

---

---

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO  
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA  
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

---

---

## **DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**TELETRABAJO, TRABAJO TRADICIONAL: DIFERENCIAS ENTRE DESGASTE  
PROFESIONAL Y ENTUSIASMO LABORAL**

**TESIS DE MAESTRÍA**  
*QUE PARA OBTENER EL GRADO DE*

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN**

*PRESENTA:*  
**LILIA GUADALUPE LOPEZ MEJIA**

*ASESOR: DR. JUAN ANTONIO ORTIZ VALDES*

TLAQUEPAQUE, JAL

Julio 2013

## Índice

Introducción .....	1
Antecedentes .....	3
Capítulo I: Revisión de la Literatura .....	5
Comportamiento organizacional.....	5
La globalización .....	7
Diseño de trabajo .....	9
Análisis de puesto.....	10
Dimensiones de diseño de trabajo.....	10
Motivar mediante el diseño de trabajo: .....	11
Estrategia.....	12
La organización virtual .....	14
La organización sin fronteras .....	15
Equipos virtuales .....	16
A veces los equipos no funcionan .....	17
Como crear un equipo.....	18
Oficina virtual .....	19
Razones para establecer una oficina virtual .....	21
Retos de administrar una oficina virtual .....	21
Antecedentes del teletrabajo.....	22
El teletrabajo .....	23
Evolución y características del teletrabajo.....	25
Competencias para teletrabajar.....	25
Buenas prácticas en un esquema de teletrabajo .....	27
Elementos clave para el teletrabajo.....	28
Tipos de beneficios del teletrabajo .....	29
Ventajas y desventajas del modelo de teletrabajo .....	32
Teletrabajo en México.....	34
Teletrabajo y la mujer .....	36

Relación entre el teletrabajo y el engagement o burnout .....	38
Diagnóstico del stress.....	40
Modelo de Recursos.....	40
Categorías de estresores potenciales .....	42
Consecuencias del estrés .....	44
Manejo de estrés.....	44
Burnout .....	49
Factores individuales del burnout.....	54
Engagement .....	55
Medición del engagement .....	56
Sentirse enganchado.....	57
Diferencia entre <i>engagement</i> y <i>workaholic</i> .....	59
Enlace entre las prácticas laborales y el <i>engagement</i> del empleado .....	59
Análisis del <i>engagement</i> en la fuerza laboral .....	63
Características demográficas .....	65
Capítulo II: Justificación.....	67
Importancia del estudio .....	67
Limitaciones del estudio.....	67
Capítulo III: Objetivos .....	68
El problema .....	68
Hipótesis.....	69
Capítulo IV: Metodología Empleada .....	70
Diseño.....	70
Muestra .....	71
Instrumentos .....	71
Procedimiento.....	71
Capítulo V: Resultados .....	73
<i>Hipótesis 1</i> .....	73
<i>Hipótesis 2</i> .....	79
<i>Hipótesis 3</i> .....	81
Capítulo VI: Discusión y conclusiones .....	87
Discusión .....	87

<i>Principales hallazgos</i> .....	87
<i>Implicaciones Prácticas</i> .....	97
<i>Implicaciones para futuros estudios</i> .....	101
Conclusiones.....	103
Referencias.....	106

## Introducción

En las últimas décadas se vive un ambiente de transformación acelerada en el plano profesional o laboral; estos cambios se dan también en diferentes entornos relacionados con la economía, la política, tecnología, innovaciones en productos y servicios y en general en cómo se vive el día a día: en medio de cambios y nuevos estilos de vida.

Dentro de estos cambios continuos se encuentra la forma de trabajar, adaptándose poco a poco a las nuevas tendencias que exige la competencia internacional.

Comúnmente se sale de casa para ir al lugar de trabajo y cumplir con un horario regular de 8 horas diarias o más, para posteriormente regresar a casa y hacer labores extras para satisfacer también las necesidades personales después de haber cumplido con los compromisos profesionales o laborales.

También, en la actualidad se necesita desarrollar habilidades que afronten estas tendencias lo que implica tener apertura y así poder estar preparado físicamente y emocionalmente para el cambio continuo y enfrentar los nuevos modelos de trabajo, herramientas y ambientes laborales.

A lo largo de 20 años, el modelo de trabajo ha evolucionado en varios aspectos por ejemplo, anteriormente, en general se trabajaba bajo un estilo directivo y tradicionalista, mientras que en la actualidad, se está adoptando o implementando un estilo independiente y más participativo, donde recae en el individuo, la responsabilidad de sus actos y acciones, evaluando y midiendo su desempeño mediante logro de objetivos.

En esta investigación, comparamos dos estilos de trabajo: teletrabajo -personas que trabajan desde casa y trabajo tradicional - personas que trabajan en la empresa.

En el primer caso, se asume que se tienen acuerdos entre el empleado y el empleador sobre la posible existencia del privilegio de trabajar en casa o un lugar ajeno a la oficina o la empresa por diferentes necesidades de la parte patronal y el empleado, o por conveniencia de ambas partes.

Hay que destacar que esta prácticas de diseño de trabajo, ya está bastante posicionada en países como Noruega, donde las estadísticas actuales indican que hasta el 70% de sus empresas cuentan dentro de sus comunidades laborales con teletrabajadores.

No obstante, es necesario saber cuáles son los aspectos fundamentales que deben tomarse en cuenta desde el diseño del trabajo, para asegurar la eficacia de procesos laborales, así como los

efectos que el teletrabajo tiene en cuanto a los beneficios para el empleador, como para el empleado.

Es importante señalar que en el teletrabajo como en el trabajo tradicional, las telecomunicaciones juegan un rol importante como herramienta y apoyo para el empleado, porque a través de ellas se puede sostener una relación y un vínculo laboral entre la empresa y el empleado.

Así, trabajar actualmente no tiene limitaciones de espacio y tiempo, en especial por el surgimiento de herramientas como el modelo de teletrabajo el cual permite tener acceso a la información, crea y difunde el conocimiento en sociedades modernas y es un instrumento para generar nuevas fuentes de empleo (Osio Havriluk L. , El Teletrabajo: una opción en la era digital, 2010).

En este sentido, se necesita saber más sobre las características de este diseño de trabajo, y en este estudio se va a evaluar el grado de involucramiento (*engagement*), así como de desgaste emocional o agotamiento profesional conocido como *burnout*, con la finalidad de saber la situación laboral actual de los empleados que trabajan para una empresa de la electrónica, donde existen las opciones de trabajar dentro o fuera de las instalaciones de la empresa u oficina.

Pensando en la mejor forma de estructurar este análisis, surgen las siguientes preguntas: ¿Qué tan enganchados están los empleados que trabajan bajo el modelo de teletrabajado con respecto a las diferentes características demográficas? Es decir, se analizarán diferentes variables como estado civil, género, nivel de educación entre otras preguntas que encontrarán respuesta mediante observaciones sistemáticas que se documentarán en este trabajo de investigación.

## Antecedentes

Esta tesis estudia una empresa que se dedica a proveer infraestructura de la tecnología de la información, software, servicios y soluciones a los individuos y a las organizaciones de todos los tamaños y diferentes giros. Tiene presencia global y fue fundada en 1939 por dos socios, los cuales basaron su filosofía en torno a sus recursos humanos destacando que el resplandor de su historia radica en su gente ya que desde los primeros días hasta el presente, los empleados han sido los soñadores, diseñadores, constructores y comerciantes de la larga línea de productos innovadores que cambiaron la faz de la tecnología donde su principal objetivo es mejorar la manera en que se vive y se trabaja.

Esta organización también maneja sus propios valores como son la tendencia a la acción, es decir se buscan soluciones que tengan impacto, el segundo valor es el espíritu de trabajo en equipo, que resalta la flexibilidad y la disposición para crear relaciones a largo plazo entre empleados, socios y clientes. Y el tercer valor está enfocado a marcar la diferencia, es decir, el tener una influencia positiva mediante innovaciones que benefician a la sociedad todos los días.

La empresa está convencida de sus políticas y acciones que se derivan de la creencia de que los hombres y las mujeres quieren hacer un buen trabajo, un trabajo creativo donde si se les proporciona el entorno adecuado, lo harán.

Es por esto, que descubrí en esta empresa una excelente oportunidad de desarrollo profesional y personal ya que a lo largo de 16 años trabajando en una empresa con presencia mundial, he pasado por varias etapas laborales donde conocí dos modelos de trabajo, es decir, he trabajado bajo el modelo tradicional y el teletrabajo.

Los primeros diez años los trabajé bajo el modelo de trabajo tradicional pasando por varios puestos laborales. Empecé como analista financiero, posteriormente como líder de equipo dentro del área de finanzas. Sin embargo, mi carrera profesional tomó un rumbo diferente al decidir trabajar de nuevo como contribuidor individual bajo el modelo de teletrabajo.

Asumí que este modelo me iba a dar mayor posibilidad de crecimiento profesional y personal al poder tener la ventaja de manejar mis tiempos y espacios interconectados entre las prioridades personales y profesionales. Descubrí que no resultó así, ya que me encontraba desequilibrada en la administración de mi tiempo así como en la balanza vida-trabajo.

Esto me llevó a no tener un horario fijo de trabajo, es decir, tenía hora de empezar a trabajar, pero en forma recurrente terminaba hasta altas horas de la noche o la madrugada con mi

jornada laboral. Esto afectó mi desempeño laboral e impactó mi vida personal en el aspecto físico, mental y familiar por exceso de estrés y por consiguiente estado de humor desfavorable y una actitud negativa ante diversas situaciones laborales y personales, lo que me llevó a tener poca iniciativa y motivación.

Al experimentar este efecto negativo en mi vida laboral y personal, decidí regresar al modelo de trabajo tradicional con el fin de retomar mi carrera profesional. Descubrí que mi desempeño es más favorable al estar interactuando con equipos de trabajo en forma virtual, pero más aún en forma presencial y sobre todo me considero una persona con capacidad de liderazgo, lo que no podía ejercer y aplicar con facilidad con el modelo de teletrabajo.

Esta experiencia me llevó a asumir que a la mayoría de las personas les pasaba lo mismo, sin embargo pude observar que había otras personas que se desenvolvían mejor y encontraban más satisfacción en el teletrabajo. Quise corroborarlo mediante este estudio ya que me queda claro que la validación de datos mediante una investigación y un análisis puede despejar cualquier duda o argumento fundado en la percepción.

Concluí que el modelo del teletrabajo también tiene un impacto desde el punto de vista administrativo al ser un modelo vinculado con las estrategias corporativas como la reducción de costos, compromiso y desempeño del empleado, satisfacción al cliente, administración y optimización de tiempos entre otros.

Por otro lado, pude darme cuenta de la importancia que tiene el estudio del teletrabajo en México, y la relación que existe en cuanto al desgaste emocional o el *engagement* en los empleados. Hay una gran oportunidad de expandir este modelo en el sector productivo mexicano y al mismo tiempo tener bases sólidas de documentación del mismo para poder examinar sus beneficios e impactos los cuales se estarán descubriendo en el marco teórico de este documento.

## Capítulo I: Revisión de la Literatura

### Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es un campo que estudia cómo el comportamiento de las personas se ve afectado por las organizaciones y viceversa con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones y lo estudia desde tres niveles:

- Individuos
- Grupos
- Organizacional

El estudio del comportamiento organizacional nos lleva a entender el impacto que tiene cada acción y decisión tomada, en este caso, en relación al trabajo virtual. El comportamiento organizacional es un estudio sistemático que busca explicaciones del comportamiento de las personas basadas en evidencias científicas las cuales, interpretadas razonablemente sirven en la toma de decisiones y solución de problemas de administración de recursos materiales y de las personas.

El estudio va encaminado a buscar evidencias para actuar con bases y no sólo por intuición, aunque es importante señalar que el uso de evidencias y la intuición se complementan. Va encaminado a estudiar a las personas de una misma cultura y su comportamiento ya que éste suele ser diferente entre cada individuo dentro de una misma situación o una situación en común (Robbins & Judge, 2009).

No a todas las personas les motiva el mismo tipo de trabajo hablando de que puede ser un trabajo rutinario o retador, con zona de confort o dinámico y cambiante ya que la motivación se da dependiendo de la persona o personalidad.

Cuando la diversidad no se administra de modo apropiado, hay mayor potencial de rotación, comunicación ineficiente y conflictos interpersonales, intergrupales y organizacionales. Por tal motivo, es importante señalar que los empleados de una organización son la base para la innovación, la adaptabilidad y apertura al cambio o puede ser una piedra grande con la que la organización tropieza cuando no se está consciente de la necesidad de entender la cultura organizacional y el comportamiento de las personas.

Es importante administrar satisfactoriamente la fuerza de trabajo ubicada en forma remota entendiendo las bases culturales dentro de una empresa con presencia global y asegurar la

satisfacción en cuanto al desarrollo de tareas tanto por parte del empleado como de la empresa. Al mismo tiempo, cabe señalar que parte de las estrategias de las empresas globales es que las operaciones se desplacen a países de bajos costos operativos con el fin de tener ventaja competitiva (Robbins & Judge, 2009).

El comportamiento también depende de la cultura de la organización que se manifiesta a través de las políticas y prácticas de recursos humanos.

Es necesario comprender las variables claves que se ven afectadas por diversos factores relacionados al comportamiento organizacional, en particular con el diseño del trabajo o del puesto (Robbins & Judge, 2009). Entre estas variables se pueden encontrar las siguientes:

Ausentismo.-Faltas recurrentes al área de trabajo que impactan a los procesos en cuanto al retraso para tomar decisiones importantes y aumentan costos al tener que contratar personas que cubran a los ausentes inesperados.

Rotación del puesto.- Es cuando el empleado cambia de un proceso o lugar de trabajo a otro dentro o fuera de la empresa. Implica el aumento de costos por capacitación, reclutamiento y selección; por otro lado es positiva al crear oportunidades para empleados de menor rango. Hay más impacto cuando hay índice elevado de rotación entre empleados expertos.

Motivación.- Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo, en este caso organizacional. Los elementos clave son la intensidad, dirección y persistencia con el objeto de reflejar interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Comunicación Interpersonal.- Es la forma en que se transmiten significado los miembros de un grupo entre sí. La gente en esencia se basa en la comunicación oral, escrita y no verbal la cual se identifica con el lenguaje y expresión corporal.

Integración y pertenencia.-Sentirse parte importante de la compañía y del proceso al que pertenece.

Involucramiento.-Se refiere a las aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso en relación al éxito de la empresa. Es la iniciativa de los empleados al tomar acciones y decisiones que van encaminadas a su desarrollo profesional, ya que los empleados se sienten identificados con su empleo. A mayor involucramiento, los empleados estarán más motivados y comprometidos con la organización. Hay tres formas principales de involucramiento de los empleados:

-Administración participativa que es la que comparte el poder de decisión.

-Participación representativa es cuando los trabajadores son representados por un grupo pequeño en la formación de decisiones.

-Círculos de calidad son grupos de 8 a 10 trabajadores y supervisores para analizar problemas de calidad con el fin de investigar, recomendar soluciones y tomar de acciones.

Manejo de Conflicto.-Habilidad para resolver situaciones adversas o negativas dentro de un equipo de trabajo.

La Importancia de las aptitudes Interpersonales:

Anteriormente las empresas reclutaban, contrataban y evaluaban empleados o gente con perfil técnico con conocimientos en contabilidad, finanzas, análisis, proyectos y carreras afines. Sin embargo en las dos últimas décadas las escuelas de administración se han percatado de la importancia del comportamiento humano en la determinación de la eficacia de un administrador. Las empresas y las universidades ahora están demandando cursos sobre la habilidad interpersonal para desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación como perfiles fundamentales a nivel gerencial con el fin de colaborar con las empresas con el reclutamiento y conservación de empleados de alto desempeño.

Se ha comprobado que las empresas que tienen reputación de tener un ambiente laboral agradable también son empresas financieramente rentables. Por lo que es importante contar con personal gerencial que desarrolle satisfactoriamente el trato con los empleados (Robbins & Judge, 2009, pp. 4-5).

La creación de las empresas globales significa que el mundo nunca duerme y se necesita una disponibilidad de 24 horas en los procesos por lo que hay un cierto grado de invasión del trabajo en las vidas privadas.

El comportamiento organizacional ayuda a entender las bases culturales dentro de las organizaciones, y dado a que hay empresas que se expanden a través de diversos países y continentes, es importante comprender el concepto de globalización y la relación que existe con la cultura y el comportamiento organizacional.

## La globalización

En la esfera económica actual, el asunto de la globalización está íntimamente emparentado con el surgimiento y consolidación del capitalismo, entendiendo a éste como el modo de producción cuya relación fundamental se establece entre el capital y el trabajo asalariado

(monetario). A partir de esta perspectiva, el fenómeno podría considerarse como novedoso y relativamente reciente (Reina, 2011).

Las empresas multinacionales han tenido como objetivo central construir organizaciones que sean eficientes en múltiples países, atendiendo las particularidades de los mismos.

Las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras nacionales ya que hay numerosas empresas que operan en diferentes países y continentes, tal es el ejemplo de Burger King, McDonalds, Nokia, Honda, Volkswagen entre otras. Por eso, es importante entender las diferentes culturas y comportamientos de los empleados.

En el presente, es más común que se trasladen puestos de trabajo a países con menos costos en mano de obra como parte de la estrategia organizacional. Sin embargo, uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las organizaciones que operan en diferentes países y culturas es el adaptarse a personas que son diferentes y al enfrentamiento a la diversidad (Robbins & Judge, 2009).

Así, con frecuencia resulta difícil para los gerentes de una organización determinar cuáles empleados triunfarán en los negocios ubicados en el extranjero, ya que las cualidades que permiten pronosticar el éxito en el contexto de una cultura quizá no sean igual en otra. (Robbins & Judge, 2009).

El uso de computadoras y el internet, han creado un lugar de trabajo distinto para muchos empleados por permitir que los empleados se comuniquen y trabajen aun cuando se encuentran a miles de kilómetros de distancia entre unos y otros.

Mientras los empleados llevan a cabo sus trabajos conectados por medio de redes, los gerentes necesitan desarrollar aptitudes nuevas enfocadas al manejo de personal tanto teletrabajadores como trabajadores tradicionales (Robbins & Judge, 2009).

Dentro de la diversidad de culturas y personas que laboran para una organización que tiene presencia en diferentes regiones, lo que se debe saber es que los trabajadores no dejarán a un lado sus valores culturales, estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo al intentar permear creencias y valores diferentes. Estos estilos de trabajo diferentes entre culturas, países u organizaciones, han sido estudiados y se desarrollan como parte de la estrategia organizacional bajo el término de diseño del trabajo.

Es por esto que las organizaciones deberán apoyarse en la estandarización de sus políticas y reglamentación del trabajo, de ahí nace la necesidad de tener un diseño de trabajo para cada puesto y para cada empleado que forme parte de una empresa.

## Diseño de trabajo

Los trabajos que realizan los empleados en las organizaciones son elementos esenciales de la estructura de las mismas, pues a través de los puestos bien organizados es cómo pueden realizar el trabajo que se les asigna. A través de los puestos los administradores deciden las labores y autoridad delegada en lo individual. Se debe entender por diseño de trabajo un proceso constante y dinámico ya que la administración crea puestos ya sea en forma inicial o posterior (Ivancevich, Konapasky & Matteson, 2005).

La definición del diseño del trabajo, es pieza clave ya que da visibilidad de metas y objetivos, estos deben estar bien detallados con el fin de tener claridad en las expectativas que se tienen hacia el empleado (Robbins & Judge, 2009). Es importante ofrecer una descripción objetiva del puesto sobre tres aspectos (Ivancevich, Konapasky, & Matteson, 2005):

Contenido.- Grupo de actividades que exige el puesto.

Requisitos.- Elementos que requiere el puesto como educación, experiencia, títulos y otras características personales que se esperan de un individuo para que cumpla con el contenido del puesto.

Contexto. -Se refiere a factores como exigencias físicas y condiciones laborales, el grado de responsabilidad social y laboral, el grado de supervisión necesaria o ejercida y las consecuencias de los errores. Es la descripción del entorno en el cual debe realizarse el trabajo.

Hay elementos a considerar para garantizar una buena interrelación entre el empleado y la empresa aun cuando éste se encuentre alejado de las oficinas:

- Se debe señalar el mínimo requerido en los estándares de operación
- Interacción con el supervisor en forma recurrente, mínimo cada semana
- Programa de capacitación y entrenamientos clave
- Desglose de objetivos organizacionales, divisionales, departamentales e individuales. Donde se debe ser específico del horario de trabajo y disponibilidad mínima requerida por parte del empleado.
- Documentación de procesos

El diseño de trabajo tiene importancia en términos sociales y psicológicos ya que los puestos de trabajo pueden ser fuente de estrés psicológico e incluso deterioro mental y físico donde se pueden desarrollar accidentes y enfermedades relacionadas con la ocupación. Y por el sentido positivo, los puestos de trabajo proporcionan ingresos, experiencias de vida significativas, autoestima, estimación por los demás, regulación de vida propia y asociación con los demás. De tal forma que se concluye que los individuos reaccionan de manera diferente a los puestos,

mientras una persona puede tener una satisfacción positiva producto de un puesto de trabajo, otra no (Ivancevich, Konapasky, & Matteson, 2005).

## Análisis de puesto

El propósito del análisis de puesto es ofrecer una descripción objetiva del puesto mismo. Es el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlas.

En los últimos años los administradores e investigadores han descubierto que es necesario prestar especial atención a los factores humanos al analizar los puestos en la oficina electrónica. En particular, los individuos que usan exhaustivamente las PC son vulnerables a lesiones crónicas derivadas del continuo estrés que afectan hombros, brazos y espalda.

El análisis del puesto debe prestar especial atención a los factores humanos ya que se tiende a considerar en exceso del factor tecnológico, en este caso la computadora, por tal motivo los puestos deben ser analizados solo como extensiones de la tecnología. En la actualidad, el énfasis en la velocidad, el procesamiento de información y la influencia de la tecnología de cómputo generan críticas a las descripciones planteadas en forma amplia de lo que se espera de una persona o equipo para atender a los clientes y contribuir a los objetivos de la empresa, (Ivancevich, et al. 2005).

## Dimensiones de diseño de trabajo

Existe un modelo desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham que describen con cinco dimensiones fundamentales las cuales se enuncian a continuación:

- I. Variedad de aptitudes, es la utilización de habilidades y talentos para realizar sus labores diarias, éstas pueden ser de forma horizontal y vertical.
- II. Identidad de la tarea es completar un elemento de trabajo total e identificable, es decir cuando una actividad es llevada a cabo de principio a fin.
- III. Significancia de la tarea es el efecto que tiene el trabajo en las vidas o trabajos de otras personas, por ejemplo una enfermera ya que atiende diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un hospital.
- IV. Autonomía es el grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia al individuo para programar sus labores y determinación de procedimientos para llevarlas a cabo.
- V. Retroalimentación es la información directa y clara sobre la eficacia del desempeño de actividades de trabajo del individuo.

Para llevar a cabo un rol de teletrabajador eficiente, se debe practicar mucha autonomía y suficiente retroalimentación. Sin embargo, las otras características también juegan un papel relevante (Robbins & Judge, 2009).

Más allá de rediseñar la naturaleza del trabajo en sí e involucrar a los empleados en las decisiones, otro enfoque para hacer más motivador el ambiente de trabajo consiste en modificar los acuerdos laborales (Robbins & Judge, 2009).

Y como parte de los acuerdos laborales, debe estar contemplado el teletrabajo ya que es un modelo de trabajo recientemente adoptado por empresas regionales, este modelo debe ser comprendido desde sus inicios y trayectoria para poder adoptarlo efectivamente.

La carga de trabajo puede estar formada por una o varias unidades mínimas de trabajo. De tal forma que un trabajador remoto cumpla con sus actividades en tiempo y forma (Robbins & Judge, 2009, pp. 215-217).

#### **Motivar mediante el diseño de trabajo:**

Las investigaciones sobre la motivación se basan cada vez más en enfoques que relacionan los conceptos sobre la motivación con cambios en la manera en que está estructurado el trabajo. Los estudios sobre diseño del trabajo proporcionan evidencias bien sustentadas de que en la forma que se organizan los elementos de la tarea incrementan o disminuyen el esfuerzo que se les dedica.

Es importante entender las reacciones de los individuos en sus puestos de tal forma que sus resultados de trabajo pueden ser intrínsecos y extrínsecos. La motivación intrínseca se refiere al facultamiento o *empowerment* del empleado para obtener los resultados con la aplicación de la capacidad y el talento del individuo. Dichos resultados generan sensaciones de responsabilidad, desafío y reconocimiento; se derivan de características del puesto como la variedad, autonomía, identidad y trascendencia. Por otra parte, la motivación extrínseca, se refiere a los sucesos que se derivan de los esfuerzos de los trabajadores en conjunto con otros factores o personas no relacionadas directamente con el puesto mismo, como el sueldo, condiciones laborales, compañeros de trabajo y la supervisión. (Ivancevich, et al, 2005).

En general, se sostiene que las recompensas extrínsecas refuerzan las recompensas intrínsecas en una dirección positiva.

La motivación dependerá del grado de satisfacción en el puesto, el cual depende de los resultados intrínsecos y extrínsecos, así como de la percepción de esos resultados por parte de quien ocupa el puesto. Para algunas personas, un trabajo que exige responsabilidad,

*empowerment* y retos quizá tenga un valor neutro o negativo según su educación y experiencia laboral. Para otras personas estos factores pueden tener valores positivos (Ivancevich, et al, 2005).

Los trabajadores difieren en términos del grado en la importancia del trabajo en su vida, participación activa en su ambiente laboral y la percepción que tienen del trabajo como algo medular para su autoestima.

A continuación se verán algunas de las formas en donde las características de trabajo pueden modificarse para hacer los trabajos más motivantes (Robbins & Judge, 2009, pp. 217-220):

- Rotación de puestos es el cambio periódico de tareas entre un empleado y otro, siempre y cuando tenga el mismo requerimiento de aptitudes. Con esta iniciativa se reduce el aburrimiento e incrementa la motivación y ayuda a entender su ciclo de trabajo (*end to end* del proceso). Con esto se desarrollan habilidades como la apertura al cambio.
- Diversificación del puesto es el rediseño de tareas adquiriendo la idea de expandir los puestos en forma horizontal.
- Enriquecimiento del puesto es la expansión vertical de los puestos y es hacer al empleado un experto capaz de manejar sus actividades adecuadamente. Da al empleado responsabilidades y control que antes estaban reservados para la administración. De esta forma se deben abrir canales de retroalimentación para informar al empleado acerca de su desempeño en forma constante.

La tendencia contemporánea en las organizaciones es rediseñar puestos que exigen que los individuos trabajen en grupos. En algunos casos se trata de grupos virtuales cuyos integrantes se ubican en diferentes partes del país y del mundo (Ivancevich, et al, 2005). Cita incompleta.

Los gerentes de algunas organizaciones han estado trabajando para desarrollar nuevas opciones estructurales que van alineadas a sus estrategias que ayuden a sus empresas a competir de manera eficaz.

## Estrategia

La estructura de una organización, es un medio para ayudar a la administración a alcanzar sus objetivos. Los objetivos se derivan de la estrategia general de la compañía, es lógico que la estrategia y la estructura deban estar relacionadas de cerca, es decir la estructura debe seguir a

la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en su estrategia, la estructura necesitará ser modificada para dar acomodo y apoyo a este cambio (Robbins & Judge, 2009).

Las componentes actuales de la estrategia se centran en tres dimensiones: innovación, minimización de costos e imitación.

Estrategia de innovación no es solo para hacer cambios sencillos o cosméticos, sino para tener innovaciones significativas y únicas a otras anteriores.

La estrategia de minimización de costos, es la que controla los mismos de manera estrecha, se abstiene de incurrir en innovaciones innecesarias o gastos de marketing y recorta sus precios de venta de un producto o servicio básico.

Las empresas que siguen una estrategia de imitación, tratan de capitalizar lo mejor de las dos estrategias anteriores. Buscan minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de obtener utilidades o beneficios. Su estrategia es avanzar hacia productos o mercados nuevos sólo después de que los innovadores han demostrado su viabilidad ya que toman sus ideas exitosas y las copian. Esta estrategia es aplicada por HP y Caterpillar. En esencia siguen con productos mejorados a sus competidores más pequeños e innovadores, pero solo después de que éstos demostraron la existencia de un mercado para ellos.

Los innovadores necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica, mientras que quienes persiguen la minimización del costo buscan eficiencias y estabilidad de la estructura mecanicista. Los imitadores combinan las dos estructuras y usan una estructura mecanicista a fin de mantener controles estrechos y costos bajos en sus actividades en curso, mientras que al mismo tiempo crean subunidades orgánicas que emprenden nuevas iniciativas.

El modelo mecanicista es la estructura que se caracteriza por tener mucha departamentalización, red de información limitada y mucha centralización. El modelo orgánico es la estructura plana que usa equipos que cruzan las jerarquías y funciones, tiene poca formalización, posee una red de información exhaustiva y se basa en la toma de decisiones participativa.

**Fig. 3 La relación estrategia-estructura**



Cada empresa puede elegir la estrategia y la estructura que más le convenga, esto dependerá de las demandas y competencias a desarrollar. Como parte de la estrategia se puede elegir la implementación el modelo de teletrabajo mediante organizaciones y oficinas virtuales con la finalidad de ser innovadores, ahorrar costos, imitando a empresas europeas y norteamericanas que han obtenido resultados favorables.

### La organización virtual

También llamada organización en red, que por lo regular es una empresa pequeña con un núcleo que subcontrata sus principales funciones de negocios. En términos estructurales, la organización virtual es muy centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

Las organizaciones virtuales han creado redes de relaciones que les permiten contratar la manufactura, distribución, marketing y otras funciones de negocios que la administración piensa que otros harían mejor o más barato.

La organización virtual está en fuerte oposición con la burocracia común que tiene muchos niveles verticales de administración y en la que el control se debe a la propiedad. En tales organizaciones la investigación y el desarrollo se realizan en la empresa, la producción tiene lugar en plantas que son propiedad de la compañía, las ventas y el marketing los llevan a cabo los propios empleados de la organización. Para dar apoyo a todo esto, la empresa tiene que emplear personal adicional, como contadores, especialistas en recursos humanos y abogados.

Sin embargo la organización virtual subcontrata muchas de estas funciones y se concentra en lo que hace mejor (Robbins & Judge, 2009).

Fig 1. Estructura de una organización virtual



Esta figura muestra una organización virtual en la que la administración subcontrata todas las funciones principales del negocio. El núcleo de la organización es un grupo de ejecutivos cuyo trabajo es supervisar directamente las actividades que se realizan en el interior de la compañía, y coordinar las relaciones con las demás áreas que realizan funciones cruciales para la organización virtual. En esencia, los gerentes en las estructuras virtuales dedican mayor parte de su tiempo a coordinar y controlar las relaciones exteriores, por lo general mediante redes de computadora.

La principal ventaja de la organización virtual es su flexibilidad por permitir que los individuos con una identidad innovadora y poco dinero o con enfoque de reducción de presupuesto, compitan con éxito con otras empresas. La principal desventaja es que reduce el control de la dirección sobre partes que son clave para el negocio.

### La organización sin fronteras

La organización sin fronteras busca eliminar la cadena de mando, tener extensiones de control ilimitadas y sustituir los departamentos con equipos a los que se les da poder. Estas estructuras tienen una alta dependencia de la tecnología de información. Algunas de las empresas que han tenido éxito con este tipo de estructura son Hewlett Packard, AT&T, Motorola y 3M (Robbins & Judge, 2009).

Con la eliminación de las fronteras verticales, la dirección minimiza el status o el rango jerárquico trayendo como consecuencia toma de decisiones en forma participativa, y el uso de evaluaciones de desempeño de 360 grados en las que los colegas y otros supervisores y subalternos del empleado evalúan el desempeño de éste. La forma de reducir barreras es reemplazar los departamentos por funciones y organizar las actividades alrededor de procesos.

Otra forma en que la administración derriba barreras horizontales es aplicando transferencias laterales de puestos y rotar personal dentro y fuera de las áreas por función. Este enfoque convierte a los especialistas en generalistas.

### Equipos virtuales

En la medida en que las organizaciones buscan eliminar costos, reducir el tiempo de elaboración de tareas, mejor atención a clientes e integrarse de manera más completa con los proveedores, varias empresas utilizan equipos virtuales para lograr sus objetivos. Los equipos de trabajo virtuales trabajan bajo el modelo de horario flexible ya que prestan sus servicios las 24 horas durante los 7 días de la semana a clientes geográficamente dispersos en diferentes horas geográficas, con esto, se disminuye el tiempo de recorrido de un lugar a otro así como gastos de traslado (Ivancevich, et al, 2005).

Un equipo virtual se apoya en la tecnología para trabajar en conjunto mientras sus integrantes están separados por una distancia física. Las diferentes tecnologías interactivas de las cuales hace uso son el correo electrónico, redes sociales, mensajería instantánea, teleconferencias y otros medios de transmisión de datos por medio de la red (Ivancevich, et al, 2005).

Para que los equipos virtuales sean exitosos, se necesitan considerar varios factores, en primer lugar, la tecnología debe corresponder a la finalidad de la colaboración ya que la información debe llegar a los trabajadores en forma rápida y apropiada para lo cual se hace uso de correos electrónicos o teleconferencias.

En segundo lugar, se deben seleccionar cuidadosamente a los integrantes de los equipos virtuales los cuales cuenten con las habilidades, experiencia, ética laboral y habilidades interpersonales para un buen funcionamiento del equipo.

En tercer lugar, debe cultivarse la confianza entre los miembros del equipo (Ivancevich, et al, 2005). Los niveles altos de confianza entre los empleados y el supervisor están asociados con altos niveles de compromiso; en tanto, el autoritarismo no favorece el involucramiento. El liderazgo, la antigüedad en la organización y la educación han sido los mejores predictores del compromiso (Cristá & Galicia, 2012).

En cuarto lugar, los equipos necesitan un propósito y metas compartidas. Y finalmente los líderes deben estar en posibilidades de establecer una visión del equipo, facilitar la resolución de conflictos entre miembros y ayudarlos a superar obstáculos (Ivancevich, et al, 2005).

Otro aspecto importante es el cuidado de reducir conflictos por diferencias culturales donde se tengan problemas de comunicación y generación de confianza, para prevenir o reducir este riesgo, es necesario interactuar en reuniones en forma esporádica ya sea física o remotamente y someterse a sesiones de capacitación intercultural desde las primeras etapas del proceso de formación de equipos virtuales (Ivancevich, et al, 2005).

Los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales por el hecho de tener menos compenetración social e interacción directa entre sus compañeros de trabajo. No tienen la posibilidad de replicar el análisis cara a cara. Cuando los miembros no se conocen en persona, los equipos virtuales tienden a estar más orientados a la tarea y a compartir menos información social y emocional que los equipos cara a cara (Robbins & Judge, 2009).

Para que los equipos virtuales sean eficaces, los gerentes deben asegurarse de que se establezca la confianza entre sus miembros (las investigaciones han demostrado que un correo electrónico con un comentario negativo, daña severamente la confianza del equipo); también es necesario que el avance del equipo se vigile de cerca de modo que éste no pierda de vista sus metas y ninguno de sus miembros desaparezca, y que los esfuerzos producto del equipo virtual, se divulguen en la organización de manera que el equipo no se vuelva invisible (Robbins & Judge, 2009).

Las estrategias de diseño de trabajo para equipos virtuales, incluyen planes de horarios flexibles en la programación de tareas.

### **A veces los equipos no funcionan**

De acuerdo a lo anteriormente señalado, se dice que un equipo virtual que se conforma por gente que sabe trabajar en equipo, tiene buena actitud con sus compañeros de trabajo, y facilidad para comunicarse en forma virtual requiere de perfiles específicos para poder ser exitosos, sin embargo, en una entrevista elaborado por Diane Coutu a Richard Hackman en el 2009, profesor en sociología y psicología de la universidad de Harvard, señala que trabajar en equipo no es siempre lo más eficiente y beneficioso para las empresas y sus estrategias, ya que siempre se ha creído que el crecimiento basado en equipos de trabajo puede ser lo más eficiente y productivo.

La creencia de que trabajando en equipos nos hace más creativos y productivos es tan incierto como cuando estamos aprendiendo a hacer una nueva actividad, en este caso, los líderes asumen que los equipos son la mejor opción para tener el trabajo hecho y alcanzar objetivos organizacionales. Sin embargo, Hackman ha dedicado parte de su carrera explorando y cuestionando la eficacia de los equipos. En la discusión dentro de la entrevista, se habló de que tan mala puede ser la gente trabajando en equipo ya que los miembros no están siempre de acuerdo con las decisiones e iniciativas que proponen o imponen los líderes, los cuales deben saber a quién elegir como parte de un equipo y cómo manejar equipos (Countu, 2009).

La gente tiende a creer que los equipos de trabajo son democráticos, y son la mejor forma de tener el trabajo hecho y nace la posibilidad de crear la magia de que se puede producir algo extraordinario mediante la creatividad y con calidad, pero no siempre es así, las investigaciones demuestran que hay equipos que no tienen un buen desempeño, a pesar de incluir más integrantes dentro de los equipos, y esto se debe a la falta de coordinación y motivación lo cual aleja al espíritu de colaboración. De tal forma que se deduce que a veces es peor tener equipos que no tenerlos.

Para poder liderar un equipo de trabajo se requiere de madurez, fortaleza, autoridad, consistencia para poder evitar la ansiedad y la incertidumbre en el equipo. Por lo tanto, los líderes deben saber exactamente a quien van a poner como parte de un equipo y así evitar conflictos por falta de compromiso, actitud o involucramiento, el líder debe dar dirección a su equipo y como ya se dijo ejercer autoridad, sin embargo se pueden encontrar con la resistencia de sus empleados que conforman un equipo de trabajo.

Un buen equipo de trabajo satisface necesidades de sus clientes internos y externos y hace que sus integrantes crezcan profesionalmente en forma individual, sin embargo no hay garantía de que se pueda crear un equipo mágico (Countu, 2009).

### Como crear un equipo

Existen cinco condiciones básicas para crear un equipo de trabajo efectivo:

1. Los equipos deben ser reales, la gente deberá saber cuál es su rol dentro del equipo y quienes lo componen y quien o quienes no son parte de él. Y es el trabajo del líder dar a conocerlo.
2. Los equipos necesitan una dirección clara, ya que sus miembros deben saber qué es lo que van a hacer en conjunto y evitar que exista el riesgo que sus miembros manejen diferentes agendas y prioridades.

3. Los equipos necesitan de una estructura clara donde sus tareas y objetivos estén claramente definidos y diseñados.
4. Los equipos necesitan de una organización confiable, ya que el contexto de la organización, su sistema de reconocimientos, el sistema de recursos humanos y los sistemas de información eficientes, facilitan el trabajo en equipo.
5. Los equipos necesitan coaching enfocado al desempeño individual de los miembros del mismo, con la finalidad de mejorar el desempeño de todo el equipo, este coaching se necesita en una fase inicial, media y final de los proyectos, (Countu, 2009).

Los equipos virtuales no difieren mucho de los equipos tradicionales, se tenía la creencia de que todo giraba en torno al internet y que la experiencia o sabiduría de los empleados automáticamente prevalecería y que los grupos sin estructura vendrían con una nueva y profunda forma de hacer las cosas, lo que los equipos cara a cara, presenciales o tradicionales nunca generarían. Sin embargo, los equipos virtuales necesitan de condiciones básicas para lograr la efectividad, y no se debe perder de vista que hasta los equipos virtuales con un buen desempeño necesitan la convivencia presencial en forma recurrente con sus compañeros de trabajo.

El equipo de trabajo debe tener un espíritu de cooperación constante y sostenido, por otro lado, también se tiene la creencia de que si no se es parte de un equipo, puede afectar tu carrera mientras no se sea un miembro del equipo real y comprometido.

Se debe estar consciente que dentro de un equipo virtual o presencial, habrá miembros que cuestionen las decisiones y estrategias y los líderes deben tener apertura para escuchar diferentes opiniones y puntos de vista así como la habilidad de liderar con estos perfiles y enfocarlos en aspectos positivos de su carrera profesional y respetando diferentes formas de pensar, asimilar o debatir.

## Oficina virtual

Una oficina virtual es una disposición alternativa del lugar de trabajo que va más allá de la estructura y de los límites del arreglo tradicional de una oficina. Los detalles de estos arreglos varían de una organización a otra, pero pueden conceptualizarse utilizando el conjunto de los arreglos de trabajo alternativo como se muestra en el gráfico de abajo. Se basa en la movilidad del trabajador dentro de una oficina virtual en particular, pasando de “trabajo ocasional a distancia” a una “movilidad completa” (Certo, 2001)

Fig. 2. Tipos de trabajo virtual o teletrabajo



**Trabajo ocasional a distancia:** Los trabajadores tienen oficinas tradicionales y horarios de trabajo, pero ocasionalmente trabajan en casa. En esta situación, la mayoría es un trabajador tradicional en una situación de oficina tradicional.

**Oficina tipo habitación de hotel:** Los trabajadores frecuentan la oficina tradicional, pero como no están siempre presentes no se les asigna espacio de oficina permanente. Los trabajadores pueden reservar un salón o un cubículo antes de llegar, a veces denominado una “habitación de hotel”, donde pueden recibir y devolver llamadas telefónicas y conectarse a una red de computadora.

**Oficina como centro de operaciones:** Los trabajadores tienen algo de movilidad, pero se espera que se reporten a la oficina con regularidad. Por ejemplo, alguno de estos trabajadores deben llegar a la oficina por la mañana a recibir un teléfono celular y un computador portátil. En la tarde, devuelven el equipo y asisten a una reunión o dan un informe de avance del día.

**Oficina en casa:** Un trabajador con sede en casa no tiene oficina tradicional. El espacio puede ser una mesa de cocina o un escritorio en su habitación. Su trabajo lo hace por vía telefónica o computadora desde casa. Algunas empresas apoyan a los trabajadores alquilándoles equipo de oficina, suministrando computadoras y líneas telefónicas e internet de alta velocidad.

**Movilidad completa:** Un trabajador con movilidad completa trabaja en su auto. En esencia, el auto es una oficina que tiene un teléfono celular, una computadora portátil y un fax. Este tipo de trabajador debe estar en la calle o en las áreas donde se encuentran sus clientes durante el día y son típicamente los representantes de ventas o los especialistas en servicio al cliente.

Además, Certo, (2001) y Osio, (2010) señalan que el teletrabajo implica las modalidades que son conocidas como:

**Trabajo flexible (Flexwork),** cuya dinámica hace posible que los trabajadores realicen parte del trabajo en su casa y dedicar también algunos días para trabajar en la oficina de la empresa contratante.

**Trabajo móvil (Mobile Work),** donde se pueden efectuar las actividades en cualquier punto geográfico del mundo.

**Trabajo en Telecentro (Groupware),** tiene la particularidad de un proceso que amerita compartir la infraestructura física y tecnológica del lugar. Son instalaciones que están equipadas

para teletrabajar, y no necesariamente quedan cerca del lugar de habitación del trabajador, pero le brinda los recursos necesarios para su desempeño profesional. Esta opción debe ser atractiva para los teletrabajadores, pues las oficinas deben mantenerse actualizadas tecnológicamente y accedan a sus recursos pagando un costo de arrendamiento que puede ser por horas, semanas, meses o años.

**El *freelance* o autoempleado,** Es una persona que trabaja para una o varias empresas a la vez ofreciendo sus servicios en la solución de tareas puntuales, trabaja a destajo o por proyectos. Es el empleado que no va físicamente a la oficina.

**El teletrabajador empresario,** es aquel que decide tener su propia empresa, trabajando desde su casa o sitio remoto, ofreciendo productos o servicios. En este concepto el teletrabajo puede ser asumido por el individuo, empleando la forma más cómoda para prestar sus servicios sin limitaciones en esta nueva opción de la era digital.

### Razones para establecer una oficina virtual

Los gerentes diseñan y desarrollan oficinas virtuales para reducir costos, es la razón más citada y se enumeran también los costos del alquiler o de la propiedad raíz. El espacio tradicional de oficina que requiere una organización puede reducirse un 50% utilizando oficinas virtuales. Los gerentes también recurren a las oficinas virtuales para aumentar la productividad. La historia muestra que en algunas organizaciones la gente trabaja más rápido y con menos interrupciones desde casa. En tercer lugar, las empresas han configurado las oficinas virtuales como parte del rediseño de los puestos de trabajo para que los empleados sean más eficaces y eficientes (Certo, 2001).

### Retos de administrar una oficina virtual

Los gerentes enfrentan nuevos retos al ser mucho más difícil crear una cultura corporativa. Para los empleados, la oficina tradicional representa un lugar donde pueden familiarizarse con sus compañeros de trabajo y socializar según esté diseñada la cultura corporativa. Simplemente por proximidad, los empleados que trabajan en oficinas virtuales están físicamente más distantes de otros empleados y es más difícil para los gerentes crear la trama de la cultura organizacional.

Otro reto es la dificultad de los gerentes para controlar a los trabajadores. La presencia de una persona en una oficina tradicional le da al gerente información constante durante el día sobre el compromiso y el desempeño del trabajador, en tanto que en una oficina virtual esto no es fácil (Certo, 2001).

La creación y el impulso de las oficinas y modelos de equipos virtuales van en aumento ya que forman parte de las estrategias de las empresas tanto regionales como transnacionales, las cuales están ligadas a la implementación del modelo de teletrabajo.

### Antecedentes del teletrabajo

El término de teletrabajo desde el punto de vista etimológico alude a la unión de las palabras *telou* (griego) y *tripaliare* (latín) que respectivamente significan lejos y trabajar. En consecuencia se entendería trabajo a distancia (Osio Havriluk & Delgado de Smith, 2011).

Este término es usado para denominar a la gente que trabaja en un lugar que no es la empresa haciendo uso de las telecomunicaciones a este tipo de personas se les llama “*teleworker*” o “teletrabajador” (Hill, Miller, Weiner, & Colihan, 1998).

Es la forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa, durante una parte importante de su horario laboral. El lugar de trabajo está alejado de la empresa, pero no se confunde con el domicilio del trabajador (Barrios, 2007).

Según la Ley Federal del Trabajo de los Estados Unidos Mexicanos, hace énfasis en los trabajos a domicilio en el capítulo XII donde define el trabajo a domicilio como el lugar de trabajo que se ejecuta habitualmente para un patrón, en el domicilio del trabajador o en un local libremente elegido por el trabajador, sin vigilancia ni dirección inmediata de quien proporciona el trabajo (Ley Federal del Trabajo, 2012).

Según la guía de teletrabajo del gobierno federal de Estados Unidos, califican como teletrabajo aquellos arreglos de trabajo en los cuales el empleado atiende regularmente algunas tareas desde su casa o en lugares de trabajo acondicionados cerca de su casa (Bravo, 2011).

En Colombia, el teletrabajo se considera una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o la prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de información y comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa sin requerir la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (Bravo, 2011).

Según la ley colombiana el teletrabajo puede adoptar alguna de las siguientes formas:

**Autónomo:** El trabajador utiliza su domicilio para desarrollar su actividad profesional, o un lugar escogido para ello. En esta modalidad se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y acuden a ella en algunas ocasiones.

**Móvil:** El trabajador no tiene un lugar de trabajo establecido y sus herramientas primordiales para desarrollar su actividad profesional son las tecnologías de información y comunicación (TIC) en dispositivos móviles.

**Suplementario:** El trabajador labora dos o tres días a la semana y el resto del tiempo en la oficina (Bravo, 2011).

Aunque el teletrabajador fue impulsado desde los años 50's, no fue tan funcional, sino hasta los años 70's. En la última década se ha incrementado considerablemente el número de teletrabajadores, ya que diez años antes había un grupo muy reducido de personas que trabajaban permanentemente fuera de las oficinas o bases de trabajo al menos 8 horas de trabajo por semana en días hábiles. Con el impulso de las computadoras en los 90's se incrementó esta forma de trabajo, principalmente en los Estados Unidos donde se llegó a 11.1 millones. En México se disparó este modelo fuertemente en la siguiente década (Hill, Miller, Weiner, & Colihan, 1998).

El modelo de teletrabajo es adoptado por las empresas debido a la necesidad de reducción de costos ya que el costo de las oficinas tradicionales han aumentado considerablemente, así es que la reducción de espacio en las oficinas tradicionales y reduciendo el personal en ellas, se reducen considerablemente los costos operativos de tal forma que hoy en día los trabajos virtuales son mandatorios para las empresas que tienen la necesidad y quieren ahorrar.

Tal vez es un cambio radical del teletrabajo en algunas empresas que empiezan con este modelo, donde lo que se ha aprendido ha sido de forma empírica y conforme a la práctica. Básicamente podemos decir, que varios factores están involucrados como son la productividad, trabajo en equipo, flexibilidad, balance de vida/trabajo y horario laboral (Hill, Miller, Weiner, & Colihan, 1998).

## El teletrabajo

Engloba una amplia gama de actividades laborales y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, por lo tanto debe ser un trabajo bajo subordinación donde el trabajador debe ser considerado un trabajador de la empresa para todo efecto al igual que los trabajadores tradicionales (Barrios, 2007).

Al igual que los equipos virtuales, se puede teletrabajar con un teléfono, o un fax, o con todo tipo de medios o sistemas de telecomunicación de última tecnología, con redes de área local, satélites, red digital de servicios integrados, correo electrónico, audio o videoconferencia ya

que las tecnologías de la información se utilizan, no sólo como enlace con el empleador, sino también como instrumento de trabajo fundamental para consultar bases de datos, navegar por la información, relacionarse con otros individuos de un mismo equipo o grupos de trabajo (Barrios, 2007).

El teletrabajo plantea problemas con el derecho a la privacidad del empleado ya que se puede entrar en conflicto al utilizar el hogar como centro de trabajo, ello implica una fusión entre el trabajo y la vida privada, el tiempo de trabajo y el tiempo de descanso, el lugar de trabajo y el lugar de convivencia familiar. Con estos factores, el poder de dirección encuentra un límite en el ámbito privado del trabajador ya que el empleador no tiene el derecho unilateral de visitar el hogar sin su consentimiento.

Partiendo desde la base que el teletrabajo se describe como parte del diseño del puesto donde las personas hacen su trabajo desde casa al menos dos días de la semana en una computadora conectada a la oficina por medio de la infraestructura, también se le llama oficina virtual (Robbins & Judge, 2009).

Cabe aclarar que no se considera teletrabajo el trabajo a distancia sin que medie la utilización de telecomunicaciones, a este tipo de trabajo se le considera trabajo a domicilio tradicional (Barrios, 2007).

Lo contrario al teletrabajo, el trabajo tradicional consiste en ejecutar actividades laborales dentro de una empresa legalmente constituida donde también existen los derechos y obligaciones para empleados y patrones. Dichas actividades son ejecutadas dentro de una jornada laboral legalmente instituida por la Ley federal del Trabajo. (Ley Federal del Trabajo, 2012).

Algunos elementos clave que han propiciado el establecimiento del teletrabajo, son (Castillo Builes, 2010):

- Puestos de trabajo cada día más limitados.
- Buscar una mayor productividad y efectividad de las personas, con un alto índice de concentración en sus labores.
- Reducción de equipos de trabajo por medio del downsizing (adelgazamiento de las organizaciones).
- Aceleración de la globalización.
- Trabajo más enfocado al manejo de la información, el conocimiento y énfasis en desarrollo de la inteligencia para el trabajo.
- Sostenibilidad de la economía.
- Creación y fortalecimiento de redes sociales de teletrabajadores.
- Generación de flexibilidad laboral, autonomía personal/empoderamiento.
- Independencia económica.

## **Evolución y características del teletrabajo**

Desde hace poco más de dos décadas, ha surgido una nueva estructura social: la sociedad red; en esta forma de organización social la realidad es construida por redes que procesan, almacenan y transmiten información sin restricciones de distancia, tiempo ni volumen.

La sociedad red se está estableciendo en todo el planeta, en formas diversas y con consecuencias diferentes para las vidas de personas y organizaciones (Bravo, 2011, p. 46).

Los entornos virtuales o semi-presenciales se caracterizan por:

- a) La deslocalización espacial del conocimiento
- b) La destemporalización de la comunicación
- c) La transformación de los actores de la comunicación de sujetos pasivos a activos y participantes
- d) La diversidad de códigos y lenguajes puestos a disposición de los usuarios
- e) La rapidez de su implantación y la globalización de su influencia en multitud de sectores

Tanto el espacio como el tiempo han sido alterados en su naturaleza. Conectarse con el trabajo, en lugar de ir hasta él, se ha vuelto cada vez más popular en Estados Unidos y Europa.

En América Latina el teletrabajo ha comenzado a extenderse, particularmente en las empresas de tecnología. Sin embargo otros sectores diferentes del tecnológico se muestran tímidos ante la posibilidad de que sus empleados realicen parte de su jornada fuera de la oficina (Bravo, 2011, p. 47).

Se calcula que el 25 por ciento de los estadounidenses teletrabaja o ha teletrabajado alguna vez en cualquier modalidad de oficina virtual. La Unión Europea se muestra preocupada porque esa estadística sólo incluye al 13 por ciento de sus ciudadanos. En Argentina, las estadísticas del ministerio de trabajo señalan que el número de teletrabajadores se incrementó de 300 mil en 2004 a 1.3 millones en 2008, (Bravo, 2011, p. 47).

## **Competencias para teletrabajar**

Osio Havriluk (2010), señala que el teletrabajo suena atractivo e interesante para muchos profesionales, especialmente para adultos contemporáneos y adultos jóvenes, discapacitados y amas de casa. Sin embargo, no puede ser tomado a la ligera, pues podría generar más fracasos profesionales que éxitos, si no se asume de la manera apropiada. Las personas que estén interesadas en participar en esta modalidad, deben contar con un conjunto de aptitudes y actitudes necesarias para sostener un desempeño efectivo en el ejercicio profesional, las cuales son las siguientes:

**Atributos personales**, son las características propias de las personas las cuales generalmente se definen como valores, y que permiten tener las condiciones personales para realizar el teletrabajo estas son:

- Proactividad en la realización de las tareas.
- Disciplina para el cumplimiento de todas las actividades laborales y extralaborales, sin que unas interfieran con el cumplimiento de las otras.
- Creatividad para el desarrollo de las actividades y no caer en la monotonía, al no compartir un clima laboral con otros compañeros de trabajo. Así como saber crear e innovar mediante el trabajo personal.
- Compromiso con el cumplimiento del trabajo
- Organización del espacio, las actividades laborales y extralaborales
- Constancia para el logro de los objetivos
- Responsabilidad con el cumplimiento de las actividades
- Motivación para realizar el trabajo; pues existe la posibilidad de dejarse distraer por la casa, los hijos y otras actividades.
- Receptividad para aceptar las críticas y comentarios sobre sus resultados y productos
- Iniciativa para poder ser creativo en resolución de problemas
- Ética personal y profesional
- Confidencialidad en sus relaciones laborales con diferentes empresas.

**Competencias tecnológicas**, son las características asociadas al uso y manejo de las tecnologías, las cuales son necesarias para el teletrabajo, en lo referente al uso intensivo de las telecomunicaciones las cuales son:

- El manejo de internet y las aplicaciones propias del mismo tales como el correo electrónico, uso de buscadores, utilización de intranet, transferencia de archivos entre otros.
- Saber usar programas básicos computacionales.
- Resolver problemas sencillos relacionados con las nuevas tecnologías.
- Comunicación por medio de videoconferencia, chats, mensajería instantánea, entre otros.

**Competencias comunicacionales no presenciales**, es cuando se requieren habilidades de comunicación más elaboradas, ya que se necesita compartir información, datos, asignación de tareas y entrega de resultados, los cuales deben ser comprendidos, para ello es necesario que el teletrabajador:

- Posea una buena expresión escrita
- Maneje idiomas, en especial el inglés
- Comunicación mediante mensajes claros y concisos
- Disponga de buena redacción
- Prepare informes cortos, veraces y oportunos

**Autogestión del trabajo**, es el hecho de tener la libertad para trabajar de la manera en que lo exige el teletrabajo, requiere de características que permitan que el trabajador cumpla con sus tareas y metas en el tiempo convenido. Para ello se debe tener conocimiento en:

- Administración de tiempo
- Gestión de proyectos

Además debe poseer hábitos laborales y ser capaz de gestionar un ambiente de trabajo saludable sin estrés.

**Formación**, es un aspecto imprescindible para un teletrabajador al estar consciente que debe competir con profesionales, no sólo locales sino internacionales, es mantenerse actualizado mediante una formación permanente, a fin de poseer un conocimiento profundo de las técnicas y tecnologías que emplea en la prestación de sus servicios. Además debe poseer versatilidad para trabajar en diferentes tipos de industria y ser capaz de responder a los requerimientos de distintos países con los que interactúa. Esto hace que su necesidad de formación sea constante para ello debe tener.

- Capacidad para aprender solo
- Capacidad de transferir conocimientos a situaciones nuevas
- Disposición al aprendizaje continuo

**Competencias profesionales para el cargo**, propias de la profesión y del área laboral en la que se desempeñe.

**Capacidades de negociación**, el teletrabajador debe ofrecerse como un especialista, además, debe presentar sus productos o servicios y las tecnologías que maneja para que sus principales contratantes conozcan sus capacidades. En este sentido el teletrabajador debe poseer capacidades para:

- Ofrecerse personalmente como profesional especializado (teletrabajador autónomo)
- Saber elaborar y discutir una propuesta, así como vender sus resultados potenciales
- Negociar trabajos, precios, objetivos, alcances, condiciones, entre otras.

### **Buenas prácticas en un esquema de teletrabajo**

Es fundamental entender que el teletrabajo se basa en relaciones de confianza; el control pasa a un segundo plano. Asimismo, se necesita una permanente comunicación efectiva y asertiva que genera una cultura de corresponsabilidad que impacta positivamente la organización, así como la calidad de vida y desarrollo del teletrabajador. Con base en lo anterior, es recomendable fortalecer e implementar las siguientes acciones cuando se realiza un diseño de trabajo como éste (Castillo Builes, 2010):

- Definiciones o políticas internas empresariales (voluntad o decisión gerencial).

- Definir contractualmente las responsabilidades que tendrán los teletrabajadores, para que con base en ello se determinen los objetivos por cumplir y métricas sobre las cuales se les hará el seguimiento. Entender claramente el sentido y filosofía del teletrabajo, no es un esquema en donde se deba vigilar y controlar hora a hora a las personas.
- Insertar el teletrabajo dentro del reglamento interno de trabajo. Tener en cuenta los riesgos que el teletrabajo propicia y diferenciar tanto accidentes y enfermedades de trabajo, como accidentes y enfermedades que pueden generarse en el hogar.
- Generar códigos de ética para los teletrabajadores.
- Comunicación y retroalimentación (tanto aspectos positivos como negativos), de manera oportuna.
- Elección de buenos canales de comunicación, mediados por una buena tecnología.
- Capacitación permanente de los teletrabajadores sobre los elementos más importantes para poder realizar una buena gestión.
- Planificación de sus actividades o responsabilidades, con claros y concretos indicadores de gestión que respondan a objetivos y metas organizacionales. En otras palabras, conductas orientadas a metas o logros.
- Cuidar de los teletrabajadores, como se cuida de una persona presencial o de trabajo tradicional.
- Las áreas de salud ocupacional cobran importancia en este sentido.
- Desarrollar las competencias que requiera cada persona teletrabajadora para que pueda tener un buen desempeño.
- Mantener una estrecha relación entre teletrabajador e inmediato superior y con las demás dependencias de la organización.
- Establecer contactos sincrónicos, preferiblemente mediante canales audiovisuales, por lo menos una vez a la semana; esto incide positivamente en la mejora de aspectos psicológicos de las personas.

Estas prácticas van encaminadas a asegurar el éxito del empleado al estar laborando bajo el modelo del teletrabajo. Sin embargo, se deben considerar los aspectos positivos y negativos señalados por varios autores los cuales se detallan a continuación.

### **Elementos clave para el teletrabajo**

En muchas empresas o en la mayoría la presencia física del trabajador está todavía muy valorada, mientras más se ve a la persona, mas se cree que está desarrollando sus actividades laborales y que su desempeño es favorable y sigue contando el hecho de que las personas que caen bien, cuentan con más oportunidades.

Cuando se trata de cultivar relaciones duraderas de trabajo, la comunicación más importante es aquella que no tiene que ver específicamente con el trabajo, un apretón de manos, una palmada en la espalda, bromas y todas aquellas conversaciones que desaparecen cuando el

trabajador interactúa solo remotamente es por eso que es más difícil cultivar la confianza y la construcción de una reputación (Wharton U. k., 2011).

El 50 por ciento de la comunicación de contenido emocional es transmitida por la expresión facial, el resto es por el tono de voz y por lo que se dice, esto significa que las personas que se comunican por teléfono o por correo están en desventaja por la ausencia de interacción física ya que el reflejo de las emociones es parte de la interacción y a su vez las emociones influyen en el rendimiento.

Es por esto que el teletrabajador corre con la responsabilidad de ocuparse de su imagen profesional, las oportunidades de networking, entrenamiento y motivación diaria; de lo contrario corren el riesgo de perder contactos sociales – laborales importantes e incluso la oportunidad de crecimiento profesional (Wharton U. k., 2011).

Sin una cultura de responsabilidad, colaboración, confianza, ética y valores, el trabajo remoto no será efectivo y productivo. Los gerentes algunas veces no saben cómo comunicar y coordinar a la gente que no está en forma presencial en la empresa; estos gerentes deben evaluar mediante el logro de objetivos y no por el tiempo que se convive en la empresa (Kanter, 2009).

La gente necesita de objetivos claros, especificación de tiempos en cuanto a sus entregables, y métricos que midan el desempeño de los empleados. Los miembros de los equipos integrados por teletrabajadores y trabajadores tradicionales deben sentirse en un ambiente de confianza entre ellos mismos.

Los gerentes no deben discriminar a la gente que elige trabajar en forma remota, ya que las personas que trabajan bajo este modelo, tienen que asegurarse de no demostrar que antepone sus prioridades de su vida personal a los objetivos de la organización, compromiso con sus compañeros de trabajo y sus entregables (Kanter, 2009).

### **Tipos de beneficios del teletrabajo**

El teletrabajo reporta beneficios para organizaciones, empleados y sociedades: Incremento de productividad, reducción de gastos operativos, protección de la continuidad de las operaciones, mejora del balance vida trabajo de los empleados, disminución de índices de ausentismo, rotación de personal, oportunidades de inclusión de discapacitados y mitigación de los impactos negativos de las operaciones sobre el ambiente, entre muchos otros. Estos beneficios suelen agruparse en tres categorías: económicos, ambientales y sociales (Bravo, 2011, p. 47).

*Beneficios Económicos.*- En esta categoría se agrupan resultados tales como incremento de productividad, la reducción de gastos operativos, el aumento de capital humano y la protección de la continuidad de las operaciones. La productividad aumenta debido a la disminución de interrupciones e interferencias provenientes de los compañeros de trabajo.

El incremento de la motivación de los empleados quienes perciben beneficios por el ahorro en traslados como son el tiempo, dinero, incomodidad y tensión, así como la posibilidad de pasar más tiempo cerca de su familia. La adopción de prácticas de organización del trabajo que favorecen el desempeño ya que el teletrabajo requiere planificación y esquemas de gerencias por objetivos que favorecen la eficacia. Los teletrabajadores y sus supervisores acuerdan explícitamente las tareas y el teletrabajador sabe que será evaluado por su desempeño.

En cuanto a la reducción de gastos operativos se calcula que un puesto de trabajo puede ser compartido por un grupo de tres a seis personas que teletrabajan. En IBM por ejemplo, se implantó el teletrabajo en el marco de un programa dirigido a mejorar el balance entre el trabajo y la vida familiar de los empleados. Como resultado se obtuvieron ahorros calculados en setenta millones de dólares al año por cada 10,000 teletrabajadores (Bravo, 2011).

La implantación de teletrabajo tiene sus costos: equipamiento y suministros a los empleados para que desempeñen sus labores fuera de la oficina, entrenamiento del personal que teletrabaja y sus supervisores, seguros para empleados teletrabajadores y creación de una estructura de apoyo (*helpdesk*). Sin embargo estos costos suelen ser sustancialmente menores que los ahorros conseguidos (Bravo, 2011).

En cuanto al capital humano, el teletrabajo constituye un incentivo poderoso para atraer el personal y mantenerlo ya que permite atender necesidades y expectativas de las personas con respecto al trabajo en las diferentes etapas de su vida. Según el estudio realizado por Sun Microsystems (2009) una persona puede gastar hasta treinta días al año en traslados a la oficina. También se han reportado disminuciones en índices de ausentismo y rotación ya que se reportó que la rotación de personal de teletrabajadores es la mitad que la registrada en el resto de los empleados (Bravo, 2011).

La flexibilidad en el manejo de tiempo facilita el acceso a oportunidades de formación académica y desarrollo personal lo que resulta atractivo para las personas y beneficioso para sus empleadores.

La protección de continuidad de operaciones se refiere a trabajar de manera permanente cuando no puedan llegar a sus lugares de trabajo por diferentes circunstancias como factores ambientales, y otros obstáculos siempre y cuando no afecten las tecnologías que sirven de plataforma al teletrabajo (Bravo, 2011, p. 47).

*Beneficios Ambientales.*- Esta modalidad incluye el ahorro de energía ya que los edificios de oficinas son grandes consumidores de energía y trabajar desde casa reduce el consumo de electricidad hasta un 50 por ciento (Sun Microsystems 2009). En casa se suele trabajar con iluminación y ventilación naturales y se minimiza el uso de ascensores o escaleras mecánicas. Otra ventaja es la reducción de CO2 ya que hay estudios que indican que entre el 40 y el 50 por ciento de las emisiones de CO2 (óxido de carbono) de una empresa son producidas por sus trabajadores durante sus traslados desde y hacia su lugar de trabajo, por lo que reducir esos desplazamientos hay tendencia a disminuir la contaminación. La empresa Cisco Systems calculó para el año 2008 una disminución de 47,320 toneladas métricas de emisiones de CO2 y un ahorro de 10.3 millones de dólares en combustible en traslados no realizados a los lugares de trabajo (Bravo, 2011, p. 48).

*Beneficios Sociales.*- Es la posibilidad que ofrece de incorporar al trabajo a personas en desventaja tales como son personas discapacitadas, mujeres cabeza de hogar, población en reclusión, población con situación de aislamiento geográfico entre otras. El teletrabajo también permite aumentar el tiempo de dedicación a la familia por la disminución de traslados y la posibilidad de pasar más tiempo en casa (Bravo, 2011, p. 48).

El Teletrabajo está cerca del ideal de mucha gente. Sin cambios, horas flexibles, libertad para vestirse como se desee y pocas o ninguna interrupciones de los compañeros. Entre las organizaciones más conocidas que estimulan el teletrabajo se encuentran AT&T, IBM, Merrill Lynch, American Express, Hewlett Packard entre otras.

El concepto también se extiende por el mundo, pues Finlandia, Suecia, Inglaterra y Alemania, las personas que teletrabajan representan el 17, 15, 8 y 6 por ciento de la fuerza laboral respectivamente, mientras que en Estados Unidos representa alrededor del 10 por ciento de la fuerza laboral (Robbins & Judge, 2009).

Se han identificado tres categorías de tipos de empleos más apropiados para teletrabajar:

- Tareas rutinarias de manejo de información
- Actividades móviles
- Labores profesionales y relacionadas con el conocimiento

Los escritores, abogados, analistas y empleados que pasan la mayor parte de su tiempo frente a una computadora o al teléfono, son los candidatos naturales para el trabajo virtual.

Existen numerosas historias de éxito gracias al teletrabajo. Por ejemplo, 3,500 empleados de Merrill Lynch teletrabajan, y después de que el programa operó durante un año, la administración reportó un incremento del 15 a 20 por ciento en la productividad de ellos y una disminución del 6 por ciento en la rotación. Putman Investments, con sede en Boston,

descubrió en el teletrabajo una herramienta de reclutamiento atractiva. La compañía tenía dificultades para atraer prospectos nuevos, pero una vez que introdujo el teletrabajo, el número de solicitantes se multiplicó por 20 (Robbins & Judge, 2009).

Los empleados que pasan mayor parte de su tiempo en una computadora o teléfono, su desempeño se basa en la interacción de aptitudes y motivación.

Hoy estamos ante el crecimiento de diferentes estrategias empresariales que están permitiendo a personas la inserción en los mercados laborales locales, nacionales e internacionales, mediante las posibilidades de las tecnologías de la información y comunicación, TIC.

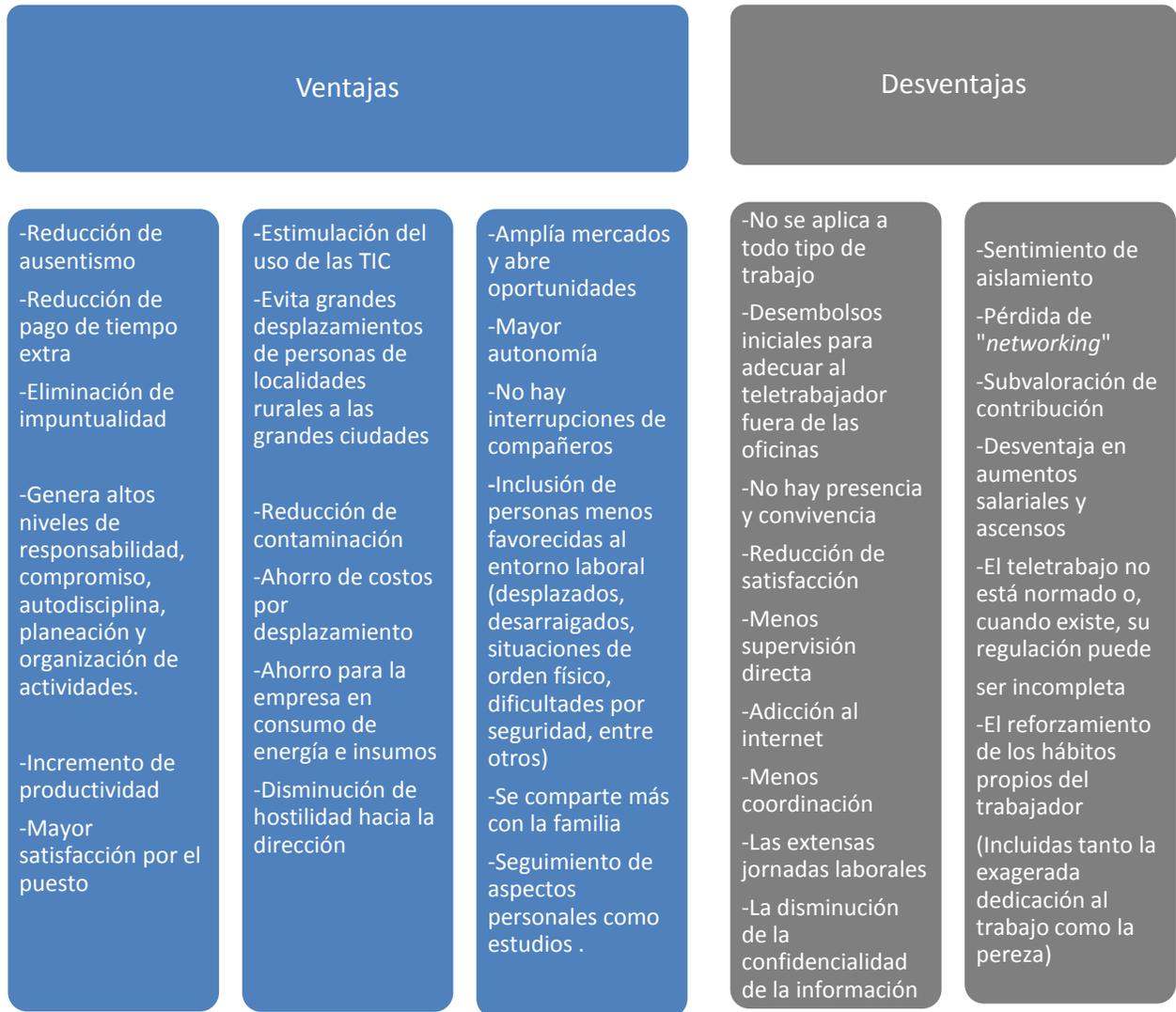
Sin embargo, el teletrabajo puede llegar a ser contraproducente, sobre todo en aquellas personas que ya tienen procesos contractuales o laborales de tiempo completo o por tiempos definidos en otras empresas.

En este sentido habría exceso de trabajo sin que el teletrabajador pueda dedicar los espacios posteriores y necesarios de descanso y recuperación, lo cual genera potenciales problemas de salud, que contradicen las recomendaciones dadas por las áreas de salud ocupacional y riesgos profesionales de las organizaciones en lo que se refiere a rendimiento, productividad y calidad de vida (Castillo Builes, 2010).

### **Ventajas y desventajas del modelo de teletrabajo**

El teletrabajo ofrece ventajas y desventajas para la empresa, el trabajador y el entorno o medio ambiente según (Barrios, 2007; Castillo Builes, 2010; Robbins & Judge, 2009). A continuación se enlistarán las ventajas y desventajas del teletrabajo:

Fig 4. Ventajas y desventajas del teletrabajo



Cabe señalar que el gran problema del teletrabajador, es que muchas veces no está siendo dirigido por nadie, es muy autónomo por necesidad, pero hay que ayudarlo a formarse como autónomo para que gestione bien su tiempo y su agenda, y a la vez que se gestione adecuadamente la relación entre jefe y empleado para que los dos puedan hacer seguimiento del trabajo como *teleworker* (Wharton U. K., 2007).

Como bien se sabe, la tecnología ayuda a mantener una comunicación constante sin embargo, hay personas que ya no pueden prescindir de la conectividad aun estando en un periodo vacacional por el simple hecho de sentirse con la necesidad de estar en contacto y accesibles todo el tiempo.

Es por eso que se debe educar y entrenar a la nueva generación de teletrabajadores para que puedan tener el beneficio de tener una balanza efectiva vida / trabajo.

### Teletrabajo en México

En nuestro país, las investigaciones sobre el teletrabajo son escasas. El trabajo de Madero, Zatarain y García (2007) es uno de los primeros en esta temática con enfoque a trabajadores mexicanos. Ellos realizaron un estudio en el que estimaron tres factores principales que impactan en la productividad de los teletrabajadores y los no teletrabajadores, como son: calidad de vida, desarrollo profesional y compromiso organizacional. Como parte de la calidad de vida, consideraron el estrés y los efectos que tienen las emociones o sentimientos en las personas; para el desarrollo profesional, la percepción del trabajador respecto a los aspectos de crecimiento, fuerzas y debilidades en el campo laboral, y para el compromiso organizacional eligieron tres componentes: el compromiso afectivo, el normativo y el de continuidad.

Ellos realizaron una investigación que se llevó a cabo en la ciudad de Mexicali, BC, México, aplicando un cuestionario a 107 personas, de las cuales 50 de ellas (46.7%) no usan el teletrabajo, mientras que las 57 personas restantes (53.7%) sí lo utilizan. En los resultados obtenidos, se encontró que las variables que más influencia tienen en la disposición a adaptar el teletrabajo son el estrés, el nivel jerárquico que ocupa la persona, los cambios de puesto que se han tenido a lo largo de la trayectoria profesional, el género del trabajador, el ser usuario actual de alguna modalidad de teletrabajo y el compromiso organizacional afectivo.

Se consideraron como variables demográficas la edad del trabajador, el área funcional en la que trabaja, género, cantidad de años de experiencia laboral, antigüedad en la empresa, posición que ocupa el empleado dentro de la empresa, nivel académico. Como variable dependiente se tiene el deseo de experimentar o utilizar el teletrabajo por parte de los empleados.

En los resultados reportados por Madero, Zatarain y García (2007), se muestra que no existen diferencias estadísticamente significativas en la calidad de vida y en los sentimientos o emociones mostradas entre las personas teletrabajadoras y no teletrabajadoras, pues indican que muchas empresas y personas consideran el teletrabajo como una herramienta para estar más tiempo con su familia o en la casa y no es así, pues prácticamente es una extensión virtual del trabajo, ocasionando horarios más prolongados del mismo.

Estos autores señalan que donde sí existen diferencias estadísticamente significativas es en el aspecto del desarrollo profesional, pues las personas consideran que con el uso del teletrabajo, la empresa les ofrece oportunidades para su desarrollo profesional. También se menciona que solamente un pequeño porcentaje, apenas arriba del 10% de las mujeres manifestó utilizar algún tipo de teletrabajo, contra un 43% de los encuestados que pertenecen al género

masculino, lo cual indica una preferencia hacia el uso del modelo de teletrabajo (Madero Gómez, 2009).

En lo que respecta al compromiso organizacional, encontraron que las personas que sí usan el teletrabajo presentan un mayor compromiso de tipo afectivo y normativo que las personas que no lo utilizan, debido a la intensidad que se tiene con las diversas actividades propias de su trabajo, logrando una mayor identificación con los valores y principios de la empresa.

El teletrabajo es una realidad en muchas organizaciones mexicanas, y de manera natural han implantado modalidades donde el trabajo y los trabajadores no se encuentran en el mismo espacio físico.

Se considera relevante dar un paso adicional en esta línea de investigación muy poco tratada en México al preguntarnos por los aspectos que inciden en que un trabajador esté dispuesto a aceptar este esquema de teletrabajo. Esto se considera relevante para la empresa, ya que identificar estos factores le ayudará a incorporarlos dentro de sus estrategias de cambio planeado así como para diagnosticar si su situación actual es propicia para emigrar a estas nuevas formas de relación laboral y ejecución del trabajo (Madero Gómez, 2009).

También se estima relevante para el trabajador, ya que en la medida que la empresa tenga mejores elementos para tomar decisiones, los empleados no se verán forzados al teletrabajo. Por lo tanto, se sugiere a los gerentes, que sí desean esquemas de teletrabajo en sus organizaciones, un primer paso es lograr que los trabajadores tengan la intención de experimentar o adoptar el teletrabajo ya que esta aceptación se explica por el nivel de estrés experimentado, es decir, aquellos que experimentan mayores índices de estrés están más dispuestos a migrar a un esquema de teletrabajo puesto que ven en ese cambio la posibilidad de atender algún asunto familiar así como otros beneficios revisados en la literatura.

Otra variable que predice la aceptación al teletrabajo la constituye el nivel de compromiso afectivo con la organización experimentado por el trabajador. Cuando el empleado se encuentra emotivamente ligado a la empresa está dispuesto a confiar en esquemas innovadores o diferentes a los actuales para realizar el trabajo.

Este hallazgo refuerza la conveniencia organizacional de invertir y esforzarse en la implantación de estilos de liderazgo, prácticas y procesos de recursos humanos que contribuyan a construir esa afiliación afectiva de la persona hacia la empresa (Madero Gómez, 2009).

Con respecto al género, el personal masculino muestra estar más dispuesto al teletrabajo. Este hallazgo pareciera contrario al esperado en la investigación de Madero Gómez (2009), es decir que las mujeres fueran las más interesadas en tener flexibilidad y trabajar desde casa para poder atender otros aspectos personales. Una posible explicación puede ser la dinámica laboral

y social que existe en las ciudades fronterizas. En estas ciudades se ha identificado la existencia de roles personales, familiares y matrimoniales diferentes a los típicamente encontrados en las ciudades no fronterizas.

La variable analizada con respecto a la antigüedad en la empresa, muestra que las personas con menor antigüedad están más dispuestas a adoptar esquemas de teletrabajo, lo cual indica que es mejor incorporar una decisión de cambio organizacional de este tipo entre la población que acaba de ingresar, ganar aceptación y demostrar resultados, para posteriormente, llevarla al personal de más antigüedad, y por tanto, en teoría, más reacio al cambio.

El hecho de que el trabajador tenga experiencia en diferentes puestos así como el nivel jerárquico que ocupa, son las dos últimas variables significativas del modelo de aceptación de teletrabajo desarrollado por Madero Gómez (2009), ya que indica que haber ocupado varios puestos en su vida laboral permite a la persona estar mejor preparada para el cambio. Esto se explica por el desarrollo de múltiples habilidades, conocimientos adquiridos en la variedad de tareas desarrolladas, y retos enfrentados requeridos en las diferentes posiciones. Por lo tanto, el temor a retos y resistencia al cambio es menor.

Dentro de la diversidad de géneros es necesario destacar el rol de la mujer en relación del modelo del teletrabajo, ya que también es importante conocer la perspectiva de la mujer en el mundo del trabajo virtual o teletrabajo, y qué tan aceptado está en la sociedad y principalmente en el mundo laboral.

### **Teletrabajo y la mujer**

De los resultados de las diversas fuentes de información, es posible inferir que la mujer en el teletrabajo cada día tiene mayor participación y consigue en ella una herramienta que posibilita su incorporación al mundo del trabajo (Osio Havriluk & Delgado de Smith, 2011). La incorporación de la mujer en la vida laboral es uno de los motores del teletrabajo al contar con el respaldo de las empresas para encontrar vías que permitan retener el capital intelectual femenino (Wharton U. k., 2011).

Por otro lado, existe una diferencia en el comportamiento laboral entre hombres y mujeres, los retrasos de la mujer por motivos familiares en la hora de entrar al trabajo son del 27 por ciento, y en los hombres del 22 por ciento. Las salidas anticipadas por motivos familiares en las mujeres es del 33 por ciento mientras que en los hombres sigue siendo el 22 por ciento (Wharton U. k., 2011).

Las mujeres en la actualidad luchan por abarcar espacios dominados por el hombre, en pro de abrirse lugar sin perder su identidad femenina y cumplir con las labores que la sociedad le ha dejado sembrada a través de la cultura y el rol pasivo.

Se ve como la mujer crece dentro de la sociedad de la información asumiendo nuevos roles y posturas que le permiten ser más libre para expresarse, trabajar, compartir y crear, sin embargo para estar ahí, requiere competir, no recibir remuneraciones iguales a las de los hombres (así trabaje mejor o igual que él), trabajar doble (trabajo del hogar y laboral), jugar el juego del hombre con las reglas impuestas por él para lograr su espacio en la sociedad patriarcal.

Las nuevas formas de empleo, de trabajo tienen contenidos flexibles, tanto en el uso del volumen como de los tiempos de contratación. El trabajo a distancia, el teletrabajo, se convierte en argumentos tecno laborales y organizacionales sustentados y sustentables en el nuevo paradigma científico – tecnológico productivo. El nuevo espacio contractual y laboral invoca asu vez nuevas reglas y protección social variable y flexible. En este escenario, se visualiza a la mujer en la sociedad de la información.

Con el teletrabajo, la mujer cada día se ha insertado en el ambiente laboral y tiene más presencia en el aparato educativo. A pesar de los grandes avances que la mujer ha tenido en su formación, muchos informes dan cuenta que su situación aún requiera atención. En investigaciones recientes, al referirse sobre este aspecto, reconoce que el año 2009 hubo una crisis que afectó más a hombres que a mujeres en cuanto a tasas de desempleo donde se observa 1 punto porcentual de desempleo para hombres y .8 porcentuales de desempleo para mujeres (Osio Havriluk & Delgado de Smith, 2011).

La posibilidad que dan las empresas a los padres trabajadores de laborar remotamente, es un camino primordial para lograr el balance vida-trabajo. Hay situaciones en que las mujeres dejan sus empleos y truncan su carrera profesional cuando tienen hijos que cuidar, y frecuentemente inician sus propios negocios para sobrevivir por falta de flexibilidad de horarios y de diseños de trabajo que no exijan la presencia física en las empresas (Kanter, 2009).

Una pregunta interesante es saber hasta qué punto el teletrabajo permite proteger el trabajo de quienes lo realizan, entre ellos mujeres trabajadoras. El teletrabajo desde casa tiende a suponer la presencia para la mujer de doble carga de trabajo, situación que no suele ser superada por la vía del trabajo flexible, compartiendo parte del tiempo en el hogar y en el lugar de trabajo. Como ya se ha dicho anteriormente, el teletrabajo ha crecido desde la segunda mitad del siglo XX y lo que va del XXI, y cada día son mayores los avances en las tecnologías de información y comunicación haciendo que las fronteras se desvanezcan y el número de mujeres en este tipo de trabajo aumente (Osio Havriluk & Delgado de Smith, 2011).

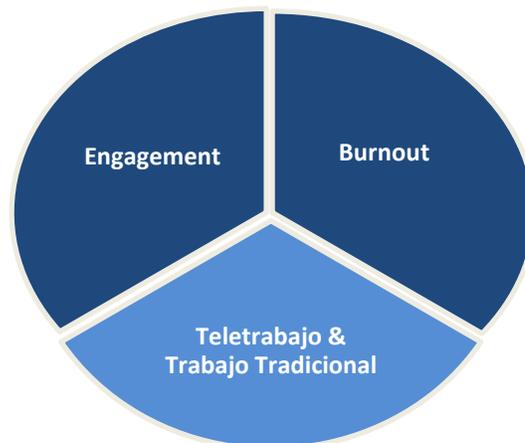
Finalmente el modelo de teletrabajo está siendo fuertemente aceptado, adoptado y practicado por las empresas en diferentes áreas geográficas y por ambos géneros de tal forma que es importante conocer la relación que hay entre el teletrabajo y trabajo tradicional con el *engagement* y el *burnout* o desgaste profesional para fines de entender el estado de ánimo predominante en los empleados, su adaptabilidad al cambio así como la aceptación de la práctica laboral en relación a los dos modelos de trabajo.

### Relación entre el teletrabajo y el engagement o burnout

Como ya se describió anteriormente, el teletrabajo puede tener atribuciones positivas o negativas a las personas que lo practican dependiendo del contexto en el que lo estén viviendo, ya que puede haber situaciones que hagan desfavorable el esquema del teletrabajo en su vida profesional, o por el contrario, hay personas que se sienten favorecidas trabajando bajo el modelo de teletrabajo.

Una vez adoptado el modelo de teletrabajo en empleados de las organizaciones, se optó por conocer el impacto entre los empleados en relación al desgaste profesional conocido como *burnout* así como el entusiasmo laboral conocido como *engagement*. La relación entre el trabajador con estos dos factores se deriva de la necesidad de saber el impacto que puede tener la empresa en cuanto a la calidad de sus productos y servicios al tener equipos con niveles altos y prolongados de stress lo que es mitigado con el entusiasmo laboral.

**Fig 5. Modelo particular de la investigación.**



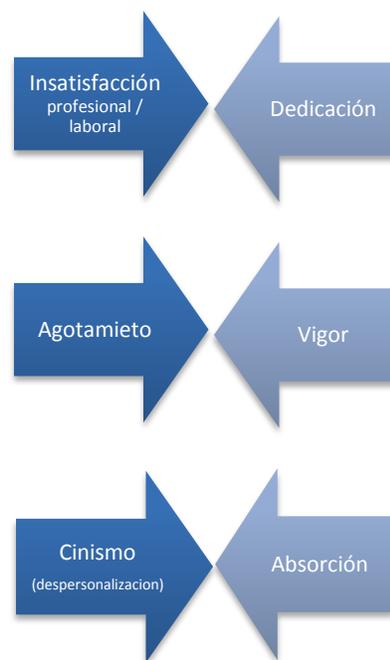
El concepto de agotamiento continuo en el contexto del trabajo puede afectar el bienestar de los trabajadores. Las reacciones que los empleados pueden tener hacia el medio ambiente

organizacional, van desde la participación intensa y la satisfacción, hasta la indiferencia, estado de agotamiento, distante, y estado de insatisfacción laboral conocido como *burnout*.

Así pues el *burnout* comprende el síndrome de agotamiento emocional, cinismo o despersonalización y la sensación de reducción de eficacia profesional o insatisfacción laboral. En contraste, el *engagement* se caracteriza por la energía o vigor, involucramiento o dedicación y efectividad o absorción en el trabajo. El *engagement* es definido en términos de las mismas tres dimensiones del *burnout* las cuales demuestran tres categorías, pero en forma positiva (Maslach, 2001).

Este escenario es diferente a lo que se conoce en las organizaciones como compromiso y satisfacción. El compromiso organizacional, se enfoca a la lealtad que el empleado tiene con la organización, la satisfacción es el nivel de agrado en que el trabajo es efectuado donde los empleados se sienten libres de molestias o insatisfactores, pero sin la energía y dedicación que caracteriza al *engagement*. (Maslach, 2001).

**Fig 6. Representación del burnout y el engagement**



Mientras que el *burnout* describe el síndrome de desgaste emocional que se presenta por tener o aguantar problemas relacionados con el trabajo, el *engagement*, presenta un estado positivo en cuanto al cumplimiento de las tareas del trabajo.

Como antesala del desarrollo del tema de *burnout*, es necesario indagar en el tema del estrés para poder entender cómo nace el desgaste emocional dentro de las organizaciones.

## Diagnóstico del stress

Se considera que el fenómeno del *burnout* puede presentarse en diferentes contextos situacionales o experiencias laborales ya que algunas características de trabajo influyen en el aumento de estrés así como agotamiento emocional o por otro lado, la manifestación de energía y eficacia por medio del sentido de logro en la empresa conocido como *engagement* (Maslach, 2001).

El estrés es una condición dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado se percibe como incierto e importante (Robbins & Judge, 2009). El estrés se define como una tensión provocada por situaciones agobiantes que originan trastornos psicológicos a veces graves (Madero Gómez, 2009).

Recientemente, los investigadores afirmaron que los estresores de desafío operan de modo muy distinto que los estresores de estorbo. Los estresores de desafío son los que están asociados con la carga de trabajo, presión para terminar las tareas y la urgencia del tiempo los cuales influyen al trabajador en forma positiva para provechar la ocasión y dar el máximo.

Por otro lado, los estresores de estorbo son los que mantienen al trabajador alejado de sus metas (malas evaluaciones, política en la oficina, confusión en las responsabilidades del trabajo, entre otras). Las investigaciones sobre los estresores de desafío y estorbo, sugieren que estresores de desafío son menos dañinos que los de estorbo ya que producen menos tensión (Robbins & Judge, 2009).

Robbins & Judge, (2009) señalan que es común que el estrés se asocie con las demandas y recursos. Las demandas son las responsabilidades, presiones, obligaciones e incluso incertidumbres que los individuos enfrentan en el lugar de trabajo. Los recursos son todo aquello sobre lo que el individuo tiene control y que utiliza para resolver las demandas. Este es un modelo de demandas-recursos.

## Modelo de Recursos

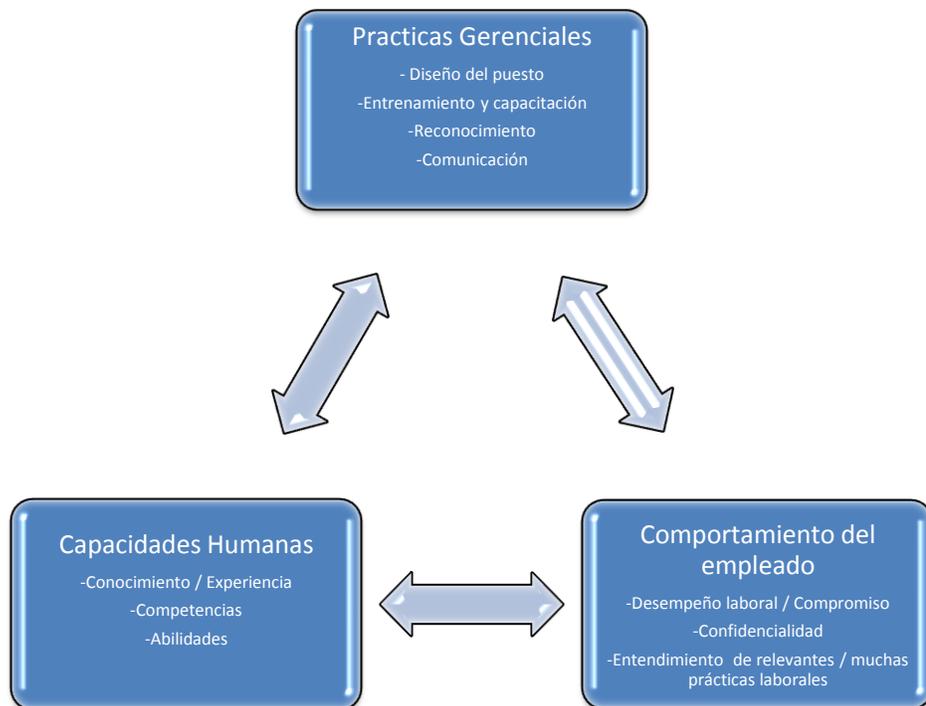
Los recursos y las capacidades son beneficios tangibles e intangibles incluyendo el manejo de grupos, disciplinas, conocimientos de los procesos de la organización y sus controles así como manejo de horarios y rutinas de trabajo, donde se debe desarrollar la capacidad de enfrentarse al cambio por las diferentes oportunidades y obstáculos con las que se van enfrentando los

empleados en las organizaciones y una de ellas es la reestructuración (Wright, Dunford, & Snell, 2001).

Un recurso importante son las capacidades dinámicas las cuales son desarrolladas y aplicadas con anticipación y astutamente para poder crear la habilidad de estar alerta a los cambios en un ambiente competitivo. El desarrollo de las capacidades dinámicas hace que se acelere más la adaptabilidad en las condiciones de un mercado cambiante en comparación a los competidores.

El desarrollo de capacidades dinámicas se considera como una de las mejores prácticas que ayudan a controlar riesgos. La habilidad para cambiar rápidamente y la alerta al cambio, pueden ser aspectos difíciles de imitar por otros, principalmente por competidores. La flexibilidad es altamente valorada dentro de un entorno estable, es por eso que las empresas deben tomar en cuenta los perfiles necesarios de las personas reclutadas y al mismo tiempo diseñar y definir un plan de desarrollo para adquirir habilidades que generen una ventaja competitiva y al mismo tiempo incrementar el *engagement* de los empleados (Wright, Dunford, & Snell, 2001).

Fig 7. Componentes básicos de la estrategia del Modelo de Recursos



En este sentido, el desempeño cultural puede constituir un recurso mediante la responsabilidad social por medio de las entidades educativas en nivel de educación.

Los recursos juegan un rol importante para el estudio del manejo de sistemas de información y tecnologías de la comunicación, las cuales han tenido mayor impulso durante los últimos 25 años y cuando se cuenta con los recursos humanos y materiales calificados para dar una ventaja competitiva a la empresa, se genera una conexión entre los usuarios expertos con la información y las tecnologías de comunicación los cuales son recursos inimitables e intangibles (Wright, Dunford, & Snell, 2001).

Las ventajas competitivas existen únicamente en los mercados dinámicos por la habilidad de adaptarse al cambio constante que se vive en las empresas las cuales deben estar alineadas a la estrategia competitiva de la firma.

Es por esta necesidad de desarrollo de habilidades y recursos que en algunas situaciones los empleados no solo perciben la competencia externa sino que también la interna, al sentirse presionados para desarrollar más habilidades para poder sobresalir o rescatar y conservar sus puestos ante diferentes situaciones en el entorno laboral. De aquí nace la importancia de entender los tipos de estresores que impactan o influyen en los empleados.

### Categorías de estresores potenciales

**Factores Ambientales**, la incertidumbre ambiental influye en el diseño de la estructura de una organización, también influye en los niveles de estrés entre los empleados. Hay tres tipos de incertidumbre ambiental: económica, política y tecnológica (Robbins & Judge, 2009).

Los cambios en el ciclo de los negocios generan incertidumbres económicas. Cuando la economía está en contracción, por ejemplo, si la gente siente ansiedad con respecto a la seguridad del empleo.

La reciente crisis económica ha desatado una ola de incertidumbre, las empresas están siendo forzadas a reestructurarse internamente mediante la reducción de empleos para poder sobrevivir y seguir siendo rentables (Corkindale, 2011).

Las incertidumbres políticas se basan en la estabilidad política de los países de tal forma que las amenazas y cambios políticos inducen estrés.

El cambio tecnológico es el tercer tipo de factor ambiental que genera estrés debido a que las innovaciones hacen que las aptitudes y experiencia de los empleados queden obsoletas en corto tiempo, las computadoras, robótica, automatización y otras formas similares de innovaciones tecnológicas son una amenaza para muchas personas y les ocasiona estrés (Robbins & Judge, 2009).

**Factores organizacionales,** se refieren a las presiones para evitar errores o finalizar las tareas en un tiempo limitado, un jefe demandante e insensible y compañeros desagradables. Se califican estos factores como tareas de roles interpersonales (Robbins & Judge, 2009).

- Las demandas de las tareas son factores relacionados con el trabajo de una persona, incluyen el diseño del trabajo del individuo como son la autonomía, variedad de la tarea, grado de automatización, entre otros. También influyen las condiciones de trabajo y distribución física del sitio.
- Las demandas del rol, se relaciona con las presiones que sufre una persona como función del rol particular que desempeña en la organización. Los conflictos de roles generan expectativas difíciles de reconciliar o satisfacer. La sobre carga del rol se experimenta cuando se espera que el empleado haga más de lo que el tiempo permite. La ambigüedad del rol se crea cuando las expectativas de éste no se entienden con claridad y el trabajador no está seguro de lo que hace.
- Las demandas interpersonales, son presiones creadas por otros empleados. La falta de apoyo social de los colegas y las malas relaciones interpersonales ocasionan estrés, en especial entre empleados con una gran necesidad social.

**Factores personales,** se enfocan en el individuo el cual normalmente trabaja de 40 a 50 horas por semana, pero las experiencias y problemas que las personas enfrentan en las otras 120 horas en las que no laboran, se ven reflejadas o repercuten en el trabajo. De tal forma que esta categoría incluye los factores de la vida personal del empleado, sobre todo los familiares, problemas económicos y características inherentes a la personalidad (Robbins & Judge, 2009).

Un hecho que tiende ser pasado por alto cuando los estresores se analizan en forma individual, es que el estrés es un fenómeno acumulativo, es decir, cada estresor nuevo y persistente se agrega al nivel de tensión de un individuo, por lo tanto, un solo estresor a la vez carece de importancia por sí mismo, pero si se agrega a un nivel de estrés ya elevado, puede convertirse en “la gota que derrama el vaso”.

Algunas personas se desempeñan en situaciones de estrés, mientras que otras no. Las evidencias indican que la experiencia en el trabajo tiende a relacionarse de manera negativa con el estrés en el trabajo. Por lo que se han presentado dos explicaciones, la primera de las cuales es la idea de una salida de la empresa en forma voluntaria. Por otro lado las personas que permanecen en la organización más tiempo son aquellas con características de mayor resistencia al estrés o a las características del estrés en su organización. La segunda es que las personas con el tiempo desarrollan mecanismos para manejar el estrés. Como esto toma tiempo, los miembros más antiguos de la organización tienen mayor probabilidad de adaptarse por completo y deberían de experimentar menos estrés (Robbins & Judge, 2009).

## Consecuencias del estrés

Robbins & Judge (2009), describen los síntomas de estrés que se agrupan en tres categorías generales:

**Síntomas fisiológicos** El estrés puede inducir cambios en el metabolismo, aumento de ritmo cardíaco y respiratorio, incremento de la presión sanguínea, jaquecas e inducir a ataques cardíacos. Existen ciertas evidencias que sugieren que el estrés tiene efectos fisiológicos dañinos como enfermedades respiratorias superiores y mal funcionamiento del sistema inmunológico, en especial en los individuos con auto eficacia baja.

**Síntomas psicológicos** El estrés ocasiona insatisfacción, y relacionado con el trabajo produce insatisfacción relacionada con el empleo, que en realidad es “el efecto psicológico más simple y obvio” del estrés. Sin embargo, el estrés se manifiesta en otros estados psicológicos como tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento e indecisión.

Cuando se coloca a las personas en trabajos con demandas múltiples y en conflicto, o en los que hay una falta de claridad sobre los deberes, autoridad y responsabilidades, aumentan tanto el estrés como la insatisfacción. De manera similar, entre menos control tengan las personas sobre el ritmo de trabajo, mayores serán el estrés y la insatisfacción. Los empleos que dan poca variedad, significancia, retroalimentación e identidad a quienes los desempeñan, crean estrés y reducen la satisfacción e involucramiento en el empleo.

**Síntomas en el comportamiento** Los síntomas del estrés relacionados con el comportamiento incluyen cambios en la productividad, ausentismo y rotación, así como cambios en los hábitos alimenticios, más tabaquismo y consumo de alcohol, habla rápida, inquietud y desórdenes en el sueño.

Lo que mitiga el impacto del estrés es el apoyo social, es decir, las relaciones con los colegas o supervisores, estas relaciones disminuyen los efectos negativos del ambiente de trabajo, incluso de trabajos de mucha tensión.

## Manejo de estrés

Los niveles altos de estrés, o incluso los bajos sostenidos, durante periodos largos, reducen el rendimiento del empleado, por lo que requieren que la administración tome alguna medida.

Desde el punto de vista del individuo, los niveles más bajos de estrés se perciben como algo indeseable, por lo tanto no es raro que empleados y dirección tengan conceptos diferentes de lo que constituye un nivel de estrés aceptable en el trabajo. Lo que la administración considera un estímulo positivo que mantiene corriendo la adrenalina es muy probable que sea visto como una presión excesiva por el empleado (Robbins & Judge, 2009).

**Enfoques individuales** es cuando un empleado tiene la responsabilidad personal de reducir sus niveles de estrés. Las estrategias individuales que se han mostrado eficaces incluyen la implementación de técnicas de administración de tiempo, ejercicio físico, capacitación para relajarse y aumento de la red social de apoyo (Robbins & Judge, 2009).

La administración del tiempo ayuda a los individuos a manejar mejor las tensiones creadas por las demandas de su trabajo. Alguno de los principios más conocidos de administración de tiempo son:

- Elaborar listas diarias de las actividades por hacer
- Dar prioridad a las actividades según su importancia y urgencia
- Conocer su ciclo personal diario y ejecutar las actividades más demandantes de su trabajo durante la parte alta del ciclo, cuando está más alerta y es más productivo.

Es recurrente que se perciba por parte de los empleados o ejecutivos la asistencia a reuniones sin sentido o que no dan valor agregado, y lo consideran pérdida de tiempo. Es importante poner límites de horas de trabajo como máximo entre 50 y 55 horas a la semana. En base a esto, se debe dar prioridad a lo que es realmente urgente o tiene prioridad dentro de la jornada laboral.

Por otro lado, es importante conocer la estrategia de la empresa para poder alinear los objetivos y proyectos a la misma, de esta forma se encontrará el sentido de logro y participación efectiva dentro de la organización. En base a esto, es necesario identificar todas aquellas actividades y proyectos que se consideran desperdicios y no necesarios, los cuales representan mayor desgaste de energía y no dan valor agregado ya que no representan un logro de una meta importante o impacto benéfico para el proceso o la operación; estas actividades y proyectos innecesarios deben desecharse de la lista de actividades pendientes por hacer ya que consumen energía y la energía es un recurso finito el cual debe administrarse adecuada y eficazmente (Corkindale, 2011) .

Por otra parte, existe una relación entre las horas trabajadas y la productividad en cuanto a que las largas jornadas laborales desgastan emocionalmente y desmotivan a largo plazo a los empleados (Wharton U. k., 2011).

El ejercicio físico no competitivo como aerobics, caminar, trotar, nadar y andar en bicicleta, como la forma ideal de manejar los niveles excesivos de estrés. Estos ejercicios ayudan a incrementar la capacidad del corazón, disminuyen el ritmo cardiaco, brindan una distracción mental de las presiones del trabajo y ofrecen un medio para dejar salir la presión (Robbins & Judge, 2009).

Las técnicas de relajamiento tales como la meditación o relacionadas con la meditación, conllevan a la relajación profunda en el que el individuo se siente relajado físicamente, libera la tensión y da una sensación de paz.

Dormir ayuda a mejorar el desempeño de los empleados ya que estudios comprueban que dormir entre 7 y 8 horas diarias o cada 24 horas ayuda a las personas a mantenerse saludables tanto física como emocionalmente. Viéndolo desde una perspectiva productiva, el dormir bien ayuda a reducir la curva de aprendizaje ya que aumenta el poder de retención o de memorizar y al mismo tiempo hay mas control de emociones (Corkindale, 2011).

La red social de apoyo es un medio para disminuir la tensión, ya que se cuenta con alguien que escuche los problemas y ofrezca un punto de vista más objetivo a la situación. Ayuda tener amigos, familia o compañeros de trabajo con los cuales hablar, proporciona una salida a los niveles excesivos de tensión.

**Enfoques organizacionales** son los que causan estrés por las demandas de tareas y el rol que desempeña el empleado ya que están controlados por la administración, y pueden ser modificados o cambiados. Las estrategias que la administración puede considerar incluyen una mejor selección de personal y colocación en el trabajo, capacitación, planteamiento realista de las metas, rediseño de trabajos, involucramiento del empleado, comunicación organizacional, establecimiento de programas de bienestar corporativo (Robbins & Judge, 2009).

La selección y colocación debe considerar que ciertos puestos son más estresantes que otros, y esto debe ser considerado por la administración ya que no debe restringir la contratación no solo a individuos experimentados, sino que también se adapten a los puestos de mucha tensión.

La capacitación aumenta la autosuficiencia de un individuo por lo que disminuye la tensión del trabajo.

El establecimiento de metas, hace que los individuos se desempeñen mejor cuando tienen metas específicas que se perciben como alcanzables y aclaran las expectativas de desempeño. Además, la retroalimentación sobre las metas, reduce la incertidumbre con respecto al desempeño real del trabajo. El resultado es la reducción de niveles de frustración de los empleados y ambigüedad en el rol y estrés.

El rediseño del trabajo da a los empleados más responsabilidad, más significancia en el trabajo, mas autonomía así como una continua retroalimentación que reduce la tensión porque esos factores proporcionan al empleado más control sobre sus actividades de trabajo y una dependencia menor de los demás. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que no todos los empleados quieren tener un trabajo enriquecido. Entonces el rediseño correcto de trabajo para aquellos con menor necesidad de crecimiento, tal vez sea el que les da menos responsabilidad y más especialización (Robbins & Judge, 2009).

El estrés por el rol puede ser dañino debido a que los empleados sienten incertidumbre sobre las metas, expectativas y sus evaluaciones, sin embargo al darles voz en las decisiones que afectan directamente a su desempeño en el trabajo, la administración aumenta el control del empleado y reduce el estrés por el rol. Por lo tanto, los directivos deben considerar un mayor involucramiento del trabajador en la toma de decisiones (Robbins & Judge, 2009).

En cuanto a la comunicación organizacional, es necesario aumentarla con los empleados ya que reduce incertidumbre porque disminuye la ambigüedad del rol. Dada la importancia que tienen las percepciones para moderar la relación entre el estrés y la respuesta, la administración también usa la comunicación eficaz como un medio de dar forma a las percepciones de los empleados (Robbins & Judge, 2009).

Robbins & Judge (2009) Señalan que se entiende como programas de bienestar, los programas ofrecidos por la organización centrados en la condición física y mental del empleado. Estos programas buscan el bienestar del empleado mediante la concientización de los mismos para hacerse responsables de su salud física y mental y la organización tan solo es un vehículo que facilita este objetivo.

Las organizaciones pueden esperar una recuperación de su inversión en los programas de bienestar, y la mayoría de las que los han establecido han logrado beneficios significativos. Estos programas traen como consecuencia, el aumento de rendimiento. Por ejemplo, un estudio realizado con ocho organizaciones canadienses reveló que cada dólar gastado en los programas de bienestar había generado un rendimiento de \$1.64, y para los empleados de alto riesgo, como los fumadores, el rendimiento era de casi \$4.00 en dólares canadienses (Robbins & Judge, 2009).

Mucha gente siente tensión en cuanto a la relación que existe entre sus vidas personales y profesionales dado a que el trabajo representa el medio de sobrevivencia de tal forma que las actividades que tienen más importancia y significado personal para el individuo se encuentran fuera del horario de trabajo (Ashkenas, 2011). La gente se siente menos estresada cuando pueden ajustar sus horas o días de trabajo con la familia o necesidades personales. Esto genera

un sentimiento de control y balance asociado con el incremento de energía, buena salud y aumento de productividad laboral (Kanter, 2009).

Es por esto que a veces el empleado siente tensión cuando ven terminar el fin de semana para comenzar con otra jornada laboral, este sentimiento es generado porque el trabajo representa más una obligación que una diversión o sentimiento de satisfacción personal. A éste fenómeno se le llama el síndrome del fin de semana el cual se puede mitigar con las siguientes propuestas (Ashkenas, 2011):

- Hacer sentir importante al empleado: ya que la falta de propósito y desconocimiento de la importancia en las actividades que se ejecutan o se desarrollan en la jornada laboral genera que la gente no sienta que su trabajo hace la diferencia o da valor agregado. Es por eso que se debe hacer un refuerzo constante de la significancia de las aportaciones y actividades que los empleados ejecutan para la empresa. Además también es bueno establecer una conexión entre el ambiente de trabajo y las actividades motivantes para empleado en el ámbito personal que ayudan a mejorar su nivel de vida, algunas empresas implementan actividades, foros o comités dedicados a involucrar a los empleados mediante actividades que son de su interés personal tales como seguridad personal, administración de economía personal, educación de sus hijos, filantropía entre otros.
- Enganchamiento del empleado: Muchas veces el empleado siente que sus actividades son aburridas, burocráticas, monótonas, es por eso que los empleados pueden sentirse frustrados y hasta pueden adoptar una actitud de cinismo e indiferencia de tal forma que buscan insistentemente actividades divertidas y de valor personal fuera del trabajo y solo piensan en el momento de salir. Es por eso que las empresas y la gerencia pueden implementar actividades o practicas que impliquen eliminar estas ideas de los empleados involucrándolos en la reingeniería sus propios puestos y actividades.
- Encontrar formas creativas para interactuar dentro de un ambiente laboral: otra de las causas que originan el síndrome del fin de semana es el “factor divertido” ya que los empleados perciben que su trabajo no es divertido por hacer siempre las mismas actividades, interactuar con la misma gente, dar el mismo servicio diario. No hay un juego que haga competir no hay adrenalina que reactive la imaginación de la gente y de aportaciones positivas. Es por esto que la gente busca factores divertidos fuera del trabajo, como la práctica de algún deporte, juegos familiares, viajes entre otras actividades de recreación y entretenimiento.

La gerencia debe trabajar en conjunto y colaboración para encontrar formas divertidas, dinámicas y creativas dentro del área y horario de trabajo aunque estas actividades no estén incluidas dentro de los objetivos del empleado. Ejemplo: integración de equipos

de proyectos especiales y comités, planeación de tours, concursos de innovación, entre otras. La responsabilidad de hacer el trabajo o el ambiente de trabajo divertido debe ser parte de los objetivos de los gerentes. De esta forma el empleado siente que da valor agregado a su organización además de pasar horas divertidas en su ambiente laboral.

Entendiendo los puntos anteriores y llevándolos a cabo, la gerencia podrá lograr que los empleados no estén ansiosos porque llegue el fin de semana y al mismo tiempo no tendrán temor o sentido de evasión por los días lunes (Ashkenas, 2011).

Es mediante la observación de la actitud y comportamiento de los empleados es como un gerente puede darse cuenta de que existe estrés o *burnout* en sus equipos de trabajo, también Ortiz & Vega-Michel (2009), señalan que el estrés podría ser medido mediante la hormona del cortisol a través de la saliva. Esta hormona se libera como respuesta al estrés por lo que la secreción prolongada de cortisol puede ser debida a un estrés crónico lo que ocasiona cambios o efectos físicos, por ejemplo en el sistema inmune.

Sin embargo, sus datos no corroboraron dicha relación entre esta hormona y el *burnout*, se necesitarían más estudios y en diferentes campos laborales (Ortiz & Vega-Michel, 2009).

A corto plazo, el cortisol y la adrenalina estimulan la memoria, el enfoque y la creatividad, sin embargo, cuando el estrés sobrepasa ciertos niveles de dichas hormonas, entonces los beneficios anteriormente descritos desaparecen y se empieza a manifestar un bajo desempeño, poca concentración y mal sentido del humor (Corkindale, 2011).

El estrés laboral ha sido ampliamente reconocido como un riesgo a la salud física, psicológica y el bienestar personal así como la afectación en el desempeño organizacional. El estrés está considerado desde la perspectiva de la relación entre el individuo y su trabajo y las dificultades que estas relaciones pueden mostrar. Por tal motivo, muchas organizaciones han empezado a poner atención en la salud de sus trabajadores (Ortiz & Vega-Michel, 2009).

El estrés está ligado con el *burnout*, y dado que el *burnout* es un estado disfuncional y no placentero, los empleados y las organizaciones prefieren hacer cambios para combatirlo.

## **Burnout**

El término *burnout* se utiliza para describir un estado físico y mental caracterizado por agotamiento, irritabilidad y desarrollo de una actitud de insensibilidad hacia los clientes. Este síndrome también está identificado con sentimientos de impotencia e inutilidad o falta de éxito profesional (Ortiz & Arias, 2009).

El estrés laboral origina el fenómeno conocido como desgaste profesional (*professional burnout*) (Ortiz & Vega-Michel, 2009).

El concepto del síndrome de estar quemado en el trabajo o *burnout*, es utilizado principalmente en profesionales que trabajan o interactúan con gente. También se encuentra que el *burnout* se relaciona con aspectos negativos personales tales como depresión, ansiedad, problemas de salud y los aspectos negativos organizacionales tales como ausentismo, rotación, decremento de desempeño laboral y baja calidad de servicio (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro, & Grau, 2000).

El *burnout* se manifiesta en la relación que existe entre el trabajador y el lugar de trabajo, donde influyen las expectativas del empleo en congruencia con los valores de la empresa y donde se percibe que la naturaleza del trabajo no está en armonía con la naturaleza de las personas, obteniendo como resultado el agotamiento, el cinismo o despersonalización y la sensación de falta de eficacia o insatisfacción laboral.

Los análisis factoriales confirmatorios realizados con una muestra de 514 trabajadores que utilizan tecnologías de la información en sus puestos, corroboran los tres factores del *burnout* esperados (Salanova, et al, 2000):

- **Agotamiento emocional o profesional.**- Se refiere a la pérdida de recursos emocionales debido a las demandas de los usuarios como la fatiga emocional o emociones negativas. Se evidencia un agotamiento emocional por sobrecarga de trabajo o conflictos personales en el trabajo (Salanova, et al, 2000).

Los trabajadores se sienten agotados y enérgicamente consumidos sin ninguna fuente de reposición. El agotamiento emocional representa el estrés en el individuo dentro del *burnout*. (Maslach, 2001)

- **Cinismo o Despersonalización.**-Son las actitudes negativas e impersonales hacia los usuarios, refleja indiferencia y actitudes distantes hacia el trabajo realizado, en términos generales, no necesariamente con otra gente (Salanova, et al, 2000). Por lo general, se desarrolla en respuesta a la sobrecarga emocional y es como auto protección individual. Se corre el riesgo de que este desprendimiento recaiga en deshumanización. El cinismo o despersonalización representa la dimensión interpersonal del *burnout* (Maslach, 2001).
- **Reducida eficacia profesional o Insatisfacción laboral.**-Es la tendencia a evaluar el propio trabajo con los usuarios de forma negativa; se refiere a la ausencia de eficacia percibida en el desarrollo del trabajo (Salanova, et al, 2000). Se tiene una disminución de competencia y productividad en el trabajo. Esta disminución del sentido de auto-eficacia, se ha relacionado con la depresión y la incapacidad para hacer frente a las

exigencias del trabajo, lo cual puede deberse a la falta de apoyo social y de oportunidades para desarrollarse profesionalmente. Los trabajadores experimentan una sensación de insuficiencia en la capacidad para ayudar a los clientes y esto puede llevar a la sensación de fracaso. La eficacia profesional representa la dimensión de autoevaluación del *burnout* (Maslach, 2001).

Maslach argumenta que de los tres aspectos del *burnout*, el agotamiento es el más común o el más representado entre los empleados, por eso se le considera el punto central del *burnout* ya que es manifestado en forma más recurrente entre los trabajadores.

Es difícil tener un sentido de logro o interacción cuando existe un alto grado de agotamiento el cual genera hostilidad.

La falta de eficacia es consecuencia de la falta de recursos relevantes para atender actividades laborales, mientras que el agotamiento y la despersonalización pueden surgir cuando se tiene carga de trabajo excesiva y por un conflicto social. En términos secuenciales de manifestaciones del *burnout*, Maslach (1988) afirma que el agotamiento emocional ocurre primero, seguido de la despersonalización o cinismo, y en forma subsecuente se presenta una manifestación de insatisfacción o reducida eficiencia profesional.

**Fig. 8. Modelo del *Burnout* según Maslach.**



La gente satisface diferentes necesidades mediante su trabajo, de tal forma que cuando el *burnout* se hace presente, quiere decir que estas necesidades no han sido satisfechas lo cual genera stress impactando la salud física y psicológica de los empleados teniendo como resultado el aumento en costos por gastos médicos tanto personales como de la empresa (Ortiz & Vega-Michel, 2009).

Mientras algunas personas optan por dejar el trabajo como consecuencia del *burnout*, otras personas siguen trabajando desarrollando lo mínimo indispensable en lugar de hacer un buen trabajo o dar un valor agregado. Además del impacto en costos médicos, esto también recae en la calidad del trabajo lo cual puede ser costoso, no sólo para el empleado sino también para las personas involucradas en su trabajo (Maslach, 2001).

Hay etapas antes y después de retirarse de una organización, descritas por el modelo progresivo, la primera de ellas es la impuntualidad, la segunda es la manifestación de ausencias y la tercera el retiro de la organización, estas manifestaciones se hacen presentes cuando el individuo experimenta insatisfacción.

El empleado puede buscar algunas opciones de cambio dentro de la organización antes renunciar a la empresa o dejar la profesión. El empleado hace el esfuerzo por cambiar las circunstancias cuando todavía se quiere permanecer a la empresa, sin embargo cuando estos esfuerzos por mudarse han fallado y las alternativas de trabajo no son mejores, es cuando el empleado renuncia a la empresa (Ortiz & Arias, 2009).

La intención de dejar la organización y las respuestas emocionales pueden estar ligadas a las manifestaciones de estrés y desgaste emocional, las cuales sin duda, afectan la calidad de vida laboral.

La falta de conexión entre el trabajo y el trabajador se relaciona con alguna problemática que genera estrés laboral originado por una situación entre el individuo y el trabajo que desarrolla. Es por este motivo que la falta de satisfacción laboral y el *burnout* están claramente ligados (Maslach, 2001).

Maslach (1988) describe seis características como puede ocurrir la desconexión entre el trabajo y el empleado las cuales pueden incurrir en el *engagement* o el *burnout* y se reflejan de la siguiente manera (Maslach, 2001):

1. Carga de trabajo. -Ocurre cuando las actividades a desarrollar exceden de los límites humanos. El trabajador tiene que hacer mucho en poco tiempo y con pocos recursos.
2. Falta de Control. -Ocurre cuando el empleado tiene poco control o control limitado sobre el trabajo a realizar debido a la existencia de políticas rígidas de la organización o por condiciones caóticas generadas en el trabajo; esto ocasiona que las personas no

sean capaces de resolver problemas, tomar decisiones, lograr y exceder logros de objetivos.

3. Falta de reconocimiento.- Falta de un sistema apropiado de reconocimiento a empleados por el trabajo realizado en forma satisfactoria. La falta de reconocimiento devalúa al empleado y al trabajo, se le resta importancia a ambas partes. Los reconocimientos externos pueden ser reflejados en el salario y beneficios, sin embargo también son necesarios los reconocimientos internos como el sentirse orgulloso del trabajo bien hecho.
4. Diversificación social.- Ocurre cuando la gente pierde el sentido de conexión con sus compañeros de trabajo. Algunos trabajos orillan al aislamiento entre miembros de trabajo y desmotiva el trabajo el equipo. Sin embargo lo que lo hace más destructivo en el ambiente laboral son los conflictos de trabajo no resueltos. Los conflictos producen una sensación de frustración y hostilidad, por lo tanto reduce la el sentido de apoyo al equipo de trabajo.
5. Sensación de injusticia.- Es la falta del sentido de justicia y reglamentación que regule el respeto en el lugar de trabajo. La falta de justicia se manifiesta cuando existe un problema por la carga de trabajo mal balanceada o algún problema en el pago de salarios, cuando las evaluaciones y promociones se perciben como injustas. Cuando existe algún conflicto interpersonal y la resolución no es imparcial entre las partes involucradas, entonces también se genera un sentido de injusticia.
6. Conflicto de valores.- Se origina cuando existe una desconexión entre los requerimientos del trabajo y los valores y principios de los empleados. En algunos casos la gente puede sentirse confundida o contrariada a causa de acciones no éticas. Por ejemplo cuando son forzados a mentir o existe alguna otra contradicción entre la misión de la empresa y las acciones de los miembros de la empresa.

Estas seis características no son totalmente independientes entre sí, ya que se pueden relacionar unas con otras y son causantes de los síntomas del *burnout*. Un ejemplo es cuando no hay un balance en la carga de trabajo, por consiguiente se da una falta de control y sentido de injusticia en el entorno laboral.

Existe la confirmación que la influencia de los valores es un mediador importante relacionado con las otras cinco características de desconexión entre el trabajo y el empleado. Estas desconexiones quebrantan la relación positiva entre el empleado y su trabajo, este es un enfoque en el contexto organizacional más que un conjunto de características que tienen que ver con la personalidad de los individuos (Maslach, 2001).

Como ya se ha señalado, el *burnout* está ligado a la disfunción física y mental y como consecuencia también se le atribuye los problemas que presenta el empleado en relación con el

ambiente familiar, relaciones maritales ya que como consecuencia, estos problemas provocan altos niveles de ausentismo.

Se dice que la gente que tiene mejor salud mental, tiene mayor tendencia a hacer frente a situaciones y actividades estresantes sin tener que experimentar el síndrome del *burnout*, esto se observó en un estudio correlacional enfocado en personas que tienen trabajos de demanda interpersonal. Los resultados demostraron que la gente que estuvo en mejor estado de salud mental durante su adolescencia y la edad adulta temprana, fueron más empáticos con sus trabajos y demostraron mayor involucramiento y satisfacción laboral (Maslach, 2001).

El *burnout* es un síndrome ocasionado específicamente en el contexto laboral relacionado a una situación específica dentro de la organización y no es iniciado dentro del contexto personal; sin embargo existe una relación entre la situación laboral y la experiencia personal vivida en el entorno laboral.

### Factores individuales del burnout

Aunque se han desarrollado varios estudios tratando de identificar algunos factores individuales que puedan ser predictores del *burnout*, no se ha identificado nada relevante.

No hay variables críticas en cuanto a la personalidad, aunque ha habido especulación en cuanto a encontrar algún rastro identificable del *burnout*, los datos empíricos no soportan esta conclusión. Parte de la diferencia entre la percepción y la realidad, es la variable del género la cual es generalmente confundida con ocupación o status, por ejemplo si las diferencias entre enfermeras y doctores están controladas, entonces las tendencias por género disminuyen o desaparecen; igualmente ocurre con otras variables demográficas las cuales no demuestran alguna inclinación o relación con el *burnout* (Maslach, 2001).

Posiblemente hay escasas de investigación acerca de este tema, ya que no existe una base de datos confiable en relación al *burnout* aunque otros estudios sugieran que las diferencias culturales o diferencias entre naciones puedan ser importantes, sin embargo por la ausencia de datos relevante no se puede determinar la asociación entre el *burnout* y las características personales y el porqué estas variables pueden estar asociadas o relacionadas entre sí.

Los factores y características del trabajo dentro de las organizacionales pueden reflejar las tres dimensiones del *burnout*, o el *engagement*, por lo tanto, es importante planear y establecer estrategias que reduzcan el agotamiento emocional, prevenir la tendencia de la despersonalización, e incrementar el sentido de logro y pertenencia con el objetivo de incrementar la efectividad.

El *burnout* es caracterizado por un bajo nivel de energía y poca identificación con el trabajo, mientras que el *engagement* es caracterizado por un alto nivel de energía y una fuerte identificación con el trabajo, de tal forma que a continuación se describirá el concepto de *engagement* como el punto opuesto del *burnout*.

## Engagement

El *engagement* (entusiasmo laboral) coincide con la psicología positiva que enfatiza las fortalezas humanas y el funcionamiento óptimo del ser humano, y no tanto sobre las debilidades y las disfunciones (Robbins & Judge, 2009). Se caracteriza por la energía, implicación y eficacia que son los opuestos directos de las tres dimensiones del *burnout* que son la despersonalización, insatisfacción laboral y agotamiento.

Las organizaciones modernas esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa, tomen la responsabilidad por ellos mismos de su desarrollo profesional, estar comprometidos con el alto nivel de calidad de los estándares de desempeño. Entonces se necesita que los empleados se sientan con energía y dedicados, absorbidos por su propio trabajo, el *engagement* puede hacer la diferencia para los empleados y puede ofrecer a las organizaciones una ventaja competitiva (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008, p. 188).

Los empleados se sienten identificados con su trabajo por la forma en que el empleado pone más empeño en sus actividades laborales diarias. Las personas que tienen altos niveles de *engagement*, tienen una alta energía y se conectan perfectamente con su trabajo, percibiéndose a sí mismos como capaces de afrontar eficazmente las diferentes demandas de su trabajo (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

Los tres factores del *engagement*:

- **Vigor.-** Se caracteriza por altos niveles de energía mientras se trabaja y de un fuerte deseo de esforzarse en el trabajo, el empleado se siente decidido a perseverar o ser persistente aún cuando existen dificultades o en situaciones adversas dentro de su contexto laboral.
- **Dedicación.-** Se manifiesta por altos niveles de significado del trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y retos relacionados con el trabajo.
- **Absorción.-** Se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz, realizando el trabajo, mientras se tiene la sensación de que el tiempo pasa volando y uno se deja

llevar por el trabajo. Se caracteriza por la claridad mental, control sobre el ambiente, pérdida de auto-consciencia, distorsión del tiempo y disfrute en la tarea.

Los análisis de regresión múltiple jerárquicas adicionales ponen de manifiesto que las escalas de *engagement* añaden valor para la predicción de indicadores de bienestar psicológico subjetivo: compromiso organizacional, satisfacción laboral y entusiasmo laboral, cuando se controla el burnout (Salanova, et al, 2000).

Entre las empresas, se entiende como *engagement* la satisfacción que los empleados tienen con su trabajo y el sentir orgullo por la empresa que los contrata así como la percepción que ellos tienen al notar que sus gerentes reconocen y dan valor a lo que los empleados hacen y aportan. Adicionalmente, los empleados que experimentan el entusiasmo laboral o el *engagement*, tienden a no sentir la necesidad de dejar la empresa para la cual laboran (Vance, 2006).

### Medición del engagement

Las empresas generalmente evalúan el nivel de *engagement* mediante encuestas de opinión aplicadas a sus empleados donde se evalúan los siguientes conceptos:

- Orgullo por la empresa
- Satisfacción con la empresa
- Satisfacción en el trabajo
- Oportunidad para llevar a cabo tareas retadoras
- Reconocimiento y retroalimentación positiva
- Apoyo personal por parte de los supervisores
- Esfuerzo por arriba o abajo del mínimo requerido
- Entendimiento de la relación entre la misión de la empresa y el trabajo que se realiza
- Desarrollo de una carrera profesional dentro de la empresa
- Intención de seguir laborando con la empresa

Este conjunto de conceptos, se utiliza para medir el compromiso del empleado en virtud de la investigación de vínculos en relación a los resultados de encuestas con resultados financieros. Estos vínculos demuestran la percepción de los empleados con respecto al servicio al cliente y calidad en el servicio. Estas encuestas se aplican por unidades de negocio o departamentos y estadísticamente se correlacionan con los resultados del negocio tales como el volumen de ventas, rentabilidad, lealtad del cliente, seguridad de los empleados, la asistencia y permanencia (Vance, 2006).

## Sentirse enganchado

El *engagement* influye en el desempeño personal y organizacional ya que éste provoca la pasión por lo que se está haciendo y el afecto que se tiene por la organización para la que se trabaja. Es la expresión de la motivación y el deseo de contribución. Por su puesto que los niveles de *engagement* varían y hay algunas personas que realmente no tienen el nivel de energía suficiente o se encuentran lo suficientemente enganchados mientras otras personas si lo están. Las personas que se sienten altamente enganchados, se encuentran enfocados, entusiasmados y comprometidos (Clark T. R., 2012).

La gente no enganchada, se muestra indiferente y solo ponen la mitad de su esfuerzo al ejecutar sus tareas laborales, piensan, sienten y actúan en forma indiferente. Por otro lado, la gente enganchada actúa en el lado opuesto e impactan en forma positiva en los resultados de las empresas para las que laboran.

Las personas que están inmersas en sus trabajos, son reconocidas por sus gerentes y experimentan una experiencia personal y profesional gratificante, mientras que las personas que no están inmersas o desenganchadas en su trabajo desarrollan un crecimiento profesional limitado cuando una persona se siente enganchada, demuestra alto desempeño laboral y crecimiento personal acelerado y por consiguiente se convierte en una persona exitosa.

Existen dos factores primarios del *engagement*: uno de ellos son los factores extrínsecos que son generados en forma externa o alrededor del individuo, son hechos que se desarrollan en el entorno y las condiciones de las circunstancias que se dan en el ambiente las que influyen el incremento del *engagement*. Por ejemplo, el hecho de tener un jefe excelente, una oficina cómoda, una computadora nueva, una organización que está en crecimiento y cuenta con reconocimiento, además se tiene un entrenamiento bien estructurado para ejecutar las actividades laborales, se tiene un buen presupuesto para satisfacer las prioridades laborales y personales.

El otro factor es el intrínseco, son los factores que se dan en el interior del individuo los cuales están basados en los actos de las personas o acciones humanas y no toma en cuenta que las condiciones del ambiente laboral. Por ejemplo cuando se experimenta un sentimiento de motivación y satisfacción por haber aprendido algo nuevo y provechoso en el ámbito profesional, se han logrado objetivos significativos o se han hecho aportaciones importantes o también por haber apoyado a alguien que requería ayuda, eso puede dar un sentimiento positivo y de logro, también cuando el individuo siente que está haciendo el trabajo que realmente le satisface. Cuando una persona es motivada en forma intrínseca, el trabajo no se

hace por dinero o por reconocimientos materiales o sociales, más bien se genera un sentimiento positivo que demuestra y se hace visible la concentración, el esfuerzo y la emoción o pasión con la que se ejecutan las tareas laborales. En este caso, el *engagement* nace del interior del individuo (Clark T. R., 2012).

Existen seis conductores del *engagement* (Clark T. R., 2012): solo el apellido del autor.

1. Conectividad, consiste en que los empleados están conectados socialmente o lo que se le conoce como la habilidad que se tiene para crear el *networking* necesario como apoyo de realización de tareas, se tiene la habilidad de hacer relaciones sociales que conectan a la gente con el trabajo y es parte de la cultura de las organizaciones y tiene su base en la misión, visión, valores y objetivos laborales lo que ayuda a descubrir el sentimiento de *engagement* como ancla principal de pertenencia a la organización.
2. Preparación, es el proceso de superación profesional basado en preferencias y prioridades del plan de carrera profesional alineándose con los objetivos de la compañía estando consciente de los posibles límites o limitantes.
3. Aprender, es cuando la gente aprende exitosamente y aplica los conocimientos y experiencia recientemente adquirida, eso hace aumentar el nivel de *engagement*.
4. Esforzarse es cuando se sale de la zona de confort pasando a lo retador y rebasando límites propios para aumentar la capacidad de desempeño laboral.
5. Lograr, o el sentido de logro ayuda a reponer energía, aumenta la confianza, se profundiza el cumplimiento de tareas. Esto hace que las personas sean autónomas lo que permite que se confié o no se trabaje en espera de recibir un reconocimiento externo y se trabaje más por satisfacción personal-profesional.
6. Contribución es cuando las personas encuentran una forma diferente y más eficiente de hacer las cosas. Mediante la contribución se pueden dar los cinco puntos pasados y les da un nivel más alto de propósito y sentido.

Podemos decir que no hay justificación alguna para que un empleado espere a que la organización haga algo para aumentar su nivel de *engagement*, la clave es tener o experimentar un alto nivel de *engagement* en forma sostenida donde el principal responsable de lograrlo es el empleado (Clark T. R., 2012).

El que el empleado sea en cierta o gran parte responsable de su propio nivel de *engagement*, es importante que no se confunda con los excesos como lo sería un empleado adicto al trabajo (*workaholic*), es por eso que es importante conocer cuál es la diferencia entre *engagement* y *workaholic*.

### Diferencia entre *engagement* y *workaholic*

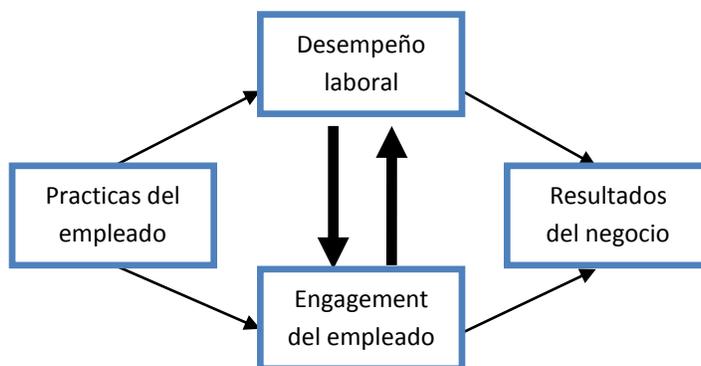
El adicto al trabajo o *workaholic* pasa un periodo largo de tiempo en actividades de trabajo aun cuando tiene la opción de no estar obligado a hacerlo; son extremadamente obstinados en su trabajo y tienen comportamiento adictivo u obsesivo ya que están pensando en una forma exhaustiva en el trabajo aun cuando no están en horas laborales o cuando no están en el trabajo. Son trabajadores compulsivos. Mientras que los trabajadores con *engagement* piensan que su trabajo es divertido y no es una adicción, trabajan arduamente porque les gusta y no porque son impulsados por una urgencia de trabajar que no pueden resistir. Un *workaholic* puede ser afectado en su salud física y mental, reduce su nivel de felicidad y deteriora sus relaciones interpersonales y sociales (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

Una de las desventajas mostradas en el recuadro de ventajas y desventajas fue la de las extensas jornadas laborales y la exagerada dedicación al trabajo, es por eso señalar las diferencias entre lo que es el *engagement* y el término de *workaholic* para poder entender las características entre ambos conceptos y comprender mejor a lo que se refiere esta desventaja que tiene impacto en el empleado.

### Enlace entre las prácticas laborales y el *engagement* del empleado

El proceso para lograr que una fuerza laboral genere buenos resultados a la organización, comienza con las actividades asignadas al empleado o el diseño del puesto, reclutamiento, selección, entrenamiento, compensación, evaluación de desempeño y desarrollo de carrera de trabajo o profesional.

**Fig. 9 Interacción entre el desempeño y el *engagement* para generar resultados de negocio.**

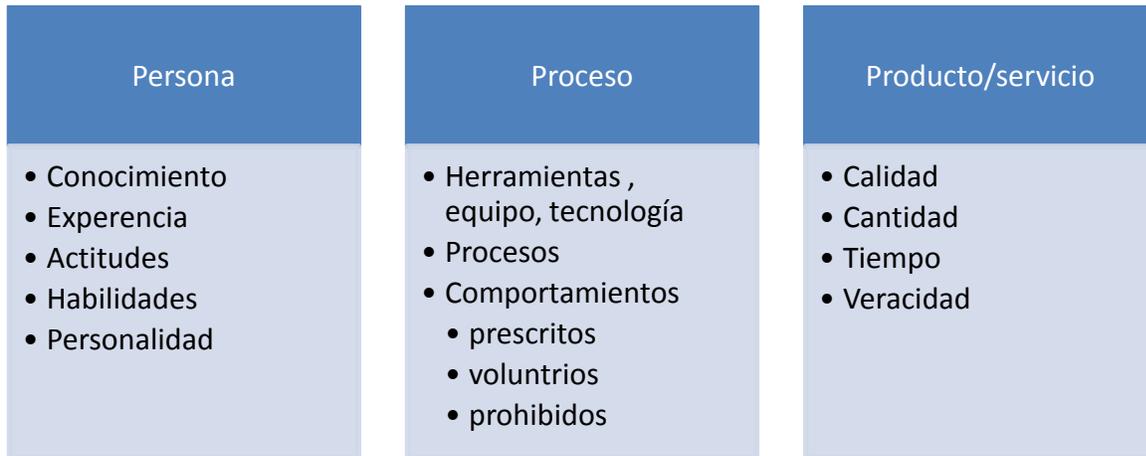


Las personas poseen atributos tales como conocimiento, habilidades, temperamento, actitudes y personalidad, éstos son utilizados para alcanzar objetivos laborales definidos por la organización mediante la aplicación y utilización de herramientas, equipo y tecnología. El comportamiento a su vez, crea los productos y servicios que hacen que una organización sea exitosa.

Los comportamientos del trabajo se clasifican en tres categorías:

- Comportamientos prescritos.- Para llevar a cabo funciones y tareas específicas señaladas en la descripción del puesto.
- Conductas voluntarias. -Acciones voluntarias que dan valor agregado y que contribuyen a favor de la organización.
- Comportamientos prohibidos. -Son conductas prohibidas por el empleador como el ausentismo injustificado, robo, actos ilegales y faltas a los estándares de conducta en general.

**Fig. 10 Modelo de desempeño en el trabajo.**



Lo que siempre se desea por parte de los gerentes y directivos es que los empleados lleven a cabo sus tareas en forma prescrita y voluntaria evitando al mismo tiempo las actividades prohibidas. Para alcanzar los objetivos, algunas organizaciones utilizan prácticas de recursos humanos que interfieren directamente a los componentes de persona, proceso y rendimiento. Con el propósito de alcanzar las metas, el área de recursos humanos ha diseñado prácticas relacionadas con el diseño de trabajo, reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, compensación y manejo de desempeño laboral.

Desde el *diseño de trabajo* el cual está compuesto por cinco características motivacionales principales: variedad de habilidades, identificación de tareas, significado de las tareas,

autonomía y retroalimentación de desempeño. Los trabajos que poseen estas características promueven la motivación, y la responsabilidad personal para incrementar el desempeño y la satisfacción laboral, por lo tanto el *engagement*.

La definición de roles de trabajo, aumenta la voluntad de los trabajadores para tomar desafíos e ir más allá de las tareas asignadas. Estos desafíos inspiran a la gente para innovar y resolver problemas de forma proactiva. Por lo tanto el enriquecimiento del trabajo promueve la participación tanto por escrito y las actividades que voluntariamente se desarrollan.

Los gerentes que diseñan trabajos con gran significado para los empleados, mediante la variedad de tareas y autonomía, generalmente tienden a tener empleados entusiasmados y con altos niveles de *engagement*.

El poder del enriquecimiento del trabajo maneja elementos enfocados para el aumento del *engagement* como son el significado, variedad, autonomía y apoyo entre compañeros de trabajo. Con el enriquecimiento de trabajo, el desempeño laboral mejorará lo cual se verá reflejado en mejoras en las tareas y los empleados tendrán más disposición en adquirir tareas que no estén dentro de sus roles y responsabilidades asignadas.

Un aspecto positivo del *engagement* se puede desarrollar mediante el *reclutamiento* de personal, donde las empresas ofrezcan opción de crecimiento a sus empleados dándoles la opción y la prioridad para aplicar a vacantes de puestos que se perciban retadores y profesionalmente enriquecedores, y que esto a su vez incremente la lealtad de los empleados a las empresas. Y por el contrario, cuando las empresas contratan personal que no pertenece a la empresa, habiendo empleados calificados para estos puestos dentro de la misma, se disminuye el nivel de *engagement* y compromiso.

Por otro lado, si se contrata a personas que no laboran dentro de la compañía, se debe asegurar que el ofrecimiento de los puestos sean suficientemente atractivos para los candidatos y que los compromisos adquiridos por los nuevos miembros de la empresa sean compatibles con sus obligaciones de tal forma que el empleo sea percibido como interesante y retador.

Una vez que los esfuerzos de reclutamiento se llevaron a cabo mediante la generación de un grupo de candidatos para ocupar el puesto vacante, se debe *seleccionar al candidato* correcto para que la ejecución de su trabajo se desarrolle en forma satisfactoria, con una curva de aprendizaje razonable o corta y que el candidato elegido no tenga problemas de desempeño laboral.

Para aumentar el *engagement* mediante la selección de empleados, se debe considerar la identificación y selección de empleados adecuados para el trabajo a desempeñar, y también deberán demostrar empatía por los valores y cultura de la organización.

El *desarrollo y entrenamiento* sirven como ingrediente adicional para aumentar el *engagement* en un empleado mediante la orientación acerca de sus derechos como empleados como la explicación de la forma de pago, horarios de trabajo y políticas de la compañía. Sin embargo lo que da valor al fortalecimiento del *engagement* es el dar a conocer la forma en cómo el empleado contribuye con la misión de la organización.

Mediante la orientación se describe como la empresa está organizada, se presenta a los nuevos empleados con sus compañeros de trabajo, se le da un tour por la empresa, se les explican las regulaciones de seguridad y otros procedimientos internos.

Mediante los entrenamientos se ayudan a los ya existentes y nuevos empleados para adquirir el conocimiento y los perfiles necesarios para hacer sus trabajos. Y los empleados que rebasan las expectativas mediante los entrenamientos y adquisición de conocimiento relacionado a su entorno de trabajo, son los que demuestran mayor nivel de *engagement* porque demuestran satisfacción en relación a sus actividades.

Los entrenamientos a empleados dan valor agregado a las empresas por manejar altos estándares en los perfiles de sus empleados, esto como consecuencia disminuye la rotación de personal (Vance, 2006).

En cuanto a la inversión asignada a entrenamientos se debe explorar la tecnología digital y el internet, por estos medios tecnológicos se pueden ofrecer entrenamientos los cuales manejan un modelo individual de instrucción en diferentes locaciones. De tal forma que el entrenamiento no solo reduce gastos de viajes, sino que también ayuda a los empleados a manejar sus compromisos personales como las obligaciones familiares, en consecuencia en nivel de *engagement* aumenta.

La *compensación* es una competencia del área de recursos humanos la cual puede influenciar fuertemente al *engagement* ya que sus componentes como la introducción de un sistema de incentivos salariales para personas que demuestran un alto desempeño laboral así como el ofrecimiento de buenos planes de retiro o pensiones.

Es importante tener claro que la compensación tiene su base en elementos financieros, sin embargo puede incluir elementos no financieros tales como beneficios de asistencia médica, subsidio de cafeterías y comedores, organización de eventos de integración como picnics, entre otros. Las compensaciones sirven de apoyo a las organizaciones para efectos de retener a los empleados a un largo plazo en la compañía.

La mayoría de los empleados se sienten motivados mediante los estímulos financieros como son los planes de adquisición de acciones y reparto de utilidades. Es importante tomar en cuenta que el reconocimiento de empleados además de su buen desempeño, también considerar el aumento de competencias y habilidades los cuales producen buenos resultados a la organización. Con estos actos de compensación a los empleados reconocen y valoran a una empresa que se preocupa por el desarrollo de habilidades y competencias de sus empleados.

Para lograr el éxito de un plan de compensaciones para los empleados es importante asegurar entre ellos un sentido de equidad y justicia.

El *manejo de desempeño* se refiere a las prácticas que ayudan al empleado a aumentar su nivel de *engagement* mediante la creación del vínculo entre de los objetivos del trabajo y los objetivos organizacionales. Se recomienda que los empleados participen en el proceso de la definición de objetivos, ésta técnica ayuda a asegurar que los trabajadores entiendan sus objetivos adicionalmente se sienten más comprometidos con las metas que ellos mismos ayudaron a definir. Consecuentemente, los gerentes deben revisar el desempeño relacionado a los objetivos de los empleados en forma recurrente para entender cuáles son las actividades que menos interesan o contribuyen al crecimiento profesional de los empleados y por otro lado entender cuales actividades si les resultan retadoras.

Las aspiraciones de los empleados y sus planes de carrera, deben recibir una atención cuidadosa durante las juntas de revisión de desempeño ya que mediante estas juntas informales el gerente debe indagar los aspectos del trabajo que más interés tiene para el empleado y dar apoyo para seguir desarrollando estas áreas en forma satisfactoria así como apreciar sus contribuciones, de esta forma se fortalece el aumento del *engagement*.

Por otro lado, por este medio también se detectan las personas que no tienen un desempeño adecuado a los cuales hay que dar apoyo y seguimiento mediante entrenamientos o tomar la decisión de cambiarlos a otras posiciones donde pueda contribuir con la compañía en forma adecuada o dejarlo ir de la empresa si se confirma que no hay un vínculo entre la empresa y el empleado (Vance, 2006).

### **Análisis del *engagement* en la fuerza laboral**

Muchas organizaciones utilizan encuestas aplicadas a su fuerza laboral para investigar la intensidad del *engagement* en sus empleados y determinar el vínculo o la relación entre el *engagement* y los resultados de la organización. Actualmente estas encuestas son cortas, enfocadas y en muchos casos son lanzadas vía electrónica en lugar de usar el método

tradicional de utilización de lápiz y papel. Las preguntas son diseñadas para responder las preguntas relevantes e importantes para la propia organización.

Las encuestas aplicadas a los empleados, pueden ser el instrumento para evaluar el nivel de *engagement* ya que se les pide su opinión y después se toman las acciones constructivas necesarias basadas en los resultados de las encuestas aplicadas; éste será el medio en el que el empleado perciba la seriedad con la que se toma su *feedback* y que la organización da peso y valor a las opiniones del empleado.

Este tipo de iniciativas aportan resultados medibles para la organización, sin embargo se debe tener en cuenta que los empleados son personas con características individuales, cada uno tiene su propia forma de percibir su experiencia laboral dentro de la organización así como los beneficios que esta le otorga.

En base a los resultados de la encuesta a veces se hace necesario recurrir a cambios como un aspecto positivo para los empleados, de ser posible se debe pensar en hacer varios cambios con el fin de beneficiar a diferentes grupos y hacer que la mayor parte de los empleados se sientan tomados en cuenta y beneficiados por dichos cambios.

Hay que asegurar la aplicación de estas encuestas al menos una vez al año ya que la medición del desempeño y tomar acciones al respecto, pueden aumentar el nivel de *engagement* así como traer como consecuencia la lealtad y la satisfacción del cliente, disminución de rotación de personal e incremento de la calidad.

Se debe crear una cultura de *engagement* dentro de la organización mediante el monitoreo del progreso de las iniciativas impuestas por parte de la gerencia o por parte de recursos humanos enfocadas al aumento del mismo ya que los empleados que se sienten enganchados a la compañía, ayudarán a la organización a alcanzar su misión y a la generación de resultados exitosos para la empresa (Vance, 2006).

Una implicación importante entre el *burnout* y el *engagement*, son las estrategias que impulsan el *engagement* como acciones preventivas para evitar el riesgo del *burnout*. Se necesita dentro de la estructura del modelo de trabajo el desarrollo de las tres cualidades principales enfocadas a la energía, involucramiento y efectividad para poder incrementar la productividad en los empleados (Maslach, 2001).

Finalmente podemos deducir que el *engagement* impulsa el rendimiento y el desempeño laboral y personal. Diferentes datos y análisis demuestran que el *engagement* es la pasión que se tiene por lo que se hace y el sentimiento de afecto que se tienen la organización y el empleado. Es una mezcla de motivación y el sentido de contribución (Clark T. R., 2012).

Una vez percibida y tomada la decisión de aplicar una encuesta, como herramienta de apoyo para analizar las características personales y laborales de los empleados y entender mejor los efectos del teletrabajo y el trabajo tradicional así como su relación con el desgaste emocional y el *engagement*, es mediante las características demográficas de los participantes como se descubrirán y entenderán los perfiles que generen variaciones significativas en relación a los resultados obtenidos de dichas encuestas.

### Características demográficas

Las características demográficas se pueden relacionar con la productividad: ausentismo, rotación, comportamiento ciudadano organizacional y satisfacción. Estos factores se definen con facilidad y se dispone con rapidez; en mayor medida se trata de aquellos que se obtienen de la información disponible en el perfil de un empleado.

Las características obvias son la edad, género o antigüedad. Para evaluar la relación que estas variables tienen en las personas que se desempeñan como teletrabajadores y no teletrabajadores:

- ⇒ Género. -Hombres y mujeres que son trabajadores activos desde oficinas virtuales. Se tiene una creencia que las mujeres con hijos tienden a preferir horarios flexibles y trabajos de medio tiempo así como tendencia al ausentismo.
- ⇒ Nacionalidad. -Se diferencian por aptitudes verbales y de comunicación y desempeño educativo.
- ⇒ Estado Civil. - Solteros, casados, divorciados.
- ⇒ Antigüedad en la empresa. -Experiencia, conocimiento de procesos y conocimiento de los valores de la empresa.
- ⇒ Años de escolaridad. - Formación Académica
- ⇒ Edad. -Es probable que la relación entre la edad y el desempeño en el trabajo sea un tema de importancia creciente por tres razones: La primera es la creencia tan extendida de que el desempeño disminuye con la edad. Sin que importe si esto es verdad o no, mucha gente lo cree así y actúa en consecuencia. La segunda es que la realidad es que la fuerza de trabajo está envejeciendo. La tercera es que las leyes reglamentan el retiro a determinada edad (Robbins & Judge, 2009, pp. 48-53).

La intención es puntualizar que en este estudio se analizará a un grupo de individuos y sus diferentes características que laboran en esquemas en común de dos grupos específicos como son el teletrabajo y el trabajo tradicional.

## Capítulo II: Justificación

### Importancia del estudio

El teletrabajo es un modelo de reciente adopción de no más de 10 años en las empresas regionales es por esto que hay poca documentación en México acerca de este tema y escasos estudios de sus efectos a pesar de ser adoptado y aceptado en forma voluntaria por los trabajadores y los gerentes de estas empresas. También es importante entender mejor el concepto de modelo de teletrabajadores, que pasa por la transición del modelo tradicional de trabajo en la oficina, a la adopción de modelo virtual de trabajo.

Es importante conocer el modelo de teletrabajadores y sus efectos en comparación de los trabajadores tradicionales, para determinar el grupo de empleados que demuestran mayor nivel de *engagement* o involucramiento y por otro lado, saber cuál es el grupo de empleados que demuestran mayor *nivel de burnout* o *desgaste emocional* en una empresa regional del ramo tecnológico financiero lo cual es diferente a lo que comúnmente se estudia en estos conceptos dentro del ramo de la educación o el servicio médico.

Además, resulta relevante entender las manifestaciones que tiene el *burnout* en los empleados, porque puede estar ligado a un problema de salud ocupacional de impacto psicológico u otro tipo de enfermedad afectando la salud física provocada por el stress o agotamiento mental, con dichos síntomas el rendimiento y desempeño del trabajador se ve afectado en forma negativa y no resulta favorable para el logro de objetivos y metas establecidos por la empresa.

Las empresas y los empleados están adoptando este modelo en forma rápida, sin tener totalmente definido el diseño de trabajo y el perfil del trabajador que sea el más adecuado y benéfico para fines tanto del empleado como de la empresa.

Este es un abordaje desde la ciencia del comportamiento organizacional, que puede ser un complemento importante en la gestión de las organizaciones y las personas dentro de la empresa.

### Limitaciones del estudio

El número de respuestas recibidas definirán el error típico para cada caso de acuerdo a las características demográficas (escolaridad, género, edad, estado civil etc.) y los resultados no se pueden generalizar para toda la empresa, más que a la muestra estudiada.

Aunado a lo anterior, existe escasa información científica del mundo y el modelo de teletrabajadores, principalmente en relación a trabajadores de empresas regionales o nacionales.

## Capítulo III: Objetivos

Proporcionar soporte empírico que respalde el uso del teletrabajo como parte de la metodología del re-diseño de trabajo en las organizaciones, para lograr los objetivos señalados por la empresa en forma satisfactoria y con apego a las políticas de recursos humanos que van vinculadas a las de la empresa, así como su relación con el *engagement* y el desgaste profesional.

### El problema

No se tienen datos que muestren a los profesionales de recursos humanos si el teletrabajo agrega valor a las organizaciones o si por el contrario tienen efectos negativos para los empleados y para la empresa.

No existe un plan de trabajo diseñado para teletrabajadores, que incluya información y aspectos importantes que apoyen al empleado y al gerente en la rutina diaria de trabajo.

Se dan efectos negativos por la falta de un plan de trabajo para empleados que manifiestan agotamiento emocional, insatisfacción profesional y despersonalización o cinismo lo que puede afectar tanto a teletrabajadores como a los empleados del trabajo tradicional.

No se tiene claro cuáles son las prácticas que generan manifestaciones positivas conocidas como enganchamiento o *engagement* que se presentan como vigor, dedicación y absorción. Lo que hace necesario saber la correlación del teletrabajo con el *engagement* y el *burnout*.

Con el teletrabajo, la gerencia tiene no levantado información relacionada con las actitudes y preocupaciones de los empleados respecto al trabajo (Certo, 2001).

Se sabe que las oficinas virtuales hacen la comunicación interpersonal más difícil. Las comunicaciones planeadas o no planeadas que se realizan personalmente y que tienen lugar en una oficina tradicional esencialmente no existen en una oficina virtual o en el modelo de teletrabajo.

Por la comunicación ineficiente un teletrabajador no se siente o tiene poca identificación con la empresa.

No se tiene claro como determinar el perfil adecuado para ser teletrabajador, y que este perfil apoye al crecimiento y enriquecimiento profesional del empleado.

Por lo tanto, surge la siguiente pregunta ¿Qué factores existen que diferencian a los dos modelos de trabajo y cómo se relacionan con el desgaste emocional (*burnout*) y el involucramiento (*engagement*)?

### Hipótesis

- 1) Existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de *engagement* y *burnout* entre las personas que trabajan como teletrabajadores y no teletrabajadores.
- 2) Hay diferencia estadísticamente significativa en el grado de *engagement* y *burnout* entre hombres y mujeres que trabajan como teletrabajadores.
- 3) Existe una relación entre edad, antigüedad en el puesto y antigüedad en la empresa con respecto al *engagement* y *burnout* en teletrabajadores y no teletrabajadores.

## Capítulo IV: Metodología Empleada

### Diseño

Es una investigación no experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no se hacen manipulaciones en forma intencional en las variables independientes para ver su efecto sobre variables dependientes. Y se observan fenómenos tal como se dan en un contexto natural y se distinguen situaciones ya existentes para posteriormente ser analizadas (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010). Está incompleta la cita. Faltan más autores. La primera vez se ponen todos después, después nada más (Hernández Sampieri, et al, 2010)

Es un estudio correlacional ya que pretende responder a preguntas de investigación que tiene como finalidad conocer el grado de asociación que exista entre dos o más factores, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones, sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables, (Hernández Sampieri, et al, 2010). Incompleta la cita.

Es transeccional o transversal porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Es la recolección única de datos. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos, (Hernández Sampieri, et al, 2010). incompleta

Es un diseño transeccional exploratorio ya que se enfoca a empezar a conocer un conjunto de variables en un contexto poco conocido y se trata de una exploración de efectos poco conocidos y además constituyen un preámbulo de otros diseños.

También es un diseño descriptivo ya que se tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar una o diversas variables a un grupo de personas, contextos o fenómenos y así poder proporcionar su descripción y cuando se establecen las hipótesis, estas también son descriptivas dentro de un pronóstico de una cifra o valores. Se pretende realizar descripciones comparativas entre grupos o subgrupos de personas o indicadores.

Para poder analizar el modelo de teletrabajo en comparación a los trabajadores tradicionales, es necesario apoyarse en las características que definen los principales actores a los cuales va dirigido el análisis por medio de definición y señalización de características de las personas que contesten la encuesta la cual se detalla en el apartado de instrumentos.

## Muestra

Se tomó una muestra de 178 empleados. Ochenta y nueve teletrabajadores y 89 no teletrabajadores. Ochenta y dos son hombres y 96 mujeres entre 20 y 55 años de edad. Con diferente grado de escolaridad, 9 de preparatoria, 139 universitarios y 30 con maestría. Todos participaron en la encuesta de forma anónima y voluntaria.

## Instrumentos

Las variables de este trabajo se midieron mediante una encuesta diseñada que consta de 55 preguntas para la medición de las variables de *burnout* y *engagement* incluyendo el apoyo de preguntas demográficas.

La encuesta consta de 10 preguntas demográficas. El cuestionario de *Burnout* para los mexicanos, EMEDO, (Uribe Prado, 2008), que consiste en 30 ítems que miden los tres factores de desgaste profesional: agotamiento emocional, despersonalización y la insatisfacción con una consistencia interna de 0.89, con un rango de .77 a .86, entre los tres factores.

Y 15 preguntas enfocadas a la medición del grado de *engagement* tomado del cuestionario de Escalas de 'engagement' (adaptado para una muestra de trabajadores Schaufeli et al, 2000) donde se miden los tres factores del *engagement*: el vigor, la dedicación y la absorción.

Las escalas son de tipo Likert disponible para calificar cada variable de la encuesta, están en un rango que va del 1 al 5, donde 1 corresponde a la frase "Estoy totalmente desacuerdo" y 5 hace referencia a "Estoy totalmente de acuerdo". Para las variables demográficas se utilizaron preguntas con respuesta de opción múltiple.

## Procedimiento

Para realizar este estudio, se determinó la necesidad de solicitar la participación a un grupo de personas que trabajan en una empresa regional que tiene en práctica el modelo de teletrabajadores y trabajadores tradicionales. Se solicitó y se obtuvo la aprobación de recursos humanos y la gerencia para poder enviar la encuesta, la cual fue aplicada durante el mes de Abril del 2012 y consta de 55 preguntas anteriormente descritas.

La encuesta fue enviada y requerida a 400 personas, de las cuales se obtuvieron 178 respuestas, es decir se obtuvo una muestra del 45% para la elaboración del análisis de datos.

El comportamiento y respuesta obtenida de los participantes fue diferente, ya que el grupo de mayor participación fueron los teletrabajadores a diferencia de los no teletrabajadores dado que se tuvo que hacer labor de convencimiento con empleados no teletrabajadores para que contestaran la encuesta con la finalidad de conseguir un total de respuestas correspondiente a un 50% y 50% entre ambos grupos.

## Capítulo V: Resultados

### Análisis y resultados de datos

#### Validación de Hipótesis:

Para analizar los datos se utilizó el programa SPSS V 18. La prueba t de Student para muestras independientes nos permitió determinar las diferencias entre los dos grupos en la percepción del desgaste profesional y el *engagement*. Para determinar las correlaciones, se utilizó la r de Pearson y las tablas cruzadas.

#### Hipótesis 1

Existen diferencias estadísticamente significativas en grado de *engagement* y *burnout* entre las personas que trabajan como teletrabajadores y no teletrabajadores.

Los resultados de la primera hipótesis la confirman parcialmente, ya que indican que existe una diferencia significativa en los niveles del *burnout* o desgaste profesional en dos de sus tres factores: Sensación de Ineficiencia y Agotamiento Emocional, así como también en dos de los tres factores de *engagement*: Dedicación y Absorción entre los teletrabajadores y los trabajadores tradicionales.

La despersonalización o cinismo por parte del *burnout* y el vigor por parte del *engagement* no tuvieron diferencias significativas como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1. Medias de Desgaste Profesional y *Engagement* por tipo de trabajo

¿SOY TELETRABAJADOR?		N	Media	Desviación tít.	Error tít. de la media
INSATISFACCION	Sí	89	24.11	10.672	1.131
	No	89	27.75	10.671	1.131
AGOTAMIENTO	Sí	89	22.02	7.209	0.764
	No	89	26.03	6.888	0.73
DESPESONALIZACION	Sí	89	13.89	4.133	0.438
	No	89	14.58	4.269	0.452
VIGOR	Sí	89	19.84	4.194	0.445
	No	89	18.79	3.682	0.39
DEDICACIÓN	Sí	89	20.57	5.067	0.537
	No	89	18.92	5.023	0.532
ABSORCION	Sí	89	20.44	4.264	0.452
	No	89	19.19	3.519	0.373

Una descripción más detallada indica que las medias de los factores que componen el desgaste profesional que obtuvieron un impacto significativo se muestra como sigue: La sensación de fracaso o insatisfacción laboral corresponde a una media de 24.11 ( $t = -2.27$ ,  $p \leq .024$ ) que equivale a un promedio de 2.01 para los teletrabajadores y una media de 27.75 media ( $t=-2.27$ ,  $p \leq .024$ ) que equivale a un promedio de 2.31 para los trabajadores tradicionales. Por esta comparación de medias, el resultado indica que los teletrabajadores perciben menor grado de insatisfacción laboral que se refiere a la reducida eficacia profesional en comparación a los trabajadores tradicionales.

Tabla 1ª. Niveles de Insatisfacción

Insatisfaccion teletrabajadores	Sum Insatisfaccion teletrabajadores	Promedio (Suma del total respuestas por pregunta / 89 total de respuestas de teletrabajadores)	Media (suma del total de respuestas por pregunta/ 89 total de respuestas recibidas de teletrabajadores)
No me siento contento con mi trabajo y eso me ha ocasionado problemas con mis compañeros	123	1.38	1.38
Mi trabajo es tan poco interesante que me es difícil realizarlo bien	129	1.45	1.45
Mis actividades de trabajo han dejado de parecerme importantes	145	1.63	1.63
Todos los días me levanto y pienso que debo buscar otro empleo donde pueda ser eficiente	164	1.84	1.84
En mi trabajo he llegado a un momento en el que actúo únicamente por lo que me pagan	170	1.91	1.91
Hace mucho tiempo que dejé de hacer mi trabajo con pasión	177	1.99	1.99
Siento que mi trabajo es tan monótono, que ya no me gusta	179	2.01	2.01
Aunque me esfuerzo al realizar mi trabajo no logro sentirme satisfecho con ello	188	2.11	2.11
Aunque realizo bien mi trabajo, lo hago por compromiso	192	2.16	2.16
Siento que mi desempeño laboral sería mejor si tuviera otro tipo de empleo	199	2.24	2.24
Siento que mis habilidades y conocimientos están desperdiciados en mi trabajo	217	2.44	2.44
Si encontrara un empleo motivador de mis intereses personales, no dudaría en dejar el actual	263	2.96	2.96
	2146	2.01	24.11

Insatisfaccion tradicionales	Sum Insatisfaccion tradicionales	Promedio (Suma del total respuestas por pregunta / 89 total de respuestas de tradicionales)	Media (suma del total de respuestas por pregunta/ 89 total de respuestas recibidas de tradicionales)
Mi trabajo es tan poco interesante que me es difícil realizarlo bien	153	1.72	1.72
No me siento contento con mi trabajo y eso me ha ocasionado problemas con mis compañeros	156	1.75	1.75
Mis actividades de trabajo han dejado de parecerme importantes	172	1.93	1.93
En mi trabajo he llegado a un momento en el que actúo únicamente por lo que me pagan	177	1.99	1.99
Aunque realizo bien mi trabajo, lo hago por compromiso	196	2.20	2.20
Hace mucho tiempo que dejé de hacer mi trabajo con pasión	199	2.24	2.24
Aunque me esfuerzo al realizar mi trabajo no logro sentirme satisfecho con ello	203	2.28	2.28
Todos los días me levanto y pienso que debo buscar otro empleo donde pueda ser eficiente	204	2.29	2.29
Siento que mi trabajo es tan monótono, que ya no me gusta	212	2.38	2.38
Siento que mi desempeño laboral sería mejor si tuviera otro tipo de empleo	224	2.52	2.52
Siento que mis habilidades y conocimientos están desperdiciados en mi trabajo	256	2.88	2.88
Si encontrara un empleo motivador de mis intereses personales, no dudaría en dejar el actual	318	3.57	3.57
	2470	2.31	27.75

Por lo tanto, el promedio y la comparación de medias demuestran que los trabajadores tradicionales expresan mayor nivel de insatisfacción laboral que los teletrabajadores.

Principalmente, los datos indican que los trabajadores tradicionales no dudaría en dejar el trabajo actual si encontraran un empleo mejor, ya que consideran que sus habilidades están siendo desperdiciadas y no valoradas. También se percibe monotonía y falta de pasión por el trabajo.

La segunda variable es la de agotamiento emocional cuya media para los teletrabajadores es de 22.02 ( $t=-3.79$ ,  $p \leq .0$ ) que equivale a un promedio de 2.45 y la media para los trabajadores tradicionales es de 26.03 ( $t=-3.79$ ,  $p \leq .0$ ) que equivale a un promedio de 2.89.

Estos datos demuestran que los trabajadores tradicionales perciben mayor nivel de agotamiento que los teletrabajadores.

Tabla 1b. Niveles de Agotamiento

Agotamiento teletrabajadores	Sum Agotamiento teletrabajadores	Promedio (Suma del total respuestas por pregunta / 89 total de respuestas de teletrabajadores)	Media (suma del total de respuestas por pregunta/ 89 total de respuestas recibidas de teletrabajadores)
Siento que la energía que ocupo en mi trabajo, no la puedo reponer	180	2.02	2.02
Despierto por las mañanas con facilidad y energía para iniciar un nuevo día de trabajo	185	2.08	2.08
Me cuesta mucho trabajo levantarme por las mañanas para ir a trabajar	188	2.11	2.11
Siento cansancio mental al grado de no poder concentrarme en mi trabajo	198	2.22	2.22
Siento que un día de estos mi mente estallará de tanta presión en el trabajo	208	2.34	2.34
Mis horas de descanso son suficientes para reponer la energía que gasto al realizar mi trabajo	211	2.37	2.37
Mi cuerpo me reclama más horas de descanso, porque mi trabajo me tiene agotado	220	2.47	2.47
Al estar en casa después de mi trabajo lo único que quiero es descansar	271	3.04	3.04
Las situaciones a las que me enfrento en mi trabajo no me provocan tensión alguna	299	3.36	3.36
	1960	2.45	22.02

Agotamiento tradicionales	Sum Agotamiento tradicionales	Promedio (Suma del total respuestas por pregunta / 89 total de respuestas de tradicionales)	Media (suma del total de respuestas por pregunta/ 89 total de respuestas recibidas de tradicionales)
Despierto por las mañanas con facilidad y energía para iniciar un nuevo día de trabajo	221	2.48	2.48
Siento que un día de estos mi mente estallará de tanta presión en el trabajo	221	2.48	2.48
Siento que la energía que ocupo en mi trabajo, no la puedo reponer	228	2.56	2.56
Siento cansancio mental al grado de no poder concentrarme en mi trabajo	231	2.60	2.60
Mis horas de descanso son suficientes para reponer la energía que gasto al realizar mi trabajo	243	2.73	2.73
Me cuesta mucho trabajo levantarme por las mañanas para ir a trabajar	250	2.81	2.81
Mi cuerpo me reclama más horas de descanso, porque mi trabajo me tiene agotado	250	2.81	2.81
Las situaciones a las que me enfrento en mi trabajo no me provocan tensión alguna	332	3.73	3.73
Al estar en casa después de mi trabajo lo único que quiero es descansar	341	3.83	3.83
	2317	2.89	26.03

Entre los factores que conforman este factor de la encuesta, las preguntas que mejor describen el agotamiento dentro del grupo de trabajadores tradicionales fueron las referentes a que los empleados no sienten suficiente desafío en sus puestos, esto puede hacer que sientan que el trabajo no vale la pena por lo que se sienten agotados ya que en lo único que piensan al llegar a casa es en descansar para recuperar fuerzas para volver al día siguiente a la oficina.

En la tabla 1 se puede ver que en comparación de los resultados de variación de medias entre la variable de insatisfacción laboral y de agotamiento, tiene ligeramente más impacto la variable de agotamiento emocional que la sensación de fracaso o ineficiencia laboral.

Dentro del *engagement*, en el nivel de dedicación se muestra que los teletrabajadores arrojan una media de 20.57 ( $t= 2.18, p\leq .030$ ) que equivale a un promedio de 4.11 y los trabajadores tradicionales muestran una media de 18.92 ( $t= 2.18 \leq .030$ ) que equivale a un promedio de 3.78, por lo tanto, hay mayor nivel de dedicación en el grupo de teletrabajadores en comparación a los no teletrabajadores o trabajadores tradicionales.

Tabla 1c. Niveles de Dedicación

Dedicación teletrabajadores	Sum Dedicación teletrabajadores	Promedio (Suma del total respuestas por pregunta / 89 total de respuestas de teletrabajadores)	Media (suma del total de respuestas por pregunta/ 89 total de respuestas recibidas de teletrabajadores)
Estoy entusiasmado sobre mi trabajo	353	3.97	3.97
Mi trabajo me inspira	355	3.99	3.99
Mi trabajo es retador	366	4.11	4.11
Mi trabajo esta lleno de significado y propósito	366	4.11	4.11
Estoy orgulloso del trabajo que hago	391	4.39	4.39
	1831	4.11	20.57

Dedicación tradicionales	Sum Dedicación tradicionales	Promedio (Suma del total respuestas por pregunta / 89 total de respuestas de tradicionales)	Media (suma del total de respuestas por pregunta/ 89 total de respuestas recibidas de tradicionales)
Mi trabajo me inspira	313	3.52	3.52
Estoy entusiasmado sobre mi trabajo	322	3.62	3.62
Mi trabajo es retador	330	3.71	3.71
Mi trabajo esta lleno de significado y propósito	341	3.83	3.83
Estoy orgulloso del trabajo que hago	378	4.25	4.25
	1684	3.78	18.92

De acuerdo a las respuestas, los empleados que tienen mayor grado de dedicación corresponden al grupo de los teletrabajadores, indica que son empleados que sienten que su trabajo es inspirador y retador, así como lleno de significado y propósito por lo tanto se sienten orgullosos de su trabajo. Sin embargo los trabajadores tradicionales perciben que su trabajo es menos retador.

Los resultados de la variante de absorción dentro del *engagement*, demuestran que los teletrabajadores tienen mayor nivel de absorción que los trabajadores tradicionales. La media de absorción para teletrabajadores es de 20.44 ( $t=2.12, p\leq.035$ ) que equivale a un promedio de 4.09 mientras que la media para los trabajadores tradicionales es de 19.19 ( $t= 2.128, p\leq .035$ ) equivalente a un promedio de 3.84.

El promedio indica que los teletrabajadores tienen mayor nivel de absorción, que los trabajadores tradicionales.

Tabla 1d. Niveles de Absorción

Absorción Teletrabajadores	Sum Absorción Teletrabajadores	Promedio (Suma del total respuestas por pregunta / 89 total de respuestas de teletrabajadores)	Media (suma del total de respuestas por pregunta/ 89 total de respuestas recibidas de teletrabajadores)
Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi	334	3.75	3.75
Medejo llevar por mi trabajo para concretar mis actividades diarias	339	3.81	3.81
El tiempo vuela cuando estoy trabajando	375	4.21	4.21
Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo	379	4.26	4.26
Estoy muy metido en mi trabajo	392	4.40	4.40
	1819	4.09	20.44

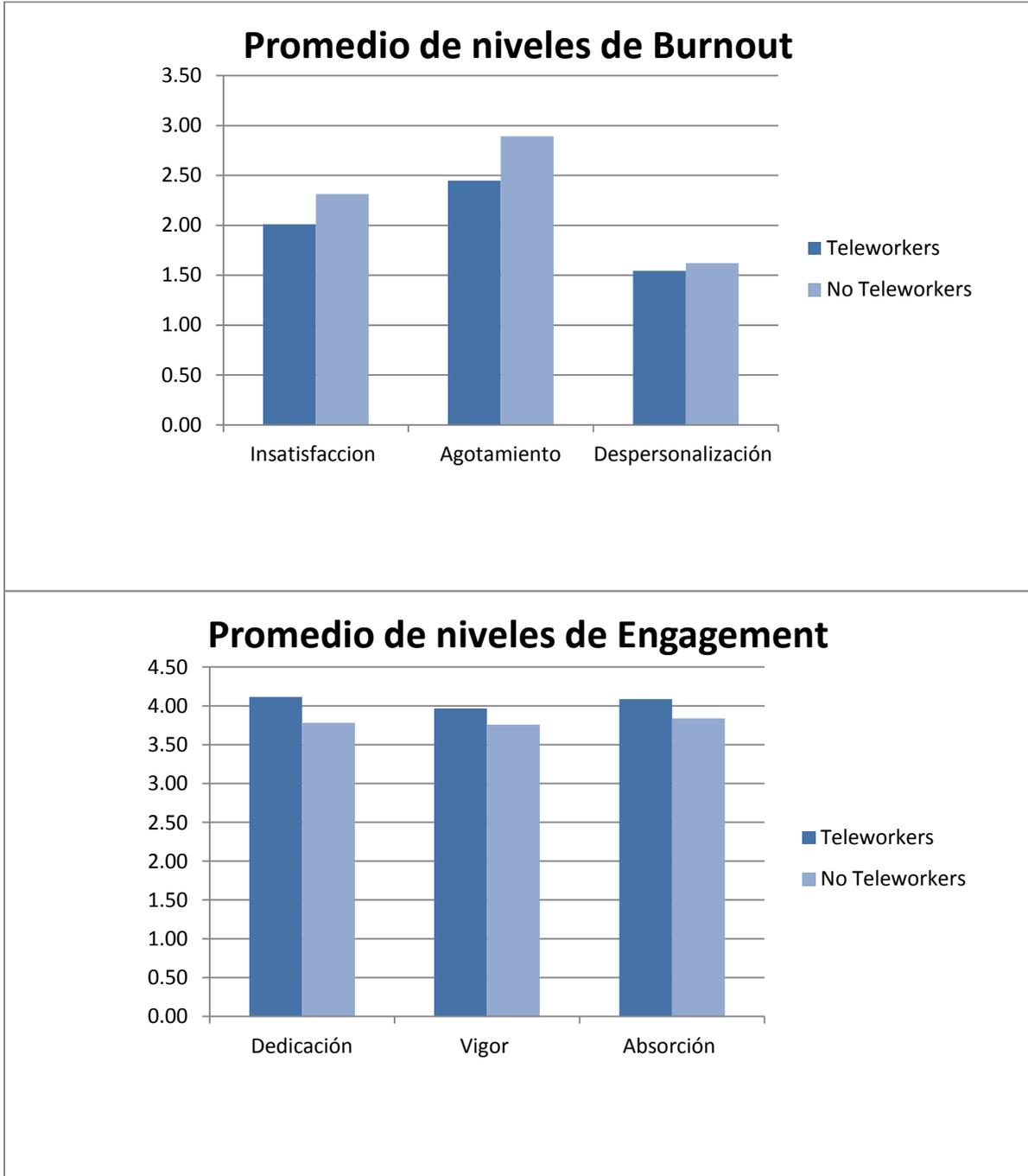
  

Absorción Tradicionales	Sum Absorción Tradicionales	Promedio (Suma del total respuestas por pregunta / 89 total de respuestas de tradicionales)	Media (suma del total de respuestas por pregunta/ 89 total de respuestas recibidas de tradicionales)
Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi	295	3.31	3.31
Medejo llevar por mi trabajo para concretar mis actividades diarias	332	3.73	3.73
El tiempo vuela cuando estoy trabajando	342	3.84	3.84
Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo	365	4.10	4.10
Estoy muy metido en mi trabajo	374	4.20	4.20
	1708	3.84	19.19

En esta parte los empleados teletrabajadores manifiestan que están más felices cuando están haciendo su trabajo, y se sienten inmersos en sus tareas diarias considerando que el tiempo pasa rápido durante su jornada laboral.

Dado los resultados expuestos, se confirma que el *burnout* y el *engagement* tienen efectos opuestos entre si y además se demostró que los teletrabajadores tienen mayor nivel de *engagement* y menores niveles de *burnout* que los trabajadores tradicionales.

Tabla 1f. Niveles de *Burnout* y *Engagement*



## Hipótesis 2

La segunda hipótesis plantea una diferencia en la percepción del *engagement* y *burnout* en la empresa entre hombres y mujeres.

El resultado de la prueba t muestra que, en general no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres referentes a los niveles del *engagement* y *burnout*, (ver Tabla #2).

Solamente podemos resaltar que existe mayor manifestación de desgaste profesional que de *engagement* en general.

Tabla 2. Medias de desgaste profesional y *engagement* por género

02GENERO		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
INSATISFACCION	Masculino	82	27.18	11.131	1.229
	Femenino	96	24.86	10.442	1.066
AGOTAMIENTO	Masculino	82	23.85	6.921	0.764
	Femenino	96	24.18	7.664	0.782
DESPERSONALIZACION	Masculino	82	14.49	4.134	0.457
	Femenino	96	14.02	4.272	0.436
VIGOR	Masculino	82	19.56	3.781	0.418
	Femenino	96	19.10	4.133	0.422
DEDICACION	Masculino	82	19.52	5.589	0.617
	Femenino	96	19.94	4.661	0.476
ABSORCION	Masculino	82	19.95	3.928	0.434
	Femenino	96	19.70	3.982	0.406

La encuesta fue contestada por 96 mujeres y 82 hombres.

Tabla 2ª. Tabla de medias y promedios por modelo de trabajo y género

Teletrabajadores Masculinos	Sum teletrabajadores masculinos	Promedio (Suma del total respuestas por pregunta / 40 total de respuestas de teletrabajadores masculinos)	Media (suma del total de respuestas por pregunta/ 40 total de respuestas recibidas de teletrabajadores masculinos)	Tradicionales Masculinos	Sum tradicionales masculinos	Promedio (Suma del total respuestas por pregunta / 42 total de respuestas de tradicionales masculinos)	Media (suma del total de respuestas por pregunta/ 42 total de respuestas recibidas de tradicionales masculinos)	Media ambos modelos género masculino
Insatisfacción	973	24.33	24.33	Insatisfacción	1256	29.90	29.90	27.18
Agotamiento	863	21.58	21.58	Agotamiento	1093	26.02	26.02	23.85
Despersonalización	551	13.78	13.78	Despersonalización	637	15.17	15.17	14.49
Total Burnout	2387	19.89	59.68	Total Burnout	2986	23.70	71.10	65.52
Vigor	826	20.65	20.65	Vigor	778	18.52	18.52	19.56
Dedicación	848	21.20	21.20	Dedicación	753	17.93	17.93	19.52
Absorción	840	21.00	21.00	Absorción	796	18.95	18.95	19.95
Total Engagement	2514	20.95	62.85	Total Engagement	2327	18.47	55.40	59.04

Teletrabajadores Femeninos	Sum teletrabajadores femeninos	Promedio (Suma del total respuestas por pregunta / 49 total de respuestas de teletrabajadores femeninos)	Media (suma del total de respuestas por pregunta/ 49 total de respuestas recibidas de teletrabajadores femeninos)	Tradicionales Femeninos	Sum tradicionales femeninos	Promedio (Suma del total respuestas por pregunta / 47 total de respuestas de tradicionales femeninos)	Media (suma del total de respuestas por pregunta/ 47 total de respuestas recibidas de tradicionales femeninos)	Media ambos modelos género femenino
Insatisfacción	1173	23.94	23.94	Insatisfacción	1214	25.83	25.83	24.86
Agotamiento	1097	22.39	22.39	Agotamiento	1224	26.04	26.04	24.18
Despersonalización	685	13.98	13.98	Despersonalización	661	14.06	14.06	14.02
Total Burnout	2955	20.10	60.31	Total Burnout	3099	21.98	65.94	63.06
Vigor	940	19.18	19.18	Vigor	894	19.02	19.02	19.10
Dedicación	983	20.06	20.06	Dedicación	931	19.81	19.81	19.94
Absorción	979	19.98	19.98	Absorción	912	19.40	19.40	19.70
Total Engagement	2902	19.74	59.22	Total Engagement	2737	19.41	58.23	58.74

Aunque no existen diferencias estadísticamente significativas entre géneros en relación al *engagement* y *burnout*, se puede ver claramente que el género masculino tiene mayores aceptación en la adopción del modelo de teletrabajo al tener un promedio de 19.89 de *burnout* contra 23.70 en relación al trabajo tradicional; al mismo tiempo que también se muestra que los teletrabajadores tienen mayor nivel de *engagement* con un promedio de 20.95 de contra un promedio de 18.47 de trabajadores tradicionales.

Lo que indica que el género masculino se percibe más enganchado o laboralmente entusiasmado con el modelo de teletrabajo.

### Hipótesis 3

Existe una relación entre edad, número de hijos, escolaridad, antigüedad en el puesto y antigüedad en la empresa con respecto al engagement y burnout en teletrabajadores y no teletrabajadores.

Tabla 3. Correlaciones entre edad, antigüedad en el puesto y en la empresa con desgaste y *engagement* de teletrabajadores.

		Insatisfacción	Agotamiento	Despersonalización	Vigor	Dedicación	Absorción
Edad	Correlación de Pearson	-0.113	-0.104	-0.08	0.092	-0.037	0.073
	Sig. (unilateral)	0.145	0.167	0.227	0.197	0.365	0.247
	N	89	89	89	89	89	89
Escolaridad	Correlación de Pearson	0.127	0.168	0.05	-0.165	-0.033	-0.124
	Sig. (unilateral)	0.118	0.057	0.322	0.062	0.379	0.123
	N	89	89	89	89	89	89
Número de Hijos	Correlación de Pearson	0.166	.231 <sup>*</sup>	.187 <sup>*</sup>	-.246 <sup>*</sup>	-0.158	-.191 <sup>*</sup>
	Sig. (unilateral)	0.06	0.015	0.04	0.01	0.069	0.036
	N	89	89	89	89	89	89
Antigüedad Empresa	Correlación de Pearson	0.059	0.162	-0.108	-0.057	-0.101	-0.005
	Sig. (unilateral)	0.291	0.065	0.158	0.298	0.173	0.48
	N	89	89	89	89	89	89
Antigüedad Puesto	Correlación de Pearson	0.032	-0.169	-0.168	0.028	-0.071	0.084
	Sig. (unilateral)	0.384	0.057	0.058	0.398	0.253	0.216
	N	89	89	89	89	89	89

Esta hipótesis lo que confirma es la correlación que muestra que entre mayor número de hijos, por ser mayor la percepción de agotamiento, seguida de la despersonalización. Por otra parte, el nivel de vigor, y absorción, tiende a subir ligeramente, cuando el número de hijos es menor. Ver Tabla número 3 de correlaciones de teletrabajadores.

Tabla 4. Correlaciones de edad, antigüedad en el puesto y en la empresa con desgaste y *engagement* de trabajadores tradicionales.

		Insatisfacción	Agotamiento	Despersonalización	Vigor	Dedicación	Absorción
Edad	Correlación de Pearson	0	0.029	-0.047	0.037	-0.099	0.162
	Sig. (unilateral)	0.5	0.392	0.332	0.365	0.177	0.065
	N	89	89	89	89	89	89
Escolaridad	Correlación de Pearson	-0.033	0.007	-0.154	0.139	0.102	0.162
	Sig. (unilateral)	0.381	0.475	0.074	0.097	0.17	0.065
	N	89	89	89	89	89	89
Número de Hijos	Correlación de Pearson	-0.063	0.032	0.072	0.038	0.031	-0.03
	Sig. (unilateral)	0.28	0.382	0.251	0.361	0.388	0.391
	N	89	89	89	89	89	89
Antigüedad Empresa	Correlación de Pearson	0.14	0.031	-0.03	-0.093	-0.101	-0.078
	Sig. (unilateral)	0.096	0.388	0.389	0.192	0.172	0.233
	N	89	89	89	89	89	89
Antigüedad Puesto	Correlación de Pearson	.180 <sup>*</sup>	-0.061	0.028	-0.042	-.219 <sup>*</sup>	-0.134
	Sig. (unilateral)	0.046	0.284	0.395	0.349	0.019	0.105
	N	89	89	89	89	89	89

Las variables de edad, escolaridad, antigüedad en la empresa y antigüedad en el puesto de los trabajadores tradicionales, no muestran impacto en correlación con las variables del *engagement* y el *burnout*. Sin embargo muestra una ligera correlación entre la antigüedad en el puesto con la insatisfacción laboral por parte del *burnout* y la dedicación por parte del *engagement*.

Lo que sugiere que a mayor antigüedad en el puesto, aumenta la percepción de ineficacia en el trabajo y disminuye la dedicación.

También se demuestra que para los teletrabajadores es más relevante para su nivel de desgaste profesional y *engagement* según sea el número de hijos, mientras que para los trabajadores tradicionales lo que más impacta en cuanto a niveles de desgaste profesional y *engagement* es la antigüedad en la empresa.

Además de analizar los resultados de las hipótesis, también se analizaron otras variables con la finalidad de ampliar el marco de la investigación y sus resultados los cuales se detallarán en las tablas siguientes.

Tabla 5. Medias de *burnout* y *engagement* por nivel de escolaridad

		N	Media	Desviación típica	Error típico
INSATISFACCION	Prepa	9	21.11	9.688	3.229
	Universitario	139	26.34	10.806	0.917
	Maestría	30	25.50	11.035	2.015
	Total	178	25.93	10.797	0.809
AGOTAMIENTO	Prepa	9	20.56	6.948	2.316
	Universitario	139	24.20	7.613	0.646
	Maestría	30	24.27	5.771	1.054
	Total	178	24.03	7.313	0.548
DESPERSONALIZACION	Prepa	9	13.78	3.734	1.245
	Universitario	139	14.43	4.427	0.375
	Maestría	30	13.47	3.148	0.575
	Total	178	14.24	4.204	0.315
VIGOR	Prepa	9	19.78	4.764	1.588
	Universitario	139	19.29	3.849	0.327
	Maestría	30	19.27	4.402	0.804
	Total	178	19.31	3.97	0.298
DEDICACION	Prepa	9	19.89	5.968	1.989
	Universitario	139	19.60	5.036	0.427
	Maestría	30	20.4	5.256	0.96
	Total	178	19.75	5.099	0.382
ABSORCION	Prepa	9	19.44	5.570	1.857
	Universitario	139	19.83	3.758	0.319
	Maestría	30	19.83	4.395	0.802
	Total	178	19.81	3.948	0.296

En esta tabla se observa que las personas que obtienen un grado universitario tienen un mayor nivel de insatisfacción laboral que los de preparatoria seguido de los que culminaron una maestría.

Y al mismo tiempo se demuestra que las personas que tienen un grado de maestría manifiestan un grado mayor de dedicación ya que piensan que su trabajo es retador y al mismo tiempo se sienten orgullosos de su trabajo al complementar su experiencia laboral con la escolar.

Tabla 6. Medias de *burnout* y *engagement* por estado civil

		N	Media	Desviación típica	Error típico
INSATISFACCION	Soltero	93	27.09	11.683	1.211
	Casado	78	24.47	9.522	1.078
	Divorciado	7	26.86	11.539	4.361
	Total	178	25.93	10.797	0.809
AGOTAMIENTO	Soltero	93	24.56	6.805	0.706
	Casado	78	23.41	7.852	0.889
	Divorciado	7	23.86	8.174	3.089
	Total	178	24.03	7.313	0.548
DESPERSONALIZACION	Soltero	93	14.49	4.452	0.462
	Casado	78	13.99	4.027	0.456
	Divorciado	7	13.57	2.637	0.997
	Total	178	14.24	4.204	0.315
59EVIGOR	Soltero	93	19.03	4.087	0.424
	Casado	78	19.69	3.922	0.444
	Divorciado	7	18.86	2.854	1.079
	Total	178	19.31	3.97	0.298
DEDICACION	Soltero	93	19.35	5.358	0.556
	Casado	78	20.44	4.681	0.53
	Divorciado	7	17.29	5.469	2.067
	Total	178	19.75	5.099	0.382
ABSORCION	Soltero	93	19.68	3.783	0.392
	Casado	78	20.22	4.063	0.46
	Divorciado	7	17.14	4.22	1.595
	Total	178	19.81	3.948	0.296

Las medias resultantes del análisis del estado civil, indican que no hay mayor valor de significancia entre las variables de *burnout* y *engagement* a excepción del nivel de insatisfacción laboral que experimentan las personas solteras el cual es mayor que las personas casadas y divorciadas.

El nivel de ineficiencia laboral para las personas solteras tienen una media de 27.09 equivalente a un promedio de 2.26, un promedio de 2.24 para las personas divorciadas con una

media de 26.86 y para los casados con una media de 24.47 que equivale a un promedio de 2.04 y de nivel de ineficiencia laboral dentro del *burnout*.

La insatisfacción laboral de los solteros principalmente los trabajadores tradicionales, se deriva de su sensación de no sentirse motivados en su empleo ya que no satisface sus intereses personales, por lo tanto no dudarían en dejar su trabajo.



## Capítulo VI: Discusión y conclusiones

### Discusión

La literatura sugiere que con el teletrabajo, se busca reducir el tiempo en la elaboración de tareas y se puede aumentar el grado de productividad como el procesamiento o análisis de datos-transacciones, mas es posible que no se generen prácticas innovadoras al no tener el entorno que genere nuevas ideas, nuevos proyectos o nuevas formas de hacer las cosas.

Sin embargo, el modelo de teletrabajo o trabajo a distancia es un esquema innovador de hacer el trabajo. Tanto el modelo de teletrabajo como el modelo tradicional, agregan valor a las empresas y a los empleados, siempre y cuando se tome en cuenta el perfil adecuado de los empleados para la adopción de uno de los dos modelos de trabajo.

En conjunto, gerencia-empleado deben crear un ambiente laboral incluyente para ambos modelos donde se pueda generar el sentido de pertenencia hacia la empresa, sin dejar a un lado la importancia que tiene el trabajar bajo una cultura en común entre ambos modelos de trabajo.

Es importante tomar en cuenta que no todos los trabajos o puestos laborales son elegibles para desarrollarse bajo un esquema de teletrabajo, es por eso que antes de proponer o acordar en la adopción de este modelo es conveniente tener claro que es un modelo que no afectará el desempeño, la carrera o crecimiento profesional del empleado.

En una comparación entre trabajadores tradicionales y teletrabajadores este estudio aporta evidencia que indica que el fenómeno del *burnout* tiene más presencia entre los trabajadores tradicionales que en los teletrabajadores. Por lo tanto, es importante generar un ambiente laboral que mitigue las experiencias negativas que se viven en el día a día en las oficinas y al mismo tiempo saber que el teletrabajo puede ser usado como mitigador del *burnout* entre la fuerza laboral.

### *Principales hallazgos*

El *engagement* y *burnout*, son variables que han sido estudiadas por varios autores en el sector de la salud y la educación en médicos, enfermeras y maestros, respectivamente. Cuando se aplican el área laboral como el **teletrabajo**, arroja resultados interesantes y útiles en la aplicación de este modelo en un entorno de servicios financiero - administrativos.

El *engagement* y el *burnout* son elementos que han sido poco estudiados desde el modelo del teletrabajo en empresas mexicanas.

En los antecedentes de esta tesis, se especifica que se busca encontrar las respuestas que expliquen las incógnitas descritas en las tres hipótesis propuestas, con recursos teóricos y prácticos.

⇒ Por medio de la primera hipótesis se descubrió que la brecha que existe entre *teletrabajadores* y no teletrabajadores no es muy grande en cuanto a niveles de *engagement*, sin embargo, sí hay una brecha mayor en el nivel del *burnout* entre ambos grupos siendo los trabajadores tradicionales los que manejan mayor nivel de *burnout*.

Esta empresa logra mejores niveles de *engagement* con la implementación del modelo de teletrabajo ya que los empleados que están trabajando bajo esta modalidad demostraron mayores niveles de *engagement* que los trabajadores tradicionales.

Por medio de la primer hipótesis, se confirmó que los teletrabajadores tienen mayor nivel de *engagement* o entusiasmo laboral que los trababajadores tradicionales. Ahora se sabe que el modelo de teletrabajo es un motivador que aumenta el *engagement* entre los empleados de la empresa estudiada.

Por otra parte, se confirmó que los trabajadores tradicionales tienen mayor nivel de *burnout* o agotamiento profesional que los teletrabajadores: Los trabajadores tradicionales tienen mayor nivel de *burnout* en dos de sus tres factores que lo integran, la sensación de fracaso o insatisfacción laboral y el agotamiento profesional.

Para explicar este resultado, se puede decir que la sensación de fracaso laboral se debe a que los empleados no sienten que su empleo sea motivador, y no dudarían en cambiar de empresa si se les presentara otra oportunidad en otro lugar de trabajo o empresa. Este resultado puede atribuirse a que actualmente se está viviendo un ambiente de incertidumbre en la empresa, principalmente por factores económicos e inestabilidad laboral derivada a reducción de personal.

En el último año, la empresa estudiada elevó su nivel de rotación considerablemente por dos principales razones, la primera, la empresa anunció que se habría un despido masivo de empleados debido a la redefinición de estrategia de la compañía al enfocarse al repunte económico y financiero y con esto se originaba la necesidad de reestructuración de puestos y departamentos organizacionales. Es por esto, que los empleados buscan oportunidades en otras empresas con el fin de encontrar estabilidad económica, laboral, personal y por consiguiente emocional. Con estas medidas se genera y aumenta un ambiente de incertidumbre, rotación e inestabilidad en las áreas de trabajo.

También, han habido acontecimientos internos importantes en los últimos 5 años que han dificultado mantener la credibilidad de los trabajadores, inversionistas y aliados estratégicos.

Tal es el caso dado a conocer por los medios de comunicación y las redes sociales en relación a la falta a los estándares de conducta del director quién incurrió en un acto de acoso hacia una empleada subcontratada o empleada indirecta lo que generó su despido inmediato y afectó, en cierta medida, al prestigio de la organización.

El consejo directivo tomó la decisión de sustituir a este director y contratar a otro con experiencia en el ramo de la tecnología, mas no del mismo giro de esta empresa, dicho director, tomó decisiones poco favorables para la empresa al adquirir deuda por medio de adquisiciones de otras empresas y al mismo tiempo querer desaparecer uno de los giros principales de negocio de la empresa.

La comunicación no era clara ya que no daba a conocer el resultado de las mismas o los fundamentos necesarios para asegurar que esta estrategia seria exitosa. No se proporcionaba una proyección financiera que diera a conocer el éxito del riesgo de las decisiones tomadas y entonces la comunicación fue poco favorable y con falta de datos para los accionistas al no ver una ventaja competitiva, generó un ambiente de inseguridad y esto provocó falta de credibilidad, tanto dentro como fuera de la empresa.

La decisión de separar una de las principales familias de productos y hacerlo un negocio independiente el cual representa innovación, trayectoria y calidad en los productos de la compañía generó incertidumbre, no solo en los empleados, sino también en proveedores, aliados y socios estratégicos. La falta de credibilidad y confianza entre los inversionistas y el mercado bursátil ocasionó que el precio de la acción cayera considerablemente casi un 70% en un lapso de dos años.

La falta de claridad y falta de estructura en la estrategia tuvo repercusión en los objetivos de los empleados al no saber hacia qué rumbo y a que se le estaba apostando, o cuáles eran las prioridades, esto hizo que la incertidumbre aumentara por falta de visión y seguridad en el rumbo que la empresa intentaba tomar.

Ante estos resultados, el consejo directivo decidió terminar su relación laboral con este director y contratar a una directora ejecutiva. Con esta nueva contratación, van 3 diferentes directores ejecutivos de la empresa en un lapso de 5 años.

En nombramiento de esta directora ejecutiva tuvo como propósito hacer frente y remediar las acciones de sus antecesores, lo que originó la decisión de elaborar una estrategia enfocada a solventar y solidificar la empresa.

El propósito de estrategia está enfocada a incrementar la solvencia, liquidez y rentabilidad de la empresa mediante la reducción de costos operativos y administrativos.

Una de las acciones fue la aplicación de un plan de despido masivo de más de 25,000 empleados a nivel global lo cual también impacta fuertemente a la fuerza laboral contratada para esta compañía en México.

Los medios para lograrlo fue el ofrecimiento de un plan retiro anticipado para empleados permanentes, reducción de personal, restricción de gastos y ajustes presupuestales, proyectos de mejora, reingeniería e innovación de procesos que impactan y dan valor agregado a productos y servicios que aporten ahorros y eficiencias para la empresa y al mismo tiempo aumenten el capital y el costo de la acción.

⇒ Los trabajadores tradicionales y los teletrabajadores están bajo la misma situación económica-laboral de la empresa y bajo la misma estrategia, esto quiere decir que los teletrabajadores no enfrentan y no están en contacto con las mismas fuentes de estrés que los trabajadores tradicionales.

Los teletrabajadores están lejos de las estaciones de trabajo por lo tanto no están tan involucrados con el ambiente y la comunicación poco favorable que se vive en las oficinas y ven los efectos de la comunicación interpersonal desde lejos. Esto no quiere decir que no estén al tanto de la situación, más no comparten la misma fuente de estrés que les trabajadores tradicionales.

Los teletrabajadores no tienen contacto directo con la sensación de insatisfacción laboral y el agotamiento profesional que viven los trabajadores tradicionales en las oficinas y los pasillos de la empresa a consecuencia de los acontecimientos poco favorables para los empleados en relación a las estrategias y decisiones tomadas por parte de la alta dirección en su momento.

Producto de la incertidumbre, los empleados empiezan a dudar que la empresa los valore y otorgue oportunidades para su desarrollo profesional, mientras que por otro lado, también se percibe que los sueldos no son justos en comparación a otras empresas.

Según lo dado a conocer mediante la comunicación interna y externa por parte de los medios de comunicación y redes sociales, la decisión de reducción de gastos y despido masivo de empleados fue tomada y llevada a cabo con el propósito de poder invertir en investigación y desarrollo de productos que requieren alta innovación. La estrategia también va encaminada al desarrollo y capacitación de los empleados que siguen siendo parte de la empresa en los cuales está puesta la esperanza de una nueva cultura de trabajo encaminada al éxito operativo y profesional.

El desarrollo y capacitación a empleados tiene la finalidad de ser más competitivos en un entorno laboral que exige desarrollo de competencias, conocimiento de herramientas con el

propósito de ser productivos y eficientes dentro del ramo de la electrónica y servicios financieros.

La meta es lograr la satisfacción de los clientes internos como externos asegurando y generando el valor agregado mediante la metodología de innovación y mejora continua en productos y servicios producidos y ofrecidos por parte de la empresa.

Por parte de la estrategia y derivado a los objetivos, los empleados son impulsados para poder cumplir y exceder expectativas laborales mediante la experiencia adquirida en su trayectoria laboral y académica.

⇒ Incluso, se encontró que algunos trabajadores tradicionales sienten que sus habilidades, conocimientos y logros alcanzados están siendo desperdiciados o no valorados por la empresa.

En cierta forma perciben un ambiente de injusticia e inestabilidad, por lo tanto, faltan hechos y propuestas que den seguridad de una trayectoria profesional exitosa, con visión a mediano y largo plazo para la fuerza laboral como existía hace 10 años, ya que en ese tiempo la empresa abrió muchas oportunidades de empleo al abrir un centro financiero que da servicio a las organizaciones de esta empresa para todo Américas.

El rediseño del puesto o del trabajo es un factor importante para poder enfocar a los empleados en sus metas y objetivos y hacer de este puesto algo enriquecedor y retador para el empleado y poder reducir la percepción de un ambiente poco favorable o sin rumbo fijo que se pueda estar viviendo o percibiendo en la actualidad.

Es importante enfocar a los empleados en sus metas y objetivos mediante una descripción clara de tareas a cubrir en sus horarios laborales, también es importante especificar que se espera de ellos en un corto, mediano y largo plazo y con esto robustecer un plan de entrenamiento y capacitación continua.

Al igual que el rediseño del trabajo, la comunicación clara y oportuna también mitiga el otro factor del *burnout* que más fuerza tuvo entre los trabajadores tradicionales que fue el agotamiento emocional o profesional, donde los empleados manifestaron que no sienten que su trabajo es retador y sienten la falta de importancia en sus puestos y actividades de trabajo, considerando que su trabajo se vuelve monótono, sin retos y sin una sensación de energía y logro cumplido.

Los empleados que empiezan con su carrera profesional y que trabajan en esta empresa con gran prestigio, esperan ser exitosos en su entorno laboral, es por esto que los líderes tienen que dar el mensaje adecuado y claridad en la estrategia a sus equipos de trabajo para no caer en

contradicciones entre lo que se pide y lo que se vive en el ambiente laboral con el fin de devolver la credibilidad y que los empleados ya no perciban un ambiente de incertidumbre, inseguridad o de competencia excesiva para poder conservar sus empleos.

Al mismo tiempo, la gerencia debe mantener una comunicación organizacional encaminada a reflejar un entorno de transparencia mediante la explicación clara y oportuna de las estrategias del negocio y cómo se ligan a cada uno de los objetivos de los empleados, y con esto reducir en los empleados el nivel de incertidumbre en sus roles, tareas y metas.

Una vez que la gerencia y los empleados comprenden y desarrollan los objetivos derivados de las estrategias del negocio, estos deberán ser medibles, alcanzables y alineados con la experiencia, conocimientos y habilidades de los empleados para que sientan el sentido de logro y contribución.

Se recomienda conocer los perfiles de los empleados es decir, conocer las habilidades y cualidades que conforman los equipos de trabajo y asignarles el puesto de acuerdo a sus capacidades y experiencia.

En cuanto al ambiente laboral, existe en el ambiente la apertura a interactuar amigable y empáticamente con otras personas relacionadas con sus procesos y con otras culturas también. Es por eso que no sobresalió este aspecto del *burnout* correspondiente al cinismo o despersonalización en la encuesta.

⇒ Los resultados de este estudio no reflejan una alerta en el aspecto de despersonalización o cinismo en el ambiente laboral. No hay evidencia de que los empleados tengan actitudes impersonales o de indiferencia en relación a su trabajo o su puesto de trabajo que en este caso son usuarios, clientes o compañeros.

El interactuar con otras culturas resulta enriquecedor para las personas que laboran en esta empresa al poder desarrollar habilidades de comunicación, integración y *networking* ya que hacen relaciones amigables y duraderas además de tener una buena interrelación laboral.

En cuanto a los teletrabajadores, el *engagement* se presenta principalmente en dos de los tres factores, los cuales son dedicación y absorción.

Por parte de la dedicación, los empleados teletrabajadores se sienten orgullosos del trabajo que hacen, porque sienten que sus actividades son retadoras, con significado, con objetivos y propósitos claros y específicos.

A los empleados les entusiasma su trabajo y encuentran significado en sus actividades y objetivos laborales, este grupo de empleados ha manifestado que se siente motivado y agradecido con la empresa por facilitarles este modelo de trabajo que favorece a sus planes

familiares, económicos y profesionales por sentirse capaces de administrar su tiempo así como su vida familiar y laboral.

La absorción indica que los teletrabajadores se pueden concentrar en su trabajo y desarrollar sin problemas sus actividades diarias de tal forma que no sienten la presión de tiempo y de espacio. Los empleados se sienten felices realizando su trabajo, tienen claridad mental, control sobre el ambiente en el que se desempeñan y disfrutan desarrollado sus tareas laborales.

Por lo que es importante para la dirección contar con personal gerencial que desarrolle satisfactoriamente el trato y la empatía con los empleados teletrabajadores y tradicionales.

⇒ El vigor no es un resultado relevante del *engagement* entre los empleados, de acuerdo a los datos, en este aspecto los teletrabajadores y los trabajadores tradicionales no manifiestan diferentes niveles de energía mientras trabajan ya que el vigor se caracteriza por manifestar altos niveles de energía mientras se trabaja y de un fuerte deseo de esforzarse en el trabajo, aun cuando hay dificultades. El vigor no resalta fuertemente entre un modelo de trabajo y otro.

Realmente la empresa maneja dentro de sus políticas un valor importante que es el balance de vida/trabajo y lo promueve entre sus empleados además da importancia al balanceo de carga de trabajo mediante la definición y medición de objetivos por empleado.

Es importante resaltar que el desarrollo de múltiples habilidades, conocimientos adquiridos en la variedad de tareas desarrolladas, y retos enfrentados requeridos en las diferentes posiciones son herramientas importantes de apoyo para el empleado para cambiar de un modelo de trabajo a otro. Por lo tanto, el temor a retos y resistencia al cambio es menor y resulta más enriquecedor para el empleado.

Si el cambio de un empleado de un modelo de trabajo a otro resulta exitoso, quiere decir que la habilidad para cambiar rápidamente y la alerta al cambio, pueden ser aspectos o habilidades difíciles de imitar por otros, principalmente por competidores.

Por otro lado, el estudio del tema de la estrategia fue importante para poder confirmar que el teletrabajo es parte de la estrategia adoptada por esta empresa que se dedica al giro de la electrónica y servicios financieros, ya que la literatura señala que las empresas también son exitosas por las estrategias adoptadas.

Es bien sabido que las estrategias generalmente toman tiempo para comprobar su éxito, ya que están conformadas por una serie de proyectos e iniciativas los cuales toman tiempo para generar resultados positivos y exitosos.

Cada empresa puede elegir la estrategia y la estructura que más le convenga, esto dependerá de las necesidades, demandas, recursos y competencias a desarrollar.

⇒ Como parte de la estrategia se puede elegir la implementación del modelo de teletrabajo mediante oficinas virtuales con la finalidad de ser innovadores en la adopción de este modelo de trabajo puesto que se obtienen varios beneficios tales como la eliminación de gastos de administración y operación, disminución de costos, se minimiza el riesgo en el seguimiento de operaciones por factores sociales, ambientales y humanos, ahorros y beneficios para los empleados y empresas.

Otras empresas europeas y norteamericanas han obtenido resultados favorables en cuanto ahorros y han tenido éxito con el modelo de teletrabajo implementado entre sus empleados al atraer y conservar talento y el capital intelectual que generan sus empleados.

En los resultados de la primera hipótesis se demuestra que el teletrabajo genera el aumento del nivel de *engagement* en comparación de los trabajadores tradicionales.

La segunda hipótesis refiere que hay diferencia en el grado de *engagement* y *burnout* entre hombres y mujeres que trabajan como teletrabajadores.

⇒ Y se encontró que el modelo de teletrabajo es igualmente aceptado por hombres y mujeres, ambos géneros están igualmente dispuestos a migrar del trabajo tradicional al teletrabajo, no hay diferencias tanto de *engagement* como de *burnout*. Sin embargo, se puede inferir que los hombres están interesados y aceptan favorablemente el modelo de teletrabajo al obtener un promedio más alto de *engagement* bajo este modelo de trabajo.

El personal masculino está más dispuesto al teletrabajo, este hallazgo parece contrario a la suposición que sugiere que las mujeres encuentran más atracción y beneficios al adoptar este modelo.

En la actualidad el género masculino y el femenino comparten roles tanto laborales como personales o familiares como el cuidado de los hijos, cabezas de familia, cuidado del hogar, estudios, entre otros. Y como parte del cambio constante, hombres y mujeres asumen nuevos roles en la sociedad.

El teletrabajo está cerca del ideal de muchos empleados al ofrecerle la oportunidad de crecimiento profesional, fortalecer el equilibrio vida-trabajo, mayor convivencia familiar, incremento de productividad y la inclusión de personas con algún impedimento físico en el ambiente laboral.

Hombres y mujeres están dispuestos a laborar bajo el modelo del teletrabajo, sin embargo no se sabe si estos mismos trabajadores una vez que adoptan el teletrabajo están dispuestos a regresar al trabajo tradicional y como impactaría su nivel de *engagement*.

La tercera hipótesis señala que existe una relación entre edad, número de hijos, escolaridad, antigüedad en el puesto y antigüedad en la empresa con respecto al *engagement* y *burnout* en teletrabajadores y no teletrabajadores.

- ⇒ El principal hallazgo se encontró en el número de hijos al coincidir que los teletrabajadores con mayor número de hijos manifiestan mayor agotamiento profesional y despersonalización. Por otra parte, los teletrabajadores con mayor nivel de vigor y absorción son los que tienen menor número de hijos o un solo hijo mayores de 10 años a su cuidado.

Este factor se atribuye a que las personas con mayor número de hijos deben combinar sus responsabilidades laborales con las personales durante las horas de trabajo y en consecuencia, se genere mayor nivel de estrés o disminuya el nivel de *engagement* en la parte de vigor la cual está relacionada con la energía.

- ⇒ También se encontró entre todo los participantes que a mayor antigüedad en el mismo puesto aumenta la percepción de ineficiencia laboral y disminuye la dedicación. Esto sugiere que podría ser benéfico rotar puestos y elaborar un plan de entrenamientos cruzados y capacitación continua con el fin de seguir contribuyendo con el desarrollo profesional de los empleados y aumento de interés en el aprendizaje de nuevas habilidades y competencias.
- ⇒ En cuanto a la escolaridad, las personas con maestría o postgrado experimentan mayor nivel de dedicación que los universitarios ya que manifiestan mayor nivel de insatisfacción laboral. Por lo tanto, en esta empresa es importante resaltar que las personas con mayor nivel de escolaridad son las que tienen mayor nivel de *engagement*.

Las mejores ofertas de trabajo relacionadas a una descripción de puesto están relacionadas con el grado de escolaridad considerando que la empresa busca y da prioridad de contratación a las personas con más experiencia y preparación escolar ya que con estas características se aumenta en las organizaciones la probabilidad del éxito de la mayoría de sus estrategias al incluir en sus filas empleados con altos niveles de preparación académica y laboral con apertura a nuevos estilos y estructuras de trabajo.

Los empleados con maestría pueden aplicar la experiencia y conocimientos adquiridos en esta empresa y son mayormente tomados en cuenta para toma de decisiones y se les toma en

cuenta para mejores ofertas de trabajo y son también más favorecidos en cuestión de nivel salarial.

⇒ Por medio de este trabajo de investigación, me di cuenta que hace falta bibliografía relacionada con el teletrabajo en México, no existe un plan de estudios en maestrías o postgrados que incluyan materias que instruyan y capaciten a los alumnos acerca de este modelo de trabajo que es parte del diseño de puestos y del comportamiento organizacional y que también es parte de la vida cotidiana de muchas personas que están adoptando o migrando a este modelo en forma acelerada.

Sin embargo, el teletrabajo en México aún no ha generado suficiente evidencia como para contribuir a la confianza del éxito de este modelo entre los gerentes y directores de las empresas regionales. Empero, las empresas con presencia global están sirviendo de modelo para comprobar que el teletrabajo da verdaderas ventajas tanto a la empresa como al empleado.

No se encuentra gran impacto en cuanto al estado civil, solamente se puede confirmar la tendencia de que donde se encuentra mayor desgaste profesional es entre los empleados solteros jóvenes.

El éxito del teletrabajo que puede tener hoy en día es en la claridad en los proyectos y actividades asignadas a los empleados ya que el control no es relevante, mas sí lo es la supervisión y el seguimiento de tareas y proyectos.

La propuesta para adoptar el modelo del teletrabajo no deberá basarse únicamente en beneficios personales o familiares, sino que se debe tomar esta decisión con la finalidad de mejorar el desempeño en el trabajo para lograr los objetivos individuales, grupales así como los de la empresa mediante el incremento de la productividad, compromiso, *networking* y conocimiento de los procesos.

La generación de confianza entre el empleado y el supervisor es importante y por otro lado, el empleado es responsable de demostrar compromiso, ética y lealtad a la empresa.

Con la confianza, el compromiso y disminución del autoritarismo se genera un mayor nivel de *engagement* entre todos los empleados, principalmente entre los teletrabajadores.

La mayoría de las empresas no están preparadas para valorar o evaluar adecuadamente a un profesional que no ven. Hay todo un tema de formación que reforzar principalmente en la dirección por objetivos o proyectos, ya que es necesario saber poner objetivos específicos para un teletrabajador, cuantificarlos y evaluarlos para lograr la eficiencia en el puesto a desempeñar.

Actualmente las necesidades de los empleados y las empresas cambian y desde las instituciones educativas y las empresas, se puede dar un enfoque de desarrollo de habilidades como la autonomía, disciplina, innovación, comunicación, desarrollo de proyectos y trabajo en equipo entre otras habilidades para hacer frente a las demandas competitivas y adaptación a diferentes tecnologías, esquemas y modelos de trabajo como es el trabajo a distancia o teletrabajo.

### *Implicaciones Prácticas*

Con base a los resultados y principales hallazgos, se pueden hacer varias propuestas enfocadas al desarrollo del nivel de *engagement* en los empleados que trabajan bajo el modelo del teletrabajo y trabajadores tradicionales con el fin de disminuir el desgaste emocional.

La intención de este documento es que en base a las investigaciones llevadas a cabo y los resultados obtenidos, se pueda tener claridad en las acciones que ayuden y apoyen a la gerencia y al área de recursos humanos para poder promover prácticas en pro del aumento de nivel del vigor, la dedicación y absorción de todos los empleados que trabajan para esta empresa.

Actualmente existen herramientas e iniciativas internas que ayudan a saber el estado emocional y de satisfacción de los empleados como es la encuesta anual lanzada en toda la organización para poder evaluar el ambiente y el entorno laboral.

Esta encuesta debe utilizarse para analizar los datos y sobre estos resultados, elaborar un plan de acción integral donde todos los empleados se vean beneficiados, desde el recién contratado hasta el que tenga mayor antigüedad en la empresa, así como todos los niveles organizacionales y de autoridad.

En general todos como empleados sienten la necesidad de sentirse con energía, eficaces, eficiente, felices y orgullosos con su puesto de trabajo, así como de la empresa por la que fueron contratados.

En este documento se sugieren acciones y herramientas que pueden apoyar al empleado y la empresa a la implementación o migración del modelo de teletrabajo y al aumento del nivel de *engagement* entre los empleados en general.

#### *Actitudes, Aptitudes y Habilidades:*

- Comunicación (redacción, narrativas, reportes, visual, oral, interpretación de datos etc.)
- Desarrollo de liderazgo

- Entrenamientos enfocados a controles de calidad, innovación y mejora continua
- Desarrollo de autonomía, iniciativa, independencia
- Desarrollo de *networking*
- Dominio de dos o más idiomas principalmente ingles
- Manejo y desarrollo de proyectos
- Administración de tiempo
- Negociación
- Planes de entrenamiento, capacitación y desarrollo profesional enfocadas al puesto de trabajo
- Cultura de responsabilidad y colaboración
- Interacción agradable – respetuosa entre empleados y sana convivencia
- Balanza efectiva vida-trabajo

La capacitación aumenta la autosuficiencia de un individuo por lo que disminuye la tensión del trabajo y la gente se siente menos estresada cuando pueden ajustar sus horas o días de trabajo con la familia o necesidades personales. Esto genera un sentimiento de control y balance asociado con el incremento de energía, buena salud y aumento de productividad laboral (Kanter, 2009).

*Acciones:*

- Reingeniería y rediseño de puestos ya que los puestos se crean en una fase inicial y posterior
- Definición de objetivos y metas: contenido, contexto y requisitos
- Establecimiento de una visión y misión para saber a dónde se quiere llegar
- Retroalimentación y constante interacción entre los empleados y sus gerentes
- Balanceo de cargas de trabajo
- Programas de reclutamiento y selección para elegir al empleado adecuado a cada puesto
- Programas de compensación y reconocimientos
- Adopción de modelos flexibles de trabajo
- Implementación de políticas de ética y estándares de conducta
- Procedimientos y regulaciones de seguridad en el área de trabajo
- Orientación acerca de derechos, beneficios y obligaciones
- Cuidado de las áreas de salud ocupacional como la ergonomía
- Sugerir técnicas de relajamiento y recreación
- Desarrollo de talentos y habilidades
- Creación de un entorno / ambiente laboral agradable y adecuado
- Institucionalización el teletrabajo dentro del reglamento y contratos laborales

En este contexto, y partiendo de lo general a lo particular, es importante que las empresas tengan una cultura organizacional definida y clara en cuanto a misión, visión, valores y

estrategia porque de estos atributos se derivan los roles, responsabilidades y sobre todo el diseño de cada puesto de trabajo de los empleados.

El rediseño del trabajo da a los empleados responsabilidad, significancia en el trabajo, autonomía en combinación de una continua retroalimentación que reduce la tensión porque esos factores proporcionan al empleado más control sobre sus actividades de trabajo y una dependencia menor de los demás.

El establecimiento de metas, hace que los individuos se desempeñen mejor cuando tienen metas específicas que se perciben como alcanzables y aclaran las expectativas de desempeño.

El reclutamiento se debe llevar a cabo mediante la generación de un grupo de candidatos para ocupar el puesto vacante, se debe seleccionar al candidato correcto para que la ejecución de su trabajo se desarrolle en forma satisfactoria, con una curva de aprendizaje razonable o corta y que el candidato elegido no tenga problemas de desempeño laboral.

La creación de una red social de apoyo es un medio para disminuir la tensión, ya que se cuenta con alguien que escuche los problemas y ofrezca un punto de vista más objetivo a la situación. Ayuda tener amigos, familia o compañeros de trabajo con los cuales hablar, proporciona una salida a los niveles excesivos de tensión.

Algunas empresas implementan actividades, foros o comités dedicados a involucrar a los empleados mediante actividades que son de su interés personal tales como deportes, seguridad personal, administración de economía personal, educación de sus hijos, filantropía entre otros.

La responsabilidad de hacer el trabajo o el ambiente de trabajo productivo y saludable debe ser parte de los objetivos de los gerentes, puesto que lo ideal de todas las empresas es tener empleados entusiasmados y eficientes dentro de sus filas.

En el sentido de manejo de riesgos, tener en cuenta los riesgos que el teletrabajo propicia y diferenciar tanto accidentes y enfermedades de trabajo, como accidentes y enfermedades que pueden generarse en el hogar.

Es conveniente contar con los requisitos mínimos indispensables en las áreas de trabajo así como las herramientas de apoyo para desempeñar las actividades de cada puesto y su ocupante.

#### *Herramientas:*

- Equipos de computo
- Audiovisuales
- Mensajería instantánea y telecomunicaciones
- Conocimiento y entrenamiento de tecnología digital (nube)

- Creación de una imagen como apoyo visual por medio de la mercadotecnia para generar identidad y sentido de pertenencia a la empresa por medios visuales como logotipos, colores, formatos, videos etc.

Estas prácticas van encaminadas a asegurar el éxito del empleado al estar laborando bajo el modelo del teletrabajo así como el trabajo tradicional.

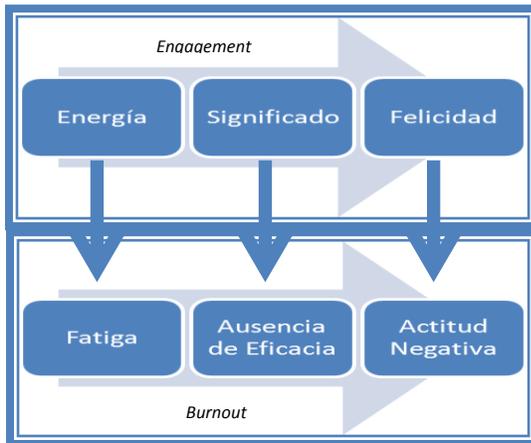
Es recomendable que antes de que el empleado adopte el modelo de teletrabajo, primero trabaje un periodo razonable en la oficina y de forma presencial de acuerdo al punto de vista de su gerente para posteriormente adoptar el teletrabajo.

También se puede alternar el teletrabajo y el trabajo presencial o tradicional, es decir que se trabaje por un mínimo de horas al día u horas a la semana entre el lugar de trabajo u oficina y otras instalaciones elegidas por el teletrabajador para no perder la conexión y la comunicación entre compañeros de trabajo, entorno organizacional y gerencia.

Actualmente las empresas buscan las metodologías enfocadas a hacer más con menos así como la generación de confianza en el entorno laboral y una buena relación con los clientes tanto internos como externos.

Las empresas que tienen reputación de tener un ambiente laboral agradable, también son empresas financieramente rentables.

Representación del efecto del *engagement* sobre el *burnout*.



### *Implicaciones para futuros estudios*

Ya que este es un acercamiento para entender mejor las características del teletrabajo como parte del diseño de trabajo, en este estudio no se evalúan otras variables que tienen relación con el teletrabajo.

En la literatura se señala que el modelo de teletrabajo trae tres beneficios principales:

Económicos: al reducir gastos administrativos, aumento de productividad, motivación, protección y continuidad de operaciones, facilidad de reclutamiento y capital humano.

La productividad está relacionada con la efectividad de los procesos y las personas que están vinculadas a las tareas del puesto. La productividad aumenta debido a la disminución de interrupciones e interferencias provenientes de los compañeros de trabajo.

Es un aspecto motivador para la empresa y para los empleados el tener beneficios en el aspecto económico, por el ahorro en traslados en tiempo, dinero y disminución de tensión. El ahorro de tiempo y dinero en traslados se vuelve atractivo para el empleado al poder pasar más tiempo con su familia, aventajar tareas diarias o para poder desarrollarse profesionalmente.

Cabe resaltar el éxito económico que han tenido otras empresas con el modelo del teletrabajo por medio de la reducción de gastos operativos, se ha comprobado que en varias empresas como IBM que se han obtenido ahorros hasta de 70 millones de dólares por cada 10,000 teletrabajadores al adoptar este modelo.

Los índices de ausentismo y rotación disminuyen entre los teletrabajadores en comparación a los trabajadores tradicionales. Los niveles de rotación y ausentismo suele ser menor entre los teletrabajadores por lo tanto también es interesante evaluar y analizar este aspecto dentro de la empresa en futuras investigaciones.

La continuidad de operaciones asegura la presencia y la permanencia en los lugares de trabajos y bajo diferentes circunstancias de factores ambientales o sociales.

Ambientales: Estos beneficios son específicos al impacto del medio ambiente y energía.

La Energía es consumida a grandes niveles por los edificios y oficinas de tal forma que trabajar desde casa disminuye el consumo de la misma. Los teletrabajadores suelen trabajar con luz solar y a temperatura ambiente de tal forma que disminuye el consumo del aire acondicionado, escaleras eléctricas, elevadores y luz eléctrica.

También se reduce el óxido de carbono o CO<sub>2</sub> en el medio ambiente, ya que el 40 o 50 por ciento de emisiones de CO<sub>2</sub> son producidas por los trabajadores tradicionales durante sus traslados hacia las empresas o sus lugares de trabajo. Por lo tanto el reducir este tipo de traslados se reduce el nivel de contaminación.

Sociales: Es la posibilidad que ofrece de incorporar al trabajo a personas en desventaja tales como son personas discapacitadas, mujeres cabeza de hogar, población en reclusión, población con situación de aislamiento geográfico entre otras. El teletrabajo también permite aumentar el tiempo de dedicación a la familia y al desarrollo profesional.

Con el análisis de las variables económicas, ambientales y sociales, se pueden tomar decisiones encaminadas a la retención de la fuerza laboral y el éxito en el cumplimiento de metas y objetivos de empleados que generen valor agregado, aumento de calidad y de *engagement* entre los empleados para que la organización tenga un impacto positivo tanto económico, operativo y de reputación encaminado al éxito y logro de metas con apego a la estrategia.

Es importante destacar, que esta es una empresa social y laboralmente responsable, ha ganado prestigio y buena reputación en el entorno de la electrónica porque se preocupa por mantener un ambiente favorable para sus empleados y se preocupa por aportar beneficios a la sociedad donde sus empresas tienen presencia.

Estas variables deben ser evaluadas y analizadas en futuras investigaciones para poder complementar los resultados encontrados en esta tesis.

Sin duda el tema del teletrabajo, es un tema que tiene muchos aspectos de investigación de interés para empresarios dedicados a diferentes rubros económicos y sociales como los comerciales, tecnológicos, educativos, gubernamentales y no lucrativos.

## Conclusiones

Se encontraron diferencias significativas en el grado de *engagement* y *burnout* entre teletrabajadores y trabajadores tradicionales.

Sin embargo estas diferencias solamente se dieron en dos de los tres factores del *engagement*: Dedicación y Absorción. Así como en dos factores del desgaste profesional: Sensación de Ineficiencia y Agotamiento Emocional. Además, el nivel de *engagement* es más alto entre teletrabajadores que el grupo de los trabajadores tradicionales. Esto se manifiesta en un mayor nivel de ineficacia profesional o mayor sensación de insatisfacción laboral y menor dedicación y absorción en el grupo de trabajadores tradicionales.

Este diseño de trabajo, es decir, el teletrabajo apoya la idea que es un modelo benéfico para los empleados y respalda la gestión administrativa de continuar implementando y mejorando la práctica de este modelo de trabajo en esta empresa.

Aunque este estudio no está enfocado a evaluar la contribución a la reducción de costos administrativos, los resultados sugieren que si podría contribuir a disminuir costos.

En este sentido los costos que se pueden reducir por parte de la empresa son: en cafetería, electricidad, transporte de personal, insumos de papelería e higiene, estacionamiento, espacio de oficina, disminución de rotación de personal, entre otros.

En cuanto al ahorro que puede representar para el empleado el modelo de teletrabajo es en el ahorro en transporte, tiempo, uso de automóvil, disminución de estrés relacionado con el transporte entre casa y oficina, disminución en enfermedades respiratorias, disminución de gastos médicos, disminución de faltas al trabajo.

También se encontró que el *burnout* se manifiesta más entre los trabajadores tradicionales que en los teletrabajadores, no obstante los niveles son menores. Entre las manifestaciones del modelo de trabajo tradicional, se encuentra que perciben que su trabajo no representa desafíos suficientes.

Al igual que en otros estudios, la sensación de agotamiento emocional es la más alta en este estudio al manifestar que su trabajo no vale la pena y lo único que piensan es llegar a casa para descansar y recuperar fuerzas para llegar al día siguiente la oficina.

Los resultados sugieren que la empresa debería seguir implementando y mejorando el modelo de teletrabajo contribuye en el aumento del *engagement* y disminución del *burnout*.

Aunque no se analizó en este estudio el factor de productividad, la empresa cuenta con los medios necesarios para medir la relación de éste con el diseño de trabajo.

Otra conclusión muy importante que procede de la segunda hipótesis es que no hay diferencias significativas en *engagement* y *burnout* entre hombres y mujeres de los dos grupos.

Sin embargo al comparar al grupo de teletrabajadores con el de trabajo tradicional de hombres, se puede ver que los teletrabajadores tienden a estar más enganchados y con menos niveles de desgaste profesional que los trabajadores tradicionales, por lo tanto estos datos sugieren que se debe seguir investigando esta tendencia en los aspectos de ausentismo, rotación, productividad y los costos implicados en estos factores.

A nivel cualitativo, a través de entrevistas se encontró que los entrevistados del grupo de teletrabajadores se sienten más involucrados (enganchados) con su trabajo que sus compañeros del grupo de trabajo tradicionales. Se necesita hacer un análisis estadístico para determinar si hay diferencias entre los grupos de hombres teletrabajadores y tradicionales.

Entre las variables demográficas que se midieron, se encontró que el número de hijos es la variable que más se relaciona con dos de los tres factores del desgaste profesional y con dos de los tres factores del *engagement*.

En cuanto al desgaste profesional resaltaron los factores de agotamiento y despersonalización. Por parte de *engagement* resaltaron el vigor y la absorción.

En este sentido, se recomienda que en el diseño del modelo de teletrabajo se ponga atención en las variables demográficas particularmente a la del número de hijos, para prevenir los potenciales efectos negativos relacionados específicamente con el agotamiento emocional y bajo nivel de vigor por el lado del desgaste profesional. Y por el lado del *engagement*, en el vigor y absorción.

Los teletrabajadores con mayor número de hijos pueden ser afectados en el *engagement*, lo que se sugiere el diseño de un método preventivo, y de orientación y concientización.

Específicamente esto se puede llevar a cabo desde el proceso de reclutamiento, selección y capacitación. Esto implicaría investigar cómo se hace el proceso desde el reclutamiento hasta la capacitación de las personas que van a ser asignadas al teletrabajo.

Los resultados también nos permiten concluir que las variables demográficas analizadas en este estudio, no influyen negativamente en la asignación al grupo de teletrabajo; es decir que la edad, la antigüedad en el puesto y en la empresa, ni la escolaridad afectarían la asignación de las personas al modelo de teletrabajo.

Con el teletrabajo, las empresas aumentan su prestigio en el ramo por tener empleados con experiencia al estar desarrollando competencias y habilidades como la flexibilidad y autonomía, al tener empleados satisfechos, expertos y comprometidos la empresa cuenta con empleados exitosos, lo cual se transmite al usuario o consumidor final así como en el entorno laboral.

Con una preparación y conocimiento acerca de lo que es el modelo de teletrabajo, las empresas y las gerencias no deben temer a la adopción del teletrabajo en cuestión de productividad, y es una alternativa científicamente comprobada que se puede utilizar para aumentar el nivel de *engagement* entre la fuerza laboral.

Con un capital de trabajo eficiente y exitoso se fortalece e incrementa la rentabilidad de la empresa, mantiene su buen prestigio en el medio de la electrónica-empresarial en la medida que los accionistas, empleados y aliados de negocio se sientan seguros con las nuevas estrategias innovadoras implementadas en sus productos y servicios utilizando las nuevas tecnologías de comunicación, procesos y diseños de trabajo; por lo que las utilidades y beneficios para la empresa se ven favorecidos mediante un buen y óptimo manejo de los recursos humanos, materiales y por ende, económicos.

Una empresa con estas características es difícil de imitar, disminuye los niveles de rotación y gana ventaja competitiva.

Los resultados de esta investigación son consistentes con la filosofía y los valores de la empresa estudiada porque proporcionan soporte empírico a sus políticas relacionadas a su personal el cual forma parte de su capital humano e intelectual que siempre es considerado el activo más importante de la empresa.

## Referencias

- Ashkenas, R. (2011). *Make the weekend last all week*. From <http://blogs.hbr.org/ashkenas/2011/02/make-the-weekend-last-all-week.html>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Barrios, R. S. (2007). *El Teletrabajo*. From Derecho PUCP: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/2954/2857>
- Bravo, O. (2011). Teletrabajo: del lugar al que voy a las tareas que realizo. (IESA, Ed.) *DEBATES IESA*, XVI, 46-49.
- Castillo Builes, E. (2010). Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia real para las organizaciones. *Fundación universitaria católica del norte*, 1,6.
- Certo, S. C. (2001). *Administración moderna*. Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Clark, T. R. (2012). *Feeling Blah about work? Don't blame your boss, get engaged*. Obtenido de [http://www.fastcompany.com/1840953/feeling-blah-about-work-don-t-blame-your-boss-get-engaged?partner=homepage\\_newsletter](http://www.fastcompany.com/1840953/feeling-blah-about-work-don-t-blame-your-boss-get-engaged?partner=homepage_newsletter)
- Corkindale, G. (2011). Guide to managing stress. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 1-49.
- Countu, D. (2009). *Why teams don't work*. Obtenido de Harvard Business Review: <http://hbr.org/2009/05/why-teams-dont-work>
- Cristá, C. C., & Galicia, F. A. (2012). Salud y Agotamiento Profesional (Burnout) en profesores veracruzanos. En F. A. Galicia, & A. J. García, *Agotamiento Profesional y estrés* (págs. 20-25). México, D.F.: Porrúa.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (M. G. Hill, Ed.)
- Hill, J. E., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). INFLUENCES OF THE VIRTUAL OFFICE ON ASPECTS OF WORK AND WORK/LIFE BALANCE. *Personnel Psychology*, 667-684.
- Ivancevich, Konapasky, & Matteson. (2005). El diseño del puesto, trabajo y motivación. In Ivancevich, Konapasky, Matteson, & M. Hill (Ed.), *Diseño del puesto, trabajo y motivación* (pp. 174,202).

- Kanter, R. M. (2009). *Stay Home and Work*. From Harvard Business Review: <http://blogs.hbr.org/kanter/2009/04/stay-home-and-work.html>
- Ley Federal del Trabajo, S. (2012). Ley Federal del Trabajo. In C. d. Diputados, *Ley Federal del Trabajo* (pp. 58-61). Secretaria de servicios parlamentarios.
- Madero Gómez, S. M. (2009). Predictores de la disposición de trabajadores mexicanos a aceptar el teletrabajo. *Investigación y Ciencia* , 46-52.
- Maslach, C. (2001). A Multidimensional Theory of Burnout. In C. Cooper, & u. p. Oxford (Ed.), *A Multidimensional Theory of Burnout* (pp. 68,82).
- Ortiz, J. A., & Arias, F. (2009 Oct). *El desgaste profesional (burnout) y calidad de vida laboral como predictores de la búsqueda de otro trabajo en profesionales de la salud y de la educación en el occidente de México*. (O. Juan, & A. Fernando, Eds.) From [www.cienciaytrabajo.cl](http://www.cienciaytrabajo.cl): <http://www.cienciaytrabajo.cl/pdfs/34/pagina222.pdf>
- Ortiz, J. A., & Vega-Michel, C. (2009 Nov). *Cortisol levels, professional burnout and job satisfaction in university employees*. (O. Juan, & V.-M. Claudia, Eds.) From [www.journals.unam.mx/](http://www.journals.unam.mx/): [www.journals.unam.mx/index.php/jbhsi/article/download/18802/pdf\\_548](http://www.journals.unam.mx/index.php/jbhsi/article/download/18802/pdf_548)
- Osio Havriluk, L. (2010). *El Teletrabajo: una opción en la era digital*. From Observatorio Laboral Revista Venezolana: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219014912006>
- Osio Havriluk, L., & Delgado de Smith, Y. (2011). *Women, Cyberfeminism and Teleworking* , 61-78.
- Reina, D. T. (2011). Globalización, empresas multinacionales e historia. *Pensamiento & gestion* , 165-185.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). (PEARSON, Ed.) PEARSON.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiro, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 16, 117-134.
- Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. *SHRM Foundation's effective practice guidelines* , 1-28.
- Wharton, U. k. (2011). *De freelance a teletrabajadores: Fórmula de éxito para el nuevo mundo del trabajo en solitario*. From Universia Knowledge: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=2085>
- Wharton, U. K. (2007). *El teletrabajo: ¿un tropiezo en la carrera profesional?* From Universia Knowledge: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1408>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human Resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* , 701.

