



**UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA**

Escuela de Postgrados

Percepción del *engagement*, de un grupo de trabajadores bajo la modalidad de teletrabajo en tiempos de COVID-19

Especialización de Gerencia del Talento Humano

**Sonia Andrea Cuervo Rocha
Ricardo Henao Soto
José Vicente Moreno Marulanda**

PO: 001

25 · 01 · 22

CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL AUTOR PARA LA REPRODUCCIÓN, COMUNICACIÓN PÚBLICA, PUESTA A DISPOSICION, PRÉSTAMO Y OTROS DE TRABAJO DE GRADO

Fecha: 2022/01/25

Ciudad: Bogotá D.C.

Nosotros, Sonia Andrea Cuervo Rocha, Ricardo Henao Soto y José Vicente Moreno Marulanda; identificados con el documento de identidad N° 52.455169 de Bogotá, 1.030.632.039 de Bogotá, y 1.121.839.918 de Villavicencio, autor(es) del trabajo de grado Percepción del engagement, de un grupo de trabajadores bajo la modalidad de teletrabajo en tiempos de COVID-19 presentado y aprobado con fecha 25/01/2022 como requisito para optar al título de Especialización de Gerencia del Talento Humano, autorizamos a la Universidad Sergio Arboleda para que respecto al trabajo de grado, y para los efectos académicos propios de la misma, realice:

1. La reproducción, divulgación y comunicación pública, adaptación y transformación de la misma.
2. La consulta y préstamo, sin ánimo de lucro, del trabajo de grado a usuarios de la misma, a través de copia física o en formato digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

3. La puesta a disposición de usuarios internos (o externos), bien a través de la página web de la institución educativa, de la Biblioteca Central y en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, los autores conservan los derechos morales sobre el trabajo de grado, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

En constancia firma,

Nombres y apellidos SONIA ANDREA CUERVO ROCHA

Documento de identidad 52.455.169 DE BOGOTÁ

E-mail soniacuervor@gmail.com

Firma del estudiante

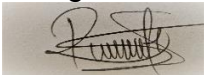


Nombres y apellidos RICARDO HENAO SOTO

Documento de identidad 1.030.632.039 DE BOGOTÁ

E-mail ricardohenaosoto@gmail.com

Firma del estudiante



Nombres y apellidos JOSÉ VICENTE MORENO MARULANDA

Documento de identidad 1.121.839.918 DE VILLAVICENCIO

E-mail chentemoreno2@gmail.com

Firma del estudiante



Universidad Sergio Arboleda

Escuela de posgrados

Serie Trabajos de Grado

Número

Autor(es) Sonia Andrea Cuervo Rocha, Ricardo Henao Soto, Jose Vicente Moreno

Tutor Jairo Gracia

Queda prohibida la reproducción parcial o total de ese material en cualquier medio sin previa autorización del autor(es)

Universidad Sergio Arboleda

Calle 75 No. 14-29.

Teléfono: 325 7500

www.usergioarboleda.com.co

Bogotá D.C.

PERCEPCIÓN DEL ENGAGEMENT, DE UN GRUPO DE TRABAJADORES BAJO LA MODALIDAD DE TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19

Autores

Sonia Andrea Cuervo Rocha
Ricardo Henao Soto
José Vicente Moreno Marulanda

Tutor

Jairo Gracia

**Universidad Sergio Arboleda
Programa de Especialización
Especialización en Gerencia del Talento Humano
2022/01/25**

Sonia Andrea Cuervo Rocha¹
Ricardo Henao Soto²
José Vicente Moreno Marulanda³

¹ Especialización en Gerencia del talento Humano. Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Licensed Practitioner of PNL By Richard Blander. Profesional en Psicología Universidad Politécnico Gran Colombiano. Diplomado Escuela de Liderazgo para la transformación. Universidad del Rosario. Coordinadora de Bienestar y Capacitación en Crowe Colombia. Sonia.cuervocrowe.com.co. soniacuervor@gmail.com

² Especialización en Gerencia del talento Humano. Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Profesional en Administración de empresas. Universidad del La Gran Colombia. Lider de Gestión de SQR's y Controversias Banco Falabella Colombia. richena@bancofalabella.com.co ricardohenaosoto@gmail.com

³ Especialización en Gerencia del talento Humano. Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Profesional en Salud Ocupacional. Universidad del Tolima. Profesional en gestión del Riesgo Adecco Colombia. vicente.moreno@pgr.outsourcingadecco.com.co chentemoreno2@gmail.com

Resumen

Han pasado casi dos años desde que la Organización Mundial de La Salud (OMS) declaró una pandemia a nivel global por el nuevo virus Sars Cov-2 (Covid-19). Los efectos de la pandemia y las cuarentenas forzaron una migración masiva a nivel mundial de los trabajadores que ejercían su labor en infraestructuras empresariales hacia sus hogares, como una estrategia que permitiese la continuidad en el funcionamiento de las empresas y la estabilidad laboral para sus empleados. Esta nueva realidad generó retos a las empresas, donde algunas de ellas, no se encontraban preparadas, uno de ellos estaba relacionado con mantener alto el nivel de *engagement* en sus trabajadores, pero hasta ahora las actividades comúnmente realizadas por las mismas, no han tenido el impacto deseado. El objetivo de esta investigación es analizar la percepción acerca del *engagement* por parte de un grupo de trabajadores bajo la modalidad de teletrabajo en un contexto de pandemia. Para esto la metodología se basó en tres fases, la primera fase desarrolló una investigación de tendencias actuales de diferentes empresas, donde se identificaron las buenas prácticas de las mismas, para promover el *engagement* de sus trabajadores, la segunda fase, se concentró en la consolidación de buenas prácticas que permitían tener un panorama de las tendencias empresariales desde la mirada del “empleador” y en la tercera fase, se determinó la percepción de los trabajadores frente a su empleador y el nivel de *engagement*. Inicialmente se diseñó y aplicó una encuesta con el objetivo de recopilar información demográfica que permitiese conocer a los encuestados. Una vez realizada la identificación demográfica, se aplicó la encuesta, donde se evaluaron tres dimensiones; Vigor, dedicación y absorción, aplicadas a una población total de 74 personas y cuyo requisito de inclusión era el haber experimentado teletrabajo en algún momento de la emergencia de salud provocada por el COVID-19 o en su defecto que aún se encontrasen en teletrabajo. De acuerdo con los resultados de la encuesta, en general los niveles de vigor se mantuvieron altos, dado que experimentaron un cambio al trabajar en casa, ahorrando tiempo de desplazamiento al trabajo, realización de otras actividades en el hogar, un ambiente laboral controlado y un posible equilibrio en la distribución de tiempos.

El 50% de la población encuestada refiere estar a gusto con la labor que desarrolla, y que se siente feliz con la misma y la mayoría de las personas encuestadas están conformes con las tareas que hoy en día desempeñan en sus correspondientes empresas, primero, porque manejan un entusiasmo elevado en la ejecución de estas y segundo porque el tiempo utilizado para trabajar les permite finalizar sus actividades a mayor brevedad.

En general los niveles de vigor se mantuvieron altos, el 50% de los encuestados refiere estar a gusto con la labor que desarrolla, y que se siente feliz con la misma, lo que nos lleva a determinar que las actividades laborales que se realizan en casa, pueden ser desarrolladas por los colaboradores en un ambiente en el cual se sienten cómodos, sin perder el interés por lo que hacen en el día a día.

Palabras clave: Teletrabajo, *engagement*, pandemia.

Abstract

Almost two years have passed since the World Health Organization (WHO) declared a global pandemic due to the new Sars Cov-2 virus (Covid-19). The effects of the pandemic and the quarantines forced a massive worldwide migration of collaborators who worked in business infrastructures to their homes, as a strategy that would allow continuity in the operation of companies and job stability for their employees. This new reality created challenges for companies, where some of them were not prepared, one of them was related to maintaining a high level of engagement in their collaborators, but until now the activities commonly carried out by them have not had the desired impact. The objective of this research is to analyze the perception of engagement by a group of collaborators under the teleworking modality in a pandemic context. For this, the methodology was based on three phases, the first phase developed an investigation of current trends of different companies, where their good practices were identified, to promote the engagement of their collaborators, the second phase, concentrated on the consolidation of good practices that allowed having an overview of business trends from the perspective of the "employer" and in the third phase, the perception of employees regarding their employer and the level of engagement were determined. Initially, a survey was designed and applied with the aim of collecting demographic information that would allow knowing the respondents. Once the demographic identification was made, the survey was applied, where three dimensions were evaluated; Vigor, dedication and absorption, applied to a total population of 74 people and whose inclusion requirement was to have experienced teleworking at some point during the health emergency caused by COVID-19 or, failing that, to still be teleworking. According

to the results of the survey, in general the levels of vigor remained high, since they experienced a change by working at home, saving time commuting to work, carrying out other activities at home, a controlled work environment and a possible balance in the distribution of times.

50% of the surveyed population stated that they were comfortable with the work they carried out, and that they felt happy with it, and the majority of the people surveyed were satisfied with the tasks they performed today in their corresponding companies, first, because they handle a high enthusiasm in the execution of these and second because the time used to work allows them to finish their activities more quickly.

In general, the levels of vigor remained high, 50% of the surveyed population stated that they were comfortable with the work they carried out, and that they felt happy with it, which led us to determine that the work activities carried out in home, can be developed by employees in an environment in which they feel comfortable, without losing interest in what they do on a day-to-day basis.

Keywords.

Telecommuting, engagement, pandemic.

1. Introducción

Han pasado casi dos años desde que la Organización Mundial de La Salud (OMS) declaró una pandemia a nivel global por el nuevo virus Sars Cov-2 (Covid-19). De acuerdo con la cronología desarrollada por la OMS (2020), EL 11 de marzo del 2020, profundamente preocupada por los alarmantes niveles de propagación de la enfermedad y por su gravedad, y por los niveles también alarmantes de inacción, determina en su evaluación que la COVID-19 puede caracterizarse como una pandemia. En diferentes partes del mundo, el funcionamiento de cada sector económico, comercial, cultural, educativo entre otros tuvo que dar un giro inesperado debido a este virus. En Colombia no fue la excepción puesto que, el 17 de marzo del año 2020 mediante el decreto 417 se declaró el país en estado de emergencia económica, social y ecológica.

Los efectos de la pandemia y las cuarentenas forzaron una migración masiva a nivel mundial de los trabajadores que ejercían su labor en sedes organizacionales hacia sus hogares, garantizando la continuidad del funcionamiento de las compañías y la estabilidad laboral para sus empleados. Esta nueva realidad generó retos a las empresas para las cuales algunas no se encontraban preparadas, uno de estos, era mantener alto nivel de *engagement* en sus colaboradores, pero hasta ahora las actividades tradicionales no han tenido el impacto deseado. Esta **problemática** afectó la manera como los empleados percibían a sus organizaciones por el cambio del entorno laboral y a las empresas, en la forma de mantener la productividad, la clave estaba en encontrar el equilibrio entre la empresa, los colaboradores y sus directivas.

De allí la importancia de reconocer y entender el *engagement*, definido este, como un estado de activación positiva relacionado con el trabajo, caracterizado por altos niveles de energía, entusiasmo y la sensación de estar inmerso/a en el trabajo. Quienes tienen un mayor nivel de *engagement* tienden a mostrar mejores resultados gracias al nivel de esfuerzo que invierte en su trabajo. (Circular HR, Chile, 2020).

El teletrabajo, es un espacio de trabajo dentro de casa, como una oficina o un lugar adaptado. Actualmente, “trabajos en casa” es sinónimo de teletrabajo y sirve para describir el trabajo remoto desde casa.

No obstante, “trabajo remoto” no sería la traducción perfecta, ya que el home office es específico para trabajo en casa, mientras el trabajo remoto, o teletrabajo puede ser realizado en diferentes lugares, como un café, un coworking o en el sofá de la casa de un amigo.

2. Justificación

Desde la década de los noventa, con la creciente globalización de la economía, las organizaciones se han enfrentado a una intensa apertura de los mercados, ocasionando un importante incremento de la competitividad. Uno de los enfoques estratégicos empresariales, principales para competir en este entorno como lo mencionan Omar y Urteaga, 2010, “Es la firme creencia que las

personas constituyen uno de los recursos más importantes y fundamentales para lograr una ventaja competitiva.”

Se debe considerar la importancia que tienen los colaboradores para el logro de las metas establecidas en la estrategia empresarial en un entorno globalizado, dado que los resultados, están directamente relacionados con los comportamientos positivos o negativos que tengan los colaboradores, comportamientos que responden al grado de conexión cognitiva, emocional y conductual de los mismos para con la empresa.

Es claro que, existen diversos factores que determinan el nivel de *engagement* de una empresa. Cuando se hace un análisis de estos factores, los resultados, permiten comprender los diversos comportamientos y conductas de las personas en su sitio de trabajo, los cuales, pueden estar relacionados en primera instancia, con las creencias, costumbres y hábitos de estas, así como con los valores y principios propios y organizacionales.

¿Por qué entonces, se debe hablar de *engagement* desde un contexto de pandemia? La pandemia por COVID-19 ha afectado las rutinas laborales y ha generado en las personas estrés o síndrome de *burnout*, el cual puede verse representado en una disminución de la energía y el entusiasmo en y para la organización. Así mismo, la pandemia por COVID-19 ha provocado alteraciones en la rutina diaria de las personas en diversos ámbitos de su vida: familiar, laboral, educacional, entre otros; ya sea por la imposición de confinamientos temporales, medidas sanitarias adicionales, incertidumbre económica, social, espiritual, uso de tecnologías informáticas, cambios en la modalidad de trabajo presencial y teletrabajo, entre otros, o sencillamente por el miedo a contagiar y ser contagiado, situaciones que representan afectaciones en la salud mental de los colaboradores y la capacidad de adaptación de los mismos al entorno.

Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental analizar las dos miradas, una, la de los empleadores, quienes tuvieron una gran responsabilidad de afrontamiento a la pandemia, estableciendo una serie de estrategias que permitiesen mantener y mejorar la cultura de la empresa, así como, la identificación de procesos y

prácticas implementadas y que de alguna manera permitieron promover el *engagement* en sus colaboradores, la otra mirada, se centra en la identificación de cambios en el comportamiento de los colaboradores y la percepción frente al respaldo que se tuvo por parte la empresa, que en términos de cultura, visibiliza el grado de compromiso que los colaboradores tienen con la organización, definiendo el nivel de *engagement* en que se encuentra la misma.

3. Objetivo general

Analizar la percepción acerca del *engagement* por parte de un grupo de trabajadores bajo la modalidad de Teletrabajo.

3.1 Objetivos específicos:

- Analizar el efecto del Covid, sobre la modalidad de Teletrabajo.
- Analizar el desempeño de Gestión Humana en empresas que utilizaron la modalidad de Teletrabajo durante la crisis del Covid.
- Generar conclusiones sobre lo analizado en las encuestas hechas a los trabajadores.

4. Marco Conceptual

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el año 2020 se han visto cambios sin precedentes en la economía mundial y en el mundo del trabajo. El 11 de marzo, la OMS calificó el nuevo brote de coronavirus como una pandemia e instó a los gobiernos de todo el mundo a enfrentar este problema con seriedad y a prepararse para la primera ola de la emergencia de salud pública con varias medidas drásticas, una de las cuales fue el confinamiento en muchos países. A medida que entraron en vigor las medidas de confinamiento o la obligación de quedarse en casa, una gran parte de la fuerza laboral debió quedarse en casa y trabajar a distancia, siempre y cuando sus funciones lo permitieran, tanto las organizaciones que ya estaban familiarizadas con el teletrabajo como las que no enviaron a sus empleados a casa y crearon las condiciones para el experimento de trabajo en casa masivo más extenso de la historia.

Aunque la cantidad de personas que realizan teletrabajo a tiempo parcial o a tiempo completo ha ido aumentando gradualmente a lo largo de los años según la Eurostat, sin duda, la pandemia ha acelerado la adopción, por parte de los empleadores, de las modalidades de teletrabajo. En un contexto como el de la pandemia por COVID-19, el trabajo en casa ha demostrado ser una herramienta importante para garantizar la continuidad operativa.

Mientras, en circunstancias normales, sus beneficios incluyen la reducción del tiempo de desplazamiento, la posibilidad de que los trabajadores se centren en sus tareas lejos de las distracciones de la oficina y una oportunidad para lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral y profesional, el teletrabajo permite a los trabajadores tener un horario más flexible y la libertad de trabajar fuera de las instalaciones del empleador. También puede conllevar riesgos que deben preverse y prevenirse, como el aislamiento (en particular para las personas que viven solas) y la pérdida de contacto con los compañeros de trabajo.

El cambio abrupto que llevó a un gran número de empresas de desarrollar trabajo en oficina a teletrabajo se produjo sin tener en cuenta los requisitos en materia de salud y seguridad de los colaboradores, que, de otra manera, eran aplicados en las instalaciones del empleador, con roles y responsabilidades claras para garantizar el bienestar físico y mental de los colaboradores. Sin embargo, las características físicas y ambientales de la oficina en el hogar y los hábitos de trabajo conexos son fundamentales para la capacidad de los trabajadores para realizar sus tareas a distancia y con eficacia (OIT, 2020). De acuerdo con la mayoría de las leyes y convenios colectivos nacionales relativos a la Seguridad Salud en el Trabajo (SST), el empleador es responsable de la protección de la salud y la seguridad en el trabajo de los trabajadores, lo cual suele aplicarse también al teletrabajo. Los empleadores tienen las mismas responsabilidades en materia de salud y seguridad para los teletrabajadores a domicilio que para cualquier otro trabajador de la organización. Estas incluyen la identificación y la gestión de los riesgos laborales de los teletrabajadores a domicilio y la notificación de su estado de salud al empleador.

En Colombia, a partir del 24 de marzo de 2020, el Gobierno Nacional decretó el aislamiento social y la cuarentena, obligando a todas las personas a estar confinadas en sus viviendas y a los diferentes sectores económicos a cerrar sus puertas y parar sus procesos productivos (empresas, industrias, comercio, hoteles, restaurantes, etc.). Solo podían seguir funcionando normalmente aquellas actividades consideradas básicas o indispensables, tales como servicios de salud, tiendas, supermercados, empresas de servicios públicos, empresas de transporte, bancos, mensajería y domicilios; los demás sectores económicos tuvieron que paralizar su operación o pasar a trabajar desde sus casas (Home Office y teletrabajo). El Ministerio de trabajo en Colombia, tomando como base las recomendaciones dadas por el gobierno nacional, expidió la circular 021 de 2020 donde recomienda determinadas modalidades de trabajo para dar cumplimiento a las medidas de aislamiento con el fin de evitar la propagación del COVID-19, pero sin que tenga que suspenderse el trabajo. Estas modalidades fueron el trabajo en casa, licencias remuneradas o no remuneradas y vacaciones anticipadas.

Para comprender más a fondo la problemática que existe en contexto de pandemia en las organizaciones que aplican el teletrabajo, debemos tener claro este concepto, por lo que, según la OIT, Organización Internacional del Trabajo (2020), el teletrabajo está definido como, el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio para trabajar fuera de las instalaciones del empleador. En otras palabras, el teletrabajo conlleva un trabajo realizado con la ayuda de las TIC, fuera de las instalaciones del empleador.

Sin embargo, estas estrategias para algunas organizaciones e individuos debido a los recursos y capacidades insuficientes con las que cuentan, también suponen desventajas tanto en condiciones normales como en condiciones de cuarentena como las que se vive en la actualidad por la emergencia sanitaria (COVID-19), situación que puede incluso incrementar e intensificar las condiciones precarias de trabajo ya señaladas y sus efectos negativos en la salud física y mental de las personas, en parte por la falta de controles por parte de los empleadores.

Las políticas de teletrabajo podrían ser una parte esencial de cualquier plan de continuidad operativa. De producirse un evento imprevisto (fenómenos meteorológicos extremos, actos de terrorismo, pandemias) que impida a los empleados trabajar en sus oficinas o lugares de trabajo habituales, la posibilidad de teletrabajar permite realizar labores fuera del lugar de trabajo y mantener el funcionamiento de la organización.

El teletrabajo debe ocurrir mediante un acuerdo voluntario entre el empleador y el trabajador. Además, al acordar el lugar de trabajo (en el domicilio del trabajador o en otro lugar) hay otros aspectos que deben aclararse, a saber, las horas de trabajo o el calendario de trabajo, los instrumentos de comunicación que deben utilizarse, la labor que debe realizarse, los mecanismos de supervisión y las disposiciones para la presentación de informes sobre la labor realizada.

A lo largo de la pandemia, se han evidenciado las diferentes consecuencias que trae el home office, es claro, que este mecanismo supondría ser desarrollado con un alto porcentaje de flexibilidad, sin embargo, en algunos casos se observó que tenía un efecto contrario. En diferentes partes del mundo se ha manifestado la necesidad de promover herramientas, modelos y estrategias para garantizar el bienestar de los empleados, puesto que aquí, se ven afectados en cuanto a su salud mental, la sobrecarga laboral, el tiempo de esparcimiento, el manejo de su tiempo laboral y personal entre otros.

Según un estudio en La universidad Nacional de México, se realizó una encuesta a los trabajadores universitarios de esta institución la cual arrojó que, el 81% de esta población en la institución vive con miedo a perder su empleo, adicionalmente, también se evidenció la falta de comunicación entre empleados y empleadores puesto que manifiestan la necesidad de mejorar los planes de la universidad frente al bienestar laboral. Teniendo en cuenta estos hallazgos, la Coordinación de Psicología Organizacional de la Facultad de Psicología manifestó que, el estrés crónico, postraumático y económico; síndrome de desgaste ocupacional, trastornos de ansiedad e incremento en la depresión,

serán las principales afectaciones en la población que trabaja mediante teletrabajo, al menos durante dos años derivado de la emergencia sanitaria.

Es aquí cuando se evidencia la importancia de promover lo que se conoce como *engagement* definido como el nivel de compromiso o implicación que se crea en términos de relaciones laborales. Es claro que, en un contexto de teletrabajo, es un gran reto mantener el *engagement* entre los empleados con su empresa u organización. Es aquí donde surge la necesidad de implementar una herramienta que permita evaluar y conocer la perspectiva que tienen los empleados frente a su empresa, en cuanto a el bienestar que esta les brinda, si realmente existe una comunicación efectiva, si se respeta la flexibilidad laboral y se garantizan las condiciones necesarias para realizar el trabajo en casa delimitando los espacios personales y laborales de cada empleado.

Pero entonces, ¿cuáles han sido las estrategias de las organizaciones para garantizar el *engagement* en condiciones de teletrabajo durante esta pandemia? Según la Multinacional Deloitte, se proponen 10 medidas que se deben adoptar como empresa para afrontar la pandemia. Entre estas 10, la que tiene mayor relevancia, es la de establecer un mecanismo de comunicación de información positiva para colaboradores, clientes y proveedores, y crear documentos de comunicación estandarizados, manteniendo el bienestar físico y mental de los mismos.

Según una encuesta de la multinacional Deloitte, el 82% de las empresas afirma que la flexibilidad en el trabajo es, en estos momentos, el medio más importante de gestión de los colaboradores. Así mismo, recomienda que las empresas establezcan mecanismos de vacaciones y trabajo flexible, utilizando los medios técnicos y tecnológicos disponibles para establecer métodos de trabajo no presencial durante periodos extraordinarios.

Además de esto, menciona que la empresa debe establecer un sistema de vigilancia de la salud de los empleados y mantener la información personal sobre la salud de estos con total garantía de confidencialidad. La empresa debe garantizar la seguridad de los entornos de trabajo mediante la limpieza y

desinfección de estos espacios, cumpliendo con los requisitos de gestión de la higiene de las autoridades de salud pública nacionales y regionales para los períodos de enfermedades infecciosas graves. La empresa debe reforzar la educación sobre seguridad epidémica, establecer directrices contrastadas de autoprotección de los empleados y aumentar la conciencia sobre la seguridad y la prevención de riesgos.

Otra compañía, Mercer, evidencia que, según su estudio de Tendencias de Talento Global 2020 de Mercer, 1 de cada 3 empleados se muestran preocupados por la seguridad laboral, -incluso antes de la crisis-, ahora con el coronavirus en la ciudad, ¿cómo se evita que los empleados estén distraídos y que esta distracción merme la productividad que es justo lo que más preocupa en estos momentos de incertidumbre? Basado en más de 40 años de investigación ellos afirman que todos los empleados tienen mayor compromiso cuando encuentran tres elementos básicos en su empleo, estos son: la posibilidad de alcanzar metas personales y profesionales (logro), mantener buenas relaciones con su equipo de trabajo (camaradería) y ser tratados adecuadamente (equidad), encontrar estos tres elementos en simultaneo tiene un efecto multiplicador sobre el compromiso, sin embargo, la importancia de estos factores puede variar dado el contexto económico, social y circunstancias personales. Identificar la combinación correcta de estos factores en la coyuntura actual podrá ayudar a mantener a los empleados enfocados.

5. Metodología

Una vez identificadas las dimensiones y características del problema, se aplicó una encuesta con una muestra representativa en número y método de selección de los sujetos. Esto permitió identificar y cuantificar con precisión los resultados de cada uno de los aspectos que se querían analizar.

Una vez determinados los aspectos relevantes, la estrategia de aplicación de la encuesta se enfocó en aquellos colaboradores que hubiesen trabajado en modalidad de teletrabajo durante la pandemia de tiempo completo o mixto, asegurando que los colaboradores encuestados tuviesen el conocimiento y la experiencia frente al tema evaluado.

La encuesta evaluó varios aspectos, el primero de ellos, relacionado con el entendimiento del entorno demográfico de los colaboradores encuestados, aspectos diferenciales de edad, tipo de trabajo, personas con quien vive, entre otros que permitieron analizar las diferentes tendencias de los demás aspectos a evaluar comparado con su entorno personal. El segundo aspecto, evaluó las dimensiones de dedicación, absorción y la dimensión del vigor. Por último, el aspecto de relaciones entre el trabajador y su empresa, indagó acerca de las relaciones interpersonales entre jefes o subalternos, las herramientas tecnológicas usadas por la empresa para comunicarse, el espacio de trabajo más usado en el hogar y las estrategias de compromiso usadas por la compañía para mantener feliz a cada trabajador.

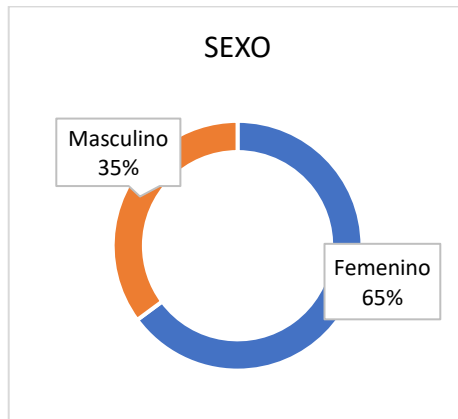
Los resultados de la encuesta fueron recopilados a través de la aplicación que se eligió, estos, se consolidaron y presentaron mediante gráficos, los cuales, permitieron apreciar y entender de manera práctica el comportamiento de los colaboradores frente a los temas evaluados.

5.1 Demografía

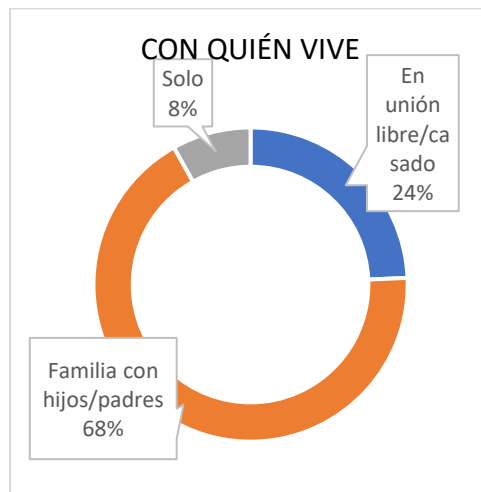
Las encuestas fueron realizadas a una población total de 74 colaboradores, teniendo como fundamento la premisa de que la muestra, haya tenido teletrabajo en algún momento de la emergencia de salud provocada por el COVID-19 o en su defecto, que aún se encuentren en teletrabajo. Las encuestas fueron aplicadas desde el 01 de octubre hasta el 15 de noviembre de 2021.

Inicialmente la encuesta tuvo una evaluación de la identificación demográfica de los colaboradores para conocer las condiciones generales de los encuestados. Una vez realizada la identificación demográfica, se dividió la encuesta en tres dimensiones; Vigor, dedicación y absorción.

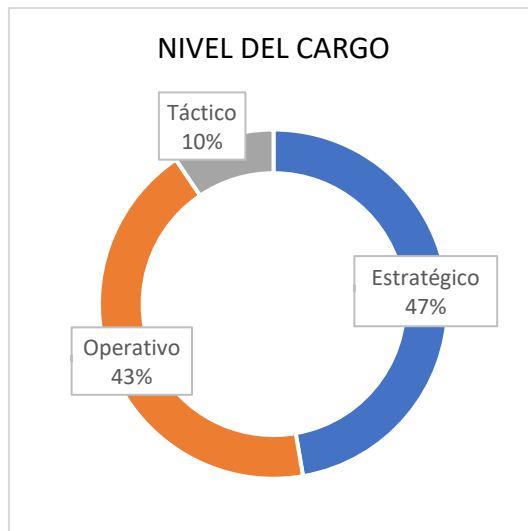
6. Resultados



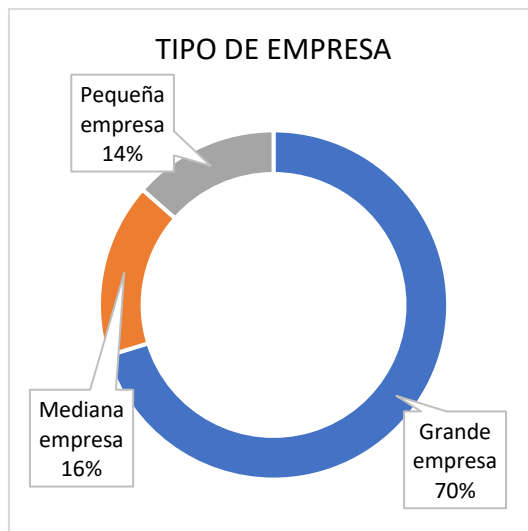
De acuerdo con los resultados del apartado demográfico los colaboradores de sexo femenino ocupan las dos terceras partes del total de la muestra.



Los resultados indican que el 92% de las personas no viven solas, de ese resultado el 75% es cabeza de hogar, siendo responsable económicamente del núcleo familiar.



Los cargos dominantes en la encuesta son de tipo estratégico, (descripción de cargos relevantes) seguidos del operativo y táctico, lo que tiene sentido puesto que los estratégicos tienen facilidad de desarrollar prácticamente todas sus actividades de manera remota, mientras que los operativos pudieron ser mixtos



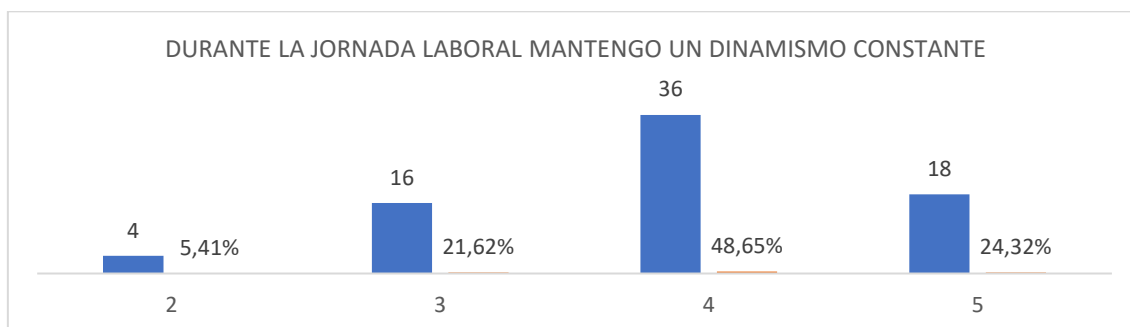
Las incluidas el nivel táctico están incluidas en grandes empresas en labores de recursos humanos, gestión del riesgo y algunas en las decisiones que se toman en áreas de operaciones y servicio al cliente. En el nivel estratégico vemos varios cargos que llaman la atención en áreas y sectores económicos diferentes como lo son la banca, con Líderes de procesos de servicio al cliente, Profesionales en gestión del riesgo, y Coordinadores de bienestar en recursos humanos así como otros cargos de esta misma área, lo que nos indica que este tipo de cargos

pueden cumplir a cabalidad el 100% de sus funciones desde casa, cuando son de análisis y estrategia de cada una de las operaciones y tareas que manejan, y por último tenemos el operativo, donde vimos cargos de analistas en diferentes dependencias como lo son recursos humanos, servicio al cliente, contables, Operativos y algunos digitales.

Teniendo en cuenta las dimensiones del *engagement* se realizaron las preguntas pertinentes asociadas a Vigor, Dedicación, y Absorción.

Dimensión del vigor.

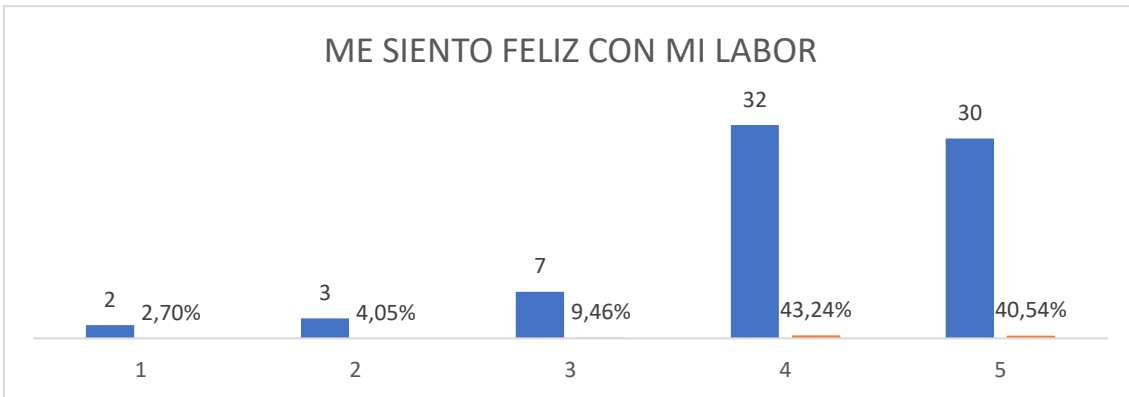
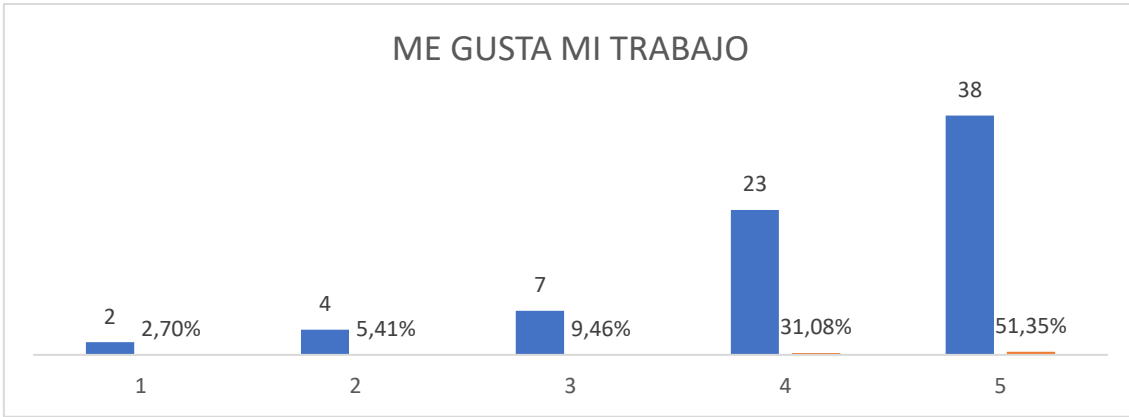
El vigor incluye elementos conductuales-energéticos. Hace referencia a niveles de energía y una gran fortaleza mental en el contexto del trabajo, debido al deseo de esforzarse en la realización de la tarea más allá de las adversidades que se pueden presentar.



De acuerdo con los resultados de la encuesta, en general los niveles de vigor se mantuvieron altos, la razón puede ser el cambio al trabajo en casa, factor que les ahorra el tiempo de transporte a su trabajo y viceversa, ambiente laboral controlado y un posible control del tiempo más balanceado.

Dimensión de la dedicación

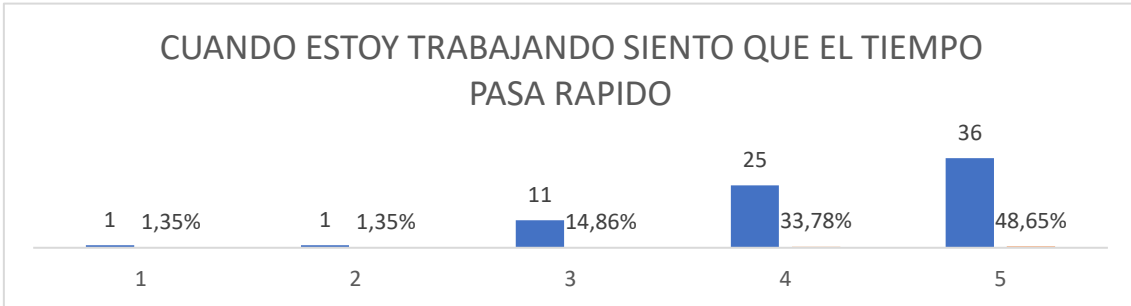
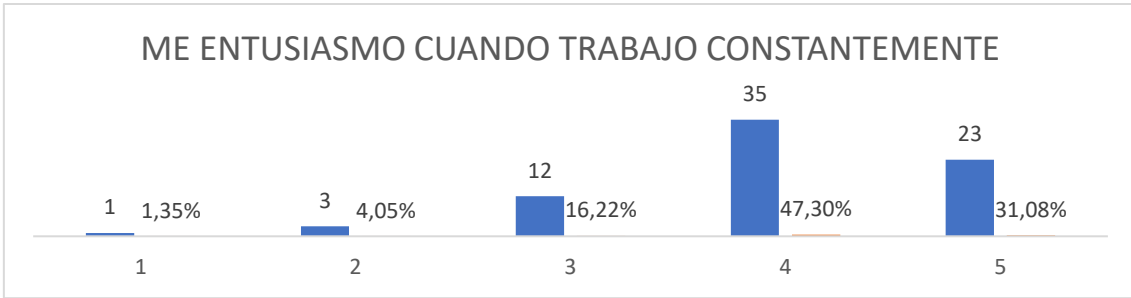
La dedicación está directamente relacionada con un factor emocional y se explica como una alta implicación al trabajo, al igual que una identificación con el reto, el sentido, la inspiración y el orgullo y en general desafíos que presenta el trabajo.



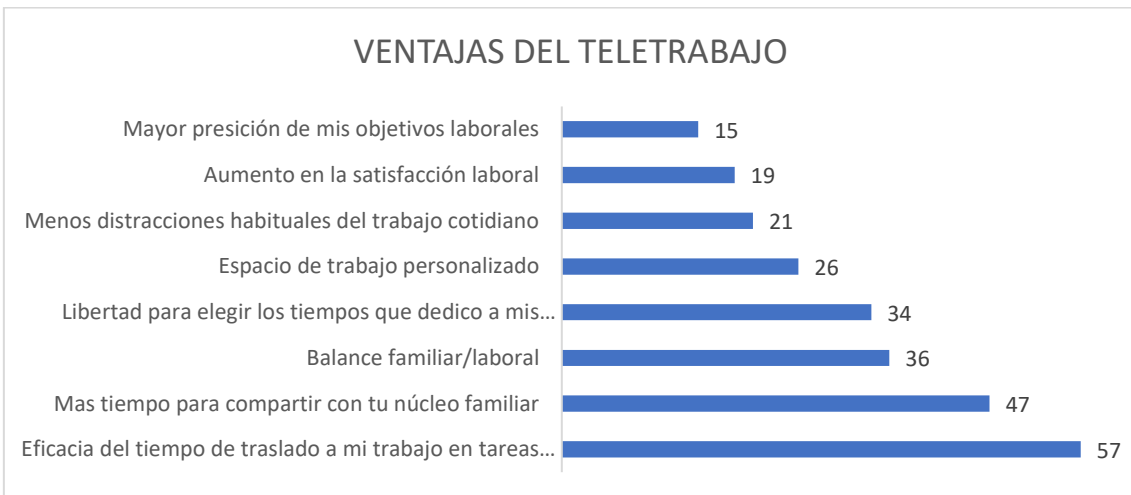
El 50% de la población encuestada refiere estar a gusto con la labor que desarrolla, y que se siente feliz con la misma, lo que nos permite inferir que las actividades laborales que realizan pueden ser realizadas por los colaboradores en un ambiente en el cual se sienten cómodos y no pierden el interés por lo que hacen en el día a día. Y se evidencia un porcentaje de la población encuestada de poco más del diez por ciento que no están a gusto con su labor.

Dimensión de la absorción

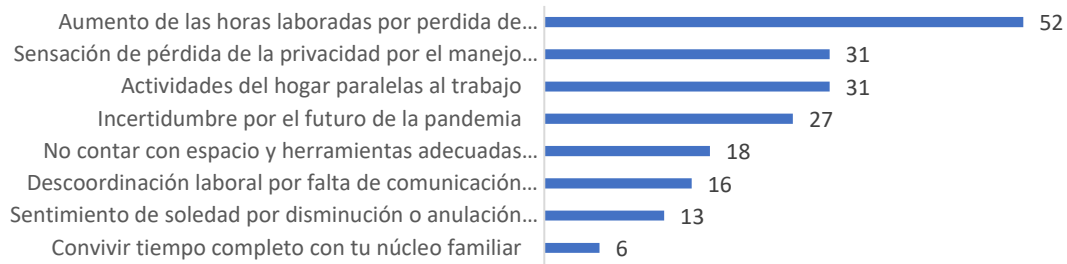
La absorción se identifica con un factor cognitivo. Tiene relación con la concentración que tienen los trabajadores en el entorno laboral, el trabajador puede llegar a perder la noción del tiempo, llevando a tener dificultades para desconectarse de la tarea, debido a los sentimientos de satisfacción y concentración vividos con el trabajo. (Llorens y Vera, 2010).



Las gráficas muestran que la mayoría de las personas encuestadas están conformes con las tareas que hoy en día desempeñan en sus correspondientes organizaciones, primero porque manejan un entusiasmo elevado en la ejecución de estas y segundo porque el tiempo y el trabajo fluyen de una manera directamente correlacionada, siendo los puntajes superiores a tres en una escala de uno a cinco en un promedio del 98%.



DESVENTAJAS DEL TELETRABAJO

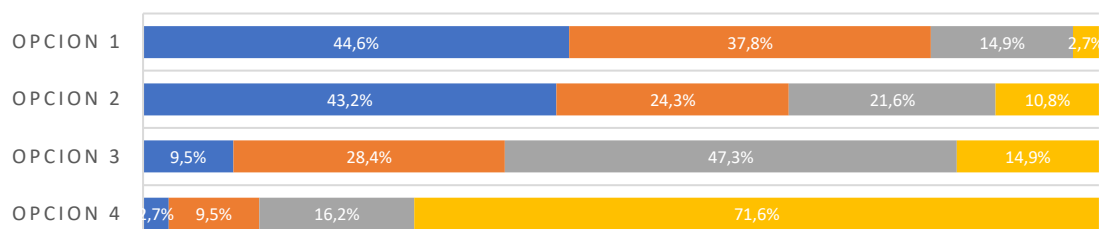


En el contexto de aislamiento y trabajo remoto provocado por la crisis de salud generada por la pandemia, el principal beneficio mencionado por los entrevistados es el uso del tiempo. Las condiciones actuales del trabajo a distancia permiten un impacto positivo en la reutilización de horarios normalmente asociados a los traslados, y en la posibilidad de pasar tiempo de calidad con las personas que conviven con ellos y tienen mayor autonomía en la gestión del tiempo de trabajo.

En contraste con esta percepción, las principales desventajas están relacionadas con tareas domésticas (relacionadas con la permanencia frecuente en casa) y aumento de las horas de trabajo (en términos de tiempo puede verse afectado por la situación de crisis que afecta a muchas organizaciones).

Otras desventajas identificadas en esta evaluación incluyen elementos históricamente reportados asociados al trabajo a distancia (aumento de las horas de trabajo o espacio y herramientas insuficientes) y otras desventajas típicas del encerramiento prolongado (aumento de las tareas domésticas, convivencia continua y distracción debido a los eventos noticiosos).

AGOTAMIENTO EN EL TRABAJO, ORDEN DE IMPORTANCIA



De acuerdo con el gráfico la opción más priorizada es 1 es “Cuando termino mi jornada laboral frecuentemente me siento muy cansado”, seguido de “Durante mi jornada laboral me siento física y mentalmente agotado”, luego “Necesito más tiempo para relajarme en actividades no laborales” y por último “Normalmente me siento cansado antes de iniciar mis labores”. Se puede concluir que las personas no bajaron su agotamiento en el trabajo en casa comparado con el teletrabajo, de hecho, refuerzan el hecho de que sienten que trabajan más en casa que en sitios asignados por los empleadores.

Acompañamiento y adecuaciones

Califica de 1 a 5 la relación con tu jefe directo durante el home office

74

Respuestas



Clasificación media 4.14

Califique de 1 a 5 las herramientas y métodos de comunicación que utilizó la empresa durante el home office

74

Respuestas



Clasificación media 4.31

Califique de 1 a 5 la relación con su equipo de trabajo durante el home office

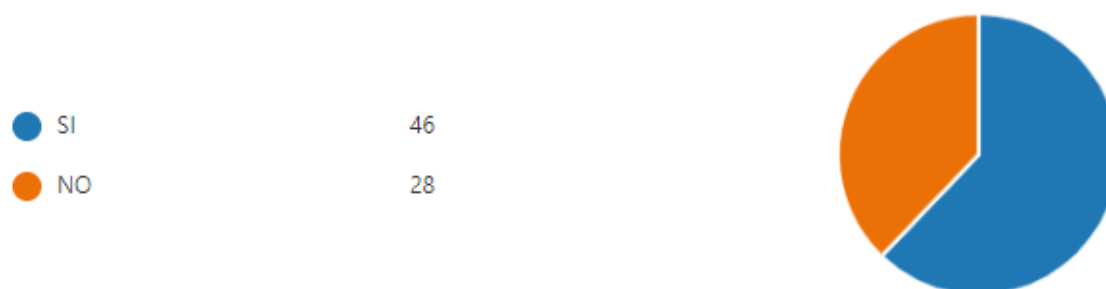
74

Respuestas

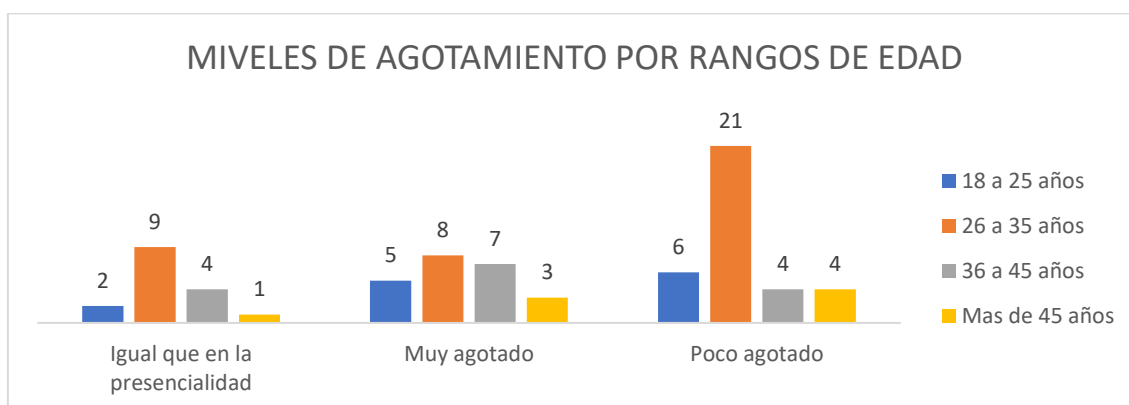


Clasificación media 4.18

La empresa ideó y ofreció actividades de bienestar durante el home office



En general las personas refieren un acompañamiento positivo de parte de las empresas para las que trabajan, incluyendo el acierto en las herramientas tecnológicas de comunicación, las relaciones con jefes y grupos de trabajo y las actividades de bienestar en épocas de teletrabajo.



Se puede evidenciar que un gran número de los encuestados se encuentra en el rango de los 26 a 35 años por lo que estamos hablando de una población de *Millennials* en su gran mayoría y que por lo mismo se podría explicar la variación en el sentimiento de agotamiento, sin embargo, se evidencia claramente que el 59 por ciento de la población *Millennial* se siente poco agotada en el teletrabajo, un 20 por ciento muy agotado y un 21 por ciento no ven un cambio en la sensación de agotamiento frente a su trabajo en la presencialidad. Y, por otro lado, se observa que la población de edad superior a los 36 años percibe un agotamiento leve o igual al que tenían en la presencialidad.



Cuando se mencionan los impactos personales que ha tenido el teletrabajo, se evidenció, que aunque las cosas en cuestión de tiempo han mejorado frente a espacios de descanso y compartir en familia, hay otros factores, que se han visto comprometidos, uno de ellos esta asociado a las relaciones sociales e interpersonales y es que en un año tan complicado como lo fue el 2020, las mismas, se limitaron de una manera importante por los confinamientos y las limitaciones de compartir en lugares públicos por aforos y las medidas para contener la propagación del virus, y más allá de ver el vaso medio lleno, las relaciones que se tienen con los compañeros de trabajo son muy importantes para un *engagement* organizacional óptimo, porque el colaborador se ve más involucrado por las relaciones interpersonales y los lazos que crea con sus pares en la presencialidad.

La capacidad de desconectarse laboralmente ha sido otro de los puntos más mencionados y es que entorno al teletrabajo, se ha visto que los jefes por la disponibilidad de los empleados y la facilidad de conexión en casa por VPN y otras herramientas utilizadas realizan solicitudes y órdenes laborales fuera de horarios de trabajo lo que ha llevado a que actualmente se están llevando he implementado nuevas leyes de desconexión laboral.

La salud física, hábitos alimenticios y calidad del sueño podrían estar directamente relacionados, con la ansiedad y la salud mental, ya que muchas personas por el encierro tuvieron episodios de ansiedad los cuales

desencadenaron problemas alimenticios como los aumentos significativos de peso por la mala alimentación y claramente el no hacer ningún tipo de actividad física, se han presentado un centenar de relatos de personas que sienten que la pandemia, fue únicamente ese lapso de tiempo en el cual engordaron y perdieron su seguridad frente a las demás personas, y ahora frente a esta nueva realidad, la adaptación a la misma, también les afecta.



La encuesta evaluó, cuál era el sitio o los sitios en los que trabajaban las personas desde casa, con un porcentaje de 45,95% los empleados que laboran ejercen sus tareas desde un estudio o un lugar adecuado como tal para poder teletrabajar tranquilo y de la manera más acertada posible en cuanto al factor de la ergonomía del puesto de trabajo, pero nos encontramos con el otro 54% de la población que no tuvieron o tienen un lugar para ello, trabajan desde la habitación, es decir en la cama, desde el comedor un lugar en el cual claramente no se pueden guardar ni mantener los cuidados de postura adecuados para las labores y en la sala de la misma manera, lumbalgias y problemas cervicales son algunas de las razones por las que se están quejando los empleados y es que no tener un lugar adecuado acarrea con muchos temas que descompensan la salud física y en un mediano plazo la salud mental y el compromiso del empleado con su trabajo.

Conclusiones

El presente trabajo permitió de manera oportuna analizar la percepción de un total de 74 trabajadores frente al *engagement* de sus empresas en tiempos de teletrabajo, donde se tuvieron en cuenta las 3 dimensiones del *engagement* del trabajador; vigor, dedicación y absorción.

Adicionalmente, a partir de las 3 dimensiones del *engagement* se lograron analizar los resultados obtenidos en las encuestas de los trabajadores, teniendo en cuenta que, el vigor incluye elementos conductuales-energéticos. Hace referencia a niveles de energía y una gran fortaleza mental en el contexto del trabajo, debido al deseo de esforzarse en la realización de la tarea más allá de las adversidades que se pueden presentar. La dedicación está directamente relacionada con un factor emocional y se explica como una alta implicación al trabajo, al igual que una identificación con el reto, el sentido, la inspiración y el orgullo y en general desafíos que presenta el trabajo y la absorción se identifica con un factor cognitivo. Tiene relación con la concentración que tienen los trabajadores en el entorno laboral, el trabajador puede llegar a perder la noción del tiempo, llevando a tener dificultades para desconectarse de la tarea, debido a los sentimientos de satisfacción y concentración vividos con el trabajo.

En general los niveles de vigor se mantuvieron altos, la razón puede ser el cambio al trabajo en casa, factor que les ahorra el tiempo de transporte a su trabajo y viceversa, ambiente laboral controlado y un posible control del tiempo más balanceado. El 50% de la población encuestada refiere estar a gusto con la labor que desarrolla, y que se siente feliz con la misma, lo que nos lleva a pensar que las tareas que se realizan pueden ser sobre llevadas por los trabajadores en un ambiente en el cual se sienten cómodos y no pierden el interés por lo que hacen en el día a día. Y se evidencia un porcentaje de la población encuestada de poco más del diez por ciento que no están a gusto con su labor.

Los resultados muestran que la mayoría de las personas encuestadas están conformes con las tareas que hoy en día desempeñan en sus correspondientes organizaciones, primero porque manejan un entusiasmo elevado en la ejecución de estas y segundo porque el tiempo y el trabajo fluyen de una manera

directamente correlacionada, siendo los puntajes superiores a tres en una escala de uno a cinco en un promedio del 98%.

Como se puede evidenciar en los resultados, es indispensable el *engagement* para formar colaboradores comprometidos y motivados con la empresa, capaces de superar los obstáculos del teletrabajo.

Tener una atmósfera de trabajo agradable donde los trabajadores puedan hablar, reír, mostrar apoyo y transmitir ánimos y emociones es un activo muy importante, tanto para determinada compañía como para el que trabaja en ella. Desde el inicio de la pandemia, la falta de este ambiente ha provocado, mayoritariamente, que la socialización y motivación disminuyan notablemente.

Por este mismo motivo, las empresas necesitan invertir, más que nunca, en la salud mental y emocional de sus trabajadores. Por ello, deben mantener una colaboración estrecha entre compañeros, para poder evitar la sensación de aislamiento y mantener un buen nivel de productividad.

De acuerdo con los resultados acerca de acompañamiento, los encuestados hablaron de tener buena comunicación con sus compañeros y líderes de trabajo. Esto puede ser debido a la alta inmersión en tecnología a la que actualmente estamos a diario, previo y durante la pandemia indirectamente las personas interactúan más de la mitad de su tiempo con jefes y compañeros de trabajo a través de herramientas como computadores y teléfonos inteligentes, lo que hizo que la transición a herramientas como video llamadas, *emails* o incluso reuniones de alta gerencia fueran más fáciles y llevaderas para empleadores y empleados.

Es interesante deducir que más de la mitad de los encuestados, no cuenta con espacios de trabajo adaptados para hacer teletrabajo, los hogares colombianos no estaban preparados para recibir a sus residentes permanentemente trabajando, por lo que debían acudir a espacios compartidos como comedores (13.5%) salas de estar (15.7%) o incluso habitaciones (22.9%). Teniendo en cuenta que solo el 8% de los encuestados indicó que vive solo, más del 90% de

las personas deben compartir espacios de trabajo o estudio, lo que pudo haber sido traumático para el desarrollo de actividades laborales.

La cultura del *engagement* es imprescindible para conseguir unos colaboradores comprometidos, motivados y que se esfuercen por dar lo mejor de sí, sobre todo ahora que los colaboradores se están adaptando al trabajo híbrido. La participación de los empleados de Recursos Humanos en estas acciones garantiza que los colaboradores de una empresa estén comprometidos con su misión y le da una ventaja frente a la competencia.

La adaptabilidad de los colaboradores a los diferentes cambios asociados a la pandemia, dependen directamente de las acciones que diseñan y aplican las empresas, en temas relacionados con el manejo de las emociones, las condiciones laborales en entornos familiares, incentivos y reconocimientos y las relaciones interpersonales.

Anexos

1. Encuesta:

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=DQSIkWdsW0yxEjajBLZtrQAAAAAAAAAAAAAYAAI9Eu7BUQlhZRkQyQzE3STBLS0k4QIFPU0UzMkNQQS4u>

***Engagement* en el contexto teletrabajo en tiempos de Covid -19**

Esta encuesta busca analizar cómo se ha afectado el grado de compromiso del trabajador durante la pandemia comparado con el estado de conexión laboral previo a la nueva normalidad

* Obligatorio

Perfil sociodemográfico

1. Sexo *

- Masculino
- Femenino

2. Tipo de empresa *

- Pequeña empresa
- Mediana empresa
- Grande empresa

3. Qué cargo ocupa *

4. Estado civil *

- Soltero
- Casado
- Unión libre
- Separado/Divorciado

5. Rango de edad *

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- Mas de 45 años

6. Nivel académico *

- Secundaria
- Pregrado
- Posgrado
- Maestría o superior

7. Con quién vive *

- Solo
- En unión libre/casado
- Familia con hijos/padres

8. Nivel del cargo *

- Estratégico
- Operativo

Táctico

Sección 1: Compromiso y Teletrabajo

Defina qué tan comprometido o desmotivado se vio frente a las condiciones de teletrabajo siendo 1 una calificación baja y 5 una calificación alta

9. Siento ganas de trabajar cuando me levanto en cualquier día laboral *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Durante la jornada laboral mantengo un dinamismo constante *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Me siento feliz de mi labor *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. Me gusta mi trabajo *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. Cuando estoy trabajando siento que el tiempo pasa rápido *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. Me entusiasmo cuando trabajo intensamente *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. Me he sentido agotado por mis condiciones de teletrabajo y aislamiento en comparación con la presencialidad *

- Muy agotado
- Igual que en la presencialidad
- Poco agotado

16. Seleccione el orden de importancia de los siguientes enunciados teniendo en cuenta su experiencia laboral presencial y su experiencia en teletrabajo, donde el número 1 será el más relevante y el 4 el menos relevante *

Cuando termino mi jornada laboral frecuentemente me siento muy cansado

Durante mi jornada laboral me siento física y mentalmente agotado

Necesito más tiempo para relajarme en actividades no laborales

Normalmente me siento cansado antes de iniciar mis labores

Beneficios y dificultades del teletrabajo

Seleccione que ventajas y desventajas le ha traído el trabajo desde casa

17. ¿Qué ventajas le trajo el teletrabajo a su vida? Seleccione las tres que a su criterio son más importantes *

- Menos distracciones habituales del trabajo cotidiano
- Libertad para elegir los tiempos que dedico a mis tareas laborales
- Espacio de trabajo personalizado
- Mas tiempo para compartir con tu núcleo familiar
- Balance familiar/laboral
- Aumento en la satisfacción laboral
- Eficacia del tiempo de traslado a mi trabajo en tareas personales
- Mayor precisión de mis objetivos laborales

18. ¿Qué desventajas le trajo el teletrabajo a su vida? Seleccione las tres que a su criterio son más importantes *

- Actividades del hogar paralelas al trabajo
- Aumento de las horas laboradas por perdida de horarios establecidos y carga laboral
- Convivir tiempo completo con tu núcleo familiar
- Incertidumbre por el futuro de la pandemia
- No contar con espacio y herramientas adecuadas para ejercer las labores cotidianas de mi trabajo
- Sentimiento de soledad por disminución o anulación de actividades interpersonales con mi equipo de trabajo

- Sensación de pérdida de la privacidad por el manejo inadecuado de herramientas tecnológicas(WhatsApp, cámaras web, aplicaciones de reuniones, etc.)
- Descoordinación laboral por falta de comunicación con mi equipo de trabajo

19. Seleccione todas las opciones que considere han impactado negativamente su vida durante la pandemia *

- Salud física
- Soledad
- Calidad del sueño
- Capacidad de desconectarse laboralmente
- Relaciones sociales e interpersonales
- Hábitos alimenticios
- Salud mental
- Ningún aspecto negativo
- Angustia

20. ¿Dónde realiza teletrabajo en su vivienda? *

- Comedor
- Habitación
- Estudio
- Sala

Bienestar y acompañamiento

21. Califica de 1 a 5 la relación con tu jefe directo durante el home office *

22. Califique de 1 a 5 las herramientas y métodos de comunicación que utilizó la empresa durante el home office *

23. Califique de 1 a 5 la relación con su equipo de trabajo durante el home office *

24. La empresa ideó y ofreció actividades de bienestar durante el home office *

SI

NO

Bibliografía

1. Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica. Disponible: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
2. Comisión Económica Para América Latina y El Caribe. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf
3. Programa de Psicología, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Universidad Cooperativa de Colombia. (2020). Consecuencias Del Síndrome Del Burnout En Profesionales De La Salud Con Las Nuevas Formas De Trabajo. Disponible: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/32648/2/2020-Consecuencias_Sindrome_Burnout.pdf
4. Alvarado Ferruzo, Daniel. (2021). Percepción del Home Office durante la pandemia del COVID-19. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Disponible en: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/653885>
5. Claudia Patricia Aquije. (2018). Home Office Como Estrategia Para La Motivación Y Eficiencia Organizacional. Universidad de Palermo. Perú. Disponible en: https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_17.pdf
6. Organización Mundial De La Salud. (2020). COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. Disponible en: <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
7. Marisa S. Castro. Mariela L. Paz. Eliana M. Cella. (2020). Aprendiendo a enseñar en tiempos de pandemia COVID-19: nuestra experiencia en una universidad pública de Argentina. Disponible en: <http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v14n2/2223-2516-ridu-14-02-e1271.pdf>
8. Nidiana Anaya Herrera. Cristina Rosa Rojano Tovar. (2020). Tensiones Y Emociones De La Práctica Docente En Tiempos Del Covid 19. Universidad de La Costa. Barranquilla. Disponible en: https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/7679/TENSIONE_S%20Y%20EMOCIONES%20DE%20LA%20PR%20C3%81CTICA%20DOCE NTE%20EN%20TIEMPOS%20DEL%20COVID%2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

9. Dirección General de Comunicación Social. Universidad Nacional. (2020). Consecuencias en trabajadores por Home Office. Colombia Disponible en: https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2020_959.html
10. Colegio Colombiano de Psicólogos. (2020). Gestión emocional para el trabajo en casa. Disponible en: https://www.upb.edu.co/es/guia-gestion-emocional/DOC_GuiaGestionEmocional.pdf
11. Medio Digital Time. (2016). Engagement y Recursos humanos. Disponible en: <https://superrheroes.sesametime.com/engagement-en-recursos-humanos/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20%20%C2%ABengagement%C2%BB,en%20t%C3%A9rminos%20de%20relaciones%20laborales.&text=Deben%20de%20emplear%20sus%20propios,en%20la%20resoluci%C3%B3n%20de%20problemas.>
12. Multinacional Deloitte. (2020). 10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>
13. Mercer. LatinoAmerica. (2020). Coronavirus Compromiso y productividad durante COVID-19. Disponible en: <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/mantente-informado-sobre-el-coronavirus/productividad-y-compromiso-durante-el-trabajo-en-casa.html>
14. Observatorio de Recursos Humanos. (2020). MOTIVACIÓN Y COMPROMISO ORH. Cinco estrategias para reforzar la cultura de empresa y la satisfacción laboral en tiempos de pandemia. Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/cinco-estrategias-para-reforzar-la-cultura-de-empresa-y-la-satisfaccion-laboral-en-tiempos-de-pandemia.html>