

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



TELETRABAJO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Blanca Brigitte Cordova Martínez

Código 20111726

Elizabeth Paola Inga Valverde

Código 20121839

Asesor

Carlos Eduardo Flores Flores

Lima – Perú
Marzo de 2022

(Hoja en blanco)





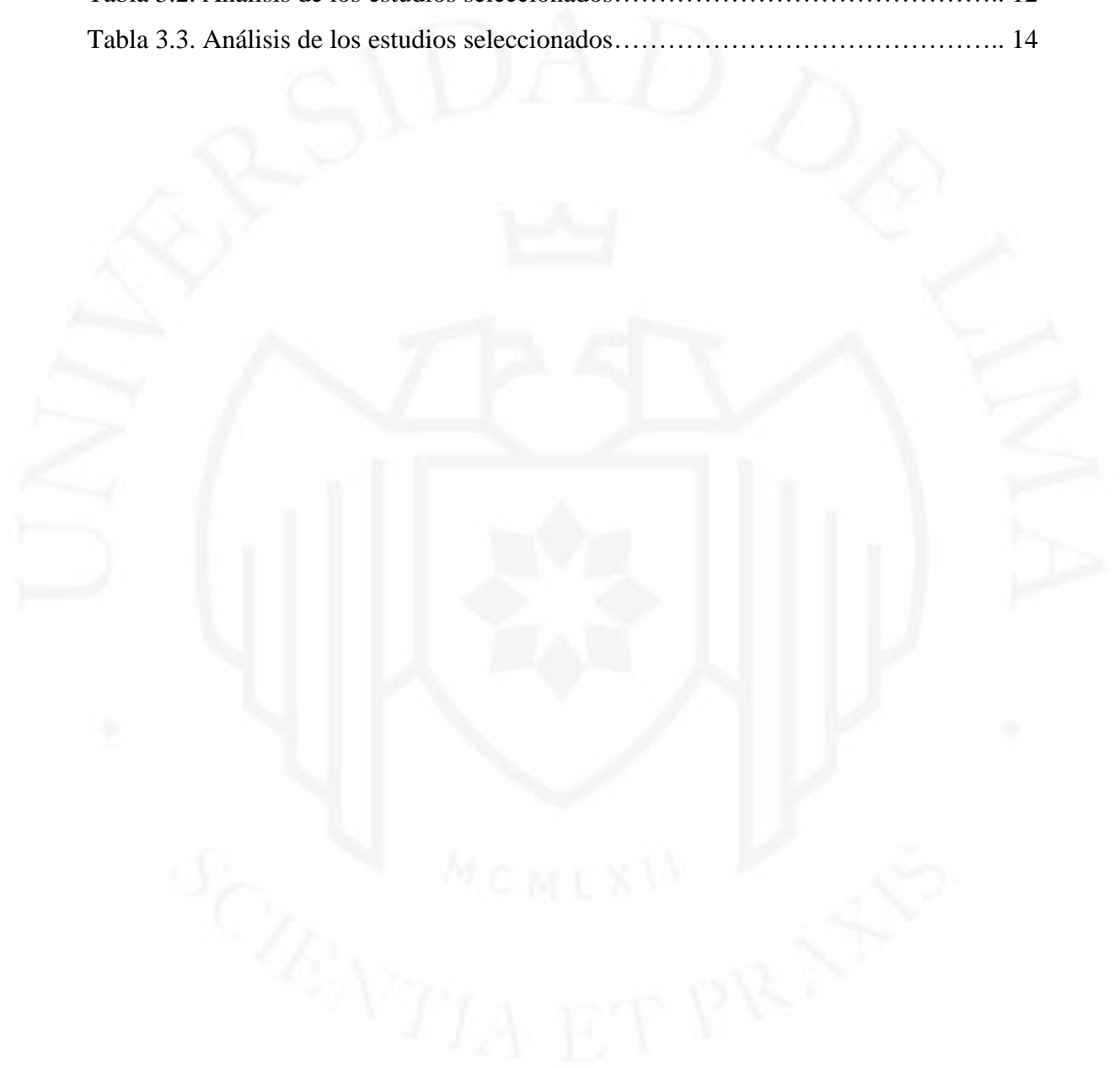
**THE RELATIONSHIP BETWEEN
TELEWORK AND JOB PERFORMANCE**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO II: MÉTODO.....	8
2.1 ¡Error! Marcador no definido.	8
2.1.1 ¡Error! Marcador no definido.	8
2.1.2 ¡Error! Marcador no definido.	8
2.2 ¡Error! Marcador no definido.	9
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	11
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN.....	23
CONCLUSIONES.....	28
REFERENCIAS.....	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Análisis de los estudios seleccionados.....	11
Tabla 3.2. Análisis de los estudios seleccionados.....	12
Tabla 3.3. Análisis de los estudios seleccionados.....	14



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Diagrama de flujo.....10



RESUMEN

En la actualidad, debido al COVID-19 muchas empresas se vieron en la necesidad de cambiar la modalidad de trabajo para cumplir con las normativas de distanciamiento social y para evitar la propagación de la enfermedad, es por ello que se optó por el teletrabajo. En esa línea las diversas prácticas de recursos humanos han tenido que adecuarse a esta nueva normalidad, una de las más importantes es el desempeño laboral que está relacionada con la productividad de la organización. Por tal motivo, la finalidad de este reporte es hallar la relación existente entre el teletrabajo y el desempeño laboral. Para ello se realizó una búsqueda sistemática en las siguientes bases de datos: Scopus, Web of Science, Ebsco y APA PsycNET. Se eligieron 10 estudios que cumplieran con los criterios de inclusión. En general, las investigaciones en su mayoría reportan que a mayor uso del teletrabajo se evidencia una mejora en el desempeño, la cual da respuesta a la pregunta de investigación. Para próximas investigaciones se sugiere abordar las variables mediadoras (autocontrol, naturaleza del trabajo, compromiso y motivación, job crafting, entorno familiar y la comunicación) encontradas en este análisis que impacta al desempeño durante el teletrabajo.

Palabras claves: teletrabajo, desempeño laboral, productividad, pandemia, organizaciones.

ABSTRACT

Currently, due to COVID-19, many companies found it necessary to change the modality of work to comply with social distancing regulations and to avoid the spread of the disease, which is why teleworking was chosen. In this line, the various human resources practices have had to adapt to this new normal, one of the most important is the job performance that is related to the productivity of the organization. For this reason, the purpose of this report is to find the relationship between teleworking and job performance. To this end, a systematic search was carried out in the following databases: Scopus, Web of Science, Ebsco and APA PsycNET. We chose 10 studies that met the inclusion criteria. In general, research mostly reports that the greater the use of teleworking, there is evidence of an improvement in performance, which answers the research question. For future research, it is suggested to address the mediating variables (self-control, nature of work, commitment and motivation, job crafting, family environment and communication) found in this analysis that impacts performance during teleworking.

Keywords: Teleworking, job performance, productivity, pandemic, organization

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El COVID-19 trajo como consecuencia cambios en la vida laboral de los trabajadores, por ejemplo se ha optado por una nueva modalidad que es el teletrabajo, si bien esta modalidad ya existía antes de la pandemia, esta se empezó a utilizar con más frecuencia a partir de la emergencia sanitaria, tal como lo evidencia la Organización Internacional del Trabajo (2021) que indica que entre el 20% y 30 % de los trabajadores que se encontraban laborando de forma presencial, tuvieron que cambiar a la modalidad del teletrabajo debido a la emergencia sanitaria que exigía un distanciamiento social. El teletrabajo según Osio (2015) se define como una forma de laborar desde el hogar o desde cualquier otro ambiente que rompe el esquema del trabajo in situ. Por ello, diversos países (Europa y Latinoamérica) se han preocupado por desarrollar normas en salud y seguridad que regulen el teletrabajo. En esa línea, según Mihalca et al. (2021) afirman que el factor hogar, como tener un lugar adaptado, disponibilidad de herramientas, equipos necesarios, las tácticas de autogestión y la carga laboral son predictores importantes para el desempeño, satisfacción y productividad percibida (p.633).

Según Alonso y Cifre (2002), el teletrabajo origina cambios en la forma de realizar las actividades laborales, de los cuales pueden surgir nuevas necesidades y demandas. Una de estas, está dirigida a los procesos de Recursos Humanos, como el desempeño del trabajador. Esta se define como un factor importante hoy en día, pues depende de ello el éxito de una organización. Según Chiavenato (2020), indica lo siguiente:

La gestión del desempeño humano representa un tema central en la Gestión del Talento Humano moderno, porque maneja lo más íntimo de la relación entre el colaborador y la organización y determina el éxito de la persona en su esfuerzo por alcanzar los objetivos establecidos y recibir el debido reconocimiento por ello. (p. 246)

Según Nemțeanu et al. (2021), el desempeño laboral se mide a través del conocimiento técnico y la productividad del colaborador. Frente al nuevo contexto originado por la pandemia que se encuentra aún vigente, no solo se rescatan los beneficios del teletrabajo, sino que también se observa cierto efecto negativo. En esa línea, se señalan cuatro puntos relacionados con el desempeño laboral; en primer lugar, el incremento de la carga laboral y la incertidumbre respecto a la situación laboral que enfrentan los trabajadores; en segundo lugar, la debilidad en la comunicación efectiva, señalan que muchas veces el trabajador no obtiene pautas específicas de su trabajo; en tercer lugar, una posible complicación en la salud de un familiar y por último el agotamiento emocional que puede generar el realizar las tareas del hogar sumado a las responsabilidades profesionales (Chuco et al., 2020). Todos estos puntos pueden afectar directamente al desempeño laboral del trabajador.

Frente a ello, se evidencia que a nivel legal, el teletrabajo empieza a ser regulado en Perú desde el año 2016; además, según Alaimo et al. (2019) en “América Latina y el Caribe, el auge regulatorio empezó en los últimos diez años, de la mano del avance de las TICs y con foco en el teletrabajo dependiente” (p. 23). Por tal motivo, los trabajadores tienen una mayor accesibilidad a las herramientas tecnológicas, lo cual podría generar la sensación de sentirse atado al trabajo (Parédez, 2020), es importante mencionar que ello puede repercutir en la salud física y mental del trabajador que a la vez impacta directamente en el desempeño laboral. Cabe resaltar que existen regulaciones en el Perú como el de la desconexión digital, establecida mediante el decreto de emergencia N°127-2020, que fue promulgada con el fin de establecer el descanso laboral. A nivel tecnológico, esta nueva modalidad trae consigo nuevos desafíos en relación a las habilidades de las herramientas tecnológicas que los trabajadores deben desarrollar. Según Alonso y Cifre (2002), el teletrabajo depende del desarrollo de las TICs, por ello al generar esta dependencia se manifiesta la necesidad de mantenerse actualizados en aspectos referentes a equipos y herramientas tecnológicas; además, de una adaptabilidad y preparación constante de los teletrabajadores en conocimientos y destrezas relacionadas con estas tecnologías, lo cual deriva en factores estresantes por un intento de estar siempre a la vanguardia. En esa línea, a nivel social, según Weller, J. (2020) se podría hablar de una desigualdad creciente dirigida a los accesos que se pueda tener a estas nuevas herramientas tecnológicas con las que se desarrolla el teletrabajo, que están

dirigidas a las habilidades digitales colaboradores con distintos niveles de educación y lugar de residencia que se ven afectadas por la infraestructura tecnológica, la cual puede incrementar la brecha en accesos al mercado laboral.

En ese sentido, se puede señalar que una de las causas principales de niveles bajos de desempeño laboral en el teletrabajo está relacionado con el control minucioso al colaborador por parte del supervisor directo, la falta de confianza en el desarrollo de actividades y no brindarle autonomía e independencia en sus labores (Solis, 2017). Asimismo, según (Mihail & Attila, 2021) las necesidades psicológicas, sociales, personales, la actitud laboral, el grado de regulación y la capacidad de adaptación tiene un impacto directo en el desempeño laboral en el contexto del trabajo remoto. Finalmente, cabe precisar que aún no se ha controlado del todo la pandemia, por ello esta modalidad seguirá vigente; sin embargo, algunas empresas aún no definen o modelan sus procesos al teletrabajo lo cual dificulta la adaptabilidad. El 42% de asalariados en el Perú confirmó que la organización para la que laboraba no contaba con las herramientas y conocimientos necesarios para hacer un teletrabajo seguro en la situación actual, según revelo un estudio de ESET Latinoamérica. (El 42% de trabajadores, 2020)

Las principales consecuencias de laborar bajo la modalidad del teletrabajo a nivel macro, según Delanoeiye y Verbruggen (2021), es que el control de los horarios puede ser perjudicial para algunos colaboradores que no tienen capacidad de autogestión, generando niveles altos de estrés. Además, el teletrabajo hace que las personas interrumpan su rol para destinar tiempo a algunas tareas del hogar en horario laboral; por lo tanto, estas interrupciones pueden generar obstrucciones en el proceso de trabajo teniendo como consecuencia dificultad para concentrarse, reduciendo la eficacia, afectando el progreso del trabajo y comprometiendo el desempeño del colaborador; por lo tanto, afectando directamente los resultados en las organizaciones (Prodanova & Kocarev, 2021). Asimismo, Vasile Kifor et al. (2021) afirman que las personas que trabajan de manera remota muestran el desarrollo de sus funciones de manera fragmentada; ya que, suelen cambiar de ventana después de períodos cortos de actividad; por lo tanto, todos estos factores impactan considerablemente en el desempeño laboral que incluye la productividad, progreso de las tareas y la calidad de la producción.

A nivel individual, el uso de las herramientas digitales en el teletrabajo pueden generar estrés y producir una serie de enfermedades ocupacionales considerables como por ejemplo: TME (trastornos musculoesqueléticos); además, si el colaborador no cuenta con condiciones ergonómicas necesarias puede desarrollar cervicalgias, dorsalgias, tendinitis, tenosinovitis, síndrome del túnel carpiano, dolores lumbares y fatiga visual (Rodríguez, 2020). En esa línea, según (Prodanova & Kocarev, 2021) los medios digitales y de comunicación, como celulares, laptops y tablets están diseñadas con la finalidad de incrementar la colaboración, comunicación, eficiencia y producción en el teletrabajo; sin embargo, las personas manifiestan falta de tiempo y capacidades para la adaptación a esta nueva metodología, teniendo como consecuencia efectos psicológicos como la ansiedad, la adicción, lo cual podría generar dependencia hacia los dispositivos; ya que, se tiene la necesidad de revisarlos constantemente. Por otro lado, el teletrabajo tiene un costo para los colaboradores; ya que, pueden percibir menos oportunidades de desarrollo y promoción, tienen un contacto limitado con sus colegas; ya que, los espacios de integración se dan de manera virtual por el aislamiento social y le dedican más tiempo al trabajo, evidenciando que en algunos casos no hay un balance entre la vida laboral y personal (Parent-Lamarche & Boulet, 2021).

Respecto al marco teórico, la primera variable a estudiar en esta investigación es el teletrabajo. Según Osio (2010) El teletrabajo es la actividad que se lleva a cabo para una organización de manera no presencial. Además, es definida como: trabajo + distancia + uso de TIC (Tecnologías de información y comunicación). También se entiende como el empleo de medios informáticos para trabajar en espacios exteriores diferentes al de la organización (Eurofound & OIT, 2019).

En ese sentido, según (Felstead & Henseke, 2017) identificaron que existen complicaciones para diferenciar los espacios de trabajo y espacios familiares, ocasionando una falta de desconexión mental de las actividades laborales.

Saco Barrios (2007) establece que hay tipos de teletrabajo en relación a las condiciones. Por ejemplo:

- Teletrabajo on line: es la forma más común; ya que, hay una relación entre la computadora del trabajo y la organización, es decir, el colaborador trabaja en la red informática que permite una interacción.
- Teletrabajo one way line: existe una relación unidireccional entre el colaborador y la organización: del ordenador del trabajador con la organización o viceversa, en donde se visualiza la data de manera, siendo una conexión de un solo sentido.
- Teletrabajo off line: no se presenta una comunicación entre el colaborador y la organización, la compañía solo controla los resultados; el trabajador no recibe órdenes en sentido estricto porque la supervisión se limita.
- Teletrabajo en la residencia del trabajador: las labores se llevan a cabo por un individuo en su entorno hogareño.
 - Trabajo en casa (todo el día): se de manera diaria y en jornada completa.
 - Trabajo parte en el domicilio y parte en la empresa: las organizaciones se planifican para trabajar días fijos en oficina y días fijos desde el domicilio.
- Teletrabajo en un centro satélite: las actividades laborales se dan en un lugar externo a la empresa y éste se encuentra lejos del establecimiento central.
- Teletrabajo móvil: las labores son prestadas sin una ubicación específica y se traslada constantemente dentro o fuera de un país.
- Teletrabajo offshore o transnacional: las labores son prestadas en un Estado diferente a aquel donde se encuentra la empresa matriz.

Campbell & McDonald (2007) proponen un modelo de teletrabajo que se basa en elementos estructurales interrelacionados para su adopción en las organizaciones que son: la motivación para aportar (conductores del teletrabajo), los procesos - actividades del teletrabajo y los resultados - consecuencias. Por lo tanto, los tres impulsores para la adopción del teletrabajo son:

- Factores organizacionales: incluyen la disponibilidad de personal calificado, competencia y necesidad de estrategia de intervención.
- Prácticas de trabajo de la industria: incluyen fuerzas competitivas del sector, intervención regulatoria, requisitos del cliente, prácticas industriales tradicionales.

- Preferencias de los empleados: incluye la etapa de la vida del empleado; por ejemplo, familia joven o transición a la jubilación, capacidad o deseo de trabajar a distancia y sentido personal de responsabilidad social.

El teletrabajo requiere del apoyo de la gerencia y de los empleados, pero la efectividad de estas actividades va a depender de la disponibilidad de tecnologías apropiadas, mecanismos de gobernanza y el soporte necesario al empleado para el teletrabajo. El apoyo a la gestión también incluye el rediseño de los negocios para que se alcancen los beneficios del teletrabajo; es por eso que la capacidad y la actitud del empleado son fundamentales para llegar a una alineación. Finalmente, la adopción de esta modalidad en las organizaciones tiene los siguientes impactos: En el área social, se evidencia el cumplimiento normativo, responsabilidad, obligaciones sociales y ahorro de espacio. En el área organizacional, se manifiestan cambios en la productividad, desempeño, costos y flexibilidad. En el área de empleados, se incluye la satisfacción, flexibilidad, equilibrio entre trabajo y hogar, reducción de tiempos de viaje.

Por otra parte, la segunda variable a estudiar es el desempeño laboral; según Chiavenato (2020) el desempeño es la agrupación de características o competencias del comportamiento o productividad de una persona, grupo o compañía en función a las metas estratégicas de la institución.

Para poder alcanzar estos objetivos estratégicos se debe realizar una buena gestión del desempeño como lo expresa Sorensen (como se cita en Organización Internacional del Trabajo, 2020):

Los estudios indican que el mejor método para gestionar el personal de teletrabajo es a través de un proceso denominado gestión por resultados, en el que tanto el equipo directivo como el trabajador se ponen de acuerdo sobre un mecanismo común de evaluación de la productividad. (p. 7)

Según Pinto y Muñoz (2020) indicaron que el sumergirse en el teletrabajo implica realizar ciertos cambios en la cultura de la organización, lo cual incluye modificar procesos de gestión del desempeño, políticas de promoción y mejoramiento salarial. Lo que se busca especialmente es intensificar el compromiso del colaborador, incentivar el trabajo en equipo, brindar herramientas en la creación de rutinas y propiciar el balance

de la vida personal con el trabajo. Además, en una entrevista realizada a Rebecca Thompson (como se cita en Pinto y Muñoz, 2020), doctora en psicología organizacional, quien en los últimos años ha realizado estudios referentes al teletrabajo se señala que:

Los empleados que trabajan desde casa pueden ser tan productivos como los empleados que laboran en un lugar físico de trabajo. Sin embargo, no todos los empleados quieren trabajar desde su casa, ya que prefieren límites claros que separen su hogar de sus roles como trabajador. Más aún, incluso los empleados más motivados, sin un apoyo claro por parte de su supervisión o de la organización, podrían encontrar trabajar desde casa desafiante. (p.5)

Según Aguilar et al. (2021) el teletrabajo obligado afecta negativamente el desempeño laboral tomando en cuenta la edad y la ubicación del colaborador. En esa línea, el teletrabajo y su relación con el desempeño laboral muestran que las desventajas están vinculadas al incumplimiento de los objetivos laborales, pérdida de jerarquía por falta de supervisión, aislamiento y aumento de sociabilidad en el entorno disminuyendo la fiabilidad del personal (Quaglia & Gutiérrez, 2020).

Entonces, frente a lo desarrollado anteriormente, el objetivo del presente reporte de investigación es identificar el tipo de relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral, a través del análisis de los estudios realizados previamente. Así mismo, se pretende plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre el teletrabajo y el desempeño laboral?

CAPÍTULO II: MÉTODO

2.1 Criterios de elegibilidad

En esta sección se presentará la modalidad de selección de artículos de investigación para los cuales se tuvieron en cuenta criterios específicos de inclusión y exclusión que fueron seleccionados en función del problema y las variables.

2.1.1 Criterios de inclusión

Los criterios de inclusión utilizados para seleccionar los estudios fueron: a) investigaciones que pertenecen a bases de datos como: Ebsco, Scopus, Web of Science y APA PsycNET, pues cumplen con criterios de calidad en publicaciones, además, estas bases de datos permiten realizar búsquedas especializadas que facilitan la obtención de resultados más afines a las variables de la presente revisión; b) investigaciones cuantitativas que relacionen las variables del teletrabajo y desempeño laboral; c) estudios publicados en inglés y español con la finalidad de ampliar el universo de búsqueda; d) estudios que hayan sido publicados entre los años del 2017 al 2022, pues se considera que la variable del teletrabajo ha tomado mucho más interés de investigación en los últimos años, e) estudios de tipo transversal y correlacional, con el objetivo de evidenciar la relación existente entre las variables elegidas.

2.1.2 Criterios de exclusión

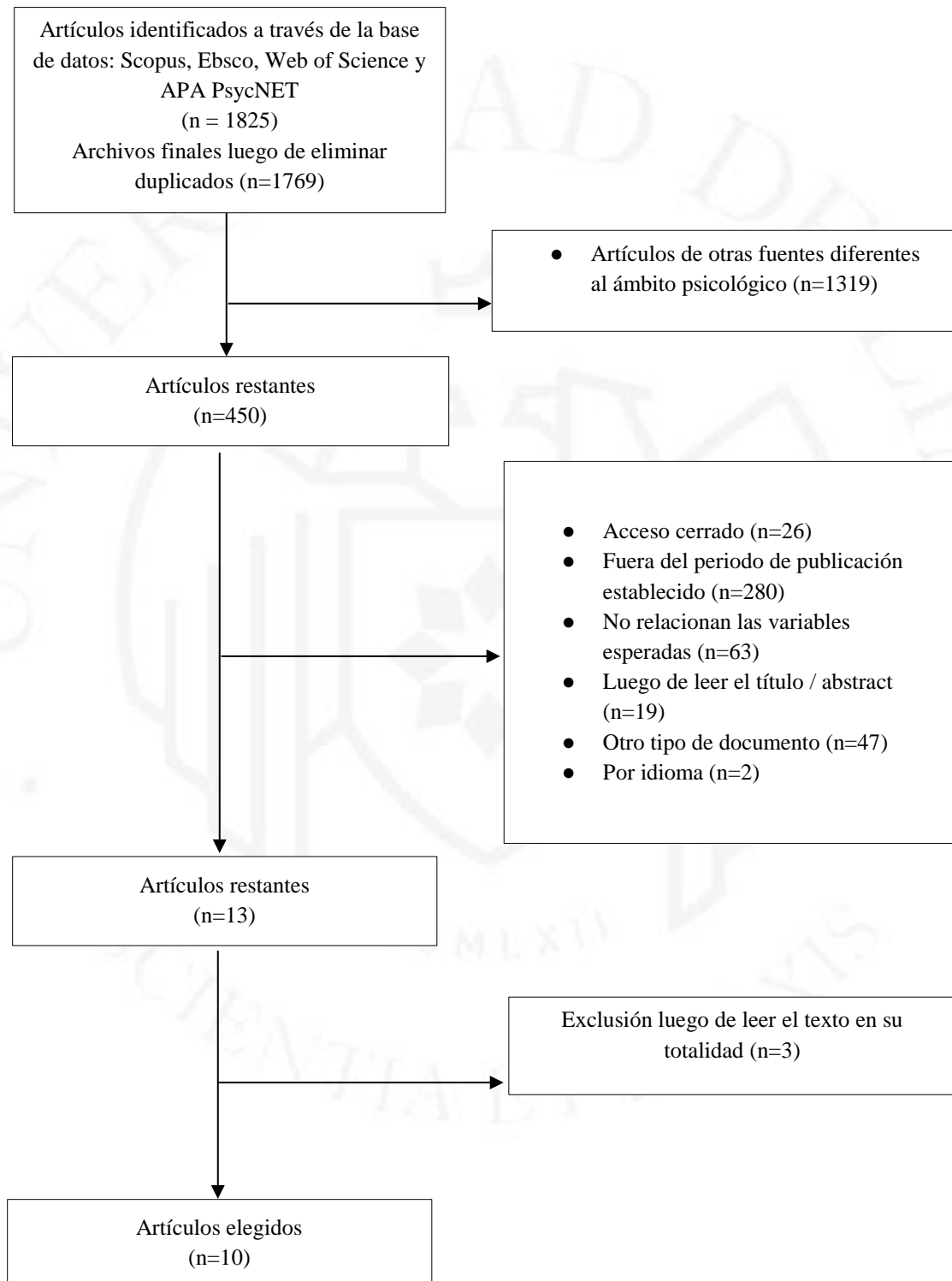
Para este apartado, además del incumplimiento de los criterios de inclusión mencionados anteriormente, se tomó en cuenta lo siguiente: a) que los estudios no fueran bajo la metodología cualitativa, pues no respondería a nuestro objetivo de investigación en evidenciar la relación existente, b) estudios sin datos concluyentes, pues lo que se busca es realizar un análisis e integración de resultados científicos, c) no se consideraron capítulos de libros, tesis, manuales, abstracts y congresos, pues en muchos casos no se presentan bajo una metodología específica.

2.2 Estrategia de búsqueda

La búsqueda de las investigaciones concernientes a las variables seleccionadas se revisaron durante los meses de diciembre del 2021 a enero del 2022 en las bases de datos: Ebsco, Scopus, Web of Science y APA PsycNET. Para realizar la búsqueda se emplearon las siguientes palabras claves: teletrabajo, desempeño laboral, teleworking, job performance; así mismo al realizar la búsqueda con los términos anteriores, se obtuvo como resultados los siguientes sinónimos: teleworkers, work from home, telecommuting y telework. Estas palabras fueron combinadas de la siguiente manera: teletrabajo/ desempeño laboral; teleworking/ job performance; teleworkers/ job performance; work from home/ job performance; teleworking/ performance; telecommuting/ job performance; work from home/ performance; telework/ job performance. Para estas combinaciones se tomaron en consideración las palabras claves en conjunto con los operadores booleanos: teleworking AND job performance; teleworkers AND job performance; work from home AND job performance; teleworking AND performance; telecommuting AND job performance, work from home AND performance y telework AND job performance. Además para la combinación work from home AND job performance se delimitó con los operadores de texto (“ “) comillas dobles para una búsqueda más exacta. Para la búsqueda de los artículos se emplearon aquellos que fueron publicados entre los años 2017 y 2022. Para la búsqueda sistemática se trabajó bajo el enfoque de las indicaciones de la guía PRISMA (Urrutia & Bonfil, 2010), obteniendo un total de 1825 referencias de las cuales fueron seleccionados 10 estudios que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión. La Figura 2.1 detalla el diagrama de flujo en el que se detalla el proceso de elección de los estudios.

Figura 2.1

Diagrama de flujo



CAPÍTULO III: RESULTADOS

En las siguientes tablas se presenta el análisis de los 10 estudios elegidos, de los cuales se han considerado los siguientes criterios: autor, año, título, país, participantes, idioma, instrumento de evaluación, confiabilidad y validez, diseño del estudio, relación entre variables y principales hallazgos.

Tabla 3.1

Análisis de los estudios seleccionados

Autor	Año	Título	País	Participantes
Liu et al.	2021	How and When Telework Improves Job Performance During COVID-19? Job Crafting as Mediator and Performance Goal Orientation as Moderator	China	1309 teletrabajadores Chinos de puestos de diseño de productos y planificación de esquemas
Garro - Abarca et al.	2021	Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance	España	317 ingenieros de software
Irshad et al.	2021	Impact of Work-From-Home Human Resource Practices on the Performance of Online Teaching Faculty During Coronavirus Disease 2019	Pakistan	709 docentes de educación superior
Zürcher et al.	2021	Increased Working From Home in Vocational Counseling Psychologists During COVID-19: Associated Change in Productivity and Job Satisfaction.	Suiza	238 psicólogos de orientación vocacional
Troll et al.	2021	Working from home during the COVID-19 crisis: How self-control strategies elucidate employees' job performance	Alemania	106 teletrabajadores de una empresa alemana

(continúa)

(continuación)

Autor	Año	Título	País	Participantes
Delanoeije y Verbruggen	2020	Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment	Bélgica	78 empleados de una empresa Belga
Golden y Gajendran	2018	Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support	Estados Unidos	273 teletrabajadores y supervisores de una organización con un programa de teletrabajo voluntario
Kumar et al.	2021	Working in lockdown: the relationship between COVID-19 induced work stressors, job performance, distress, and life satisfaction	India	433 trabajadores de organizaciones privadas y públicas
Wolor et al.	2021	Understanding Employee Performance During Work from Home in Indonesia	Indonesia	105 empleados del sector educativo Jakarta – Indonesia
Toscano y Zappalà	2021	Overall Job Performance, Remote Work Engagement, Living With Children, and Remote Work Productivity During the COVID-19Pandemic	Italia	171 funcionarios públicos

Tabla 3.2

Análisis de los estudios seleccionados

Autor	Idioma	Instrumentos de evaluación	Confiabilidad y Validez	Diseño del estudio
Liu et al.	Ingles	Escala de desempeño laboral de Chen et al. (2002) con base en la situación de China	Alpha de Cronbach: .784	Correlacional

(continúa)

(continuación)

Autor	Idioma	Instrumentos de evaluación	Confiability y Validez	Diseño del estudio
Garro - Abarca et al.	Inglés	Encuesta electrónica utilizando la plataforma Google Forms con 65 ítems	Los valores del alfa de Cronbach 0.914	Correlacional
Irshad et al.	Inglés	Cuestionario-instrumento elaborado por Singh (2004) Escala desarrollada por Pradhan y Jena (2017)	Alpha de Cronbach: .940	Análisis descriptivos, de regresión y de correlación
Zürcher et al.	Inglés	Aczel et al. (2021)	No reporta	Correlacional
Troll et al.	Inglés	Encuesta de 3 ítems en un control deslizante de 0 a 100	($\alpha_1 = .82$; $Ht_1 = .86$; $\alpha_2 = .87$; $Ht_2 = .88$)	Mixta
Delanoëje y Verbruggen	Inglés	Cuestionario de Abramis (1994). Escala de 6 ítems	T1 Alfa de Cronbach .84 T2 Alfa de Cronbach .88 Rango diario de Alfa de Cronbach .70 a .90	Estudio cuasi-experimental
Golden y Gajendran	Inglés	Para medir el desempeño laboral se utilizó un cuestionario de 4 ítems de supervisión desarrollados por Wayne y Liden (1995) Para el teletrabajo se gestionó a través de una medida desarrollada por Golden y Veiga (2005)	Alpha = .91	Correlacional

(continúa)

(continuación)

Autor	Idioma	Instrumentos de evaluación	Confiabilidad y Validez	Diseño del estudio
Kumar et al.	Inglés	El desempeño laboral se ha medido a través de dos sub- ítems, competencia y compromiso con la tarea adaptados de la Taxonomía del modelo de dimensiones de desempeño de orden superior (Campbell et al. 1990)	Alfa de Cronbach .859 Estructura factorial unidimensional con cargas factoriales entre .712 y .823, AVE=.586 a través de un PLS SEM	Correlacional
Wolor et al.	Inglés	Escala de trabajo desde casa de Gómez et al. (2020) Aguistini y Harmen (2011) con escala de disciplina laboral (7 ítems) Bangun (2012) con una escala del desempeño del empleado (7 ítems)	($\beta = .10$, $p = .08$) con la confiabilidad reportada y valores AVE de 1 y 0.98.	Regresión lineal múltiple
Toscano y Zappalà	Inglés	Cuestionario de Staples et al. (1999) – 4 ítems	Alfa de Cronbach .87	Transversal

Tabla 3.3

Análisis de estudios seleccionados

Autor	Relación entre variables	Hallazgos principales
Liu et al.	El teletrabajo influye positivamente en el desempeño laboral	El teletrabajo puede mejorar el desempeño laboral a través del job crafting
Garro - Abarca et al.	El desempeño de los trabajadores de equipos virtuales se incrementa a mayor nivel de confianza y comunicación en grupo	La confianza en los equipos virtuales permite que los empleados realicen mejor sus tareas a distancia, siempre y cuando sus tareas sean medidas por objetivos

(continúa)

(continuación)

Autor	Relación entre variables	Hallazgos principales
Irshad et al.	Existe una relación positiva entre el teletrabajo y el desempeño de los docentes	Esta relación positiva entre las variables se ha logrado mediante las buenos procesos de Recursos Humanos
Zürcher et al.	El trabajo desde casa y con frecuencia tiene un impacto positivo en la productividad	La frecuencia de trabajo desde casa se vinculó con una mayor productividad, menor distracción y mayor satisfacción laboral
Troll et al.	El desempeño puede ser más alto si los teletrabajadores tienen rasgos altos de autocontrol	Los empleados con mayor autocontrol utilizaron más estrategias proactivas y moldearon cognitivamente sus pensamientos a una situación, es decir fomentaron una motivación autónoma que lleva a un mayor desempeño
Delanoeije y Verbruggen	Los teletrabajadores informan niveles más altos de desempeño laboral y compromiso en comparación con los días de oficina	El estudio reveló beneficios del teletrabajo como: menor estrés, menor conflicto entre el trabajo y el hogar que ayudan a incrementar el desempeño en los empleados
Golden y Gajendran	Cuando más teletrabaja una persona más positivo es su desempeño.	Se observa también que un aspecto importante a tomar en cuenta es la naturaleza del trabajo o diseño del mismo a la hora de realizar teletrabajo, en esa línea se encontró algunos beneficios de esta modalidad como el balance trabajo y familia y la satisfacción laboral
Kumar et al.	El desempeño laboral en el teletrabajo se ve afectado negativamente por factores como: la distracción familiar, la incomodidad operativa y angustia	El malestar causado por los estresores del Covid-19 en el trabajo remoto, puede afectar la satisfacción con la vida del empleado lo que impacta en su desempeño laboral
Wolor et al.	La implementación del trabajo desde casa no impacta en el aumento del rendimiento	Las organizaciones necesitan actualizar los procedimientos y reglamentos respecto al trabajo desde casa para que los empleados mantengan su desempeño, funciones y responsabilidades
Toscano y Zappalà	El desempeño general auto percibido influyó directa en la productividad del trabajo remoto	El desempeño y la productividad del trabajo remoto estuvo mediada por el compromiso y la motivación hacia esta nueva forma de trabajar a distancia

Los estudios seleccionados fueron publicados entre el 2017 y 2021. Respecto al idioma los 10 estudios son en inglés, los cuales serán detallados a continuación con los aspectos más relevantes.

Golden y Gajendran (2018) tuvieron como objetivo examinar si el teletrabajo afecta el desempeño laboral e investigar las características del teletrabajador que podría ayudar o dificultar la capacidad para realizar sus actividades laborales. Se contactaron 1018 empleados de los cuales recibieron 273 respuestas de teletrabajadores y sus supervisores (13% de Marketing; 24% programación; 10% contabilidad; 23% ingeniería; 6% finanzas, 15% ventas y 9% otros). En promedio la muestra estaba distribuida en 71% hombres y 29% mujeres, con una edad promedio de 32 años y una permanencia promedio en el trabajo de más de 46 meses. Para medir el desempeño en los teletrabajadores se utilizaron 4 ítems de supervisión desarrollados por Wayne y Liden (1995), con una escala Likert de 5 puntos y un alfa de Cronbach .91. Mediante el análisis de regresión jerárquica se afirmó que cuando más teletrabaja una persona, más positivo es su desempeño. Además, los empleados que tienen trabajos complejos, los trabajos que tienen niveles bajos de interdependencia y aquellos trabajos con bajo nivel de apoyo social hacen que los teletrabajadores mejoren su desempeño siendo más productivos. Uno de sus hallazgos importantes es que consideran que los aspectos del teletrabajador y el entorno del teletrabajo desempeñan un papel importante para determinar el impacto que puede tener el trabajo remoto en el rendimiento laboral, como el balance del trabajo y familia y la satisfacción laboral.

Liu et al. (2021) tuvieron como objetivo de investigación aclarar la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral mediante un modelo de medición moderado. Para ello, debido a la circunstancia del COVID los datos se recopilaban en línea. La muestra estaba conformada por empleados que trabajaron de manera remota y se dividían en puestos de diseño y análisis de productos y planificación de esquemas, por un muestreo aleatorio. Las empresas involucradas fueron: Fujian, Jiangsu, Guangdong, Zhejiang y Shanghái en China. Además, los datos fueron recopilados en dos tiempos. En una primera etapa se permitió a los empleados completar las escalas de teletrabajo, personalidad y orientación a metas de desempeño, y en una segunda etapa completar las escalas de elaboración del trabajo y desempeño laboral, se obtuvieron 1744 cuestionarios que fueron revisados y luego convertidos en una base de datos, de los cuales 1309 fueron válidos.

Para medir el teletrabajo se preguntó a los participantes si se desempeñaban bajo esta modalidad y luego se codificó el porcentaje del total de horas del teletrabajo por semana; además, para cuantificar el desempeño laboral se usó la escala de Chen et al. (2002) que consistía en 4 ítems con una escala Likert del 1 al 5. Los resultados mostraron que el teletrabajo tiene una relación estadísticamente significativa y positiva con el desempeño laboral de los empleados gracias al job crafting que desempeñó un papel mediador; además, se encontró que el teletrabajo impacta positivamente en el job crafting lo que significa que el trabajo remoto puede estimular efectivamente a los empleados a practicarlo.

Delanoeije y Verbruggen (2020) tuvieron como objetivo examinar el impacto del teletrabajo en el estrés de los empleados, el conflicto del trabajo a casa, el compromiso y desempeño laboral. Este estudio tuvo una duración de 3 meses, divididos en 2 momentos, una primera evaluación antes del inicio del teletrabajo y una segunda evaluación al final. Para ello se consideró a 78 empleados de una empresa Belga que se dividió entre el grupo de intervención (39 empleados) y el grupo control (39 empleados). Al grupo de intervención se les permitió trabajar desde casa como máximo 2 días a la semana y al grupo control no se les permitió. De los 78 empleados que completaron la encuesta en la primera encuesta, 64 participantes (34 del grupo de intervención y 30 del grupo control) pudieron completar la segunda encuesta. El desempeño laboral se midió utilizando la escala de 6 ítems de Abramis (1994) y además se midió el desempeño diario utilizando 3 de los 6 ítems de la misma escala. Se concluyó que los empleados tienen un mayor rendimiento laboral y compromiso en un día de teletrabajo en comparación con un día de trabajo en oficina; sin embargo a nivel general (tomando en cuenta la evaluación inicial y final) no se encontraron variaciones en los niveles de desempeño. Así mismo, el estudio reveló beneficios del teletrabajo como menor estrés, menor conflicto entre el trabajo y las actividades del hogar que ayudan a aumentar el desempeño del empleado.

Garro - Abarca et al. (2021) estudiaron los factores que influyen en el desempeño de los equipos virtuales en un grupo de profesionales acostumbrados a utilizar metodologías “ágiles” y de trabajo virtual. Para la muestra se invitó a 1200 ingenieros de software que contaran con experiencia en programación y que se hubieran graduado en los últimos 10 años, de los cuales solo se obtuvieron 317 respuestas. Se realizó un estudio

causal cuantitativo mediante mínimos cuadrados parciales, mediante un cuestionario en línea comprendido por 65 ítems. Los resultados obtenidos muestran que el desempeño laboral de los teletrabajadores se incrementó a partir de factores como la comunicación y la confianza. Además, dentro de los resultados en general, se considera que el trabajo en equipos virtuales es una excelente manera de desarrollar el trabajo en el mundo de la tecnología. Así mismo, la confianza es un factor muy importante en el estudio, porque permite que los empleados realicen mejor sus tareas a distancia, siempre y cuando sus tareas sean medidas por objetivos. Demasiados controles a lo largo del proceso de trabajo hacen que el colaborador virtual se sienta vigilado y que esté siendo evaluado negativamente.

Irshad et al. (2021) tenían el objetivo de investigar el impacto de las prácticas de recursos humanos del trabajo desde el hogar en el desempeño de los docentes en las circunstancias drásticas por la enfermedad por el COVID-2019. Para la muestra se seleccionaron institutos de educación superior en Sialkot - Pakistán mediante el sitio web de la Comisión de Educación Superior de Pakistán; se invitó a 709 profesores, sin embargo solo se recopilaron 179 respuestas en 3 meses. Se utilizó un cuestionario basado en instrumentos elaborados por Singh (2004) para medir las prácticas de Recursos Humanos (capacitación, evaluación de desempeño, planificación de carrera, participación de empleados, definición del trabajo, compensaciones y selección) y la escala desarrollada por Pradhan y Jena (2017) para medir el desempeño. Este cuestionario fue enviado a través del correo electrónico. Los resultados se basan en que existe un efecto positivo significativo de las prácticas de recursos humanos en el desempeño de los docentes que trabajan desde casa. Los hallazgos de este estudio brindan un modelo para mejorar los procesos del área de recursos humanos y poder lograr un alto desempeño de los docentes en el sector de la educación superior durante el trabajo desde casa, es por ello que los empleadores, así como los gerentes de recursos humanos, se han visto obligados a redefinir los roles de esta área y generar mejores prácticas de Recursos Humanos, pues ello juega un papel importante para sacar a la luz el concepto de “personas conectadas” y crear un vínculo entre las personas y la organización.

Zürcher et al. (2021) tuvieron como objetivo evaluar cómo el trabajo desde casa se relaciona con los indicadores de desempeño laboral y bienestar ocupacional. Para ello, se consideró una muestra de 238 consejeros vocacionales, académicos y de carrera Suiza (habla Alemana); del total de la muestra 68.9% eran mujeres, 82.4% casadas, 95.8% contaban con un título universitario / técnico y 61.8% trabajaban en una oficina pública de orientación profesional. Cuando se realizó la recopilación de los datos, el 69.3% trabajaban desde casa, cabe precisar que antes de la pandemia COVID -19, solo el 28.2% de los participantes trabajaban de manera remota. Para medir la productividad, se utilizó el ítem adaptado del cuestionario desarrollado por Aczel et al. (2021) “Cuando trabajo desde casa, soy más productivo que en el sitio”, cabe resaltar que este cuestionario carece de confiabilidad y validez por presentar solo un ítem; sin embargo, los resultados de este estudio nos brinda información relevante que ayuda a complementar nuestra revisión y obtener mayor panorama de la relación de las variables. En esa línea, se tomó en cuenta la variable control del género, esto se justifica debido a que pueden surgir diferencias en la productividad porque se espera que las mujeres dediquen más tiempo en tareas del hogar y al cuidado de menores de edad. Los resultados de esta investigación confirmaron la hipótesis “El trabajar desde casa se asoció a una mayor productividad autoinformada en comparación con el trabajo en oficina”. En conclusión, se confirmó que la pandemia COVID-19 aumentó el trabajo desde casa en los consejeros vocacionales, por lo tanto, la frecuencia de trabajo remoto se relaciona con un incremento en la productividad; sin embargo, esto puede conllevar a una sensación de soledad y el no establecimiento de los límites entre el trabajo y el hogar.

Kumar et al. (2021) analizaron el efecto de la sobrecarga de roles, elecciones de estilo de vida, distracción familiar y malestar laboral en los niveles de angustia y el desempeño laboral de los teletrabajadores. Asimismo, estudiaron el efecto de la angustia y el desempeño laboral en la satisfacción de la vida durante el periodo de confinamiento por el COVID-19. Para este estudio se utilizó la técnica de bola de nieve, los autores enviaron cuestionarios a sus colegas y compañeros y se les solicitó que enviaran a sus contactos. De 500 respuestas recibidas, se consideró 433; ya que, otras estaban sesgadas. Esta muestra estaba compuesta por profesionales que residen en Delhi y que trabajan en cualquier empresa pública y privada. Se compartió un cuestionario que consta de 4

secciones, la primera, recopiló datos demográficos (edad, sexo, ocupación y si tenían hijos); la segunda, analizó el conocimiento sobre el COVID -19 y los cambios en la horas de trabajo antes y durante la pandemia; la tercera, analizó factores sobre los estilos de vida, distracción familiar, sobrecarga de roles, incomodidad y el desempeño laboral; y la cuarta sección, se enfocó en recopilar información sobre el nivel de angustia experimentado en las últimas semanas. El desempeño laboral se midió a través de dos subelementos (competencia y compromiso de la tarea), adaptados de la taxonomía del modelo de dimensiones de desempeño de orden superior (Campbell et al.1990). Los resultados mostraron que el desempeño laboral en el teletrabajo se ve afectado negativamente por factores como: la distracción familiar, la incomodidad operativa y angustia, debido a que los empleados se vieron obligados a trabajar de manera remota sin ayuda doméstica, cuidar a sus hijos y apoyarlos en la escuela, de modo que la barrera de vida personal y profesional, desapareció. Finalmente, esta investigación aporta información sobre cómo el desempeño laboral contribuye a la satisfacción con la vida; sin embargo, la angustia por el confinamiento puede disminuirla considerablemente.

Toscano y Zappalà (2021) en su investigación, analizaron si el compromiso con el teletrabajo media la relación entre el desempeño laboral percibido y la productividad de los empleados. Para esta investigación, participaron 171 empleados de un Municipio Italiano. El 50.3% de ellos estaban en el rango de edad entre 46 – 55 años, un 24.9% entre 56 – 65 años, 18.3% entre 36 - 45 años y un 6.5% estaban por debajo de los 35 años. Aproximadamente la mitad de los empleados informaron que no tenían hijos menores de 18 años en casa. Para medir el desempeño laboral general percibido se utilizaron 4 ítems de medida desarrollados por Staple et al. (1999), estos ítems se respondieron usando una escala Likert de 7 puntos, cabe precisar que los encuestados respondieron considerando su desempeño laboral, sin ninguna referencia a la pandemia. Asimismo, para medir la productividad en el teletrabajo se utilizaron 7 ítems desarrollados ad hoc para este estudio en una escala Likert de 7 puntos. En esta encuesta se evaluó 7 facetas: calidad de trabajo, productividad (cantidad de trabajo completado), cumplimiento de plazos, velocidad de respuesta a problemas y oportunidades, toma de iniciativa, comunicación del progreso del trabajo y el desempeño en general. Los resultados destacan que el desempeño general autopercebido influyó de manera directa en la productividad en el trabajo remoto, lo que confirma que las percepciones de las

personas sobre su productividad están vinculadas con el desempeño, aun cuando se enfrentan a un cambio en la forma de trabajar, en este caso el cambio al trabajo remoto por pandemia. Además, la relación entre desempeño general y la productividad del trabajo remoto estuvo mediada por el compromiso de esta nueva modalidad, es decir, la motivación hacia esta nueva forma de trabajar a distancia es crucial para determinar el desempeño de los empleados.

Troll et al. (2021) plantearon un estudio, a través de métodos mixtos y recopilaron información en dos momentos. Se utilizó un método cualitativo para explorar las estrategias que son utilizadas por los empleados para teletrabajar de manera efectiva. Luego se utilizó un método cuantitativo con una muestra diversa de teletrabajadores. En total 128 participantes completaron ambos cuestionarios, pero de este grupo solo fueron seleccionados 106 para la parte cuantitativa, esta muestra estuvo compuesta por empleados (83,96%), estudiantes trabajadores (11,32%) y trabajadores independientes (4,72%). Se evaluó el autocontrol de los rasgos mediante la escala alemana de autocontrol de rasgos (Bertrams y Dickhauser, 2009; Tangney et al., 2004). En cuanto a las estrategias de modificación de la situación se desarrolló una medida con cada uno de los ítems (circunstancia físicas, somáticas o sociales). Para las estrategias del cambio cognitivo se consideró el establecimiento de metas, la planificación y la motivación autónoma. En cuanto al desempeño laboral, los empleados calificaron 3 elementos con una puntuación del 0 al 100, estas puntuaciones se promediaron en una sola escala para capturar el desempeño laboral autoinformado. Además se evaluó demandas situacionales relevantes para trabajar desde casa durante la pandemia como: el tamaño de la casa, el número de niños en el hogar de los empleados, el grado en el que se proporciona cuidado de los niños, si los participantes tiene una sala de trabajo separada y si registran las horas de su trabajo. Por último, para evaluar si la deseabilidad social sesga las respuestas de los empleados se evaluó 4 ítems de la Escala de deseabilidad social Alemana de Marlowe-Crowne (Stöber, 1999).

Los resultados mostraron que el desempeño puede ser más alto si los teletrabajadores tienen rasgos altos de autocontrol. De acuerdo con el modelo del proceso de autocontrol, las estrategias informadas se referían a la modificación de la situación (es decir, alterar las condiciones físicas, somáticas o sociales) y el cambio cognitivo (es decir, establecimiento de metas, planificación y motivación autónoma), estas se asociaron

significativamente con el desempeño laboral y medió el vínculo autocontrol-desempeño. Esta investigación proporciona información novedosa sobre los procesos mediante los cuales los empleados trabajan productivamente desde casa e inspira una visión más amplia sobre el tema del autocontrol en el trabajo. Así mismo, encontraron que los empleados con un alto rasgo de autocontrol cambiaron sus condiciones somáticas a su favor, lo que también se relaciona con un mayor rendimiento mientras trabajaban desde casa. Además, tenían una motivación más autónoma lo que también estaba relacionado con un mejor rendimiento (y menos agotamiento).

Wolor et al. (2021) analizaron cómo el trabajo desde casa (teletrabajo) afecta la disciplina laboral y el desempeño de los empleados. Para ello se recopilaron 105 datos mediante una encuesta en línea de empleados del sector educativo en la capital de Indonesia. El cuestionario que se utilizó para este estudio cuenta con un total de 19 ítems, divididos en la escala de trabajo desde casa (5 ítems), escala de disciplina laboral con 7 ítems (Agustini y Harmen, 2011) y la escala de desempeño de los empleados con 7 ítems (Bangun, 2012). Los resultados mostraron que el teletrabajo no impacta en el aumento del desempeño de los empleados. Sin embargo, dentro del estudio se brinda información adicional relevante respecto al desempeño, como por ejemplo que el trabajo desde casa afecta positivamente la disciplina laboral de los empleados, lo que implica que se desarrolle un trabajo más eficiente y más eficaz desde casa, lo que corrobora que la disciplina laboral afecta positivamente el desempeño de los empleados durante el trabajo desde casa. Finalmente, afirman que las organizaciones necesitan actualizar procedimientos y estrategias para la modalidad de trabajo remoto con el objetivo de que los empleados mantengan su desempeño, ejecuten sus funciones y responsabilidades.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

El objetivo de esta investigación fue abordar la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral, a través de la revisión de 10 estudios realizados previamente en el ámbito de la psicología organizacional.

Uno de los principales hallazgos según Delanoëje y Verbruggen (2020) es la existencia de un mayor rendimiento en un día de teletrabajo en comparación con un día sin teletrabajar. Estos resultados se obtuvieron a través de una evaluación de desempeño diario en donde los colaboradores se sintieron más productivos; aunque sus niveles de compromiso y desempeño aumentaron, a nivel general estos no cambiaron después de que se les permitió teletrabajar. En ese sentido, el aumento del desempeño laboral está ligado a los factores del teletrabajo (el espacio físico y las no interrupciones) y del teletrabajador como por ejemplo las competencias personales, las cuales son: la motivación, autodisciplina y organización (Ramos et al., 2020). En adición, otras competencias relacionadas al teletrabajador, tal y como lo afirma Troll et al. (2021): concluyó que el desempeño puede ser más elevado realizando teletrabajo si los empleados tienen rasgos altos de autocontrol como la motivación autónoma, el generar rutinas al igual que cuando se trabajaba en oficina, planificar actividades, evitar distracciones durante la jornada laboral. En esa línea, otra cuestión importante está relacionada con el entorno familiar del teletrabajador, pues el aumento de las distracciones familiares como por ejemplo, las tareas del hogar, el cuidado de los hijos y su participación en las escuelas, durante la jornada laboral, aumenta la angustia y tiene un impacto negativo en el desempeño laboral (Kumar, et al., 2021). Además según Zürcher et al. (2021) afirma que el género puede ser un determinante en los niveles de productividad de la persona, por ejemplo se espera que las mujeres dediquen más tiempo en tareas del hogar y al cuidado de menores de edad. En ese sentido los resultados de su investigación concluyen que el trabajar desde casa se asocia con una mayor productividad, ya que está relacionada con la carga laboral asociada a la modalidad del trabajo remoto; sin embargo, el autor menciona que el teletrabajo puede conllevar a una sensación de soledad y no establecer límites entre el trabajo y el hogar.

Adicionalmente, en el análisis de los resultados se halló otros factores a tomar en cuenta como la naturaleza del puesto de trabajo, es decir trabajos complejos, trabajos con bajos niveles de interdependencia y trabajos con bajos niveles de apoyo social se asociaron con un mejor desempeño (Golden y Gajendran, 2018). También como lo afirma Liu et al. (2021) el desempeño laboral se incrementa en el teletrabajo a través del job crafting, el cual se define como un proceso sistemático de establecimiento de objetivos y superación personal (Wrzesniewski y Dutton, 2001) que implica que los empleados cambien su condición y tarea laboral de manera positiva y proactiva, de esta forma el autor concluye que el teletrabajo afecta positivamente el desempeño de los empleados en el contexto del COVID-19, además en el proceso de job crafting la orientación de las metas del desempeño de los empleados juegan un papel importante; sin embargo el no establecer objetivos de rendimiento impacta negativamente en el desempeño laboral. En contraste se puede afirmar que no solo las características del teletrabajo y las competencias del teletrabajador pueden influir en el desempeño laboral, sino que la naturaleza del trabajo también tiene un impacto significativo que se tiene que tomar en consideración. En ese sentido, podemos mencionar el hallazgo de Garro - Abarca et al. (2021), respecto al trabajo de equipos virtuales en donde resalta la relevancia de la comunicación y la confianza para obtener un alto desempeño laboral. Gracias a estos resultados se puede afirmar que en algunas empresas a nivel mundial, ya estaban optado por el trabajo remoto en algunas áreas, por ejemplo, el área de TI; sin embargo no todas las áreas estaban preparadas para asumir esta nueva modalidad, por lo que el proceso de adaptación de esta nueva forma de trabajo puede traer consecuencias en el desempeño laboral. En ese sentido, las percepciones de las personas sobre su productividad también tiene un fuerte impacto en el desempeño, ya que según Toscano et al. (2021) si hay una alta autopercepción de productividad este tiene un efecto positivo en los niveles de desempeño del teletrabajador; otro aspecto importante a considerar de acuerdo con el autor es que el compromiso y la motivación hacia esta nueva modalidad de trabajo es determinante para el desempeño de los colaboradores.

En contraste si bien los autores previos afirman que hay una mayor productividad bajo la modalidad del teletrabajo, Wolor et al., (2021) manifiesta que la implementación del trabajo desde casa no impacta en el aumento del desempeño laboral; sin embargo si se realiza teletrabajo por tiempos prolongados puede provocar agotamiento, ineficacia en

los trabajadores que puede impactar en los indicadores de ausentismo, rotación y tardanzas, lo que conlleva a no mejorar el desempeño de los empleados.

Actualmente, debido a la coyuntura, el teletrabajo ha tomado protagonismo en muchas organizaciones a nivel nacional y mundial, es por ello que el presente compilado de investigaciones aborda el desempeño en esta nueva modalidad. Es importante abordar el desempeño laboral, ya que para una empresa es crucial poder medirlo con la finalidad de alcanzar sus objetivos organizacionales. En la actualidad, es necesario tomar en consideración las características del teletrabajo y del teletrabajador para que las empresas de la mano con el área de Recursos Humanos establezcan y cumpla con las políticas necesarias para los colaboradores. De acuerdo con Wolor et al., (2021) la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones tienen una implicancia en la forma de diseñar los sistemas de trabajo, generar un entorno de apoyo, brindar un adecuado sistema de comunicación entre empleados lo que fomenta una mejora en el desempeño. En ese sentido Irshad et al., (2021) también afirma que existe un efecto positivo de las prácticas de recursos humanos en el desempeño de los teletrabajadores en su estudio basado en una población de docentes. Además, indica que los gerentes de Recursos Humanos, se han visto obligados a redefinir los roles de esta área y generar mejores prácticas.

Una de las limitaciones principales es que a través de la revisión de las bases de datos seleccionadas se encontró un bajo número de investigaciones desarrolladas en Latinoamérica, por ello que el 100% de artículos seleccionados se encuentran en el idioma inglés. Esto es un punto importante, ya que los resultados de estos estudios podría no adecuarse a los diferentes contextos culturales. Por otro lado, se encontró que para el análisis de las variables se ha utilizado diferentes tipos de herramientas para la medición, en muchos casos han sido creados por los investigadores basándose en estudios y cuestionarios previos, esto dificulta poder obtener resultados precisos y detallados al momento de realizar las comparaciones.

Por otro lado, para futuras investigaciones se recomienda segmentar la muestra en los diferentes puestos de una organización, ya que el grado de responsabilidad y el tipo de actividades se diferencia según el cargo que desempeña el colaborador, además

se deben tomar en cuenta factores como: nivel socioeconómico, carga familiar, roles dentro del hogar, etc. que hace que la realidad sea distinta en cada persona para teletrabajar, esto con la finalidad de evaluar si estos factores tienen un impacto significativo en el desempeño. Además, sería útil el desarrollo de estudios en Latinoamérica para identificar cuáles son las estrategias que se utilizan en estos países y poder medir el desempeño en el teletrabajo, con la finalidad de poder replicar estos resultados en la realidad peruana. Del mismo modo, se recomienda que se realicen investigaciones tomando en consideración la modalidad híbrida que se está practicando actualmente, es decir que no solo se centre en un trabajo 100% remoto, sino que se tome en cuenta días de trabajo en oficina, para esto las organizaciones deberán desarrollar estrategias para la medición de desempeño y evaluar que tan productiva puede llegar a ser una persona.

Este trabajo de revisión aplicada es relevante para que las organizaciones tomen en cuenta la importancia de medir el desempeño laboral en el teletrabajo, esto incluye el establecimiento de políticas y procedimientos para regular las condiciones de esta forma de trabajo y respetar los derechos del empleado (horarios, beneficios, carga laboral, incentivos y los recursos necesarios para poder trabajar). Es por ello que estos factores pueden ser un indicio para futuras investigaciones que lo relacionen directamente con el desempeño laboral y evaluar su impacto, de esta manera se generaría un aporte adicional a la psicología organizacional. Además, se encontró que el job crafting es una metodología que influye positivamente en el desempeño laboral durante el teletrabajo que podría ser implementada y desarrollada en las organizaciones que se encuentran en esta modalidad, pues ayuda a mejorar el desempeño y la productividad basándose en los objetivos de cada colaborador, esta metodología, se define como un cambio operativo o cognitivo realizado por los colaboradores en sus tareas y actividades laborales, ello refleja los esfuerzos realizados por los individuos para lograr el ajuste persona – entorno (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

Finalmente, en los estudios seleccionados encontramos diferentes variables mediadoras que influyen en el desempeño laboral durante el teletrabajo como: autocontrol (motivación autónoma), entorno familiar (interrupciones y tareas del hogar), naturaleza del trabajo (interdependencia y complejidad), job crafting, la comunicación y

confianza del grupo, autopercepción laboral, compromiso / motivación para el teletrabajo. En suma, estas variables mediadoras pueden abrir líneas de investigaciones futuras para el aporte a la psicología organizacional.



CONCLUSIONES

La finalidad de este estudio fue identificar cuál es la relación entre teletrabajo y desempeño laboral, después de haber realizado el análisis de los estudios seleccionados se concluye que:

- Existe una relación estadísticamente significativa y positiva entre el teletrabajo y el desempeño laboral
- Las investigaciones en su mayoría reportan que a mayor uso del teletrabajo se evidencia una mejora en el desempeño
- Esta mejora en el desempeño en su mayoría va a depender de las condiciones del teletrabajo (espacio físico, interrupciones), las características del teletrabajador (la comunicación, la confianza, motivación autónoma) y las estrategias que se puedan utilizar (job crafting)

REFERENCIAS

- Abramis, D. (1994). Relationship of job stressors to job performance: Linear or an inverted-U?. *Psychological Reports*, 75(1), 547–558. <https://doi.org/10.2466/pr0.1994.75.1.547>
- Aczel, B., Kovacs, M., Van der Lippe, T. y Szaszi, B. (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. *PLOS ONE*, 16. <https://doi:10.1371/journal.pone.0249127>
- Aguilar, C., Jumpa, S., & Martínez, L. (2021). El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral [Tesis de Maestría, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional de la Universidad ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2394>
- Agustini, F., & Harmen, H. (2011). *Manajemen sumber daya manusia Lanjutan*. [Advanced human resource management]. Madenatera.
- Alaimo, V., Chaves, M., & Soler N. (2019). El futuro del teletrabajo en América latina y el caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El_futuro_del_trabajo_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_C%C3%B3mo_garantizar_los_derechos_de_los_trabajadores_en_la_era_digital_versi%C3%B3n_para_imprimir_es.pdf
- Alonso, M. & Cifre, E. (2002). Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la psicología. *Papeles del Psicólogo*, 83, 55-61. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77808308.pdf>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. [Advanced Human Resource Management]. Erlangga.
- Bertrams, A., & Dickhäuser, O. (2009). Messung dispositioneller selbstkontrollkapazität: Eine deutsche adaptation der kurzform der self-control scale (SCS-K-D). *Diagnostica*, 55(1), 2–10. <https://doi.org/10.1026/0012-1924.55.1.2>

- Campbell, C., Ford, P., Rumsey, M., Pulakos, E., Borman, W., Felker, D., De Vera, M. y Riefelhaupt, B. (1990). Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 277–300. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01559.x>.
- Campbell, J., & McDonald, C. (2007). Defining a conceptual framework for telework research. Paper presented at the ACIS 2007 Proceedings - 18th Australasian Conference on Information Systems, 813-821. <https://aisel.aisnet.org/acis2007/120>
- Chen, Z., Tsui, A., Farh, J. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3):339–356. <https://doi:10.1348/096317902320369749>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=9350>
- Chuco, V., Álvarez, J., Chávez, M., & Cuba, L. (2020). El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del COVID-19. *Review of Global Management*, 6(1), 50-55. <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/rgm/article/view/1489/1194>
- Delanoëije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795-808. <https://doi:10.1080/1359432X.2020.1774557>
- El 42% de empresas no estaba preparada para teletrabajar de forma segura. (2020, 8 de julio). Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-42-empresas-no-estaba-preparada-para-teletrabajar-forma-segura-804981.aspx>
- Eurofound & OIT (2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral. Ginebra: OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_712531.pdf

- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., y Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers Psychology*, 12, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- Golden, T., & Gajendran, R. (2018). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34, 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Golden, T., & Veiga, J. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Gómez, S., Ortiz Mendoza, O., Ramírez, J. y Olivas-Luján, M. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 401–420. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1065>
- Irshad, H., Umar, K., Rehmani, M., Khokhar, M., Anwar, N., Qaiser, A. y Naveed, R. (2021) Impact of work-from-home human resource practices on the performance of online teaching faculty during coronavirus disease 2019. *Frontiers Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.740644>
- Kifor, C., Nicolaescu, S., Florea, A., Savescu, R., Receu, I., Tirlea, A., & Danut, R. (2021). Workforce analytics in teleworking. *IEEE Access*, 9. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3129248>
- Kumar, P., Kumar, N., Aggarwal, P. y Yeap, J. (2021). Working in lockdown: the relationship between COVID-19 induced work stressors, job performance, distress, and life satisfaction. *Current Psychology*, 40, 6308–6323. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01567-0>

- Liu, L., Wan, W., y Fan, Q. (2021). How and when telework improves job performance during COVID-19? job crafting as mediator and performance goal orientation as moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 2181-2195. <https://doi:10.2147/PRBM.S340322>
- Mihail, B., & Attila, G. (2021). The Mediating Role Of The Ability To Adapt To Teleworking To Increase The Organizational Performance. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 654-668. <https://doi:10.24818/EA/2021/58/654>
- Mihalca, L., Irimiaș, T. & Bredea, G., 2021. Teleworking During the COVID-19 Pandemic: Determining Factors of Perceived Work Productivity, Job Performance, and Satisfaction. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 620-636. <https://doi:10.24818/EA/2021/58/620>
- Nemțeanu, M.S., Dabija, D.C. & Stanca, L., 2021. The Influence of Teleworking on Performance and Employees' Counterproductive Behaviour. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 601-619. <https://doi:10.24818/EA/2021/58/601>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2021, 6 de julio). OIT: Al menos 23 millones de personas han transitado por el teletrabajo en América Latina y el Caribe. https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_811302/lang-es/index.htm
- Osio, L. (2010). El teletrabajo: Una opción en la era digital. *En Observatorio Laboral Revista Venezolana*. 3(5), 93-109.
- Osio Havriluk, L. (2015). Salud y seguridad en el teletrabajo. Caso: Argentina. *Visión Gerencial*, (2), 410-426. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545899009>
- Parédez, I. (2020). El derecho a la desconexión digital. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/106513-el-derecho-a-la-desconexion-digital>

- Parent-Lamarche, A., & Boulet, M. (2021). Workers' Stress During the First Lockdown. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63 (6), 469-475.
[https://doi: 10.1097/JOM.0000000000002172](https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002172)
- Pinto, A. & Muñoz, G. (2020). Teletrabajo: productividad y bienestar en tiempos de crisis. Universidad Adolfo Ibáñez.
https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz_2020_teletrabajo_final.pdf
- Pradhan, R., & Jena, L. (2017). Employee performance at workplace: conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5, 69–85.
[https://doi: 10.1177/2278533716671630](https://doi.org/10.1177/2278533716671630)
- Prodanova, J., & Kocarev, L. (2021). Is job performance conditioned by work-from-home demands and resources?. *Technology in Society*, 66.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101672>
- Quaglia, A., & Gutiérrez C. (2020). Teletrabajo direccionado al desempeño laboral [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Piura]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Piura.
<https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/2407>
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C., y Tejera, E. (2020). Teleworking in times of COVID-19. *Interamerican Journal of Psychology*, 54(3).
<https://doi.org/10.30849/ripijp.v54i3.1450>
- Rodríguez, A. (2020). El Teletrabajo y las enfermedades ocupacionales: A propósito de la Pandemia del COVID-19 [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Institucional de la Universidad Privada Antenor Orrego.
<https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/7002>
- Saco Barrios, R. (2007). El Teletrabajo. *Derecho PUCP*, 325-350.
<https://doi.org/10.18800/derechopucp.200701.011>

- Singh, K. (2004). Impact of hr practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42, 301–317. [https://doi: 10.1177/1038411104048170](https://doi.org/10.1177/1038411104048170)
- Solís, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26, 21–34. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002>
- Staples, D., Hulland, J., y Higgins, C. (1999). A self- efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758–776. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758>
- Stöber, J. (1999). Die soziale-erwünschtheits-skala-17 (SES-17): Entwicklung und erste befunde zu reliabilität und validität. *Diagnostica*, 45(4), 173–177. <https://doi.org/10.1026//0012-1924.45.4.173>
- Tangney, J., Baumeister, R., y Boone, A. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathol-ogy, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality*, 72(2), 271–324. <https://doi.org/10.1111/j.0022-3506.2004.00263.x>
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2021). Overall job performance, remote work engagement, living with children, and remote work productivity during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Psychology Open*, 80, 133–142 <https://doi.org/10.1024/2673-8627/a000015>.
- Troll, E., Venz, L., Weitzenegger, F. y Loschelder, D. (2021). Working from home during the COVID-19 crisis: How self-control strategies elucidate employees' job performance. *Applied Psychology*, 1– 28. <https://doi.org/10.1111/apps.12352>
- Urrutia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507–511. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.2015>
- Wayne, S., & Liden, R. (1995). Effects of impression management on performance ratings - a longitudinal-study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232–260. <https://doi.org/10.2307/256734>

- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. *Documentos de Proyectos*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf
- Wolor, C., Pratama, A., Musyaffi, A., Nurkhin, A. y Citriadin, Y. (2021). Understanding employee performance during work from home in Indonesia. *The Journal of Behavioral Science*, 16(3), 99–108. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/251643>
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management*.
<https://doi.org/10.2307/259118>
- Zürcher, A., Galliker, S., Jacobshagen, N., Lüscher Mathieu, P., Eller, A. y Elfering, A. (2021). Increased working from home in vocational counseling psychologists during COVID-19: Associated change in productivity and job satisfaction. *Frontiers Psychology*, 12. <https://doi: 10.3389/fpsyg.2021.750127>