

Incidencia de la Supervisión sobre el Desempeño y la Satisfacción en la modalidad de  
Teletrabajo: un Estudio en el Sector Público colombiano a partir de la Pandemia por Covid-19

Jerson Stiven García Picón

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Ingeniería Industrial

Director

Orlando Enrique Contreras Pacheco

Ph.D. Management

Codirectora

Alexandra Cortés Aguilar

Ph.D. Economía

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2024

## **Generalidades del proyecto**

### **Título**

Incidencia de la Supervisión sobre el Desempeño y la Satisfacción en la modalidad de Teletrabajo:  
un Estudio en el Sector Público colombiano a partir de la Pandemia por Covid-19

### **Responsables**

Nombre de autor: Jerson Stiven García Picón

Nombre director: Orlando Enrique Contreras Pacheco

Nombre codirectora: Alexandra Cortés Aguilar

### **Grupo de Investigación Finance and Management**

Director del grupo de investigación: Orlando Enrique Contreras Pacheco

## **Dedicatoria**

A mi mamá, mi papá y mi hermana

### **Agradecimientos**

A mi mamá, mi papá y mi hermana.

Al Departamento Administrativo Nacional de Estadística, al Departamento Administrativo de la Función Pública y al equipo del Banco Mundial y de la University College London, por el diseño, estructuración, recolección y publicación de los datos de la encuesta empleada en esta investigación.

A mis compañeros Edgar y Gessica por brindarme su apoyo.

A mi director y codirectora por sus sugerencias y recomendaciones.

## Tabla de contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	14
1. Planteamiento y justificación del problema .....	16
2. Objetivos .....	18
2.1 Objetivo general .....	18
2.2 Objetivos específicos .....	18
3. Revisión de literatura .....	19
3.1 Inicios de la investigación sobre el teletrabajo .....	19
3.2 Estudios sobre la supervisión, la satisfacción y el desempeño laboral .....	21
3.3 La pandemia por Covid-19 como escenario de investigación del teletrabajo .....	26
3.4 Investigaciones sobre el teletrabajo en Latinoamérica .....	31
3.5 Investigaciones sobre el teletrabajo en Colombia.....	34
3.6 Informes, documentos y reportes sobre el teletrabajo .....	35
3.7 Factores y variables de estudio identificadas en la literatura.....	37
3.7.1 Factores de estudio identificados .....	38
3.7.1.1 Productividad o desempeño .....	38
3.7.1.2 Satisfacción .....	39
3.7.1.3 Apoyo o soporte del supervisor .....	40
3.7.1.4 Apoyo organizacional .....	41
3.7.1.5 Bienestar .....	41
3.7.1.6 Motivación .....	42

3.7.1.7 Conflicto trabajo y familia .....	42
3.7.1.8 Estrés .....	43
3.7.1.9 Aislamiento .....	43
3.7.1.10 Políticas y acuerdos de flexibilidad laboral .....	44
3.7.1.11 Confianza .....	45
3.7.1.12 Idoneidad del lugar de trabajo.....	45
3.7.1.13 Compromiso laboral y organizacional .....	45
3.7.1.14 Autoeficacia, autoliderazgo y autonomía .....	45
3.7.1.15 Integración y relación social .....	46
3.7.1.16 Asistencia tecnológica .....	47
3.7.1.17 Agotamiento.....	47
3.7.1.18 Supervisor de apoyo familiar .....	47
3.7.2 Variables sociodemográficas o de control .....	47
3.7.2.1 Edad .....	48
3.7.2.2 Género.....	48
3.7.2.3 Horas o tiempo de teletrabajo .....	48
3.7.2.4 Educación.....	49
3.7.2.5 Estado civil.....	49
3.7.2.5 Número de hijos .....	50
3.7.2.6 Labores de cuidado .....	50
3.7.2.7 Tipo de trabajo o sector.....	50
3.8 Formulación de las hipótesis.....	50

4. Metodología .....	56
4.1 Tratamiento de los datos .....	56
4.1.1 Instrumento y recolección de los datos .....	56
4.1.2 Factores y variables de estudio .....	58
4.1.3 Evaluación de los modelos de medida .....	59
4.1.4 Evaluación de los modelos de ecuaciones estructurales .....	61
4.1.5 Remuestreo (bootstrapping).....	61
4.1.5 Coeficientes path.....	62
5. Resultados .....	63
5.1 Análisis descriptivo.....	63
5.1.1 Estadísticas descriptivas sobre productividad.....	64
5.1.2 Estadísticas descriptivas sobre satisfacción laboral .....	65
5.2.3 Estadísticas descriptivas sobre supervisión laboral .....	66
5.3 Análisis de los modelos de medida.....	67
5.4 Análisis de los modelos estructurales .....	68
5.5 Discusión.....	76
6. Conclusiones .....	85
7. Limitantes y recomendaciones.....	87
Referencias bibliográficas.....	89
Apéndices.....	101

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Aspectos y consideraciones expuestas en los primeros estudios sobre el teletrabajo ....	20
Tabla 2. Resultados de las cargas y pruebas realizadas a los modelos de medida .....	67
Tabla 3. Pruebas aplicadas al modelo estructural 1, sin variables de control .....	68
Tabla 4. Coeficientes path para el modelo 1, sin variables de control, y modelo 2, con variables de control .....	70
Tabla 5. Coeficientes path para trayectorias indirectas que relacionan el efecto entre la supervisión y la satisfacción laboral.....	72
Tabla 6. Coeficientes path para trayectorias indirectas que relacionan el efecto entre la supervisión y la productividad .....	73
Tabla 7. Resultados de las hipótesis planteadas en la investigación.....	77

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Esquema del modelo de ecuaciones estructurales .....	55
Figura 2. Modelos de medida empleados en la investigación .....	60
Figura 3. Modelo estructural final .....	76

### Lista de Apéndices

	<b>pág.</b>
Apéndice A. Ecuación de búsqueda supervisión, desempeño o productividad y satisfacción ...	101
Apéndice B. Número de artículos científicos relacionados con teletrabajo, supervisión, desempeño y satisfacción.....	101
Apéndice C. Literatura relevante para la selección de factores y variables de estudio .....	102
Apéndice D. Descripción de las escalas empleadas para los factores de estudio que se componen de un ítem.....	121
Apéndice E. Descripción de las escalas empleadas para los constructos de estudio .....	122
Apéndice F. Descripción de las variables de control empleadas en el estudio.....	125
Apéndice G. Ecuaciones empleadas en la determinación de índices y pruebas de validez y confiabilidad estadística.....	126
Apéndice H. Caracterización de la muestra de estudio.....	128
Apéndice I. Gráficos de estadísticas descriptivas de la muestra.....	130
Apéndice J. Gráficos “soy más productivo cuando trabajo remotamente que en la oficina (o mi lugar de trabajo habitual)” .....	131
Apéndice K. Gráficos “estoy satisfecho con mi trabajo” .....	132
Apéndice L. Gráficos “cuando teletrabajo o trabajo en casa, mi superior jerárquico no supervisa mi trabajo” .....	133
Apéndice M. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales 1, sin variables de control ...	134
Apéndice N. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales 2, con variables de control ...	135

### **Siglas, abreviaturas y acrónimos**

**AVE:** Average Variance Extracted

**AFC:** Análisis Factorial Confirmatorio

**AFE:** Análisis Factorial Exploratorio

**ACP:** Análisis de Componentes Principales

**CR:** Composite Reliability

**DANE:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística

**DAFP:** Departamento Administrativo de la Función Pública

**EDCEPC:** Encuesta Sobre los Desafíos del COVID-19 en el Empleo Público en Colombia

**ITA-LAC:** International Telework Academy – Chapter Latin America and Caribbean

**MinTIC:** Ministerio de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones

**MinTrabajo:** Ministerio de Trabajo

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo

**ONU:** Organización de las Naciones Unidas

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

**OPM:** United States Office of Personnel Management

**PLS-SEM:** Partial Least Squares - Structural Equation Modeling

**SEM:** Structural Equation Model

**Resumen**

**Título:** Incidencia de la Supervisión sobre el Desempeño y la Satisfacción en la modalidad de Teletrabajo: un Estudio en el Sector Público colombiano a partir de la Pandemia por Covid-19\*

**Autor:** Jerson Stiven García Picón, Orlando Enrique Contreras Pacheco \*\*, Alexandra Cortés Aguilar\*\*\*

**Palabras Clave:** Teletrabajo, Supervisión, Satisfacción laboral, Desempeño laboral, Bienestar, Motivación, Apoyo organizacional

**Descripción:** El Covid-19 aceleró el proceso de adopción del teletrabajo como una modalidad alternativa que permite el desarrollo de actividades laborales a distancia. En tal sentido, es pertinente construir estrategias para mantener e incrementar la satisfacción y el desempeño laboral. Emerge, por tanto, un escenario que modifica las configuraciones organizacionales y efectúa cambios en la percepción de los teletrabajadores hacia factores que inciden en el éxito de esta modalidad. Tomando como referencia los cambios en el entorno laboral y una posible sensación de aislamiento, la supervisión surge como una variable de interés en el estudio del comportamiento organizacional y la gestión de recursos humanos. Con esta motivación, el propósito de este estudio es examinar la incidencia ejercida por la supervisión sobre el desempeño y la satisfacción en la modalidad de trabajo remoto y/o teletrabajo, por parte de los funcionarios vinculados al sector público colombiano. Para ello, se llevó a cabo una revisión de literatura en la que se identificaron factores de interés. Haciendo uso de los datos de la Encuesta sobre los desafíos del Covid-19 en el empleo público en Colombia, se realizaron análisis descriptivos, y se estimó un modelo de ecuaciones para medir correlaciones entre factores. Los resultados evidenciaron que la supervisión incide de forma positiva en la satisfacción, pero de forma negativa en la productividad. Asimismo, se encontró que la motivación, el bienestar y el apoyo organizacional son moderadores parciales en la relación entre supervisión y satisfacción.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomécanicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Ingeniería Industrial. Director: Orlando Enrique Contreras Pacheco. Ph.D. Management.

\*\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Codirectora: Alexandra Cortés Aguilar. Ph.D. Economía.

**Abstract**

**Title:** Incidence of Supervision on Performance and Satisfaction in the Teleworking modality: a Study in the Colombian Public Sector from the Covid-19 Pandemic\*

**Author(s):** Jerson Stiven García Picón, Orlando Enrique Contreras Pacheco\*\*, Alexandra Cortés Aguilar\*\*\*

**Key words:** Telework, Supervision, Job satisfaction, Job performance, Well-being, Motivation, Organizational support.

**Description:** Covid-19 accelerated the process of adopting teleworking as an alternative modality that allows the development of remote work activities. In this sense, it is pertinent to build strategies to maintain and increase job satisfaction and performance. In this new scenario, organizational configurations are modified and teleworkers' perception of the factors affecting the success of this modality changes. Taking as a reference the changes in the work environment and a possible feeling of isolation, supervision emerges as a variable of interest in the study of organizational behavior and human resource management. With this motivation, the purpose of this study is to examine the impact of supervision on the performance and satisfaction in the remote work and/or telework modality by officials linked to the Colombian public sector. To this end, a literature review was carried out in which factors of interest were identified. Using data from the Survey on the challenges of Covid-19 in public employment in Colombia, descriptive analyses were carried out, and an equation model was estimated to measure correlations between factors. The results showed that supervision has a positive impact on satisfaction, but negatively on productivity. Likewise, it was found that motivation, well-being, and organizational support are partial moderators in the relationship between supervision and satisfaction.

---

\* Degree Work

\*\* Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Master's degree in industrial engineering. Director: Orlando Enrique Contreras Pacheco. Ph.D. Management.

\*\*\* Faculty of Human Sciences. School of Economics and Administration. Codirectora: Alexandra Cortés Aguilar. Ph.D. Economy.

## Introducción

Teniendo el escenario de la pandemia como un contexto en el que se implementó el teletrabajo de forma forzosa, surge el interés por examinar posibles efectos en la relación entre supervisores y teletrabajadores, pues, es posible que surjan cambios en el comportamiento y la cultura organizacional (Organización Internacional del Trabajo, 2020). Estas alteraciones en el comportamiento de los individuos podrían aumentar o disminuir la sensación de estar supervisado, el bienestar, la motivación, el apoyo organizacional, la satisfacción y la productividad.

En ese orden, las relaciones entre los equipos de trabajo pueden verse afectadas por factores difíciles de controlar y monitorear por parte de superiores jerárquicos o supervisores. Por consiguiente, emerge como problema, tanto para la gestión de recursos humanos como para la gerencia, examinar la percepción que tienen los teletrabajadores hacia la supervisión y el acompañamiento de la organización con el fin de mantener o incrementar la satisfacción y el desempeño laboral (Nakrošienė et al., 2019). Aunado a ello, es relevante identificar los factores y desafíos que afronta el teletrabajador en un contexto de aislamiento físico en el que las comunicaciones se establecen por medio del internet.

En esta investigación, el teletrabajo o trabajo remoto se asume como la relación entre empleador y empleado en la cual existe un arreglo alternativo en el que los trabajadores pueden ejercer sus funciones o tareas laborales en un lugar diferente al de las oficinas físicas de la entidad u organización (Gajendran & Harrison, 2007; Schwemle, 2011). En ese contexto, la comunicación se lleva a cabo a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) (Bailey

& Kurland, 2002). Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo se aleja de discusiones o debates sobre los significados de la palabra teletrabajo o trabajo remoto.

En la literatura académica se ha estudiado de forma tangencial el problema que afrontan las organizaciones y entidades para que los teletrabajadores estén satisfechos con su trabajo y sean productivos. En esa dirección, Vega et al. (2015), por ejemplo, señalaron que pocas investigaciones abordaban este problema cuyo carácter era fenomenológico y, por ende, debía analizarse a partir de la perspectiva personal de cada uno de los individuos.

En tal sentido, se han identificado variables de análisis tales como la productividad autoinformada, satisfacción laboral, percepción de supervisión, bienestar, motivación, apoyo organizacional, equilibrio de la relación vida-trabajo y sensación de aislamiento. Además, a causa de la pandemia, Schuster et al. (2020) sugirieron la aplicación de encuestas para identificar los desafíos sin precedentes causados por la implementación del teletrabajo en el sector público.

Debido a lo expuesto, esta investigación se plantea el propósito de examinar cómo la supervisión laboral se correlaciona con la satisfacción y con la productividad laboral de los funcionarios y contratistas estatales que teletrabajan. Adicionalmente, evaluar el rol mediador que podrían estar cumpliendo el bienestar, la motivación y el apoyo organizacional en las relaciones anteriores.

En ese sentido, en primera medida se presenta el problema y la justificación de la investigación, seguidamente, se expresan los objetivos. A continuación, se realiza la revisión de literatura científica del tópico de estudio y el análisis de informes y reportes gerenciales. A continuación, se describe la metodología y la técnica empleada en este estudio. En la parte final,

se exponen los resultados descriptivos y del modelo de ecuaciones estructurales, para posteriormente exponer la discusión, las conclusiones, las limitantes y las recomendaciones.

### **1. Planteamiento y justificación del problema**

El aislamiento físico entre supervisores y trabajadores en la modalidad del teletrabajo causa grandes retos para la gestión organizacional y la gestión de recursos humanos. Con la pandemia por Covid-19 surgió un escenario en el que se implementó esta modalidad y posiblemente hubo cambios en la percepción de los individuos hacia su productividad y satisfacción laboral. Aunado a ello, la sensación de apoyo o acompañamiento por parte de los superiores jerárquicos y/o supervisores podría generar impactos en el comportamiento organizacional.

Esta investigación es pertinente desde una perspectiva teórica, práctica y metodológica. Primero, en la literatura se identificaron estudios recientes con una metodología enfocada en la percepción de los individuos, no obstante, las asociaciones de variables y factores propuestos no son concluyentes. Por lo tanto, se deben identificar los factores para tener en cuenta en el proceso de adaptabilidad a nuevas modalidades de trabajo (Deschênes, 2023; Stavrova et al., 2023; Vega et al., 2015). Aún más, teniendo en cuenta la aceleración en la adopción del trabajo a distancia durante y posterior a la pandemia por Covid-19 (Lewis et al., 2023; Lundqvist et al., 2022; Venkatesh et al., 2021).

Segundo, esta investigación se fundamenta y justifica desde la gestión de recursos humanos, pues, la dinámica acelerada de la implementación del teletrabajo pone como nuevo reto la generación de estrategias de capacitación para mejorar la productividad y satisfacción laboral.

En esa dirección, Kim et al. (2021) identificaron algunos de los factores que correlacionan la supervisión y el desempeño. Los autores señalaron la cooperación, el compromiso y la comunicación como factores relevantes para tener en cuenta. Más recientemente, Mullins et al. (2022), Caranto et al. (2020), Tunk & Kumar (2022) y Spilker & Breugh (2021), advirtieron que la implementación del teletrabajo durante la pandemia podría generar sensaciones que alteraban la productividad y la satisfacción. A raíz de ello, se planteó la posibilidad de revisar la literatura para identificar e incorporar factores de interés en el comportamiento organizacional.

Tercero, esta investigación también se justifica desde el análisis de la conducta y/o comportamiento de los individuos, ya que los trabajadores se encuentran en un escenario de aislamiento físico, en el que se altera el entorno laboral. En cuanto a la pertinencia práctica, es oportuno para empresas, entidades y organizaciones, identificar variables relevantes en la implementación de modalidades de trabajo a distancia, enfocándose en superar los desafíos de desempeño y progreso planteados de forma integral y sostenible (Vega et al., 2015).

En esa dirección, se pueden presentar cambios en el clima, la cultura y/o el comportamiento organizacional a partir de la transición a estas nuevas modalidades (United States Office of Personnel Management, 2021). Por lo tanto, la autonomía, la comunicación, la cohesión entre equipos de trabajo, el deseo de continuar y la relación vida-trabajo, entre otras percepciones y conductas, pueden ser fenómenos analizables que permitan entender el proceder de los individuos, a partir de su relación con la supervisión del trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

- Examinar la incidencia ejercida por la supervisión sobre el desempeño y la satisfacción en la modalidad de trabajo remoto y/o teletrabajo, por parte de los funcionarios vinculados al sector público colombiano.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Identificar los factores de estudio que se correlacionan con la supervisión, el desempeño y la satisfacción de los teletrabajadores, a partir de la literatura científica.

- Describir los factores asociados al desempeño y la satisfacción de los teletrabajadores que podrían ser sujetos de influencia por parte de la supervisión.

- Formular un modelo de ecuaciones estructurales para validar las hipótesis y proposiciones de la investigación.

- Analizar los resultados obtenidos de la comprobación del modelo respectivo, con el propósito de generar contribuciones a la práctica gerencial, la gestión de recursos humanos y al estudio del comportamiento de individuos en ambientes de trabajo a distancia.

### **3. Revisión de literatura**

Para hallar artículos en los que se asoció la supervisión con el desempeño y la satisfacción laboral, se elaboró una ecuación de búsqueda mediante la cual se identificaron 37 documentos en Scopus y 59 en WOS, de los cuales 18 coincidieron, por lo tanto, de estos se revisaron 78 documentos (véase Apéndices A y B). Complementariamente, se buscaron investigaciones en Google Scholar, Dialnet, Scielo y Redalyc y, además, se identificaron artículos por “bola de nieve”.

Posteriormente, para identificar asociaciones y/o correlaciones entre factores de estudio, se tuvo en cuenta el objetivo, las palabras clave, la metodología, la técnica estadística, las variables de estudio y las conclusiones de cada artículo (véase Apéndice C). Teniendo en cuenta ello, se prestó especial importancia a artículos cuya muestra fue tomada durante la pandemia y en los que se consideró este escenario. Además, se revisaron trabajos de grado, informes, reportes y documentos de entidades nacionales e internacionales tales como la OPM, la ITA-LAC, la OIT, la OCDE, la CEPAL, el MinTIC y el MinTrabajo. Seguidamente, se realizó la descripción de los factores que de acuerdo con la literatura se asocian con el desempeño y la satisfacción laboral. Posteriormente, se elaboró un análisis descriptivo de la Encuesta sobre los desafíos del Covid-19 en el empleo público en Colombia.

#### **3.1 Inicios de la investigación sobre el teletrabajo**

Estudios sobre los impactos del teletrabajo en el desempeño individual y organizacional permitieron identificar posibles efectos de la supervisión en el ambiente laboral. La implementación del teletrabajo tuvo inicio en los años 70s. Por ende, las investigaciones surgieron

en los 80s, en las que fue de interés el análisis sobre el control organizacional y las metodologías que buscaban medir los efectos de la adopción del teletrabajo. Los autores resaltaron aspectos, consideraciones y factores asociados con el entorno laboral, para lograr así una transición hacia nuevas modalidades de trabajo (véase Tabla 1).

**Tabla 1**

*Aspectos y consideraciones expuestas en los primeros estudios sobre el teletrabajo*

<b>Aspectos y consideraciones</b>	<b>Autores</b>
Efectos negativos y positivos en la productividad	(Olson, 1982 y 1983; Olson & Primps, 1984; Ouchi, 1979; Mokhtarian, 1991; Mokhtarian & Salomon, 1997)
Aprovechamiento de los beneficios del cambio tecnológico	(Pratt, 1984; Olson & Primps, 1984; Cooper & Kurland, 2002; Golden et al., 2008)
Posibilidad de contratar mano de obra calificada mediante el trabajo a distancia	(Pratt, 1984; Ouchi, 1979)
Contratos de tiempo parcial para funciones y actividades específicas	(Pratt, 1984; Bailyn, 1989)
Las tareas del hogar afectan la implementación de esta modalidad, especialmente en las mujeres	(Bailyn, 1989)
Incertidumbre en el sector privado en la implementación del teletrabajo	(Mokhtarian, 1991; Mokhtarian & Salomon, 1997)
Pérdida de control sobre los trabajadores	(Mokhtarian & Salomon, 1997; Kurland & Egan, 1999; Cascio, 2000; Dimitrova, 2003)
Efectos positivos del apoyo organizacional y de la supervisión sobre la satisfacción laboral	(Hartman et al., 1991; Cooper & Kurland, 2002; Lautsch & Kossek, 2011; Mulki & Jaramillo, 2011)
Efectos de las horas de la frecuencia de teletrabajo sobre la productividad y la satisfacción	(Hartman et al., 1991; Golden & Veiga, 2008)
Incertidumbre frente a modalidades de trabajo desconocidas	(Kurland & Egan, 1999)
La efectividad del teletrabajo depende de las actividades y sector de aplicación	(Cascio, 2000)
Medición del desempeño y éxito del teletrabajo con base en resultados, no en los procesos.	(Cascio, 2000; Gajendran & Harrison, 2007)
Factores culturales afectan la adopción del trabajo a distancia	(Cascio, 2000)
La comunicación es fundamental en la consolidación de nuevas modalidades de trabajo	(Cascio, 2000; Cooper & Kurland, 2002; Golden & Veiga, 2008; Lautsch et al., 2009; Lautsch & Kossek, 2011)

Sensación de aislamiento	(Cascio, 2000; Cooper & Kurland, 2002; Golden et al., 2008; Mulki & Jaramillo, 2011)
Poca apropiación de los valores organizacionales	Cooper & Kurland, 2002)
Factores psicológicos afectan la efectividad de modalidades de trabajo a distancia	(Kossek et al., 2006)
Conflictos en la gestión entre compromisos laborales y familiares	(Golden et al., 2006; Gajendran & Harrison, 2007; Lautsch et al., 2009; Lautsch & Kossek, 2011)
La poca adaptabilidad incide en la intención de renunciar	(Golden et al., 2008)

*Nota.* Tabla de elaboración de los autores en la que se resaltan las principales consideraciones para la adopción del teletrabajo

### 3.2 Estudios sobre la supervisión, la satisfacción y el desempeño laboral

Greer & Payne (2014), identificaron estrategias para superar los desafíos de la implementación del teletrabajo. Para tal escenario, el desempeño laboral fue calificado por los supervisores y hallaron que los principales desafíos para la gestión del teletrabajo son la comunicación con los compañeros, la sinergia, la cohesión y coordinación de equipos de trabajo y el equilibrio trabajo-hogar. Dentro de este marco, Vega et al. (2015) estudiaron el teletrabajo con un enfoque a nivel del individuo, resultando que la relación del teletrabajo con el desempeño y la satisfacción fue positiva y significativa. En cuanto al desempeño creativo, hubo dos medidas, la autoevaluada no fue significativa y la evaluación objetiva si fue significativa.

Ahora bien, con el propósito de estudiar la segmentación de tareas laborales y del hogar, Koch & Binnewies (2015), estudiaron el comportamiento de los supervisores como modelo a seguir en la adopción del teletrabajo. Los resultados indicaron que, estos individuos logran gestionar de forma efectiva el equilibrio entre el trabajo y el hogar y, además, la organización de tareas beneficia la cultura organizacional.

Por su parte, las Heras et al. (2017) estudiaron la incidencia de los ideales de flexibilidad en el desempeño en el teletrabajo. En los hallazgos la flexibilidad se asoció positivamente con el desempeño familiar y a su vez el desempeño familiar afectó positivamente el desempeño laboral. La percepción de apoyo organizacional fue un factor clave en los ideales de flexibilidad y en el desempeño y hubo mayor desempeño ante niveles de exigencia bajos.

En cuanto a las relaciones entre el apoyo del supervisor, el equilibrio entre la vida laboral y personal, las actitudes laborales y el desempeño de los trabajadores virtuales, Talukder et al. (2018) sugieren que el apoyo del supervisor se vinculó con el equilibrio vida-trabajo que influye en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la satisfacción con la vida, así mismo, estas variables impactan de forma positiva al desempeño laboral.

Por otra parte, Nakrošienė et al. (2019), investigaron las relaciones entre factores del teletrabajo desde el contexto de los individuos y la organización, y su efecto en la satisfacción general, las ventajas percibidas del teletrabajo, la productividad auto informada y la oportunidad de desarrollar la carrera. Entre los hallazgos destaca el impacto positivo de la confianza, el apoyo del supervisor y la idoneidad del lugar de trabajo para mejorar la productividad y la satisfacción. No obstante, evidenciaron disminución de la comunicación entre compañeros.

Con un propósito similar, Golden & Gajendran (2019), hallaron que la extensión del teletrabajo se asoció positivamente con el desempeño laboral, además, la complejidad del trabajo y la interdependencia afectaron la relación entre el alcance del teletrabajo y el desempeño y, finalmente, el apoyo social incidió en la relación entre la extensión del teletrabajo y el desempeño laboral. Es conveniente resaltar que Park & Cho (2020), destacaron que, el apoyo de la gerencia,

la equidad en la asignación de trabajo, la experiencia de supervisión y la competencia en supervisión afectan positivamente el impacto organizacional.

Desde una perspectiva más general, Kazekami (2020), señaló que las horas de teletrabajo optimas aumentan la productividad, pero el exceso afecta el desempeño. Además, el teletrabajo mejoró la satisfacción con la vida y ello impacta positivamente la productividad. No obstante, si los individuos no logran balancear las obligaciones laborales con las tareas del hogar aumenta el estrés afectando la satisfacción.

Teniendo en cuenta a los supervisores como la clave para la gestión y la motivación de los teletrabajadores, Kim et al. (2021), resaltan el fomento de la confianza y la gestión basada en resultados como determinantes del rendimiento de las organizaciones, además, indicaron que los supervisores son fundamentales en la motivación. Finalmente, sugirieron tener en cuenta el rol de los supervisores, el control basado en resultados y la gestión de la información.

Ahora bien, Hendy et al. (2019), examinaron el lugar de trabajo como un factor que posiblemente afecta la adaptación y resultados psicosociales negativos. Los resultados indicaron que, el estrés afecta la adaptación al teletrabajo, el poco apoyo de los supervisores y compañeros de trabajo generó peores resultados psicosociales, y el comportamiento desadaptativo es causado por baja autoestima, problemas de salud, ira, síntomas de estrés, poca satisfacción laboral y el conflicto trabajo y hogar.

Por otro parte, Caranto et al. (2020), estudiaron la relación teletrabajo y entorno laboral como determinantes de la satisfacción laboral de supervisores y empleados de una empresa manufacturera de Estados Unidos. Partiendo de ello, concluyeron que el teletrabajo es una modalidad alternativa que permite gestionar la eficacia y la satisfacción laboral y, además, los

encuestados declararon satisfacción frente a las comunicaciones, el apoyo y la formación. Finalmente, señalaron mejoras significativas en el bienestar y recomendaron el uso de las tecnologías para mejorar la productividad.

En este orden, Mergener & Trübner (2022), examinaron las preocupaciones personales a nivel de las relaciones sociales y su efecto sobre el rechazo de trabajar desde casa. Como resultado encontraron que, los cambios en la cultura organizacional generados por las nuevas tecnologías y herramientas digitales afectaron la experiencia de trabajo desde casa.

En el estudio de Bae et al. (2019), examinaron los factores que afectan la participación de los empleados de las agencias federales de los Estados Unidos en programas de teletrabajo. Los resultados revelaron que, el liderazgo solidario y la gestión de la diversidad pueden incentivar la participación en estos programas. Del mismo modo, el rol de las supervisoras y su liderazgo impactaron la intención de participar en el teletrabajo.

Con respecto al estudio de Kwon et al. (2019), estos exploraron los determinantes que afectan la elección de los empleados del sector público de Corea del Sur en la participación en arreglos de trabajo flexible. Los autores indicaron que, el apoyo de los supervisores, la independencia laboral y tener hijos influye en la participación en modalidades flexibles. Contrario a ello, la cultura organizacional disminuyó la intención de optar por acuerdos de trabajo flexibles.

Por su parte, Clark et al. (2017), examinaron la relación entre factores de apoyo organizacional y los efectos sobre el teletrabajo y la familia. Los autores destacaron que, el apoyo organizacional y en general esta modalidad benefició más a los hombres que a las mujeres. También, la supervisión como apoyo en el equilibrio vida y trabajo y el bienestar, fueron factores determinantes en la implementación eficaz de esta modalidad.

Desde el enfoque de experiencias y percepciones en el teletrabajo, Mills & Grotto (2017), resaltaron que las mujeres percibieron menor interferencia entre trabajo y hogar. Por otra parte, los encuestados de ambos sexos mostraron menor interferencia cuando percibieron el apoyo de la organización y un mayor compromiso organizacional.

Tomando en cuenta el efecto moderador de las responsabilidades externas de los teletrabajadores y su incidencia el equilibrio trabajo y familia, Solís (2017), reveló que, los trabajadores con más responsabilidades externas al trabajo tenían mayor interferencia entre el teletrabajo y la familia. Por otra parte, el control de los supervisores sobre los teletrabajadores repercutía negativamente en su proactividad y adaptabilidad a las tareas.

Ahora bien, Raghuram & Fang (2014), examinaron el poder de supervisión y la intensidad del teletrabajo en Beijing, China, concluyendo que, la intensidad del teletrabajo se correlaciona con tener supervisores que también teletrabajan, indicando así puntos en común y ello genera beneficios organizacionales. Cabe resaltar el contexto sociocultural y el poder como factores que incidieron en el estudio y habían sido ignorados por la literatura.

Se percibe que la supervisión, la satisfacción y el desempeño laboral han sido factores determinantes para la correcta adopción del teletrabajo. Las investigaciones se realizaron en organizaciones públicas y en privadas. Entre los hallazgos resalta un entorno positivo hacia el teletrabajo, en el que se debe tener en cuenta el equilibrio vida y trabajo, la satisfacción laboral, el apoyo organizacional, y la supervisión. No obstante, se perciben retos en cuanto a la implementación de metodologías de control y seguimiento basadas en los resultados, la gestión de límites, el compromiso y la motivación de los individuos como elementos que optimizan los beneficios de esta modalidad.

### 3.3 La pandemia por Covid-19 como escenario de investigación del teletrabajo

Desde una perspectiva de demandas y recursos laborales, Graves & Karabayeva (2020), identificaron los desafíos inherentes al trabajo virtual y su consecuencia en el estrés, el bienestar, la satisfacción y en el desempeño. Para tal fin, los autores realizaron una revisión del estado del arte. A partir de ello, recomendaron que los gerentes deben ser proactivos al abordar nuevos desafíos en procura de maximizar beneficios. Sugirieron prestar atención a la adaptación tecnológica, al aumento en las cargas de trabajo, a posibles falencias en la comunicación, a la disminución en la conexión entre los gerentes y empleados, y al establecimiento de límites entre el trabajo y el hogar.

La investigación de Alfaleh et al. (2021), señala que, los médicos presenciales estaban menos satisfechos con la autonomía laboral que los médicos remotos. Contrario a lo anterior, los agentes presenciales estaban más satisfechos con la naturaleza del trabajo, el apoyo del supervisor, la productividad y el rendimiento en comparación con los agentes remotos.

Cabe resaltar el estudio realizado por Danker et al. (2021), en el que evaluaron los efectos del teletrabajo en la productividad, la satisfacción, la efectividad en la vida laboral, los sentimientos de seguridad, los niveles de estrés, la conexión y el apoyo entre colegas y supervisores. Los autores encontraron que no hubo impactos del teletrabajo sobre la satisfacción, aunado a ello, las personas que debían desarrollar tareas de cuidado estuvieron menos satisfechas que los no cuidadores.

Por su parte, Shockley et al. (2021), examinaron la relación entre la frecuencia, la calidad de la comunicación y las expectativas establecidas por el supervisor, con el desempeño laboral y el agotamiento. Los hallazgos destacan la calidad de la comunicación diaria asociada de forma

positiva con el desempeño diario y negativamente con el agotamiento, además, cuando los supervisores establecieron prácticas de comunicación, hubo un efecto positivo en el rendimiento, pero no en el agotamiento. Por otra parte, la interdependencia de tareas se correlacionó positivamente con la calidad de comunicación y el desempeño.

Con el propósito de examinar la adaptación al cambio, la fortaleza situacional y el impacto del Covid-19 sobre el bienestar de los teletrabajadores, Venkatesh et al. (2021), resaltaron la reducción de la fortaleza organizacional, mayor tensión, menor satisfacción, y un efecto positivo de la escrupulosidad en el desempeño laboral. También señalaron el riesgo en la implementación inadecuada del teletrabajo sobre el agotamiento y la insatisfacción laboral.

Ahora bien, Herrera et al. (2022), sugieren prestar atención a los conflictos entre el empleador, el trabajador y la familia, las políticas de flexibilidad laboral, la salud, el bienestar, la productividad, la satisfacción y el aislamiento profesional, además, de incorporar una perspectiva de género y de la importancia de los supervisores.

Por otra parte, las relaciones entre supervisores y compañeros de trabajo, y la satisfacción laboral y el desarrollo de habilidades profesionales, fueron estudiadas por Lewis et al. (2023). En las conclusiones expresaron que el teletrabajo frecuente impacta positivamente la satisfacción y genera una mejor percepción para ascender en la jerarquía organizacional. Además de lo anterior, sugirieron que los supervisores deben tener un manejo adecuado de la comunicación y mejorar la forma de monitorear el desempeño.

El estudio de Mullins et al. (2022), resalta que los padres teletrabajadores presentaban dificultades que los demás para adaptarse al cambio, además, resaltaron a la tecnología y la capacitación como variables relevantes en la adopción eficaz. Ahora bien, señalaron que los

problemas en la implementación del teletrabajo se encuentran enmarcados por incredulidad, aversión y renuencia de los supervisores hacia esta modalidad. Finalmente, la mayoría de encuestados resaltó la actitud de los supervisores como un factor fundamental.

Examinando a la confianza en las organizaciones, entre compañeros y en el supervisor como factores relevantes en la adopción del teletrabajo en el contexto del Covid-19, Stavrova et al. (2023), sugirieron que el teletrabajo disminuye la intención cambiar de trabajo. No obstante, no hallaron impactos significativos en cuanto al compromiso laboral, el agotamiento, la satisfacción y la productividad.

Por su parte, Toniolo-Barrios & Pitt (2021), exploraron el apoyo y la atención como mecanismo para ayudar a los empleados a afrontar la adopción del teletrabajo en tiempos de pandemia. Para ello concluyeron que, la atención plena mejora el rendimiento laboral, la eficacia en las tareas y permite gestionar la fatiga frente a la pantalla. También, recomiendan prestar atención en el bienestar y la productividad del trabajador.

Desde el enfoque del liderazgo, el empoderamiento psicológico y su relación con el desempeño laboral, Maden-Eyiusta & Alparslan (2022), resaltaron que el autoliderazgo cumplió un efecto indirecto positivo sobre el desempeño a través del empoderamiento psicológico, también evidenciaron parcialmente un papel moderador del supervisor en la relación entre el autoliderazgo y el desempeño en el puesto de trabajo.

Cabe considerar el estudio de Deschênes (2023), que evaluó los efectos del aislamiento profesional sobre la satisfacción y el compromiso organizacional. Entre las conclusiones informaron que el aislamiento profesional afectó negativamente la satisfacción, pero no tuvo efecto sobre el compromiso. Por su parte, el apoyo organizacional cumplió como moderador entre la

satisfacción y el aislamiento, y el apoyo percibido por los supervisores moderó la relación compromiso y aislamiento profesional.

Ahora bien, Perrigino & Raveendhran (2020), realizaron una revisión de literatura para hallar los factores más relevantes en la gestión de teletrabajadores ante la cuarentena por Covid-19. El estudio recomendó a los gerentes crear y emplear un marco de evaluación y políticas de apoyo y prácticas que permitan la fluidez en la colaboración entre empleados y establecer límites psicológicos en conjunto con una estructura de flexibilidad laboral.

Con respecto al estudio de Guidetti et al. (2022), estos compararon los efectos del teletrabajo en el personal de salud en modalidad presencial e híbrida. Los hallazgos indicaron que, las demandas laborales, la sobrecarga de la demanda laboral y el riesgo percibido de infección se asociaron positivamente con niveles más altos de agotamiento emocional. En los recursos laborales, el apoyo de los compañeros se asoció significativamente con un menor agotamiento de todos los trabajadores. Por otra parte, el apoyo de los supervisores y el control de la fatiga impactaron los teletrabajadores híbridos. La investigación sugirió que la gestión del riesgo es un factor protector en contra del agotamiento.

De similar forma, Lundqvist et al. (2022), examinaron el impacto del liderazgo en el bienestar de los empleados *in situ* y desde casa durante la pandemia por Covid-19. Los autores no identificaron diferencias en la percepción de liderazgo y bienestar (satisfacción laboral, estrés, bienestar general), entre modalidades. Los trabajadores en oficina declararon una sensación de tener un equipo de trabajo eficaz. Adicionalmente, sugirieron prestar atención en el liderazgo de los gerentes debido a su impacto en el bienestar.

En este orden, Pianese et al. (2022), intentaron comprender el control organizacional de una forma integral a partir de los arreglos de trabajo remoto, realizando una revisión sistemática de literatura. A partir de ello, los autores recomendaron prestar atención a los sistemas de control, estilos de supervisión, relaciones de confianza, identidad organizacional e identidad laboral.

Por su parte, Kelly et al. (2022), probaron el comportamiento mediado por computador del supervisor y su impacto en la comunicación, mantenimiento relacional de los subordinados y comportamientos en el teletrabajo durante el Covid-19. Los resultados indican que, los comportamientos del supervisor aumentan indirectamente la comunicación de los subordinados y disminuían sus conductas de autocensura. Aunado a ello, como factores mediadores fueron efectivos la satisfacción laboral y la inmediatez percibida.

En tal sentido, Tunk & Kumar (2022), tomaron en cuenta el desempeño laboral, la dependencia, el equilibrio vida laboral y personal, la interacción social, el supervisor y el clima laboral como factores para tener en cuenta. En esa dirección, concluyeron que los indicadores de productividad y desempeño aumentaron con la implementación del teletrabajo, aunque, el equilibrio vida laboral y familiar se vio afectado. Por otra parte, resaltaron como gran problema en la implementación de nuevas modalidades la falta de preparación, adquisición e implementación de herramientas tecnológicas.

Ahora bien, Stankevičiūtė & Kunska (2022), analizaron el equilibrio entre trabajo y vida personal. Durante la pandemia los encuestados evidenciaron inconvenientes para establecer un equilibrio entre tareas. No obstante, el apoyo de los gerentes y los compañeros, la autonomía laboral y el control ayudaron en la construcción del equilibrio.

Por otra parte, Spilker & Breugh (2021), analizaron la relación entre la sensación de aislamiento o soledad y el desempeño y la satisfacción laboral, encontraron que, algunos trabajadores percibían aislamiento generando resultados negativos en el rendimiento y la satisfacción. A causa de ello, los autores plantearon que la relación entre el supervisor y el teletrabajador es fundamental para implementar esta modalidad. Logrando ello, suponen que los acuerdos laborales van a seguir en auge debido a los beneficios del teletrabajo en cuanto a recursos inmobiliarios y tiempo de desplazamiento.

Desde el enfoque en las cualidades del teletrabajador y su relación con la satisfacción laboral, Alok et al. (2022), encontraron que, el agotamiento impacta negativamente la satisfacción laboral y, por el contrario, el vigor, la autoeficacia, la asistencia en TIC y el apoyo de la supervisión se asociaron positivamente.

Debido al Covid-19 se implementó el teletrabajo como plan de contingencia, surgiendo así investigaciones sobre la adaptación a esta modalidad, en estas se tuvo en cuenta la adaptación tecnológica, la comunicación, la autonomía laboral, la sensación de aislamiento y conexión entre equipos de trabajo, superiores jerárquicos y supervisores. Además, se prestó atención a los procesos de apoyo y acompañamiento organizacionales. Particularmente, hubo un enfoque en el bienestar, el agotamiento, el estrés, la salud y problemas psicológicos causados, posiblemente, por los cambios forzosos y la situación coyuntural. Tomando esto, la fortaleza de la estructura organizacional y las metodologías de adaptación son los tópicos de interés en la actualidad.

### **3.4 Investigaciones sobre el teletrabajo en Latinoamérica**

En Latinoamérica, Becerra-Astudillo et al. (2022), determinaron los efectos del teletrabajo en la satisfacción y la productividad laboral desde una perspectiva del individuo, encontraron que,

la comunicación con los compañeros de trabajo, el tiempo dedicado al teletrabajo y la idoneidad en el lugar de trabajo influyen positivamente en la productividad. Por su parte, la confianza de los supervisores y la idoneidad en el lugar de trabajo se correlacionaron positivamente con la satisfacción. Complementariamente, los conflictos entre el trabajo y la familia afectaron negativamente a la satisfacción laboral y a la productividad.

Ahora bien, Rofcanin et al. (2018), examinaron las conductas del supervisor de apoyo familiar sobre el desempeño y la posibilidad de ascender, en organizaciones de Chile, Argentina y Filipinas. En las conclusiones resaltan la conducta del supervisor de apoyo familiar como un factor positivo en el desempeño y la sensación de ascender. Por otra parte, la motivación prosocial tuvo un efecto moderador en la relación entre las conductas de los supervisores que apoyan a la familia y los resultados de los empleados.

En este orden de ideas, Ulate-Araya (2020), hallaron que en Latinoamérica las organizaciones se benefician del trabajo debido a recorte en gastos, agilización de servicios y mayor disponibilidad de mano de obra optima. También concluyeron que la insatisfacción con el trabajo aumenta el estrés laboral, el ausentismo y disminuye el deseo por continuar teletrabajando.

Por su parte, Aliaga et al. (2021), destacaron que el teletrabajo en la pandemia permitió un mejor desempeño, productividad y satisfacción laboral, además, aumentó la creatividad, la seguridad, el balance trabajo-vida personal y el desarrolló habilidades digitales. Como efectos negativos señalaron la falta de apoyo laboral, alteraciones psicosociales, sobre carga laboral y problemas en las comunicaciones organizacionales.

En lo referente al teletrabajo en el sector público, Tiscama et al. (2022), identificaron los determinantes para disminuir las barreras en la implantación de esa modalidad. Los investigadores

resaltaron virtudes como mejoras en las relaciones familiares, disminución de estrés y mayor motivación. No obstante, hicieron énfasis en el aumento de la carga laboral y en la mala conexión a internet como un problema que afecta el proceso de fluidez y productividad.

La investigación de Palma et al. (2021), tuvo en cuenta el efecto de las características y factores estresantes asociados al teletrabajo en el agotamiento y la satisfacción laboral y su incidencia en el rendimiento organizacional. Con ese propósito, hallaron incremento en la sobrecarga de trabajo y mayores conflictos trabajo-hogar, impactando negativamente el agotamiento. Además, recomendaron establecer políticas que permitan aumentar la autonomía y reducir el aislamiento, porque esto disminuye el agotamiento y mejora los niveles de satisfacción.

Tomando el escenario de la pandemia, Alotaibi (2022), analizó la satisfacción laboral determinando factores asociados con la reestructuración de los lineamientos de la gestión de recursos humanos. Entre las conclusiones señalaron que, el teletrabajo es bien percibido por los empleados porque disminuye el estrés y permite llevar a cabo los oficios del hogar. No obstante, los empleados no declararon una flexibilidad laboral adecuada, lo cual impacta negativamente a la satisfacción.

Ahora bien, Arce & Rojas (2020), evaluaron la satisfacción y el estrés de teletrabajadores y trabajadores presenciales de Costa Rica. Los resultados demuestran que, los teletrabajadores se encuentran más satisfechos que los trabajadores presenciales. Complementariamente, los teletrabajadores más satisfechos son los que cuentan con más años de escolaridad, son casados y no tienen hijos. Por otra parte, los teletrabajadores percibieron menos estrés que los empleados presenciales.

### 3.5 Investigaciones sobre el teletrabajo en Colombia

Desde esta perspectiva, Sanín & Salanova (2014), analizaron cómo la satisfacción laboral media las relaciones entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral, desde la perspectiva de los gerentes en Medellín, Bogotá y Cali. Los resultados demuestran que, la satisfacción laboral se asocia con el cumplimiento de normas y el desempeño extra-rol y, complementariamente, la satisfacción cumplió como mediadora en las conductas extra-rol. Finalmente, la flexibilidad y la apertura al cambio beneficiaron a la satisfacción.

Por otra parte, Acosta & Zuluaga (2018), exploraron la relación entre el teletrabajo y la productividad laboral desde la percepción de teletrabajadores del sector público de Medellín. Los hallazgos señalan que, los trabajadores percibían mejoría en las condiciones laborales y en el aprovechamiento del tiempo, el cual se encontró relacionado con la productividad y la vida. En ese sentido, el teletrabajo contribuyó a la productividad, al cumplimiento de metas y aumentó la calidad de vida.

Ahora bien, Campo et al. (2021), examinaron la relación entre el teletrabajo, el desempeño laboral, el equilibrio entre trabajo, la vida personal y el comportamiento del supervisor de apoyo familiar durante la pandemia. Los resultados señalaron la no existencia de correlación entre teletrabajar y mejorar el desempeño laboral y tampoco en el equilibrio vida laboral y personal. Cabe resaltar que, el supervisor de apoyo tuvo un impacto positivo en el equilibrio entre el teletrabajo y la vida personal. Además, el comportamiento del supervisor y el equilibrio tuvieron un efecto positivo sobre el desempeño laboral.

La investigación doctoral de Tapasco & Giraldo (2021), tuvo como objetivo el estudio de factores y variables que inciden en la productividad laboral de teletrabajadores vinculados al sector

servicios intensivos en conocimiento, haciendo uso de la teoría de demandas y recursos laborales. En ese escenario, hallaron un incremento de las demandas cognitivas, sobrecarga, aislamiento social y disminución de la retroalimentación y la interacción entre compañeros. Además de ello, evidenciaron una asociación negativa y significativa entre el estrés y la satisfacción laboral. Por otra parte, la autorregulación y la autoeficacia impactaron positivamente la productividad. Asimismo, la satisfacción laboral fue mediadora ante los efectos de procesos estresantes sobre la productividad, además, la satisfacción tuvo un efecto positivo en la productividad.

Por su parte, Guayacán et al. (2022), examinaron el impacto ejercido por la intensidad en la adopción del teletrabajo sobre la satisfacción de los colaboradores de una universidad. En conclusión, indicaron una relación positiva y significativa entre intensidad de teletrabajo y la satisfacción. Los autores emplearon las variables sexo, estado civil, tenencia de hijos y tipo de vinculación laboral.

### **3.6 Informes, documentos y reportes sobre el teletrabajo**

La Organización Internacional del Trabajo (2020), emitió recomendaciones prácticas para lograr adoptar el teletrabajo de forma eficaz, prestando especial advertencia en la relevancia del tiempo, la organización del trabajo, la gestión del desempeño, la digitalización, la comunicación, la seguridad, la salud en el trabajo, el marco jurídico y contractual, el equilibrio entre trabajo y vida privada y la formación. También indicaron la relevancia del género, la confianza, la cultura organizacional y el acompañamiento o soporte por parte de la organización hacia el individuo que afronta un cambio.

De acuerdo con la United States Office of Personnel Management (2021), el teletrabajo beneficia a empleador y empleado, pues la flexibilidad es beneficiosa si se formula y adecua el

lugar de trabajo en beneficio de la adaptación y la satisfacción laboral. Aunado a ello, señalaron que se deben establecer políticas de trabajo flexible que garanticen los horarios, el manejo del tiempo, el uso de las TICs, salarios adecuados, uso apropiado de la modalidad, gestión del desempeño y sistemas de información para brindar continuidad en las operaciones.

Por su parte, la OCDE (2021), resaltó que la adaptación al trabajo remoto es más adecuada en actividades relacionadas con información y comunicación, finanzas y servicios, educación, ciencias y actividades administrativas estatales. También señalaron la infraestructura tecnológica como un factor que afecta la implementación de estas modalidades en regiones más apartadas. Asimismo, plantearon las posibilidades que abre el teletrabajo para nuevos mercados, empresas y personas. Finalmente, señalaron que estas modalidades llegaron para quedarse y advirtieron a los gobiernos y organizaciones sobre la necesidad de crear políticas para lograr mayor eficiencia.

En Latinoamérica, la CEPAL (2012), señaló la importancia de tener en cuenta los derechos y las condiciones en las cuales se desarrolla el teletrabajo, pues, los trabajadores afrontan un escenario de ambiente laboral desconocido que puede alterar su desempeño y satisfacción. Es pertinente analizar la diferencia de la efectividad del teletrabajo de acuerdo con el género, puesto que el trabajo remoto puede interferir con la vida familiar o viceversa. Lo anterior puede verse afectado debido a la sobrecarga laboral impuesta por las organizaciones, ya que, es un factor difícil de regular y/o controlar en Latinoamérica (CEPAL, 2020).

Por su parte, la International Telework Academy – Chapter Latin America and Caribbean (2022), emitió la *Carta latinoamericana del teletrabajo*, con el propósito de identificar asimetrías en el enfoque, aplicación y evaluación de esta modalidad. También brindaron un marco de los principios más relevantes que contribuyen a la aplicación del teletrabajo. Entre estos señalaron; la

gestión laboral, derechos de las personas, obligaciones de las personas, derechos de los empleados, obligaciones de los empleadores, acceso a la información y al internet, derecho a la desconexión, acceso a la salud ocupacional, acceso de los grupos vulnerables, acceso a la formación, la evaluación y certificación del teletrabajo, la modernización digital.

Ahora bien, la Organización Internacional del Trabajo (2021), publicó una nota técnica en la que señaló los *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe*, teniendo en cuenta que con la pandemia se incrementó su implementación y que para cada sector económico la experiencia ha sido distinta. Resaltaron los aspectos: principio de voluntariedad y acuerdo entre las partes, organización y tiempo de trabajo, seguridad y salud en el trabajo, equipamiento y elementos de trabajo, protección del derecho de privacidad, dimensión de género y teletrabajo, rol de los actores sociales, relación laboral y cumplimiento de la legislación.

### **3.7 Factores y variables de estudio identificadas en la literatura**

Los factores y variables de estudio permiten identificar asociaciones, correlaciones y nociones sobre su pertinencia en el proceso de adaptación a modalidades de trabajo a distancia. Por lo tanto, a continuación, se expresan los principales hallazgos sobre estos y su incidencia en los estudios que exploraron la supervisión, la satisfacción y el desempeño laboral.

### **3.7.1 Factores de estudio identificados**

**3.7.1.1 Productividad o desempeño.** La productividad o desempeño se asumen como el rendimiento de los individuos en la ejecución de actividades. En ese contexto, Cascio (2000), señala que en el teletrabajo se deben valorar los resultados y no las formas y métodos para alcanzarlos. En ese sentido, la productividad es un problema fenomenológico que se ve afectado por la sinergia, comunicación y coordinación de los equipos de trabajo (Greer & Payne, 2014; Shockley et al., 2021). Asimismo, tener cercanía con la familia en el teletrabajo genera un efecto positivo en la productividad (las Heras et al., 2017). Una mayor autonomía también genera mejores desempeños en los trabajadores remotos (Gajendran & Harrison, 2007). Además, un lugar de trabajo adecuado en casa y la posibilidad de cuidar a los miembros de la familia son otros de los factores que inciden en el desempeño (Nakrošienė et al., 2019).

Durante la pandemia el teletrabajo tuvo un impacto positivo en la productividad (Tunk & Kumar, 2022). Incluso, se evidenciaron mejoras en empresas industriales (Becerra-Astudillo et al., 2022). No obstante, algunos trabajadores del sector público prosperaron y otros tuvieron dificultades, especialmente los padres que teletrabajan (Mullins et al., 2022). En ese contexto, los teletrabajadores fueron más conscientes del compromiso organizacional y ello aumentó su productividad (Venkatesh et al., 2021). Contrario a esto, Dimitrova (2003) y Campo et al. (2021), no encontraron evidencia del aumento de la productividad, pero sí de mayor carga laboral.

**3.7.1.2 Satisfacción.** Hartman et al. (1991), evidenciaron que la satisfacción es afectada por los métodos de evaluación del desempeño laboral. Por otra parte, Golden & Veiga (2008), indicaron que el intercambio líder – subordinado era determinante en la satisfacción laboral. Especialmente la satisfacción laboral aumentó con el teletrabajo y en algunas ocasiones ello mejoró la productividad (Palma et al., 2021; Sanín & Salanova, 2014; Talukder et al., 2018; Vega et al., 2015). Particularmente, Kazekami (2020), resaltó que el teletrabajo mejora la satisfacción laboral pero no la productividad.

Para un mayor impacto en la satisfacción laboral es necesario que haya un lugar idóneo en el cual se ejecute las labores, además, se debe mejorar la confianza y el apoyo del supervisor (Nakrošienė et al., 2019). En esa dirección, Mulki & Jaramillo (2011), sugieren que el aislamiento en el lugar de trabajo afecta negativamente la satisfacción laboral. Danker et al. (2021), señala que los agentes con responsabilidades de cuidado de niños se encontraban menos satisfechas en la modalidad virtual. Incluso, los trabajadores más concienzudos declararon que estaban más estresados y menos satisfechos (Venkatesh et al., 2021). En esa línea, la reconfiguración del ambiente laboral altera la satisfacción laboral (Caranto et al., 2020).

No obstante, Alfaleh et al. (2021), señalaron que los trabajadores virtuales reportaban mayor satisfacción que los trabajadores presenciales. Además, en empresas industriales Becerra-Astudillo et al. (2022), resaltaron varios impactos positivos. Esto, en parte, porque aumentan las oportunidades de ascenso, el trato justo, y la comunicación con los supervisores y los compañeros de trabajo (Lewis et al., 2023).

**3.7.1.3 Apoyo o soporte del supervisor.** El apoyo técnico y emocional de los supervisores incide en la satisfacción laboral (Hartman et al., 1991). Especialmente, esas relaciones deben ser fortalecidas por la confianza el compromiso y la autonomía (Dimitrova, 2003). Sin embargo, Cooper & Kurland (2002), declaran que los teletrabajadores tienen la sensación de estar menos visibilizados y apoyados por parte de la gerencia y los supervisores.

En otras investigaciones, Lautsch et al. (2009), Lautsch & Kossek (2011), Kelly et al. (2022) y Kwon et al. (2019), sugieren que desde la supervisión se mantenga un contacto estrecho, mayor comunicación y fortalecimiento de grupos de trabajo para solventar los problemas del equilibrio trabajo y familia. De similar forma, Park & Cho (2020), resaltaron la experiencia y la eficacia de la supervisión como claves en el impacto organizacional. En esa dirección, Talukder et al. (2018) y Kurland & Egan (1999), indicaron que el apoyo del supervisor se vinculaba positiva y significativamente con el equilibrio vida-trabajo e influye en la satisfacción laboral, la satisfacción con la vida, el compromiso y el desempeño.

De igual forma, para Nakrošienė et al. (2019), Kim et al. (2021) y Mergener & Trübner (2022), la supervisión es la clave para mejorar la productividad y el desempeño organizacional, además, la confianza entre supervisores y teletrabajadores es esencial. Sin embargo, cuando los teletrabajadores tienden a propender por autonomía y proactividad no es necesaria la constante supervisión (Maden-Eyiusta & Alparslan, 2022). Lo anterior, debido a que el exceso de control de los supervisores tiene efectos negativos en la proactividad y adaptabilidad (Solís, 2017). Cabe señalar que, se ha evidencia aversión al teletrabajo, incredulidad y renuencia por parte de algunos supervisores (Mullins et al., 2022).

**3.7.1.4 Apoyo organizacional.** Los empleados que perciben mayor apoyo tienden a mejorar su desempeño, además, ello beneficia la motivación y el compromiso (Las Heras et al., 2017; Park & Cho, 2020). Para ello es pertinente la calidad de comunicación y la constancia para evaluar las dificultades (Danker et al., 2021; Shockley et al., 2021). A su vez, el apoyo de los gerentes mejora la sensación de bienestar (Lundqvist et al., 2022). Otra de las relaciones clave moderadas por el apoyo organizacional es en la satisfacción y el aislamiento (Deschênes, 2023).

La estructura de apoyo mejora la atención a las tareas laborales y ello el rendimiento, además de ayudar a la fatiga frente a la pantalla (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021). También, disminuyó el riesgo de agotamiento e insatisfacción durante la pandemia (Venkatesh et al., 2021). Más en concreto, se debate sobre el control organizacional y su influencia en la voluntad de los empleados y, esto, a su vez puede afectar a los acuerdos de trabajo flexible (Pianese et al., 2022).

**3.7.1.5 Bienestar.** Se vio afectado en el contexto de la pandemia debido a la implementación forzosa del teletrabajo (Mullins et al., 2022). Ante esto, los gerentes deben tomar medidas proactivas para facilitar el bienestar y el rendimiento de los empleados (Graves & Karabayeva, 2020). Esto porque la fatiga frente a la pantalla puede causar impactos negativos en el bienestar (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021).

En ese sentido, la violación de normas organizacionales se asocia con resultados psicosociales negativos, entre estos la baja autoestima, problemas de salud, ira, síntomas del trastorno de estrés postraumático, falta de satisfacción laboral y los conflictos entre el trabajo y el hogar (Hendy et al., 2019). Incluso, la satisfacción psicológica puede considerarse como una necesidad básica (Alok et al., 2022). Para ello, el apoyo de los gerentes y supervisores es

fundamental para mantener el bienestar, aunque, no existen grandes diferencias su percepción entre teletrabajadores y trabajadores *in situ* (Lundqvist et al., 2022).

**3.7.1.6 Motivación.** Se ha relacionado con la sensación de sentirse apoyado por la supervisión y también con el fomento de la confianza, en especial, logrando esta interacción es posible mejorar el rendimiento de los teletrabajadores (Kim et al., 2021). La motivación prosocial cumple un papel determinante a la hora de identificar la efectividad de los supervisores de apoyo, en especial el del apoyo familiar (Rofcanin et al., 2018).

**3.7.1.7 Conflicto trabajo y familia.** Se ha enmarcado en constructos relacionados con el bienestar, ya que, mantener un equilibrio entre las tareas y elementos generales de la vida personal y las obligaciones laborales afecta la estabilidad del individuo (Greer & Payne, 2014; Kazekami, 2020; Lautsch & Kossek, 2011; Talukder et al., 2018). Existe un impacto diferencial de acuerdo con la dirección de los posibles conflictos familia-trabajo o trabajo-familia. En ese marco, cuanto más tiempo trabajen las personas en esta modalidad, menor será el conflicto entre el trabajo y la familia, pero mayor será el conflicto entre la familia y el trabajo (Golden et al., 2006).

En esa línea, los conflictos entre el trabajo y la familia tienen un impacto negativo tanto en la satisfacción laboral como en la productividad auto declarada (Becerra-Astudillo et al., 2022; Tunk & Kumar, 2022). No obstante, para Greer & Payne (2014), el teletrabajo mejora la comunicación con la familia, y ello, posiblemente, disminuye los conflictos. Además, los individuos que gestionaban el ámbito familiar y laboral lograron menor sensación de desconexión y agotamiento (Koch & Binnewies, 2015). Para Talukder et al. (2018), aumentar el desempeño laboral es pertinente a partir del equilibrio trabajo, hogar y vida personal. Lo anterior, debido a que

las exigencias laborales y familiares perjudican el equilibrio, aunque, el apoyo de gerentes y supervisores media estos impactos (Stankevičiūtė & Kunskaia, 2022).

**3.7.1.8 Estrés.** El teletrabajo disminuye el estrés, por lo tanto, los individuos valoran en gran medida esta modalidad (Alotaibi, 2022; Gajendran & Harrison, 2007; Tiscama et al., 2022). Contrario a ello, Kazekami (2020) y Danker et al. (2021), advirtieron que en el teletrabajo el estrés aumenta debido a las tareas domésticas, agotamiento laboral, aislamiento social y profesional, y conflictos laborales y familiares. En esa línea, Hendy et al. (2019), resaltan el apoyo de los supervisores y compañeros como factores que disminuyen el estrés laboral. Adicionalmente, Palma et al. (2021), resaltó la falta de información, la sobrecarga, la ambigüedad de roles y el aislamiento como generadores de conflictos que causan estrés laboral.

**3.7.1.9 Aislamiento.** La implementación del teletrabajo se ve afectada por la sensación de aislamiento de los individuos (Cascio, 2000; Cooper & Kurland, 2002). Especialmente, se hallaron impactos negativos sobre el desempeño y la satisfacción laboral (Golden & Veiga, 2008; Spilker & Breugh, 2021). Asimismo, Herrera & De Las Heras-Rosas (2020) señalaron la importancia de disminuir la percepción de aislamiento, debido a que causa conflictos organizacionales que deben ser atendidos por las oficinas de recursos humanos.

Incluso, la sensación de aislamiento puede afectar negativamente la motivación y el desempeño (Kim et al., 2021). Por su parte, Palma et al. (2021), señaló que el aislamiento afectó en mayor medida la implementación del teletrabajo. Sin embargo, algunos autores como Mulki & Jaramillo (2011) y Deschênes (2023) encontraron que el apoyo organizacional y de la supervisión modera los efectos negativos en esa relación.

**3.7.1.10 Políticas y acuerdos de flexibilidad laboral.** La flexibilidad de horarios ayuda a mitigar los conflictos que podría causar el teletrabajo, especialmente con la familia (Golden et al., 2006). La flexibilidad laboral genera beneficios tanto para hombres como para mujeres (Clark et al., 2017). Además, ello mejora la productividad y la percepción de apoyo organizacional debido a menores exigencias restrictivas (Las Heras et al., 2017).

Los acuerdos de trabajo flexible serán populares después de la pandemia debido a la disminución de costos operativos y a la satisfacción de los empleados (Spilker & Breugh, 2021). Además, disminuyen los niveles de estrés (Arce & Rojas, 2020). De allí que, se deben repensar las normas e innovar desde las oficinas de recursos humanos para reconsiderar los beneficios de la fuerza laboral y la productividad (Alotaibi, 2022; Las Heras et al., 2017; Lautsch et al., 2009). En el sector público, la participación en acuerdos de trabajo se ve afectada por características individuales y factores gerenciales y de asignación de tareas (Kwon et al., 2019). Asimismo, el liderazgo solidario y la gestión de diversidad se deben tener en cuenta para que los empleados públicos participen en estos acuerdos de trabajo (Bae et al., 2019).

**3.7.1.11 Confianza.** Permea las relaciones que existen para lograr el cumplimiento de las funciones del teletrabajador, ya que, la falta de confianza afecta la implementación de modalidades de trabajo innovadoras (Cascio, 2000; Dimitrova, 2003; Kim et al., 2021; Kurland & Egan, 1999; Nakrošienė et al., 2019). Aún más, cuando se ha identificado que la confianza de los supervisores influye positivamente la satisfacción laboral (Becerra-Astudillo et al., 2022).

**3.7.1.12 Idoneidad del lugar de trabajo.** Es uno de los factores más determinantes para el éxito del teletrabajo, especialmente en la satisfacción y productividad (Nakrošienė et al., 2019). En el sector público uno de los más grandes desafíos durante la pandemia fue el establecimiento de un escenario de transición que contara con tecnología, comodidad y formación remota, además, con las lecciones aprendidas se deben buscar mejoras en espacios y políticas para optar por esta modalidad (Mullins et al., 2022).

**3.7.1.13 Compromiso laboral y organizacional.** Mejora los procesos de cooperación, cohesión y comunicación de los equipos de trabajo, asimismo estos mejoran la satisfacción y la productividad (Dimitrova, 2003; Golden & Veiga, 2008; Kim et al., 2021; Talukder et al., 2018). Sin embargo, en esa relación el apoyo percibido de la supervisión cumple un papel moderador, especialmente porque aumenta el compromiso y disminuye la sensación de aislamiento (Deschênes, 2023).

**3.7.1.14 Autoeficacia, autoliderazgo y autonomía.** El teletrabajo mejora la sensación de tener mayor autonomía (Gajendran & Harrison, 2007). En ese contexto, se ha encontrado que los agentes remotos están más satisfechos con la autonomía laboral que los trabajadores presenciales (Alfaleh et al., 2021b).

La libertad y la confianza en el desarrollo de actividades propende por una mayor autonomía que mejora la productividad laboral y, esta, a su vez, mejora la capacidad de los teletrabajadores para equilibrar la relación vida-trabajo (Alfaleh et al., 2021b; Dimitrova, 2003; Gajendran & Harrison, 2007; Golden et al., 2006).

Complementariamente, el autoliderazgo tiene un efecto indirecto positivo en el desempeño laboral de los individuos, partiendo de un entorno de empoderamiento psicológico generado por el trabajo remoto (Maden-Eyiusta & Alparslan, 2022). Asimismo, la auto eficiencia disminuye las probabilidades de que los teletrabajadores se sientan aislados de los compañeros y la organización (Mulki & Jaramillo, 2011).

**3.7.1.15 Integración y relación social.** Las interacciones entre la supervisión, los individuos y los grupos de trabajo pueden afectar la satisfacción y la productividad laboral, además, dicho factor disminuye los impactos negativos de la sensación de aislamiento (Cascio, 2000; Greer & Payne, 2014; Shockley et al., 2021). En esa línea, la reducción en la comunicación con compañeros afecta negativamente el desempeño (Nakrošienė et al., 2019). Por el contrario, mantenerla afecta positivamente la productividad auto declarada (Becerra-Astudillo et al., 2022).

En esa línea, la integración con compañeros de trabajo y supervisores es positiva, especialmente para personas que viven solas (Mergener & Trübner, 2022). También, Golden & Gajendran (2019), resaltaron la interdependencia y el apoyo social como variables significativas en la extensión y el desempeño laboral. Cabe destacar que, Gajendran & Harrison (2007) indicaron que más de 2,5 días de teletrabajo afectan las relaciones con los compañeros y supervisores.

**3.7.1.16 Asistencia tecnológica.** Las herramientas de comunicación, el internet, las plataformas virtuales y los equipos adecuados disminuyen la sensación de aislamiento, especialmente las de simulación de interacción cara a cara, además, ello permite mejorar la eficacia en el desarrollo de actividades (Alok et al., 2022; Caranto et al., 2020; Danker et al., 2021; Tiscama et al., 2022). Durante la pandemia los problemas tecnológicos, interrupciones en la comunicación y falta de preparación fueron constantes (Tunk & Kumar, 2022). Para mitigar esto, las organizaciones públicas invirtieron en tecnología y formación remota (Mullins et al., 2022).

**3.7.1.17 Agotamiento.** Se ha visto afectado a causa de los conflictos trabajo y hogar, por la carga laboral y por factores asociados al estrés laboral (Palma et al., 2021). Esta sobre carga se relacionó con niveles más altos de agotamiento emocional, no obstante, el apoyo de los compañeros del supervisor lo disminuyó (Guidetti et al., 2022). Además de esto, si no existe una estructura organizacional que propenda por la satisfacción el teletrabajo el agotamiento generará impactos negativos (Alok et al., 2022).

**3.7.1.18 Supervisor de apoyo familiar.** El supervisor dedicado al apoyo familiar impactó positivamente el equilibrio teletrabajo y vida personal, y esto causó efectos positivos en el desempeño (Campo et al., 2021). También existen resultados positivos entre el apoyo y la motivación prosocial (Rofcanin et al., 2018). Complementariamente, la cultura del apoyo desde la gestión mejora la relación trabajo-familia y también logra el acompañamiento adecuado en las preocupaciones de los empleados (Clark et al., 2017).

### ***3.7.2 Variables sociodemográficas o de control***

Dentro de los estudios revisados se identificó la incorporación de variables sociodemográficas o de control, con el objetivo de identificar si existía alguna significancia

estadística de acuerdo con algunas de las características de los encuestados. A continuación, se exponen nociones sobre el comportamiento de estas.

**3.7.2.1 Edad.** El teletrabajo es beneficioso para la satisfacción laboral de teletrabajadores mayores a 40 años que cuentan con condiciones adecuadas para su implementación (Guayacán et al., 2022). Aunado a ello, Arce & Rojas (2020), destacan que los 30 años es una edad adecuada en la adopción de esta modalidad, ello porque los individuos cuentan con autonomía, responsabilidad, madurez y habilidades tecnológicas, y de esa forma logran reducir el estrés y aumentar la satisfacción.

**3.7.2.2 Género.** En el teletrabajo, Clark et al. (2017), destacaron mayor beneficio para los hombres que para las mujeres, posiblemente debido a las funciones de cuidado. Sin embargo, para Mills & Grotto (2017), las mujeres con actitudes de liderazgo logran gestionar estas funciones de forma efectiva, aunque, tanto ellas como los hombres lograron menor interferencia cuando percibieron apoyo de la organización. Por su parte, Danker et al. (2021) y Guayacán et al. (2022), no encontraron diferencias significativas en la efectividad del teletrabajo y el sexo.

**3.7.2.3 Horas o tiempo de teletrabajo.** Horas de trabajo adecuadas aumentan la productividad, aunque, el exceso de horas de trabajo afecta negativamente la implementación de esta modalidad (Kazekami, 2020; Venkatesh et al., 2021). Estas jornadas prolongadas tienen un afectan negativamente la conciliación entre vida laboral y familiar (Tunk & Kumar, 2022).

Por otra parte, los agentes a tiempo parcial se encuentran más satisfechos que los de tiempo completo (Alfaleh et al., 2021b). Contrario a ello, Lewis et al. (2023), encontraron que los individuos que teletrabajaban al menos 3 días a la semana se encontraban más satisfechos con el trabajo que los que optaban por esta modalidad con menor frecuencia.

Complementariamente, aumentar la proporción de horas de trabajo a distancia se asocia con mayor confianza en la organización, pero no de los supervisores ni compañeros, aunque, esto no afecta el agotamiento, el compromiso laboral, la productividad y la satisfacción entre los períodos de trabajo más remoto y menos trabajo remoto. (Stavrova et al., 2023). La flexibilidad horaria es impactada por factores del apoyo organizacional, lo que indica que se deben reconfigurar los métodos de acompañamiento (Clark et al., 2017).

**3.7.2.4 Educación.** Tunk & Kumar (2022), indican que las personas con mayor nivel educativo se adaptan mejor a nuevas modalidades de trabajo que las personas con pocos estudios. Sin embargo, autores como Stankevičiūtė & Kunskaia (2022), Stavrova et al. (2023), Talukder et al. (2018), han señalado que esta tendencia no es significativa. Debido a esto, se ha recomendado estudiar los posibles efectos de la educación en la satisfacción y en el desempeño laboral (Kazekami, 2020; Shockley et al., 2021).

**3.7.2.5 Estado civil.** Influye significativamente en la participación en acuerdos de trabajo flexible (Kwon et al., 2019). Especialmente, cuando el teletrabajador tiene pareja el teletrabajo es un escenario en el que es fundamental lograr el equilibrio vida-trabajo (Guayacán et al., 2022; Nakrošienė et al., 2019). En ese sentido, cuando el trabajador tiene la oportunidad de elegir por el teletrabajo, los individuos casados son los que se acogen a esta modalidad (Arce & Rojas, 2020).

**3.7.2.5 Número de hijos.** Los teletrabajadores con mayor número de hijos optan por acuerdos de trabajo flexible y, generalmente, declaran mayor satisfacción laboral (Kwon et al., 2019). No obstante, los hogares más numerosos pueden experimentar mayores conflictos en el entorno del trabajador (Golden et al., 2006). Aunque, para Nakrošienė et al. (2019), los teletrabajadores con tenencia de hijos reportaron mayor satisfacción.

**3.7.2.6 Labores de cuidado.** Las personas con labores de cuidado se encuentran significativamente menos satisfechas que las que no ejercen estas tareas (Danker et al., 2021). Así mismo, las responsabilidades y tareas en el hogar generan mayor interferencia con el teletrabajo, causando complicaciones en la gestión de esta modalidad (Solís, 2017).

**3.7.2.7 Tipo de trabajo o sector.** Tiene incidencia en los resultados efectivos del teletrabajo, puesto que la naturaleza de las actividades genera un proceso de adaptación distinto (Alotaibi, 2022; Kazekami, 2020). Los resultados son diversos y de evidencian cambios en las configuraciones dependiendo el sector, de allí que, Talukder et al. (2018) encontró beneficios en el sector financiero australiano. Por otra parte, Acosta & Zuluaga (2018), Tiscama et al., (2022), Kim et al. (2021) y Bae et al. (2019), identificaron fortalezas, pero también debilidades en dirección del desempeño y la motivación de los funcionarios. Igualmente, Becerra-Astudillo et al. (2022) hallaron evidencias en el desempeño de los empleados del sector industrial.

### **3.8 Formulación de las hipótesis**

Reuniendo las perspectivas expuestas y tomando como referencia los objetivos planteados en la investigación, las hipótesis de este estudio profundizan sobre la relación entre la supervisión, la satisfacción y el teletrabajo. Es por esto por lo que se tuvo en cuenta la identificación y

asociación de factores que posiblemente cumplían el rol de moderadores parciales y afectaban las relaciones identificadas.

En el contexto del trabajo a distancia, Hartman et al. (1991), mostró que el apoyo técnico y emocional de los supervisores incidía en la satisfacción laboral. Agregado a ello, Golden & Veiga (2008), señalaron el intercambio líder – subordinado como una determinante de la satisfacción laboral. Más concretamente, el apoyo del supervisor tiene un impacto sobre la satisfacción, porque se generan relaciones de acompañamiento (Nakrošienė et al., 2019).

Este apoyo recibido por parte de los supervisores influye significativamente en la satisfacción laboral y en la satisfacción con la vida (Kurland & Egan, 1999; Talukder et al., 2018). Además, esta sensación de apoyo es fundamental para evitar la sensación de aislamiento en las modalidades de trabajo a distancia (Mulki & Jaramillo, 2011). Desde esa perspectiva, Cooper & Kurland (2002), plantearon que los teletrabajadores tienen la sensación de estar menos visibilizados y apoyados por los supervisores. Tomando en cuenta estas consideraciones se planteó:

**HI:** En un escenario de trabajo remoto o teletrabajo, la sensación de estar supervisado afecta positivamente la satisfacción laboral de los funcionarios públicos; de allí, a mayor sensación de estar supervisado, mayor nivel de satisfacción laboral percibida.

La supervisión ha sido resaltada como uno de los factores determinantes en el teletrabajo, ya que, genera impactos en el comportamiento organizacional, involucrando así la adaptación al cambio (Park & Cho, 2020). En esa línea, Talukder et al. (2018) y Kurland & Egan (1999), indicaron que el apoyo del supervisor se vinculaba positiva y significativamente con el desempeño laboral. Asimismo, para Kim et al. (2021), Mergener & Trübner (2022) y Nakrošienė et al. (2019),

manifestaron que la supervisión es la clave para mejorar la productividad individual y el desempeño organizacional.

En ese contexto, la productividad es un problema de carácter fenomenológico que se sugiere medir desde la percepción de los individuos (Greer & Payne, 2014; Shockley et al., 2021). Durante la pandemia los teletrabajadores fueron conscientes del compromiso que debían asumir al ser parte de las organizaciones y ello aumentó su productividad (Tunk & Kumar, 2022; Venkatesh et al., 2021). En ese marco, Cascio (2000), sugirió que la supervisión es necesaria para mejorar la productividad, aunque, esta relación no fue significativa en todos los sectores. Partiendo de ello, se formuló:

**H2:** En un escenario de trabajo remoto o teletrabajo, la sensación de estar supervisado afecta la productividad laboral autoinformada de los funcionarios públicos; a mayor sensación de estar supervisado, mayor nivel de productividad laboral autoinformada

Por otra parte, Golden & Veiga (2008), señalaron que los teletrabajadores frecuentes se encontraban con mayor satisfacción laboral que los individuos que no teletrabajaban. En esa dirección, la satisfacción laboral se relaciona con la satisfacción con la vida y esta impacta positivamente el desempeño laboral (Kazekami, 2020; Talukder et al., 2018). Además, la implementación del teletrabajo en la pandemia por Covid-19 mejoró la satisfacción laboral y con ello la productividad (Aliaga et al., 2021).

Aunque, no es un efecto generalizable a todas actividades, cuando se implementa el teletrabajo la satisfacción laboral aumenta, y en algunas ocasiones se evidencian mejoras en la productividad (Palma et al., 2021; Sanín & Salanova, 2014; Talukder et al., 2018; Vega et al., 2015). Los empleados que optan por el teletrabajo han declarado estar más satisfechos y sentirse

más productivos que los individuos que trabajan en las oficinas de las empresas (Arce & Rojas, 2020). Además, en Colombia el teletrabajado ha presentado mejoras en la satisfacción laboral y ello en el desempeño extra-rol (Sanín & Salanova, 2014). Partiendo de este contexto, se formuló:

**H3:** En un escenario de trabajo remoto o teletrabajo, la satisfacción laboral percibida afecta la productividad laboral autoinformada de los funcionarios públicos de Colombia; a mayor sensación de satisfacción laboral, mayor nivel de productividad laboral percibida

En este orden de ideas, el apoyo organizacional, el bienestar y la motivación, surgen como posibles mediadoras parciales en la relación supervisión y satisfacción, y supervisión y productividad. En la literatura se ha identificado que, el apoyo organizacional mejora el desempeño y beneficia la motivación y el compromiso (Las Heras et al., 2017; Park & Cho, 2020). Incluso, cumple como moderador entre la satisfacción y el aislamiento (Deschênes, 2023). Asimismo, el apoyo estructurado mejora la atención y el cumplimiento de las tareas laborales, y con ello, aumenta el rendimiento (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021). Además, disminuye el riesgo de agotamiento y la insatisfacción laboral en el contexto de la pandemia (Venkatesh et al., 2021). No obstante, este acompañamiento debe brindarse dando autonomía para no afectar posibles acuerdos de trabajo flexible (Pianese et al., 2022).

Ahora bien, el bienestar es una determinante en la implementación del teletrabajo (Clark et al., 2017). Este, incluso, es un constructo que se configura a partir del estrés y de la satisfacción laboral, además, sufre cambios por parte de la percepción de liderazgo de los superiores jerárquicos (Lundqvist et al., 2022). Por lo tanto, los supervisores deben gestionar la comunicación, ya que, la carencia de esta afecta el bienestar y posiblemente la satisfacción y el desempeño (Graves &

Karabayeva, 2020). Además, el agotamiento repercute especialmente en el bienestar laboral de los teletrabajadores y ello en la insatisfacción laboral (Venkatesh et al., 2021).

Adicionalmente, el bienestar afecta las dinámicas organizacionales, por lo tanto, desde la gestión de debe prestar atención y acompañamiento por parte de los superiores y supervisores (Herrera et al., 2022). Estos factores que impactan principalmente al bienestar pueden lograr mejoras significativas en la productividad (Caranto et al., 2020). Por consiguiente, Toniolo-Barrios & Pitt (2021), sugieren prestar atención en el bienestar para así mejorar los resultados de la productividad del trabajador.

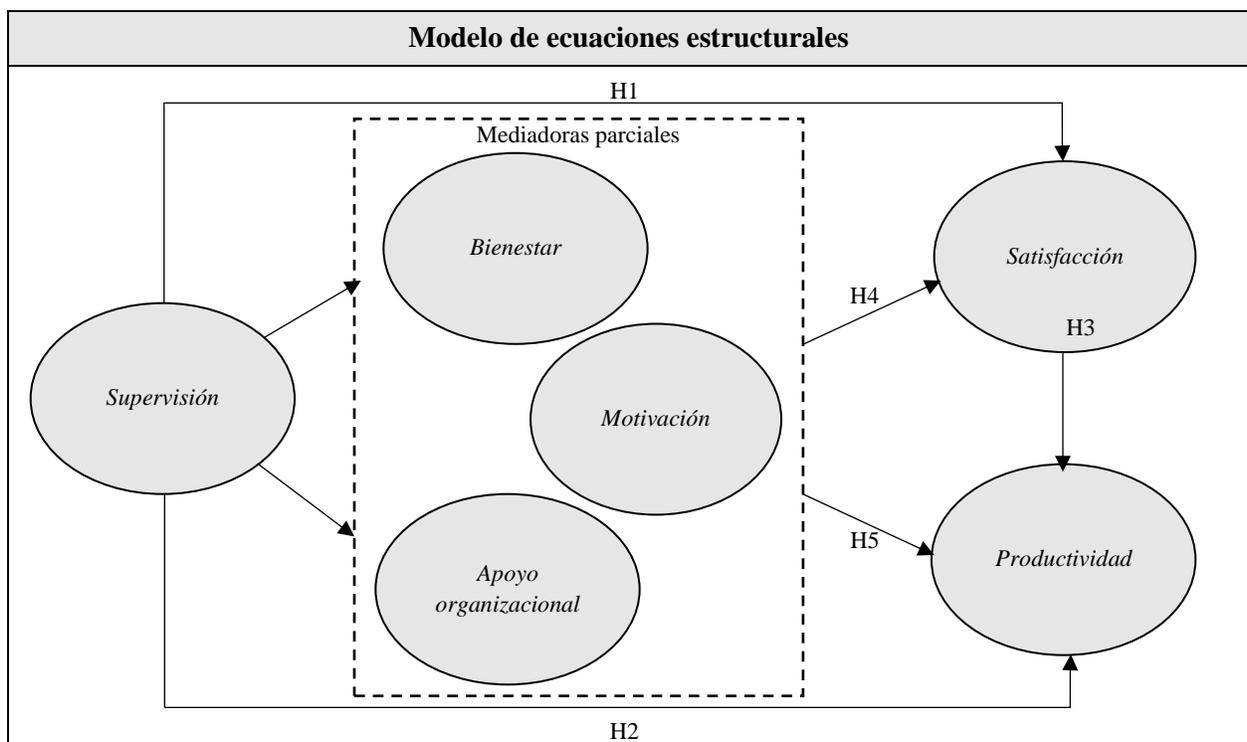
Complementariamente, Tiscama et al. (2022), rotula a la motivación como una de las virtudes del teletrabajo, debido a su impacto en la reducción de estrés y a la construcción de una mejor relación con la familia. En ese marco, los supervisores son fundamentales para mantener los niveles de motivación de los teletrabajadores, y ello, además, impacta positivamente su rendimiento laboral (Kim et al., 2021). En el caso de la motivación prosocial, tiene un efecto moderador en la relación entre las conductas de los supervisores que apoyan a la familia y en los resultados de los empleados (Rofcanin et al., 2018). Por lo tanto, existen fortalezas y debilidades del teletrabajo en función de la motivación que pueden afectar el desempeño (Bae et al., 2019). Tomando en cuenta estas consideraciones se planteó:

**H4:** En un escenario de trabajo remoto o teletrabajo, el efecto de la posible relación entre sentirse supervisado y un mayor nivel de satisfacción laboral de los funcionarios públicos, se encuentra mediado parcialmente por el bienestar, la motivación y el apoyo organizacional.

**H5:** En un escenario de trabajo remoto o teletrabajo, el efecto de la posible relación entre sentirse supervisado y un mayor nivel de productividad laboral autoinformada de los funcionarios públicos, se encuentra mediado parcialmente por el bienestar, la motivación y el apoyo organizacional.

**Figura 1**

*Esquema del modelo de ecuaciones estructurales*



*Nota.* Figura de elaboración de los autores en la que se esquematiza el modelo de ecuaciones estructurales.

## 4. Metodología

Esta investigación se formuló con un enfoque cuantitativo en el que se empleó la técnica estadística PLS-SEM. Para ello se tuvo en cuenta la disponibilidad de la información obtenida y publicada por el DANE. A continuación, se presenta información sobre el instrumento, la recolección de los datos, factores y variables de estudio, evaluación de los modelos de medida y de los modelos de ecuaciones estructurales, e información sobre el análisis de los datos.

### 4.1 Tratamiento de los datos

#### 4.1.1 Instrumento y recolección de los datos

El instrumento fue iniciativa del grupo de gobernanza del Banco Mundial mediante el proyecto *Bureaucracy Lab*, en colaboración con la *University College London*, atendiendo las recomendaciones del artículo *Responding to COVID-19 through surveys of public servants*, cuyo propósito fue la identificación de los impactos de la pandemia en los servidores públicos, y así, dar recomendaciones para elaborar encuestas que sirvieran de insumo en el diagnóstico y la toma de decisiones basadas en evidencia que mejoraran la gestión del personal (Schuster et al., 2020).

En el caso colombiano, el DANE cooperó con las organizaciones mencionadas, y solicitó apoyo al Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), para definir los lineamientos, las preguntas de interés y los ejes temáticos. El instrumento se denominó Encuesta sobre los desafíos del COVID-19 en el empleo público en Colombia (EDCEPC). Los equipos de trabajo delegados por las entidades patrocinadoras se encargaron del diseño, recolección e implementación del instrumento, por medio del cuestionario electrónico aplicado a través de la plataforma SurveyCTO (herramienta basada en la plataforma de código abierto Open Data Kit), suministrada por el Banco Mundial (DANE, 2023).

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

Los autores del instrumento decidieron excluir a las entidades que contaban con menos de 10 servidores(as) reportados en SIGEP o SECOP, y aseguraron la anonimidad de las fuentes, además, excluyeron entidades que no reportaban información, entre estas, la gobernación del Chocó. También consideraron la no respuesta del cuestionario cuando ninguna de las variables poseía información y como no respuesta parcial cuando solo una contaba con información.

La corrección de la muestra se llevó a cabo mediante un factor de ajuste multiplicando el factor de expansión. Además, tuvieron en cuenta la corrección ante elementos por fuera del universo como servidores y/o contratistas que ya no hacían parte de la entidad por retiro, jubilación o defunción, elementos sin información, es decir, individuos que no se pudieron localizar o rechazaron el diligenciamiento de la encuesta y, por lo tanto, no existía información.

Ahora bien, los funcionarios fueron notificados por correo electrónico y la aplicación del formulario se llevó a cabo entre el 1 de octubre y el 6 de noviembre de 2020. La mayoría de las preguntas se referían al inicio del aislamiento preventivo obligatorio decretado el 22 de marzo de 2020 por el gobierno de Colombia. Teniendo en cuenta las consideraciones mencionadas, la muestra efectiva fue de 19.546 servidores y 15.281 contratistas para un total de 34.827 funcionarios correspondientes al 74,1% de la unidad de observación.

En este orden de ideas, el estudio se enfocó en el análisis de la perspectiva personal de los funcionarios públicos colombianos, por lo tanto, se tuvo en cuenta la experiencia expuesta en estudios previos para abordar la temática e identificar preguntas, variables y factores de interés. Para identificar ítems de utilidad de la encuesta y escalas empleadas, se obtuvieron los microdatos anonimizados y se accedió al diccionario de datos, al reporte y a la presentación de resultados de los profesores Christian Schuster y Karen Mayo, autores intelectuales del instrumento.

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

Hay que mencionar que, para asociar el objetivo de esta investigación con la información disponible, se exploró la misma haciendo uso del software Excel. De allí, se acotó la muestra teniendo en cuenta a los funcionarios que declararon haber trabajado de forma remota en como mínimo una hora durante la semana previa a la aplicación del cuestionario. Para ello, la pregunta empleada fue: *Durante su última semana de trabajo, ¿cuántas horas trabajó remotamente (por ejemplo, en su casa) para su entidad?*

Para generar nociones sobre el comportamiento de la muestra, se ejecutaron las estadísticas descriptivas considerando únicamente a los funcionarios que trabajaron en casa. Se realizaron tabulaciones y se construyeron gráficos de las variables supervisión, productividad, satisfacción laboral, grupo etario, género, nivel educativo, nivel jerárquico y horas de teletrabajo. Para tal fin, se empleó el software estadístico R versión 4.1.1 y Excel. A continuación, se procesaron los datos para el PLS-SEM haciendo uso del software SmartPLS. De esta forma, el trabajo siguió los lineamientos de Hair et al. (2022), con la intención de evaluar de manera secuencial tanto los modelos de medida de los constructos y el modelo estructural.

### ***4.1.2 Factores y variables de estudio***

Este estudio contribuyó a la investigación organizacional y a la gestión de recursos humanos, es pertinente indicar que, las variables supervisión, satisfacción laboral, y productividad, se conformaron solo con un ítem. Esto, tomando en cuenta las sugerencias de los autores del instrumento y, además, analizando la conveniencia para el área de estudio, que, especialmente, es una práctica adecuada respaldada por la literatura para evitar distorsiones en instrumentos de medición complejos (Fisher et al., 2016)

Tomando como referencia el diccionario de datos y los reportes de resultados de la encuesta, se procedió a organizar las preguntas, el nombre de los ítems y la descripción de la escala

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

para cada factor de estudio. En el Apéndice D se mencionan las escalas asignadas para los factores conformados por un solo ítem. Ahora bien, los constructos se seleccionaron teniendo en cuenta el análisis de la literatura que fue identificada como relevante, tomando como criterio el objetivo, el instrumento y la técnica estadística empleada. Añadido a ello, se tuvo en cuenta la disponibilidad de información publicada por el DANE y las sugerencias de los autores del instrumento.

El constructo bienestar se conformó por 4 ítems cuya información se relacionó con la salud física, la ansiedad, la sensación de soledad o desconexión con compañeros, y el equilibrio vida personal y trabajo. Por otra parte, la motivación fue asociada con 3 ítems que contenían información sobre la disposición de extender la jornada laboral, las tareas adicionales al trabajo, y el esfuerzo realizado a pesar de dificultades existentes. Finalmente, el constructo apoyo organizacional se conformó por los ítems, apoyo por parte de la dirección de la entidad, satisfacción con el apoyo brindado por la oficina de sistemas, y servicios y recursos necesarios brindados por la entidad (véase Apéndice E). Además, se consideraron las variables de control sexo, grupo de edad, grupo educación y horas de trabajo. (véase Apéndice F).

Teniendo en cuenta que, hubo observaciones que se despreciaron debido a que sus respuestas se indicaron como “NS/NR” y “No aplica”, los tamaños de muestra para las estadísticas descriptivas y para el planteamiento de los modelos de medida y estructural presentaron modificaciones. En esa dirección para las estadísticas descriptivas la muestra tomada fue de 30.797 y para los modelos de medida y estructural fue de 6.283 registros.

### ***4.1.3 Evaluación de los modelos de medida***

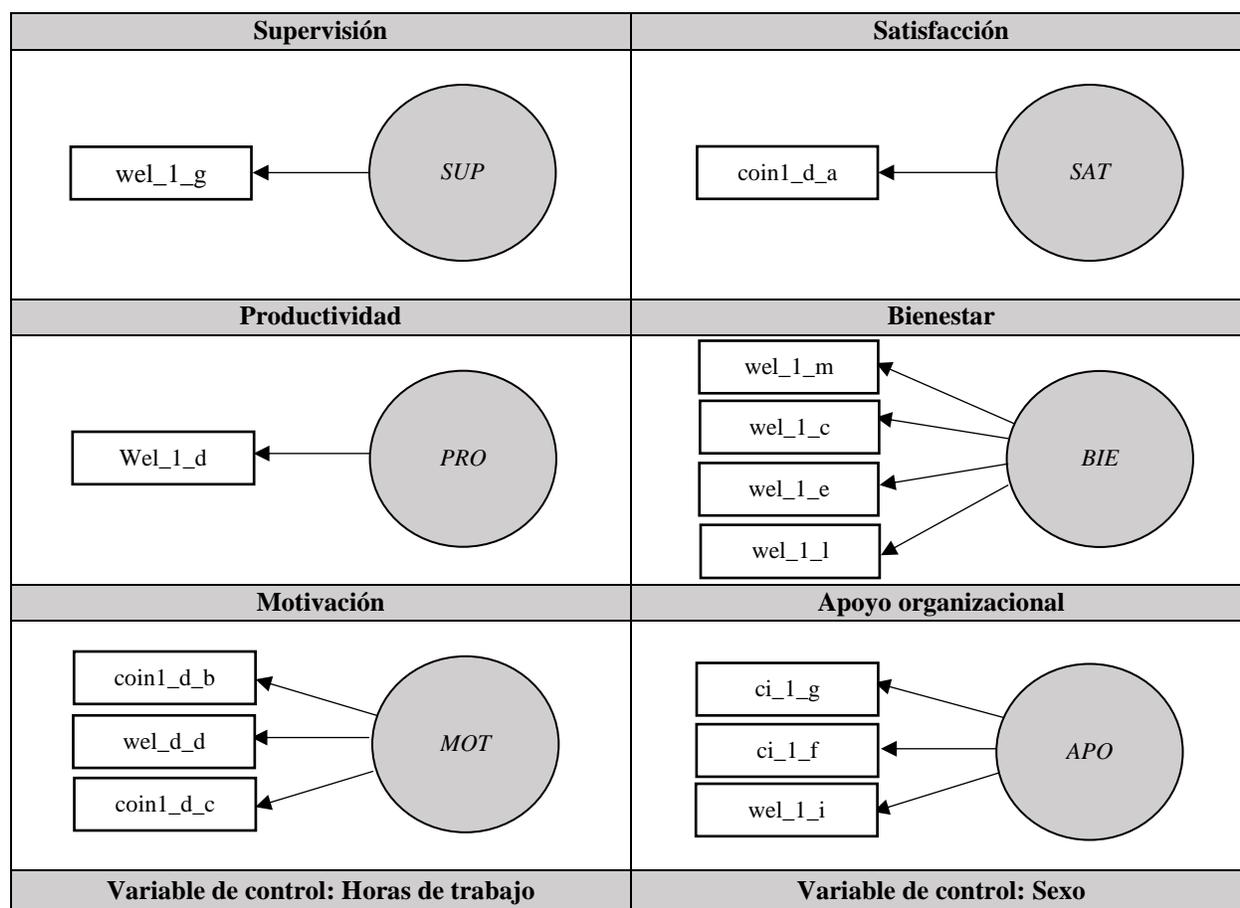
Para plantear los modelos de medidas se utilizó el método de rotación ortogonal Varimax, el cual minimiza las cargas para cada factor. Asimismo, para medir la fiabilidad y/o consistencia de las escalas respectivas se obtuvo el coeficiente Alfa de Cronbach y la Confiabilidad Compuesta

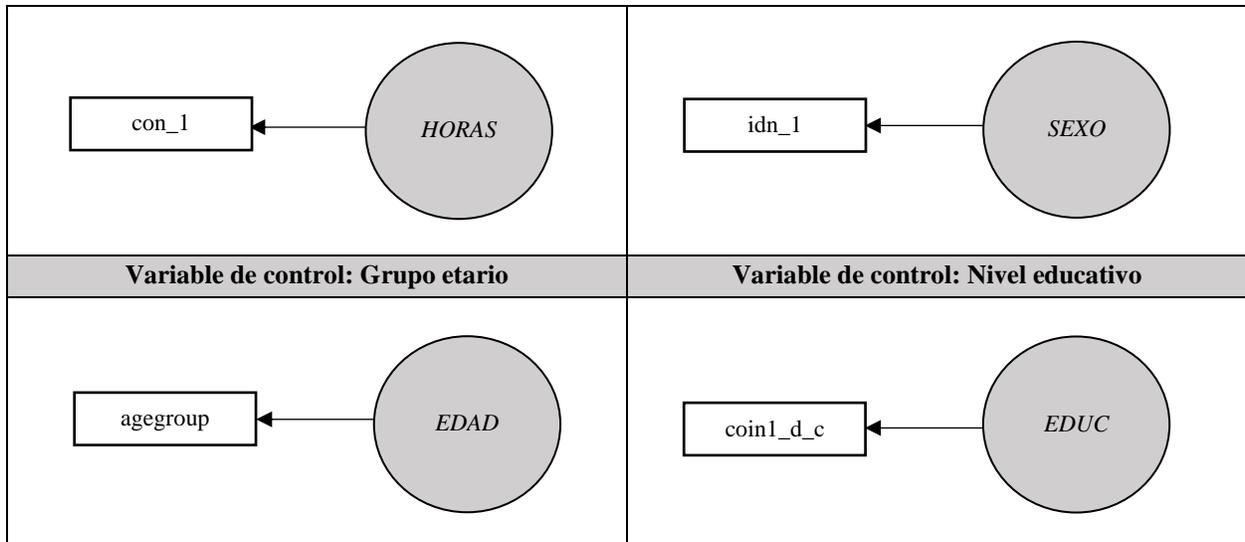
## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

(*Composite Reliability – CR*), cuyos valores deben estar entre 0,6 y 0,9 para ser considerados adecuados. Ahora bien, la validez convergente fue puesta a prueba a través del procesamiento de las cargas factoriales definitivas y el cálculo de la AVE, cuyo valor debe ser mayor a 0,5 para considerarse adecuado. El HTMT se calculó para medir la validez discriminante entre los ítems de cada constructo, el valor de este debe ser inferior a 0,85 para un modelo conveniente. La especificación de los modelos es pertinente, ya que, algunos factores se conformaron con un solo ítem y otros con múltiples ítems (véase Apéndices D, E y F).

**Figura 2**

*Modelos de medida empleados en la investigación*





*Nota.* Figura de elaboración de los autores en la que se esquematiza la relación de los ítems con cada uno de los constructos y/o factores de estudio.

#### **4.1.4 Evaluación de los modelos de ecuaciones estructurales**

Para el modelo estructural se tuvo en cuenta el coeficiente de determinación  $R^2$  de las variables endógenas, teniendo en cuenta que los valores de 0,25 son débiles, 0,50 moderados y 0,75 fuertes (Hair et al., 2012). El ajuste se determinó con el índice de ajuste normalizado (NFI), para el cual los valores cercanos a 1 denotan un mejor ajuste, además, se calculó el Residuo Cuadrático Medio Estandarizado (SRMR), que evalúa la desviación de los valores ajustados en el modelo, permitiendo observar la magnitud promedio de las discrepancias entre correlaciones observadas y esperadas, por lo que, un modelo inferior a 0,08 es aceptable, aunque, se considera un ajuste excelente los valores inferiores a 0,05 (Hair et al., 2012) (véase Apéndice G).

#### **4.1.5 Remuestreo (*bootstrapping*)**

Posteriormente, se procedió a realizar el proceso de ‘remuestreo’ (*bootstrapping*) buscando contrastar las hipótesis definitivas de acuerdo con los parámetros de interés determinados. De esta manera, la eventual correlación entre variables se corroboró con la significancia estadística ( $p <$

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

0,05) y el impacto de la relación con el coeficiente *path*, a partir de los cuales se establecieron las conclusiones para cada hipótesis. Este procedimiento no paramétrico para medir la relevancia estadística del análisis de los caminos emplea submuestras que se toman de observaciones extraídas al azar de la sabana de datos original. Por consiguiente, crea intervalos de confianza del 95% y suministra los coeficientes mencionados anteriormente y valores *t*.

### 4.1.5 Coeficientes *path*

Representan especialmente las relaciones directas entre los constructos del modelo. Más concretamente, el cambio que tiene una variable debido al cambio unitario de otra, manteniendo todo lo demás constante. Por lo tanto, la magnitud del valor representa la fuerza de la relación. Para las variables mediadoras parciales se tuvo como referencia los coeficientes *path* de los efectos indirectos específicos (Hair et al., 2022).

Con el propósito de obtener una fuerza del 80% entre las relaciones de constructos con un nivel de significancia del 5% y del 10%, Kock & Hadaya (2018), proponen el cálculo:

$$|path|_{min}\sqrt{n} > z.95 + z.80 \quad (1)$$

Donde,

*n*: tamaño de muestra

$|path|_{min}$ : valor absoluto del coeficiente *path* mínimo

Teniendo en cuenta que, para el caso de estudio algunas de las observaciones de teletrabajadores de la muestra original no se tuvieron en cuenta debido a las respuestas “NS/NR” o “No aplica”, no medibles a través de escalas Likert, se obtuvo una muestra de 6.283 observaciones. Partiendo de esto, el valor mínimo de coeficiente *path* para determinar relaciones con una fuerza del 80% se calculó de la siguiente forma:

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

Nivel de significancia del 5%:

$$|path|_{min} \sqrt{6283} > z.95 + z.80$$

$$|path|_{min} > 0,031$$

Nivel de significancia del 10%:

$$|path|_{min} \sqrt{6283} > z.90 + z.80$$

$$|path|_{min} > 0,026$$

### 5. Resultados

#### 5.1 Análisis descriptivo

La unidad de muestreo tomada del DANE contempló a servidores/as públicos/as y contratistas que pertenecen a entidades del sector público colombiano, de los cuales se obtuvo información de 34.827 personas. Para identificar a los teletrabajadores se filtró por las horas de trabajo remoto reportadas en una de las preguntas del cuestionario, encontrando una muestra de 30.797 individuos, de los cuales un 55,44% reportaron ser de sexo mujer, 44,44% hombres y 0,12% no informaron (véase Apéndices H e I).

De los teletrabajadores, 9,7% eran menores de 29 años, 36,6% tenían entre 29 y 40 años, 24,9% entre 41 y 50 años y 28,7% eran mayores de 50 años. Respecto al nivel educativo, el 4,5% de encuestados reportaron no poseer ningún nivel o encontrarse con título educación media, el 39,5% en técnico, tecnológico o universitario y 55,2% declararon tener posgrado. Por otra parte, el 30,3% de los encuestados teletrabajaron entre 1 y 10 horas, 12,5% de 11 a 20 horas, 6,2% de 21 a 30 horas, 15,7% de 31 a 40 horas, 20,4% de 41 a 50 horas, 9,3% de 51 a 60 horas, 1,9% de 61 a 70 horas y 2,2% más de 70 horas (véase Apéndices H e I).

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

### ***5.1.1 Estadísticas descriptivas sobre productividad***

El 46% de los encuestados reportaron estar de acuerdo o muy de acuerdo con la declaración *soy más productivo cuanto trabajo remotamente que en la oficina (o mi lugar de trabajo habitual)*, el 30% señalaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, 20% se encontraron en desacuerdo o muy en desacuerdo y 4% no sabían o no respondieron. Particularmente, un 47,1% de las mujeres estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo con esta declaración frente a un 44,4% de los hombres (véase Apéndice J).

Ahora bien, de los grupos de edad en los que se reportó mayor porcentaje de personas de acuerdo o muy de acuerdo con una mayor sensación de productividad fue entre 29 y 40 años con un 49,4% y 41 a 50 años con un 46,6%. Sin embargo, destaca que en el grupo de mayores de 50 años el porcentaje de respuesta fue de 41,9%. De ese grupo, 24,2% reporto estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con la sensación de mayor productividad en teletrabajo que en la modalidad habitual, siendo ese el porcentaje más alto entre los grupos de edad (véase Apéndice J).

En cuanto a la productividad y el nivel educativo, el 52,4% de encuestados con nivel posgrado señalaron estar de acuerdo y muy de acuerdo con ser más productivos en esta modalidad, contrastando con ello, en los niveles técnico y tecnológico o universitario, y ninguno a educación media estos porcentajes fueron de 39,1% y 27,1% respectivamente. Lo anterior brinda nociones sobre como la percepción de productividad en el trabajo remoto podría ser proporcional al nivel educativo (véase Apéndice J).

En el caso de la productividad y las horas de trabajo, los encuestados que teletrabajaban entre 41 y 70 horas durante la semana, fueron los que en su mayoría estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo con sentirse más productivos en el trabajo a distancia que en el lugar de trabajo habitual. Inclusive, para los individuos que superaron las 70 horas la mayoría declararon estar de acuerdo o

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

muy de acuerdo. Contrario a esto, menos del 50% de los encuestados que trabajaron remotamente entre 1 y 40 horas consideraron estar de acuerdo o muy de acuerdo con esta declaración.

### ***5.1.2 Estadísticas descriptivas sobre satisfacción laboral***

El 93,3% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo o muy de acuerdo con la declaración *estoy satisfecho con mi trabajo*, el 4,3% mencionaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 2,4% no supieron o no respondieron. Cabe señalar que, el 92,9% de los hombres y el 93,7% de las mujeres declararon estar de acuerdo o muy de acuerdo, por lo tanto, no se evidenciaron diferencias tomando como referencia el sexo (véase Apéndice K).

En los grupos de edad no se evidencian diferencias significativas entre los encuestados que reportaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la declaración de satisfacción laboral. Aunque, resalta que, el 4,8% de los teletrabajadores mayores de 50 años reportaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, siendo este el porcentaje más alto entre los grupos. Por nivel educativo, 4,6% de encuestados con posgrado mencionaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la declaración de satisfacción, ello frente al 4,0% con nivel técnico, tecnológico o universitario y 2,8% con ninguno a educación media (véase Apéndice K).

Con referencia en las horas de trabajo, 8,6% y 8,7% de los individuos que trabajaron remotamente de 61 a 70 horas y más de 70 horas declararon estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la satisfacción laboral, siendo este el porcentaje de respuesta más alto entre los grupos establecidos. Ahora bien, entre los grupos, los que más estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo con la declaración fueron los que teletrabajaron de 41 a 50 horas, aunque, en general, de 1 a 60 horas el porcentaje de respuesta positiva fue superior al 91% (véase Apéndice K).

### ***5.2.3 Estadísticas descriptivas sobre supervisión laboral***

Un 75,6% de la muestra reportó estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con la declaración *cuando teletrabajo o trabajo en casa, mi superior jerárquico no supervisa mi trabajo*, 11,5% no estuvo ni de acuerdo, ni en desacuerdo y un 8,8% estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo. Entre las mujeres solo el 7,6% respondieron estar de acuerdo o muy de acuerdo y el 78% en desacuerdo o muy en desacuerdo, lo cual muestra diferencia respecto a los hombres, ya que, un 10,2% respondieron estar de acuerdo o muy de acuerdo y 72,6% en desacuerdo o muy en desacuerdo (véase Apéndice L).

Por grupos de edad los resultados no muestran grandes diferencias. En el caso de los mayores de 50 años el 10,6% se encontró de acuerdo o muy de acuerdo con la declaración, siendo este el mayor porcentaje dentro de los grupos de edades. Por nivel educativo, los porcentajes de respuesta muestran que el 79,3% de los encuestados con posgrado respondieron estar en desacuerdo o muy en desacuerdo, el 72,8% con nivel técnico, tecnológico o universitario y el 56,4% con nivel ninguno a educación media, también respondieron negativamente (véase Apéndice L). Siendo estos últimos los que en menor proporción se encontraron en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Respecto a las horas de teletrabajo, aproximadamente un 80% de los encuestados de los grupos 31 a 40 horas, 41 a 50 horas, 51 a 60 horas y 61 a 70 horas, se encuentran en desacuerdo o muy en desacuerdo con no sentirse supervisados. No obstante, el porcentaje para esta respuesta fue menor al 70% para de 1 a 10 horas y menor a 77% para 11 a 20 horas, 21 a 30 horas y más de 70 horas. Cabe señalar que, entre los grupos los que en un porcentaje más alto respondieron estar de acuerdo o muy de acuerdo fueron los que teletrabajaron de 1 a 10 horas.

### 5.3 Análisis de los modelos de medida

Tomando como referente las asociaciones entre factores identificadas en la literatura, las sugerencias de los autores del instrumento y el planteamiento de las hipótesis de esta investigación, el constructo apoyo organizacional se conformó por tres ítems (véase Apéndice E). Estos ítems dieron como resultado cargas superiores a 0,70, AVE de 0,698, CR de 0,874, alfa de Cronbach 0,784 y un HTMT menor a 0,85, es decir, valores adecuados para la validez y confiabilidad (véase Tabla 1).

Ahora bien, cuatro ítems se asociaron al bienestar (véase Apéndice E). Resultando cargas superiores a 0,7 para las tres de los ítems y el cuarto ítem tuvo un valor de 0,690, por lo que se incluyó teniendo en cuenta las sugerencias de Ringle et al. (2020). Para este constructo la AVE fue de 0,556, el CR de 0,833, el alfa de Cronbach 0,734 y el HTMT inferior a 0,85 (véase Tabla 1). En lo que corresponde a la motivación, se asociaron tres ítems (véase Apéndice E). Las cargas de todos los ítems estuvieron por encima de 0,7, y el constructo obtuvo una AVE 0,651, un CR de 0,848 y un alfa de Cronbach 0,736 y, además, la relación de ítems HTMT para medir validez discriminante fue inferior a 0,85 (véase Tabla 2).

**Tabla 2**

*Resultados de las cargas y pruebas realizadas a los modelos de medida*

Constructo	Ítem	Validez convergente		Confiabilidad compuesta		Validez discriminante
		Cargas	Varianza extraída media (AVE)	Confiabilidad compuesta	Alfa de Cronbach	HTMT
		> 0,70	> 0,50	0,60 - 0,90	0,60 - 0,90	¿Inferior a 0,85 (0,90)?
Apoyo organizacional	ci_1_f	0,814	0,698	0,874	0,784	Sí
	ci_1_g	0,893				
	wel_1_i	0,796				
Bienestar	wel_1_c	0,813	0,556	0,833	0,734	Sí

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

	wel_1_e	0,752				
	wel_1_m	0,722				
	wel_1_l	0,690				
	coin1_d_b	0,810				
<b>Motivación</b>	coin1_d_c	0,790	0,651	0,848	0,736	Sí
	coin1_d_d	0,821				

*Nota.* Tabla elaborada por los autores con información obtenida del procesamiento de datos en el software SmartPLS 3. Se muestran los valores de las pruebas de validez y confiabilidad.

Se evidencia que los tres modelos de medida para las variables latentes apoyo organizacional, bienestar y motivación, cumplen con las pruebas de validez convergente, confiabilidad compuesta y validez discriminante, requeridas para formular el modelo estructural. En ese contexto, estas variables se plantean como mediadoras parciales en la relación entre la percepción de supervisión, la satisfacción y la productividad.

### 5.4 Análisis de los modelos estructurales

Para calcular el ajuste del modelo de ecuaciones estructurales, se brindó especial atención a dos pruebas. El SRMR dio un valor de 0,07 para el modelo estimado, siendo este un resultado aceptable. Para el modelo saturado el valor fue de 0,05 indicando un ajuste cercano al sugerido para considerarse como excelente. En cuanto al NFI, el modelo estimado arrojó un resultado de 0,719 y el saturado 0,743, lo cual indica un ajuste adecuado (véase Tabla 33).

**Tabla 3**

*Pruebas aplicadas al modelo estructural 1, sin variables de control*

	Pruebas modelo estructural	
	SRMR	NFI
	< 0,08 (aceptable); <0,05 (excelente)	Cercano a 1 (mejor ajuste)
<b>Modelo saturado</b>	0,058	0,743
<b>Modelo estimado</b>	0,078	0,719

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

*Nota.* Tabla elaborada por los autores en la que se muestran los resultados para las pruebas SRMR y NFI calculadas en el software SmartPLS 3.

Ahora bien, se construyeron dos modelos. En el modelo 1, sin variables de control, la explicación del modelo se denota en dos direcciones. Hacia la satisfacción laboral el valor fue de 0,273, y en dirección de la productividad fue de 0,115. Por otra parte, en el modelo 2, con variables de control, el  $R^2$  para la satisfacción laboral fue de 0,273, y en dirección de la productividad de 0,160. De acuerdo con los resultados del modelo 1, no existe significancia estadística para apoyar la relación entre sentirse supervisado y una mayor satisfacción, o sentirse supervisado y una mayor productividad, debido a  $p$ -valores  $> 0,05$  (véase Tabla 4 y Apéndices M y N).

Ahora bien, en el modelo 2, las variables de control nivel educativo, horas de trabajo y grupo edad arrojaron  $p$ -valores  $< 0,05$ , tanto para la satisfacción como para la productividad. Sin embargo, el sexo no resultó significativo. En cuanto al nivel educativo, afectó negativamente a la satisfacción laboral, contrario a ello, tuvo un efecto positivo con una fuerza superior al 80% en la productividad. Por su parte, las horas de trabajo afectaron positivamente la satisfacción laboral, pero con una fuerza inferior al 80% para un nivel de significancia del 5%. El impacto hacía la productividad fue negativo, es decir, a mayor número de horas de trabajo menor productividad laboral. El grupo de edad demostró efectos positivos y significativos en la satisfacción y en la productividad laboral, por lo tanto, para esta muestra de estudio, se puede inferir que a una mayor edad mayor satisfacción y productividad (véase Tabla 4 y Apéndices M y N).

En el modelo 2, la relación entre supervisión y satisfacción fue significativa, es decir, existe un impacto entre las variables, no obstante, la fuerza de la relación es menor a un 80%, teniendo como referencia un nivel de significancia del 5%. Por lo tanto, se aceptó la hipótesis 1, que indica,

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

a mayor sensación de supervisión en el teletrabajo, mayor será la satisfacción percibida (véase Tabla 4).

Por otra parte, la hipótesis 2 no se aceptó para la muestra de estudio, pues, pese a que los resultados del modelo 2, con variables de control, arrojaron un resultado significativo, este tuvo un efecto negativo, contrario a lo sugerido en la hipótesis. Concretamente, el resultado sugiere que a mayor sensación de supervisión menor será la productividad. Por su parte, para la hipótesis 3 el  $p$ -valor  $> 0,05$ , tanto en el modelo 1 como en el 2. Por ende, no se aceptó la relación que sugería una relación positiva y significativa entre la satisfacción y la productividad (véase Tabla 4 y Apéndices M y N).

**Tabla 4**

*Coefficientes path para el modelo 1, sin variables de control, y modelo 2, con variables de control*

n = 6283	Modelo 1, sin variables de control			Modelo 2, con variables de control		
	Coefficientes path	Desviación estándar (STDEV)	p valores	Coefficientes path	Desviación estándar (STDEV)	P valores
Supervisión → Satisfacción	0.022	0.013	0.074	0.025	0.012	0.044
Supervisión → Productividad	-0.014	0.014	0.307	-0.043	0.014	0.003
Satisfacción → Productividad	0.009	0.014	0.518	0.019	0.015	0.195
Sexo → Satisfacción				-0.002	0.011	0.883
Sexo → Productividad				0.020	0.012	0.088
Nivel Educativo → Satisfacción				-0.036	0.011	0.001
Nivel Educativo → Productividad				0.126	0.012	0.000
Horas de Trabajo → Satisfacción				0.024	0.011	0.036
Horas de Trabajo → Productividad				-0.148	0.012	0.000
Grupo edad → Satisfacción				0.033	0.011	0.004
Grupo edad → Productividad				0.055	0.012	0.000

*Nota.* Tabla elaborada por los autores con información del procesamiento de datos realizado en SmartPLS 3, en la que se pueden apreciar los coeficientes path, la desviación estándar y los  $p$  valores para las trayectorias directas del modelo 1, sin variables de control, y modelo 2, con variables de control.

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

En este orden de ideas, para identificar el efecto de los factores mediadores parciales y así realizar el contraste de la hipótesis 4, efecto de sentirse supervisado sobre la satisfacción, mediado por el bienestar, la motivación y/o el apoyo organizacional, e hipótesis 5, efecto de sentirse supervisado sobre la productividad, tomando los mismos mediadores parciales, se analizaron los efectos indirectos específicos.

Cabe destacar que, tanto en el modelo 1 como en el 2, todas las trayectorias que iniciaron con la sensación de supervisión y finalizaron en la satisfacción laboral fueron positivas. En cuanto al efecto de los constructos, la motivación cumple como constructo moderador parcial en la relación entre supervisión y satisfacción, ya que, su efecto tiene una fuerza superior al 80%, con un nivel de significancia del 5%. No obstante, cuando la motivación es acompañada del bienestar y/o con el apoyo organizacional este efecto no es mayor a un 80% (véase Tabla 5).

Con referencia al bienestar, este cumple como mediador parcial entre la supervisión y la satisfacción, con un efecto que tiene una fuerza superior al 80%, para un nivel de significancia del 5%. Es importante señalar que, este efecto no es igual de fuerte para trayectorias más largas en las que además se incorpora la motivación y/o el apoyo organizacional. No obstante, el apoyo organizacional por sí solo cumple como mediador parcial entre la sensación de supervisión y la satisfacción, aunque su efecto no tiene una fuerza mayor al 80%. Además, cuando el camino también se conformó por el bienestar, el efecto también fue positivo, pero con una fuerza menor al 80%. Debido a lo anterior, se aceptó la hipótesis 4, indicando la existencia de mediación parcial del bienestar, la satisfacción y la motivación, tanto de forma individual como en conjunto, para la relación entre la supervisión y la satisfacción (véase Tabla 5 y Apéndices M y N).

SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

**Tabla 5**

*Coefficientes path para trayectorias indirectas que relacionan el efecto entre la supervisión y la satisfacción laboral*

n = 6283	Modelo 1, sin variables de Control			Modelo 2, con variables de control		
	Coefficientes path	Desviación Estándar (Stdev)	p Valores	Coefficientes path	Desviación Estándar (Stdev)	p Valores
Supervisión → Motivación → Satisfacción	0.063	0.006	0.000	0.064	0.007	0.000
Supervisión → Bienestar → Satisfacción	0.032	0.004	0.000	0.032	0.003	0.000
Supervisión → Apoyo organizacional → Satisfacción	0.025	0.003	0.000	0.025	0.004	0.000
Supervisión → Bienestar → Motivación → Satisfacción	0.008	0.001	0.000	0.008	0.002	0.000
Supervisión → Apoyo organizacional → Bienestar → Satisfacción	0.010	0.001	0.000	0.000	0.001	0.000
Supervisión → Apoyo organizacional → Bienestar → Motivación → Satisfacción	0.002	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000
Supervisión → Apoyo organizacional → Motivación → Satisfacción	0.008	0.002	0.000	0.008	0.001	0.000
Sexo → Satisfacción → Productividad				0.000	0.000	0.902
Nivel educativo → Satisfacción → Productividad				-0.001	0.001	0.229
Horas de trabajo → Satisfacción → Productividad				0.000	0.000	0.283
Grupo edad → Satisfacción → Productividad				0.001	0.001	0.241

*Nota.* Tabla de elaboración propia con información del procesamiento de datos realizado en SmartPLS 3, en la que se pueden apreciar los coeficientes path, la desviación estándar y los p valores para las trayectorias indirectas que relacionan la supervisión y la satisfacción, y la satisfacción con la productividad.

Contrario a lo anterior, en la relación entre supervisión y productividad la motivación no cumplió como mediadora parcial. Sin embargo, tanto en el modelo 1, como en el 2, el efecto del bienestar fue positivo y tuvo una fuerza superior al 80%. Además, en el modelo 2, el apoyo

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

organizacional resultó significativo, aunque su efecto fue bajo. El camino: supervisión, apoyo organizacional, bienestar y productividad, resultó positivo y significativo. De similar forma, la combinación entre bienestar y motivación logró significancia estadística en el modelo 1, pero no en el 2. Este mismo escenario se observa cuando el camino se conforma por el apoyo organizacional, el bienestar y la motivación (véase Tabla 6 y Apéndices M y N).

Teniendo en cuenta estos resultados, se aceptó parcialmente la hipótesis 5, aunque, se hace la salvedad que, de los constructos, el bienestar si cumple el rol de moderador parcial con una fuerza superior al 80%. Por su parte, el apoyo organizacional cumple las condiciones de mediador parcial en el modelo 2, con variables de control, además, cuando este se encuentra en dirección del bienestar, en conjunto mejoran el efecto de la productividad auto informada por el teletrabajador, con una fuerza no mayor de un 80%. Contrario a esto, la motivación no cumple como moderador parcial (véase Tabla 6).

**Tabla 6**

*Coefficientes path para trayectorias indirectas que relacionan el efecto entre la supervisión y la productividad*

N = 6283	Modelo 1, sin variables de control			Modelo 2, con variables de control		
	Coefficientes path	Desviación Estándar (Stdev)	P Valores	Coefficientes path	Desviación Estándar (Stdev)	P Valores
Supervisión → Satisfacción → Productividad	0.000	0.000	0.623	0.000	0.000	0.319
Supervisión → Motivación → Productividad	0.004	0.002	0.028	0.002	0.002	0.426
Supervisión → Apoyo Organizacional → Productividad	0.006	0.003	0.053	0.008	0.003	0.011
Supervisión → Bienestar → Productividad	0.073	0.005	0.000	0.074	0.005	0.000
Supervisión → Motivación → Satisfacción → Productividad	0.001	0.001	0.547	0.001	0.001	0.182
Supervisión → Bienestar → Satisfacción → Productividad	0.000	0.000	0.556	0.001	0.000	0.180

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

Supervisión → Bienestar → Motivación → Productividad	0.001	0.000	0.035	0.000	0.000	0.439
Supervisión → Bienestar → Motivación → Satisfacción → Productividad	0.000	0.000	0.548	0.000	0.000	0.200
Supervisión → Apoyo Organizacional → Satisfacción → Productividad	0.000	0.000	0.550	0.000	0.000	0.195
Supervisión → Apoyo Organizacional → Motivación → Productividad	0.001	0.000	0.051	0.000	0.000	0.437
Supervisión → Apoyo Organizacional → Bienestar → Productividad	0.022	0.002	0.000	0.023	0.002	0.000
Supervisión → Apoyo Organizacional → Motivación → Satisfacción → Productividad	0.000	0.000	0.565	0.000	0.000	0.203
Supervisión → Apoyo Organizacional → Bienestar → Satisfacción → Productividad	0.000	0.000	0.557	0.000	0.000	0.187
Supervisión → Apoyo Organizacional → Bienestar → Motivación → Satisfacción → Productividad	0.000	0.000	0.548	0.000	0.000	0.205
Supervisión → Apoyo Organizacional → Bienestar → Motivación → Productividad	0.000	0.000	0.038	0.000	0.000	0.438

*Nota.* Tabla de elaboración de los autores con información del procesamiento de datos realizado en SmartPLS 3, en la que se pueden apreciar los coeficientes path, la desviación estándar y los p valores para las trayectorias indirectas que relacionan la supervisión y la productividad.

La incidencia de los factores bienestar, motivación y apoyo organizacional fue puesta a prueba para determinar su rol mediador en la implementación del teletrabajo. En concordancia con los objetivos, las hipótesis y los resultados de esta investigación, se consolida un modelo estructural en el que se exponen las asociaciones y los factores mediadores en la relación entre supervisión percibida, productividad y satisfacción laboral (véase Figura 3).

Se corrobora que el bienestar es un mediador fuerte entre la supervisión y la satisfacción y entre la supervisión y la productividad. Esta incidencia deriva principalmente de la salud física, la ansiedad, la sensación de soledad o desconexión y el equilibrio entre vida personal y el trabajo, puesto que son factores que generan un escenario en el que el teletrabajador se siente bien, a gusto

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

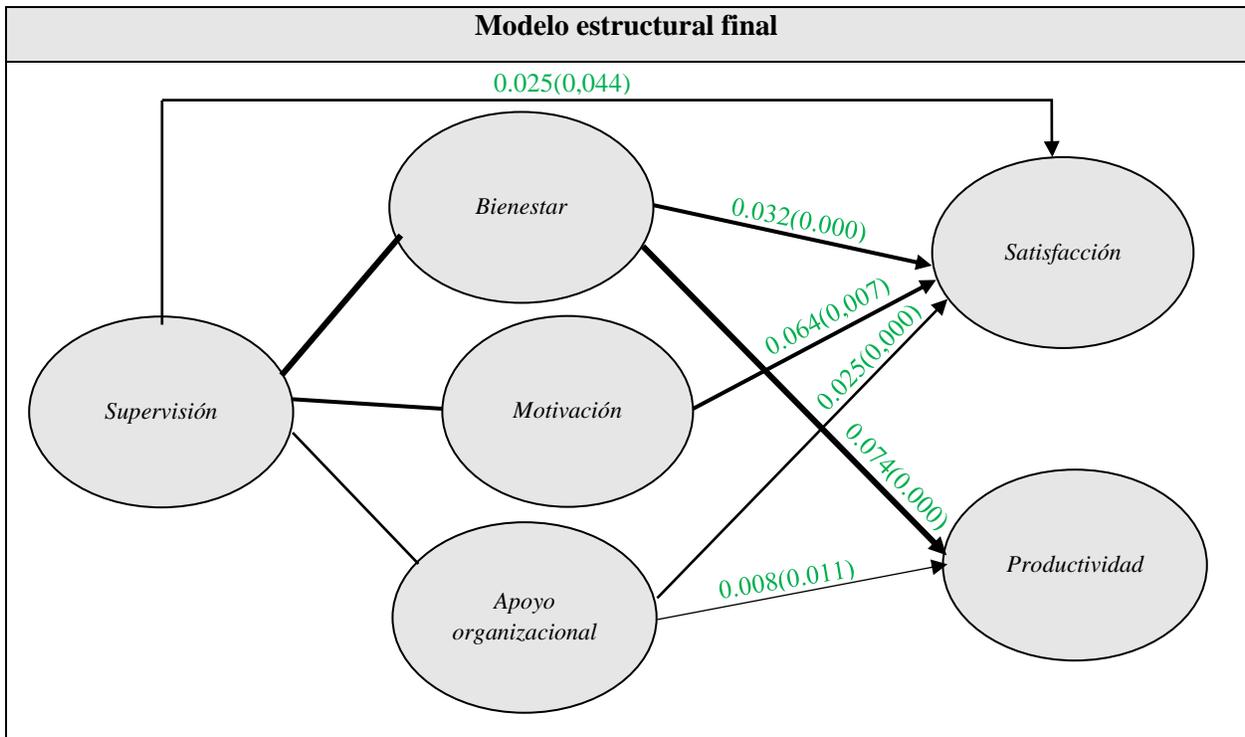
y con capacidades para desarrollar sus funciones laborales. Esta relación complementaria crea un escenario que potencializa los beneficios para las organizaciones.

Por su parte, la motivación fortalece la relación entre estar supervisado y satisfecho, ello se explica porque el compromiso, la autonomía y el esfuerzo son elementos complementarios de la supervisión para obtener complacencia hacia el trabajo realizado. Es decir, se logra indicar así que es posible que la dedicación de los trabajadores sea una señal en la que se expresa información sobre la satisfacción hacía el trabajo

El apoyo organizacional fortalece las relaciones entre la supervisión, la satisfacción y la productividad. Las variables que lo componen dan información sobre el apoyo durante la pandemia, la satisfacción con el soporte técnico y tecnológico y el acompañamiento relacionado con la salud mental, siendo esto significativo en las percepciones de los teletrabajadores. Cabe señalar una intervención con menor contundencia hacia la productividad, porque no fue posible comprobar esta relación de forma directa.

**Figura 3**

*Modelo estructural final*



*Nota.* Figura de elaboración de los autores en la que se ilustran las relaciones de incidencia corroboradas en el modelo de ecuaciones estructurales, los valores entre paréntesis corresponden a los p valores de cada relación y los demás son los coeficientes path

### 5.5 Discusión

De acuerdo con los objetivos de esta investigación se plantearon cinco hipótesis que relacionaron la supervisión, la satisfacción, la productividad y, además, se tuvo en cuenta la moderación parcial del bienestar, la motivación y el apoyo organizacional en estas asociaciones. A continuación, se muestra de forma general el resultado para cada hipótesis.

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

**Tabla 7**

*Resultados de las hipótesis planteadas en la investigación*

<b>Hipótesis</b>	<b>Relación</b>	<b>Resultado</b>
H1	Supervisión → Satisfacción	Relación comprobada
H2	Supervisión → Productividad	Relación no comprobada
H3	Satisfacción → Productividad	Relación no comprobada
H4	Supervisión → Bienestar → Satisfacción	Relación comprobada
	Supervisión → Motivación → Satisfacción	Relación comprobada
	Supervisión → Apoyo organizacional → Satisfacción	Relación comprobada
H5	Supervisión → Bienestar → Productividad	Relación comprobada
	Supervisión → Motivación → Productividad	Relación no comprobada
	Supervisión → Apoyo organizacional → Productividad	Relación comprobada

*Nota.* Tabla de elaboración de los autores en la que se señalan los resultados obtenidos para las hipótesis planteadas en la investigación

La primera de las hipótesis asoció una mayor satisfacción laboral cuando el teletrabajador se sentía supervisado. Los hallazgos sugieren que esa relación es positiva y significativa, aunque, la fuerza de la relación fue inferior al 80%. Concordando con lo sugerido por Hartman et al. (1991), quienes advirtieron que el apoyo técnico y emocional de los supervisores incidía en la adaptación al cambio y en la satisfacción. De similar forma, los resultados obtenidos en otros estudios, por ejemplo, Alotaibi (2022) y Palma et al. (2021), destacaron el impacto positivo y significativo que tiene la satisfacción con los supervisores con la satisfacción general.

Esta relación también se ha evidenciado en los trabajadores federales de los Estados Unidos (Lewis et al., 2023). Además, se ha corroborado que la actitud positiva de los supervisores mejora la integridad, la sinceridad y el respeto por los valores organizacionales (Becerra-Astudillo et al., 2022). No obstante, la actitud negativa se asocia con agotamiento emocional y con menor productividad (Guidetti et al., 2022; Hendy et al., 2019; Maden-Eyiusta & Alparslan, 2022; Mullins et al., 2022). Adicionalmente, el impacto positivo entre la supervisión y la satisfacción

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

puede explicarse debido a la construcción de soluciones que los supervisores brindan a los teletrabajadores, causando así, mayores niveles de satisfacción (Deschênes, 2023; Talukder et al., 2018).

Contrastando con los resultados obtenidos en esta investigación, para Tunk & Kumar (2022), el rol del supervisor no incide en la satisfacción y en la productividad laboral, ello podría darse porque no se tiene información sobre el grado de apoyo que estos cumplen. Por su parte, Venkatesh et al. (2021), resaltaron que, durante la pandemia hubo menores niveles de satisfacción laboral debido a poca claridad en las actividades que se debían desarrollar. A pesar de ello, los resultados de esta investigación en el sector público colombiano si evidenciaron una relación positiva entre sentirse supervisado y sentirse satisfecho en el trabajo a distancia.

La segunda hipótesis sugería que la sensación de supervisión afectaba positivamente a la productividad laboral auto informada. Esta asociación no se evidenció en la muestra de estudio, pues, se encontró una correlación significativa, pero negativa, lo cual sugiere una disminución en la productividad laboral cuando el teletrabajador tenía la sensación de estar supervisado. Este resultado fue contrario a lo sugerido por Talukder et al. (2018), Kim et al. (2021), Mergener & Trübner (2022) y Nakrošienė et al. (2019), quienes apoyaron esta relación, e incluso, señalaron a la supervisión como la clave para mejorar la productividad.

Cabe señalar que, esa relación no es significativa en todos los sectores debido a las características de cada organización y a los cambios en los esquemas jerárquicos y de apoyo (Cascio, 2000). Por ejemplo, en este estudio la muestra fueron funcionarios y contratistas vinculados al sector público colombiano. Además, es importante considerar que estos resultados se obtuvieron en un escenario de trabajo forzoso tras la contingencia por la pandemia por Covid-

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

19, además, la estructura jerárquica de las organizaciones públicas y los procesos de adaptación al cambio podrían ser variables relevantes que no permitieron corroborar la relación en cuestión.

Otras de las consideraciones para tener en cuenta, podrían orientarse en que la estrecha supervisión suele disminuir la autonomía de los teletrabajadores y ello tiene efectos negativos en la productividad (Maden-Eyiusta & Alparslan, 2022). De igual forma, (Solís, 2017) no encuentra conveniente la implementación del teletrabajo, especialmente en los casos en los que los supervisores no se encuentran preparados para ejercer el acompañamiento a los trabajadores, generando un exceso de control.

En esa dirección, Campo et al. (2021), no encontraron evidencia significativa entre teletrabajar y mejorar el desempeño laboral, no obstante, el apoyo del supervisor si impacto esta relación, además, hallaron mayor carga laboral durante la pandemia. Lo anterior, se encuentra en dirección con los hallazgos de este estudio en los que se destaca que las horas de trabajo tienen un efecto negativo en la productividad.

Además de lo expuesto, se ha evidenciado que la actitud de los supervisores crea un ambiente laboral que permite un mayor desempeño en el sector público (Mullins et al., 2022). Sin embargo, el autor también expresa que los teletrabajadores que tienen hijos no lograron mantener o aumentar su productividad laboral. Por lo tanto, esta forma de trabajar debe construirse teniendo en cuenta las demandas de los individuos, sus consideraciones y las capacidades de cada entidad.

Sin embargo, aunque los resultados de este estudio no avalaron la hipótesis, es posible que haya información que no fue capturada por la pregunta realizada por autores del instrumento, o quizá, las particularidades del sector público colombiano como la burocracia, la estructura jerárquica o la contratación no permiten corroborar la relación. Es importante señalar que, cuando

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

en la literatura se asume al supervisor como un colaborador que apoya, acompaña y gestiona soluciones para los teletrabajadores, tanto el compromiso organizacional (Alok et al., 2022).

La tercera hipótesis sugería que la satisfacción laboral afectaba la productividad laboral auto informada. Sin embargo, los resultados de este estudio no permitieron comprobar esta relación; posiblemente porque los encuestados afrontaron un escenario de teletrabajo forzoso que cambiaba las condiciones laborales. Estos resultados no se encuentran en concordancia con los hallazgos de Aliaga et al. (2021), antes de la pandemia y Kelly et al. (2022), durante la pandemia, los cuales hallaron un efecto positivo en la relación satisfacción y desempeño. Asimismo, se ha resaltado que la comprobación de esta relación depende de la actividad laboral que se ejecute (Palma et al., 2021; Talukder et al., 2018; Vega et al., 2015). De similar forma, Mergener & Trübner (2022), señalaron que la insatisfacción laboral genera niveles más bajos de esfuerzo, compromiso y, con ello, efectos perjudiciales en la productividad.

Como lo indica Kazekami (2020), para que esta relación se cumpla se deben cumplir condiciones en el entorno laboral, de lo contrario la satisfacción no propicia la productividad. Tomando lo anterior, la productividad y la conveniencia de esta modalidad se encuentra sujeta a otros factores, especialmente asociados al acompañamiento de los superiores jerárquicos y a las actividades que se desarrollan a distancia.

Las hipótesis 4 y 5, asumían el bienestar, la motivación y el apoyo organizacional como mediadoras parciales en la relación entre la supervisión, satisfacción y productividad. Los resultados obtenidos corroboraron el rol mediador de estas variables en dirección de la satisfacción, ya que, las tres variables fueron significativas y, específicamente, el bienestar y la motivación cumplieron con un efecto superior al 80%.

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

Estos resultados se encuentran en concordancia con los de Tiscama et al. (2022), en el sector público de Ecuador, destacando que la motivación en el trabajo remoto mejora la satisfacción. En esa misma dirección se encuentran los hallazgos de Rofcanin et al. (2018), resaltando a la motivación como moderadora de las conductas de los supervisores de apoyo a la familia y de los resultados de los empleados.

Ahora bien, la hipótesis 5 fue aceptada parcialmente, puesto que, la motivación no fue significativa como mediadora parcial en la relación entre supervisión y productividad. Lo cual es contrario a lo señalado por Kim et al. (2021), cuyos resultados resaltaron a la supervisión como la clave en la motivación y el desempeño de los teletrabajadores. Asimismo, Kelly et al. (2022), hallaron relación entre la motivación, la satisfacción y la productividad laboral. Complementariamente, el equilibrio vida-trabajo y la motivación contribuyen al aumento de la productividad (Lewis et al., 2023). No obstante, como fue señalado, los resultados para la muestra de estudio no brindan evidencia sobre la motivación como una mediadora parcial.

Es importante recordar que, los ítems que conformaron la motivación fueron: la extensión de la jornada laboral, las tareas extras y el esfuerzo auto declarado por cumplir con el trabajo pese a las dificultades. De allí que, por ejemplo, la sobre carga laboral podría haber incidido en los resultados de la relación, porque como lo señalan Palma et al. (2021) y Guidetti et al. (2022), el exceso de labores genera agotamiento físico y emocional afectando la satisfacción, pero principalmente a la productividad. Además, Caranto et al., (2020), señalaron a la percepción de supervisión como un resultado que mejora en la comunicación, apoyo y capacitación.

En este escenario causado por la pandemia la motivación no impacto la productividad, pero si la satisfacción. Como lo señalo Schuster et al. (2020), el aislamiento forzoso tiene consecuencias negativas en la implementación de esta modalidad. De allí, la conveniencia del teletrabajo se

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

encuentra sujeta al apoyo y acompañamiento de los superiores jerárquicos, de no lograr una gestión adecuada del cambio, la implementación de nuevas modalidades a distancia genera conflictos para las organizaciones Venkatesh et al. (2021).

En lo referente al bienestar como mediador parcial, los resultados validan efectos positivos y significativos y con una fuerza de efecto superior al 80% en ambas direcciones. Esto permite indicar que, la variable es un determinante para implementar de forma satisfactoria el teletrabajo y asocia de forma adecuada la supervisión con la satisfacción y la productividad. En esa línea también se encuentran los resultados de Graves & Karabayeva (2020), Toniolo-Barrios & Pitt, (2021) y Becerra-Astudillo et al. (2022). Por lo anterior, puede decirse que, en la literatura el bienestar se asume como una determinante en la implementación del trabajo a distancia.

Cabe mencionar que, algunos de los ítems que conformaron el bienestar como constructo en esta investigación, han sido acogidos de forma positiva en la literatura. Entre estos, la salud física, la ansiedad, la sensación de desconexión o soledad y el equilibrio vida-familia. En esa dirección, Pianese et al. (2022), resaltó a la supervisión como factor que incide en la motivación y en las dimensiones psicológicas y conductuales, y estas inciden en la gestión de problemas familiares que tienen efectos en la satisfacción laboral.

Como fue señalado, los ítems que conformaron el bienestar indagaron sobre la salud física, la ansiedad, la sensación de aislamiento y el equilibrio vida y trabajo. En esa dirección, Kelly et al. (2022) y Tunk & Kumar (2022), corroboraron asociaciones entre la salud física, la comunicación con los supervisores, el agotamiento y la motivación. Además de esto, el conflicto vida laboral y familia se ha relacionado con el bienestar, con la gestión de tareas y con la satisfacción (Stankevičiūtė & Kunska, 2022).

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

El apoyo organizacional fue un factor mediador parcial significativo en la relación entre la supervisión y la satisfacción. Este resultado refuerza los hallazgos de Nakrošienė et al. (2019) y Becerra-Astudillo et al. (2022), los cuales identificaron que la confianza, la visibilidad que dan los supervisores y la gestión de la comunicación entre compañeros de trabajo aumentan la satisfacción. Incluso, también se ha evidenciado que cumple el rol de moderador entre la satisfacción y el aislamiento (Deschênes, 2023). Además de esto, el apoyo organizacional disminuye la sensación de aislamiento y aumenta la satisfacción (Lundqvist et al., 2022).

Ahora bien, el apoyo organizacional como mediador parcial fue significativo en el modelo 2, con variables de control, pero su correlación no fue significativa en el modelo 1, razón por la cual no existe un resultado concluyente. Esto entra en discusión con lo expuesto por Las Heras et al. (2017) y Park & Cho (2020), que respaldaron al apoyo organizacional y la motivación como factores asociados positivamente al desempeño y al establecimiento de políticas de trabajo flexible.

En cuanto a las variables de control, el género no tuvo un efecto significativo en la satisfacción y tampoco en la productividad. Esto se encuentra en concordancia a lo expuesto por Danker et al. (2021) y Guayacán et al. (2022), cuyos resultados no encontraron significancia estadística. Sin embargo, el resultado es contrario a lo planteado por Clark et al. (2017), quienes encontraron significancia y, además, expresaron mayores beneficios del teletrabajo para hombres que para mujeres.

Por otra parte, el nivel educativo fue significativo en dirección de la satisfacción, aunque, su efecto fue negativo, es decir, a mayor nivel educativo menor percepción de satisfacción laboral. Contrario a esto, tuvo un efecto positivo en la productividad, a saber, a mayor nivel educativo mayor productividad auto informada. Esto se encuentra en concordancia a lo expuesto por Tunk & Kumar (2022), quienes señalaron que el nivel educativo permite mejorar la productividad. No

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

obstante, no encontraron significancia en relación con la satisfacción. Contrario a ello. Stankevičiūtė & Kunskaia (2022) y Stavrova et al. (2023), no encontraron una evidencia contundente en esa relación.

Con referencia a las horas de trabajo, estas tuvieron un efecto significativo pero negativo en la productividad, contrastando con los resultados de Becerra-Astudillo et al. (2022), quienes señalaron un efecto positivo debido a mayor autonomía, aunque, advirtieron que horas de trabajo excesivas disminuían la productividad y la satisfacción laboral. De similar forma, Venkatesh et al. (2021), también confirmaron esta relación. Resalta entonces que, horas de trabajo óptimas aumentan la productividad, no obstante, la sobre carga la disminuye (Kazekami, 2020).

En concordancia con el efecto positivo que las horas de teletrabajo tienen sobre la satisfacción, Stavrova et al. (2023), concluye que la confianza de la organización está reflejada en las horas de trabajo a distancia establecidas, ya que, estas tienen un efecto positivo y significativo en la satisfacción. Añadido a esto, los teletrabajadores frecuentes han demostrado mayor satisfacción que los de tiempo parcial (Golden & Veiga, 2008).

Ahora bien, la edad resultó ser una variable positiva y significativa en la satisfacción y en la productividad. Esto se encuentra en dirección a los resultados de Guayacán et al. (2022), los cuales sugieren que los trabajadores remotos con más de 40 años logran efectos beneficiosos en la satisfacción laboral, cuando tienen condiciones adecuadas para la implementación de esta modalidad. Otros autores como Arce & Rojas (2020), señalan que, los 30 años son una edad óptima para observar los beneficios del teletrabajo en la satisfacción y en la productividad laboral.

## 6. Conclusiones

Esta investigación tuvo el propósito de examinar cómo la supervisión laboral se correlaciona con la satisfacción y con la productividad laboral de los funcionarios y contratistas estatales que teletrabajaron durante la pandemia por Covid-19. Además, se evaluó el rol mediador del bienestar, la motivación y el apoyo organizacional en las relaciones descritas. Adicionalmente, se tuvieron en cuenta las variables sociodemográficas sexo, horas de trabajo, nivel educativo y edad.

Los resultados de esta investigación señalan que la sensación de supervisión en el trabajo remoto o teletrabajo es una variable que impacta de forma positiva la satisfacción laboral de los funcionarios o contratistas vinculados al sector público colombiano. Asimismo, las horas de trabajo impactan positivamente la satisfacción laboral, pero negativamente la productividad. Por su parte, la edad si tuvo un impacto positivo en ambas variables resultado. Contrario a esto, el nivel educativo presentó significancia estadística, pero su impacto fue negativo, es decir, a mayor nivel educativo, menor satisfacción laboral. Hay que señalar que, el sexo no resultó estadísticamente significativo ni en la satisfacción ni en la productividad.

Este estudio demostró que, la motivación, el bienestar y el apoyo organizacional son mediadores parciales en la relación entre la sensación de supervisión y la satisfacción. Ahora bien, se evidenció un efecto positivo cuando se calculó la mediación parcial conjunta con dos o más de estas variables, por ejemplo, el bienestar acompañado por la motivación; la motivación acompañada por el apoyo organizacional y el bienestar; el apoyo organizacional junto con el bienestar y la motivación; por su parte, el apoyo organizacional con la motivación, son

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

combinaciones que resultaron estadísticamente significativas y, por ende, cumplen el rol moderador en conjunto.

En cuanto a la relación entre la sensación de sentirse supervisado y la productividad auto informada, se concluye que, sí existe significancia estadística, pero su efecto fue negativo, efecto contrario al planteado en la hipótesis propuesta. De allí, para la muestra de estudio se evidenció que cuando los funcionarios se sintieron supervisados disminuyó la productividad auto informada.

Ahora bien, las variables de control nivel educativo y grupo edad, resultaron tener un efecto positivo y significativo en la productividad, por consiguiente, a mayor nivel educativo, mayor productividad. Particularmente, los grupos de edades más altas presentaron mayores niveles de productividad. Ahora bien, a mayor número de horas de trabajo, menor fue la productividad informada. Cabe mencionar que, el sexo no resultó como una variable significativa.

Por otra parte, el bienestar cumplió el rol de moderador parcial en la relación entre supervisión y productividad. Contrario a esto, la motivación no resultó estadísticamente significativa y el apoyo organizacional fue significativo en el modelo 2, con variables de control, pero tuvo una fuerza de impacto baja. Cabe señalar que, cuando el apoyo organizacional se complementó con el bienestar la fuerza del efecto conjunto fue superior al 80%.

Finalmente, esta investigación contribuye al análisis de la supervisión en el contexto del trabajo remoto y/o teletrabajo, identificando algunos factores mediadores parciales que aumentan los niveles de satisfacción y productividad percibida. Estos resultados son de utilidad en la implementación de modalidades de trabajo a distancia en el sector público colombiano. Además, los aportes expuestos se enmarcan en la investigación sobre el comportamiento organizacional, la gestión de recursos humanos y la gestión de las organizaciones. La información de este documento

puede soportar políticas públicas y corporativas para adoptar por modalidades de trabajo a distancia.

### **7. Limitantes y recomendaciones**

El instrumento empleado permitió una adecuada aproximación a las percepciones de bienestar y productividad de los servidores públicos y contratistas del estado colombiano. No obstante, el ítem asociado a la supervisión y algunos ítems asociados al bienestar se formularon desde una perspectiva negativa, por lo tanto, fue pertinente invertir las escalas y debido a este procedimiento es posible que los resultados de algunas correlaciones hayan sufrido alteraciones. Además, algunos de los datos como la edad, el nivel educativo y horas de trabajo se recolectaron en categorías distintas a las que finalmente fueron publicados.

Como fue mencionado, el instrumento fue elaborado por el equipo de trabajo del Banco Mundial y del DANE, con el propósito de establecer un diagnóstico descriptivo, razón por la cual no estaba asociado específicamente al objetivo de esta investigación. Es por esto por lo que, no fue posible aplicar algunas de las escalas reconocidas en la literatura para medir la satisfacción y/o el bienestar, de allí que, se procedió a seguir los ítems sugeridos por los autores del instrumento y se procedió a realizar validaciones de acuerdo con la literatura y con las pruebas de validez y confiabilidad de constructo.

El instrumento de investigación se aplicó durante la emergencia sanitaria decretada por el Covid-19, por lo que, la información corresponde a percepciones de los individuos. En esa coyuntura fue necesaria la adaptación a nuevas herramientas tecnológicas y hubo reconfiguraciones en los procesos organizacionales. Estos elementos brindaron lecciones sobre la

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

implementación forzosa del teletrabajo, teniendo en cuenta esto, es pertinente un análisis actualizado, posterior a la pandemia, para corroborar si existen diferencias entre los niveles de satisfacción y productividad laboral reportados.

A partir de la identificación de factores fue posible tener claridad sobre el panorama de la investigación del teletrabajo. Partiendo de ello, se recomienda a próximos estudios incorporar variables y/o factores como la confianza, la idoneidad del lugar de trabajo, la autonomía, la alfabetización tecnológica, así como las variables de control estado civil, nivel jerárquico, número de hijos y tipo de trabajo. Especialmente, se sugiere dar gran énfasis al estudio del agotamiento como una de las variables que determinan la satisfacción y la productividad laboral, ello porque se asocia especialmente con el bienestar y es un factor que incide en la adaptación a nuevas modalidades de trabajo.

Además de esto, se sugiere tener en cuenta el estudio del deseo de continuar teletrabajado o de adoptar de forma permanente por esta modalidad, asociando estas variables a recursos y capacidades tangibles e intangibles como la ciberseguridad, la salud física y mental, y la capacitación en el uso de TICs. Finalmente, se recomienda el uso de modelos de ecuaciones estructurales como una técnica que permite una aproximación cuantitativa en beneficio de la gestión de recursos humanos y la gestión de organizaciones, así como la construcción de insumos que aportan a la literatura científica y a la construcción de políticas públicas y corporativas para adoptar esta modalidad que llegó para quedarse.

**Referencias bibliográficas**

- Acosta, A., & Zuluaga, G. (2018). *Teletrabajo y percepción de la productividad: un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia, Colombia* [Tesis de pregrado, Universidad de Antioquia]. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/14436>
- Alfaleh, A., Alkattan, A., Alageel, A., Salah, M., Almutairi, M., Sagor, K., & Alabdulkareem, K. (2021a). Onsite Versus Remote Working: The Impact on Satisfaction, Productivity, and Performance of Medical Call Center Workers. *Inquiry (United States)*, 58. <https://doi.org/10.1177/00469580211056041>
- Aliaga, O., Cofré, D., & Soto, R. (2021). El Teletrabajo y sus efectos en el desempeño y la productividad laboral durante la Pandemia Mundial de Covid 19. *Academia*. [https://www.academia.edu/46098235/El\\_Teletrabajo\\_y\\_sus\\_efectos\\_en\\_el\\_desempeno\\_y\\_la\\_productividad\\_laboral\\_durante\\_la\\_Pandemia\\_Mundial\\_de\\_Covid\\_19](https://www.academia.edu/46098235/El_Teletrabajo_y_sus_efectos_en_el_desempeno_y_la_productividad_laboral_durante_la_Pandemia_Mundial_de_Covid_19)
- Alok, S., Kumar, N., & Banerjee, S. (2022). Vigour and exhaustion for employees working from home: the mediating role of need for structure satisfaction. *International Journal of Manpower*, 1, 1-68 <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2022-0168>
- Alotaibi, T. S. (2022). Flexibility and Saudi Employees' Perceptions of Job Satisfaction: A Multisector Study. *Journal of East-West Business*, 29(3), 199-225 <https://doi.org/10.1080/10669868.2022.2118926>
- Arce, L., & Rojas, K. (2020). Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica. *UNED Research Journal*, 12(2), e3141. <https://doi.org/10.22458/urj.v12i2.3141>

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

- Bae, K. Bin, Lee, D., & Sohn, H. (2019). How to Increase Participation in Telework Programs in U.S. Federal Agencies: Examining the Effects of Being a Female Supervisor, Supportive Leadership, and Diversity Management. *Public Personnel Management*, 48(4), 565–583. <https://doi.org/10.1177/0091026019832920>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. In *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Becerra-Astudillo, L., Vargas-Díaz, B., Molina, C., Serrano-Malebrán, J., & Garzón-Lasso, F. (2022). Teleworking in times of a pandemic: An applied study of industrial companies. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1061529>
- Campo, A. M. D. V., Avolio, B., & Carlier, S. I. (2021). The Relationship Between Telework, Job Performance, Work–Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19. *Global Business Review*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09721509211049918>
- Caranto, M. M., Sergio, R. P., & Oribiana, M. Z. (2020). Telecommuting Versus Traditional Work Environment: Determinants of Job Satisfaction as Perceived by Individual Contributors and Supervisors. *Eurasian Studies in Business and Economics*, 15(2), 35–46. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48505-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48505-4_3)
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 81–90. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>
- CEPAL. (2012). *Un acercamiento a la medición del teletrabajo: evidencia de algunos países de América Latina*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/3966-un-acercamiento-la-medicion-teletrabajo-evidencia-algunos-paises-america-latina>

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

CEPAL. (2020). *Cuidados y Mujeres en Tiempos de COVID-19: La experiencia en la Argentina*.

<http://hdl.handle.net/11362/46782>

Clark, M. A., Rudolph, C. W., Zhdanova, L., Michel, J. S., & Baltes, B. B. (2017). Organizational Support Factors and Work–Family Outcomes: Exploring Gender Differences. *Journal of Family Issues*, 38(11), 1520–1545. <https://doi.org/10.1177/0192513X15585809>

Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>

DANE. (2023). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)*. <https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/714/study-description>

Danker, T. N., Yap, H. L., Zalzuli, A. D., Ho, H. F., & Ang, J. (2021). Surviving Work from Home: Observations from Singapore. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 37, 407-422. <https://doi.org/10.1007/s11896-021-09461-y>

Deschênes, A. A. (2023). Professional isolation and pandemic teleworkers' satisfaction and commitment: The role of perceived organizational and supervisor support. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 73(2), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100823>

Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 13(3), 181–195. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00120>

Fisher, G. G., Matthews, R. A., & Gibbons, A. M. (2016). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 3–23. <https://doi.org/10.1037/a0039139>

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). 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*(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *Leadership Quarterly, 19*(1), 77–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1340–1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Graves, L. M., & Karabayeva, A. (2020). Managing Virtual Workers - Strategies for Success. *IEEE Engineering Management Review, 48*(2), 166–172. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *Psychologist-Manager Journal, 17*(2), 87–111. <https://doi.org/10.1037/mgr0000014>
- Guayacán, I., Zárate, A., & Contreras-Pacheco, O. E. (2022). Job satisfaction in the context of mandatory teleworking: An empirical study in the higher education sector. *Estudios Gerenciales, 38*(163), 222–234. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4994>

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

- Guidetti, G., Converso, D., Sanseverino, D., & Ghislieri, C. (2022). Return to Work during the COVID-19 Outbreak: A Study on the Role of Job Demands, Job Resources, and Personal Resources Upon the Administrative Staff of Italian Public Universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph19041995>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd Ed). SAGE publications, INC.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. *Long Range Planning*, 45(5–6), 320–340. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>
- Hartman, R. I., Stoner, C. R., Arora, R., & Stoner Bradley, C. R. (1991). An Investigation of Selected Variables Affecting Telecommuting Productivity and Satisfaction. In *Source: Journal of Business and Psychology*, 6(8). <https://doi.org/10.1007/BF01126709>
- Hendy, H. M., Can, S. H., & Black, P. (2019). Workplace Deviance as a Possible “Maladaptive Coping” Behavior Displayed in Association with Workplace Stressors. *Deviant Behavior*, 40(7), 791–798. <https://doi.org/10.1080/01639625.2018.1441684>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2020). Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: Towards Sustainable Business Organizations. *Sustainability*, 12(3), 841. <https://doi.org/10.3390/su12030841>

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

- Herrera, J., De las Heras-Rosas, C., Rodríguez-Fernández, M., & Ciruela-Lorenzo, A. M. (2022). Teleworking: The Link between Worker, Family and Company. *Systems*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/systems10050134>
- International Telework Academy – Chapter Latin America and Caribbean. (2022). *Carta Latinoamericana del Teletrabajo: principios fundamentales para aplicar el Teletrabajo en América Latina* (J. Llubere, A. Acuña, Araujo. Alvaro, J. L. Imaín, L. Aldana, C. San Juan, V. H. Parada, W. Ferreira, H. Segura, A. Acuña, M. Alfaro, D. Salas, & V. Gudiño, Eds.). [www.ita-lac.org](http://www.ita-lac.org)
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2). <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Kelly, S., Dawkins, A., Rocker, K. T., Someshwar, S., & Penny, T. (2022). Supervisor Computer-Mediated Immediate Behaviors: Fostering Subordinate Communication. *International Journal of Business Communication*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/23294884221085724>
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *American Review of Public Administration*, 51(4). <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>
- Koch, A. R., & Binnewies, C. (2015). Setting a good example: Supervisors as work-life-friendly role models within the context of boundary management. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 82–92. <https://doi.org/10.1037/a0037890>
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization. *Organization Science*, *10*(4), 500–513. <https://www.jstor.org/stable/2640368>
- Kwon, M., Cho, Y. J., & Song, H. J. (2019). How do managerial, task, and individual factors influence flexible work arrangement participation and abandonment? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *59*(4), 645–668. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12251>
- Las Heras, M., Rofcanin, Y., Matthijs Bal, P., & Stollberger, J. (2017). How do flexibility i-deals relate to work performance? Exploring the roles of family performance and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(8), 1280–1294. <https://doi.org/10.1002/job.2203>
- Lautsch, B. A., & Kossek, E. E. (2011). Managing a blended workforce. Telecommuters and non-telecommuters. *Organizational Dynamics*, *40*(1), 10–17. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.10.005>
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, *62*(6), 795–827. <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>
- Lewis, G. B., Pizarro-Bore, X., & Emidy, M. B. (2023). The impact of telework on the satisfaction of U.S. federal workers. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2200386>
- Lundqvist, D., Reineholm, C., Ståhl, C., & Wallo, A. (2022). The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home. *BMC Public Health*, *22*(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14612-9>

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

- Maden-Eyiusta, C., & Alparslan, S. E. (2022). Captain or deckhand? The impact of self-leadership on employees' work role performance under remote work. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.988105>
- Mergener, A., & Trübner, M. (2022). Social relations and employees' rejection of working from home: A social exchange perspective. *New Technology, Work and Employment, 37*(3), 469–487. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12247>
- Mills, M. J., & Grotto, A. R. (2017). Who can have it all and how? An empirical examination of gender and work–life considerations among senior executives. *Gender in Management, 32*(2), 82–97. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2016-0011>
- Mulki, J. P., & Jaramillo, F. (2011). Workplace isolation: Salespeople and supervisors in USA. *International Journal of Human Resource Management, 22*(4), 902–923. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555133>
- Mullins, L. B., Scutelnicu, G., & Charbonneau, É. (2022). A Qualitative Study of Pandemic-Induced Telework: Federal Workers Thrive, Working Parents Struggle. *Public Administration Quarterly, 46*(3), 258–281. <https://doi.org/10.37808/PAQ.46.3.4>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower, 40*(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- OCDE. (2021). *Implicaciones del trabajo en remoto en las políticas basadas en el lugar: Una mirada a los países del G7*. <https://www.oecd.org/regional/PH-Remote-working-G7-SP.pdf>
- 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](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021: Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe*.

Palma, C., Araya, S., & Salazar, C. (2021). Efectos de las características y factores estresantes del teletrabajo en el agotamiento y satisfacción laboral de los teletrabajadores, y su incidencia en el rendimiento organizativo. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 46, 573–587. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/efectos-de-las-características-y-factores/docview/2647405812/se-2>

Park, S., & Cho, Y. J. (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1326–1351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>

Perrigino, M. B., & Raveendhran, R. (2020). Managing remote workers during quarantine: Insights from organizational research on boundary management. *Behavioral Science & Policy Association*, 6(2), 87-94. <https://doi.org/10.1177/237946152000600211>

Pianese, T., Errichiello, L., & da Cunha, J. V. (2022). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20, 326–345. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>

Raghuram, S., & Fang, D. (2014). Telecommuting and the role of supervisory power in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 523–547. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9360-x>

Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

- Rofcanin, Y., de Jong, J. P., Heras, M. Las, & Kim, S. (2018). The moderating role of prosocial motivation on the association between family-supportive supervisor behaviours and employee outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *107*, 153–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.04.001>
- Sanín, J., & Salanova, M. (2014). *Redalyc.Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios*, *13*(1), 95-107. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-1.slcp>
- Schuster, C., Weitzman, L., Sass Mikkelsen, K., Meyer-Sahling, J., Bersch, K., Fukuyama, F., Paskov, P., Rogger, D., Mistree, D., & Kay, K. (2020). Responding to COVID-19 through Surveys of Public Servants. *Public Administration Review*, *80*(5), 792–796. <https://doi.org/10.1111/PUAR.13246>
- Shockley, K. M., Allen, T. D., Dodd, H., & Waiwood, A. M. (2021). Remote Worker Communication During COVID-19: The Role of Quantity, Quality, and Supervisor Expectation-Setting. *Journal of Applied Psychology*, *106*(10), 1466–1482. <https://doi.org/10.1037/apl0000970>
- Solís, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*, *26*(1), 21–34. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002>
- Spilker, M. A., & Breaugh, J. A. (2021). Potential ways to predict and manage telecommuters' feelings of professional isolation. *Journal of Vocational Behavior*, *131*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103646>

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

- Stankevičiūtė, Ž., & Kunskaĳa, S. (2022). Strengthening of work-life balance while working remotely in the context of COVID-19 pandemic. *Human Systems Management*, 41(2), 221–235. <https://doi.org/10.3233/HSM-211511>
- Stavrova, O., Spiridonova, T., van de Calseyde, P., Meyers, C., & Evans, A. M. (2023). Does remote work erode trust in organizations? A within-person investigation in the COVID-19 context. *Social and Personality Psychology Compass*, 17(7), 1-9 <https://doi.org/10.1111/spc3.12762>
- Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*, 47(3), 727–744. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0314>
- Tapasco, O. A., & Giraldo, J. A. (2021). *Factores que inciden en la productividad laboral del teletrabajador en el contexto del sector de servicios intensivos en conocimiento: Tesis doctoral* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/80206>
- Tiscama, C. D., Gallegos, M. C., Beltrán, L. I., Guerra, V. R., & Calderón, L. C. (2022). Incidencia del teletrabajo en organizaciones del sector público en Ecuador. *Espacios*, 43(03), 1–13. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n03p01>
- Toniolo-Barrios, M., & Pitt, L. (2021). Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. In *Business Horizons*, 64(2), 189–197. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.004>
- Tunk, N., & Kumar, A. A. (2022). Work from home - A new virtual reality. *Current Psychology*, 42, 30665–30677. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02660-0>

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

- Ulate-Araya, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Tecnología En Marcha*, 33(7), 23–31. <https://doi.org/10.18845/tm.v33i7.5477>
- United States Office of Personnel Management. (2021). *2021 Guide to Telework and Remote Work in the Federal Government: Leveraging Telework and Remote Work in the Federal Government to Better Meet Our Human Capital Needs and Improve Mission Delivery*. <https://www.telework.gov/guidance-legislation/telework-guidance/telework-guide/guide-to-telework-in-the-federal-government.pdf>
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313–323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Venkatesh, V., Ganster, D. C., Schuetz, S. W., & Sykes, T. A. (2021). Risks and rewards of conscientiousness during the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 643–656. <https://doi.org/10.1037/apl0000919>

## Apéndices

**Apéndice A.** Ecuación de búsqueda supervisión, desempeño o productividad y satisfacción

<b>Campo</b>	<b>Palabras</b>
<b>1. Title-Abs-Key</b>	telework* OR telecommuting OR "work* home" OR "home working" OR "home worker" OR "remote work*" OR "virtual work*" OR "flexible workplace"
<b>2. Title-Abs-Key</b>	supervi*
<b>3. Title-Abs-Key</b>	performance OR productivity
<b>4. Title-Abs-Key</b>	satisfaction

*Nota.* Tabla de elaboración de los autores en la que se muestra la ecuación de búsqueda empleada para encontrar documentos en los que se encontrara las palabras Teletrabajo, Supervisión, Desempeño o Productividad y Satisfacción en el título, abstract o palabras clave.

**Apéndice B.** Número de artículos científicos relacionados con teletrabajo, supervisión, desempeño y satisfacción

	<b>Articles</b>	<b>Conference paper</b>	<b>Review</b>	<b>Total</b>
<b>Scopus</b>	33	3	1	37
<b>WOS</b>	55	0	4	59

*Nota.* Tabla de elaboración de los autores en la que se muestra el número y tipo de documentos encontrados en los buscadores Scopus y Web of Science con la ecuación de búsqueda señalada previamente. Resultados para búsquedas realizadas en julio de 2023.

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

### Apéndice C. Literatura relevante para la selección de factores y variables de estudio

Autores	Titulo	Objetivo	Variables	Metodología
<b>Stavrova, Spiridonova, Calseyde, Meyers &amp; Evans (2023)</b>	Does remote work erode trust in organizations? A within-person investigation in the COVID-19 context	Examinar el impacto del trabajo remoto provocado por la COVID-19 en la confianza en las organizaciones, incluida la confianza en los compañeros de trabajo, la confianza en el supervisor y la confianza en la organización en general.	<b>Variables dependientes:</b> confianza en los compañeros de trabajo, la confianza en el supervisor, la confianza en la organización en general, las intenciones de rotación, el agotamiento, el compromiso laboral, la productividad y la satisfacción. <b>Variables independientes:</b> proporción de trabajo remoto (sobre el total de horas de trabajo). <b>Variables de control:</b> edad, el género, la educación, la antigüedad laboral, el tipo de trabajo, los ingresos del hogar y el número de hijos.	<b>Técnica estadística:</b> modelos de regresión multinivel. <b>Muestra:</b> aproximadamente 1000 trabajadores remotos en el Reino Unido realizada entre mayo y agosto de 2020 (primera ola de COVID).
<b>Deschênes (2023)</b>	Professional isolation and pandemic teleworkers' satisfaction and commitment: The role of perceived organizational and supervisor support	Evaluar los efectos del aislamiento profesional sobre la satisfacción con la experiencia de teletrabajo y el compromiso organizacional afectivo durante el teletrabajo obligatorio provocado por la crisis de la COVID-19.	<b>Variable dependiente:</b> Satisfacción con la experiencia de teletrabajo y Compromiso organizacional afectivo <b>Variables independientes:</b> Aislamiento profesional, Apoyo organizacional percibido, Apoyo percibido por el supervisor	<b>Técnica estadística:</b> modelos de ecuaciones estructurales (SEM) y los efectos de moderación se probaron con la técnica de Johnson-Neyman. <b>Muestra:</b> 728 teletrabajadores <b>Canadá</b>
<b>Guayacán, I., Zárate Andrés., &amp; Contreras-Pacheco, O (2022).</b>	Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: un estudio empírico en el sector de la educación superior	Examinar el impacto ejercido por la intensidad en la adopción del teletrabajo sobre la satisfacción de los colaboradores del sector de la educación superior	<b>Variables sociodemográficas:</b> Sexo, edad, estado civil, tenencia de hijos, tipo de vinculación laboral, disposición de un lugar aislado para teletrabajar. <b>Variable satisfacción laboral</b> <i>compuesta por 11 ítems, (escala Likert 5 puntos).</i>	<b>Técnica:</b> modelamiento de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales. <b>Muestra:</b> 154 colaboradores de una universidad <b>colombiana</b>
<b>Alotaibi, T. (2022)</b>	Flexibility and Saudi Employees' Perceptions of Job	Analizar la satisfacción laboral en entornos de trabajo a distancia entre los	<b>Variables demográficas:</b> género, años, sector, tipo de organización, días al año le ofrece su organización para trabajar de forma	<b>Técnica:</b> Análisis de Componentes Principales y Análisis de Fiabilidad.

SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

Satisfaction: A Multisector Study	empleados saudíes tras la llegada de la pandemia de COVID-19 para determinar formas de reestructurar las prácticas de gestión de recursos humanos.	remota. <b>Variables:</b> <i>evaluación del procedimiento de trabajo remoto dentro de su organización</i> (compensación total, ambiente de trabajo, puesto de trabajo, flexibilidad laboral, supervisión, oportunidad de desarrollo); <i>la naturaleza voluntaria/involuntaria de sus necesidades de trabajo remoto</i> (aprobación de solicitudes de trabajo remoto, mejora de rendimiento o productividad, política de trabajo remoto, consideración de importancia de trabajo remoto, herramientas de trabajo y equipos); <i>la satisfacción laboral percibida a través de la flexibilidad en el trabajo</i> (estrés, obligaciones personales, distracciones en lugar de trabajo, optimización de tiempo, viaje). <b>Constructos:</b> Flexibilidad laboral.	Análisis de regresión múltiple. <b>Muestra:</b> 1113 empleados saudíes. Se aplicaron encuestas en 19 sectores.	
<b>Alok (2022)</b>	Vigour and exhaustion for employees working from home: the mediating role of need for structure satisfaction	El impacto de los atributos personales/laborales en la satisfacción de la necesidad psicológica de estructura o rutinas en el contexto del teletrabajo, y cómo esta satisfacción afecta al bienestar y al malestar de los empleados	<b>Variables dependientes:</b> vigor y agotamiento, que representan el bienestar y el malestar de los empleados. <b>Variables independientes:</b> la autoeficacia del teletrabajo, el trabajo estandarizado, la asistencia tecnológica y el apoyo social de los supervisores, que representan los atributos personales y laborales. <b>Variable mediadora:</b> necesidad de estructurar la satisfacción, que representa la satisfacción de la necesidad psicológica de estructura o rutinas.	<b>Técnica:</b> PLS-SEM <b>Muestra:</b> 500 individuos en la India del sector tecnologías de la información

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

<p><b>Becerra, L., Vargas, B., Molina, C., Serrano, J., &amp; Garzón, F. (2022)</b></p>	<p>Teleworking in times of a pandemic: An applied study of industrial companies</p>	<p>Determinar el efecto del teletrabajo en la satisfacción laboral declarada por los propios trabajadores y en la productividad de los trabajadores en el contexto de la pandemia de la COVID-19.</p>	<p><b>Variables Independientes:</b> comunicación con los compañeros, tiempo dedicado a teletrabajar, idoneidad del lugar de trabajo, confianza de los supervisores, idoneidad laboral, conflicto trabajo-familia. <b>Variables dependientes:</b> Productividad y satisfacción laboral</p>	<p><b>Técnica estadística:</b> Modelo de ecuaciones estructurales. <b>Muestra:</b> 331 teletrabajadores de empresas industriales de Chile</p>
<p><b>Herrera, J., De Las Heras, C., Rodríguez, M. &amp; Ciruela, M. (2022)</b></p>	<p>Teleworking: The Link between Worker, Family and Company</p>	<p>Analizar la investigación actual sobre el teletrabajo y los temas más relevantes de estas dinámicas organizacionales.</p>	<p>Rendimiento laboral, el medio ambiente, la tecnología, los factores sociales y el equilibrio entre la vida laboral y personal, políticas de flexibilidad laboral</p>	<p>Técnicas bibliométricas para analizar 539 publicaciones de la base de datos Web of Science entre 1984 y 2021.</p>
<p><b>Lewis, G., Pizarro, X. &amp; Blake M. (2022)</b></p>	<p>The impact of telework on the satisfaction of U.S. federal workers</p>	<p>Investigar el impacto del teletrabajo en la satisfacción laboral, el avance profesional y las relaciones con los supervisores y compañeros de trabajo de los trabajadores federales de EE. UU</p>	<p><b>Variables dependientes:</b> Satisfacción laboral e intención de rotación de personal. <b>Variables demográficas y laborales:</b> la raza o el origen étnico, la orientación sexual, el estado de discapacidad, la edad, el cargo federal, la categoría salarial, la autoridad ejecutiva/supervisora y la ubicación.</p>	<p><b>Técnicas:</b> análisis cuasiexperimental, análisis de regresión y metaanálisis. <b>Muestra:</b> tomada en 2012, 2015 y 2020</p>
<p><b>Mullins, L., Scutelnicu, G. &amp; Charbonneau, É. (2022)</b></p>	<p>A Qualitative Study of Pandemic-Induced Telework: Federal Workers Thrive, Working Parents Struggle</p>	<p>Identificar los desafíos y los beneficios del teletrabajo durante la pandemia, así como los factores que contribuyen a una adaptación exitosa al teletrabajo.</p>	<p><b>Variables:</b> Satisfacción laboral, productividad laboral, balance trabajo-vida, integración social, aislamiento, colaboración en el trabajo, acuerdos de trabajo flexible, confianza</p>	<p><b>Técnica:</b> entrevistas semiestructuradas aplicadas entre mayo y junio de 2020. <b>Muestra:</b> 492 participantes, tomada entre el 23 de abril y el 1 de mayo de 2020</p>

SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

<p><b>Maden &amp; Alparslan (2022)</b></p>	<p>Captain or deckhand? The impact of self-leadership on employees' work role performance under remote work</p>	<p>Investigar la relación entre el autoliderazgo y el desempeño laboral en entornos de trabajo remotos, y explorar el papel mediador del empoderamiento psicológico en esta relación.</p>	<p><b>Variable independiente:</b> autoliderazgo. <b>Variable mediadora:</b> empoderamiento psicológico. <b>Variables dependientes:</b> desempeño en el rol laboral, competencia, adaptabilidad a la tarea y proactividad.</p>	<p><b>Técnica estadística:</b> modelos de ecuaciones estructurales (SEM), incluyendo modelo de medida, modelo estructural y análisis de moderación y mediación. <b>Muestra:</b> 174 individuos de <b>Turquía</b></p>
<p><b>Lundqvist, D., Cathrine Reineholm, Christian Ståhl and Andreas Wallo (2022)</b></p>	<p>The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home</p>	<p>Examinar el impacto del liderazgo en el bienestar de los empleados en el contexto del trabajo in situ y el trabajo desde casa durante la pandemia de Covid 19.</p>	<p>Lugar de trabajo (presencial o trabajo desde casa), <b>Liderazgo solidario</b>, Resultados de bienestar (satisfacción laboral, estrés, bienestar general), Edad, Género, Nivel de educación, Equipo de trabajo, Reuniones informales</p>	<p><b>Técnica estadística:</b> Análisis factorial y modelo de regresión. <b>Muestra</b> de 364 teletrabajadores <b>suecos</b>.</p>
<p><b>Guidetti, G. , Converso, D. , Sanseverino, D. , Ghislieri, C. (2022)</b></p>	<p>Return to Work during the COVID-19 Outbreak: A Study on the Role of Job Demands, Job Resources, and Personal Resources upon the Administrative Staff of Italian Public Universitie</p>	<p>Evaluar el impacto de las demandas y los recursos laborales y personales en el agotamiento emocional del personal administrativo universitario durante la pandemia de COVID-19</p>	<p><b>Variables independientes WP:</b> edad, agotamiento, demandas cuantitativas, contagio laboral, apoyo de los compañeros de trabajo, apoyo del supervisor, gestión de la fatiga, aporte personal, clasificandolas por demandas laborales</p>	<p><b>Técnica:</b> análisis ANOVA. <b>Muestra:</b> 364 empleados administrativos presenciales y 1578 híbrida</p>
<p><b>Mergener, A., &amp; Trubner, M (2022)</b></p>	<p>Social relations and employees' rejection of working from home: A social exchange perspective</p>	<p>Examinar cómo las preocupaciones personales a nivel de las relaciones sociales afectan el rechazo a trabajar desde casa (WfH) entre los empleados.</p>	<p><b>Variable dependiente:</b> rechazo WfH. <b>Variables Independiente:</b> Relaciones sociales en el lugar de trabajo (ambiente de trabajo con compañeros, ambiente de trabajo con supervisores, vivir solo, no vivir solo). <b>Variables de control:</b> sexo, aspiración profesional. barreras culturales y aislamiento profesional</p>	<p><b>Técnica:</b> Regresión logística, complementado con ACP. <b>Muestra:</b> 4448 tomada en <b>Alemania</b> en 2018</p>

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

<b>Pianese, T; Errichiello, L; da Cunha, JV (2022)</b>	Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda	Comprensión integral sobre cómo el control organizacional está implícito en los arreglos de trabajo remoto (RWA).	(1) sistemas de control; (2) estilos de gestión de supervisión; (3) relaciones de confianza; (4) identidad organizacional (dirigida al control); y (5) identidad laboral (dirigida al control).	<b>Técnica:</b> Revisión sistemática. <b>Muestra:</b> 131 estudios
<b>Kelly, S; Dawkins, A; Rocker, KT; Someshwar, S; Penny, T (2022)</b>	Supervisor Computer-Mediated Immediate Behaviors: Fostering Subordinate Communication	Probar un modelo en el que los comportamientos mediados por computadora del supervisor aumentaron indirectamente la comunicación de mantenimiento relacional de los subordinados en el trabajo y redujeron sus comportamientos de autocensura en presencia de su supervisor.	<b>Variables independientes:</b> Conductas de Inmediatas mediadas por computadora (CMIB). <b>Variables mediadoras:</b> Satisfacción laboral e inmediatez percibida. <b>Variables dependientes:</b> mantenimiento relacional, autocensura	<b>Técnica:</b> Análisis factorial confirmatorio (CFA). algoritmo de estimación de parámetros de máxima verosimilitud AMOS. <b>Muestra:</b> 375 individuos
<b>Tunk &amp; Kumar (2022)</b>	Work from home-A new virtual reality	Contribuir a la investigación de la posibilidad futura del Trabajo desde Casa (WFH) durante los tiempos de pandemia de COVID 19 y sus diferentes antecedentes, como el desempeño laboral, la dependencia laboral, el equilibrio entre la vida laboral y personal, la interacción social, el rol del supervisor y el clima laboral.	<b>Variables Demográficas:</b> edad, género, estado civil, hijos, nivel educativo y si estaban dispuestos y podían (si tenían la infraestructura) para trabajar desde casa. <b>Variables Independientes:</b> JP : Desempeño laboral, WD: Dependencia laboral, WLB : Balance vida laboral, SI : Interacción social, SR :Rol de los supervisor, WE : ambiente laboral. <b>Variables dependientes:</b> Disposición de trabajo en casa en el futuro,	<b>Técnica:</b> Análisis Factorial Confirmatorio (CFA), y Modelo de ecuaciones estructurales. <b>Muestra:</b> 138 empleados de la <b>India</b> Método: encuesta.

SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

<b>Stankevičiūtė &amp; Kunsakaja (2022)</b>	Strengthening of work-life balance while working remotely in the context of COVID-19 pandemic	Revelar los antecedentes del equilibrio entre el trabajo y la vida personal mientras se trabaja de forma remota durante la pandemia de COVID-19.	<b>Variables demográficas:</b> género, generación, educación, experiencia laboral, Tamaño de la familia/número de niños que aprenden de forma remota. <b>Constructos:</b> Demanda de trabajo, número de horas trabajadas por semana, horas extra, autonomía laboral, apoyo del supervisor, ayuda y apoyo de compañeros, control de trabajo, exigencias familiares	<b>Técnica:</b> Análisis factorial, alfa de Cronbach y análisis de regresión. Cuestionario distribuido por redes sociales. <b>Muestra:</b> 305 individuos de <b>Lituania</b> . Los ítems de los constructos se tomaron teniendo en cuenta diversos estudios de la literatura académica.
<b>Venkatesh, Ganster, Schuetz, &amp; Sykes (2021)</b>	Risks and rewards of conscientiousness during the COVID-19 pandemic.	Analizar los efectos del contexto laboral prepandemia y durante la pandemia, sobre un debilitamiento de la fuerza situacional que puede cambiar la relación de la conciencia con la tensión laboral, la satisfacción y el desempeño laborales	<b>Variables independientes:</b> género, años, carrera, posición en la organización, permanencia en la organización, control de trabajo, cambio de supervisor, promoción, fuerza situacional, escrupulosidad, horas de trabajo. <b>Variables dependientes:</b> demandas de trabajo, tensión en el trabajo, satisfacción en el trabajo, rendimiento en el trabajo. <b>fuerza situacional general, claridad, consistencia, restricciones, Consecuencias</b>	<b>Técnica:</b> Análisis de regresión, Ecuaciones de estimación generalizadas sobre datos. Las hipótesis se probaron en dos olas, julio de 2019 pre-covid y julio de 2020 (durante el Covid). <b>Muestra:</b> 474 empleados
<b>Toniolo &amp; Pitt (2021)</b>	Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis	Explorar cómo la atención plena puede ayudar a los empleados a hacer frente a los desafíos asociados con el trabajo desde casa en tiempos de crisis, como la pandemia de COVID-19.	Balance vida profesional y laboral, productividad laboral, motivación, estrés, salud mental, atención de la organización.	Revisión de literatura

SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

<p><b>Kim, T., Mullins, L., and Yoon, T. (2021)</b></p>	<p>Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance</p>	<p>Examinar el papel de los supervisores en la gestión y la motivación de los teletrabajadores para mejorar el desempeño organizacional.</p>	<p><b>Variable dependiente:</b> desempeño organizacional y desempeño laboral.  <b>Variabes independientes:</b> Gestión por resultados, Mismo seguimiento, Integración social, Esfuerzos de construcción de confianza de mi supervisor, Recursos de teletrabajo.  <b>Variabes de control:</b> Política de teletrabajo, Apoyo a la gestión, Recursos de teletrabajo, años, Género, educación, salario, Tiempo en la agencia, responsabilidad infantil, responsabilidad mayor, Comportamiento de ayuda</p>	<p><b>Muestra</b> de 9,773 empleados tomada en el año 2011. <b>Técnica estadística:</b> análisis de regresión múltiple por Minimos Cuadrados Ordinarios y Análisis de Componentes Principales para corroborar constructos</p>
<p><b>Spilker &amp; Breaugh (2021)</b></p>	<p>Potential ways to predict and manage telecommuters' feelings of professional isolation</p>	<p>Analizar si la sensación de aislamiento/soledad profesional afecta el desempeño y la satisfacción laboral</p>	<p><b>Variabes dependientes:</b> desempeño laboral (supervisor), desempeño del teletrabajador. Satisfacción laboral. <b>Variabes independientes:</b> Sentimientos de aislamiento (mediadora), Teletrabajo como elección, necesidad de afiliación, normatividad del teletrabajo, tiempo de teletrabajo en el trabajo, duración de la relación supervisor teletrabajador, alcance del teletrabajo (supervisor), distancia desde la oficina central.</p>	<p><b>Técnica:</b> Análisis exploratorio y análisis de regresión múltiple. Examen de 7 predictores basados en la teoría de sentimientos de aislamiento (seis de los cuales no habían sido examinados en investigaciones anteriores). <b>Muestra:</b> 244 teletrabajadores y sus supervisores.</p>

SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

<p><b>Shockley, Allen, Dodd y Waiwood (2021)</b></p>	<p>Remote Worker Communication During COVID-19: The Role of Quantity, Quality, and Supervisor Expectation-Setting</p>	<p>Examinar la relación entre la frecuencia de la comunicación, la calidad de la comunicación y las expectativas de comunicación establecidas por el supervisor con el desempeño laboral diario y el agotamiento</p>	<p><b>Dependientes:</b> Agotamiento, rendimiento cuantitativo, rendimiento cualitativo.  <b>Independientes:</b> calidad de la <u>comunicación</u>, frecuencia de <u>comunicación</u>, Interdependencia de tareas, expectativas, estado de supervisor, antigüedad laboral, horas de trabajo, ansiedad, carrera. <b>Demográficas:</b> género, carrera, educación, industria, horas de trabajo por semana, antigüedad laboral, antigüedad en la organización, renta personal, estado de supervisión.</p>	<p><b>Técnica:</b> Análisis de regresión multinivel.  <b>Muestra:</b> 471 supervisores de los Estados Unidos</p>
<p><b>Alfaleh, Alkattan, Alageel, Sagor y Alabdulkareem (2021)</b></p>	<p>Onsite Versus Remote Working: The Impact on Satisfaction, Productivity, and Performance of Medical Call Center Workers</p>	<p>Determinar el papel del centro de llamadas remoto, que trabaja en la satisfacción de los agentes en comparación con los trabajadores en el sitio. <i>explicar la diferencia entre agentes presenciales y remotos y determinar las barreras y facilitadores para la satisfacción y desempeño de los agentes remotos.</i></p>	<p><b>Constructos de satisfacción:</b> Productividad y rendimiento. <b>Variables satisfacción:</b> satisfacción con la naturaleza del trabajo, satisfacción con el apoyo del supervisor, satisfacción con la autonomía laboral, satisfacción con la productividad y el desempeño, satisfacción general.  <b>Demográficas:</b> <i>edad media, género masculino, casado, promedio de años de experiencia en telemedicina, turno habitual de trabajo, especialidad médica, tipo de trabajo en call center médico.</i></p>	<p><b>Técnica:</b> Pruebas t de Welch no pareada, chi-cuadrado y U de Mann-Whitney. valores de confiabilidad compuesta (CR), alfa de Cronbach, promedio de la varianza extraída (AVE) y promedio de la varianza compartida (ASV). .  <b>Muestra</b> 124 médicos en Arabia Saudí encuestados entre diciembre de 2020 y abril de 2021</p>

SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

<b>Danker, Yap, Zalzuli, Ho y Ang (2021)</b>	Surviving Work from Home: Observations from Singapore	Evaluar los efectos del teletrabajo prolongado dentro de la Policía de Singapur	<b>Independientes:</b> distracción(funciones de cuidado), duración de las horas de trabajo, conductividad laboral, sentimientos de conexión con los los colegas, sentimientos de conexión con los supervisores, sentimientos de apoyo por parte de los colegas, sentimientos de apoyo por parte de los supervisores, separación vida-trabajo, eficacia de la vida laboral, manejo de estrés, nivel de estrés, seguridad (riesgo de infección), <b>Dependientes:</b> satisfacción, productividad	<b>Técnica:</b> Pruebas t, d de cohen y análisis ANOVA. <b>Muestra:</b> 2024 agentes de Singapur
<b>Palma, Guzmán y Salazar (2021)</b>	Efecto de las características y factores estresantes del teletrabajo en el agotamiento y satisfacción laboral de los teletrabajadores y su incidencia en el rendimiento organizativo	Determinar si existe un efecto de las características y factores estresantes asociados al teletrabajo en el agotamiento y satisfacción laboral de los teletrabajadores, y su incidencia en el rendimiento de la organización.	<b>Constructo:</b> Autonomía, Falta de información, Aislamiento, Sobrecarga de trabajo, Conflicto de Trabajo, conflicto trabajo-hogar, ambigüedad de rol, agotamiento en teletrabajo, satisfacción laboral. <b>Variable dependiente:</b> rendimiento organizativo	<b>Técnica;</b> Modelo de ecuaciones estructurales. <b>Muestra:</b> 5000 individuos de Chile
<b>Caranto, Sergio, &amp; Oribiana (2020)</b>	Telecommuting Versus Traditional Work Environment: Determinants of Job Satisfaction as Perceived by Individual Contributors and Supervisors	Determinar la relación entre el teletrabajo y el entorno laboral tradicional como determinantes de la satisfacción laboral tal como lo perciben los colaboradores y supervisores individuales de una empresa manufacturera multinacional con sede en los EE. UU.	El teletrabajo, entorno de trabajo tradicional, Satisfacción laboral, <b>Variables del perfil de los encuestados</b> (como la posición, el perfil demográfico y la inteligencia emocional)	<b>Análisis descriptivo:</b> distribución de frecuencias y porcentajes. <b>Prueba T y media ponderada.</b> <b>Muestra:</b> Estados Unidos

SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

<p><b>Perrigino &amp; Raveendharan (2020)</b></p>	<p>Managing remote workers during quarantine: Insights from organizational research on boundary management</p>	<p>Proporcionar información y recomendaciones basadas en la evidencia para gestionar a los trabajadores remotos durante la cuarentena, basándose en la investigación organizacional existente sobre la gestión de límites.</p>	<p>Límites psicológicos y relacionados con el tiempo entre el trabajo y el hogar, Necesidades y desafíos diarios de los empleados en materia de control de límites</p>	<p>Revisión de literatura de carácter organizacional</p>
<p><b>Graves y Karabayeva (2020)</b></p>	<p>Managing Virtual Workers—Strategies for Success</p>	<p>Identificar los desafíos inherentes al trabajo virtual actual y describimos su impacto negativo en el estrés, el bienestar y el rendimiento de los empleados.</p>	<p><b>Factores a tener en cuenta:</b> Trabajo virtual, estrés, tecnología, cargas laborales, relaciones gerente-empleado, falta de conexión social, desenfoco de la frontera entre el trabajo y el hogar</p>	<p>Revisión de literatura</p>
<p><b>Park y Cho (2020)</b></p>	<p>Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context</p>	<p>Examinar la percepción de los supervisores en el contexto del teletrabajo y comparar los comportamientos entre los supervisores que no teletrabajan y los que teletrabajan</p>	<p><b>Dependientes:</b> Impacto organizativo percibido del teletrabajo. <b>Independientes:</b> Apoyo en la gestión del teletrabajo, equidad en la asignación de trabajo, experiencia de supervisión de teletrabajadores, importancia del teletrabajo, antigüedad en la organización, educación.</p>	<p><b>Técnica:</b> Análisis Factorial de Componentes Principales (PFA) para confirmar ítems de variables dependientes y Modelo de Regresión para medir relaciones y diferencias entre variables. <b>Muestra:</b> 2481 observaciones de la encuesta MSPB de Estados Unidos aplicada en 2011</p>

SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

<b>Kazekami (2020)</b>	Mechanisms to improve labor productivity by performing telework	Investigar sobre los mecanismos subyacentes a la influencia del teletrabajo en la productividad laboral en Japón	<b>Dependientes:</b> teletrabajo, continuar teletrabajando, aumentar las horas de teletrabajo, estrés, Felicidad, satisfacción con la vida y el trabajo <b>Independientes:</b> teletrabajo, nivel educativo, discreción, género, estado parental, años, satisfacción con el trabajo. Sector al que pertenece el trabajo.	<b>Técnica:</b> Modelo de estimación de diferencia en diferencias. Modelo Logit para Teletrabajo, estrés, felicidad, satisfacción. <b>Muestra:</b> aproximadamente 9200 individuos, encuestados entre 2017 y 2018 en Japón
<b>Arce, L &amp; Rojas K (2020)</b>	Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica	Evaluar las hipótesis de que, a) los teletrabajadores están más satisfechos, b) los teletrabajadores perciben menos estrés.	<b>Variables:</b> sexo, grupo de edad, estado civil, número de hijos, escolaridad, antigüedad laboral, puesto, departamento. <b>Satisfacción laboral, estrés</b>	<b>Técnica:</b> análisis comparativo entre los porcentajes para cada ítem. <b>Muestra:</b> 240 teletrabajadores y 224 trabajadores presenciales de Costa Rica
<b>Golden y Gajendran (2019)</b>	Unpacking the Role of a Telecommuter’s Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support	Examinar el efecto de las características y factores asociados a los teletrabajadores con su desempeño laboral	<b>Dependientes:</b> Desempeño laboral, <b>Independientes:</b> Alcance del teletrabajo, complejidad del trabajo, resolución de problemas, interdependencia, apoyo social. <b>Variables de control:</b> género, antigüedad,	<b>Técnica:</b> Análisis de regresión jerárquica y Análisis Factorial Confirmatorio (para algunas variables). <b>Muestra:</b> 273 teletrabajadores y supervisores
<b>Hendy, H., Can, H., Black, P., (2019)</b>	Workplace Deviance as a Possible “Maladaptive Coping” Behavior Displayed in Association with Workplace Stressors	Examinar la desviación en el lugar de trabajo como una posible conducta de «afrontamiento desadaptativo» que muestran los empleados en respuesta a los factores estresantes del lugar de trabajo e investigar su	<b>Factores estresantes</b> (alta demanda, bajo control y bajo apoyo), <b>Desviaciones en el lugar de trabajo</b> (bajo rendimiento intencional, el abuso de los recursos de la organización, la falta de respeto y la perturbación de los compañeros de trabajo), <b>Resultados psicosociales</b> (baja autoestima, problemas de salud, ira, síntomas de estrés	<b>Técnica:</b> Correlaciones bivariadas para examinar la asociación entre las variables del estudio y análisis mediacional inicial para determinar si la desviación en el lugar de trabajo. <b>Muestra:</b> 293 empleados, incluidos 43

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

		asociación con resultados psicosociales negativos.	postraumático, falta de satisfacción laboral y conflictos trabajo y hogar.	administradores, 127 empleados y 84 profesores.
<b>Nakrošienė, Bučiūnienė, y Goštautaitė (2019)</b>	Working from home: characteristics and outcomes of telework	investigar las relaciones entre los factores del teletrabajo fundamentados teóricamente y varios resultados individuales y organizacionales del teletrabajo (satisfacción general con el teletrabajo, ventajas percibidas del teletrabajo, oportunidades de carrera y productividad auto informada)	<b>Variables sociodemográficas:</b> estado civil, permanencia en la organización, años, tipo de trabajo, número de niños, género. <b>Factores de teletrabajo:</b> habilidad de planificación del tiempo, reducción del tiempo de comunicación con los compañeros de trabajo, trabajar cuando está enfermo, confianza del supervisor, Gastos de viaje, Posibilidad de cuidar, Lugar de trabajo en casa, documentos del supervisor, apoyo del supervisor, tiempo más productivo. <b>Variables dependientes:</b> satisfacción general, ventajas percibidas del teletrabajo, oportunidades profesionales, productividad auto informada	<b>Técnica:</b> Análisis de regresión jerárquica. <b>Muestra:</b> 128 teletrabajadores de Lituania

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

**Bae, KB; Lee, D; Sohn, H (2019)**

How to Increase Participation in Telework Programs in US Federal Agencies: Examining the Effects of Being a Female Supervisor, Supportive Leadership, and Diversity Management

Examinar los factores que afectan a la participación de los empleados en los programas de teletrabajo de las agencias federales de EE.UU.

**Variables dependientes:** modalidad de trabajo. **Variables explicativas:** *cargo* (supervisor o no), *sexo del empleado*, **Apoyo del supervisor** ((a) Mi supervisor apoya mi necesidad de equilibrar el trabajo y otros asuntos de la vida, (b) Los supervisores/líderes de equipo en mi unidad de trabajo apoyan el desarrollo de los empleados, y (c) los líderes demuestran apoyo a los programas de trabajo y vida). **Diversidad** ((a) Políticas y programas que promueven la diversidad en el lugar de trabajo (p. ej., contratación de minorías y mujeres, capacitación en concientización sobre cuestiones de diversidad y tutoría), (b) Mi supervisor/ el líder del equipo está comprometido con una fuerza laboral representativa de todos los segmentos de la sociedad, y (c) los gerentes/supervisores/líderes del equipo trabajan bien con empleados de diferentes orígenes. **Variables de control:** minoría, edad (grupo etario), experiencia laboral.

**Técnica:** modelo de ecuaciones estructurales  
**Muestra:** 376.577 empleados, 6249 supervisoras de EE.UU.

SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

<p><b>Kwon, M; Cho, YJ; Song, HJ (2019)</b></p>	<p>How do managerial, task, and individual factors influence flexible work arrangement participation and abandonment?</p>	<p>Explorar los determinantes que afectan la elección individual con respecto a la participación y el abandono de arreglos de trabajo flexible, con especial énfasis en los factores de gestión, factores de la tarea y características individuales.</p>	<p><b>Variables independientes: Factores gerenciales</b> (<i>soporte de supervisión, cultura organizacional jerárquica</i>). <b>Características de la tarea</b> (<i>orientación al servicio, vinculación o independencia con instituciones externas</i>). <b>Características individuales</b> (<i>Mujer, Status marital, número de niños, Tiempo de traslado</i>). <b>Variables de control:</b> Experiencia pasada en Smartwork, eficacia de las políticas. <b>Variables dependientes:</b> Participación en los arreglos de trabajo flexibles, Programas de política Smart Work. <i>Abandono de los arreglos de trabajo flexible, abandono de política de Smartwork</i></p>	<p><b>Técnica:</b> regresión logit jerárquica y binaria. <b>Data:</b> encuesta a funcionarios públicos de Corea del Sur en 2016. <b>Muestra:</b> 296 individuos de la República de Corea</p>
<p><b>Talukder, Vickers y Khan (2018)</b></p>	<p>Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector</p>	<p>Investigar las relaciones entre el apoyo del supervisor (SS), el equilibrio trabajo-vida (WLB), las actitudes laborales y el desempeño de los empleados en el sector financiero australiano. <i>¿Cómo se vincula el apoyo del supervisor (SS) con el desempeño laboral de los empleados (JP)?</i></p>	<p><b>Demográficas:</b> género, edad, educación, estado marital. <b>Latentes independientes:</b> <i>Soporte de supervisor (SS), Equilibrio vida-trabajo (WLB), Satisfacción Laboral (JS), Satisfacción con la Vida (LS), Compromiso Organizacional (CO)</i>. <b>Variable dependiente:</b> <i>Desempeño Laboral (JP)</i>.</p>	<p><b>Técnica:</b> Modelos de ecuaciones estructurales (máxima verosimilitud). <b>Muestra:</b> Panel con 305 empleados</p>
<p><b>Rofcanin, Y., Jomng, J &amp; Kim, S., (2018)</b></p>	<p>The moderating role of prosocial motivation on the association between family-supportive supervisor behaviours and employee outcomes</p>	<p>Examinar la asociación entre las conductas de los supervisores que apoyan a la familia (FSSB) y el desempeño laboral y la percepción de promocionabilidad de los empleados</p>	<p><b>Variables dependientes:</b> desempeño laboral y promoción de carrera. <b>Variable mediadora:</b> desempeño familiar. <b>Variable independiente:</b> supervisor de apoyo familiar. <b>Variables de control:</b> sexo, la edad, el número de hijos y el estado civil</p>	<p><b>Técnica estadística:</b> modelos de ecuaciones estructurales multinivel usando Mplus. <b>Muestra:</b> 187 díadas de supervisores y subordinados en cuatro organizaciones ubicadas en Chile, Argentina y Filipinas.</p>

SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

<p><b>Las Heras, Rofcanin, Bal, Stollberger (2017)</b></p>	<p>How do flexibility i-deals relate to work performance? Exploring the roles of family performance and organizational context</p>	<p>Analizar la relación entre los ideales de flexibilidad en el desempeño laboral y familiar</p>	<p><b>Variables independientes:</b> Años del subordinado, género de subordinado, número de niños del subordinado, año de los supervisores, género de los supervisores, número de niños de los supervisores, organización, tenencia diádica, disponibilidad de prácticas de trabajo flexibles (FWP), flexibilidad ofertas idiosincrásicas, rendimiento familiar, rendimiento laboral, apoyo organizacional percibido (POS), obstaculizando las demandas laborales. Disponibilidad de FWP, flexibilidad i-deals. <b>Variables dependientes:</b> rendimiento familiar, rendimiento laboral</p>	<p><b>Técnica:</b> Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). <b>Muestra:</b> 186 subordinados y 59 supervisores en el Salvador</p>
<p><b>Clark, MA; Rudolph, CW; Zhdanova, L; Michel, JS; Baltes, BB (2017)</b></p>	<p>Organizational Support Factors and Work-Family Outcomes: Exploring Gender Differences</p>	<p>Examinar la relación una variedad de factores de apoyo organizacional y los resultados sobre el teletrabajo y la familia, así como las diferencias de género en estas relaciones.</p>	<p><b>Factores:</b> percepciones de la supervisión de apoyo familiar, supervisor trabajo-apoyo familiar, uso de horario flexible, uso del teletrabajo, uso de la semana laboral comprimida, desbordamiento trabajo-familia negativo, desbordamiento trabajo-familia positivo, satisfacción laboral, intención de dejar de fumar. <b>Variables sociodemográficas:</b> Estado civil estado parental, género, sexo. <b>Variables dependientes:</b> desbordamiento trabajo-familia negativo, desbordamiento trabajo-familia positivo, satisfacción laboral, intención de abandonar</p>	<p><b>Técnica:</b> análisis factorial confirmatorio y análisis de regresión jerárquica. <b>Pregunta de investigación:</b> ¿Difieren las relaciones entre el efecto indirecto entre el trabajo y la familia y (a) la satisfacción laboral y (b) la intención de renunciar para hombres y mujeres? <b>Muestra:</b> 229 empleados de tiempo completo. <b>Medida escala tipo Likert de 7 puntos</b></p>

SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

<p><b>Mills, MJ; Grotto, AR (2017)</b></p>	<p>Who can have it all and how? An empirical examination of gender and work-life considerations among senior executives</p>	<p>Examinar las experiencias, percepciones y consecuencias de la vida laboral (WL) de los altos ejecutivos en relación con el género.</p>	<p><b>Variables:</b> necesidad de flexibilidad, compatibilidad con WL, uso de horario flexible, uso del teletrabajo, uso de cww, WHI, compromiso organizacional, rendimiento, género, situación laboral del conyugue, cuidado de niños, cuidado de ancianos, niños, edad (años), antigüedad (años).</p>	<p><b>Técnica:</b> análisis factorial y regresión jerárquica. <b>Muestra:</b> 133 individuos</p>
<p><b>Solís, M (2017)</b></p>	<p>Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance</p>	<p>Analizar el efecto moderador de las responsabilidades de los trabajadores fuera del entorno laboral sobre la interferencia entre el teletrabajo y la familia en el trabajo (FIW) y la interferencia del teletrabajo en las relaciones familiares (WIF), así como el efecto moderador del control del supervisor sobre los teletrabajadores en la relación teletrabajo-desempeño.</p>	<p><b>Variables dependientes:</b> <i>Interferencia Laboral con la Familia (WIF), Teletrabajo-Familia Interferencia con el Trabajo (FIW),</i> Dominio de la Tarea Individual (ITP), Proactividad de actividades individuales (ITPa), Adaptabilidad individual a las tareas (ITA). <b>Variables independientes:</b> Teletrabajo (TEL), Controlar (CTR), Responsabilidad (RE), Año, Género, tiempo en meses de trabajo bajo el supervisor actual (T.SUP), tiempo en meses de trabajo en la institución (T.INS), institución para la que trabaja (PJ: Poder Judicial, PROCU: Ministerio Público, FITO: Servicios de Sanidad Vegetal del Ministerio de Agricultura y Ganadería y CNFL: Empresa Nacional de Energía y Luz.</p>	<p><b>Técnica:</b> Modelos de regresión lineal jerárquica <b>Muestra:</b> 92 teletrabajadores y 72 no teletrabajadores y 33 supervisores que analizaron el desempeño de estos.</p>
<p><b>Vega, Anderson y Kaplan (2015)</b></p>	<p>A Within-Person Examination of the Effects of Telework</p>	<p>Examinar el teletrabajo a partir de la investigación dentro del individuo para ampliar resultados típicos de investigaciones respecto al teletrabajo</p>	<p><b>Variables independientes:</b> situación de teletrabajo (activo o en oficina). Número típico de días teletrabajados <b>Variable dependiente:</b> desempeño laboral, satisfacción laboral diaria, rendimiento creativo autoevaluado, desempeño creativo objetivo.</p>	<p><b>Técnica:</b> Análisis Factorial Exploratorio (AFE) para probar la estructura de las variables y Análisis Factorial Confirmatorio Multinivel (ACMÉ) (uno para cada hipótesis planteada). <b>Muestra</b> de</p>

SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

192 individuos del sector gubernamental de los Estados Unidos

<p><b>Koch y Binnewies (2015)</b></p>	<p>Setting a good example: Supervisors as work-life-friendly role models within the context of boundary management</p>	<p>Examinar la importancia de los supervisores como modelos a seguir favorables a la vida laboral y personal para la gestión de los límites de los empleados.</p>	<p><b>Variables independientes:</b> Implicación laboral de los empleados, apoyo emocional trabajo-vida, comportamiento de segmentación trabajo. - hogar de los supervisores, ejemplos de roles amigables con la vida laboral, comportamiento de segmentación trabajo-hogar de los empleados, agotamiento de los empleados, desvinculación de los empleados. <b>Variables dependientes:</b> implicación laboral de los empleados, apoyo emocional trabajo-vida, comportamiento de segmentación trabajo-hogar de los supervisores</p>	<p><b>Técnica:</b> Modelo de estimación predictivo Multinivel. <b>Muestra:</b> 273 empleados y 75 supervisores</p>
<p><b>Sanín, J &amp; Solanova, M (2014)</b></p>	<p>Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios</p>	<p>Analizar cómo la satisfacción laboral media las relaciones entre el crecimiento psicológico (apertura al cambio, manejo del fracaso y flexibilidad) y el desempeño laboral (extrarrol, intrarrol y cumplimiento de normas), evaluado este último por los gerentes.</p>	<p><b>MODELO 1: Variables dependientes:</b> Desempeño intrarrol, desempeño extrarrol, cumplimiento de normas. <b>Variables independientes:</b> Manejo del fracaso, apertura al cambio, flexibilidad. <b>MODELO 2: Variable dependiente</b> Satisfacción. <b>variables independientes:</b> Manejo del fracaso, apertura al cambio, flexibilidad. <b>MODELO 3: Var dependiente:</b> desempeño intrarrol, desempeño extra-rol, cumplimiento de normas. <b>Var independiente:</b> Satisfacción.</p>	<p><b>Técnica:</b> validez a través de análisis factorial confirmatorio y confiabilidad mediante alfa de Cronbach. Finalmente, se realizaron análisis de ecuaciones estructurales para poner a prueba las hipótesis. Se ajusto el modelo por estimación de máxima verosimilitud, y la bondad de ajuste Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA); <b>Muestra:</b> 731 empleados de Medellín, Bogotá y Cali</p>

SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

<b>Raghuram, S; Fang, D (2013)</b>	Telecommuting and the role of supervisory power in China	Examinar la relación entre el poder de supervisión y la intensidad del teletrabajo en China.	<b>Variables independientes:</b> poder de recompensa ( <i>sueldos, recursos y ayuda del supervisor</i> ), poder legítimo ( <i>3 ítems, autoridad, determinar y especificar como se debe hacer una tarea</i> ) y teletrabajo de supervisión (sí o no teletrabaja), género, permanencia en la organización y permanencia con el supervisor. <b>Variable dependiente:</b> número de días a la semana que una persona teletrabaja. <b>Variables de control:</b> género, antigüedad en la organización y antigüedad con el supervisor actual.	<b>Técnica:</b> Modelo de regresión múltiple jerárquica. <b>Muestra:</b> 150 individuos chinos de 4 firmas. Se utilizo Emplearon escala Likert de 1 a 7.
<b>Mulki y Jaramillo (2011)</b>	Workplace isolation: Salespeople and supervisors in USA	Investigar sobre las relaciones entre Lugar de Trabajo (WI), autoeficacia, estilo d e liderazgo, desempeño extra-rol (ERP), satisfacción con el supervisor e intenciones de rotación.	<b>Variables de control:</b> años y experiencia laboral actual. <b>Latentes de aislamiento:</b> reunión con supervisor, reunión con compañero de trabajo. <b>Independientes relacionadas con aislamiento:</b> auto eficiencia, liderazgo instrumental, liderazgo considerado. <b>Variable dependiente:</b> satisfacción con el supervisor, intenciones de rotación, desempeño extra-rol	<b>Técnica:</b> Análisis Factorial Exploratorio (AFE) (Varimax ortogonal) y Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). <b>Muestra:</b> 346 vendedores que trabajaban para una multinacional de los Estados Unidos
<b>Golden y Veiga (2008)</b>	The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers	Examinar hasta que punto el trabajo en modo virtual modera el impacto de la calidad del intercambio líder-miembro (LMX) en el nivel de compromiso, satisfacción laboral y desempeño.	<b>Variables independientes:</b> Género, tenencia de pareja, antigüedad en el trabajo virtual, grado de trabajo virtual, intercambio líder-subordinado. <b>Variables dependientes:</b> compromiso organizacional, satisfacción y desempeño laborales	<b>Técnica:</b> Análisis de regresión, factores de inflación de varianza (VIF), Análisis factorial confirmatorio (CFA) para comprobar ítems de la calidad del intercambio líder-miembro. <b>Muestra:</b> 261 teletrabajadores

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

<b>Hartman, Stoner, y Arora (1991)</b>	An Investigation of Selected Variables Affecting Telecommuting Productivity and Satisfaction	Determinar el efecto de las variables seleccionadas en la productividad y satisfacción del teletrabajo.	<p><b>Constructos:</b> satisfacción de teletrabajo, evaluación del desempeño, satisfacción,</p> <p><b>Variables independientes:</b> soporte técnico emocional, productividad, satisfacción familiar, Interrupción familiar, factibilidad de cuidado infantil, cuidado de niños Precio/calidad. <b>Variables demográficas:</b> Género, educación, estado marital, empleador, tiempo completo/partial, duración del empleo, temporalmente/permanente, ocupación, iniciativa, preferencia</p>	<p><b>Técnica:</b> Análisis de componentes principales rotación varimax (alfa de cronbach). ANOVA y análisis de regresión.</p> <p><b>Muestra: 262</b> teletrabajadores</p>
--	--	---	--	--

*Nota.* Tabla de elaboración de los autores en la que se expone información relevante sobre los artículos de literatura que se tuvieron en cuenta para la identificación de factores y asociaciones para el planteamiento del modelo de ecuaciones estructurales.

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

**Apéndice D.** Descripción de las escalas empleadas para los factores de estudio que se componen de un ítem

Pregunta del cuestionario	Nombre del ítem	Descripción de la escala
<b>Supervisión</b>		
Cuando teletrabajo o trabajo en casa, mi superior jerárquico <b>no</b> supervisa mi trabajo	wel_1_g	<p>Los valores dados por los autores para cada respuesta fueron los siguientes:</p> <p>5 = Muy de acuerdo                      4 = De acuerdo                      3 = Mi de acuerdo, ni en desacuerdo                      2 = En desacuerdo                      1 = Muy en desacuerdo                      900 = NS/NR                      No aplica</p> <p><b>Nota.</b> Los valores se tomaron como escala Likert, pero fueron invertidos debido a que la naturaleza de la pregunta era negativa. Además, se despreciaron las observaciones cuya respuesta fue NS/NR y No aplica.</p> <p>Por lo anterior la escala para procesamiento de los datos del modelo quedó de la siguiente manera:</p> <p>5 = Muy en desacuerdo                      4 = En desacuerdo                      3 = Mi de acuerdo, ni en desacuerdo                      2 = De acuerdo                      1 = Muy de acuerdo</p>
<b>Productividad</b>		
Soy más productiva/o cuando trabajo remotamente que en la oficina (o mi lugar de trabajo habitual)	wel_1_d	<p>Los valores dados por los autores para cada respuesta fueron los siguientes:</p> <p>5 = Muy de acuerdo                      4 = De acuerdo                      3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo                      2 = En desacuerdo                      1 = Muy en desacuerdo                      900 = NS/NR                      No aplica</p> <p><b>Nota.</b> Estos valores se tomaron como escala Likert. Además, se despreciaron las observaciones cuya respuesta fue NS/NR y No aplica.</p>
<b>Satisfacción laboral</b>		
Estoy satisfecho con mi trabajo	coin1_d_a	<p>Los valores dados por los autores para cada respuesta fueron los siguientes:</p> <p>5 = Totalmente de acuerdo</p>

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

4 = De acuerdo  
 2 = En desacuerdo  
 1 = Totalmente en desacuerdo  
 99 = NS/NR  
 No aplica

**Nota.** Estos valores se tomaron como escala Likert, aunque, la escala fue ajustada de 1 a 4 y se despreciaron las observaciones cuya respuesta fue NS/NR y No aplica.

*Nota.* Tabla de elaboración de los autores en la que se describen las escalas empleadas para los factores que se componen por 1 ítem.

### Apéndice E. Descripción de las escalas empleadas para los constructos de estudio

Pregunta del cuestionario	Ítem	Descripción de la escala
<b>Bienestar</b>		
<p>Mi salud física ha empeorado desde que trabajo remotamente</p>	wel_1_m	<p>Los valores dados por los autores para cada respuesta fueron los siguientes:                      5 = Muy de acuerdo                      4 = De acuerdo                      3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo                      2= En desacuerdo                      1= Muy en desacuerdo                      900 = NS/NR                      No aplica  <b>Nota.</b> Los valores se tomaron como escala Likert, pero fueron invertidos debido a que la naturaleza de la pregunta era negativa. Además, se despreciaron las observaciones cuya respuesta fue NS/NR y No aplica.</p>
<p>Me siento más ansiosa/o trabajando remotamente que en la oficina (o mi lugar de trabajo habitual)</p>	wel_1_c	<p>Los valores dados por los autores para cada respuesta fueron los siguientes:                      5 = Muy de acuerdo                      4 = De acuerdo                      3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo                      2= En desacuerdo                      1 = Muy en desacuerdo                      900 = NS/NR                      No aplica  <b>Nota.</b> Los valores se tomaron como escala Likert, pero fueron invertidos debido a que la naturaleza de la pregunta era negativa. Además, se despreciaron las observaciones cuya respuesta fue NS/NR y No aplica.</p>

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

Cuando trabajo remotamente, me siento sola/o y desconectada/o de mis colegas	wel_1_e	<p>Los valores dados por los autores para cada respuesta fueron los siguientes:                      5 = Muy de acuerdo                      4 = De acuerdo                      3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo                      2 = En desacuerdo                      1 = Muy en desacuerdo                      900 = NS/NR                      No aplica</p> <p><b>Nota.</b> Los valores se tomaron como escala Likert, pero fueron invertidos debido a que la naturaleza de la pregunta era negativa. Además, se despreciaron las observaciones cuya respuesta fue NS/NR y No aplica.</p>
Logro conseguir un equilibrio entre mi vida personal y mi trabajo cuando trabajo remotamente	wel_1_l	<p>Los valores dados por los autores para cada respuesta fueron los siguientes:                      5 = Muy de acuerdo                      4 = De acuerdo                      3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo                      2 = En desacuerdo                      1 = Muy en desacuerdo                      900 = NS/NR                      No aplica</p> <p><b>Nota.</b> Estos valores se tomaron como escala Likert de 1 a 5 y se despreciaron las observaciones cuya respuesta fue NS/NR y No aplica.</p>
<b>Motivación</b>		
Estoy dispuesto a extender mi jornada para terminar un trabajo pendiente	coin1_d_b	<p>Los valores dados por los autores para cada respuesta fueron los siguientes:                      5 = Totalmente de acuerdo                      4 = De acuerdo                      2 = En desacuerdo                      1 = Totalmente en desacuerdo                      99 = NS/NR                      NA = No aplica</p> <p><b>Nota.</b> Estos valores se tomaron como escala Likert, aunque, la escala fue ajustada de 1 a 4 y se despreciaron las observaciones cuya respuesta fue NS/NR y No aplica.</p>
Realizo tareas adicionales a mi trabajo, aunque no me las exigen	coin1_d_c	<p>Los valores dados por los autores para cada respuesta fueron los siguientes:                      1 = Muy en desacuerdo                      2 = En desacuerdo                      3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo                      4 = De acuerdo                      5 = Muy de acuerdo                      900 = NS/NR</p> <p><b>Nota.</b> La escala se mantuvo tal como fue propuesta por los autores del instrumento, sin embargo, se despreciaron las observaciones cuya respuesta fue NS/NR y No aplica.</p>

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

Doy mi mejor esfuerzo para cumplir con mi trabajo, sin importar las dificultades que existen	coin1_d_d	5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo 99 = NS/NR <b>Nota.</b> La escala se mantuvo tal como fue propuesta por los autores del instrumento, sin embargo, se despreciaron las observaciones cuya respuesta fue NS/NR y No aplica.
<b>Apoyo organizacional</b>		
Durante la pandemia, he recibido apoyo suficiente por parte de la dirección de mi entidad	ci_1_g	Los valores dados por los autores para cada respuesta fueron los siguientes: 5 = Muy de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 2 = En desacuerdo 1 = Muy en desacuerdo 900 = NS/NR No aplica <b>Nota.</b> La escala se mantuvo tal como fue propuesta por los autores del instrumento, sin embargo, se despreciaron las observaciones cuya respuesta fue NS/NR y No aplica.
Estoy satisfecho con el apoyo brindado por la oficina de sistemas cuando teletrabajo o trabajo en casa	ci_1_f	Los valores dados por los autores para cada respuesta fueron los siguientes: 5 = Muy de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 2 = En desacuerdo 1 = Muy en desacuerdo 900 = NS/NR No aplica <b>Nota.</b> La escala se mantuvo tal como fue propuesta por los autores del instrumento, sin embargo, se despreciaron las observaciones cuya respuesta fue NS/NR y No aplica.
Mi entidad brinda los servicios y recursos necesarios para apoyar mi salud mental mientras teletrabajo o trabajo en casa durante la pandemia	well_1_i	Los valores dados por los autores para cada respuesta fueron los siguientes: 5 = Muy de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 2 = En desacuerdo 1 = Muy en desacuerdo 900 = NS/NR No aplica <b>Nota.</b> La escala se mantuvo tal como fue propuesta por los autores del instrumento, sin embargo, se despreciaron las observaciones cuya respuesta fue NS/NR y No aplica.

*Nota.* Tabla de elaboración de los autores en la que se describen las escalas empleadas para los constructos conformados por 3 o más ítems.

# SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

## Apéndice F. Descripción de las variables de control empleadas en el estudio

Pregunta del cuestionario	Ítem	Descripción de la escala
<b>Sexo</b>		
Sexo	idn_1	<p>Los valores dados por los autores para cada respuesta fueron los siguientes:                      1 = Hombre                      2 = Mujer                      900 = No informa</p> <p><b>Nota.</b> La escala se mantuvo tal como fue propuesta por los autores del instrumento, sin embargo, se despreciaron las observaciones denotadas como “no informa”.</p>
<b>Grupo etario</b>		
¿Cuántos años cumplidos tiene?	agegroup	<p>Los valores dados por los autores para cada respuesta fueron los siguientes:                      4 = Menor de 29                      3 = 29-40                      2 = 41-50                      1 = Mayor de 50                      900 = No informa</p> <p><b>Nota.</b> Pese a que en el instructivo del cuestionario la variable estaba planteada como numérica, los datos fueron categorizados en los rangos de edad señalados previamente. La escala fue propuesta por los autores de esta investigación.</p>
<b>Nivel educativo</b>		
¿Cuál es el máximo nivel de educación que ha completado? (educgroup)	educgroup	<p>1 = Ninguno a educación media                      2 = Técnico /tecnológico o universitario                      3 = Posgrado                      900 = No informa</p> <p><b>Nota.</b> Pese a que en el instructivo del cuestionario los autores plantearon una especificación más amplia de los niveles educativos, los datos fueron categorizados por los rangos expuestos. La escala fue propuesta por los autores de esta investigación.</p>
<b>Horas de trabajo</b>		
¿cuántas horas trabajó remotamente (por ejemplo, en su casa) para su entidad?	con_1	<p>[Respuesta numérica abierta]                      (Rango válido entre 0 y más de 70 horas)                      NS/NR = No sabe/ No responde</p> <p><b>Nota.</b> Debido a que la respuesta fue numérica se tomó la decisión de categorizar por rangos de horas de la siguiente manera:                      1 = 1 a 10 horas                      2 = 11 a 20 horas                      3 = 21 a 30 horas                      4 = 31 a 40 horas                      5 = 41 y 50 horas                      6 = 51 y 60 horas</p>

# SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

7 = 61 y 70 horas  
8 = Más de 70 horas

*Nota.* Tabla de elaboración propia en la que se describen las escalas empleadas para las variables de control del modelo.

**Apéndice G.** Ecuaciones empleadas en la determinación de índices y pruebas de validez y confiabilidad estadística

Prueba	Ecuación
<b>Pruebas para modelos de medición</b>	
<p><b>Alfa de Cronbach:</b> para garantizar la confiabilidad y consistencia de los modelos de medida se utilizó en alfa de Cronbach. Su función es la de estimar la fiabilidad de las Inter correlaciones de los ítems, para cada constructo pretendido. Como limitantes, resalta que, esta prueba tiende a subestimar la confiabilidad de la consistencia interna y es sensible al número de ítems. En ese sentido, de acuerdo con Hair et al. (2022), los valores entre 0,60 y 0,70 son aceptables y valores entre 0,70 y 0,90 pueden se consideran satisfactorios</p>	$Cronbach\ \alpha = \left( \frac{M}{M-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^M s_i^2}{s_t^2} \right)$ <p>Donde,</p> <p><math>i</math>: variable indicadora de un determinado ítem</p> <p><math>M</math>: número de ítems de la escala</p> <p><math>s_i^2</math>: varianza de la variable <math>i</math> para <math>M</math> indicadores</p> <p><math>s_t^2</math>: varianza de la suma de todos los <math>M</math> indicadores del constructo</p>
<p><b>Confiabilidad compuesta (CR):</b> Complementariamente, se calculó la confiabilidad compuesta, la cual tiene en cuenta las cargas externas de los ítems que se orientan para el factor. Los rangos en los que los valores son aceptables y satisfactorios son entre 0,60 y 0,70, y entre 0,70 y 0,90 respectivamente.</p>	$\rho_c = \frac{(\sum_{i=1}^M l_i)^2}{(\sum_{i=1}^M l_i)^2 + \sum_{i=1}^M var(e_i)}$ <p>Donde,</p> <p><math>i</math>: variable indicadora de un determinado ítem</p> <p><math>l_i</math>: simboliza la carga externa estandarizada del ítem <math>i</math></p> <p><math>M</math>: número de ítems de la escala</p> <p><math>var(e_i)</math>: varianza del error de medición</p>

SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

<p><b>Varianza Media Extraída (AVE):</b> Como lo indican Hair et al. (2022), los ítems que se encuentran en dirección de un constructo deben compartir gran proporción de varianza. Para tal fin, se calculó la AVE, el cual representa la suma de las cargas al cuadrado dividida por el número de indicadores. El criterio asocia los ítems para cada constructo</p>	$AVE = \left( \frac{\sum_{i=1}^M l_i^2}{M} \right)$ <p>Donde,</p> <p><math>i</math>: variable indicadora de un determinado ítem</p> <p><math>l_i</math>: simboliza la carga externa estandarizada del ítem <math>i</math></p> <p><math>M</math>: número de ítems de la escala</p>
<p><b>HTMT:</b> La relación Heterotrait – Monotrait hace referencia a la media geométrica de las correlaciones de los ítems o indicadores que miden los constructos, es decir, es la media geométrica, por tanto, si fuese 1 se incurriría en falta de validez discriminante. El valor máximo permitido para HTMT es de 0,90 teniendo en cuenta los escenarios con constructos de indicadores muy relacionados (Henseler et al., 2015)</p>	$HTMT(Y_1Y_2) = \frac{mean(R_{Y_1Y_2})}{\sqrt{mean(R_{Y_1Y_1}) \cdot mean(R_{Y_2Y_2})}}$ <p>Donde,</p> <p><math>R_{Y_1Y_2}</math>: es la matriz de correlaciones entre cada indicador de <math>Y_1</math> e <math>Y_2</math></p> <p><math>R_{Y_1Y_1}</math> (<math>R_{Y_2Y_2}</math>): matriz de correlaciones para cada indicador <math>Y_1</math> (<math>Y_2</math>)</p>
<p><b>Pruebas para modelo de ecuaciones estructurales</b></p>	
<p><b>Residuo Cuadrático Medio Estandarizado (SRMR):</b> evalúa la desviación de los valores ajustados en el modelo, es decir, mide que tan bien se encuentran ajustados los datos observados a las estimaciones dadas por el modelo. En concreto, permite evaluar la magnitud promedio de las discrepancias entre las correlaciones observadas y esperadas como una medida absoluta del criterio de ajuste. Un modelo inferior a 0,08 es aceptable, aunque, se considera un ajuste excelente los valores inferiores a 0,05 (Hair et al., 2012)</p>	$SRMR = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n (s_{ij} - \hat{s}_{ij})^2}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n s_{ij}^2}}$ <p>Donde,</p> <p><math>n</math>: número de variables del modelo</p>

## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

	<p><math>s_{ij}</math>: covarianza observada entre las variables i y j</p> <p><math>\hat{s}_{ij}</math>: covarianza estimada entre las variables i y j según el modelo</p>
<p><b>Índice de ajuste normalizado (NFI):</b> El Índice de Ajuste Normalizado evalúa el ajuste del modelo teniendo en cuenta los datos observados. Su valor oscila entre 0 y 1, indicando que los valores cercanos a 1 denotan un mejor ajuste del modelo a los datos</p>	$NFI = \frac{F_s - F_p}{F_p}$ <p>Donde,</p> <p><math>F_s</math> y <math>F_p</math>: valores de las funciones de discrepancia de los modelos saturados y del investigador, respectivamente.</p>

*Nota.* Tabla de elaboración de los autores en la que se describe el nombre y la ecuación empleada para realizar las pruebas de validez y confiabilidad.

### Apéndice H. Caracterización de la muestra de estudio

Variable	Categoría	Cantidad	Porcentaje
Sexo	Hombres	13.686	44,4%
	Mujeres	17.075	55,4%
	No informa	36	0,1%
Edad	< 29 años	3.002	9,7%
	29 - 40 años	11.258	36,6%
	41 - 50 años	7.675	24,9%
	> 50 años	8.842	28,7%
	No informa	20	0,1%
Nivel educativo	Ninguno a educación media	1.396	4,5%
	Técnico /tecnológico o universitario	12.175	39,5%
	Posgrado	17.011	55,2%
	No informa	215	0,7%
Horas de trabajo	1 a 10 horas	9.342	30,3%

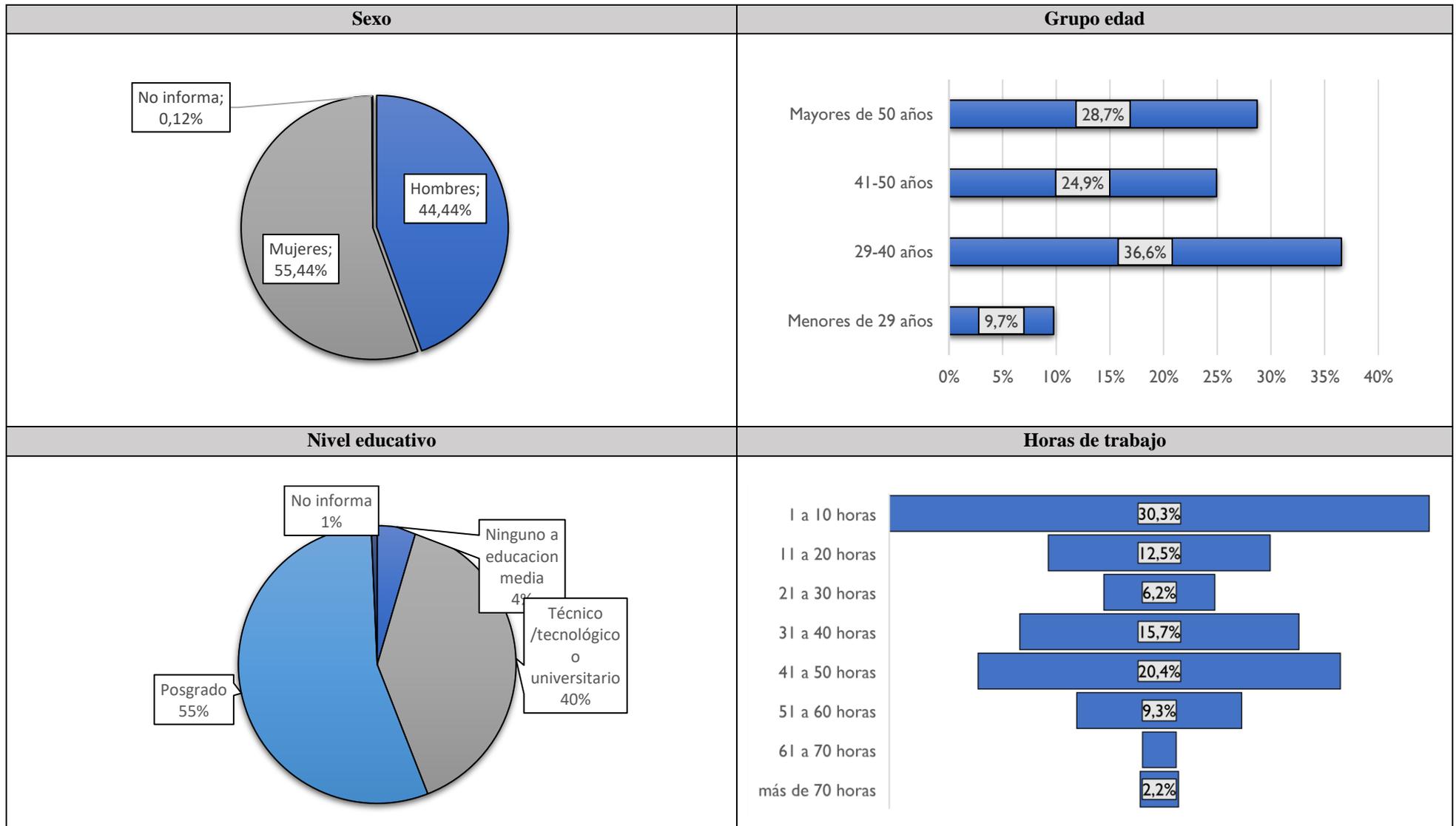
## SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

11 a 20 horas	3.841	12,5%
21 a 30 horas	1.920	6,2%
31 a 40 horas	4.829	15,7%
41 a 50 horas	6.269	20,4%
51 a 60 horas	2.854	9,3%
61 a 70 horas	584	1,9%
más de 70 horas	665	2,2%
NS/NR	493	1,6%

*Nota.* Tabla de elaboración de los autores en la que se expresa la caracterización sociodemográfica de la muestra de estudio.

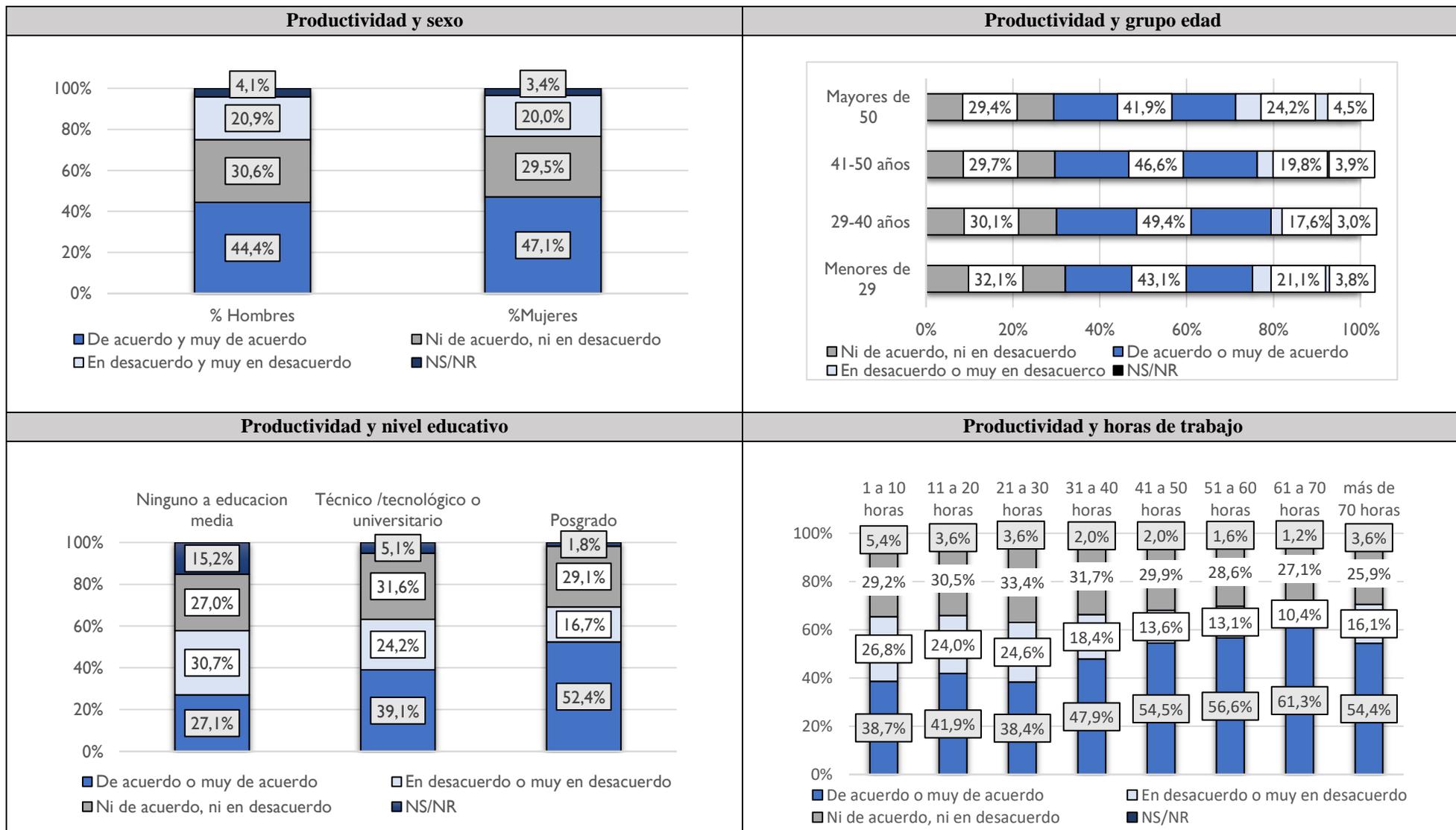
# SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

## Apéndice I. Gráficos de estadísticas descriptivas de la muestra



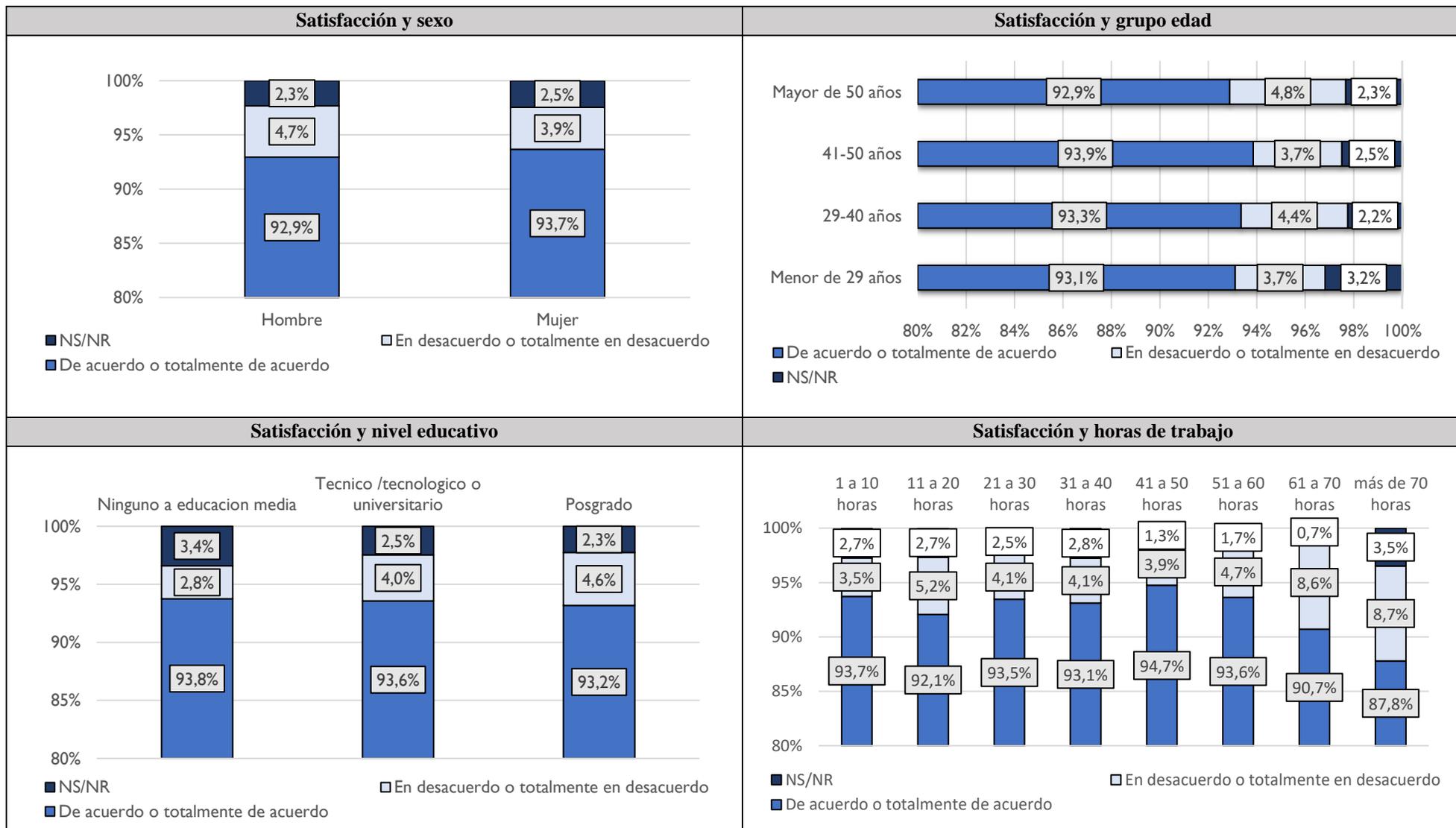
# SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

**Apéndice J.** Gráficos “soy más productivo cuando trabajo remotamente que en la oficina (o mi lugar de trabajo habitual)”



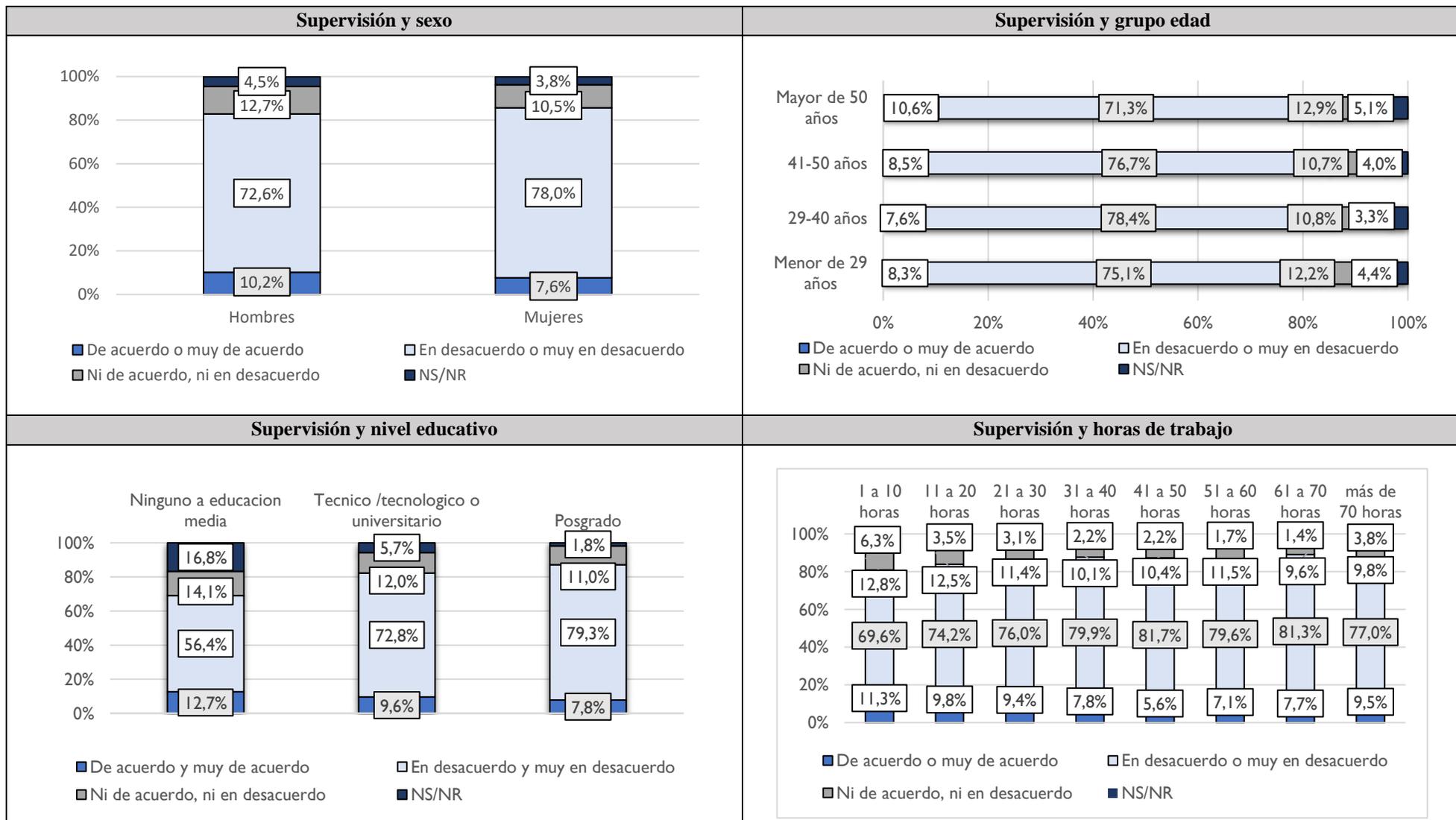
# SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

Apéndice K. Gráficos “estoy satisfecho con mi trabajo”

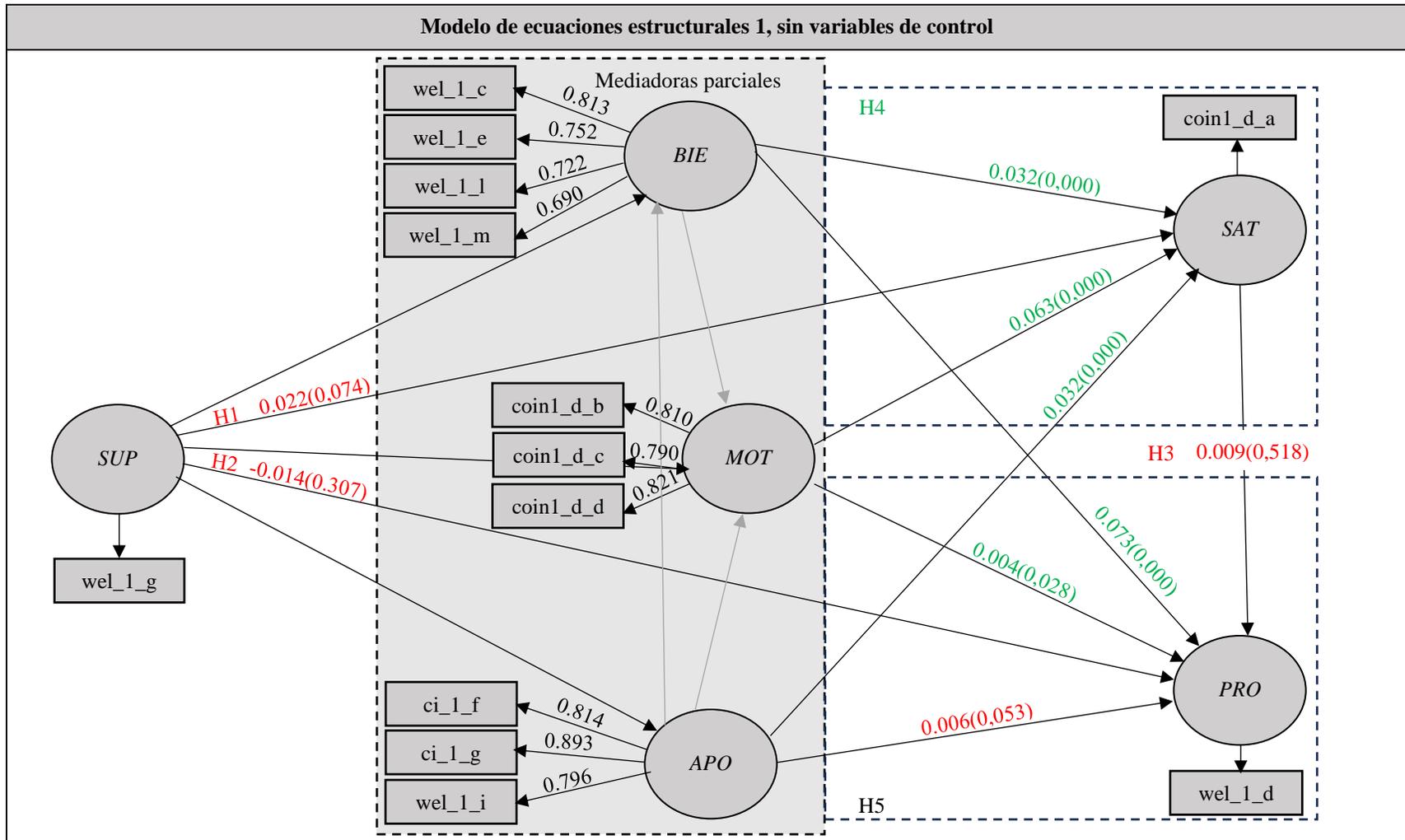


# SUPERVISIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN EN EL TELETRABAJO

Apéndice L. Gráficos “cuando teletrabajo o trabajo en casa, mi superior jerárquico no supervisa mi trabajo”



Apéndice M. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales 1, sin variables de control



Apéndice N. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales 2, con variables de control

