

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**  
**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**



**TESIS**  
**FACTORES DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO QUE INCIDEN**  
**EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR DE TECNOLOGÍA Y**  
**SERVICIOS EMPRESARIALES**

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO EN DOCTOR EN**  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**PRESENTA**  
**JORGE LUIS CHIGO GASTELUM**

**DIRECTOR DE TESIS**  
**DR. LEONARDO VÁZQUEZ RUEDA**

**Culiacán Rosales, Sinaloa, México, enero de 2024**



Dirección General de Bibliotecas  
Ciudad Universitaria  
Av. de las Américas y Blvd. Universitarios  
C. P. 80010 Culiacán, Sinaloa, México.  
Tel. (667) 713 78 32 y 712 50 57  
dgbuas@uas.edu.mx

## UAS-Dirección General de Bibliotecas

### Repositorio Institucional Buelna Restricciones

#### de uso

Todo el material contenido en la presente tesis está protegido por la Ley Federal de Derechos de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda prohibido la reproducción parcial o total de esta tesis. El uso de imágenes, tablas, gráficas, texto y demás material que sea objeto de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente correctamente mencionando al o los autores del presente estudio empírico. Cualquier uso distinto, como el lucro, reproducción, edición o modificación sin autorización expresa de quienes gozan de la propiedad intelectual, será perseguido y sancionado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial Compartir Igual, 4.0 Internacional



## **Dedicatoria**

A Dios, que siempre ha sido el respaldo y la guía en cada paso de mi vida y a mi Familia por ser el soporte e impulsar cada uno de mis sueños, por su incondicional amor y fe en mí.

Jorge Luis Chigo Gastélum

## Agradecimientos

A Dios por permitirme vivir todas las experiencias de vida con fe en el momento correcto.

A mi madre Rosa María por enseñarme la voluntad para conseguir las metas.

A mis hermanos Arely y Julio por su valor y amor incondicional y a mis cuatro sobrinos.

A mi director de tesis Dr. Leonardo Vázquez Rueda por su sabiduría y paciencia durante este trayecto de investigación. A la Dra. Aurora Diaz, Dra. Deyanira Bernal, por su valiosa supervisión y orientación en esta experiencia investigativa.

Al Dr. Luiz Vicente Ovalles por su ejemplo en el campo de la investigación, a la Dra. Lidyeth Azucena Sandoval y Dra. Flor de la Cruz Salaiza por ser una luz en este viaje académico. Y a la Dra. Lucia Cereceres porque hace años ella me hizo enamorarme de la investigación.

A José Raymundo Conde por el apoyo incondicional sin el cual no fuera posible esta investigación. A Wendy Koral Serrano por permitirme acceder al caso de estudio.

A Dra. Tania Wong Escárrega cuya guía y sabiduría han sido fundamentales en mi crecimiento personal y profesional y, su motivación inquebrantable es un pilar para la vida.

A la Universidad Autónoma de Sinaloa que ha sido el lugar donde encontré mi vocación de maestro, que me ha exigido tanto, y al mismo tiempo me ha permitido obtener mi tan ansiado título.

A todos los que, de alguna manera, también colaboraron directa o indirectamente, mediante reflexiones, opiniones y sugerencias para que pueda culminar este trabajo extendiendo mi más sincero agradecimiento.

## Resumen

Cada vez es más difícil ignorar al teletrabajo, la literatura lo considera un fenómeno que ha cobrado especial relevancia en la era posdigital, que emerge como una modalidad laboral transformadora, promoviendo la redefinición de las estrategias directivas para garantizar el desempeño laboral. El estudio se apoya en investigaciones previas que han establecido metodologías para medir y evaluar el impacto del teletrabajo en el desempeño laboral, tomando como referencia modelos y teorías consolidadas. Esta investigación se centra en estudiar una muestra representativa de empleados de Oracle México, empresa líder en el ámbito tecnológico, donde la práctica del teletrabajo está ampliamente arraigada con el objetivo de determinar los factores de la modalidad del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral, identificar su relación y establecer el grado de asociación. La metodología adoptada en este trabajo es un enfoque mixto, no experimental, correlacional y descriptivo, que permite un examen detallado y una interpretación precisa de la relación entre teletrabajo y desempeño laboral. La recopilación de datos se realizó mediante instrumentos cuya validez fue respaldada por el juicio de expertos y cuya confiabilidad fue confirmada por un alfa de Cronbach confiable. Los hallazgos principales de esta tesis revelan que el teletrabajo, cuando está acompañado de recursos laborales adecuados y una gestión efectiva de las demandas laborales, puede influir positivamente en el desempeño de tareas y el bienestar de los empleados. A su vez, se identificaron retos, tales como el manejo del estrés y la naturaleza de las tareas, que requieren atención estratégica para optimizar el desempeño laboral. Se concluye que la modalidad de teletrabajo en Oracle México S.A. de CV impacta de manera significativa en el desempeño laboral, tanto positiva como negativamente. Los beneficios percibidos, como la flexibilidad y la autonomía, pueden potenciar la productividad y la satisfacción laboral, mientras que las demandas excesivas y la falta de soporte pueden mermar la eficiencia y el compromiso.

**Palabras Clave:** TELETRABAJO, DESEMPEÑO LABORAL, MODELO DE DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES.

## Abstract

It is becoming increasingly difficult to overlook teleworking. The literature considers it a phenomenon that has gained special relevance in the post-digital era, emerging as a transformative work modality, promoting the redefinition of executive strategies to ensure work performance. This study builds upon previous research that has established methodologies to measure and evaluate the impact of teleworking on work performance, referencing established models and theories. This research focuses on studying a representative sample of employees from Oracle Mexico, a leading company in the technology sector, where the practice of teleworking is widely established. The objective is to determine the factors of the teleworking modality that influence work performance within the framework of the Job Demands-Resources Model, identify its relationship, and establish the degree of association. The methodology adopted in this work is a mixed, non-experimental, correlational, and descriptive approach, allowing a detailed examination and precise interpretation of the relationship between teleworking and work performance. Data collection was conducted using instruments whose validity was supported by expert judgment and whose reliability was confirmed by a reliable Cronbach's alpha. The main findings of this thesis reveal that teleworking, when accompanied by adequate labor resources and effective management of labor demands, can positively influence task performance and employee well-being. Challenges were identified, such as stress management and the nature of tasks, which require strategic attention to optimize work performance. It is concluded that the teleworking modality in Oracle Mexico S.A. de CV significantly impacts work performance, both positively and negatively. Perceived benefits, such as flexibility and autonomy, can enhance productivity and job satisfaction, while excessive demands and lack of support can diminish efficiency and commitment. For future research, it is recommended to explore the longitudinal influence of teleworking on performance. Additionally, investigating the adaptability of the findings in different sectors and organizational cultures would be valuable, thus expanding the understanding of teleworking in various business contexts.

**Keywords:** Teleworking, Work Performance, Job Demands-Resources Model.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Marco Contextual y Planteamiento del Problema</b> .....	<b>3</b>
1.1. Antecedentes del problema relacionado al teletrabajo .....	3
1.1.1. Contexto internacional del teletrabajo .....	6
1.1.2. Contexto nacional del teletrabajo .....	9
1.1.3. El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral.....	12
1.2. El teletrabajo en la industria de la tecnología y servicios empresariales .....	16
1.3. Descripción del problema de investigación .....	18
1.4. Preguntas de investigación .....	20
1.4.1. Pregunta general .....	20
1.4.2. Preguntas específicas.....	21
1.5. Delimitación de la investigación .....	21
1.6. Objetivos de investigación .....	21
1.6.1. Objetivo general.....	21
1.6.2. Objetivos específicos .....	21
1.7. Justificación .....	22
1.8. Hipótesis .....	24
1.8.1. Hipótesis general .....	24
1.8.2. Hipótesis específicas .....	24
1.9. Limitaciones de la investigación.....	24
<b>Capítulo II. Marco Teórico y Conceptual</b> .....	<b>25</b>
2.1. Antecedentes teóricos .....	25
2.1.1. Teoría Institucional.....	26
2.1.2. Teoría de la Contingencia .....	28
2.1.3. Teoría de las Demandas y Recursos Laborales.....	30
2.2. Teletrabajo.....	33
2.2.1. La incidencia de la pandemia de COVID-19 y la regulación del teletrabajo.....	33
2.2.2. Conceptualización internacional del teletrabajo.....	35
2.2.3. Diferencia entre teletrabajo y home office .....	37
2.2.4. Beneficios y desventajas del teletrabajo.....	38
2.2.5. Obligaciones del empleador y el teletrabajador.....	41
2.2.6. Regulación internacional del teletrabajo.....	43
2.2.7. La regulación del teletrabajo en México .....	45
2.2.8. La NOM-037 y los riesgos laborales del teletrabajo .....	46
2.2.9. Consideraciones fiscales del teletrabajo .....	49
2.2.10. Dimensiones del teletrabajo .....	49

2.3. El desempeño laboral .....	50
2.3.1. Desempeño laboral versus productividad laboral .....	51
2.3.2. Definición de desempeño laboral .....	53
2.3.3. Dimensiones del desempeño laboral .....	54
2.3.4. Modelos para analizar el desempeño laboral .....	56
2.4. Modelo de demandas y recursos laborales .....	58
2.4.1. Categorías del Modelo DRL .....	59
2.4.2. Impacto del Modelo DRL en el estrés .....	61
2.4.3. Relación del estrés con el desempeño laboral en el teletrabajo .....	62
<b>Capítulo III. Decisiones Teóricas y Metodológicas.....</b>	<b>64</b>
3.1. Metodología de investigación.....	64
3.2. Paradigmas de la metodología de investigación .....	65
3.2.1. Metodología cuantitativa .....	65
3.2.2. Metodología cualitativa .....	66
3.2.3. Estudio de caso .....	67
3.2.4. Metodología mixta.....	68
3.3. Enfoque de la investigación .....	69
3.4. Alcance de la investigación.....	70
3.5. Diseño de la investigación .....	71
3.6. Método de investigación .....	73
3.6.1. Encuesta.....	73
3.6.2. Determinación de la muestra para la herramienta cuantitativa .....	74
3.6.3. Escala de Likert .....	75
3.6.4. Entrevista.....	76
3.7. Criterios de validez del cuestionario.....	77
3.7.1. Método basado en juicio de expertos.....	77
3.7.2. Índice de validez de contenido del instrumento.....	78
3.7.3. Validez de constructo.....	79
3.7.4. Nivel de confiabilidad .....	80
3.7.5. Recolección de la información .....	81
3.8. Operacionalización de las variables .....	81
3.8.1. Operacionalización de variable teletrabajo.....	82
3.8.2. Operacionalización de variable desempeño laboral .....	83
3.8.3. Operacionalización del Modelo DRL .....	84
<b>Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados.....</b>	<b>88</b>
4.1. Descripción de la unidad de análisis .....	88
4.2. Análisis de los resultados de las variables de estudio.....	92
4.3. Recursos laborales que indiquen positivamente en el desempeño laboral.....	97

4.3.1. Análisis cualitativo de los recursos laborales .....	97
4.3.2. Análisis cuantitativo de los recursos laborales .....	102
4.4. Demandas laborales que inciden negativamente en el desempeño laboral .....	106
4.4.1. Análisis cualitativo de las demandas laborales.....	106
4.4.2. Análisis cuantitativo de las demandas laborales .....	110
4.5. Correlación entre el teletrabajo y las variables del Modelo DRL que inciden en el desempeño laboral .....	112
4.5.1. Análisis cualitativo de la correlación entre teletrabajo y Modelo DRL .....	112
4.5.2. Análisis cuantitativo de la correlación entre teletrabajo y Modelo DRL.....	117
4.6. Los factores de la modalidad de teletrabajo que inciden en el desempeño laboral .	118
4.6.1. Análisis cualitativo del teletrabajo que incide en el desempeño laboral.....	118
4.6.2. Análisis cuantitativo de los factores del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral.....	124
4.7. Aceptación o refutación de las hipótesis .....	126
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>129</b>
5.1. Conclusiones con base en los objetivos.....	129
5.1.1. Conclusiones generales.....	129
5.1.2. Conclusiones por objetivos .....	130
5.2. Discusiones .....	131
5.2.1. Elementos teóricos y conceptuales de la investigación .....	133
5.2.2. Pertinencia metodológica aplicada.....	135
5.2.3. Resultados prácticos de la investigación.....	136
5.3. Recomendaciones .....	137
5.3.1. Consideraciones finales .....	137
5.3.2. A la Empresa Oracle de México.....	137
5.3.3. A la Universidad Autónoma de Sinaloa .....	138
5.3.4. A la Facultad de Contaduría y Administración.....	139
5.3.5. Recomendaciones para futuras líneas de investigación.....	140
<b>Referencias .....</b>	<b>141</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>154</b>
Anexo 1. Matriz de sistematización de la investigación.....	154
Anexo 2. Coherencia metodológica en la elaboración del marco teórico con las dimensiones de análisis.....	155
Anexo 3. Razón de validez de contenido Lawshe y Tristán-López.....	163
Anexo 4. Instrumento de Encuesta Aplicado a Teletrabajadores .....	157
Anexo 5. Formato de Entrevista Semiestructurada .....	161

## Índice de Tablas

Tabla 2.1. <i>Factores contingentes</i> .....	29
Tabla 2.2. <i>Comparación de aspectos legales del teletrabajo</i> .....	34
Tabla 2.3. <i>Etapas del teletrabajo</i> .....	36
Tabla 2.4. <i>Perspectivas de los beneficios del teletrabajo</i> .....	39
Tabla 2.5. <i>Perspectivas de las desventajas y riesgos del teletrabajo</i> .....	40
Tabla 2.6. <i>Obligaciones del empleador</i> .....	42
Tabla 2.7. <i>Obligaciones del trabajador</i> .....	43
Tabla 2.8. <i>Evolución de la normatividad del teletrabajo en México</i> .....	47
Tabla 2.9. <i>Evolución del concepto desempeño laboral</i> .....	53
Tabla 2.10. <i>Modelos para analizar el desempeño laboral</i> .....	57
Tabla 3.1. <i>Diseño de la investigación</i> .....	72
Tabla 3.2. <i>Características de la investigación</i> .....	73
Tabla 3.3. <i>Constructo del cuestionario de intervención</i> .....	76
Tabla 3.4. <i>Razón de validez de contenido Lawshe y Tristán-López</i> .....	163
Tabla 3.5. <i>Alfa de Cronbach del instrumento</i> .....	81
Tabla 3.6. <i>Operacionalización de la variable teletrabajo</i> .....	82
Tabla 3.7. <i>Operacionalización de la variable desempeño laboral</i> .....	84
Tabla 3.8. <i>Operacionalización del Modelo DRL: Recursos laborales</i> .....	86
Tabla 3.9. <i>Operacionalización del Modelo DRL: Demandas laborales</i> .....	87
Tabla 4.1. <i>Edad de la muestra</i> .....	90
Tabla 4.2. <i>Sexo de la muestra</i> .....	90
Tabla 4.3. <i>Estado civil de la muestra</i> .....	90
Tabla 4.4. <i>Experiencia en el teletrabajo</i> .....	91
Tabla 4.5. <i>Antigüedad en el puesto de trabajo</i> .....	91
Tabla 4.6. <i>Correlación de variable independiente teletrabajo</i> .....	93
Tabla 4.7. <i>Correlación de variable dependiente desempeño laboral</i> .....	94
Tabla 4.8. <i>Correlaciones del Modelo DRL</i> .....	96
Tabla 4.9. <i>Matriz de análisis cualitativo del OE 1</i> .....	98
Tabla 4.10. <i>Correlación desempeño y recursos laborales</i> .....	103
Tabla 4.11. <i>Resumen del Modelo</i> .....	104
Tabla 4.12. <i>Anova: variable dependiente desempeño de tareas</i> .....	104
Tabla 4.13. <i>Coeficientes del modelo variable dependiente desempeño de tareas</i> .....	105

Tabla 4.14. <i>Matriz de análisis cualitativo del OE 2</i> .....	107
Tabla 4.15. <i>Correlación desempeño y demandas laborales</i> .....	111
Tabla 4.16. <i>Matriz de análisis cualitativo del OE 3</i> .....	113
Tabla 4.17 <i>Correlación entre teletrabajo Modelo DRL y desempeño.</i> .....	117
Tabla 4.18. <i>Matriz de análisis cualitativo del objetivo general</i> .....	119
Tabla 4.19. <i>Correlación entre el teletrabajo y desempeño laboral</i> .....	125

## Índice de Figuras

Figura 1.1. Porcentaje de teletrabajadores en el mundo .....	6
Figura 1.2. <i>Cambios en el nivel de actividad por sector económico</i> .....	8
Figura 1.3. <i>Probabilidad de teletrabajar en América Latina</i> .....	9
Figura 1.4. <i>Distribución de usuarios de internet por de edad</i> .....	11
Figura 1.5. <i>Modelo diamante explicativo de los componentes de estudio</i> .....	19
Figura 2.1. <i>Dimensiones del desempeño laboral</i> .....	54
Figura 2.2. <i>Relación del teletrabajo con el desempeño laboral</i> .....	55
Figura 2.3 <i>Modelo DRL de la investigación</i> .....	60
Figura 4.1. <i>Organigrama de la muestra</i> .....	89
Figura 4.2. <i>Red de los recursos laborales y su incidencia en el teletrabajo</i> .....	101
Figura 4.3. <i>Red de las demandas laborales y su incidencia en el desempeño</i> .....	109
Figura 4.4. <i>Red del Modelo DRL de la investigación</i> .....	115
Figura 4.5. <i>Red de teletrabajo y desempeño laboral</i> .....	123

## Introducción

En la era actual, el teletrabajo ha experimentado un crecimiento significativo como resultado de los avances tecnológicos y los cambios en la forma en que las organizaciones operan. La posibilidad de llevar a cabo actividades laborales desde ubicaciones remotas ha brindado flexibilidad tanto a empleados como a empleadores. Sin embargo, a pesar de sus beneficios potenciales, el teletrabajo plantea desafíos que pueden afectar el desempeño laboral. En este contexto, esta tesis tiene como objetivo analizar los factores del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral, utilizando el Modelo de Demandas y Recursos Laborales.

El Capítulo I planteamiento del problema se centra en la necesidad de comprender cómo el teletrabajo, como forma modalidad de empleo, puede afectar el desempeño laboral de los empleados y a medida que más organizaciones implementan el teletrabajo, es fundamental investigar los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores en este entorno. Se aborda el contexto internacional, nacional y local del teletrabajo y el desempeño laboral. Asimismo, se plantea la interrogante principal junto con preguntas específicas relacionadas con el tema de la investigación, además, se detallan los objetivos a cumplir, tanto generales como específicos y, finalmente, se expone la hipótesis a probar, la justificación de la investigación y la delimitación del estudio.

Se destaca en el Capítulo II marco teórico se exploran la teoría institucional, la teoría de la contingencia y la teoría de demandas y recursos laborales que proporcionan un marco conceptual y referencial para comprender cómo las características del teletrabajo pueden afectar el desempeño laboral. Además, se analizan las variables clave de esta investigación: el teletrabajo, el desempeño laboral y el Modelo de demandas y recursos laborales. También, se examinan estudios previos que analizan como el teletrabajo influye en el desempeño de los empleados bajo esta modalidad de empleo.

Respecto al Capítulo III denominado decisiones teóricas y metodológicas se describe el abordaje metodológico basado en un enfoque mixto con un estudio de caso, el cual proporciona una comprensión más profunda de los factores contextuales y organizacionales que pueden tener un impacto significativo en el desempeño laboral en el teletrabajo. Para lo cual se emplean métodos cuantitativos y cualitativos para recopilar y analizar datos, esto permite obtener una visión holística de los factores del teletrabajo que influyen en el desempeño

laboral en la empresa Oracle de México S.A. de C.V., al tiempo que se exploran las experiencias y percepciones de los empleados en un contexto específico.

En el Capítulo IV son presentados los resultados de esta tesis, que revelan con gran detalle cómo los teletrabajadores de Oracle México perciben y experimentan los factores del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral en el marco del Modelo de Demandas y Recursos Laborales. Se encontró que identificar los factores específicos que promueven o inhiben el rendimiento, este estudio traza un mapa de los componentes críticos que las organizaciones deben considerar para optimizar sus modelos de trabajo remoto. Así como se presentan la comprobación de las hipótesis de investigación que través del método de estudio de caso queda demostrado que el teletrabajo es un entramado de prácticas y percepciones que varían ampliamente, y que su eficacia está mediada por la interacción entre las demandas laborales impuestas a los trabajadores y los recursos disponibles para su cumplimiento.

Finalmente, en las conclusiones y recomendaciones de la investigación, se adentra en la síntesis y evaluación de los hallazgos investigativos, emergiendo con conclusiones fundamentadas y recomendaciones estratégicas. Esta sección representa la culminación de un análisis de las interrelaciones entre el teletrabajo y sus múltiples facetas dentro de la estructura organizacional de Oracle México. Las conclusiones proporcionan no solo un cierre a las indagaciones propuestas sino también una comprensión holística de la influencia del teletrabajo en el rendimiento laboral. En la sección de discusiones, se contempla una reflexión crítica sobre los elementos teóricos y conceptuales, pertinencia de la metodología aplicada y el impacto práctico de la investigación que ofrece una visión integral de cómo los resultados pueden aplicarse en el contexto empresarial actual y cómo pueden influir en futuras investigaciones.

## Capítulo I. Marco Contextual y Planteamiento del Problema

### 1.1. Antecedentes del problema relacionado al teletrabajo

El teletrabajo se ha presentado como una alternativa factible en diferentes momentos de la economía y, los avances de la humanidad han generado nuevas necesidades, Por tanto, es imperativo para las organizaciones estar preparadas para adaptarse y alcanzar el éxito en este entorno en constante cambio. Esta visión está en consonancia con lo planteado por Nery Kameta et al., (2019), quienes subrayan la importancia de la adaptabilidad organizacional en la era moderna.

Los cambios en las últimas décadas en el entorno de operaciones de las organizaciones han suscitado un debate en torno a las estrategias requeridas por las empresas para alcanzar el éxito. Un aspecto central de este debate es la organización del trabajo. Varios investigadores sostienen que, en un entorno competitivo, es imperativo para las empresas adoptar prácticas de trabajo flexibles para prosperar en el contexto actual. Esta noción se ve respaldada por la investigación de Martinez et al., (2006), quienes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en las estrategias laborales para afrontar los desafíos contemporáneos.

La evolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ha cobrado un rol central en múltiples contextos a nivel global, afectando diversas facetas de la vida humana. Esto incluye la capacidad para realizar actividades laborales de manera remota, una alternativa conocida como teletrabajo, que representa una reconfiguración de las estructuras laborales tradicionales. Este fenómeno ha sido posible gracias a los significativos avances en telecomunicaciones, permitiendo que el teletrabajo adquiriera relevancia en numerosas organizaciones alrededor del mundo. Sin embargo, su implementación y aceptación varían considerablemente debido a las diferencias culturales entre países y organizaciones, particularmente en cómo se perciben y valoran las jerarquías sociales, tal como lo señalan Raghuram y Fang (2014).

También, el desarrollo de las TIC ha traído consigo una transformación radical en las relaciones humanas, es decir, en las relaciones económicas, comerciales y de trabajo, principalmente los cambios se ven implementados más rápido en la transformación de las actividades económicas desde los sistemas informáticos hasta los dispositivos electrónicos utilizados dentro y fuera de las organizaciones públicas y privadas (Gutiérrez, 2020). Se tiene

también, que aunado con el desarrollo social, económico y tecnológico esta adopción de la tecnología ha provocado la reestructuración de muchas empresas en los últimos cincuenta años, gradualmente se ha observado cambios progresivos en la manera de ejecutar las actividades laborales y, estas transformaciones se han ido integrando paulatinamente en las prácticas corporativas, reflejando un avance continuo en la adaptación de los métodos de trabajo, en consecuencia, en las nuevas estructuras organizacionales dan como resultado nuevas formas de ser más competitivos al interior y exterior de las mismas (Caballero y Domínguez, 2014).

En el actual marco socioeconómico, caracterizado por cambios rápidos y continuos, las organizaciones, tanto comerciales como de otros sectores, buscan activamente adaptarse a presiones externas variadas. Esta adaptación implica la introducción de métodos de trabajo tanto tradicionales como innovadores, y se manifiesta en múltiples formas: adaptación a las variaciones de la demanda, incremento en los niveles de productividad, integración de nuevas tecnologías, alineación más estrecha de la compensación salarial con los resultados empresariales, y mejora en la calidad de productos y servicios. Estas estrategias están dirigidas a fortalecer la rentabilidad y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

Bakker (2017) resalta que, para mantener la competitividad en el mercado moderno, es esencial contar con empleados comprometidos. Estos individuos se caracterizan por altos niveles de energía, dedicación y absorción en su trabajo. Un empleado comprometido dispone de una amplia gama de recursos personales para invertir en su labor, lo que se traduce en entusiasmo, inmersión en las actividades laborales y perseverancia frente a desafíos y obstáculos. Ha sido evidente que las TIC han transformado el trabajo en una actividad más móvil y extensa, redefiniendo la organización laboral a través de su uso. Esto permite a empleados y directivos llevar a cabo sus tareas laborales a distancia y, esto incluye trabajar desde el hogar, así como desde ubicaciones itinerantes como aeropuertos, hoteles (teletrabajo móvil), o desde oficinas diseñadas para minimizar el desplazamiento de los trabajadores.

Las investigaciones recientes sobre teletrabajo han demostrado que esta modalidad se ha implementado en las organizaciones públicas y privadas a través de transiciones obligatorias para trabajar en casa sin dejar tiempo a un proceso de adaptación en el 2020. Como consecuencia, los procesos de transición de las personas han tenido diferentes resultados, por un lado, los estudios realizados en EE.UU. se asocian con una disminución de

la salud física y mental, aunque las respuestas podrían ser consecuencia de medidas de mitigación generales relacionadas para combatir la pandemia de COVID-19 surgida en 2019 y que a partir del mes de abril del 2020 en México las autoridades gubernamentales obligaron a todas las personas trabajar desde sus casas para evitar contagios . Por otro lado, en un estudio de Japón obtuvo resultados contrarios, en los cuales la población encuestada manifiesta que trabajar desde casa se asoció con síntomas menos depresivos entre los hombres que trabajaban muchas horas y entre las mujeres en general (Sato et al., 2020).

Estudios similares realizados en Austria, muestran que aproximadamente el 25% de la población en modalidad de teletrabajo durante la mitigación de la pandemia de COVID-19 en el 2020, demostró que el 72% de ellos confirmaron que preferían trabajar desde casa una vez que termina la pandemia (TQS y Consulting, 2020), porque encontraron beneficios en su calidad de vida que desean mantener. Además, otro estudio entre 526 empresas austriacas reveló que el 54% planea mantener opciones de trabajo desde casa después de la pandemia de COVID-19 para algunos empleados. Aún los estudios no son concluyentes, falta analizar si trabajar desde casa genera efectos secundarios positivos y negativos en más áreas de la empresa y las personas, es por eso que se justifica explorar a fondo, las expectativas y como se podría afectar el trabajo y el desempeño laboral (Weitzer et al., 2021).

El teletrabajo ha demostrado ser un facilitador clave para la inclusión en el ámbito laboral de individuos y grupos tradicionalmente marginados o con limitadas oportunidades de empleo, según Sánchez y Montenegro (2019), su propósito central es no solo incrementar el rendimiento laboral, sino también enriquecer la calidad de vida de los trabajadores. Por otro lado, desde la perspectiva de la organización, el teletrabajo ofrece ventajas significativas como el aumento del desempeño laboral y la reducción de costos fijos. Para los empleados, esta modalidad de trabajo brinda valiosa disponibilidad de tiempo, flexibilidad en la ejecución de tareas y una mejora percibida en su calidad de vida, atribuible en parte a la disminución de los niveles de estrés y a la menor presión en la realización de sus funciones, tal como señalan Messenger y Gschwind (2016).

Resulta fundamental reconocer la brecha existente en la investigación acerca de los profesionales que optan por el teletrabajo, una preocupación destacada por García (2022). Los análisis recientes aportan perspectivas innovadoras que son indispensables para facilitar el cambio en las estructuras organizativas. En este contexto, el teletrabajo ha impulsado a los

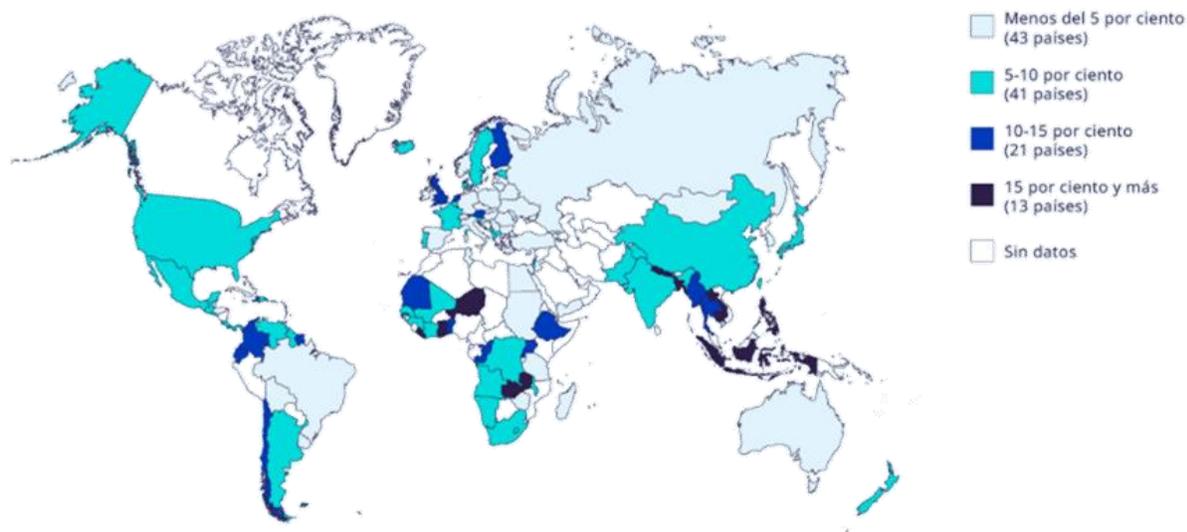
gerentes a reconsiderar las metodologías empleadas para evaluar y supervisar el rendimiento y la gestión de los empleados a distancia, como evidencian Park y Cho (2022). Aunado a lo anterior, Aquije (2018), resalta que los líderes intermedios que implementan el teletrabajo suelen enfrentar obstáculos significativos en la solución de problemas operativos dentro de sus organizaciones.

### 1.1.1. Contexto internacional del teletrabajo

En el mundo entero actualmente se ha recurrido a la figura del teletrabajo como alternativa de una modalidad dentro de las organizaciones, que de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), se definen estadísticamente como trabajadores asalariados en sus domicilios o contratistas dependientes. También, la OIT en 2019 reportó que en el mundo existen unos 260 millones de trabajadores en el domicilio, lo que representa el 7.9% del empleo mundial, antes de que iniciara la pandemia de COVID-19, y con ello se tienen datos que la modalidad de teletrabajo se ha incrementado exponencialmente con presencia en más de 118 países (véase Figura 1.1).

**Figura 1.1.**

Porcentaje de teletrabajadores en el mundo



*Nota:* Elaborado a partir de OIT (2021).

La participación de teletrabajadores en el mundo observada en la Figura 1.1, muestra que la mayoría de los países sobre los que se dispone de datos, los teletrabajadores constituían menos del 10% de todas las personas empleadas, pero en 13 países representaban más del 15% de la fuerza de trabajo. Entre los datos más relevantes se tiene que Asia y el Pacífico se encuentra cerca del 65% de todos los teletrabajadores, más de 166 millones aproximadamente. Finalmente, en los países de ingreso medio o bajo, la mayoría de los teletrabajadores están en modalidad por cuenta propia, pero en los países de ingreso alto, los teletrabajadores asalariados integraban el grupo más numeroso (OIT, 2021).

La modalidad de teletrabajo se lleva a cabo a través de la utilización de las redes y la infraestructura de comunicaciones, lo que se convierte en un factor determinante para el teletrabajo, debido a que se utilizan cada vez más en actividades productivas, educacionales, de la salud, entre otros sectores económicos. En América Latina desde la perspectiva de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) en un informe especial expone que los avances que se preveía que demorarían años en concretarse, se han producido en pocos meses, por ejemplo, en el 2019 el 7.9% de los trabajadores del mundo trabajaba permanentemente desde su hogar, principalmente en ocupaciones manufactureras y artesanales tradicionales.

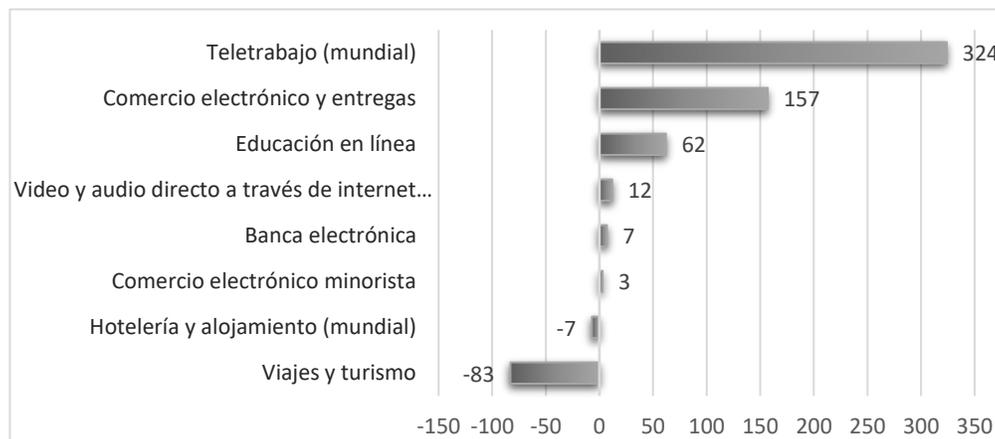
Sin embargo, durante el año 2020, se observó un incremento significativo en la adopción del teletrabajo a nivel mundial, alcanzando un crecimiento del 324% durante el primer semestre del año en comparación con el año 2019, según datos de la CEPAL (2020). En países de América Latina como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, este cambio se reflejó notablemente en diferentes sectores económicos. En cuanto al comercio electrónico, este sector registró un incremento del 157%, mientras que la educación en línea vio un ascenso del 62%. Por otro lado, sectores como el hotelero y los servicios relacionados con viajes mostraron una disminución en sus actividades, evidenciada por el menor tráfico en sitios web y aplicaciones relacionadas

En este sentido, el incremento de la utilización del teletrabajo ha sido pieza clave para la operación actual de muchas empresas a partir del contexto del año 2020, sin embargo, la proporción de trabajo susceptible de realizarse a distancia varía por el sector empresarial, y por razones estructurales de cada país (CEPAL, 2020). De manera análoga, la probabilidad de trabajar bajo la modalidad de teletrabajo en la muestra para Europa y los Estados Unidos es

del casi el 40% de los trabajadores, es un porcentaje significativo y en los demás países desarrollados es similar, debido a sus características de tipo actividad empresarial e infraestructura. En algunos países de África la probabilidad se reduce a menos del 15% (véase Figura 1.2).

**Figura 1.2.**

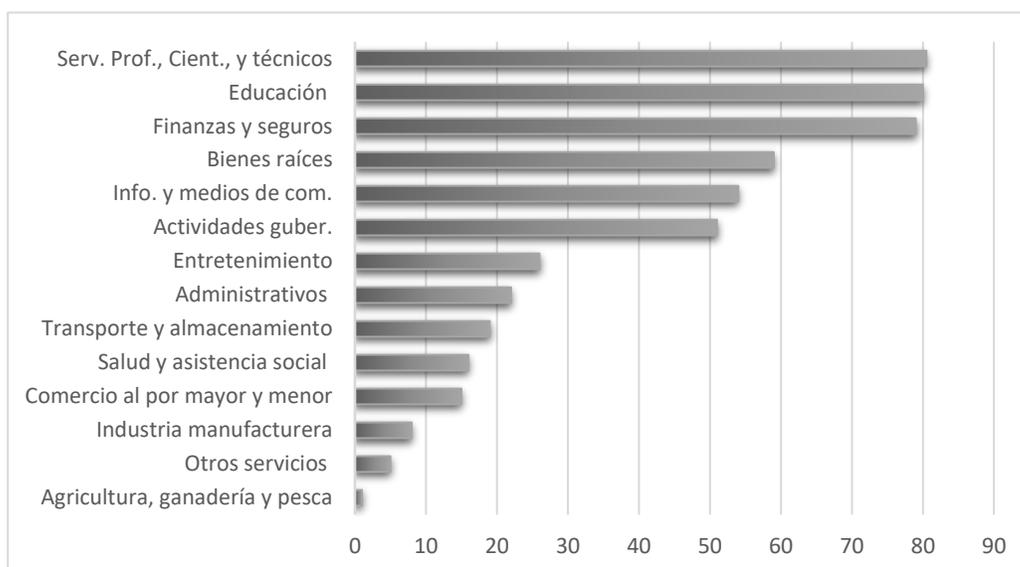
*Cambios en el nivel de actividad por sector económico*



*Nota: Cantidades en porcentaje, elaborado a partir de la CEPAL (2020)*

En el caso de América Latina y el Caribe, la CEPAL estima que alrededor del 21.3% de los trabajadores podría teletrabajar y el criterio es debido a las características de la estructura productiva de la región que limitan el porcentaje de ocupaciones que pueden migrar al teletrabajo, debido a la alta concentración de trabajadores en actividades que necesitan interacción social y presencia física.

Para ampliar el entendimiento sobre el alcance del teletrabajo, reflejado en la Figura 1.3 sobre la probabilidad de teletrabajar por sector económico en América Latina, el estudio de la CEPAL a nivel sectorial destaca que la posibilidad de teletrabajar supera el 80% en áreas como servicios profesionales, científicos y técnicos, ejerciendo una influencia significativa en las organizaciones, tanto públicas como privadas, del sector servicios. Del mismo modo, el sector educativo registra un 79%, seguido de cerca por el sector financiero y de seguros con un 78%, y el sector inmobiliario con un 60%.

**Figura 1.3.***Probabilidad de teletrabajar en América Latina*

*Nota:* Cantidades en porcentaje, elaborado a partir de la CEPAL, (2020)

Esto demuestra que el teletrabajo se aplica a una amplia gama de trabajos específicos. En este contexto, se hace patente que el teletrabajo es relevante para la mayoría de las actividades relacionadas con áreas específicas de producción en las empresas, como la atención al cliente, la gestión de recursos humanos, la logística o las tareas de marketing, tal y como indican (Belzunegui y Erro, 2020).

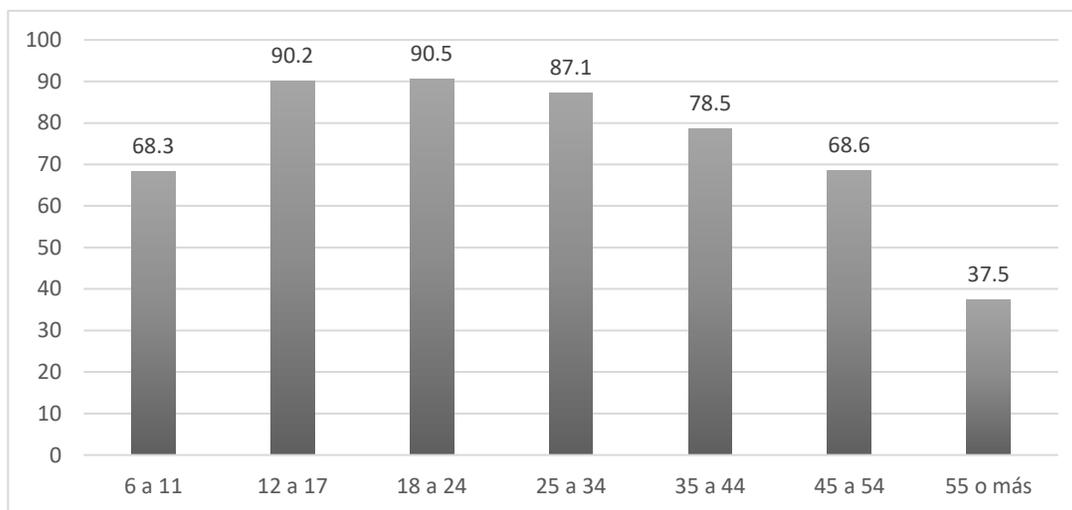
### **1.1.2. Contexto nacional del teletrabajo**

El teletrabajo es una tendencia global, la cultura laboral mexicana aún no está completamente preparada para su adopción generalizada, aunque existen ejemplos notables de empresas en México que han tenido un gran éxito al implementarlo. En el contexto mexicano, diversas compañías como General Motors, Daimler Chrysler, HP, Oracle y Nortel han logrado una exitosa implementación del teletrabajo. El principal desafío del teletrabajo en México radica en la provisión de los recursos necesarios para permitir que los empleados trabajen de manera remota, lo que demanda confianza por parte de la empresa y responsabilidad por parte del trabajador. Si el empleado se guía por objetivos y logros, no surgen complicaciones, siempre y cuando estos sean alcanzados (López y Osuna, 2021).

En el contexto mexicano, datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), obtenidos a través de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), indican que durante abril de 2020, aproximadamente 12.3 millones de personas en México perdieron sus empleos e ingresos. De estos, una mayoría significativa pertenecía al sector de la economía informal, con cerca de 10 millones de afectados en este ámbito y 2 millones en el sector formal. Además, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) reportó una notable pérdida de empleos formales, con 344,526 puestos desaparecidos solo en mayo, sumándose a la disminución de 555,247 empleos en abril y 198,033 desde el 13 hasta el 31 de marzo, acumulando un total de 1,097,806 puestos de trabajo perdidos.

Desde el año 2020, como respuesta a la necesidad de continuar con sus operaciones, un número considerable de entidades tanto públicas como privadas adoptaron el teletrabajo. Esta transición ha significado una adaptación y transformación en las modalidades laborales, implicando un respeto mutuo por los derechos y responsabilidades tanto de los trabajadores como de los empleadores. La flexibilidad inherente al teletrabajo no solo permite a los empleados dedicar el tiempo necesario para cumplir eficientemente con sus tareas, sino que también brinda a los empleadores la posibilidad de fomentar un entorno laboral enfocado en la productividad y efectividad, más allá de la presencia física en un espacio de trabajo convencional.

Por su parte, el INEGI (2021), de acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH), se estima que, en 2020, la cantidad de usuarios de internet en México ascendió a 84.1 millones, lo que representa el 72.0% de la población mayor de seis años. Esta cifra supone un incremento de 1.9 puntos porcentuales en comparación con el 70.1% registrado en 2019, como se puede observar en la Figura 1.4.

**Figura 1.4.***Distribución de usuarios de internet por de edad*

*Nota:* Cantidades en porcentaje, elaborado a partir de INEGI (2021)

Según se detalla en la Figura 1.4, al analizar las diferentes franjas etarias de la población total, se observa que el grupo de 18 a 24 años ostenta la mayor proporción de usuarios de internet, con un porcentaje del 90.5% respecto al total de su grupo de edad. Le sigue de cerca el grupo de 12 a 17 años, con una prevalencia del 90.2% en el uso de internet. En la tercera posición se sitúan los usuarios de 25 a 34 años, con una tasa de utilización del 87.1%. En contraste, el grupo de edad de 55 años y más muestra el menor uso de internet, con un 37.5%, indicando así que la población activa de México desempeña un papel significativo y está en constante crecimiento en cuanto a la utilización de internet, como lo señala en su informe del año 2021 (INEGI, 2021).

Por lo anterior, el teletrabajo es una alternativa muy atractiva para las empresas y de acuerdo con Lozano (2020) expone que las ventajas de esta modalidad de trabajo son: incrementa el desempeño laboral; mejora la calidad de vida; aumenta la motivación; beneficia al medio ambiente; da efectividad a las reuniones; mejora el clima de trabajo; reduce ausentismo e incrementa la responsabilidad, provocando que el trabajador organice su tiempo y priorice actividades. Así también, la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) estima que las empresas que llevan a cabo esta modalidad de trabajo han aumentado su productividad hasta en 28% y, respecto a cómo los mexicanos realizan el

teletrabajo señala que el 53% equilibró su rutina laboral con las actividades de casa sin distraerse; 30%, se concentra sin ningún problema y 17% consideró difícil no distraerse, aun así el teletrabajo en México es culturalmente nuevo por lo que aún se tienen que vencer retos para alcanzar los estándares alcanzados por los países europeos y asiáticos.

### ***1.1.3. El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral***

La globalización ha impulsado una serie de tendencias a las que las organizaciones necesitan adaptarse eficazmente. Como Villoch (2018) destaca, estas tendencias han transformado tanto las prácticas comerciales como las estructuras internas de las empresas. En este panorama cambiante, el teletrabajo emerge como una herramienta clave para la evolución y adaptación de las organizaciones a los nuevos contextos. Por lo tanto, el creciente interés científico en explorar las distintas dimensiones del teletrabajo es tanto lógico como comprensible.

Investigaciones recientes en regiones como la Unión Europea (UE), Canadá y Estados Unidos han profundizado en la modalidad del teletrabajo, porque en estos países es una práctica que se ha implementado desde sus inicios, los estudios han documentado su impacto tangible. En la UE, la Directiva 91/533/CEE establece un marco legal para el teletrabajo. Un estudio clave de Ahumada (2017) sugiere que, en el contexto de la globalización, el teletrabajo se ha convertido en una estrategia de negocio preferida, con un 60% de las personas valorándola más que un salario más alto. La preferencia por el teletrabajo se fundamenta en sus ventajas: flexibilidad y autonomía para los trabajadores, y para las empresas, una reducción en los costos asociados a los espacios físicos. Además, el teletrabajo contribuye a la disminución de la contaminación al reducir los desplazamientos masivos, y promueve la creatividad y la innovación al permitir a los trabajadores personalizar sus propios espacios laborales.

En Asia los autores Rahayu et al., (2021) con el propósito de determinar el efecto del entorno laboral y el estrés en la productividad mediado por el compromiso laboral en teletrabajadores, en una muestra compuesta por 151 profesionales certificados en la enseñanza superior de la ciudad de Yogyakarta, Indonesia. A través de un cuestionario con 40 ítems los encontraron que el ambiente laboral influye positivamente en el desempeño laboral de los profesionales en educación. Sin embargo, el estrés resultó influir positivamente también

en la productividad, lo que significa que cuanto mejor sea el medio ambiente de trabajo en casa, mayor será el nivel de productividad. Por otro lado, el compromiso laboral como variable independiente, tiene una influencia significativa en la productividad en un 48.2% y el resto por las demás variables del estudio.

En su estudio Perugini y Waisman (2019) emprendieron una investigación destinada a examinar la relación entre el compromiso laboral, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. La investigación se llevó a cabo con una muestra de 100 empleados pertenecientes a diversas organizaciones, tanto públicas como privadas, en Buenos Aires, Argentina, con un enfoque metodológico de carácter exploratorio y correlacional, enfocado en las diferencias entre grupos y de naturaleza transversal. Para la medición de las variables involucradas, se aplicaron diferentes encuestas. A través de estas herramientas, se calcularon los coeficientes de correlación bivariada de Pearson. Los resultados arrojaron una asociación estadísticamente significativa y positiva entre el compromiso laboral y el desempeño y satisfacción en el trabajo.

En diversos estudios internacionales, se ha analizado cómo el profundo compromiso de los empleados con sus tareas, caracterizado por una concentración total en sus responsabilidades y una inversión significativa de energía, contribuye a superar los retos laborales. Este enfoque determinado y energético ante el trabajo no solo equipa a los empleados para afrontar con éxito los desafíos, sino que también optimiza la realización de sus tareas. Como resultado, estos trabajadores tienden a ser más exitosos y eficientes, lo que a su vez realza su rendimiento y el de sus organizaciones. Este vínculo entre la absorción laboral, la superación de obstáculos en el trabajo y un rendimiento sobresaliente ha sido documentado por Perugini y Waisman (2019).

En su investigación centrada en una firma de consultoría Gutiérrez (2020), enfatiza el papel crítico de las TIC en el ámbito laboral diario. En Perú, se promueve activamente el teletrabajo como una solución para armonizar la calidad de vida y las responsabilidades laborales de los empleados en las organizaciones. Este estudio ilustra los logros obtenidos tras implementar el teletrabajo como una táctica sostenible dentro de una entidad privada. Los resultados destacados incluyen ahorros económicos significativos para la empresa, una reducción en la contaminación ambiental, específicamente en las emisiones de gases de efecto invernadero, y un aumento en la satisfacción de los trabajadores.

La eficacia de una organización empresarial se mide, en gran parte, por su capacidad para ofrecer un valor significativo a los consumidores sin incrementar el uso de mano de obra, capital u otros recursos. En un contexto de intensa competencia como el actual, el desempeño laboral emerge como un elemento clave que influye en la posición competitiva de un país, un sector específico o una empresa individual. Esta relación entre desempeño laboral y ventaja competitiva ha sido ampliamente examinada y subrayada por Capobianco-Uriarte et al., (2019) en su investigación.

Por su parte, el teletrabajo ha reformulado el dónde, cuándo y cómo los empleados realizan su trabajo en las organizaciones desde el siglo XXI. Si bien, los investigadores han puesto mucho énfasis en mejorar elementos de los subsistemas técnicos, como mejorar la seguridad de los datos, administrar el flujo de trabajo electrónico y monitorear el desempeño, han prestado poca atención a comprender los factores psicosociales que conectan a los teletrabajadores con las organizaciones públicas y privadas (Webster-Trotman, 2010).

Dentro del contexto específico del teletrabajo, surgen múltiples desafíos, uno de los más destacados es la evaluación y monitoreo del desempeño laboral en ausencia de supervisión directa. Esta situación ha impulsado a los administradores a reconsiderar los métodos de evaluación y supervisión de los empleados que teletrabajan, como lo destaca Raso (2017). Por otro lado, Aquije (2018), señala que los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño han enfrentado críticas significativas en cuanto a su utilidad y aceptación, debido a preocupaciones sobre la pertinencia y la posible contaminación de los criterios utilizados. Además, se identifican desafíos adicionales como barreras idiomáticas, deficiencias en la comunicación, malentendidos respecto a los objetivos y barreras culturales, que pueden afectar negativamente el impacto del comportamiento en la productividad laboral.

Un tema crucial en el estudio del teletrabajo es su influencia en el desempeño laboral, porque a pesar de la ausencia de un modelo empírico consolidado para las empresas, existe un consenso teórico sobre los beneficios potenciales del teletrabajo a nivel individual, los cuales dependen en gran medida de la motivación y satisfacción laboral del empleado. Según Gutiérrez (2020), estos beneficios no solo impactan al empleado individualmente, sino que también pueden repercutir favorablemente a nivel organizacional. Específicamente, se observa que las empresas que adoptan el teletrabajo pueden experimentar un desempeño laboral superior en comparación con aquellas que no lo implementan.

En el análisis de la conexión entre teletrabajo y desempeño laboral, es fundamental reconocer que el teletrabajo por sí mismo podría no ejercer un impacto directo en el rendimiento laboral. Esta situación puede atribuirse a dos motivos principales. En primer lugar, una mejora en el desempeño laboral puede deberse más a la presencia de un capital humano altamente calificado que a la práctica del teletrabajo per se. En segundo lugar, y de manera similar, los avances en el rendimiento laboral podrían originarse en la sinergia entre la adopción de nuevas prácticas laborales y las inversiones en sistemas de información y en la infraestructura de las TIC. Por tanto, aislar el efecto específico del teletrabajo de otras variables asociadas al capital humano y las TIC puede resultar complejo, como lo indican Belzunegui y Erro (2020).

Cuando se examina a los empleados que se desempeñan en la modalidad de teletrabajo, la definición y medición concreta del desempeño laboral se presenta como un reto significativo para las organizaciones y, la razón principal es que tanto los aportes como los resultados del teletrabajo suelen ser intangibles, lo que dificulta su cuantificación. Además, el teletrabajo generalmente se enfoca en la producción de servicios en lugar de bienes tangibles, lo que implica que las consideraciones relacionadas con el rendimiento en la prestación de servicios son igualmente aplicables aquí. Estas particularidades convierten la evaluación del rendimiento de los trabajadores en teletrabajo en una tarea compleja y llena de desafíos, tal como lo exponen Rahayu et al., (2021) en su estudio.

En una línea similar, Silva y Li (2018) identifican que un número significativo de teletrabajadores percibe que su progreso profesional ha sido impactado por las telecomunicaciones. Uno de los aspectos más preocupantes para ellos es el criterio utilizado por las empresas para evaluar su productividad, en términos de la calidad y cantidad del trabajo realizado a distancia. Además, los autores destacan que algunos directivos expresan dudas sobre la productividad real de los empleados cuando trabajan fuera de la oficina. Por tanto, se hace imprescindible establecer un marco laboral donde el desempeño del teletrabajador pueda ser eficazmente verificado y medido.

Gómez (2020) argumenta que evaluar el desempeño laboral de los teletrabajadores representa un desafío particular, especialmente cuando estos empleados trabajan desde ubicaciones diversas fuera de las oficinas tradicionales, como durante viajes, en instalaciones de clientes, o desde sus hogares. Esta dificultad se acentúa aún más cuando las tareas asignadas son de naturaleza compleja e intangible. Gómez añade que la medición se complica

cuando las tareas asignadas no son consistentes o rutinarias, carecen de tiempos de producción estándar y varían en su ejecución entre distintos trabajadores. En este contexto, se hace crucial adoptar nuevas métricas de desempeño que se centren más en la evaluación del trabajo realizado que en las horas laboradas. De esta manera, los factores que influyen en el desempeño laboral de los teletrabajadores están estrechamente vinculados con las estrategias y mecanismos de supervisión empleados.

## **1.2. El teletrabajo en la industria de la tecnología y servicios empresariales**

La industria de la tecnología y los servicios empresariales en México ha experimentado un cambio significativo en las últimas décadas debido a la adopción generalizada del teletrabajo. El teletrabajo ha ganado terreno en la industria de la tecnología en México y, esta tendencia se ha acelerado con la pandemia de COVID-19, que obligó a muchas empresas a implementar el trabajo remoto de manera urgente y obligatoria (Ramos et al., 2020).

Varios estudios han explorado el impacto del teletrabajo en la productividad y el desempeño laboral en la industria de la tecnología en México. Por ejemplo, Rahayu et al., (2021) encontraron que la implementación exitosa del teletrabajo se asociaba con un aumento en la productividad de los empleados en empresas de tecnología. Además, un estudio de Gómez et al., (2023) señalaron que el teletrabajo puede mejorar la satisfacción laboral y reducir el estrés, lo que a su vez puede tener un efecto positivo en el desempeño laboral.

En un contexto nacional, los Programas Nacionales Estratégicos (PRONACES) en México, según el CONAHCYT, son iniciativas enfocadas en organizar esfuerzos de investigación en torno a problemas nacionales concretos de importancia estratégica y gravedad que requieren una atención integral. Estos programas están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados por la ONU en su agenda 2030, abordando temas como seguridad, alimentación, salud, educación, protección del ambiente, acceso al agua, vida rural, migración, democracia, entre otros (CONAHCYT, 2024).

Específicamente la investigación del teletrabajo en un contexto empresarial como Oracle México se alinea con los objetivos de PRONACES y ODS, como son el punto de Innovación y Tecnología debido a que la industria de tecnología y servicios empresariales es crucial para el desarrollo tecnológico y la innovación, aspectos fundamentales en PRONACES

y que contribuyen a varios ODS, incluyendo ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura). También el teletrabajo bajo el Modelo DRL se vincula al ODS 08 (trabajo decente y crecimiento económico) porque busca promover el trabajo decente y el crecimiento económico al analizar el teletrabajo en Oracle México proporciona información valiosa sobre cómo el teletrabajo impacta el desempeño laboral y la calidad del empleo en el sector tecnológico. Lo que contribuye al conocimiento y las soluciones en áreas como la innovación tecnológica y el trabajo decente.

Es así como el impacto de Oracle en México es esencial para analizar cómo esta empresa líder ha influido en la adopción de prácticas de teletrabajo y, por ende, en el desempeño laboral en la región. Oracle *Corporation*, una de las compañías de tecnología más influyentes a nivel global, dio sus primeros pasos en México en 1988. La empresa fue fundada por Larry Ellison, Ed Oates y Bob Miner en 1977 en California, Estados Unidos. Desde sus inicios, Oracle se centró en el desarrollo de soluciones de bases de datos y software empresarial, convirtiéndose rápidamente en un referente en la industria tecnológica con 170,000 empleados a nivel mundial. La presencia de Oracle en México ha experimentado un crecimiento significativo a lo largo de los años. A medida que la tecnología de la información se volvía cada vez más relevante para las empresas, Oracle expandió sus operaciones en el país. La empresa estableció su primera oficina en México en 1988 en la Ciudad de México.

Para esta investigación, la empresa de Oracle de México como entidad corporativa sustenta en su prominente presencia en el sector de la tecnología y su adopción progresiva del teletrabajo como modalidad laboral. La comprensión de esta unidad de análisis es esencial para contextualizar la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral en el marco del Modelo de Demandas y Recursos Laborales. La selección de Oracle de México, y en particular de su departamento de teletrabajo, como objeto de estudio en esta investigación se basa en su papel fundamental en el ámbito de la tecnología y los servicios empresariales dentro del mercado mexicano, como demuestra su importancia en el ámbito del teletrabajo que le otorga un valor especial.

Oracle actúa como un escenario representativo que facilita el análisis de la dinámica entre el teletrabajo y el desempeño laboral, ofreciendo una perspectiva práctica y relevante dentro de una organización líder en el sector tecnológico. (Oracle, 2023).

Sumando, Oracle de México es una filial de la multinacional Oracle *Corporation*, una empresa líder en tecnología de la información y servicios empresariales a nivel global. Esta filial mexicana se dedica principalmente a proporcionar soluciones tecnológicas y servicios relacionados con bases de datos, software empresarial y computación en la nube a una amplia variedad de clientes en México y América Latina. Es así como la empresa ha mantenido un compromiso continuo con el mercado mexicano y ha ampliado su presencia en diversas regiones del país.

### **1.3. Descripción del problema de investigación**

En el contexto actual de la administración y gestión de recursos humanos, el teletrabajo ha emergido como una modalidad laboral que ha experimentado un crecimiento significativo y se ha convertido en una práctica común en muchas organizaciones a nivel mundial. Esta tendencia se ha visto acelerada por diversos factores, incluyendo avances tecnológicos, cambios en las expectativas de los empleados y la necesidad de adaptarse a situaciones de emergencia, como la pandemia de COVID-19. El teletrabajo, definido como la realización de actividades laborales fuera de las instalaciones físicas de la empresa, con el apoyo de tecnologías de la información y comunicación (TIC), ha introducido cambios sustanciales en la forma en que las personas realizan sus tareas laborales y cómo las organizaciones gestionan sus recursos humanos (Silva y Li, 2018).

En este contexto, el desempeño laboral se ha convertido en un factor crítico para el éxito y la competitividad de las organizaciones, por lo que las empresas se esfuerzan por mantener y mejorar la eficiencia y la efectividad de sus empleados, incluso cuando estos trabajan de forma remota. Sin embargo, la transición al teletrabajo plantea una serie de interrogantes y desafíos en relación con su impacto en el desempeño laboral.

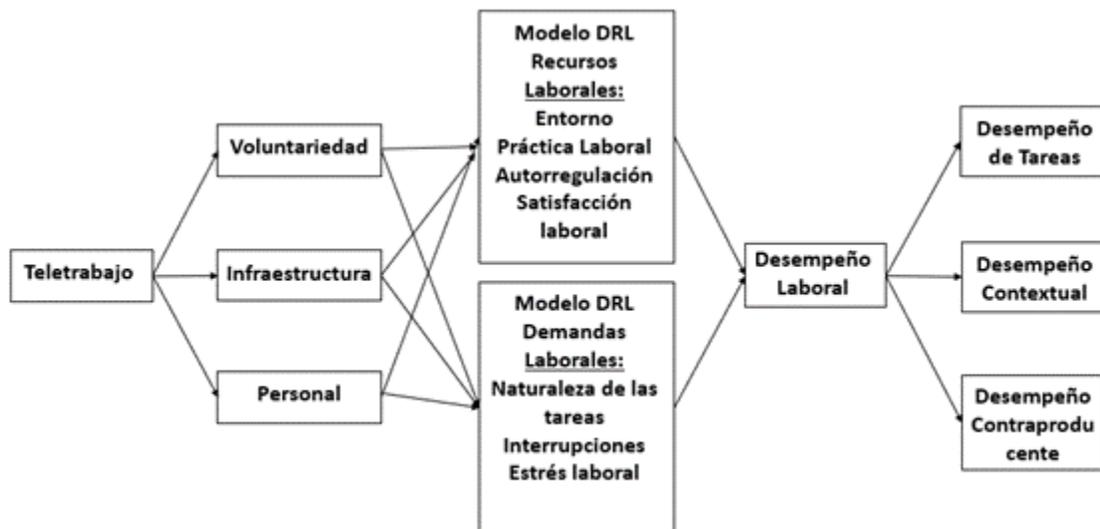
La teoría del Modelo de Recursos y Demandas Laborales proporciona un marco conceptual sólido para comprender el equilibrio entre los recursos disponibles para los empleados y las demandas a las que se enfrentan en su trabajo. Según este modelo, los recursos laborales pueden ser físicos, psicológicos, sociales u organizacionales, y tienen el potencial de influir positivamente en el desempeño laboral. Por otro lado, las demandas laborales pueden ser físicas, psicológicas, sociales u organizacionales, y si no se gestionan

adecuadamente, pueden dar lugar a la fatiga, el estrés y la disminución del desempeño (Bakker y Demerouti, 2017). Por lo anterior, mientras las demandas laborales pueden representar obstáculos para el rendimiento óptimo, los recursos laborales son percibidos como catalizadores que mejoran la experiencia del teletrabajo y, por ende, incremento en el desempeño laboral.

El presente estudio tiene como objetivo principal determinar el efecto del teletrabajo en el desempeño laboral de los empleados en el contexto de la industria de la tecnología y la información. Partiendo del Modelo DRL, se pretende analizar cómo las características específicas del teletrabajo, los recursos proporcionados por la organización y las demandas laborales percibidas por los empleados influyen en su desempeño laboral. Se busca identificar los factores clave que contribuyen a la mejora o deterioro del desempeño en el teletrabajo, así como las estrategias que las organizaciones pueden implementar para optimizar el rendimiento de sus empleados en este entorno laboral (véase Figura 1.5).

**Figura 1.5.**

*Modelo diamante explicativo de los componentes de estudio*



*Nota:* La figura representa parte del Modelo Teórico de Bakker y Demerouti (2017).

A pesar de que el teletrabajo no es un tema nuevo y ha ido evolucionando significativamente, en México, está muy rezagado comparado con países desarrollados y no

existe una cultura laboral al respecto porque aún son pocas las empresas que lo han aplicado, siendo principalmente grandes corporativos internacionales (Davidescu et al., 2020). El problema central que este estudio busca abordar se encuentra en la intersección del teletrabajo y el desempeño laboral dentro del sector de tecnología y servicios empresariales. A pesar de que el teletrabajo ha emergido como un componente esencial en las prácticas laborales modernas, especialmente en este sector, persiste una falta de comprensión detallada sobre cómo esta modalidad de trabajo afecta el desempeño de los empleados. El estudio se propone identificar y analizar los factores específicos del teletrabajo que impactan en el desempeño laboral, bajo el prisma del Modelo DRL.

Este problema es de suma importancia, dado que una gestión efectiva del teletrabajo puede resultar en una fuerza laboral más motivada y productiva, mientras que una gestión inadecuada puede llevar a problemas como el agotamiento, la disminución de la productividad y la baja satisfacción laboral. Además, el enfoque en el sector de la tecnología y los servicios empresariales es crucial debido a la naturaleza dinámica y de rápida evolución de este campo, lo que exige una comprensión especializada del impacto del teletrabajo.

#### **1.4. Preguntas de investigación**

Con base en lo anterior se establecen las preguntas planteadas en la presente investigación y también se presenta una matriz de sistematización de la investigación (véase Anexo 1).

##### ***1.4.1. Pregunta general***

La pregunta central en esta tesis es:

¿Cuáles son los factores de la modalidad del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral de los teletrabajadores de la Empresa Oracle de México?

### **1.4.2. Preguntas específicas**

Esta investigación responde a las siguientes preguntas específicas:

**PE1:** ¿Cuáles son los factores de los recursos laborales del Modelo DRL que inciden positivamente en el desempeño laboral del teletrabajo?

**PE2:** ¿Qué factores de las demandas laborales del Modelo DRL inciden negativamente en el desempeño laboral del teletrabajo?

**PE3:** ¿Cuál es la correlación entre el teletrabajo y las variables del Modelo DRL que inciden en el desempeño laboral?

### **1.5. Delimitación de la investigación**

Esta tesis basada en investigación aplicada realiza un estudio de corte transversal, correlacional descriptivo, no experimental sobre el efecto del teletrabajo en el desempeño laboral en el marco del Modelo de Demandas y Recursos Laborales en el sector de tecnología y servicios empresariales de México, específicamente con los empleados de la empresa Oracle de México S.A. de C.V. en el periodo de tiempo que abarcó de diciembre 2020 a julio de 2023.

### **1.6. Objetivos de investigación**

#### **1.6.1. Objetivo general**

Con base en lo anterior, se establece el objetivo central para esta investigación:

Determinar los factores de la modalidad del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral los empleados de Oracle de México S.A. de C.V.

#### **1.6.2. Objetivos específicos**

Esta investigación se centra en los siguientes objetivos específicos:

**OE1:** Conocer los factores de los recursos laborales del Modelo DRL que inciden positivamente en el desempeño laboral del teletrabajo.

**OE2:** Establecer los factores de las demandas laborales del Modelo DRL que inciden negativamente en el desempeño laboral del teletrabajo.

**OE3:** Demostrar la correlación entre el teletrabajo y las variables del Modelo DRL que inciden en el desempeño laboral.

### **1.7. Justificación**

La motivación para emprender esta investigación se origina en el interés hacia el fenómeno creciente del teletrabajo, un tema que ha captado la atención de diversos académicos y profesionales. Según diversos estudios, el teletrabajo se perfila como una respuesta efectiva a una amplia gama de desafíos, incluyendo mejoras en la productividad, calidad de vida laboral, eficiencia en costos, entre otros aspectos, dentro del contexto de las organizaciones empresariales. Esta tesis busca profundizar en esta perspectiva, explorando cómo el teletrabajo se manifiesta y afecta el desempeño laboral específicamente en Oracle México S.A. de C.V., proporcionando así un análisis detallado de sus implicaciones prácticas y teóricas.

El teletrabajo experimentó un cambio decisivo debido a la situación global que surgió en 2020, especialmente a raíz de la pandemia de COVID-19. Durante este período, varios gobiernos alrededor del mundo aconsejaron a las empresas fomentar el trabajo desde casa como una medida para proteger la salud de los empleados y mantener la continuidad de las actividades económicas, según (Belzunegui y Erro, 2020). En este contexto, se ha incrementado el número de estudios que investigan las repercusiones del teletrabajo a niveles individual, organizacional y social. No obstante, hasta la fecha, la investigación sobre los factores que impulsan el desempeño laboral en el teletrabajo ha sido limitada, un tema que despierta gran interés en las organizaciones que consideran adoptar esta modalidad de trabajo, como indican Silva y Li (2018).

En los últimos años, las empresas de los diferentes sectores económicos se han interesado en implementar la modalidad de teletrabajo con el objetivo de utilizarlo para aumentar el desempeño laboral. La fundamentación teórica de este estudio radica en consolidar y sintetizar las contribuciones de destacados autores en relación con las variables de estudio. La importancia de esta investigación se centra en determinar si, dentro del ámbito del teletrabajo, existe una correlación entre los elementos que constituyen las demandas y los recursos laborales, según el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL), y cómo estos

influyen tanto positiva como negativamente en el desempeño laboral. Esta exploración es crucial para comprender de manera integral cómo el teletrabajo afecta diversos aspectos del rendimiento y la dinámica laborales en empresas como Oracle México S.A. de C.V.

También, encuentra su justificación en primer lugar, porque esta investigación contribuye al PRONACE relacionado con la Tecnología de la Información y la Comunicación, explorando cómo el teletrabajo, habilitado y potenciado por estas tecnologías, impacta en el desempeño laboral (CONAHCYT, 2024). Además, el estudio aborda el ODS 08, que se centra en promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Al analizar cómo el teletrabajo afecta la productividad y el bienestar de los empleados en el sector de tecnología y servicios empresariales, la investigación contribuye a comprender mejor las prácticas laborales que pueden conducir a un entorno de trabajo más equitativo y eficiente. Por último, al investigar un modelo emergente de trabajo en un sector tecnológicamente avanzado, este estudio también se alinea con el ODS 09, que aboga por la construcción de infraestructuras resilientes, la promoción de la industrialización inclusiva y sostenible, y el fomento de la innovación (Miñarro, 2021). Por lo tanto, la relevancia de esta investigación radica no solo en su contribución académica y práctica al campo de la gestión estratégica, sino también en su alineación con importantes objetivos y prioridades nacionales e internacionales en el ámbito del desarrollo sostenible y la innovación tecnológica.

La investigación también tiene una justificación legal en cuanto a que el teletrabajo involucra normas y leyes que deben establecerse entre los actores involucrados en esta modalidad de empleo (C. A. Gómez, 2020). Este estudio también se justifica desde una perspectiva económica, ya que contribuye a la reducción de costos relacionados con el espacio físico de las instalaciones y minimiza los gastos de la organización, dado que no se requiere un control directo sobre los teletrabajadores. Adicionalmente, presenta una justificación investigativa y metodológica significativa, al aportar herramientas específicamente diseñadas para este propósito, como son el cuestionario y la guía de entrevista semiestructurada. Además, los hallazgos obtenidos servirán como base para futuras investigaciones en esta área, abriendo la posibilidad de explorar otras variables aún no examinadas y de aplicar estos estudios a diferentes sectores empresariales.

## **1.8. Hipótesis**

### **1.8.1. Hipótesis general**

Esta tesis pone a prueba la hipótesis la siguiente hipótesis general:

Existen factores de la modalidad de teletrabajo que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores en modalidad de teletrabajo en la empresa Oracle de México.

### **1.8.2. Hipótesis específicas**

Esta investigación se centra en las siguientes hipótesis específicas:

**H1:** Se identifican factores de los recursos laborales del Modelo DRL que inciden positivamente en el desempeño laboral del teletrabajo.

**H2:** Se tienen factores de las demandas laborales del Modelo DRL que inciden negativamente en el desempeño laboral del teletrabajo.

**H3:** Se observa una correlación positiva entre el teletrabajo y las variables del Modelo DRL que inciden en el desempeño laboral.

## **1.9. Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones con las que cuenta son sociales, geográficas y temporales, se delimita socialmente ya que para alcanzar los objetivos y responder a las hipótesis se realizó un estudio de caso a los trabajadores en modalidad de teletrabajo de la empresa Oracle de México S.A. de C.V. así como a los directivos y supervisores de esta modalidad de empleo. Así mismo, la delimitación geográfica ubicada en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, México. En cuanto a la delimitación temporal el presente estudio se realiza de 2021 a 2023.

Aunque existen investigaciones sobre teletrabajo en el área administrativa, no existen estudios regionales que incluyan el Modelo DRL en el desempeño laboral por lo que durante la investigación se encontraban mayormente la evolución de los conceptos sobre las variables y parámetros de la investigación.

## **Capítulo II. Marco Teórico y Conceptual**

El marco teórico de esta investigación está diseñado para proporcionar una base sólida y comprensiva, esta sección se dedica a explorar y analizar detalladamente las teorías y conceptos clave que sustentan el estudio del teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral en el marco del Modelo de Demandas y Recursos Laborales. En este capítulo se examinan los antecedentes teóricos como la Teoría Institucional, la teoría de la contingencia y la teoría de las demandas y recursos laborales (DRL), así como, estudios previos que han explorado los efectos del teletrabajo en variables como el desempeño, la satisfacción laboral, el equilibrio entre el trabajo y el estrés laboral para una mejor comprensión de las variables de estudio (véase Anexo 2).

### **2.1. Antecedentes teóricos**

La transformación del entorno organizacional en las últimas décadas se ha visto influenciada significativamente por la liberalización económica, la formación de consorcios comerciales y los avances en tecnología, con el crecimiento del mercado y la creciente competencia han llevado a las empresas a adaptarse constantemente nuevas condiciones laborales y, aunque los modelos teóricos sobre el desarrollo organizacional han sido ampliamente estudiados, se observa que el énfasis de muchos investigadores se ha centrado en las estructuras y procesos organizativos, dejando en un segundo plano el análisis de los elementos fundamentales que motivan estos cambios. Este aspecto, destacado por Aydinonat y Ylikoski (2018), señalan una oportunidad para profundizar en el entendimiento de los impulsores internos de la transformación organizacional.

Las teorías organizacionales aparecen como una forma de traducir en conceptos lo que los investigadores observan en la práctica. Entre estos enfoques teóricos se encuentran aquellos que buscan comprender las influencias del entorno sobre los sistemas que forman la organización, que son abiertos, y su capacidad de adaptación para mantener su acceso a los recursos que garantizan su supervivencia. Para la presente investigación se analiza la Teoría Institucional, la Teoría de la Contingencia y la Teoría DRL.

### **2.1.1. Teoría Institucional**

Se ha comprobado la influencia que han tenido las instituciones en las organizaciones, que ha llamado la atención de los estudiosos desde la segunda mitad del siglo XIX, desde las ciencias económicas hasta las políticas y sociales, todas contribuyeron a la idea de que ni los individuos ni las organizaciones actúan únicamente en función de la racionalidad, sino también como reflejo de una interacción con el entorno institucional en el que están insertos (Binmore, 2010). Sin embargo, estas ideas permanecieron relativamente marginadas hasta mediados del siglo XX. En este período, surgieron teorías organizacionales que se centraron en la interacción de las organizaciones con el medio ambiente, incluida la visión basada en recursos, la contingencia y las teorías ecológicas. Todos, en su forma distinta, argumentan que las organizaciones prósperas son sistemas abiertos que cambian como una respuesta racional al medio al que pertenecen.

El isomorfismo es una meta deseada por las organizaciones, porque les otorga legitimidad, aunque esto implique una pérdida en la eficiencia de sus estructuras, ya que la legitimidad conduce a una mayor disponibilidad de recursos que garantizan su supervivencia. El concepto de isomorfismo lo llevan a cabo DiMaggio y Powell (1983) quienes se basaron en un contrapunto del por qué la burocracia y otras formas de cambio en las estructuras organizacionales fueron ampliamente adoptadas. En algunas situaciones, no es la eficiencia, sino la homogeneización de algunas áreas de las organizaciones la razón de la adopción de prácticas burocráticas.

En este sentido, la legitimidad se entiende como una percepción generalizada cuando las acciones de una institución son deseables o adecuadas bajo el marco de normas, valores y creencias (Meyer y Rowan, 1977). Por lo tanto, la legitimidad se puede clasificar en estratégica e institucional. La primera trata de las acciones activas de la organización para manipular las instituciones para obtener apoyo y la segunda trata de cómo se forman las presiones institucionales, trascendiendo el control intencional de una organización. Por otro lado, las instituciones proporcionan reglas, restricciones e incentivos que fomentan las relaciones de intercambio de los actores económicos que en un contexto se aplican a todos. Estas instituciones pueden estructurarse en formal e informal dependiendo de cómo las reglas sean explícitas o implícitas (DiMaggio y Powell, 1983; Heitor y Storopoli, 2019; Meyer y Rowan, 1977).

Por lo tanto, la teoría institucional, que argumenta que las organizaciones son moldeadas por presiones isomórficas que se derivan de sus contextos institucionales (DiMaggio y Powell, 1983), tiene implicaciones significativas para entender la adopción y el impacto del teletrabajo. Primero, el isomorfismo coercitivo puede explicar por qué las organizaciones adoptan el teletrabajo. Bajo la presión de las regulaciones gubernamentales, las normas sociales y las expectativas de los empleados, las organizaciones pueden verse obligadas a adoptar políticas de teletrabajo (DiMaggio y Powell, 1983). Para las organizaciones actuales se tiene que la respuesta a la pandemia de COVID-19, donde las organizaciones adoptaron rápidamente el teletrabajo en respuesta a las directivas de distanciamiento social (Cifuentes-Leiton y Londoño-Cardozo, 2020).

Segundo, el isomorfismo normativo puede influir en la forma en que se implementa el teletrabajo, en este contexto de análisis las profesiones y los campos industriales pueden tener normas específicas sobre cómo se debe realizar el trabajo, lo que puede moldear las políticas y prácticas de teletrabajo. Por último, el isomorfismo mimético puede jugar un papel en la adopción y la implementación del teletrabajo, en el cual las organizaciones pueden adoptar el teletrabajo porque otras organizaciones en su campo lo están haciendo, especialmente en tiempos de incertidumbre (DiMaggio y Powell, 1983).

Es así como la teoría institucional sirve como apoyo para el análisis y comprensión desde un punto de vista estratégico y económico del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Esta teoría se distingue por su enfoque en los ambientes institucionales y sus respectivos marcos normativos, los cuales emergen de las interacciones entre los grupos sociales y las organizaciones. En lugar de centrarse en aspectos técnicos, esta teoría enfatiza la importancia de la conformidad organizativa con las normas sociales y proporciona *insights* significativos sobre las distintas metodologías de gestión del trabajo organizacional, como argumenta Restrepo (2018). No obstante, esta teoría no aborda de manera exhaustiva por qué algunas organizaciones se adaptan radicalmente mientras otras no, aun estando expuestas a similares presiones institucionales. En este estudio, se utiliza la teoría institucional como marco para analizar cómo el teletrabajo ha influenciado el desempeño laboral bajo esta modalidad.

### **2.1.2. Teoría de la Contingencia**

Dentro del marco teórico de esta investigación, la Teoría de la Contingencia ocupa un lugar destacado porque al considerarse una extensión de la Teoría General de Sistemas (TGS), esta teoría proporciona un profundo entendimiento en la forma que las organizaciones se diseñan y adaptan en relación con el entorno en el que operan. Esencialmente, ésta teoría sugiere que las características de una organización deben estar alineadas con las demandas de su entorno, lo que conlleva que si el entorno experimenta cambios, la organización debe adaptarse para mantener su eficacia, tal como lo detallan Hanisch y Wald (2012). Por lo tanto, esta teoría enfatiza la importancia de la flexibilidad organizacional en respuesta a una variedad de factores ambientales como legales, sociales, políticos, técnicos y económicos.

En 1966, Katz y Kahn desarrollaron esta idea aún más al describir a las organizaciones como sistemas abiertos en interacción con el entorno cultural, social, político, legal y económico, lo cual implica un modelo organizacional más complejo y dinámico bajo la aplicación de la TGS. Este concepto es crucial para entender cómo las organizaciones, como Oracle México en el contexto de teletrabajo, se adaptan y evolucionan en respuesta a su entorno. La teoría de la contingencia sostiene que las prácticas óptimas de gestión y estructura organizacional dependen de varios factores contextuales, o contingencias, como son el tamaño de la estructura de la organización, la infraestructura tecnológica, los entornos y la estrategia (Donaldson, 2006). Estas ideas tienen implicaciones significativas para la adopción y el funcionamiento del teletrabajo. Por un lado, la teoría de la contingencia sugiere que no todas las organizaciones se beneficiarán del teletrabajo en la misma medida, en lugar de ello, la eficacia del teletrabajo dependerá de varias contingencias. Es así que las organizaciones que operan en entornos altamente dinámicos pueden encontrar que el teletrabajo les permite una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta (Gajendran y Harrison, 2007).

Además, la teoría de la contingencia sugiere que la forma en que se implementa y gestiona el teletrabajo también dependerá de varias contingencias y, las organizaciones pueden necesitar adaptar sus políticas y prácticas de teletrabajo para reflejar su tecnología, su cultura y su estrategia. Se tiene que las organizaciones con tecnología avanzada pueden permitir un mayor grado de teletrabajo que aquellas con tecnología limitada (Allen, et. al., 2019). Los autores Shenkar y Ellis (2021), postulan que la estructura óptima de una empresa está influenciada por una serie de factores clave. Estos incluyen elementos como la tecnología, el

tamaño de la empresa, el ambiente en el que opera y el equipo tecnológico disponible. Además, las técnicas y métodos de trabajo implementados también juegan un papel crucial en la determinación de la estructura organizacional más efectiva. Esta perspectiva resalta la importancia de considerar una variedad de variables al diseñar y adaptar la estructura organizacional. La tecnología, en particular, tanto en términos de hardware como de métodos operativos, es un factor determinante en la adaptación y eficiencia organizacional en un mundo empresarial en constante evolución (véase Tabla 2.1).

**Tabla 2.1.**

*Factores contingentes*

<b>Factor Contingente</b>	<b>Descripción</b>
Complejidad	Está relacionada con los procesos y productos.
Interdependencia	La forma de la toma de decisiones es afectada por la dependencia entre los diferentes departamentos.
Tamaño de la organización	Influye en la formalidad y complejidad estructural, las organizaciones buscan la mayor especialización con el incremento de la población.
Ambiente	Impacta en la adaptabilidad organizacional, si la atmósfera que rodea a la organización es inestable y, se requieren directrices y capacidades para responder y adaptarse rápidamente.

*Nota:* Elaborado a partir de Shenkar y Ellis (2021).

En la Tabla 2.1 se mencionan los factores contingentes que, de acuerdo con la teoría de la contingencia sugiere que la implementación y eficacia del teletrabajo puede variar dependiendo de las características específicas como son la complejidad, la interdependencia, tamaño de la empresa y ambiente de cada organización.

Para esta investigación, la teoría mencionada destaca la relevancia de ajustar los métodos de gestión empresarial acorde a las circunstancias específicas de cada empresa, enfatizando que no existe un único modelo de gestión óptimo aplicable universalmente. En el contexto del objeto de estudio, esto sugiere que las estrategias de teletrabajo y las políticas relacionadas deben ser cuidadosamente diseñadas para responder a las demandas y recursos laborales específicos de la empresa. Así, la teoría de la contingencia provee un marco esencial para entender cómo diferentes configuraciones de teletrabajo pueden influir en el desempeño laboral, enfatizando la imperiosa necesidad de adoptar un enfoque flexible y contextual en la administración del personal dentro del contexto del teletrabajo.

### **2.1.3. Teoría de las Demandas y Recursos Laborales**

Con la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (DRL) se aborda cómo las organizaciones modernas requieren adaptarse a las necesidades de un mercado en constante cambio. Esto implica la evolución de las estructuras organizacionales y los diseños de puestos de trabajo para brindar mayor control y autonomía a los trabajadores, lo que a su vez promueve una productividad, motivación y satisfacción laboral mejoradas.

El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL), concebido por Bakker y Demerouti, segmenta las condiciones de trabajo en dos categorías fundamentales: las demandas y los recursos laborales. Se tienen que las demandas laborales engloban aspectos del trabajo que exigen esfuerzos constantes y están conectados con gastos tanto físicos como psicológicos. En contraste, los recursos laborales aluden a componentes del trabajo que son esenciales para lograr objetivos laborales, atenuar las demandas laborales y sus gastos conexos, y estimular tanto el desarrollo personal como el profesional (Bakker y Demerouti, 2013).

En el contexto del teletrabajo, las demandas laborales pueden incluir la necesidad de una autodisciplina rigurosa, la soledad y el aislamiento social, y la posibilidad de intrusiones y distracciones en el entorno doméstico (Allen et al., 2015). Por otro lado, los recursos laborales pueden incluir la autonomía y la flexibilidad para administrar el tiempo y las tareas, la eliminación del tiempo y el estrés de los desplazamientos, y un mejor equilibrio entre el trabajo y las actividades personales (Gajendran y Harrison, 2007). La eficacia del teletrabajo puede depender de cómo las organizaciones y los individuos manejan estas demandas y recursos, es así como las organizaciones al proporcionar a los empleados la formación y el apoyo necesarios para manejar las demandas del teletrabajo puede ser un recurso laboral valioso (Bakker y Demerouti, 2007). De manera similar, desarrollar estrategias para minimizar las distracciones y las intrusiones en el hogar puede ayudar a manejar las demandas del teletrabajo (Allen et al., 2015).

En los últimos años el modelo desarrollado por Bakker y Demerouti y otros estudiosos, se ha aplicado para investigar diversos temas, incluyendo el agotamiento laboral, el compromiso laboral, además, ha servido para predecir variables críticas como la productividad, el desempeño y el ausentismo laborales. Los innumerables estudios y análisis sobre el modelo

DRL han contribuido a su consolidación y reconocimiento como una teoría utilizable en el de la administración estratégica (Claartje y Ward, 2015).

La Teoría DRL, es aplicable a distintos entornos laborales y profesiones porque se fundamenta en dos categorías principales: demandas y recursos laborales. Esta teoría resalta la versatilidad y adaptabilidad en diversos contextos de investigación al proponer que las demandas y recursos laborales convergen simultáneamente para influir en el bienestar y desempeño laboral de los empleados. Esta interacción se da de dos maneras: primero, atenuando los efectos negativos de las demandas laborales en el estrés y malestar de los empleados; y segundo, reforzando el impacto positivo de los recursos laborales en su motivación. Este enfoque proporciona un paradigma comprensivo para analizar cómo los factores laborales inciden en el desempeño y el bienestar en el trabajo. (Bakker et al., 2007).

Esta teoría se centra en cómo los diferentes aspectos del trabajo inciden en el bienestar y rendimiento de los empleados y, en el contexto de la investigación, la transición al teletrabajo ha alterado significativamente tanto las demandas como los recursos disponibles para los empleados. Por ejemplo, la autonomía incrementada y la flexibilidad en el teletrabajo pueden ser recursos que mejoren la eficiencia y satisfacción laboral, mientras que la falta de interacción cara a cara y la dificultad de mantener un equilibrio entre las actividades laborales y una vida digna pueden actuar como demandas que afecten negativamente el desempeño (Lopez-Martin y Topa, 2019). Al analizar cómo estos elementos interactúan en el marco del teletrabajo permiten una comprensión profunda de cómo la modalidad de teletrabajo puede optimizarse para mejorar el desempeño laboral y el bienestar de los empleados, alineándose con los principios de la teoría DRL.

En este apartado se destaca que el Modelo DRL no solo describe cómo las demandas y recursos influyen en los empleados, sino que también reconoce una relación dinámica, por lo que las investigaciones recientes han evidenciado que factores como el agotamiento y el compromiso laboral no solo son afectados por las demandas y recursos laborales, sino que también pueden influir en ellos. Este hallazgo refuerza la idea de que el Modelo DRL es una herramienta dinámica y multifacética, capaz de describir la interacción compleja entre distintos aspectos laborales y su impacto en el desempeño y bienestar de los empleados (Demerouti et al., 2012).

La investigación integra tres teorías fundamentales como son la teoría institucional, la teoría de la contingencia y la teoría de las Demandas y Recursos Laborales, las cuales proporcionan un marco multifacético para analizar las variables de teletrabajo, desempeño laboral y el modelo DRL en el contexto del sector de tecnología y servicios empresariales. En primer lugar, la teoría institucional proporciona un marco para entender cómo las normas, valores y creencias en un sector específico influyen el teletrabajo. Esta teoría nos permite examinar cómo las organizaciones del sector de tecnología y servicios empresariales adaptan y normalizan el teletrabajo como respuesta a presiones externas, tales como cambios tecnológicos, expectativas de los agentes interesados y regulaciones gubernamentales. A través de esta lente, el teletrabajo no solo se ve como una elección estratégica, sino también como una respuesta a un entorno institucional cambiante (Rangel, 2005).

En segundo lugar, la teoría de la contingencia destaca la importancia del contexto y la adaptabilidad. En relación con el teletrabajo y el desempeño laboral, esta teoría sugiere que no existe una única mejor manera de organizar el trabajo. En su lugar, la efectividad del teletrabajo depende de varios factores contingentes como la naturaleza del trabajo, la tecnología disponible, y las características individuales de los empleados. Esto nos ayuda a entender cómo y por qué el teletrabajo puede mejorar o empeorar el desempeño laboral bajo diferentes condiciones (McAdam et al., 2016).

Por último, la teoría de las Demandas y Recursos Laborales proporciona un marco específico para analizar cómo los elementos del trabajo (demandas y recursos) impactan en el bienestar y desempeño de los empleados. En el contexto del teletrabajo, esta teoría permite identificar qué factores específicos (como la autorregulación, el apoyo tecnológico y la autonomía) actúan como recursos que potencian el desempeño laboral, y cuáles son percibidos como demandas que podrían conducir a un estrés laboral y afectar negativamente el rendimiento (Bakker y Demerouti, 2017).

Vinculando las teorías, proporcionan una visión integral que abarca desde las influencias macro (institucionales) hasta las micro (individuales y de grupo) para analizar el fenómeno del teletrabajo y su impacto en el desempeño laboral dentro del sector de tecnología y servicios empresariales. La teoría institucional enfoca las presiones y expectativas externas; la teoría de la contingencia subraya la importancia del ajuste entre las características del teletrabajo y los aspectos organizativos y personales; y la teoría DRL profundiza en la

interacción entre las demandas laborales y los recursos disponibles, y cómo estos impactan en el desempeño y bienestar de los trabajadores. Juntas, estas teorías ofrecen una comprensión multidimensional para entender las complejidades del teletrabajo en un sector en constante evolución.

## **2.2. Teletrabajo**

### ***2.2.1. La incidencia de la pandemia de COVID-19 y la regulación del teletrabajo***

La pandemia de COVID-19 tuvo un gran impacto en el incremento del teletrabajo entre los cuales se encuentra un cambio en la política empresarial debido a que se obligó a muchas empresas a adoptar el teletrabajo como forma de continuar operando durante los cierres y restricciones de movimiento. En Europa quienes experimentaron el teletrabajo por primera vez durante la pandemia informaron que era una experiencia positiva y, también informaron que el teletrabajo mejoró su calidad de vida y su capacidad para equilibrar las demandas laborales y personales (Alipour et al., 2021; Rahayu et al., 2021).

En la Unión Europea debido a la pandemia ya mencionada, con una tasa del 25% en 2020 en comparación con el 8% en 2019, ante este incremento los trabajadores que informaron una mejor calidad de vida y menos estrés eran los que trabajaban a tiempo parcial en la oficina y a tiempo parcial en casa. (Adi, 2020; Marroquín, 2020). También, en Estados Unidos la adopción del teletrabajo durante la pandemia aumentó considerablemente la productividad, la satisfacción laboral y la salud mental de los teletrabajadores (Sánchez-Toledo, 2021).

En la región de América Latina, el teletrabajo ha experimentado un crecimiento notable, siendo especialmente significativo en naciones como México, Brasil, Argentina, Chile y Colombia. Este aumento se atribuye al uso intensivo de las TIC, así como a la necesidad de minimizar costos y maximizar la productividad. En Brasil, esta modalidad laboral se ha practicado desde hace más de dos décadas. En Argentina, se registra más de un millón de personas en teletrabajo, mientras que Brasil supera los 20 millones. En México, la cifra alcanza los 2.6 millones, en Chile medio millón y en Colombia se contabilizan 122 mil teletrabajadores como se observa en la Tabla 2.3 (ITALAC, 2017).

**Tabla 2.2.***Comparación de aspectos legales del teletrabajo*

<b>Aspectos</b>	<b>México</b>	<b>Colombia</b>	<b>Chile</b>	<b>Argentina</b>	<b>Brasil</b>
Definición de teletrabajo	Si. Reformado desde 2012. Trabajo a distancia y Teletrabajo	Si	Si	Si	Si, teletrabajo y trabajo a distancia.
Derecho a la desconexión	Tema no específico dentro de la regulación actual	Si, una iniciativa de Ley aprobada el 24 de marzo de 2021	Si	Si	Si
Antecedentes en riesgos laborales en teletrabajo	No	Si	Si	Si	Si
Modalidad de contratación	No	Si	Si	Si	Si, no detallada.
Progresos en la normativa sobre riesgos laborales en el contexto de teletrabajo debido a la pandemia de COVID-19	Si, se precisa al teletrabajo y la forma de relación laboral	Si	Si	Si	Si

*Nota: Elaborado a partir de Peña (2021).*

Así, en Argentina, los detalles del teletrabajo se definen y se rigen bajo la ley del 25 de junio de 2020 sobre el régimen legal del contrato de teletrabajo. Y es importante porque esta ley abarca varios aspectos, como son las limitaciones en la duración de la jornada laboral, la desconexión digital, horarios que consideren las responsabilidades de cuidado, asegurar la voluntariedad y la posibilidad de revertir al trabajo presencial, la provisión de herramientas de trabajo, el reembolso de gastos, la formación a cargo del empleador, supervisión y privacidad, protección de datos laborales, supervisión de las prestaciones transfronterizas, garantía de derechos colectivos y representación sindical, así como la inclusión de nuevas enfermedades profesionales y accidentes relacionados con el teletrabajo. En Chile, la Ley 21220 identifica riesgos asociados al teletrabajo y busca mitigarlos mediante modificaciones al código del trabajo, añadiendo un nuevo capítulo dedicado al trabajo a distancia y teletrabajo (Peña, 2021).

Por último, ha cambiado la percepción del trabajo a distancia, antes visto como algo poco común o incluso desconfiable. Ahora se ha visto como una alternativa viable y efectiva

para muchas empresas y empleados (Ramos et al., 2020). Ante esto, Charalampous et al., (2020) encuentran que el teletrabajo durante la pandemia se asoció con niveles más bajos de estrés laboral y mejores resultados en la salud mental. También se encontró que los trabajadores que trabajan más horas desde casa tenían una mayor satisfacción laboral. Por otro lado, Ng et al., (2021) encontraron que el teletrabajo durante la pandemia se asoció con niveles más altos de agotamiento emocional y menor satisfacción laboral. Sin embargo, también se encontró que el teletrabajo mejoró la flexibilidad y el desempeño laboral.

### **2.2.2. Conceptualización internacional del teletrabajo**

El teletrabajo es una modalidad laboral que surge en EE. UU. durante la crisis del petróleo y en 1973. El profesor Jack Nilles fue el precursor en el estudio de la relación entre las TIC y el trabajo remoto, con el objetivo de mejorar las prácticas empresariales a nivel internacional, generando ahorros y optimizando la productividad y, sus investigaciones demostraron un incremento en el desempeño de los trabajadores que laboran de forma remota. (Messenger y Gschwind, 2016).

En la evolución del teletrabajo, este enfoque ha sido ampliamente adoptado en naciones desarrolladas, donde se observan beneficios tangibles para las organizaciones y sus empleados. Se destaca la variedad de términos en inglés utilizados para describir trabajos descentralizados que utilizan las TIC, como son *homeworking*, *home office*, *remote work*, y otros, pero en el contexto académico, *telework* y *telecommuting* son los más prevalentes (Martínez, 2012). El teletrabajo, como concepto, no tiene una definición universal ante esta situación investigaciones de Sumita y Fang (2014), Ahumada (2017); Aquije (2018), Müller y Niessen, (2019) comúnmente se refieren a esta modalidad de empleo como el trabajo realizado fuera de un espacio de trabajo convencional, utilizando TIC e internet para la comunicación. Este entendimiento del teletrabajo destaca su amplitud y la falta de un consenso global sobre su definición exacta.

Las conceptualizaciones del teletrabajo van dependiendo de la etapa de evolución histórica que se vivió en su momento, de acuerdo con López y Osuna (2021) han encontrado que el teletrabajo ha tenido cuatro etapas que marcan una característica clave en la evolución de su conceptualización como se muestra en la Tabla. 2.3.

**Tabla 2.3.***Etapas del teletrabajo*

<b>Etapa</b>	<b>Año de Inicio</b>	<b>Características Clave</b>
Primera Etapa	Años setenta	-Crisis del petróleo
Segunda Etapa	Años ochenta	-Aparición de la computadora
Tercera Etapa	Años noventa	-Auge de Internet
Cuarta Etapa	Siglo XXI	-Llegada de tabletas, móviles y virtualización de escritorios

*Nota: Elaborado a partir de López y Osuna (2021).*

Respecto las conceptualizaciones del teletrabajo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) conceptualiza el teletrabajo como: "una forma de trabajo a distancia en la que el trabajo se realiza en un lugar diferente al de la oficina central o lugar de trabajo habitual, utilizando tecnologías de la información y la comunicación para mantener la conexión con la empresa o empleador" (p.3). Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) señala que el teletrabajo se refiere a una modalidad laboral en la cual las actividades se llevan a cabo en ubicaciones distintas al entorno físico de la oficina o lugar de trabajo convencional, utilizando las TIC para mantener la conexión con la empresa o empleador. También, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define el teletrabajo como una forma de trabajo que se realiza fuera del lugar de trabajo habitual, en la cual se establece una conexión constante con la organización o empleador a través de las TIC. (OCDE, 2020).

Según Müller y Niessen (2019) en los entornos de trabajo modernos, la tecnología conduce a una accesibilidad constante y permite a los empleados trabajar desde casi cualquier lugar y en cualquier momento. Dado que esto puede generar tanto oportunidades como riesgos. Por lo anterior, en el ámbito del teletrabajo es fundamental distinguir entre el concepto tradicional de trabajar desde casa utilizando las TIC y, la noción más avanzada de equipos virtuales. Esta última se refiere a la creación de grupos de trabajo distribuidos geográficamente, que emplean tecnologías avanzadas para colaborar y ejecutar tareas. Esta diferenciación, propuesta por González et al., (2016), quienes resaltan la evolución del teletrabajo hacia formas de colaboración más complejas y distribuidas, lo que demuestra un avance significativo en la forma de entender y aplicar el trabajo remoto en contextos organizacionales modernos.

### **2.2.3. Diferencia entre teletrabajo y *home office***

El teletrabajo para Allen et al., (2015) presenta una metodología de trabajo que faculta a los trabajadores para llevar a cabo sus obligaciones y tareas más allá de las locaciones físicas corporativas, es una modalidad de trabajo en la que el trabajador puede realizar sus actividades laborales desde cualquier lugar como cafeterías, espacios de *coworking*, bibliotecas o cualquier otro lugar con acceso a internet, no necesariamente desde su hogar. Esta modalidad puede incluirse en el contrato laboral y puede ser total o parcial, en la que el empleado está obligado a realizar la misma cantidad de horas y actividades que si estuviera operando de manera presencial, incluye tanto a empleados de tiempo completo como a contratistas o trabajadores independientes.

Por otro lado, para Aquije (2018) el *home office* es una terminología anglosajona que se refiere específicamente al trabajo realizado desde el hogar que, a diferencia del teletrabajo, en esta modalidad el empleador no ejerce control total sobre los horarios de trabajo del empleado y no está incluida en la normativa de la Ley Federal del Trabajo y, aunque el *home office* es una forma de teletrabajo, su alcance es más limitado, ya que se centra exclusivamente en el trabajo desde casa. Las distinciones principales radican en, primero, la ubicación, que constituye la diferencia más notoria entre el teletrabajo y el *home office*. El teletrabajo se caracteriza por la posibilidad de llevarse a cabo desde cualquier sitio fuera de las oficinas de la empresa, mientras que el trabajo desde casa se circunscribe exclusivamente a la residencia del trabajador. Y, en segundo lugar, en lo que respecta a la flexibilidad, el teletrabajo proporciona una mayor amplitud en cuanto a la elección del lugar de trabajo, en algunos casos se permite laborar desde distintas ubicaciones. En contraste, el *home office* se enfoca específicamente en la realización de labores desde el domicilio del empleado, lo cual puede resultar en una menor flexibilidad en este aspecto (Aquije, 2018).

Aunque los términos teletrabajo y *home office* ambas implican el uso de las TIC a menudo se usan indistintamente, el teletrabajo se refiere a un enfoque que permite tener una relación laboral formal sin estar físicamente en la empresa, y cuando se refiere a *home office* es una forma específica de trabajo que se realiza exclusivamente desde el hogar del empleado.

#### **2.2.4. Beneficios y desventajas del teletrabajo**

Aunque el teletrabajo facilita la adopción de enfoques de gestión innovadores como la descentralización en contraposición a la centralización, existen diversas posturas en cuanto a esta forma de trabajo. Desde diferentes ángulos se han destacado numerosas ventajas de esta modalidad, tanto para los empleados, las empresas, como para la sociedad en su conjunto. Se argumenta que el teletrabajo impacta positivamente en la eficiencia organizacional, contribuyendo a la disminución del absentismo laboral (Messenger y Gschwind, 2016), a la reducción de la tendencia a cambiar de empleo y, de manera recurrente, se señala la evidencia encontrada sobre el aumento de la productividad de los teletrabajadores (Baruch, 2001; Davidescu et al., 2020; Ulate-Araya, 2020; Rahayu et al., 2021).

De los beneficios para empleados y empresas, muchos empleados han encontrado beneficios en el trabajo a distancia, como la flexibilidad y el ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos. Las empresas también pueden obtener beneficios como la reducción de costos en oficinas y la posibilidad de contratar a personas en cualquier lugar del mundo (Gutiérrez, 2020). Sin embargo, en el estudio de Hanson y Madsen (2020), se encontró que el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 se asoció con una mayor carga de trabajo, un mayor aislamiento social y un mayor riesgo de agotamiento emocional. El beneficio y desventajas del teletrabajo se analiza desde tres perspectivas, la primera es la empresa, la segunda el trabajador y por último la sociedad (véase Tabla 2.4).

Desde el punto de vista social, se destaca la disminución del tráfico en las metrópolis, lo que conlleva un efecto benéfico para el ambiente, la movilidad urbana y los niveles de ruido (Bapuji et al., 2020). Además, el teletrabajo brinda facilidades para que personas con discapacidad física o responsabilidades de cuidado familiar puedan acceder al mercado laboral (Weitzer et al., 2021). Otro beneficio notable es el impulso al empleo en ciudades rurales o turísticas.

**Tabla 2.4.***Perspectivas de los beneficios del teletrabajo*

<b>Empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aumento en la eficiencia laboral originado por la reducción del tiempo no productivo, menor tiempo en desplazamientos y una disminución en las tasas de inasistencia.</li> <li>– Reducción de los gastos en arrendamiento de espacios para oficinas.</li> <li>– Disminución de los costos asociados a la dotación de los lugares de trabajo.</li> <li>– Atracción y retención de empleados con alta cualificación.</li> <li>– Mejora en la satisfacción en el trabajo y en el fortalecimiento de las habilidades organizacionales.</li> <li>– Agilización de los procesos y potenciación de la imagen de la empresa.</li> <li>– Gestión descentralizada y mayor compromiso hacia la empresa.</li> </ul>
<b>Trabajador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entorno laboral más sereno en el hogar.</li> <li>– Disminución de gastos y tiempo en los trayectos hogar-trabajo.</li> <li>– Economía en costos de uniforme o ropa para el trabajo.</li> <li>– Equilibrio entre la vida profesional y personal.</li> <li>– Satisfacción en el trabajo y reducción del estrés.</li> <li>– Flexibilidad en los horarios de trabajo.</li> <li>– Mejor nutrición.</li> <li>– Mayor autonomía y fomento de la interacción familiar</li> </ul>
<b>Sociedad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Disminución del tráfico vehicular (menor contaminación atmosférica, reducción de ruido y ahorro de energía).</li> <li>– Disminución en el consumo de papel.</li> <li>– Creación de oportunidades de empleo para grupos vulnerables y residentes de áreas rurales.</li> </ul>

*Nota:* Elaborado a partir de datos de Ahumada (2017); Aquije (2018); Cifuentes y Londoño (2020); Messenger y Gschwind (2016); Moya (2020) (Pérez et al., 2002) y Gutiérrez (2020).

Por otro lado, las desventajas del teletrabajo están vinculadas con el aislamiento social y la reducción de la visibilidad del teletrabajador dentro de la organización, la intensificación del trabajo, la fragmentación de las redes sociales corporativas, entre otros (Peralta et al., 2019). Esto conduce a una menor oportunidad para el intercambio informal de información y la creación de conexiones profesionales espontáneas, un factor clave para la cohesión organizacional. Una solución a estos problemas es la implementación de un modelo de teletrabajo híbrido o parcial, que mejore la productividad sin sacrificar las relaciones interpersonales esenciales o generar sensaciones de exclusión social.

Según Raso (2017), la principal dificultad del teletrabajo, además del aislamiento del trabajador, es la pérdida de control sobre el mismo, además, surgen desafíos en la gestión del tiempo y la concentración mientras se cuida de niños u otros familiares. Lo que coincide con Moya (2020), quien sostiene que la integración de trabajo y vida familiar en el mismo espacio, puede llevar a múltiples interrupciones. Ante esto, la separación física inherente al teletrabajo también genera desafíos en la supervisión directa, afectando la coordinación, la comunicación y la retroalimentación. Estas desventajas se analizan también desde la perspectiva de las empresas, los empleados y la sociedad (véase Tabla 2.5).

**Tabla 2.5.**

*Perspectivas de las desventajas y riesgos del teletrabajo*

<b>Empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aumento en los gastos de adecuación para el teletrabajo.</li> <li>– Riesgos para preservar la confidencialidad de los datos.</li> <li>– Menor supervisión directa sobre el personal.</li> <li>– La dispersión geográfica de los empleados puede llevar a una disminución de la imagen de la empresa y una posible disminución de la lealtad.</li> <li>– Problemas con la evaluación del desempeño laboral.</li> <li>– Comunicación restringida entre la organización y los teletrabajadores.</li> <li>– Disminución de la conexión del empleado con la cultura de la empresa.</li> <li>– Disminución en la transferencia de conocimientos.</li> </ul>
<b>Empleados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reducción en la interacción entre miembros de la empresa.</li> <li>– Retos para distinguir entre responsabilidades laborales y familiares.</li> <li>– Propensión a extender la jornada de trabajo en casa.</li> <li>– Complicaciones relacionadas con el consumo excesivo de café, alcohol y tabaco.</li> <li>– Aislamiento tanto social como profesional.</li> <li>– Disminución de la presencia y reconocimiento dentro de la empresa.</li> <li>– Oportunidades de avance laboral limitadas.</li> <li>– Inconvenientes ergonómicos en el área de trabajo.</li> </ul>
<b>Sociedad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transferencia de gastos operacionales a los trabajadores y espacios públicos</li> </ul>

*Nota:* Elaborada a partir de Ahumada (2017); Aquije (2018); 2020); Messenger y Gschwind (2016); Moya (2020); Bapuji et al. (2020); Kazekami (2020); Weitzer et al. (2021)

Messenger y Gschwind (2016), consideran que el teletrabajo se ha visto como un riesgo para el desempeño laboral, debido a su influencia adversa en la seguridad laboral de los empleados y en sus posibilidades de crecimiento profesional. Así, entre los retos asociados a la implementación de programas de teletrabajo se encuentran aquellos vinculados a la coordinación y estructuración del trabajo. Al respecto Kazekami (2020) señala que una de las principales inquietudes de los gerentes a cargo de teletrabajadores es establecer un método efectivo para evaluar su desempeño.

Finalmente, el teletrabajo se relaciona con las expectativas laborales y la dificultad para establecer límites adecuados a las responsabilidades pueden generar malestar en los empleados, además de la ansiedad y presión que experimentan al responder a demandas excesivas debido a la inmediatez de las comunicaciones electrónicas (Rahayu et al., 2021).

### ***2.2.5. Obligaciones del empleador y el teletrabajador***

Toda responsabilidad con lleva obligaciones y, para ser clasificado como teletrabajo, las tareas relacionadas con el empleo deben llevarse a cabo en más del 40% del tiempo en la residencia del empleado. Como aclaración, no se considera teletrabajo aquellas labores que se ejecuten de manera ocasional o irregular.

Se establece que las condiciones laborales deben documentarse por escrito a través de un contrato, enfatizando particularmente la definición explícita de la índole y especificaciones del trabajo, el equipo y materiales necesarios, los métodos de comunicación y supervisión entre las partes involucradas, además de la duración y organización de los horarios de trabajo, entre otros aspectos. La incorporación del teletrabajo, conforme a la Ley Federal del Trabajo (LFT, 2021), implica nuevas responsabilidades tanto para el empleador como para el empleado (véase la Tabla 2.6).

**Tabla 2.6.***Obligaciones del empleador*

<b>Área</b>	<b>Descripción</b>
Provisión de Equipo:	Entrega y mantenimiento del equipo necesario para el teletrabajo, como computadoras y mobiliario ergonómico.
Pago de salarios	Garantizar la remuneración puntual de los trabajadores.
Cobertura de Costos:	Asunción de los gastos relacionados con servicios de telecomunicaciones y electricidad.
Registro de insumos	Llevar un control adecuado de los materiales suministrados a los empleados.
Seguridad de Datos	Implementar medidas para proteger la información y datos manejados.
Derecho a la desconexión	Respetar el tiempo de descanso de los trabajadores fuera de su jornada laboral.
Seguridad social	Inscripción de los trabajadores en el sistema de seguridad social.
Capacitación y asesoría	Proporcionar formación para la adaptación al teletrabajo y el uso eficiente de tecnologías.

*Nota:* Elaborado a partir de Peña (2021); Peralta et al. (2019); Raso (2017).

Estas obligaciones del empleador en el teletrabajo tienen como objetivo garantizar el bienestar de los empleados, asegurar el cumplimiento de sus derechos laborales y mantener un ambiente laboral eficiente y seguro. Esto contribuye a mejorar el desempeño, la satisfacción laboral y el éxito a largo plazo de las estrategias empresariales.

Como se puede ver, es fundamental que los empleadores estén conscientes de estas responsabilidades y se esfuercen por cumplirlas para garantizar una experiencia de teletrabajo exitosa y sostenible. En el mismo sentido, el trabajador en modalidad de teletrabajo también tiene obligaciones hacia la empresa (véase Tabla 2.7).

**Tabla 2.7.***Obligaciones del trabajador*

<b>Área</b>	<b>Descripción</b>
Mantenimiento de Equipos:	Cuidado de los equipos y materiales proporcionados por el empleador.
Informar costos	Reporte de gastos relacionados con telecomunicaciones y electricidad.
Cumplimiento de Normativas de Seguridad:	Adhesión a las políticas de seguridad y salud laboral.
Supervisión de actividades	Uso de herramientas para monitorear el trabajo.
Protección de datos	Seguir las políticas de privacidad y manejo de información.

*Nota:* Elaborado a partir de Peña (2021); Raso (2017); Reynoso (2021).

En México, el teletrabajo se implementa en las empresas a través de diversos esquemas, se practica tanto bajo relaciones laborales subordinadas como autónomas, con contratos definidos, a tiempo parcial o incluso sin contrato. Esta investigación se adopta para mejorar la calidad de vida gracias a la flexibilidad horaria que ofrece, o, en algunos casos, como una opción limitada que el trabajador elige por falta de mejores oportunidades laborales, según lo indica Raso (2017).

### **2.2.6. Regulación internacional del teletrabajo**

El teletrabajo ha experimentado un crecimiento significativo impulsado en parte por avances tecnológicos y la necesidad de adaptarse a circunstancias como la pandemia de COVID-19. Este cambio en las dinámicas laborales ha llevado a la necesidad de regulación y normativas que aborden los derechos y responsabilidades tanto de los empleados como de los empleadores. En este contexto, el análisis de las regulaciones internacionales del teletrabajo es fundamental para comprender el marco en el cual se desenvuelve esta modalidad laboral. A nivel internacional, distintos organismos y países han establecido normativas para regular el teletrabajo, buscando garantizar los derechos de los trabajadores y establecer directrices claras para las empresas como lo enmarcan Messenger et al., (2017), para ello es fundamental examinar la regulación internacional del teletrabajo, ya que esto puede tener un impacto directo en el desempeño laboral de los teletrabajadores en el sector de tecnología y servicios empresariales en México .

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha sido pionera en la promoción de directrices para el teletrabajo. En su informe "*Telework in the 21st century*" (2019), destaca la importancia de garantizar que el teletrabajo sea voluntario, manteniendo los mismos derechos que tienen los trabajadores presenciales, esto incluye el derecho a desconectar y a tener horarios de trabajo claramente definidos (Messenger, 2019). Por otra parte, la Unión Europea (UE) ha implementado regulaciones para el teletrabajo a través de acuerdos marco, como el Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo desde el 2002 y ha emitido directivas que abordan el teletrabajo, incluida la Directiva 2019/1152 sobre la conciliación de la vida familiar y laboral de los progenitores y cuidadores. Estas directivas tienen un impacto directo en la regulación del teletrabajo en los estados miembros en cuanto a la salud y seguridad, privacidad y protección de datos, y equipamiento y asistencia técnica para los teletrabajadores (Gómez, 2021).

En Estados Unidos, el teletrabajo se rige por varias leyes federales, incluyendo la Ley de Flexibilidad Familiar y Trabajo (*Family and Work Flexibility Act*). Esta ley, aunque no específicamente dirigida al teletrabajo, establece directrices para flexibilizar los horarios laborales y se ha utilizado para fundamentar políticas de teletrabajo (Pinto y Muñoz, 2020). Otro país que se ha destacado en el área de teletrabajo es Australia, el cual ha adoptado el *Fair Work Act 2009*, que proporciona una base legal para el teletrabajo, asegurando que los trabajadores a distancia tengan los mismos derechos y protecciones que los trabajadores presenciales, incluyendo condiciones de trabajo seguras y saludables (Schofield-Georgeson, 2022).

En el ámbito global, las normativas sobre teletrabajo han evolucionado para adaptarse a las nuevas realidades laborales, especialmente en el sector tecnológico y de servicios empresariales. En México también se han propuesto iniciativas a la Ley Federal del Trabajo para regular el teletrabajo. Con estas regulaciones internacionales en materia de teletrabajo son un componente vital para asegurar equilibrar los derechos y deberes tanto de empleadores como de empleados.

### **2.2.7. La regulación del teletrabajo en México**

En un período inferior a cinco años, el panorama laboral ha experimentado transformaciones significativas, esta evolución se atribuye parcialmente a la irrupción de la pandemia de COVID-19, la cual cuestionó las metodologías convencionales utilizadas en el ámbito empresarial. Igualmente, se vincula a las modificaciones en la Ley Federal del Trabajo y a la actualización de los marcos regulatorios, como indica Gómez (2020). En México, el concepto de teletrabajo ha sido abordado y definido por organismos e instituciones oficiales. Uno de los documentos oficiales clave que define y regula el teletrabajo en México es la Ley Federal del Trabajo (LFT). En su reforma de 2012, la LFT introdujo el término trabajo a domicilio y, en su reforma de 2021, se incluyó el teletrabajo como una modalidad de trabajo a domicilio.

Para conceptualizar legalmente, acorde con el artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo en México (LFT, 2021), se entiende por teletrabajo lo siguiente:

Trabajo a domicilio es el que se ejecuta habitualmente para un patrón, en el domicilio del trabajador o en un local libremente elegido por él, sin vigilancia ni dirección inmediata de quien proporciona el trabajo. (p. 79)

Además, el artículo 330-A de la LFT (LFT, 2021) establece:

El teletrabajo es una forma de organización laboral subordinada que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, en lugares distintos al establecimiento o establecimientos del patrón, por lo que no se requiere la presencia física de la persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo, en el centro de trabajo, utilizando primordialmente las tecnologías de la información y comunicación, para el contacto y mando entre la persona trabajadora bajo la modalidad de teletrabajo y el patrón. (p. 82)

Es importante señalar que la legislación vigente estipula que no se califica como teletrabajo aquellas actividades que se realicen de manera ocasional o esporádica. Solamente se considera teletrabajo cuando las tareas laborales se desempeñan más de cuarenta por ciento del tiempo en el domicilio del trabajador (LFT, 2021). También, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, 2020) ha abordado el concepto de teletrabajo en sus documentos oficiales y define el teletrabajo como:

El teletrabajo es la manera de realizar el trabajo a distancia utilizando las ventajas de las tecnologías de la información y la comunicación. De manera habitual, este puede realizarse en el domicilio del trabajador, pero también puede alternarse entre la casa y la oficina. (p. 3)

La STPS estima que en México hay alrededor de 13 millones de personas que están en posibilidades de hacer teletrabajo una modalidad que cobró relevancia a partir del 2020 (Lozano, 2020). En la legislación de México, se introdujo la NOM-035, una normativa enfocada en combatir el estrés laboral, establecida en 2018 por la STPS. Este reglamento exige a todos los centros de trabajo en el país la prevención e identificación de riesgos psicosociales y de violencia laboral. Entró en vigor el 23 de octubre de 2019 y su aplicación ha sido gradual. La NOM-035 tiene como objetivo que las empresas fomenten un ambiente laboral centrado en el bienestar de sus colaboradores, mediante la implementación de políticas organizacionales (DOF, 2021).

#### ***2.2.8. La NOM-037 y los riesgos laborales del teletrabajo***

En México, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) es la institución encargada de establecer y supervisar las políticas y normas en materia de seguridad y salud en el trabajo. Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) son un conjunto de regulaciones técnicas que tienen como objetivo establecer los lineamientos y requisitos mínimos para la prevención y control de riesgos laborales, así como garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables para los empleados (Raso, 2017).

Acorde con la Tabla 2.8, se presenta la normatividad más importante de México relacionada con el teletrabajo, ajustada al tipo de contratación, derechos y prestaciones, cabe aclarar, las NOM-035 y la Guía para la Implementación del teletrabajo están relacionados con la seguridad y salud en el trabajo. Actualmente, la NOM-037 con la Comisión de Seguridad e Higiene de las empresas adquiere con un rol más activo en verificar que el aspirante o teletrabajador cuenta con las condiciones adecuadas para esta modalidad.

**Tabla 2.8.***Evolución de la normatividad del teletrabajo en México*

<b>Norma</b>	<b>Aporte</b>
NORMA Oficial Mexicana NOM-030-STPS-2009.	Establece directrices de seguridad y salud en el trabajo.
NORMA Oficial Mexicana NOM-019-STPS-2011.	Enfoca en la seguridad sanitaria en el entorno laboral.
REGLAMENTO Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, Lineamientos técnicos de seguridad sanitaria en el entorno laboral. NOM 035. STPS 2018. NOM 037 STPS 2022.	Tiene por objeto establecer las disposiciones en materia de seguridad y salud en el Trabajo, es decir, Aborda riesgos psicosociales en el trabajo. Regula específicamente el teletrabajo.
Guía para la implementación del teletrabajo en los centros de trabajo en el marco de las acciones para enfrentar el COVID-19	Proporciona pautas para implementar el teletrabajo durante la pandemia.

*Nota:* Elaborado con datos de Peña (2021).

La Norma Oficial Mexicana NOM-037-STPS-2023, emitida el 8 de junio de 2023, tiene como propósito definir las condiciones de seguridad y bienestar para los trabajadores que se desempeñan en régimen de teletrabajo. Su objetivo es la prevención de accidentes y enfermedades, así como fomentar un ambiente de trabajo seguro y sano (DOF, 2023). Esta normativa es de obligado cumplimiento para todos los lugares de trabajo que dispongan de personal en teletrabajo, es decir, aquellos que realicen más del 40% de su jornada laboral de forma remota.

Según la Norma Oficial Mexicana NOM-037-STPS-2023, el teletrabajo se define como "la forma de organización laboral subordinada que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, en lugares distintos al establecimiento o establecimientos del patrón, mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación" (DOF, 2022, p. 3). La normativa específica los criterios de seguridad y bienestar para empleados en modalidad de teletrabajo, enfocándose en la prevención de incidentes y afecciones, además de impulsar un ambiente laboral protegido y propicio para la salud.

Algunos de los aspectos más relevantes que se incluyen son:

- a) Responsabilidades del patrón en donde El empleador tiene el deber de mantener en buen estado los equipos y mobiliario ergonómico proporcionados para el teletrabajo,

además de cumplir con las normativas de seguridad y salud laboral, incluyendo la realización de exámenes médicos conforme a la NOM-030-STPS-2009.

- b) Condiciones de seguridad y salud, para lo cual, la normativa especifica las condiciones de seguridad y salud en los lugares donde se realiza el teletrabajo, buscando fomentar un ambiente laboral seguro y saludable.
- c) Política de teletrabajo establecida por el empleador acorde con los lineamientos de la normativa vigente.
- d) Protección de datos e información debido a que ahora la norma establece políticas y mecanismos para la protección de datos e información, así como restricciones sobre su uso y almacenamiento.
- e) Supervisión por la STPS, ésta secretaría supervisará el cumplimiento de la normativa a través de sus servicios de inspección y supervisión.

La política de teletrabajo incluye medidas de perspectiva de género, asegurando tiempo para la lactancia materna. Otro aspecto es que se exige a los empleadores mantener la confidencialidad de la lista de empleados en teletrabajo y los trabajadores deben notificar al empleador sobre cualquier cambio de domicilio relacionado con su espacio de trabajo. Además, se expande la definición de accidente laboral para abarcar incidentes ocurridos en trayectos hacia o entre los lugares de trabajo designados, o en el centro de trabajo, relacionados con la actividad laboral.

Aunque la normativa indica que los empleadores deben proporcionar a los teletrabajadores los recursos necesarios para sus labores a distancia, no define un monto específico que las empresas deban asignar para gastos de electricidad e internet. Muchas organizaciones están reconociendo el valor del teletrabajo y el modelo híbrido, tanto que el 46% de los trabajadores mexicanos opta por una modalidad híbrida(Reynoso, 2021). A pesar de los progresos en la regulación laboral, aún quedan aspectos por normar. Sin embargo, estos cambios representan avances significativos hacia un mejor rendimiento laboral y bienestar físico y mental de los trabajadores.

### **2.2.9. Consideraciones fiscales del teletrabajo**

El Código Fiscal de la Federación (CFF) es una ley federal mexicana que establece las reglas básicas para la recaudación y administración de impuestos por parte de la autoridad fiscal mexicana (SAT). Si bien no aborda específicamente el teletrabajo, sí incluye disposiciones relacionadas con las obligaciones fiscales tanto para los empleadores como para los empleados, que pueden aplicarse a los teletrabajadores (CFF, 2021). Para los fines de esta investigación, el Código Fiscal de la Federación no parece brindar información específica relacionada con el teletrabajo en México. Sin embargo, sí incluye disposiciones relacionadas con las obligaciones tributarias de los empleadores y empleados que pueden aplicarse a los teletrabajadores.

### **2.2.10. Dimensiones del teletrabajo**

El teletrabajo es una forma de trabajo que se ha vuelto cada vez más popular en los últimos años, especialmente debido a la pandemia de COVID-19. Para comprender mejor este fenómeno, se han identificado diferentes categorías que pueden afectar la efectividad y el bienestar de los trabajadores que trabajan a distancia. La primera dimensión es la voluntariedad, que se refiere al grado en que el teletrabajo es una elección voluntaria de los trabajadores (Tammy D. Allen et al., 2015). La voluntariedad del teletrabajo puede influir en la motivación y el compromiso de los trabajadores.

Otra dimensión es la infraestructura, que se refiere a los recursos tecnológicos y de comunicación necesarios para llevar a cabo el trabajo a distancia de manera efectiva (Gajendran y Harrison, 2007). La calidad y disponibilidad de la infraestructura pueden afectar la eficacia y la satisfacción laboral de los trabajadores. Por último la dimensión organizacional del teletrabajo se refiere a las políticas, prácticas y cultura organizacional que respaldan el trabajo a distancia (Golden et al., 2008). Esto incluye la política de teletrabajo de la empresa, la flexibilidad en los horarios de trabajo y la comunicación regular con los gerentes y compañeros de trabajo. La falta de apoyo organizacional para el teletrabajo puede conducir a sentimientos de aislamiento y falta de conexión con la empresa.

Las dimensiones voluntariedad, infraestructura, organizacional y personal son importantes para comprender y abordar el teletrabajo de manera efectiva. La atención a estas

dimensiones puede ayudar a promover un mejor desempeño laboral y beneficioso para todos los trabajadores involucrados. Para la presente investigación se realiza un estudio con enfoque mixto en la empresa Oracle de México SA. de CV. La cual cuenta con presencia nacional e internacional y maneja un significativo porcentaje de trabajadores en modalidad de teletrabajo.

### **2.3. El desempeño laboral**

El desempeño laboral es una variable crítica que mide la efectividad y eficiencia con la que los empleados realizan sus tareas en el lugar de trabajo, ha sido un área de interés en la investigación de la gestión durante décadas (Campbell, 1990). Se estima que en economías desarrolladas el personal con mayor desempeño cuenta con los salarios más elevados en las empresas. Sin olvidar que la entrada al mercado laboral de las generaciones *millennials* y *centennials* marcan una disrupción con sus nuevas formas de trabajo y su adaptación nativa a entornos digitales (Pigini y Staffolani, 2019).

El desempeño laboral del trabajador en modalidad de teletrabajo se está convirtiendo en el mayor reto de gestión del siglo XXI y en los países desarrollados su primer requerimiento para el éxito económico, ya que mientras que el activo más importante de una empresa en el siglo XX ha sido su equipo de producción, el activo principal de cualquier organización del siglo XXI serán sus trabajadores (Darceles, 2007).

Como se ha planteado, uno de los problemas existentes del teletrabajo en las organizaciones consiste en la indefinición de la tarea. El trabajador sabe qué es lo que tiene que conseguir, pero no tiene cerrado el cómo hacerlo, tiene muchas opciones que algunas incluso no conoce. Porque el estudio del desempeño laboral en este tipo de empleados tiene como unidad básica de medida la hora de trabajo. (Van der Meulen et al., 2019). La existencia de un incremento de teletrabajo a nivel mundial en diferentes sectores empresariales les está convirtiendo en profesionales con más competencias digitales. Con ello, la esperada mejora del rendimiento que los entornos de trabajo de este tipo deberían tener, no se está produciendo. Por lo que una amplia variedad de investigaciones sugieren que los entornos de teletrabajo requieren de recursos factores diferentes a los del trabajo presencial y sin el manejo adecuado se está disminuyendo el desempeño laboral (Bentley et al., 2016).

El desempeño laboral abarca los comportamientos o acciones que son relevantes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y se enfoca en las acciones de los empleados y no en los resultados de estas acciones (Golden y Veiga, 2005). La definición es mejorada unos años después definiendo al desempeño laboral como “una construcción que comprende comportamientos bajo el control de los trabajadores que contribuyen a las metas organizacionales” (Golden y Gajendran, 2019, p. 57). Es importante reconocer que el desempeño no es un conjunto de comportamientos sino una sumatoria de variables que determinan los comportamientos. La definición del desempeño laboral se hace de manera amplia ya que es un fenómeno que puede tener variaciones dependiendo del tipo de trabajo que se realiza (Petcu et al., 2021).

Es importante reconocer que antes del año 2010 los estudios empíricos se enfocaban, en gran manera, en el impacto que el teletrabajo podía tener en la productividad de las organizaciones. Esto era debido a que estudios como el de Criollo, (2020) afirmaban que el teletrabajo incrementa la productividad de los trabajadores. Sin embargo, los autores Choudhury et al., (2021) contradicen esta afirmación resaltando que la productividad no ha sido profundamente investigada desde la perspectiva económica y con su estudio experimental concluye que cuando las actividades son creativas la productividad aumenta y cuando las actividades son aburridas la productividad decrece por lo que no se podría generalizar que si se teletrabaja se es más productivo.

### ***2.3.1. Desempeño laboral versus productividad laboral***

Para la presente investigación, se realizó una evaluación exhaustiva de las variables potenciales a incluir en el análisis. Inicialmente, se contempló la productividad laboral como un factor de interés. Sin embargo, tras un cuidadoso análisis, se decidió enfocar el estudio en el desempeño laboral en lugar de la productividad. Esta decisión se basa en la complejidad inherente al estudio de la productividad en investigaciones transversales, así como en las limitaciones para obtener datos primarios significativos que permitan un análisis detallado, tal como lo señalan Jaafar y Rahim (2022).

Es importante destacar que, aunque la productividad laboral no es el enfoque central de esta investigación, su relevancia no se descarta por completo. De hecho, se reconoce que

existe una conexión intrínseca entre el desempeño laboral y la productividad. Diversos estudios han explorado esta relación, sugiriendo que un alto desempeño laboral suele traducirse en una mayor productividad (Weitzer et al., 2021). Las diferentes investigaciones sobre teletrabajo realizados en los últimos años permiten concluir cómo la tendencia de los estudios que giran en torno al teletrabajo se enfoca más en el individuo. El desempeño laboral se considera entonces, como un indicador que impacta a la organización, así como lo concluye Campbell et al., (1990), afirmaron que el desempeño del individuo mejora la productividad de toda la organización. Anteriormente se afirmaba que el teletrabajo mejora la calidad de vida del teletrabajador, y esto produciría un mejor desempeño, competitividad e innovación en la organización (Longjun et al., 2021).

En el contexto del teletrabajo, es crucial considerar que el desempeño laboral puede estar influenciado tanto por factores individuales como organizacionales. Por un lado, aspectos personales como las habilidades de autogestión, la adaptabilidad y la motivación del individuo juegan un papel importante. Por otro lado, la naturaleza de la empresa ya sea industrial, comercial, de servicios u otra categoría, puede tener un impacto significativo en cómo el teletrabajo afecta el desempeño de sus empleados.

Según Petcu et al. (2021), el teletrabajo puede ofrecer beneficios significativos al permitir a los empleados determinar su propio ritmo de trabajo, lo que potencialmente mejora su desempeño laboral. Sin embargo, esta modalidad de trabajo también puede presentar desafíos únicos. En ciertos contextos, especialmente cuando no se gestionan adecuadamente los factores organizacionales y personales, el teletrabajo podría percibirse menos como una oportunidad de flexibilidad y más como un confinamiento restrictivo.

Esta dualidad subraya la importancia de entender el teletrabajo no solo como una práctica laboral aislada, sino como una integrada dentro de la estructura y cultura organizacional de la empresa. La forma en que una empresa en el sector de tecnología y servicios empresariales implementa y gestiona el teletrabajo puede influir significativamente en el grado en que este impacta positiva o negativamente en el desempeño laboral de sus empleados. Esto pone de relieve la necesidad de estudiar el teletrabajo en el marco del Modelo de Demandas y Recursos Laborales, considerando tanto los factores individuales como los organizacionales.

### 2.3.2. Definición de desempeño laboral

El concepto de desempeño laboral ha sido un tema central en la literatura de gestión de recursos humanos y comportamiento organizacional durante décadas. Este concepto ha evolucionado y se ha enriquecido a medida que los investigadores han explorado diferentes facetas y dimensiones del desempeño en el lugar de trabajo. Desde las primeras conceptualizaciones, que se centraban en los comportamientos directamente relacionados con las tareas, hasta enfoques más recientes que consideran aspectos como la adaptabilidad, el liderazgo y el comportamiento (Sánchez et al., 2020).

**Tabla 2.9.**

*Evolución del concepto desempeño laboral*

<b>Autor y Año</b>	<b>Concepto de Desempeño Laboral</b>
Katzell, R. A. y Guzzo, R. A. (1983)	Se enfocan en la productividad y en la eficiencia de las acciones de los empleados en su trabajo.
Campbell, J. P. (1990)	Define el desempeño laboral como un conjunto de comportamientos y acciones que los empleados realizan y que están en línea con los objetivos de la organización.
Borman, W.C. y Motowidlo, S.J. (1993)	Introducen el concepto de desempeño contextual, que considera comportamientos que no están directamente relacionados con las tareas, pero que contribuyen a la efectividad organizacional como ayudar a los colegas y mostrar iniciativa.
Cardy, R. L. y Selvarajan, T. T. (2006)	Proponen que el desempeño laboral debe considerar tanto los resultados (qué se logra) como los comportamientos (cómo se logra).
Pulakos (2009)	Incorpora adaptabilidad y proactividad en el desempeño laboral, destacando la importancia de la capacidad de los empleados para adaptarse a los cambios y tomar la iniciativa.
Sonnentag, S., y Frese, M. (2012)	Destacan la importancia de la adaptabilidad y cómo los empleados ajustan su comportamiento en respuesta a cambios en el entorno de trabajo.

*Nota.* Elaborada a partir de (López-Cabarcos et al., 2021; Sánchez et al., 2020).

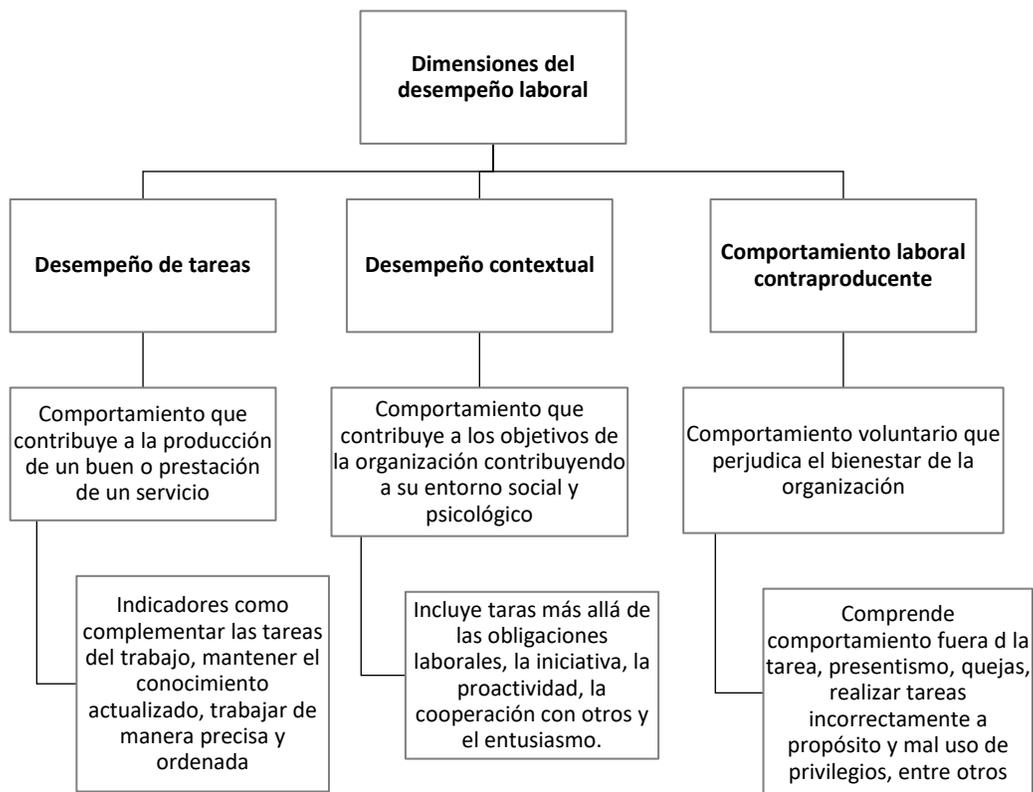
La Tabla 2.9 se presenta una cronología de cómo ha evolucionado el concepto de desempeño laboral, citando a varios autores destacados y sus respectivas contribuciones en diferentes momentos en el tiempo. Para esta tesis se define desempeño laboral como el comportamiento del teletrabajador reflejado en el desempeño de tareas, desempeño contextual y comportamiento laboral contraproducente que influyen en la percepción de productividad del individuo, e impactan indirectamente en los objetivos de la organización (Golden y Gajendran, 2019; Longjun et al., 2021; Ng y Feldman, 2013; Petcu et al., 2021).

### 2.3.3. Dimensiones del desempeño laboral

De acuerdo con Barrera et al., (2021) evaluar el desempeño del trabajador es de gran importancia, siendo esta una variable dependiente definitiva y su evaluación es crucial dentro del campo de la administración. Los autores mencionan que el análisis del desempeño de los trabajadores es relevante para los procesos de compensación y entrenamiento. También, el análisis de los autores es reciente y completo, y define tres dimensiones que se muestran en la Figura 2.1 que resultan de interés: desempeño de tareas, desempeño contextual y comportamiento laboral contraproducente.

**Figura 2.1.**

*Dimensiones del desempeño laboral*



*Nota:* Elaborada a partir de Ramos-Villagrasa et al., (2019)

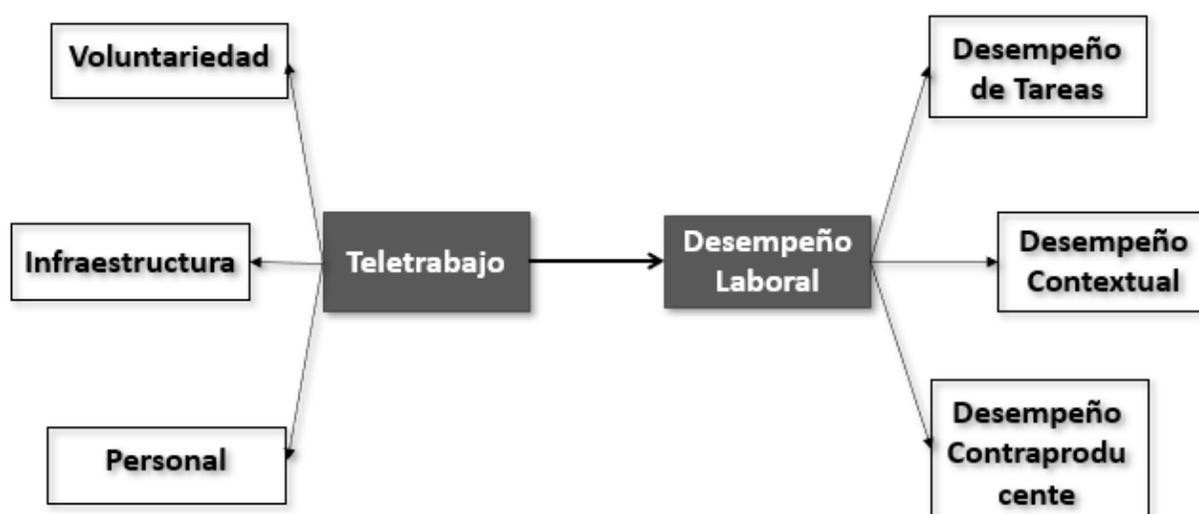
Los autores (Ramos-Villagrasa et al., 2019) recomiendan en su estudio que para la elaboración de un instrumento de medición del desempeño laboral: 1) es importante ser breve para acortar el tiempo de recolección de información; 2) generar una evaluación genérica para

que pueda ser usada en distintos contextos y trabajos; y 3) realizar un instrumento que considere las principales dimensiones del desempeño laboral.

El proceso de conceptualización es importante para esta investigación comprender cómo el desempeño laboral del trabajador es afectado por las fuerzas que se ejercen sobre los trabajadores en modalidad de teletrabajo. La Figura 2.2 representa inicialmente la relación de conceptos de la investigación.

**Figura 2.2.**

*Relación del teletrabajo con el desempeño laboral*



Comprendiendo las perspectivas del desempeño laboral, estudiadas en torno al teletrabajo, la Figura 2.1, que ilustra la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral se enriquece significativamente con la literatura presentada en la Teoría Institucional, esta teoría resalta cómo las normas y prácticas predominantes en un sector, como el de tecnología y servicios empresariales, pueden influir en la adopción y gestión del teletrabajo. Según Scott, (2013), las organizaciones operan dentro de un marco institucional que condiciona sus prácticas laborales, incluyendo el teletrabajo.

Y al incorporar elementos de la Teoría de la Contingencia, la cual sugiere que no existe un enfoque único óptimo para organizar una empresa, sino que la estructura organizacional debe adaptarse al entorno y a las circunstancias específicas de la empresa. En el contexto del

teletrabajo, esto significa adaptar las prácticas laborales a las características particulares de la empresa y de sus empleados, lo que puede impactar directamente en el desempeño laboral (McAdam et al., 2016).

También, otra relación entre las variables de estudio se realiza a partir del Modelo DRL, el cual es particularmente relevante para analizar cómo el teletrabajo afecta el desempeño laboral. Según este enfoque, las demandas y recursos laborales disponibles en la modalidad de teletrabajo pueden influir en el bienestar y la productividad de los trabajadores. El teletrabajo puede alterar tanto las demandas (carga de trabajo, complejidad de las tareas) como los recursos (como el apoyo social, la autonomía) disponibles para los empleados (Bakker, 2017).

#### ***2.3.4. Modelos para analizar el desempeño laboral***

La existencia de diferentes modelos de análisis del desempeño laboral se debe a la complejidad del concepto de desempeño laboral y a la necesidad de evaluar múltiples dimensiones de este. Además, cada modelo puede estar influenciado por diversos factores, como la cultura organizacional, el sector económico y la tecnología disponible. En este sentido, la elección del modelo adecuado debe basarse en los objetivos y necesidades específicas de cada organización y trabajador (Ramos-Villagrasa et al., 2019).

Un estudio de Sánchez et al., (2020) analizan la importancia de los modelos de evaluación del desempeño laboral en la gestión de recursos humanos y su relación con el rendimiento y la satisfacción laboral, los autores señalan que los modelos de evaluación del desempeño laboral se han desarrollado en respuesta a la necesidad de evaluar múltiples dimensiones del desempeño laboral, tales como la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción laboral. Otro estudio de Kuvaas y Dysvik (2009) destaca la importancia de utilizar diferentes modelos de evaluación del desempeño laboral para promover la motivación y el compromiso de los trabajadores. Los autores señalan que los modelos de evaluación del desempeño laboral deben adaptarse a las necesidades específicas de cada organización y trabajador para promover la motivación y el compromiso.

Como se observa en la Tabla 2.10 la existencia de diferentes modelos de análisis del desempeño laboral se debe a la complejidad y multidimensionalidad del fenómeno del desempeño laboral, así como a la influencia de factores como la cultura organizacional, el

sector económico, el tipo de trabajo y la tecnología disponible. La elección del modelo adecuado para la presente investigación corresponde al Modelo de Demandas y Recursos Laborales, es relevante para entender la relación entre el teletrabajo y la salud, el bienestar y el desempeño de los trabajadores. Los recursos laborales como la autonomía, el apoyo social y la flexibilidad pueden ayudar a los trabajadores a lidiar con las demandas del teletrabajo, reducir el estrés y mejorar su bienestar y su desempeño laboral.

A continuación, en la Tabla 2.10 se explican los principales modelos utilizados para medir el desempeño laboral con el teletrabajo:

**Tabla 2.10.**

*Modelos para analizar el desempeño laboral*

<b>Modelo</b>	<b>Autores</b>	<b>Descripción</b>
Modelo de Encaje Persona-Organización	Edwards y Cooper (1990)	Se enfoca en la compatibilidad entre las características personales del trabajador y las características de la organización en la que trabaja. Las demandas laborales y los recursos disponibles son considerados como aspectos importantes para la adaptación de los trabajadores a la organización.
Modelo de Ajuste de Trabajo	De Jonge y Dormann (2003)	Se centra en la relación entre las características del trabajo y las características de los trabajadores. Las demandas laborales y los recursos son evaluados en función de su adecuación para las habilidades y capacidades de los trabajadores.
Modelo de Equilibrio Esfuerzo-Recompensa	Siegrist (1996)	Se enfoca en la relación entre el esfuerzo que los trabajadores ponen en su trabajo y las recompensas que reciben a cambio. Las demandas laborales y los recursos son considerados en función de su relación con el esfuerzo y las recompensas.
Modelo de Demanda-Control	Karasek (1979)	Se enfoca en la relación entre las demandas laborales y los recursos y el estrés que experimentan los trabajadores. Se considera que la cantidad de demandas laborales y la cantidad y calidad de los recursos disponibles pueden afectar la experiencia de estrés de los trabajadores.
Modelo de Compromiso Organizacional	Meyer y Allen (1991)	Se centra en la relación entre los trabajadores y la organización en la que trabajan. Las demandas laborales y los recursos son considerados en función de su relación con el compromiso de los trabajadores con la organización.
Modelo de Demandas y Recursos Laborales	Bakker y Demerouti (2007)	Se enfoca en el impacto de las demandas laborales y los recursos en el bienestar de los trabajadores, incluyendo la salud, el bienestar psicológico y el desempeño laboral. Este modelo sugiere que las demandas laborales pueden tener un impacto negativo en el bienestar, mientras que los recursos laborales pueden tener un impacto positivo. El objetivo es lograr un equilibrio entre las demandas y los recursos para mejorar el bienestar y el desempeño laboral.

*Nota:* Elaborada a partir de Bakker y Demerouti, (2007); De Jonge y Dormann, (2003); Edwards y Cooper, (1990); Karasek, (1979); Meyer y Allen, (1991); Siegrist, (1996).

## **2.4. Modelo de demandas y recursos laborales**

El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL) de Bakker y Demerouti (2007) es un marco teórico que se ha utilizado ampliamente para investigar los efectos de las demandas y los recursos laborales en la salud y el bienestar de los trabajadores. Según este modelo, las demandas laborales se refieren a los aspectos del trabajo que requieren esfuerzo físico, cognitivo o emocional, y que pueden llevar a la fatiga, el estrés y otros problemas de salud si se mantienen durante mucho tiempo (Bakker y Demerouti, 2017). Por otro lado, los recursos laborales son aquellos aspectos del trabajo que ayudan a los trabajadores a hacer frente a las demandas laborales, y que pueden mejorar el bienestar de los trabajadores y su rendimiento en el trabajo.

Se hace resaltar que el Modelo DRL se basa en la idea de que las demandas y los recursos laborales son dos constructos diferentes que deben evaluarse de forma separada, ya que tienen efectos diferentes sobre el bienestar y el rendimiento de los trabajadores. Las demandas laborales pueden tener un efecto negativo sobre la salud y el bienestar de los trabajadores, mientras que los recursos laborales pueden tener un efecto positivo sobre el bienestar y el rendimiento de los trabajadores (Bakker y Demerouti, 2007).

Dentro de este marco, el Modelo DRL consta de dos partes: las demandas y los recursos laborales. Las demandas laborales se pueden dividir en tres categorías: demandas cuantitativas (por ejemplo, la carga de trabajo), demandas cognitivas y emocionales (por ejemplo, la necesidad de tomar decisiones rápidas o manejar emociones negativas), y demandas sociales (por ejemplo, la necesidad de interactuar con clientes difíciles). Por otro lado, los recursos laborales se pueden dividir en cuatro categorías: recursos materiales (por ejemplo, el equipo de trabajo), recursos sociales (por ejemplo, el apoyo de los compañeros de trabajo), recursos personales (por ejemplo, la autoeficacia y la autonomía), y recursos organizacionales (por ejemplo, políticas de apoyo y desarrollo de carrera).

Llama la atención que el Modelo DRL se ha utilizado para investigar una amplia gama de resultados, incluyendo la satisfacción laboral, la motivación, el burnout, la salud física y mental, y el desempeño laboral. Un metaanálisis reciente de Van de Broeck et al. (2017) encontró que los recursos laborales estaban más fuertemente relacionados con la satisfacción

y el compromiso laborales, mientras que las demandas laborales estaban más fuertemente relacionadas con el burnout y la salud mental.

#### **2.4.1. Categorías del Modelo DRL**

El Modelo DRL, también conocido como Modelo de Demandas y Recursos Laborales, categoriza las experiencias laborales en dos grupos principales: las demandas y los recursos laborales. Las demandas laborales se refieren a aspectos del trabajo que requieren esfuerzo sostenido, físico o psicológico, mientras que los recursos laborales son aquellos elementos del trabajo que facilitan la consecución de objetivos laborales, reducen los costes fisiológicos o psicológicos y promueven el desarrollo personal y profesional. Además, estos recursos son esenciales no solo para los objetivos laborales, sino también para los personales del trabajador (Demerouti et al., 2012).

Para una mejor comprensión del Modelo DRL, se explica que integra dos procesos: uno estresante o de desgaste energético, relacionado con las demandas laborales, y otro motivacional, asociado a los recursos laborales. Este modelo holístico permite entender y predecir el bienestar y la productividad de los trabajadores. Mientras las altas demandas laborales pueden generar tensión y agotar los recursos mentales y físicos de los empleados, los recursos laborales promueven la participación y el bienestar laboral, teniendo un impacto positivo en el desempeño laboral (Bakker y Demerouti, 2017).

En contraste, las demandas laborales, como son los ambientes laborales físicos desfavorables, sobrecarga de trabajo, tareas complejas y conflictos, requieren esfuerzo y pueden llevar a problemas de salud. Sin embargo, ciertas demandas como la carga de trabajo y la complejidad de las tareas pueden ser desafiantes y beneficiar el desempeño (Pandey, 2019). Por otro lado, los recursos laborales, que incluyen retroalimentación, apoyo social y diversidad de habilidades, brindan significado al trabajo y satisfacen necesidades psicológicas básicas. Estos recursos pueden mitigar el impacto de las demandas laborales en el estrés, funcionando junto con las demandas de manera complementaria (Demerouti et al., 2012).

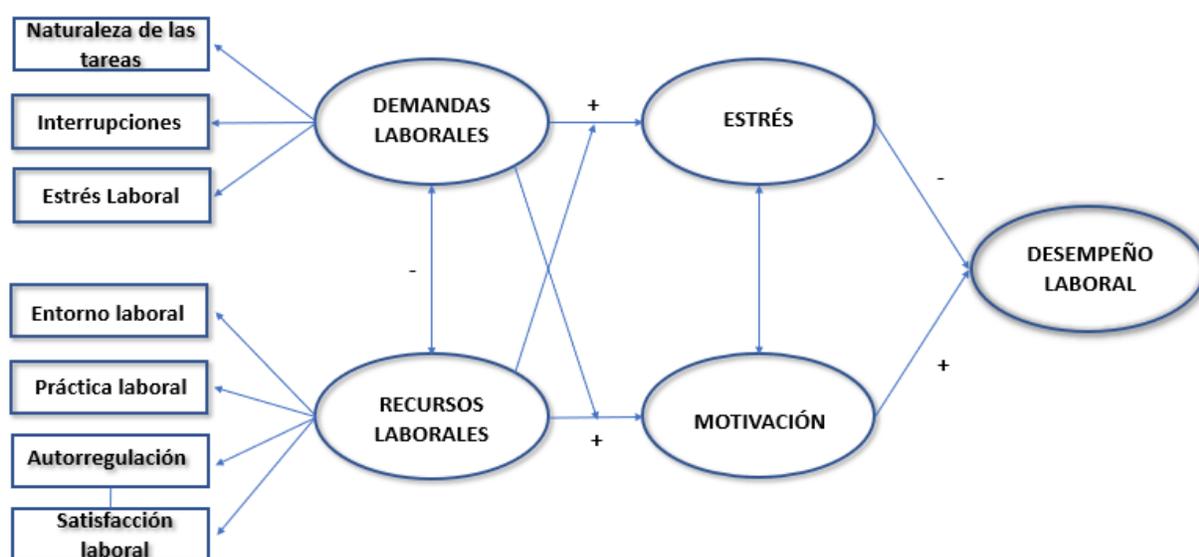
Aunque el Modelo DRL inicialmente sugiere que la salud y el bienestar de los empleados derivan del balance entre los elementos positivos (recursos) y negativos (demandas) del trabajo, este modelo presenta una notable flexibilidad y se adapta a diversas configuraciones

laborales. Esta versatilidad y amplitud hacen que el Modelo DRL sea atractivo tanto para investigadores como para profesionales del campo. Se destaca por su carácter heurístico y ofrece una perspectiva novedosa sobre el trabajo, incluyendo las características personales que pueden impactar en la motivación y productividad de los empleados (Kwon y Kim, 2020).

Ante ese debate, los elementos como la retroalimentación sobre el desempeño, el apoyo social y la diversidad de habilidades, que actúan como factores motivacionales en el ámbito laboral, otorgan sentido al trabajo y satisfacen necesidades psicológicas fundamentales, como la competencia, la conexión y la autonomía. Además, los recursos laborales tienen la capacidad de atenuar el impacto que las demandas laborales pueden tener en el estrés de los empleados. Por lo tanto, aunque las demandas y los recursos laborales ejercen efectos distintos y notables, operan de manera interrelacionada (Bakker y Demerouti, 2017).

**Figura 2.3**

*Modelo DRL de la investigación*



*Nota:* Elaboración propia con datos de (Bakker y Demerouti, 2017)

En el Modelo DRL, ilustrado en la Figura 2.3, se integran recursos personales como la autorregulación, el ambiente laboral y la práctica y la satisfacción laboral, los cuales tienen un rol equivalente a los recursos laborales en el modelo. Estos recursos personales se relacionan con las percepciones individuales acerca del grado de control sobre su ambiente de trabajo. De esta manera, individuos con elevado optimismo y autorregulación tienden a creer en la

posibilidad de experiencias positivas y en su habilidad para manejar situaciones inesperadas, lo cual les capacita para enfrentar y gestionar eficazmente sus demandas laborales (Bakker y Demerouti, 2017).

En la aplicación del Modelo DRL, se debe manejar con cuidado la distinción entre sus dos dimensiones, ya que a veces no están claramente definidas. La clasificación de un aspecto del trabajo como una demanda o un recurso requiere investigación empírica y varía según el contexto, dependiendo del gasto energético y si este es negativo o positivo. Este estudio respalda interpretaciones anteriores que ven al Modelo DRL como altamente contextual (Pandey, 2019).

Además, el modelo es flexible, no definiendo un conjunto específico de demandas, recursos, estados mentales o resultados. En lugar de ser explicativo, actúa más como un modelo descriptivo que delinea relaciones entre categorías de variables sin proporcionar explicaciones detalladas. Así, ofrece una descripción concisa de cómo interactúan demandas, recursos, estados psicológicos y resultados, y se puede aplicar pragmáticamente en diversos entornos laborales para mejorar la salud, el bienestar de los empleados y la eficacia organizacional (Morrison y Macky, 2017).

Considerando la variación en cómo el teletrabajo afecta las demandas y recursos laborales, el Modelo DRL se muestra idóneo para analizar los efectos complejos del teletrabajo en el estrés y el rendimiento laboral. Al estudiar el impacto del teletrabajo en términos de estas demandas y recursos, se facilita la inclusión de múltiples aspectos laborales que pueden verse modificados debido al teletrabajo (Sánchez y Montenegro, 2019).

#### ***2.4.2. Impacto del Modelo DRL en el estrés***

El teletrabajo puede ser beneficioso para algunos trabajadores, pero también puede aumentar el estrés laboral (Harris y Trenoweth, 2019). El estrés laboral se ha relacionado con una variedad de consecuencias negativas para la salud, el bienestar y el rendimiento de los trabajadores (Kumar y Bhatia, 2018). Para entender mejor la relación entre el teletrabajo y el estrés, se ha utilizado el Modelo DRL.

El Modelo DRL (Bakker & Demerouti, 2013) es un marco teórico que se utiliza para comprender cómo las demandas laborales y los recursos pueden afectar el bienestar de los trabajadores. El modelo propone que las demandas laborales pueden tener un impacto negativo en el bienestar de los trabajadores, mientras que los recursos laborales pueden tener un impacto positivo. El objetivo es lograr un equilibrio entre las demandas y los recursos para mejorar el bienestar y el desempeño laboral. En el contexto del teletrabajo, las demandas laborales pueden incluir la falta de interacción social y la falta de separación entre el trabajo y la vida personal, mientras que los recursos laborales pueden incluir la flexibilidad en el horario de trabajo y el control sobre el ambiente de trabajo (Kossek y Thompson, 2016). Varios estudios han encontrado que los recursos laborales pueden amortiguar los efectos negativos del estrés laboral en los trabajadores que trabajan a distancia (Sardeshmukh et al., 2016; Van den Broeck et al., 2016).

El teletrabajo puede aumentar el estrés laboral, pero el Modelo DRL sugiere que el equilibrio adecuado entre las demandas y los recursos laborales puede mejorar el bienestar y el desempeño de los trabajadores. Los recursos laborales, como la flexibilidad en el horario de trabajo y el control sobre el ambiente de trabajo, pueden ser particularmente importantes para amortiguar los efectos negativos del estrés laboral en los trabajadores que trabajan a distancia.

#### ***2.4.3. Relación del estrés con el desempeño laboral en el teletrabajo***

Existen estudios que han demostrado la relación entre el estrés y el desempeño laboral en el teletrabajo. Los autores Goñi-Legaz et al., (2023) examinaron la relación entre el teletrabajo y el estrés, y encontró que el teletrabajo se asoció positivamente con el estrés laboral, examinaron el papel mediador de las demandas y recursos laborales en la relación entre el teletrabajo y el estrés.

También, Choudhury et al., (2021) investigaron el impacto del estrés laboral en la productividad de los trabajadores remotos. Los autores encontraron una relación negativa significativa entre el estrés laboral y la productividad, y sugirieron que los empleadores deberían implementar políticas y programas para reducir el estrés laboral y mejorar la productividad de los trabajadores remotos, es decir, los empleadores deberían proporcionar recursos y apoyo para reducir el estrés laboral de los teletrabajadores. Respecto al desempeño

laboral, los autores Longjun et al., (2021) examinaron la relación entre el estrés percibido y el desempeño laboral en una muestra de trabajadores remotos. Los resultados mostraron una relación negativa significativa entre el estrés percibido y el desempeño laboral, y sugirieron que los empleadores deberían implementar políticas y programas para reducir el estrés percibido en los teletrabajadores.

Los estudios sugieren que el estrés laboral puede tener un impacto negativo en el desempeño laboral de los teletrabajadores. El estrés laboral puede llevar a una disminución en la productividad, errores en el trabajo, y una disminución en la satisfacción laboral (Pandey, 2019). Los empleadores pueden tomar medidas para reducir el estrés laboral de los trabajadores remotos, como proporcionar apoyo emocional y recursos laborales, ofrecer programas de bienestar, fomentar la comunicación y el trabajo en equipo, y establecer expectativas claras y realistas. Reducir el estrés laboral no solo puede mejorar el desempeño laboral de los trabajadores remotos, sino también su salud y bienestar en general.

## Capítulo III. Decisiones Teóricas y Metodológicas

### 3.1. Metodología de investigación

La metodología de la investigación desempeña un papel fundamental en el proceso de generación de conocimiento en ciencias sociales. Es el conjunto de procedimientos, técnicas y herramientas que guían y orientan la planificación, implementación y análisis de los estudios científicos. A lo largo de la historia, se han desarrollado diferentes enfoques y métodos metodológicos que han contribuido al avance y la calidad de la investigación en ciencias sociales. Desde hace décadas, se ha reconocido la importancia de la metodología de la investigación en el campo de las ciencias sociales. En su artículo clásico, Babbie (2019) sostiene que la metodología es el conjunto de principios y reglas que rigen nuestras decisiones en el diseño y ejecución de la investigación. Este autor enfatiza la necesidad de una metodología sólida para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

En artículos más recientes, como el de Creswell (2014), se destaca la importancia de la metodología de investigación en la producción de conocimiento en ciencias sociales. El autor señala que la metodología proporciona un marco teórico y práctico para abordar preguntas de investigación, recopilar y analizar datos, y obtener conclusiones válidas y significativas. En la actualidad, se observa un enfoque cada vez más interdisciplinario y flexible en la metodología de investigación en ciencias sociales. Por ejemplo, Maxwell (2013) argumenta que la metodología debe ser adaptada y seleccionada de manera consciente según las características del problema de investigación y los objetivos del estudio. Esto implica la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos, el uso de múltiples métodos de recolección y análisis de datos, y la consideración de contextos y perspectivas diversas.

En esta tesis doctoral, se abordará la metodología de la investigación en ciencias sociales desde una perspectiva amplia y actualizada, se examinarán los enfoques clásicos y contemporáneos, los métodos de recolección y análisis de datos más utilizados, y se reflexionará sobre la importancia de la ética y la validez en la investigación científica. Asimismo, se espera que esta investigación contribuya al avance y la innovación en la metodología de investigación, promoviendo la utilización de enfoques rigurosos y apropiados para abordar los desafíos y oportunidades que surgen en el campo de las ciencias sociales.

### **3.2. Paradigmas de la metodología de investigación**

La investigación en ciencias sociales se encuentra influenciada por diferentes paradigmas, que representan las formas fundamentales de entender y abordar los fenómenos sociales, estos paradigmas establecen los marcos conceptuales y metodológicos desde los cuales se construyen las teorías, se diseñan los estudios y se interpretan los resultados. A lo largo de la historia, se han desarrollado diversos enfoques paradigmáticos que han contribuido al avance y la evolución del conocimiento en las ciencias sociales (Creswell y Plano, 2011) .

En su obra clásica Kuhn (1962) citado por (Olivé, 2013) sostiene que los paradigmas son sistemas de creencias y prácticas compartidas por una comunidad científica en un momento dado. Estos paradigmas establecen los fundamentos sobre los cuales se construye la investigación y dan forma a la manera en que se generan y evalúan los conocimientos en un campo determinado. Artículos más recientes, como el de Denzin y Lincoln (2017), destacan la importancia de los paradigmas en la investigación cualitativa en ciencias sociales. Los autores argumentan que los paradigmas representan las perspectivas filosóficas y teóricas desde las cuales se abordan los fenómenos sociales, y que cada paradigma ofrece diferentes formas de entender la realidad y producir conocimiento. En la investigación contemporánea, se observa un reconocimiento creciente de la diversidad de paradigmas y la importancia de la pluralidad de enfoques. Por ejemplo, Creswell (2014) señala que en la investigación mixta se pueden combinar elementos de diferentes paradigmas, como el positivismo y el constructivismo, para obtener una comprensión más completa de los fenómenos sociales.

#### **3.2.1. Metodología cuantitativa**

La metodología cuantitativa es un enfoque ampliamente utilizado en la investigación en ciencias sociales, que se basa en la recopilación y el análisis de datos numéricos para comprender y explicar los fenómenos sociales. Este enfoque se caracteriza por su énfasis en la objetividad, la medición y el análisis estadístico, permitiendo examinar las relaciones entre variables y realizar generalizaciones a través de muestras representativas. A lo largo de la historia, se han realizado numerosos estudios que han demostrado la utilidad y el impacto de la metodología cuantitativa en la investigación en ciencias sociales. En el libro escrito por Campbell y Stanley (1973), destacan la importancia de los diseños experimentales y

cuasiexperimentales en la investigación cuantitativa, y establecen los fundamentos para la selección de diseños de investigación adecuados y el control de variables para establecer relaciones causales.

En publicaciones más recientes, como el de Creswell y Plano, (2011), se enfatiza la importancia de combinar métodos cuantitativos y cualitativos para abordar preguntas de investigación complejas en las ciencias sociales. Los autores argumentan que la integración de ambos enfoques puede enriquecer la comprensión de los fenómenos sociales al combinar la profundidad y la riqueza de los datos cualitativos con la generalización y la precisión de los datos cuantitativos. Además, en la investigación contemporánea se ha producido un avance significativo en el uso de técnicas y análisis estadísticos avanzados en la metodología cuantitativa, en ese sentido, destaca Field (2013) la importancia del análisis estadístico para extraer conclusiones significativas de los datos cuantitativos, para lo cual, el autor proporciona una guía exhaustiva sobre cómo utilizar el software estadístico para realizar análisis descriptivos, inferenciales y multivariados.

La metodología cuantitativa desempeña un papel crucial en la investigación en ciencias sociales, proporcionando un enfoque riguroso y sistemático para recopilar y analizar datos numéricos. A través de la aplicación de técnicas estadísticas y diseños de investigación adecuados, este enfoque permite obtener conclusiones basadas en evidencia y realizar generalizaciones sobre la población objetivo.

### **3.2.2. Metodología cualitativa**

La metodología cualitativa es un enfoque de investigación ampliamente utilizado en las ciencias sociales, que se centra en comprender y explorar en profundidad los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes. A diferencia de la metodología cuantitativa, la metodología cualitativa se basa en la recopilación y el análisis de datos no numéricos, como entrevistas, observaciones y documentos, para capturar la complejidad y la diversidad de los contextos sociales (Núñez, 2017).

A partir de la segunda mitad del siglo XX, se han realizado numerosos estudios que han resaltado la importancia y el valor de la metodología cualitativa en la investigación en ciencias sociales. Los autores clásicos en el tema Glaser y Strauss (2017), desde la década de 1960's

destacan la importancia de la teoría fundamentada en los datos como un enfoque metodológico para generar teorías a partir de los propios datos cualitativos. Este enfoque se ha convertido en un referente clave en la metodología cualitativa y ha influenciado el desarrollo de muchos estudios posteriores.

En investigaciones más recientes, la investigadora Charmaz (2006) enfatiza la importancia de la construcción de teoría fundamentada en la investigación cualitativa, también destaca la necesidad que hoy en día se requiere de un enfoque reflexivo y riguroso para generar teoría a partir de los datos cualitativos, y ofrece una guía práctica para llevar a cabo un análisis riguroso y sistemático. Además, en la investigación contemporánea se ha producido un aumento en la adopción de métodos y enfoques innovadores dentro de la metodología cualitativa. Se tiene el aporte de Creswell (2014), quien resalta la diversidad de enfoques cualitativos disponibles, como la fenomenología, la etnografía y el estudio de caso. El autor proporciona las bases en investigación para seleccionar el enfoque más adecuado según los objetivos de investigación y las características del fenómeno estudiado.

Por lo que la metodología cualitativa desempeña un papel fundamental en la investigación científica, permite una comprensión en profundidad de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes. A través de la recopilación y el análisis de datos no numéricos, se capturan las experiencias, las interpretaciones y los significados subjetivos de los actores sociales. Al utilizar la metodología cualitativa de manera adecuada, las investigaciones pueden generar una comprensión más rica y contextualizada de los fenómenos sociales y contribuir al avance del conocimiento en las ciencias sociales.

### **3.2.3. Estudio de caso**

El estudio de caso es una metodología ampliamente utilizada en la investigación en las ciencias sociales que se centra en el análisis detallado y profundo de un fenómeno o entidad específica dentro de su contexto real. Este enfoque proporciona una comprensión rica y holística de los fenómenos sociales, permitiendo explorar tanto aspectos individuales como interacciones y dinámicas sociales.

Según Yin (1984), el estudio de caso se define como una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos. En este sentido, el estudio de caso es particularmente útil cuando se busca comprender la complejidad de un fenómeno y su influencia en el entorno en el que se desarrolla. En artículos más recientes, como el de Flyvbjerg (2006), se enfatiza la importancia del estudio de caso como una herramienta para analizar y comprender fenómenos sociales complejos y multidimensionales. El autor destaca que el estudio de caso proporciona una visión detallada de las interacciones entre diferentes variables y permite la exploración en profundidad de los procesos subyacentes.

Asimismo, Stake (1995) destaca la importancia de trascender la idea de generalización y enfatiza la singularidad y riqueza de cada caso. Su concepto de caso intrínseco se refiere a la comprensión de un caso como un fenómeno en sí mismo, sin la necesidad de extrapolar los hallazgos a poblaciones más amplias. Esta perspectiva permite un análisis en profundidad y una interpretación detallada de los significados y experiencias de los participantes en el caso. El enfoque de Stake se caracteriza por la triangulación de diferentes fuentes de datos, como entrevistas, observaciones y documentos, lo que proporciona una visión más completa y rigurosa del caso. Además, Stake hace hincapié en la importancia de la validez y la credibilidad en los estudios de caso, abogando por la construcción de una narrativa convincente que refleje la realidad del caso y permita una interpretación profunda.

Por lo que el estudio de caso es una metodología fundamental en la investigación empresarial a través de un análisis detallado y contextualizado de fenómenos específicos, esta metodología permite obtener una comprensión profunda de las interacciones y dinámicas sociales para abordar la complejidad de los fenómenos sociales y generar conocimiento significativo en el campo de las ciencias sociales.

### **3.2.4. Metodología mixta**

La metodología mixta, también conocida como enfoque de investigación mixto, es un enfoque de investigación que combina tanto elementos cuantitativos como cualitativos en un solo estudio. Esta metodología se basa en la premisa de que la integración de ambos enfoques

puede proporcionar una comprensión más completa y enriquecedora de los fenómenos sociales (Núñez, 2017).

Se han llevado a cabo numerosas investigaciones que han demostrado el valor y la relevancia de la metodología mixta en las ciencias sociales, principalmente los autores Creswell y Clark (2007) destacan la importancia de la integración de métodos cuantitativos y cualitativos para abordar preguntas de investigación complejas. Los autores profundizan sus conocimientos en como diseñar y llevar a cabo estudios de métodos mixtos, y resaltan la importancia de la triangulación de datos para validar los hallazgos. También, los autores ofrecen una serie de principios y prácticas para lograr una integración efectiva, que incluye la atención a la secuencia temporal, el uso de marcos teóricos integradores y la consideración de las fortalezas y limitaciones de cada enfoque.

Además, en investigaciones más recientes, se ha producido un aumento en la aplicación de métodos mixtos en diversas áreas de las ciencias sociales. Entre las que destaca Johnson et al., (2007), abordan la necesidad de una definición clara y consensuada de la investigación de métodos mixtos. Los autores proporcionan una definición precisa y comprensible de la investigación mixta y aborda aspectos clave de la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos. y enfatizan la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad en la metodología mixta. La metodología mixta se ha convertido en un enfoque cada vez más utilizado y valorado en las investigaciones recientes en el campo de las ciencias sociales. La integración efectiva de los métodos requiere un enfoque riguroso y sistemático, así como la consideración de las fortalezas y limitaciones de cada enfoque. Para la presente investigación al utilizar la metodología mixta de manera adecuada, se obtiene una comprensión más holística y enriquecedora de los fenómenos sociales y contribuye al avance del conocimiento de las variables de estudio en su contexto.

### **3.3. Enfoque de la investigación**

La tesis utiliza el enfoque de método mixto debido a la naturaleza compleja y multifacética del teletrabajo y su impacto en el desempeño laboral. Diversos estudios respaldan la necesidad de combinar enfoques cuantitativos y cualitativos para comprender mejor los factores que influyen en el desempeño laboral en el contexto del teletrabajo.

Investigaciones recientes han demostrado que el teletrabajo puede tener efectos tanto positivos como negativos en el desempeño laboral. Un estudio de Lembrechts et al., (2016), encontraron que el teletrabajo puede mejorar la satisfacción laboral y la productividad de los empleados. Sin embargo, otros estudios como el de Claartje y Ward (2015), han señalado que el teletrabajo también puede llevar a la desvinculación social y a una mayor sensación de aislamiento, lo que puede afectar negativamente el desempeño laboral. Estas investigaciones subrayan la importancia de utilizar un enfoque mixto para comprender las diferentes dimensiones del teletrabajo y su relación con el desempeño laboral.

Además, el uso del método mixto en esta tesis permite capturar tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos de los factores del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral. Por un lado, los métodos cuantitativos permiten analizar grandes conjuntos de datos y examinar las relaciones estadísticas entre variables clave, como la carga de trabajo, los recursos laborales y los resultados del desempeño. Por otro lado, los métodos cualitativos permiten explorar las experiencias y percepciones de los directivos, brindando una comprensión más profunda de los factores contextuales y psicológicos que influyen en su desempeño laboral. Esta combinación de métodos enriquece el análisis y proporciona una visión más holística del fenómeno estudiado.

### **3.4. Alcance de la investigación**

Esta investigación utilizará el método mixto para conocer la relación a diversos que inciden en el desempeño laboral de los teletrabajadores a través del Modelo DRL, específicamente, propone investigar sobre cómo el Modelo DRL con sus distintas dimensiones agrupadas en recursos y demandas laborales se relacionan con el desempeño laboral. Pero es necesario exponer que los resultados obtenidos deben interpretarse acorde con las delimitaciones del alcance del estudio que se describen a continuación.

La presente tesis doctoral tiene como objetivo central analizar el teletrabajo y su influencia en el desempeño laboral, adoptando como marco conceptual el Modelo DRL, en un estudio no experimental, correlacional, descriptivo y transversal. Esta investigación se caracterizará por la utilización de un enfoque metodológico mixto, que combina métodos cuantitativos y cualitativos, con el fin de obtener una comprensión integral y profunda de la

relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral en el contexto específico de la empresa Oracle de México S.A. de C.V.

### **3.5. Diseño de la investigación**

El objetivo del diseño de investigación es seleccionar y aplicar las estrategias y métodos más apropiados que permitan abordar de manera efectiva las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos planteados. De acuerdo con Jaafar y Rahim (2022), el diseño de la investigación debe considerar tanto las dimensiones cuantitativas como cualitativas para capturar la complejidad del teletrabajo y su influencia en el desempeño laboral.

La investigación es de tipo no experimental ya que las variables no se manipularán siendo estudiadas como son presentadas, adicional la investigación es de corte transversal descriptivo porque las variables se analizan en un periodo único de tiempo y los datos se obtienen en un solo momento delimitando el tiempo de recolección de datos comprende el año 2023. La metodología es correlacional descriptiva a partir de datos primarios y el análisis de las variables es cuantitativo correlacional demostrando las hipótesis por medio de estadística inferencial.

La Tabla 3.1 se presenta los criterios, medición y análisis de las variables en esta investigación, se realizará a nivel cuantitativo y cualitativo. A nivel cuantitativo, se realizará una encuesta de forma prospectiva y transversal los criterios de los trabajadores en modalidad de teletrabajo de la empresa Oracle de México S.A. de C.V. Y a nivel cualitativo se realiza una entrevista semiestructurada de forma prospectiva y transversal dirigida a directivos y supervisores de los teletrabajadores.

**Tabla 3.1.***Diseño de la investigación*

<b>Criterio</b>	<b>Enfoque Cuantitativo</b>	<b>Enfoque Cualitativo</b>
Tamaño de la población	49 empleados en modalidad de teletrabajo.	Supervisores y empleados en modalidad de teletrabajo.
Tamaño de la muestra	49 empleados en modalidad de teletrabajo.	2 supervisor y 2 empleados .
Técnica de muestreo	Muestreo Probabilístico por Conveniencia.	No probabilístico a conveniencia del investigador
Técnica de medición	Encuesta	Entrevista semiestructurada
Instrumento de medición	Cuestionario	Guía de entrevista
No. de ítems	50	20
Recolección de datos	<i>Google Forms</i>	<i>In situ / Zoom</i>
Técnicas de análisis	Análisis de correlación Bivariada de Pearson y Regresión lineal.	Triangulación
Software para análisis	SPSS versión 25	Atlas. Ti 8

La elección de utilizar la correlación bivariada de Pearson como método estadístico en el análisis de las variables en el contexto de esta tesis doctoral se basa en diversas consideraciones metodológicas y teóricas que respaldan su aplicabilidad y utilidad en la medición de la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral en el marco del Modelo de Demandas y Recursos Laborales.

También, en esta investigación, se ha optado por emplear un método de muestreo no probabilístico por conveniencia como técnica de muestreo y, la elección de este método permite mayor accesibilidad a la población de estudio de la empresa Oracle de México S.A. de C.V. que involucra a empleados en modalidad de teletrabajo, así como los directivos responsables de esta modalidad de empleo, así como al resultado de los requerimientos al enfoque de investigación.

### 3.6. Método de investigación

La fase de recolección de los datos es de vital importancia para la investigación, en este apartado se establecen las técnicas de investigación y se describe la construcción y elaboración de los instrumentos de medición de las variables. Para efectos de esta investigación, se utilizaron las técnicas de la entrevista semiestructurada (véase Tabla 3.2).

**Tabla 3.2.**

*Características de la investigación*

<b>Característica Investigativa</b>	<b>Descripción</b>
Propósito de la investigación	Recolección de datos e identificar la relación entre las variables de teletrabajo y desempeño laboral.
Metodología	Metodología mixta (enfoque cuantitativo y cualitativo)
Alcance de la investigación	Investigación transversal junio de 2023
Nivel de análisis	Individuos: empleados de la empresa Oracle de México S.A. de C.V. con relación laboral de teletrabajo, así como los directivos responsables de esta modalidad de empleo.
Instrumento	Cuestionario y entrevista semiestructurada.
Tratamiento de datos	Análisis estadístico con el Software SPSS versión 25.

#### 3.6.1. Encuesta

En el campo de las ciencias sociales, la encuesta es ampliamente reconocida como una técnica fundamental para la recolección de datos (Ñaupas et al., 2018). Un método clave para obtener esta información es mediante el cuestionario, que consiste en una serie de preguntas estructuradas diseñadas para recopilar datos específicos de los participantes y la característica esencial del cuestionario es el mantenimiento del anonimato de los encuestados (Pedrosa et al., 2014).

En la presente tesis se emplea la técnica de la encuesta y del instrumento del cuestionario con el objetivo de analizar el teletrabajo y su influencia en el desempeño laboral, adoptando como marco conceptual el Modelo de Recursos y Demandas Laborales en los empleados de la empresa Oracle de México S.A. de C.V.

### 3.6.2. Determinación de la muestra para la herramienta cuantitativa

En el desarrollo de esta investigación, la empresa Oracle cuenta con alrededor de 170,000 empleados a nivel mundial, de los cuales 15,000 son especialistas en atención al cliente y servicios que hablan 29 idiomas (Oracle, 2023). Por lo que se hace imprescindible la aplicación de una herramienta cuantitativa que sea representativa y, para ello, se ha determinado la necesidad de enfocar el estudio en un segmento específico dentro de la organización: el departamento de *Customer Support Manager*, el cual, cuenta con un total de 75 empleados, quienes tienen una oficina sede en la ciudad de Guadalajara, Jalisco México, y ellos están repartidos en las principales ciudades del país como son Ciudad de México, Guadalajara y en ciudades del Sur de Estados Unidos.

Para ello, se estableció la fórmula estadística de determinación de la muestra para población finita conformando así la población objetivo para la investigación, porque la selección de una muestra adecuada es fundamental para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos. Para determinar el tamaño óptimo de la muestra, se ha aplicado una fórmula muestral específica para poblaciones finitas. Esta metodología es particularmente pertinente en escenarios donde la población total es conocida y limitada, como es el caso de este estudio.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * N * p * q}$$

donde:

- N = Tamaño de la población (75)
- p = Porcentaje de población en teletrabajo (90% = 0.90)
- q = Porcentaje de la población que no está en teletrabajo 1 – p (1-0.90 = 0.10)
- Z= Nivel de confianza del 95% (1.96)
- e = Error de estimación máximo aceptado (5%).
- n = Tamaño de la muestra.

Para sustituir valores en la formula se tiene que la población finita de teletrabajadores del área de estudio son 75 teletrabajadores. Se sostiene entonces un error muestral del 5%, después de tasar las peculiaridades del fenómeno de teletrabajo. Se reflexionó la posibilidad de que ocurra el suceso (p) y la de que no se cumpla (q) y, se determinó, que el atributo se

conoció a priori, por lo que su valor es de .90 y el .10 no representa la muestra, debido a que un número de personas del equipo están en modalidad presencial para seguimiento de los teletrabajadores.

Por lo tanto, sustituyendo valores:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 75 * 0.90 * 0.10}{0.05^2(75 - 1) + (1.96)^2 * 75 * 0.90 * 0.10} = 48.86$$

Se obtiene que, bajo la aplicación de la fórmula, se ha calculado que una muestra de 49 empleados válidos es representativa de la población total del departamento. Este tamaño de muestra no solo asegura una adecuada representatividad de la población, sino que también permite una precisión y confiabilidad estadística en los resultados. Finalmente, la selección de estos 49 empleados se realizará mediante un proceso de muestreo aleatorio simple, garantizando así la equidad en la elección y la minimización de posibles sesgos.

### **3.6.3. Escala de Likert**

El cuestionario que se utilizará para la presente tesis será una escala de Likert unipolar, la cual es ampliamente reconocida y utilizada en la investigación social y de ciencias humanas para medir actitudes y opiniones de manera cuantitativa. La elección de utilizar la escala de Likert unipolar, se debe a que es fácil de entender y responder para los participantes, proporciona una forma estructurada y cuantitativa de recopilar datos sobre la intensidad o grado de acuerdo o desacuerdo en relación con una serie de afirmaciones y, proporciona datos estandarizados que permite realizar análisis estadísticos más robustos y precisos, como calcular la media, la desviación estándar, realizar pruebas de comparación de grupos y realizar análisis de correlación, entre otros (Hernandez et al., 2017).

El cuestionario de la Tabla 3.3 este compuesto por 43 ítems en escala ordinal de tipo Likert unipolar de cinco puntos, donde el uno equivale a muy en desacuerdo; el número dos, desacuerdo; el tres ni de acuerdo ni en desacuerdo; el número cuatro de acuerdo y, finalmente, el número cinco a muy de acuerdo. La distribución de las preguntas se estructuró tomando en consideración las dimensiones de análisis de las variables; teletrabajo, desempeño laboral y el Modelo DRL (véase Anexo 3).

**Tabla 3.3.***Constructo del cuestionario de intervención*

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>No. de Ítems</b>
Teletrabajo	Voluntariedad	03
	Infraestructura	04
	Personal	03
Recursos laborales	Entorno laboral	03
	Prácticas laborales	04
	Autorregulación	02
	Satisfacción laboral	05
Demandas laborales	Interrupciones	02
	Naturaleza de las tareas	03
	Estrés laboral percibido	04
Desempeño laboral	Desempeño de tareas	04
	Desempeño contextual	03
	Desempeño contraproducente	03
Total		43

En esta investigación, se propone una interacción indirecta con los sujetos estudiados a través de un marco conceptual que analiza y comprende la realidad de los teletrabajadores. Este enfoque busca interpretar sus desafíos y las particularidades de su actividad cotidiana en relación con las variables definidas en el estudio.

#### **3.6.4. Entrevista**

Existen dos tipos de entrevista la entrevista en profundidad y la semiestructurada. En primer lugar, la entrevista en profundidad tiene como objetivo explorar un tema o experiencia en gran detalle, permite una exploración profunda de sus percepciones, emociones y experiencias o de variables desconocidas. En segundo lugar, la entrevista semiestructurada busca recopilar datos específicos sobre un tema, permitiendo cierta flexibilidad para el desarrollo de preguntas adicionales o de seguimiento basadas en las respuestas del entrevistado (Johnson et al., 2006).

En el presente estudio de caso, cuyo propósito es determinar los factores de la modalidad del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral de los empleados de Oracle de

México S. A. de C. V., se ha optado por emplear la entrevista semiestructurada como uno de los principales instrumentos de recolección de datos. Esta decisión se basa en la naturaleza del estudio de caso, que se centra en el análisis profundo de un fenómeno específico en un contexto particular. Para capturar la complejidad y las múltiples facetas del fenómeno de estudio, es fundamental disponer de información detallada y contextual. En este sentido, las entrevistas semiestructuradas se llevaron a cabo posteriormente a la aplicación de la encuesta, con el fin de profundizar y complementar los datos obtenidos a través de este primer método. Esta secuencia metodológica permite una comprensión más integral del impacto del teletrabajo en el desempeño laboral dentro de la empresa (véase Anexo 4).

### **3.7. Criterios de validez del cuestionario**

#### ***3.7.1. Método basado en juicio de expertos***

La construcción de un cuestionario de investigación es una fase crítica en la metodología de esta tesis doctoral. Con el fin de asegurar la validez y la confiabilidad del instrumento de medición, se ha optado por emplear el método basado en juicio de expertos, siguiendo las directrices propuestas por diversos autores (Hair et al., 2019; Kalkbrenner, 2021)

Los expertos fueron contactados y se les solicitó su participación en el proceso de evaluación del cuestionario que se está desarrollando. Cada experto recibió una versión preliminar del cuestionario y se les proporcionaron instrucciones claras para revisar y evaluar el instrumento en función de los siguientes criterios: Validez de contenido, claridad y comprensión, redacción y estructura, relevancia práctica y sugerencias de mejora. Los comentarios y retroalimentación de los expertos fueron recopilados y analizados de manera sistemática. Se realizó un análisis de contenido de las sugerencias y comentarios de los expertos, agrupándolos en categorías temáticas para su posterior consideración en la revisión del cuestionario. Con base en la retroalimentación proporcionada por los expertos, se realizaron ajustes y refinamientos en el cuestionario original. Se eliminaron ítems ambiguos o redundantes, se incorporaron nuevas preguntas sugeridas por los expertos y se mejoró la redacción de los ítems.

### 3.7.2. Índice de validez de contenido del instrumento

La construcción y validación de un cuestionario es una etapa crítica en la investigación científica, y su calidad es fundamental para asegurar la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos (Kalkbrenner, 2021). En el contexto de esta tesis doctoral, se optó por emplear el modelo propuesto por Lawshe (1975) y el enfoque de Tristan (2008) para la validación del cuestionario desarrollado, considerando la relevancia y el rigor metodológico que estas aproximaciones brindan.

El modelo de Lawshe (1975) es ampliamente reconocido como un enfoque eficaz para evaluar la validez de contenido de los ítems de un cuestionario. Este método se basa en la participación de un panel de expertos que evalúan cada ítem en términos de su relevancia y claridad para la temática de investigación. Los expertos emiten juicios sobre la pertinencia de cada ítem utilizando una escala de acuerdo previamente establecida. En relación con este asunto, Tristán-López (2008) introdujo una adaptación en la fórmula original propuesta por Lawshe (1975) con el objetivo de establecer un umbral de validez de contenido igual o superior a 0.5823 para el instrumento. Esta modificación permite la flexibilidad de involucrar un número variable de expertos en el proceso de validación. La formulación revisada se presenta de la siguiente manera:

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CVR_i}{M}$$

Donde:

- CVI = Índice de Validez de Contenido.
- CVR<sub>i</sub> = Razón de Validez de Contenido de los ítems aceptables de acuerdo con el criterio de Lawshe.
- M = Total de ítems aceptables en la prueba.

$$CVI' = \frac{CVR + 1}{2}$$

Donde:

- CVI' = Índice de Validez de Contenido modificado por Tristán.
- CVR = Razón de Validez de Contenido para cada ítem de acuerdo con el criterio de Tristán.

Para la validación del contenido de esta investigación, inicialmente se crearon 50 ítems alineados con las variables y dimensiones indicativas utilizadas. Tras seleccionar los ítems más pertinentes, se elaboró el instrumento para su validación por un grupo de siete expertos doctorados en ciencias sociales. Estos expertos evaluaron la validez de contenido del cuestionario, asegurando que los ítems fueran claros y coherentes con la investigación.

La mayoría de las consultas a los expertos se realizaron por correo electrónico. Se les proveyó una versión digital del cuestionario, junto con detalles del estudio y una hoja de cálculo para evaluar los ítems. Cada experto calificó los ítems como esenciales, útiles y no esenciales. Posteriormente, se analizó la frecuencia de las respuestas para determinar la calidad de cada ítem, eliminando aquellos con calificaciones bajas con menos de 0.50 y conservando solo los ítems con valoraciones la CVR' positivas, es decir, los que han sido valorados como fundamentales por los expertos tal como se muestra en el anexo de razón de validez de contenido (véase Anexo 5).

De los 50 ítems inicialmente propuestos, se han conservado 43 ítems después del proceso de revisión y refinamiento del cuestionario. Estos 43 ítems se han seleccionado cuidadosamente para asegurar su relevancia y coherencia con los objetivos de la investigación. Con el cuestionario revisado y depurado, se procederá a realizar una prueba piloto en una muestra representativa de participantes. Esta prueba piloto tiene como finalidad evaluar la aplicabilidad y la comprensión de los ítems por parte de los participantes, así como identificar posibles áreas de mejora antes de la implementación en la investigación principal.

### **3.7.3. Validez de constructo**

A continuación, se realizó una prueba piloto con un grupo selecto de personas que estén actualmente en la modalidad de teletrabajo. Esta fase fue crítica, ya que la prueba piloto permitió evaluar y, en consecuencia, reacondicionar o modificar las preguntas con el objetivo de garantizar que aborden de manera efectiva los diversos objetivos de la investigación. Tras recibir los comentarios y resultados de la prueba piloto, se procederá a realizar las modificaciones necesarias al cuestionario. Finalmente, el software SPSS Versión 25 se utilizó

para ajustar y actualizar la captura de datos que se realizó inicialmente, asegurando que esté en consonancia con las revisiones efectuadas al cuestionario.

Los criterios de validez y confiabilidad que se aplicarán en esta tesis aseguran la solidez y la credibilidad de los hallazgos. El criterio de validez se refiere a la capacidad de un instrumento de investigación para medir con precisión lo que se propone medir, es decir, evalúa si el instrumento refleja de manera adecuada el fenómeno de interés. Por otro lado, la confiabilidad hace referencia a la consistencia y estabilidad de las mediciones obtenidas a través de un instrumento de investigación (González et al., 2019).

Es así que un instrumento es confiable si, bajo las mismas condiciones, produce resultados similares en mediciones repetidas y, en la investigación cuantitativa, la confiabilidad se evalúa a menudo mediante el coeficiente alfa de Cronbach, mientras que en la investigación cualitativa, se emplean métodos como la triangulación de la información. Es importante destacar que la validez y confiabilidad no son conceptos aislados; están interrelacionados y ambos son cruciales para garantizar la calidad de la investigación.

#### **3.7.4. Nivel de confiabilidad**

Para evaluar la fiabilidad del instrumento en esta investigación, se aplicó el Alpha de Cronbach, ampliamente reconocido por su relevancia y uso histórico en la investigación. Según Aliaga Pacora et al. (2021), este coeficiente representa el promedio de las correlaciones entre los ítems que componen el instrumento. También se le considera como una medida de la presencia y consistencia de un constructo, concepto o factor en cada uno de los ítems del cuestionario.

El análisis de validez de constructo se realizó aplicando análisis factorial exploratorio con un piloto de 12 muestras. El cuestionario se analizó de diferentes formas: primero de manera general los 43 ítems, segundo se analizaron únicamente los ítems referentes a las dimensiones Teletrabajo, Modelo DRL y Desempeño laboral a través del software SPSS versión 25 se determinaron los siguientes resultados: el resultado a través del Alpha de Cronbach de 0.916 (Véase Tabla 3.5).

**Tabla 3.4.***Alfa de Cronbach del instrumento*

<b>Estadísticas de Fiabilidad</b>		
<b>Variable</b>	<b>No. de Elementos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Teletrabajo	10	0.700
Modelo DRL	23	0.860
Desempeño Laboral	10	0.818
Todas las Variables	43	0.916

*Nota:* Elaborado a partir de SPSS Versión 25.

Los resultados de la Tabla 3.4 indica que el cuestionario presenta un buen nivel de consistencia interna entre los ítems que lo componen, lo que implica tener valores entre 0.7 y 0.916 para los ítems del cuestionario contribuyen de manera efectiva a medir el mismo concepto y que hay cohesión en las respuestas de los participantes.

### **3.7.5. Recolección de la información**

Dado que los participantes están trabajando de forma remota, se optará por la distribución electrónica del cuestionario. Se utilizará una plataforma en línea segura y confiable, como *Google Forms* para facilitar el acceso y la compilación de las respuestas. Se estableció un periodo de respuesta de dos semanas en el mes de agosto de 2023, durante el cual los teletrabajadores completaron el cuestionario a su conveniencia y, se enviarán recordatorios por correo electrónico a los teletrabajadores a intervalos regulares durante el periodo de respuesta para incentivar la participación. Una vez finalizado el periodo de respuesta, se recopilaron las respuestas y se cerrará el acceso al cuestionario, posteriormente las respuestas se exportarán al software de análisis estadístico SPSS para realizar un análisis cuantitativo de los datos.

### **3.8. Operacionalización de las variables**

Para el análisis de los factores de la modalidad de teletrabajo en del desempeño laboral de los empleados de la empresa Oracle de México S.A. de C.V. a través del Modelo DRL, se establecen las siguientes variables:

- 1) Variable independiente: el Teletrabajo.

2) Variable dependiente: el desempeño laboral.

3) Marco conceptual: Modelo de Demandas y Recursos laborales

### 3.8.1. Operacionalización de variable teletrabajo

En esta investigación, se analiza el teletrabajo como una variable independiente multidimensional. Las dimensiones específicas de interés para este estudio son: voluntariedad, infraestructura y personal, para lo cual es fundamental operacionalizar la variable y sus dimensiones de forma precisa (véase Tabla 3.6)..

**Tabla 3.5.**

*Operacionalización de la variable teletrabajo*

Variable	Dimensión	Definición operacional	Indicadores
Teletrabajo	Voluntariedad	Evaluar si los empleados tienen la opción de elegir su participación en el teletrabajo o si es un requisito impuesto.	-Mi decisión de trabajar de manera remota fue voluntaria. -Considera que el teletrabajo es una opción viable para su estilo de vida. -Siempre ha trabajado en modalidad de teletrabajo.
	Infraestructura	Determinar la calidad y disponibilidad de herramientas y recursos tecnológicos necesarios para el desempeño efectivo en un entorno de teletrabajo.	-Experimenta una conectividad a internet (wifi) confiable y sin inconvenientes que no afectan sus actividades de teletrabajo. -La empresa le proporciona algún tipo de apoyo económico por los costos para realizar el teletrabajo. -La empresa le proporciona soporte técnico adecuado en caso de requerirlo y hacer su teletrabajo sin contratiempos. -Cuenta con un espacio de trabajo en casa que le permite concentrarse y ser productivo.
	Personal	Examina las características y habilidades individuales del empleado en relación con la capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente en modalidad de teletrabajo.	-Siente plena confianza en sus habilidades para gestionar de manera efectiva su tiempo y tareas mientras trabaja de forma remota. -Se siente completamente cómodo utilizando la tecnología necesaria para llevar a cabo sus tareas de teletrabajo de manera eficiente. -Regularmente sabe mantenerse motivado mientras trabaja de manera remota.

*Nota:* Elaboración a partir de Jaafar y Rahim (2022).

En este estudio, la variable del teletrabajo se conceptualiza como una forma de empleo formal en la que los trabajadores desempeñan sus tareas desde su hogar, utilizando principalmente tecnologías de procesamiento electrónico de información. Además, la interacción entre el teletrabajador y la empresa se facilita a través del uso de las TIC. A partir de la revisión bibliográfica, se identifican las dimensiones e indicadores principales asociados al teletrabajo como se mostró en la Tabla 3.6.

Al descomponer la variable teletrabajo en estas tres dimensiones, el estudio permite una comprensión más detallada y matizada de cómo diferentes aspectos del teletrabajo están asociados con la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados, que son tratados como variables dependientes. La variable independiente teletrabajo es una variable de tipo ordinal con medición con escala de Likert en cinco puntos para la encuesta.

### ***3.8.2. Operacionalización de variable desempeño laboral***

Con base en el criterio de Golden y Gajendran, (2019), para la presente investigación se considera la variable dependiente el desempeño laboral como una construcción que comprende comportamientos de los trabajadores que desempeñan la actividad de teletrabajo bajo el control de los trabajadores que contribuyen a las metas de la organización. También el análisis de los autores es define tres dimensiones del desempeño laboral y son el desempeño de tareas, el desempeño contextual y el comportamiento laboral contraproducente (véase Tabla 3.7).

Al examinar el desempeño laboral a través de estas dimensiones, este estudio busca proporcionar un entendimiento holístico y detallado de cómo el teletrabajo afecta distintos aspectos del desempeño de los empleados. La variable dependiente desempeño laboral es una variable de tipo ordinal con medición con escala de Likert en cinco puntos para la encuesta.

**Tabla 3.6.***Operacionalización de la variable desempeño laboral*

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Desempeño Laboral</b>	Desempeño de Tareas	Determinar la capacidad del empleado para cumplir eficazmente con las tareas y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Con regularidad, cumple con sus tareas y proyectos dentro de los plazos establecidos mientras trabaja de forma remota.</li> <li>-Su eficiencia laboral mejora considerablemente al trabajar de forma remota en comparación con el trabajo presencial.</li> <li>-Se siente seguro(a) de cumplir con los objetivos de trabajo establecidos.</li> <li>-Tiene una comprensión clara de los indicadores que evalúan su desempeño laboral.</li> </ul>
	Desempeño Contextual	Comportamientos que contribuyen a la creación de un ambiente de trabajo positivo para la cohesión y efectividad organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-A pesar de trabajar fuera de las instalaciones de la empresa, mantiene un fuerte compromiso con la misión, visión y valores de la organización.</li> <li>-Se esfuerza constantemente por proyectar una imagen positiva de la empresa en todas las interacciones virtuales con clientes, proveedores y otros colaboradores.</li> <li>-Está dispuesto a ajustar su horario de trabajo para participar en reuniones con colegas en diferentes zonas horarias, si es necesario.</li> </ul>
	Desempeño contraproducente	Determinar las conductas realizadas de forma consciente y deliberada, y que chocan frontalmente con los intereses de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Logra completar las tareas dentro del tiempo establecido, a pesar de las condiciones del entorno de teletrabajo.</li> <li>-Realiza el teletrabajo con base en los procedimientos indicados por la empresa.</li> <li>-La empresa fomenta una cultura positiva hacia el teletrabajo.</li> </ul>

*Nota:* Elaborada a partir de (Golden y Gajendran, 2019)

### **3.8.3. Operacionalización del Modelo DRL**

En el contexto de este estudio, el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL) se operacionaliza para examinar cómo los factores asociados al teletrabajo impactan en el desempeño laboral de los empleados en el sector de tecnología y servicios empresariales. Este modelo, propuesto inicialmente por Bakker y Demerouti (2007), ofrece un marco teórico robusto para analizar las condiciones laborales, enfatizando la interacción entre las demandas del trabajo y los recursos disponibles para los empleados (Bakker y Demerouti, 2007). En nuestra aplicación del modelo, las demandas se conceptualizan como los aspectos del trabajo de

teletrabajo que requieren esfuerzo sostenido y están asociados con costos psicológicos, tales como la carga de trabajo, la complejidad de las tareas y los conflictos de roles. Por otro lado, los recursos se refieren a aquellos aspectos del teletrabajo que ayudan a alcanzar objetivos laborales, reducen las demandas laborales y estimulan el desarrollo personal, incluyendo el apoyo de los supervisores, la autonomía y las oportunidades de aprendizaje.

Para medir efectivamente estos elementos dentro del Modelo DRL, se implementarán escalas validadas y reconocidas en la literatura científica. Por ejemplo, la carga de trabajo se evaluará utilizando la escala de Demanda de Trabajo de Bakker et al. (2004), mientras que para medir los recursos laborales se empleará la escala de Recursos Laborales de Van den Broeck et al. (2010). Estas escalas han sido ampliamente utilizadas y validadas en estudios previos, proporcionando una base confiable para la recopilación de datos (Bakker et al., 2004; Van den Broeck et al., 2010). La operacionalización de estos constructos permitirá una evaluación detallada y específica de cómo las condiciones de teletrabajo influyen en el desempeño laboral, alineando así el estudio con el enfoque del Modelo DRL.

Los potenciales factores relacionados con el desempeño laboral de los teletrabajadores los cuales fueron catalogados como demandas y recursos laborales, recursos personales, factores estresantes y factores motivacionales bajo el marco teórico proporcionado por el Modelo DRL explicado en el capítulo II. Es así como se obtuvieron las dimensiones e indicadores seleccionados de la literatura para el respectivo análisis interpretativo que conforman la operacionalización del Modelo DRL (véase Tabla 3.8 y Tabla 3.9).

**Tabla 3.7.***Operacionalización del Modelo DRL: Recursos laborales*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Indicadores</b>
Entorno laboral	El teletrabajo demanda herramientas básicas de colaboración y redes, espacios de trabajo y una infraestructura de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El entorno donde realiza el teletrabajo es tranquilo y libre de interrupciones externas.</li> <li>-Considera que el equipo que utiliza para teletrabajar es adecuado y le permite ser eficiente.</li> <li>-Las políticas y prácticas de teletrabajo son claras y fáciles de comprender, lo que facilita su aplicación en el trabajo diario.</li> </ul>
Práctica laboral	Proporcionar a los empleados la información necesaria para hacer su trabajo de manera más efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En la empresa, el teletrabajo es ampliamente aceptado tanto por los directivos como por los trabajadores que están en modalidad presencial.</li> <li>-Con frecuencia la empresa realiza una supervisión periódica de su desempeño laboral</li> <li>-Mantiene una comunicación fluida y efectiva con sus colegas y supervisores, lo que facilita el trabajo en equipo y el logro de los objetivos comunes.</li> <li>-El teletrabajo ha permitido reducir sus gastos en transporte, ropa, comida, estacionamiento y otros aspectos relacionados.</li> </ul>
Autorregulación	Capacidad para decidir por sí mismo cómo y cuándo realizar sus tareas laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le resulta fácil mantenerse concentrado y evitar distracciones, lo cual favorece su productividad en el trabajo.</li> <li>-La modalidad de teletrabajo le permite manejar eficientemente su tiempo, sin necesidad de dedicar más horas de las establecidas.</li> </ul>
Satisfacción laboral	Percepciones individuales de actividades de tareas, logros, recompensas, condiciones de trabajo y prácticas de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Considera que sus habilidades se utilizan bien en modalidad de teletrabajo.</li> <li>-Considera justo y adecuado el sueldo que recibe por el trabajo que realiza para la empresa</li> <li>-Se siente conforme con el equilibrio entre su trabajo y su vida personal.</li> <li>-Considera el teletrabajo como oportunidad de crecimiento profesional.</li> <li>-En general, experimenta una gran satisfacción al trabajar para esta empresa.</li> </ul>

*Nota:* Elaborada a partir de (Bakker y Demerouti, 2017; Demerouti et al., 2012)

En este estudio, se descompone el Modelo de Demandas y Recursos Laborales en dos categorías principales. En primer lugar, los recursos laborales: Esta categoría evalúa los aspectos que ayudan a lograr metas, reducir demandas y estimular el desarrollo personal como se observa en la Tabla 3.8. En segundo lugar, las demandas laborales: Esta categoría evalúa

los aspectos del trabajo que requieren esfuerzo y pueden estar asociados con costos físicos o psicológicos como se observa en la Tabla 3.9

**Tabla 3.8.**

*Operacionalización del Modelo DRL: Demandas laborales*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Indicadores</b>
Naturaleza de las tareas	Sensación de que el volumen de trabajo sobrepasa la capacidad del individuo.	-Regularmente logra manejar eficazmente la presión de tiempo en su trabajo sin afectar la calidad de su trabajo. -En ocasiones recibe órdenes de trabajo de diferentes niveles jerárquicos y le causan problemas en su desempeño. -Frecuentemente experimenta una sensación de conexión social al interactuar con sus compañeros de trabajo.
Interrupciones	Alteraciones o pausas en las tareas que pueden originarse de factores tanto vinculados como ajenos al ámbito laboral	-Con frecuencia, logra mantener un ambiente de trabajo en casa sin interrupciones significativas por parte de sus familiares. -Las tareas que realiza en teletrabajo son alcanzables y factibles de cumplir con éxito.
Estrés laboral	La circunstancia en la que las exigencias del empleo superan las habilidades y expectativas del trabajador, resultando en una recompensa mínima.	-Con frecuencia se siente energizado y emocionalmente estable después de un día de trabajo. -Con frecuencia logra desconectarse del trabajo cuando no está trabajando, permitiéndose disfrutar de su tiempo libre. -Considera que el teletrabajo ha tenido un impacto positivo en su salud física y mental. -El teletrabajo le permite mantener un equilibrio emocional constante y evitar situaciones de enojo.

*Nota:* Elaborada a partir de (Bakker y Demerouti, 2017; Demerouti et al., 2012)

El análisis basado en el Modelo de Demandas y Recursos Laborales permitirá examinar cómo las demandas y recursos están asociados con el bienestar y el desempeño laboral de los empleados en modalidad de teletrabajo. Las dimensiones del Modelo DRL son de tipo ordinal con medición con escala de Likert en cinco puntos para la encuesta. Las fuentes de información para esta variable son la encuesta.

## Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados

### 4.1. Descripción de la unidad de análisis

Oracle de México ha implementado una política de teletrabajo progresiva que permite a los empleados de ciertos departamentos realizar sus tareas laborales de manera remota. Esta modalidad de trabajo a distancia se ha vuelto aún más relevante en el contexto actual, con la pandemia de COVID-19, que impulsó la adopción generalizada del teletrabajo en muchas organizaciones.

La corporación ofrece una amplia gama de servicios tecnológicos, incluyendo soluciones en la nube, bases de datos, aplicaciones empresariales y hardware, se especializa en ofrecer servicios específicos como Oracle Cloud, que proporciona soluciones de infraestructura, plataforma y software como servicio. Estos servicios permiten a las empresas puedan escalar recursos tecnológicos, desarrollar y gestionar aplicaciones, y analizar datos de manera eficiente. Su importancia radica en su capacidad para ayudar a las empresas de todo el mundo a innovar y mejorar sus operaciones a través de tecnología avanzada, lo que contribuye al crecimiento económico y a la competitividad en un mercado cada vez más digitalizado (Oracle, 2023).

Para el propósito de esta investigación, se identifica que la muestra seleccionada de personal de teletrabajadores de Oracle de México corresponde específicamente a la división de *Customer Support Management (CSM)*. La labor principal del CSM se centra en la creación y mantenimiento de experiencias positivas para los clientes actuales, lo cual es esencial para apoyar las metas de crecimiento y expansión de la empresa. Esta función también es clave para minimizar los riesgos de pérdida de clientes y reducir la probabilidad de disminución en la participación de mercado.

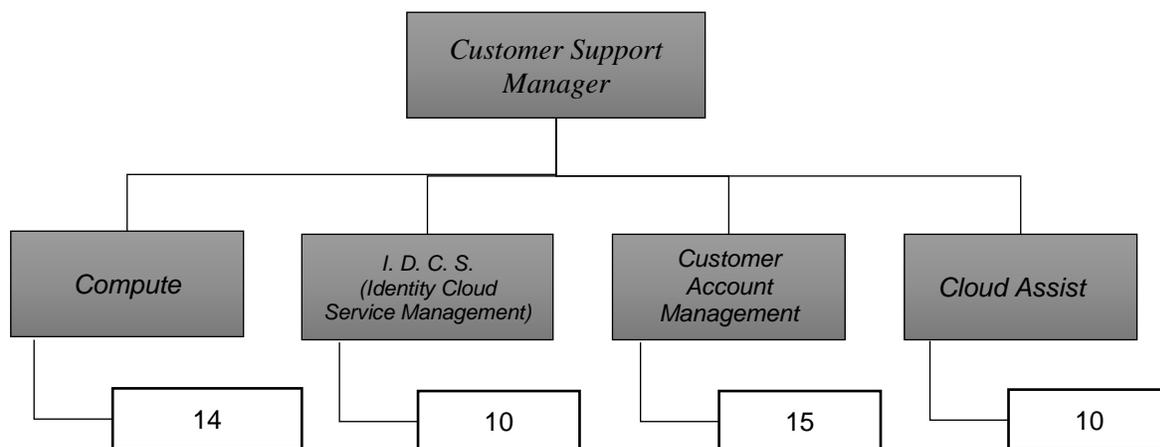
Dentro de sus responsabilidades, el CSM desempeña un papel crucial en la resolución de problemas que los clientes puedan enfrentar, además de proporcionar asesoramiento y guía sobre prácticas óptimas, facilitando así una experiencia de cliente fluida y satisfactoria. También representan la voz del cliente internamente, asegurándose de que sus comentarios y necesidades sean comprendidos y considerados por los equipos de desarrollo de productos, ingeniería, y los departamentos de ventas y marketing.

Esta interacción y retroalimentación continua entre los clientes y los equipos internos de la empresa son fundamentales para el desarrollo y la mejora de productos y servicios, así como para la estrategia comercial general. Por lo que el papel del CRM y su equipo es vital para el fortalecimiento de la relación entre la empresa y su base de clientes, lo que a su vez tiene un impacto directo en el rendimiento y éxito de la empresa.

Este CRM de Oracle México se subdivide en cuatro departamentos críticos: *Compute*, *IDCS (Identity Cloud Service)*, *Customer Account Management* y *Cloud Assist*. Cada uno de estos departamentos desempeña un papel esencial en la prestación de servicios y soporte, lo que demuestra la diversidad y especificidad de las funciones dentro de la división y, por ende, la relevancia de su análisis en el contexto del teletrabajo, por lo que la elección de esta población se basa en su representatividad en el contexto de la empresa y su relevancia en la implementación del teletrabajo en el sector tecnológico en México (véase Figura 4.1).

**Figura 4.1.**

*Organigrama de la muestra*



*Nota:* Número de empleados de la muestra por departamento de trabajo.

El tamaño de la población total de la muestra de teletrabajadores asciende a un total de 49 empleados que se desempeñan en diversas funciones y roles dentro de la organización. A continuación, se presentan algunas de las características demográficas clave de la población de estudio como la edad de la muestra. La población de teletrabajadores abarca un rango de

edades que va desde menos de 30 hasta 40 a 49 años. El rango de edad promedio de los teletrabajadores es de 30 a 39 años (véase Tabla 4.1.).

**Tabla 4.1.**

*Edad de la muestra*

	<b>Edad de la Muestra</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 30	21	42.9	42.9	42.9
30 a 39 años	24	49.0	49.0	91.8
40 a 49 años	4	8.2	8.2	100
Total	49	100.0	100.0	

La población está compuesta por 22 hombres y 27 mujeres, reflejando una distribución de género equitativa dentro del departamento (véase Tabla 4.2.).

**Tabla 4.2.**

*Sexo de la muestra*

	<b>Sexo de la Muestra</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mujer	27	55	55.1	55
Hombre	22	45	45.9	100
Total	49	100.0	100.0	

La mayoría de los teletrabajadores se encuentran en un estado civil de soltero representando un 78% del total. Un 14% está casado, mientras que un 4% está en unión libre. Esta diversidad en el estado civil permitirá examinar si las responsabilidades familiares y el estado civil influyen en la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral (véase tabla 4.3).

**Tabla 4.3.**

*Estado civil de la muestra*

	<b>Estado civil</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Soltero	38	77.6	77.6	77.6
Casado	7	14.3	14.3	91.8
Unión Libre	4	8.2	8.2	100
Total	49	100	100	

La experiencia en la modalidad de teletrabajo varía entre los teletrabajadores. Algunos han estado teletrabajando desde hace varios años, mientras que otros están relativamente nuevos en esta modalidad. La experiencia en teletrabajo se encuentra distribuida de la siguiente manera (véase Tabla 4.4).

**Tabla 4.4.**

*Experiencia en el teletrabajo*

<b>Experiencia en Teletrabajo</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	36	73.5	73.5	73.5
No	13	26.5	26.5	100.0
Total	49	100.0	100.0	

En cuanto a la antigüedad en la empresa, los teletrabajadores presentan una variabilidad significativa en su tiempo de servicio. La antigüedad promedio en Oracle de México es de menos de un año con el 38%, con un rango que va desde menos de un año hasta los seis años (véase Tabla 4.5).

**Tabla 4.5.**

*Antigüedad en el puesto de trabajo*

<b>Antigüedad en el puesto de trabajo en años</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de un año	19	38.8	41.3	41.3
	de 1 a 2 años	17	34.7	37.0	78.3
	de 2 a 3 años	6	12.2	13.0	91.3
	6 años o mas	4	8.2	8.7	100.0
	Total	46	93.9	100.0	
Perdidos	99.00	1	0.0		
	Sistema	2	0.0		
	Total	3	0.1		
Total		49	100.0		

Además de las características demográficas mencionadas anteriormente, es importante destacar que la población de teletrabajadores de Oracle de México el 100% son empleados de tiempo completo en la empresa, además se caracteriza por su diversidad en términos de formación académica, experiencia laboral previa y roles específicos en la organización. Esta

diversidad aporta una perspectiva enriquecedora para el análisis de la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral en el contexto de la empresa.

#### **4.2. Análisis de los resultados de las variables de estudio**

La elección de utilizar la correlación bivariada de Pearson como método estadístico en el análisis de las variables en el contexto de esta tesis doctoral se basa en diversas consideraciones metodológicas y teóricas que respaldan su aplicabilidad y utilidad en la medición de la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral en el marco del Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Levine et al., 2014). El modelo de correlación bivariada de Pearson se fundamenta en la suposición de que la relación entre dos variables es lineal. En el contexto de esta investigación, se parte del supuesto de que existe una relación lineal entre el teletrabajo y el desempeño laboral, es decir, se espera que cambios en una variable estén asociados con cambios proporcionales en la otra.

El coeficiente de correlación que respalda la evaluación de la fuerza de la correlación se denota como "r". Este coeficiente, conocido como el coeficiente de correlación de Pearson (r), cuantifica el grado de asociación lineal entre dos variables. Sus valores oscilan en un rango de -1 a +1. Se considera que la relación es fuerte a partir de un valor de 0.7, lo que permite la posibilidad de realizar pronósticos basados en los datos recopilados. Un valor de 0 indica que no existe una correlación lineal, aunque podrían existir otros tipos de correlación. Sin embargo, si el valor se encuentra por encima de 0.2, se considera una correlación baja pero estadísticamente significativa (Gómez et al., 2023).

En el contexto enfocado en medir la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral bajo el modelo de demandas y recursos laborales, la Tabla 4.6 ofrece una visión detallada de las correlaciones entre diversas dimensiones asociadas al teletrabajo. La tabla utiliza el Coeficiente de Pearson para medir la correlación lineal entre las variables, y los valores de significación (Sig. bilateral) para evaluar la relevancia estadística de estas correlaciones. El número de casos (N) para cada correlación es de 49, lo que proporciona una muestra consistente para la interpretación de los datos.

**Tabla 4.6.***Correlación de variable independiente teletrabajo*

		<b>Correlación Variable Teletrabajo</b>			
		Voluntariedad	Infraestructura	Trabajo Personal	Teletrabajo
Voluntariedad	Coefficiente de Pearson	1			
	Sig. (bilateral)				
Infraestructura	Coefficiente de Pearson	0.121	1		
	Sig. (bilateral)	0.406			
Trabajo Personal	Coefficiente de Pearson	.476**	.573**	1	
	Sig. (bilateral)	0.001	0.000		
Teletrabajo	Coefficiente de Pearson	.781**	.687**	.827**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	

*Nota:* \*\*La correlación es significativa al nivel de 0.01 (bilateral)

La correlación de voluntariedad es significativa ( $r = 0.781^*$ ,  $p \leq 0.001$ ) indica una fuerte relación positiva entre la voluntariedad del teletrabajo y el desempeño laboral, esto sugiere que cuando los empleados eligen voluntariamente trabajar a distancia, es probable que su desempeño mejore, lo cual respalda la teoría de que el control personal sobre el ambiente laboral es un recurso valioso que puede mejorar el rendimiento. Respecto a infraestructura y teletrabajo ( $r = 0.687^{**}$ ,  $p \leq 0.001$ ) también es significativamente alto, lo que indica una relación positiva entre una infraestructura adecuada para el teletrabajo y el desempeño laboral. Esto resalta la importancia de tener las herramientas y el entorno adecuados para facilitar un trabajo eficiente desde casa, lo que se alinea con el modelo de demandas y recursos laborales, donde los recursos adecuados son cruciales para el desempeño.

Trabajo Personal y Teletrabajo es la correlación más fuerte observada con valor de ( $r = 0.827^{**}$ ,  $p \leq 0.001$ ), es la relación más fuerte entre el trabajo personalizado (posiblemente entendido como la capacidad de adaptar el trabajo a las circunstancias personales) y el teletrabajo. Esto podría interpretarse como que una mayor personalización del trabajo cuando se teletrabaja está fuertemente asociada con un mejor desempeño laboral, enfatizando la importancia de la flexibilidad y la personalización en el entorno de teletrabajo. En la Tabla 4.7 se proporciona un análisis de la variable dependiente desempeño laboral y su correlación entre las dimensiones.

**Tabla 4.7.**

Correlación de variable dependiente desempeño laboral

		<b>Correlaciones variable Desempeño Laboral</b>		
		Desempeño de Tareas	Desempeño Contextual	Desempeño Contraproducente
Desempeño de Tareas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1		
Desempeño Contextual	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.404** .004	1	
Desempeño Contraproducente	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.724** .000	.716** .000	1

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La dimensión Desempeño de Tareas y Desempeño Contextual ( $r = 0.404$   $p \leq 0.004$ ) demuestran una correlación positiva moderada, lo cual indica que a medida que el desempeño en las tareas específicas aumenta, también lo hace el desempeño contextual, que se refiere a las contribuciones más amplias del empleado a la organización. La significación bilateral confirma que esta relación es estadísticamente significativa, lo que sugiere que un enfoque en mejorar el desempeño de tareas específicas puede tener beneficios extendidos al desempeño más general (Bakker y Demerouti, 2017).

Respecto al Desempeño de Tareas y Desempeño Contraproducente se tiene una correlación positiva fuerte y significativa con valor de  $r = 0.724^{**}$  sugiere una relación directa y notable entre el desempeño de tareas y comportamientos contraproducentes. Esta relación puede indicar que a medida que aumenta el desempeño en tareas específicas, también puede haber un incremento en comportamientos que son contraproducentes para la organización. Y la correlación entre Desempeño Contextual y Desempeño Contraproducente ( $r = 0.716^{**}$ ) es similar a la correlación anterior, esta fuerte relación positiva indica que los comportamientos que benefician a la organización de manera más amplia también pueden estar acompañados de un aumento en comportamientos contraproducentes. La significación bilateral de 0.000 para ambos casos destaca la importancia de este hallazgo, sugiriendo una necesidad de equilibrar el enfoque en el desempeño de tareas con estrategias para minimizar comportamientos contraproducentes (Schaufeli et al., 2019).

Las correlaciones presentadas en la Tabla 4.7 revelan aspectos significativos tanto positivos como negativos del desempeño laboral en el contexto del teletrabajo. Por un lado, el vínculo entre el desempeño de tareas y contextual sugiere que mejorar las habilidades y la eficacia en tareas específicas puede tener efectos beneficiosos en el ámbito más amplio del desempeño laboral. Por otro lado, la fuerte asociación entre el desempeño (tanto de tareas como contextual) y comportamientos contraproducentes subraya un desafío crítico: los esfuerzos para mejorar el desempeño pueden inadvertidamente fomentar comportamientos negativos.

En el marco del Modelo DRL, estos hallazgos enfatizan la importancia de un enfoque equilibrado que no solo busque mejorar el desempeño laboral sino también gestionar y mitigar los comportamientos contraproducentes. Esto podría implicar estrategias como proporcionar apoyo adicional, fomentar una cultura de retroalimentación positiva y establecer claras expectativas de comportamiento (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2019).

Continuando con el análisis, la Tabla 4.8 proporciona un análisis detallado de las correlaciones entre diferentes factores Modelo de DRL, demuestra la complejidad de las relaciones entre varios aspectos del trabajo y el desempeño laboral en un entorno de teletrabajo. Estos hallazgos enfatizan la importancia de abordar tanto las demandas laborales (como el estrés y la naturaleza de las tareas) como los recursos (como las prácticas laborales y la autorregulación) para mejorar el desempeño laboral.

Las correlaciones significativas encontradas se tienen a la práctica laboral ( $r = 0.535$ ), una correlación positiva significativa indica que las prácticas laborales efectivas están fuertemente relacionadas con el desempeño a partir de un ambiente de trabajo bien estructurado y prácticas laborales coherentes pueden contribuir sustancialmente al éxito del teletrabajo (Bakker & Demerouti, 2017). Así mismo, las interrupciones ( $r=0.349$  y  $0.523$ ) sugieren que las interrupciones están relacionadas tanto con el entorno laboral como con la práctica laboral. Este hallazgo puede indicar que las interrupciones frecuentes, aunque generalmente vistas como negativas, pueden tener una compleja relación con cómo las personas estructuran su trabajo y su entorno, véase Tabla 4.8 (Bakker & Demerouti, 2017).

**Tabla 4.8.***Correlaciones del Modelo DRL*

		Correlaciones de Modelo DRL						
		Entorno Laboral	Practica Laboral	Interrupciones	Naturaleza de Tarea	Autorregulación	Estrés	Satisfacción L.
Entorno Laboral	Correlación de Pearson	1						
	Sig. (bilateral)							
Practica Laboral	Correlación de Pearson	.535**	1					
	Sig. (bilateral)	0						
Interrupciones	Correlación de Pearson	.349*	.523**	1				
	Sig. (bilateral)	0.014	0					
Naturaleza de Tarea	Correlación de Pearson	-.298*	-0.073	-0.033	1			
	Sig. (bilateral)	0.037	0.62	0.822				
Autorregulación	Correlación de Pearson	.356*	.429**	.469**	0.166	1		
	Sig. (bilateral)	0.012	0.002	0.001	0.254			
Estrés	Correlación de Pearson	.410**	.565**	.531**	0.102	.440**	1	
	Sig. (bilateral)	0.003	0	0	0.485	0.002		
Satisfacción L.	Correlación de Pearson	.538**	.571**	.618**	-0.066	.602**	.657**	1
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0.653	0	0	

Nota: \*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Por otro lado, la naturaleza de las tareas ( $r = -0.298$ ) es una correlación negativa e indica que ciertas características de la tarea pueden estar disminuyendo el desempeño o la percepción del entorno laboral. Este hallazgo resalta la importancia de considerar cómo la naturaleza del trabajo en sí afecta la experiencia del teletrabajo. Sin embargo, la autorregulación ( $r = 0.356$  y  $0.469$ ) refuerzan la idea de que la capacidad de los empleados para gestionar su propio trabajo y comportamiento es crucial para el éxito en un entorno de teletrabajo.

También el estrés ( $r = 0.410$  y  $0.531$ ) se correlaciona con un valor positivo significativo e indica una fuerte relación entre el estrés y tanto el entorno laboral como la práctica laboral. Este resultado sugiere que a medida que aumenta el estrés, puede haber un impacto negativo en cómo se perciben estas áreas. Y por último la satisfacción ( $r = 0.538$  a  $0.618$ ) son fuertes

correlaciones positivas con el entorno laboral, la práctica laboral, las interrupciones y la autorregulación indican que la satisfacción laboral está estrechamente vinculada con estos factores, por lo que los hallazgos indican que un entorno y prácticas laborales positivas, junto con una buena gestión de las interrupciones y la autorregulación, son claves para la satisfacción del empleado en el teletrabajo.

### **4.3. Recursos laborales que indiquen positivamente en el desempeño laboral.**

#### ***4.3.1. Análisis cualitativo de los recursos laborales***

Para dar respuesta a la pregunta de investigación específica 1, que expresa PE1: ¿Cuáles son los factores de los recursos laborales del Modelo DRL que inciden positivamente en el desempeño laboral del teletrabajo? se ha procedido a realizar un análisis cualitativo detallado de entrevistas semiestructuradas. Este análisis se enfoca específicamente en cumplir con el objetivo primordial de la investigación: conocer los factores de los recursos laborales, según el Modelo DRL, que impactan de manera positiva en el desempeño laboral dentro de la modalidad de teletrabajo.

El análisis que sigue profundiza en estas temáticas, con el fin de aportar una visión integral y detallada que enriquezca la comprensión del teletrabajo en Oracle de México. Este enfoque cualitativo es fundamental para contextualizar los hallazgos dentro del marco teórico del Modelo de Demandas y Recursos Laborales y para proporcionar recomendaciones prácticas y estratégicas para la optimización del teletrabajo en el sector.

Las entrevistas se llevaron a cabo con cuatro individuos seleccionados estratégicamente dentro de Oracle de México, los entrevistados 1 y 2 son teletrabajadores y los empleados 3 y 4 son supervisores dentro de la división CRM para todos los casos. Estas personas poseen experiencias y perspectivas diversas, lo que enriquece el análisis y proporciona una comprensión más profunda y variada de los factores en cuestión. El diseño semiestructurado de las entrevistas permite una exploración flexible y profunda de las experiencias individuales, al mismo tiempo que mantiene un enfoque en los aspectos clave relacionados con los recursos laborales en el teletrabajo como se observa en la Tabla 4.9.

Tabla 4.9.

Matriz de análisis cualitativo del OE 1

<b>OE1: Conocer los factores de los recursos laborales del Modelo DRL que inciden positivamente en el desempeño laboral del teletrabajo.</b>				
Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. ¿Dan recomendaciones del entorno laboral en el cual deben desempeñarse los teletrabajadores? ¿Cómo miden el desempeño laboral?	Se monitorea el trabajo a través del sistema de Oracle se establece un mínimo de 14 problemas por día, sumando un total de al menos 70 problemas a la semana	Se proporcionan recomendaciones sobre mobiliario, iluminación, y reducción de ruido. El desempeño se mide con evaluaciones cualitativas y cuantitativas.	Proporcionan equipos y tecnología de punta, y orientación sobre cómo configurar un espacio de trabajo ergonómico en casa.	Ofrecen recomendaciones detalladas para configurar un entorno laboral óptimo en casa. Y le desempeño es a través del Sistema de Oracle
2. ¿Dan algún tipo de capacitación para ayudar a mejorar la forma que realizan el teletrabajo o de desarrollo humano?	Exámenes de conocimientos y capacitaciones en desarrollo humano, como manejo del estrés.	Ofrecen capacitaciones y talleres para mejorar habilidades técnicas y blandas.	Proveen programas de capacitación y desarrollo en habilidades técnicas y blandas.	Plataforma de conocimientos y certificaciones obligatorias en temas como estrés y seguridad.
3. ¿Cómo supervisan a los teletrabajadores? ¿Cómo ayudan los supervisores a destrabar los problemas de los teletrabajadores?	La supervisión se basa en confianza y comunicación, con metas claras y reuniones regulares.	Supervisión a través de sistemas de gestión de proyectos y reuniones virtuales. Los supervisores están disponibles para resolver problemas.	La supervisión se basa en confianza y rendimiento, con reuniones virtuales y seguimiento del progreso.	El <i>manager</i> interviene solo cuando es urgente. Se realizan juntas semanales para informar avances.
4. ¿Qué aptitudes personales requiere para esta en modalidad de teletrabajo?	Disciplina, capacidad de autogestión, habilidades de comunicación efectiva, proactividad.	Mucha disciplina, comunicación efectiva, fuerte ética laboral.	Capacidad de autogestión, comunicación efectiva, actitud proactiva.	Incluyen autocontrol y habilidad para resolver problemas de manera autónoma.
5 ¿Puede un teletrabajador tener acceso a plan de vida y carrera dentro de la empresa?	Las oportunidades de ascenso y cambio de departamento están disponibles	Ofrece planes de carrera, evaluaciones de desempeño, y oportunidades de desarrollo y ascenso.	Oracle proporciona oportunidades de desarrollo y promoción, sin distinción entre teletrabajadores y presenciales.	Se puede acceder a cualquier departamento con base en certificaciones y conocimiento del puesto.

Este análisis busca desentrañar cómo los recursos disponibles para los empleados en Oracle de México, tales como el apoyo tecnológico, la capacitación, las políticas de flexibilidad laboral y el apoyo de la gestión, contribuyen al desempeño eficiente y al bienestar de los trabajadores en un entorno de teletrabajo. Este estudio cualitativo es crucial para entender no solo la relación entre los recursos laborales y el desempeño, sino también para identificar prácticas específicas y factores que podrían replicarse o mejorados en el sector de tecnología y servicios empresariales.

Respecto a la pregunta 1 de la Tabla 4.9 acerca del entorno laboral y la medición del desempeño, los entrevistados destacan prácticas diversas. Mientras que uno se enfoca en el monitoreo a través de indicadores específicos del sistema de Oracle, otro subraya la importancia de un ambiente de trabajo óptimo, recomendando ajustes en mobiliario e iluminación y evaluando el desempeño mediante métodos cualitativos y cuantitativos. La provisión de tecnología de punta y la guía para configurar espacios de trabajo ergonómicos en casa son también aspectos resaltados, reflejando una preocupación por el bienestar y la eficiencia del teletrabajador.

En términos de capacitación y desarrollo humano, existe un consenso en la oferta de programas que abarcan tanto habilidades técnicas como blandas, con un enfoque particular en el manejo del estrés y la seguridad. Esto evidencia un reconocimiento de la importancia del desarrollo integral del empleado, no solo en competencias laborales sino también en aspectos personales y de bienestar como se observa en la pregunta 2 de la Tabla 4.9.

Adicionalmente, la pregunta 3 de la Tabla 4.9 indica que la supervisión de los teletrabajadores se basa en un modelo de confianza y comunicación efectiva. Se mencionan prácticas como la definición clara de metas, la realización de reuniones regulares y el seguimiento constante del progreso. La disponibilidad de los supervisores para resolver problemas y la intervención del *manager* en situaciones urgentes complementan este esquema, buscando equilibrar la autonomía del empleado con el soporte necesario para un desempeño efectivo.

Respecto a la pregunta 4 de la Tabla 4.9, sobre las aptitudes personales requeridas para el teletrabajo, se enfatiza la autodisciplina, la capacidad de autogestión, la comunicación

efectiva y una actitud proactiva. Estas cualidades son esenciales para navegar en un entorno de trabajo donde la autonomía y la responsabilidad individual juegan un papel crucial.

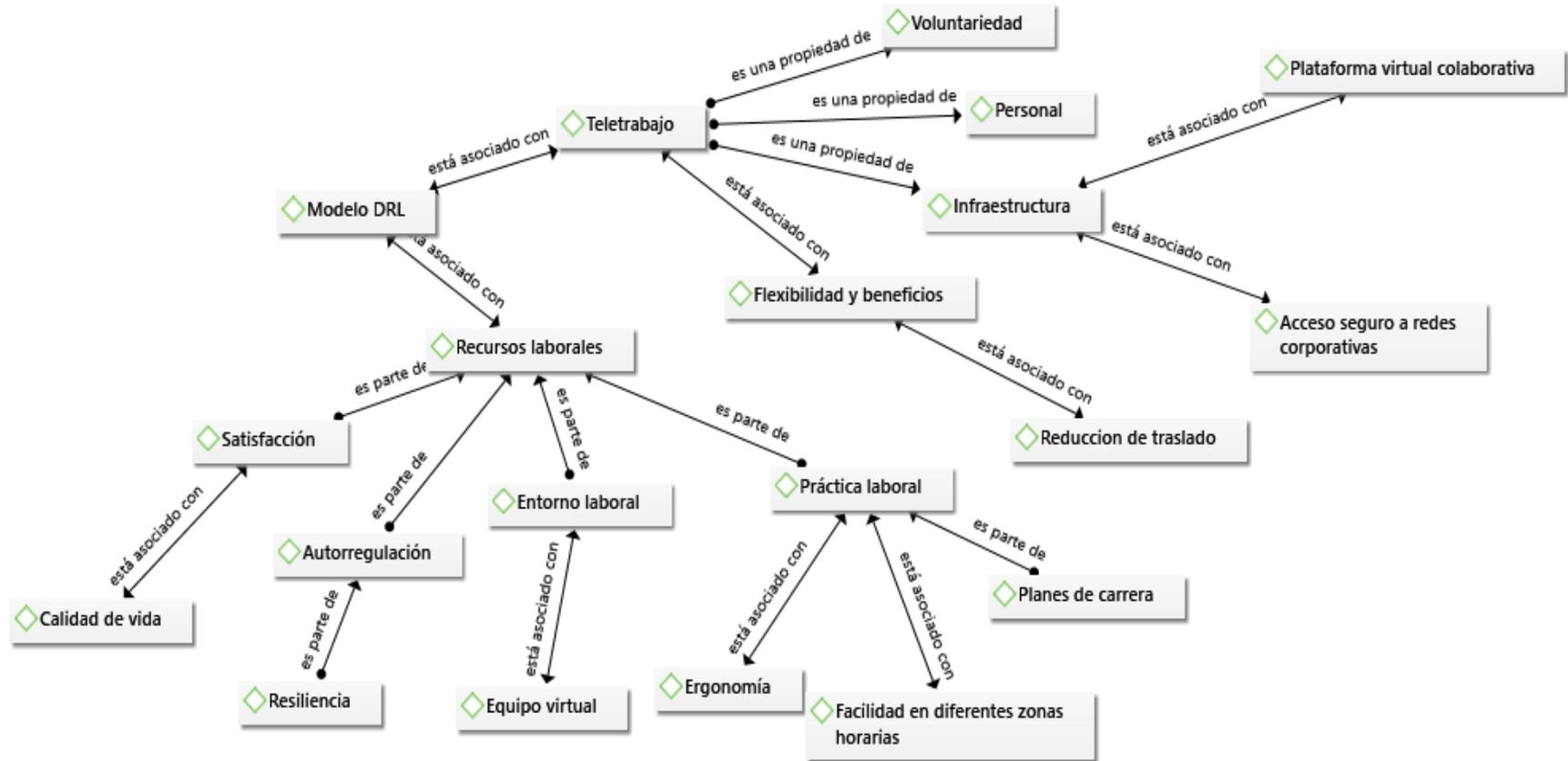
Finalmente, la pregunta 5 de la Tabla 4.9 en cuanto a las oportunidades de desarrollo de carrera, se resalta que Oracle ofrece planes de carrera y oportunidades de ascenso tanto para teletrabajadores como para personal presencial, lo que demuestra un compromiso con la equidad y el crecimiento profesional de todos sus empleados.

Adicionalmente, para comparar los resultados de los factores de los recursos laborales que inciden positivamente en el desempeño laboral, la evidencia recolectada y sistematizada mediante Atlas. Ti sugiere que los recursos laborales no solo son fundamentales para el funcionamiento efectivo del teletrabajo, sino que también fomentan la satisfacción, la calidad de vida y la resiliencia de los empleados en modalidad de teletrabajo (véase Figura 4.2).

Con lo que respecta a este análisis cualitativo de la Figura 4.2, indica que el teletrabajo como variable independiente, se encuentra estrechamente vinculado con dimensiones tales como la voluntariedad, la infraestructura personal y la flexibilidad, además de los beneficios asociados a la reducción de costos. También, se encontró que la voluntariedad, acentúa la importancia de la elección personal en el compromiso y la satisfacción del empleado con el modelo de teletrabajo (Gajendran y Harrison, 2007). También, la infraestructura de hardware y software que incluye la plataforma virtual y la organización de equipos virtuales de trabajo son necesarios para realizar el trabajo a distancia, lo cual ha demostrado ser crucial para la eficacia en el desempeño laboral (Allen et al., 2015). Por su parte, la flexibilidad y los beneficios asociados han sido diversos no solo la comodidad de estar en casa, sino también, mejoran la percepción del empleado sobre la organización y contribuyen significativamente a la eficiencia y reducción de costos operacionales (Rahayu et al., 2021).

**Figura 4.2.**

*Red de los recursos laborales y su incidencia en el teletrabajo*



*Nota:* Elaborado en Atlas TI 8

También se resalta que el teletrabajo se asocia positivamente con recursos laborales que promueven la satisfacción y la calidad de vida (Bakker et al., 2007), y la dimensión de la autorregulación se asocia con un desarrollo de la resiliencia y, en la dimensión del entorno laboral, comentan que se lleva a cabo a través de equipos virtuales de trabajo que están interrelacionados con otros departamentos lo que facilita que la empresa se organiza para trabajar con diferentes zonas horarias y atender a empresas de todas partes del mundo, así como fomentar la cooperación y la resolución de las actividades de trabajo. Un hallazgo interesante es que la dimensión práctica laboral, incluye la ergonomía física de los equipos y de la instalación que deben tener en casa, y también incluye dentro de esta dimensión, el desarrollo de planes de carrera a futuro, los cuales pueden revisar desde la plataforma de la empresa y elegir las competencias a desarrollar para aspirar a desarrollarse dentro de la organización.

Se puede expresar de forma más simple que los recursos laborales identificados en la investigación contribuyen no solo al desempeño laboral tangible sino también al bienestar psicológico y al compromiso organizacional. Por lo que la evidencia resalta que las empresas, como Oracle México S.A. de CV, continúen implementado estos recursos laborales para mantener una fuerza laboral teletrabajadora resiliente y comprometida.

#### **4.3.2. Análisis cuantitativo de los recursos laborales**

Los resultados del objetivo específico 1 que expresa conocer los factores de los recursos laborales del Modelo DRL que inciden positivamente en el desempeño laboral, se obtuvo una comprensión de los distintos aspectos del entorno de trabajo y como impactan en el desempeño laboral a partir de la correlación entre el desempeño y los recursos laborales del Modelo DRL (véase Tabla 4.10).

Es así como el desempeño y entorno Laboral ( $r = 0.606^{**}$ ,  $p \leq 0.001$ ) arrojaron una correlación significativa que sugiere un entorno laboral positivo está fuertemente relacionada con un mejor desempeño. Esto resalta la importancia de un ambiente de trabajo adecuado y cómodo para mejorar la productividad (Bakker & Demerouti, 2017).

**Tabla 4.10.***Correlación desempeño y recursos laborales*

		<b>Correlación Desempeño y Recursos Laborales</b>				
		Desempeño	Entorno laboral	Practica laboral	Autorregulación	Satisfacción
Desempeño	Correlación de Pearson	1				
	Sig. (bilateral)					
Entorno laboral	Correlación de Pearson	.606**	1			
	Sig. (bilateral)	.000				
Práctica laboral	Correlación de Pearson	.658**	.535	1		
	Sig. (bilateral)	.000	.000			
Autorregulación	Correlación de Pearson	.537**	.356**	.429**	1	
	Sig. (bilateral)	.000	.00	.002		
Satisfacción	Correlación de Pearson	.833**	.538**	.571**	.602**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

También el desempeño y práctica Laboral ( $r = 0.658$ ,  $p \leq 0.001$ ) este valor indica una fuerte relación positiva en donde las prácticas laborales efectivas y bien estructuradas están estrechamente vinculadas con un alto desempeño. Por su parte el desempeño y la autorregulación ( $r = 0.537$ ,  $p \leq 0.001$ ) indica que la capacidad de los empleados para gestionar y regular su propio trabajo influye positivamente en su desempeño. La autorregulación es un recurso personal vital en entornos de teletrabajo (Bapuji et al., 2020). El desempeño y satisfacción ( $r = 0.833$ ,  $p \leq 0.001$ ) es la correlación más fuerte y significativa, lo que demuestra que la satisfacción laboral está profundamente relacionada con el desempeño. Empleados satisfechos tienden a mostrar un mayor compromiso y productividad (Barrera et al., 2021).

Estos resultados enfatizan la necesidad de equilibrar las demandas del trabajo con los recursos disponibles y, las organizaciones deben enfocarse en mejorar tanto el entorno físico como el psicológico, promover prácticas laborales eficientes, fomentar la autorregulación y aumentar la satisfacción laboral para potenciar el desempeño laboral (Lopez-Martin y Topa, 2019).

Para el sustento de los resultados anteriores, en la Tabla 4.11 se observa un R cuadrado (0.646) lo que indica que aproximadamente el 64.6% de la variabilidad en el desempeño de las

tareas puede ser explicada por los predictores incluidos en el modelo (Satisfacción y Autorregulación). Es un valor relativamente alto, lo que sugiere que las variables seleccionadas tienen un impacto significativo en el desempeño laboral. Y el error Estándar de la Estimación (0.30803) es relativamente bajo, sugiriendo que el modelo proporciona estimaciones precisas del desempeño laboral.

**Tabla 4.11.**

*Resumen del Modelo*

<b>Resumen del Modelo</b>				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.804 <sup>a</sup>	.646	.631	.30803

*Nota:* a. Predictores: (Constante), Satisfacción, Autorregulación

b. Variable dependiente: Desempeño de tareas

A su vez, el valor de F (41.969) es muy alto y la significación (Sig. = .000) es extremadamente baja, lo que indica que el modelo es estadísticamente significativo y que existe una relación muy fuerte entre los predictores y el desempeño de las tareas. Y el valor de la suma de Cuadrados de Regresión (7.964) en comparación con el residuo (4.365), muestra que una gran proporción de la variabilidad total en el desempeño de las tareas es explicada por el modelo (véase Tabla 4.12).

**Tabla 4.12.**

*Anova: variable dependiente desempeño de tareas*

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	7.964	2	3.982	41.969	.000 <sup>b</sup>
	Residuo	4.365	46	.095		
	Total	12.329	48			

*Nota:* a. Variable dependiente: Desempeño de Tareas.

b. Predictores: (Constante), Satisfacción, Autorregulación

Otro hallazgo se observa en la Tabla 4.13 respecto a los coeficientes del modelo Satisfacción ( $B = 0.849$ , Sig. = .000): indica que, por cada unidad de aumento en la satisfacción, se espera que el desempeño de las tareas aumente en 0.849 unidades, y es estadísticamente significativo. Este es el predictor más fuerte del desempeño laboral en el modelo, lo que enfatiza la importancia de la satisfacción en el entorno de trabajo. Y la Autorregulación ( $B = 0.008$ , Sig. = .899): Aunque este coeficiente sugiere una relación positiva entre autorregulación y desempeño laboral, su significación estadística es alta (0.899), lo que indica que esta relación no es estadísticamente significativa en el modelo.

**Tabla 4.13.**

*Coefficientes del modelo variable dependiente desempeño de tareas*

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>				
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
(Constante)	.741	.414		1.788	.080
1 Autorregulación	.008	.062	.014	.127	.899
Satisfacción	.849	.117	.795	7.240	.000

*Nota:* Variable dependiente: Desempeño de Tareas

Las tablas analizadas revelan que la satisfacción es un predictor clave y significativo del desempeño laboral en el contexto del teletrabajo. La autorregulación, aunque intuitivamente importante, no mostró una relación estadísticamente significativa en este modelo específico. Estos hallazgos resaltan la importancia de considerar la satisfacción del empleado como un factor crítico en la gestión del desempeño laboral, especialmente en entornos de teletrabajo. Habría que decir también que las organizaciones deben centrarse en estrategias que aumenten la satisfacción laboral para mejorar la productividad y eficiencia de sus empleados. Además, se sugiere explorar más a fondo la autorregulación y otros posibles factores que puedan influir en el desempeño laboral en futuras investigaciones.

Con este análisis estadístico de Correlación Bivariada de Pearson y análisis cualitativo de entrevista semiestructurada se ofrece respuesta a la pregunta de investigación específica 1, que expresa PE1: ¿Cuáles son los factores de los recursos laborales del Modelo DRL que inciden positivamente en el desempeño laboral del teletrabajo? Así también, se cumple con el

objetivo específico 1 que indica: “Conocer los factores de los recursos laborales del Modelo DRL que inciden positivamente en el desempeño laboral del teletrabajo”.

#### **4.4. Demandas laborales que inciden negativamente en el desempeño laboral**

##### **4.4.1. Análisis cualitativo de las demandas laborales**

A continuación, se analizan los elementos relacionados con las demandas laborales del Modelo DRL y su impacto negativo en el desempeño laboral bajo el teletrabajo. Estos resultados segmento aborda cómo la naturaleza de las tareas, las interrupciones y el estrés laboral influyen en el desempeño de los empleados. Se exploran las tres dimensiones del desempeño laboral que, a través de entrevistas detalladas, se obtienen perspectivas valiosas sobre cómo estas demandas laborales específicas afectan a los trabajadores de Oracle de México, proporcionando así una comprensión más profunda y matizada del teletrabajo en el sector tecnológico y de servicios empresariales (véase Tabla 4.14).

Respecto a la pregunta 1 de la Tabla 4.14, la complejidad y estrés en el Teletrabajo, los entrevistados coinciden en que las actividades realizadas por los teletrabajadores son complejas y desafiantes, llevando a situaciones de estrés, especialmente en períodos de alta demanda, plazos ajustados o expectativas elevadas. El estrés se aborda mediante reuniones trimestrales y un enfoque en la gestión del tiempo y la claridad en las expectativas.

Continuando con la pregunta 2 de la Tabla 4.14, acerca de los problemas frecuentes en el teletrabajo, los entrevistados mencionan problemas comunes como fallos de internet, desafíos en la gestión del tiempo, comunicación y sensación de aislamiento. También se destaca la falta de claridad en las expectativas y las interrupciones en el hogar. Estos factores pueden llevar a los teletrabajadores a no cumplir con sus objetivos laborales.

En la pregunta 3 de la Tabla 4.14 que hace referencia a la gestión de la jornada laboral, se observa un control basado en la producción de resultados y objetivos a través del sistema de Oracle al cual tienen acceso los empleados y es su medio principal de comunicación con la empresa. Y aunque hay flexibilidad, se espera una gestión eficiente del tiempo. En situaciones críticas, puede haber contacto fuera del horario laboral. Este enfoque subraya la importancia de la confianza y la responsabilidad personal en el modelo de teletrabajo.

Tabla 4.14.

Matriz de análisis cualitativo del OE 2

<b>OE2: Establecer lo factores de las demandas laborales del Modelo DRL que inciden negativamente en el desempeño laboral del teletrabajo.</b>				
Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. ¿Las actividades que realizan los tienen un alto grado de complejidad y e puedan llevar a un alto nivel de estrés?	Las actividades pueden ser complejas y desafiantes, llevando a un nivel de estrés más alto en situaciones de plazos ajustados o expectativas elevadas.	Si puede llevar a estrés. Se realizan juntas trimestrales para abordar este tema.	Las actividades son complejas y desafiantes, lo que puede llevar a estrés durante períodos de alta demanda.	Las actividades son complejas y requieren alta especialización, lo que puede llevar a un nivel elevado de estrés.
2. ¿Qué tipo de problemas se presentan con mayor frecuencia con o cuáles son las causas por la cual los no cumplen con sus objetivos laborales?	Fallas de internet y problemas de gestión del tiempo. Respetan su desconexión.	Problemas técnicos, desafíos en gestión del tiempo y comunicación, sensación de aislamiento.	Falta de claridad en expectativas, interrupciones en el hogar, desafíos en colaboración a distancia.	Dificultades técnicas, gestión del tiempo y comunicación, aislamiento o dificultad para desconectar del trabajo.
3. ¿Cómo controlan la jornada laboral y si respetan su horario de trabajo?	Jornada laboral monitoreada por producción de resultados. En situaciones críticas, se puede contactar fuera del horario.	Jornada laboral controlada por objetivos y resultados. Hay flexibilidad, pero se espera gestión eficiente del tiempo.	Jornada laboral controlada por objetivos y resultados, con cierta flexibilidad.	Jornada laboral controlada principalmente a través de la confianza y la responsabilidad personal.
4. ¿Cuál es la normatividad que utilizan en caso de no cumplir con el desempeño establecido?	Enfoque constructivo y de apoyo, con revisión de metas y recursos adicionales.	Proceso estructurado que comienza con identificación del problema y provisión de apoyo y recursos.	Incluyendo identificación de problemas, apoyo adicional y planes de mejora si necesario.	El <i>manager</i> ayuda a entender el problema y se provee información para control. Cambio de área o despido si no se mejora.
5. ¿Qué tan alta es la tasa de rotación laboral en teletrabajadores y presenciales?	No es alta, tengo compañeros con 6 años de antigüedad.	Históricamente baja por los resultados expuestos en las reuniones	Más baja en teletrabajadores que empleados presenciales	Muy baja en teletrabajadores

El análisis acerca de la normatividad y desempeño se identifica en la pregunta 4 de la Tabla 4.14, los entrevistados mencionan que, en caso de no cumplir con el desempeño establecido, los entrevistados indican un enfoque constructivo y de apoyo, con revisión de metas y provisión de recursos adicionales. Existe un proceso estructurado para identificar problemas y ofrecer apoyo, con planes de mejora si es necesario. En casos extremos, se considera el cambio de área o el despido.

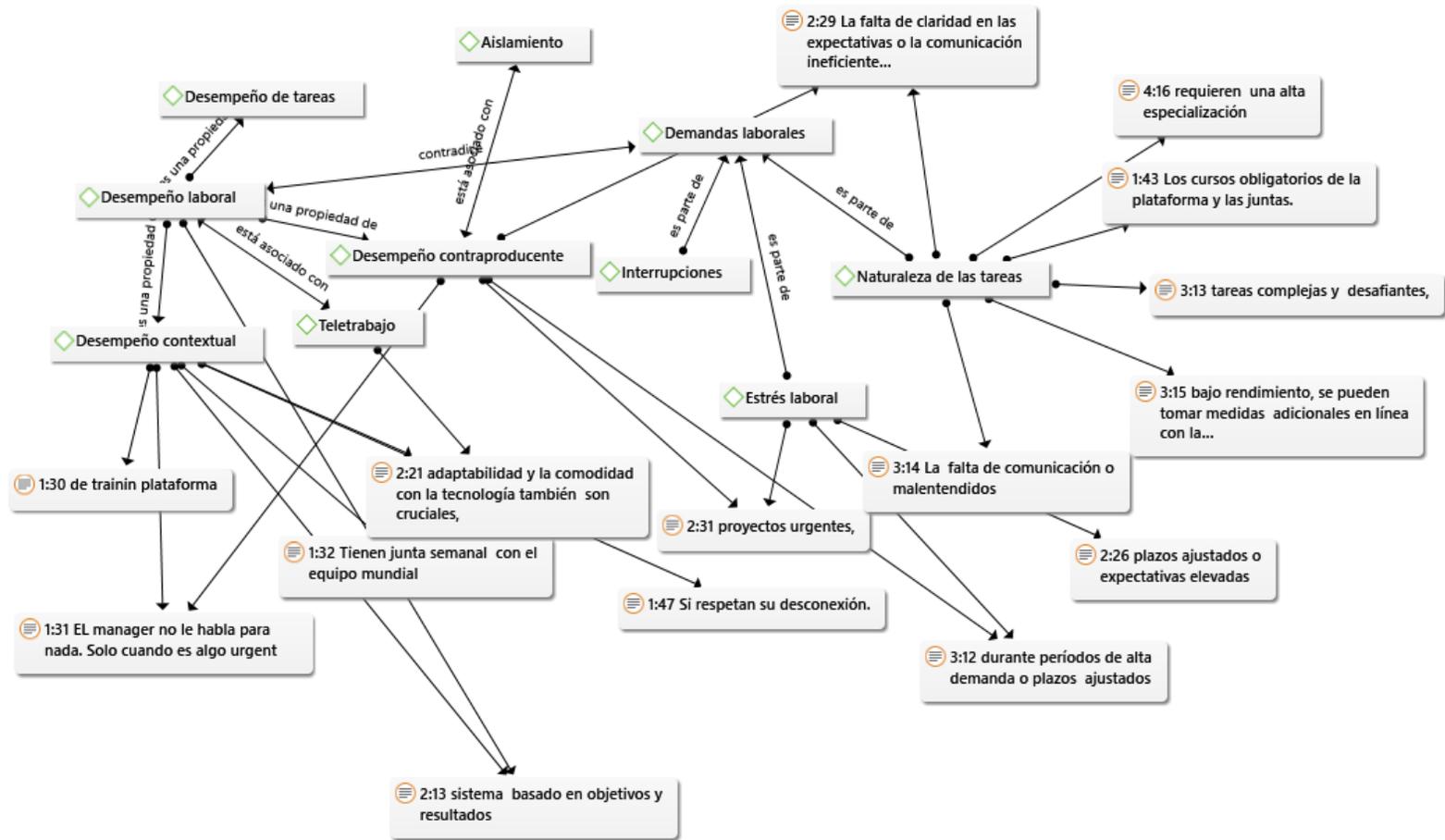
Y, por último, en la pregunta 5 de la Tabla 4.14 nos mencionan que la tasa de rotación laboral en teletrabajadores se menciona como no alta y, en algunos casos, más baja en comparación con el personal presencial. Esto sugiere una mayor retención de empleados en el modelo de teletrabajo, posiblemente debido a la flexibilidad y otras ventajas asociadas a esta modalidad.

Estos hallazgos como resultado de las entrevistas revelan que, aunque el teletrabajo presenta desafíos únicos como la gestión del estrés, problemas técnicos y de comunicación, también ofrece ventajas significativas en términos de flexibilidad y bienestar del empleado. Estos hallazgos son cruciales para comprender cómo las empresas pueden optimizar sus políticas de teletrabajo para mejorar el desempeño laboral y la satisfacción del empleado.

Desde la perspectiva del análisis cualitativo de entrevistas que ciertas demandas laborales del Modelo DRL impactan negativamente en el desempeño laboral del teletrabajo (véase Figura 4.4). La cual muestra los datos sobre el desempeño laboral que es influenciado negativamente por las dimensiones de interrupciones, la naturaleza de las tareas y el estrés laboral. Se halló que las interrupciones, especialmente aquellas originadas por fallas de conectividad y circunstancias familiares, perturban la continuidad y la concentración necesarias para el trabajo efectivo (Kazekami, 2020). Especialmente las fallas técnicas de conectividad a internet es la más común, y para ello se debe avisar al superior para que estén al pendiente del desempeño laboral.

**Figura 4.3.**

*Red de las demandas laborales y su incidencia en el desempeño*



*Nota:* Elaborado en Atlas TI 8.

La dimensión naturaleza de las tareas, de la Figura 4.3, refleja que desgasta a los trabajadores por la alta especialización del trabajo que en ocasiones requiere largos periodos de concentración profunda y, en ocasiones se suma a la falta de comunicación entre los equipos virtuales. Con lo que resulta en bajo rendimiento y desempeño contraproducente a los objetivos de la empresa. Este fenómeno está alineado con investigaciones previas que indican que la falta de comunicación efectiva y la ambigüedad de roles pueden exacerbar el estrés y disminuir la eficiencia (Bakker y Demerouti, 2013).

Para mayor claridad, la tercera dimensión denominada estrés laboral, es causado principalmente por proyectos urgentes y plazos cortos de respuesta, es decir, en el sistema tienen la categoría de proyectos urgentes que deben dar respuesta en menos de dos horas, y pausar las diversas actividades cuando llegue a ocurrir un proyecto urgente. Por lo que está directamente relacionado con la naturaleza de las tareas y se manifiesta en un desgaste de la persona. Esta relación resalta la importancia crítica de una gestión efectiva del tiempo y la carga de trabajo para mitigar el estrés y promover un ambiente laboral más saludable (Miranda et al., 2021).

Con esto se determina que las demandas laborales en el contexto del teletrabajo, si no se gestionan adecuadamente, tienen el potencial de afectar negativamente el desempeño de los empleados y, este análisis proporciona una comprensión más profunda de cómo las demandas laborales específicas del Modelo DRL adaptado para esta investigación pueden influir negativamente en el desempeño laboral y ofrece un camino hacia la mejora del entorno de teletrabajo.

#### ***4.4.2. Análisis cuantitativo de las demandas laborales***

Los factores resultantes de las demandas laborales correspondientes al Modelo DRL que inciden negativamente en el desempeño laboral se determinaron a partir de explorar las correlaciones entre diversas demandas laborales y el desempeño en el contexto del teletrabajo, basándose en el Modelo DRL. A continuación, se discuten los valores estadísticos más significativos resultado de la investigación, como se observa en la Tabla 4.15.

**Tabla 4.15.***Correlación desempeño y demandas laborales*

		<b>Correlación Desempeño y Demandas Laborales</b>			
		Desempeño	Interrupciones	Naturaleza de Tareas	Estrés
Desempeño	Correlación de Pearson	1			
	Sig. (bilateral)				
Interrupciones	Correlación de Pearson	.615**	1		
	Sig. (bilateral)	.000			
Naturaleza de Tareas	Correlación de Pearson	-.049	-.033	1	
	Sig. (bilateral)	.739	.822		
Estrés	Correlación de Pearson	.558**	.531**	.102	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.45	

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La correlación entre las interrupciones y el Desempeño ( $r = .615$ ,  $p \leq 0.001$ ) indica una relación positiva fuerte y significativa, este resultado puede parecer contraintuitivo a primera vista, ya que las interrupciones suelen considerarse negativas para el desempeño laboral. Sin embargo, en el contexto del teletrabajo, algunas interrupciones podrían ser indicativas de una dinámica laboral más flexible o incluso de momentos de colaboración espontánea, los cuales, si se gestionan correctamente, podrían tener efectos positivos en el desempeño.

Se encontró que la correlación entre la Naturaleza de Tareas y el Desempeño ( $-0.049$ ,  $p = .739$ ), lo que indica una relación negativa muy leve y no significativa estadísticamente. Este resultado sugiere que la naturaleza específica de las tareas en Oracle de México S.A. de C.V. no tiene un impacto claro y directo en el desempeño laboral. Puede ser que la influencia de esta variable sea más matizada o mediada por otros factores no capturados directamente en este análisis. Para la correlación entre Estrés y Desempeño ( $r = .558$ ,  $p \leq 0.001$ ) muestra una relación positiva fuerte y estadísticamente significativa.

Al igual que con las interrupciones, este resultado puede ser sorprendente, ya que el estrés generalmente se percibe como un detractor del desempeño. Sin embargo, este hallazgo podría reflejar una relación más compleja donde ciertos niveles de estrés, tal vez asociados con desafíos motivadores o una carga de trabajo manejable, están correlacionados positivamente con un mayor desempeño. Otra posibilidad es que los empleados más comprometidos y de alto rendimiento experimenten niveles más altos de estrés debido a su

mayor involucramiento y carga de trabajo. Estos resultados enfatizan la importancia de una gestión cuidadosa del entorno laboral y de las demandas impuestas a los empleados, especialmente en configuraciones de teletrabajo.

Por lo anterior, con los análisis presentados se responde la pregunta de investigación específica 2 ¿Qué factores de las demandas laborales del Modelo DRL inciden negativamente en el desempeño laboral del teletrabajo? Y se cumple con el objetivo específico 2 que expresa “Establecer lo factores de las demandas laborales del Modelo DRL que inciden negativamente en el desempeño laboral del teletrabajo”.

#### **4.5. Correlación entre el teletrabajo y las variables del Modelo DRL que inciden en el desempeño laboral**

##### ***4.5.1. Análisis cualitativo de la correlación entre teletrabajo y Modelo DRL***

Los resultados de esta investigación, enfocada en el objetivo específico 3, el cual busca demostrar la correlación entre el teletrabajo y las variables del Modelo de Demandas y Recursos Laborales en relación con el desempeño laboral. A través de las entrevistas realizadas a dos empleados y dos supervisores, se exploran dimensiones específicas del teletrabajo como la voluntariedad, el aspecto personal y la infraestructura, y cómo estas se relacionan con las demandas laborales (naturaleza de las tareas, interrupciones, estrés laboral) y los recursos laborales (entorno, prácticas laborales, autorregulación y satisfacción). Además, se investiga cómo estos factores interactúan con las distintas dimensiones del desempeño laboral, que incluyen el desempeño de tareas, el desempeño contextual y el desempeño contraproducente. Como se observa en la Tabla 4.16.

El análisis de la pregunta 1 de la Tabla 4.16 acerca del clima organizacional, Los entrevistados coinciden en que las encuestas de clima organizacional revelan una alta apreciación por la flexibilidad que ofrece el teletrabajo. Sin embargo, también destacan desafíos significativos como el aislamiento. Para abordar estos desafíos, Oracle ha implementado iniciativas de bienestar y mejorado las herramientas de comunicación, evidenciando una respuesta proactiva a las demandas laborales, especialmente en lo que respecta a las interrupciones y el estrés laboral.

Tabla 4.16.

Matriz de análisis cualitativo del OE 3

OE 3: Demostrar la correlación entre el teletrabajo y las variables del modelo DRL que inciden en el desempeño laboral.				
Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. ¿Han realizado encuestas de clima organizacional a los teletrabajadores, y en caso de haberlas realizado qué hallazgos han encontrado, ¿cómo lo han solucionado?	Sí, revelaron apreciación por la flexibilidad e Implementaron iniciativas de bienestar y mejoraron herramientas de comunicación.	Encuestas regulares muestran apreciación por la flexibilidad y desafíos de aislamiento. Mejoras en comunicación y bienestar implementadas.	Encuestas indican alta satisfacción con flexibilidad, pero desafíos de aislamiento y desconexión. Mejoras en comunicaciones y programas de bienestar establecidos.	Los hallazgos han indicado en general una alta satisfacción con la flexibilidad y el equilibrio entre vida laboral y personal. Sin embargo, también revelaron desafíos.
2. ¿Tienen diferentes incentivos para los teletrabajadores y presenciales?	Los incentivos son equitativos, con beneficios específicos para teletrabajadores como subsidios para oficina en casa.	Incentivos equitativos y basados en el desempeño. Beneficios específicos para teletrabajadores y presenciales.	Incentivos equitativos, con beneficios adicionales para teletrabajadores como subsidios para internet y equipos ergonómicos.	Solo apoyo de luz e internet como incentivo diferencial.
3. ¿Qué actividades implementan para integrar a los teletrabajadores con la empresa?	Eventos virtuales como reuniones de equipo, sesiones de formación y actividades de <i>team building</i> .	Programas de bienestar, sesiones de integración virtual y acceso a plataformas de comunicación.	Eventos virtuales regulares, uso de plataformas colaborativas y participación en proyectos transversales.	Cursos obligatorios de la plataforma y juntas.
4. Implementaron actividades específicas que fomenten el compromiso y permanencia de los teletrabajadores.	Actividades y programas para fomentar compromiso y permanencia, incluyendo desarrollo de carrera y programas de reconocimiento.	Programas de mentoría y desarrollo profesional, iniciativas de reconocimiento.	Actividades y programas para compromiso y permanencia, incluyendo desarrollo de carrera y <i>feedback</i> continuo.	Juntas semanales y trimestrales con juegos, convivencia en el campus de Guadalajara.
5. ¿Qué expectativas tiene la empresa respecto a la modalidad de teletrabajo (trabajo híbrido)?	Ve el teletrabajo y el modelo híbrido como el futuro, esperando mejorar la productividad y satisfacción.	El teletrabajo y el modelo híbrido son elementos integrales del futuro laboral, para acceder a talento diverso.	Teletrabajo y modelo híbrido vistos como parte integral del futuro laboral, aumentando productividad y adaptabilidad.	Seguir cumpliendo estándares y normas, posibilidad de trabajo híbrido.

Para la pregunta 2 de la Tabla 4.16, sobre los incentivos para teletrabajadores, todos los entrevistados mencionan que se ofrecen incentivos equitativos entre trabajadores presenciales y teletrabajadores. Los beneficios específicos para teletrabajadores incluyen subsidios para oficina en casa, apoyo para internet y equipos ergonómicos. Esto refleja un esfuerzo de la empresa para equilibrar los recursos laborales entre diferentes modalidades de trabajo.

La pregunta ¿Qué actividades implementan para integrar a los teletrabajadores con la empresa? Se responde con que las estrategias para integrar a los teletrabajadores incluyen eventos virtuales, programas de bienestar, sesiones de integración virtual, uso de plataformas colaborativas, y participación en proyectos transversales. Estas actividades están alineadas con la creación de un entorno laboral que facilita la práctica laboral y la autorregulación, contribuyendo así a la satisfacción laboral (véase Tabla 4.16).

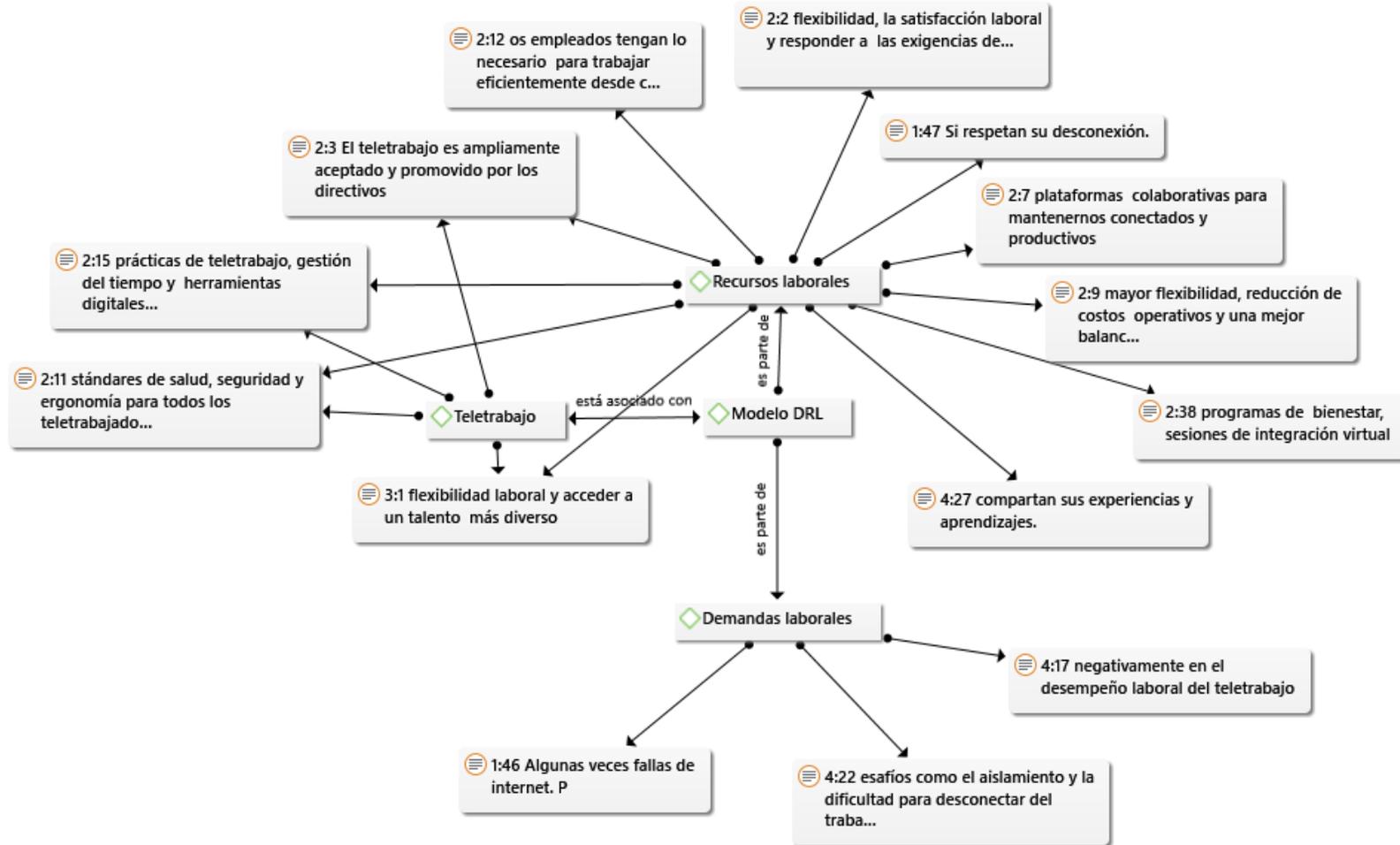
Respecto al fomento del compromiso y permanencia: Oracle ha implementado una variedad de actividades y programas para fomentar el compromiso y la permanencia de los teletrabajadores. Estos incluyen desarrollo de carrera, programas de reconocimiento, mentoría, desarrollo profesional y *feedback* continuo. Estas iniciativas reflejan un enfoque en la satisfacción laboral y el desarrollo personal, elementos claves en el modelo de demandas y recursos laborales (véase Tabla 4.16 pregunta 4).

Por último, respecto a ¿Qué expectativas tiene la empresa respecto a la modalidad de teletrabajo (trabajo híbrido)? La visión de la empresa respecto al teletrabajo y el modelo híbrido es mayormente positiva y orientada hacia el futuro. Se espera que estas modalidades mejoren la productividad, satisfacción, adaptabilidad y permitan el acceso a un talento más diverso. Esta visión anticipa un cambio en la naturaleza de las tareas y las prácticas laborales, resaltando la importancia de la adaptabilidad y flexibilidad en el entorno laboral moderno (véase Tabla 4.16).

Estos hallazgos, de las opiniones presentadas respecto al objetivo específico 3, indican que Oracle de México está adaptándose activamente a los desafíos y oportunidades del teletrabajo. La empresa ha demostrado un compromiso con la mejora continua de esta modalidad laboral, enfocándose en equilibrar las demandas y recursos laborales para optimizar el desempeño en sus distintas dimensiones.

**Figura 4.4.**

*Red del Modelo DRL de la investigación*



*Nota: Elaborado en Atlas TI 8*

Por otra parte, a través del análisis cualitativo de entrevistas codificadas se han identificado percepciones tanto positivas como negativas de los trabajadores y supervisores en relación con el Modelo DRL lo que arroja resultados valiosos para responder a las preguntas de investigación planteadas para esta investigación (véase Figura 4.4).

Así pues, se encontró, que las percepciones de las demandas laborales, identificadas como parte integrante del modelo DRL, han sido reportadas por los empleados como factores que pueden ralentizar el trabajo. Este fenómeno se alinea con la literatura existente que sostiene que las demandas laborales excesivas, pueden llevar a la fatiga y reducir la eficiencia (Bakker y Demerouti, 2017). Los trabajadores han expresado que estas demandas incrementan los niveles de estrés y pueden llevar a una disminución en la calidad del trabajo entregado (véase Figura 4.4).

Contrariamente, las opiniones sobre los recursos laborales han recibido comentarios positivos, enfatizando su valor en la facilitación del teletrabajo. Los empleados y supervisores han destacado la importancia de estos recursos, que incluyen apoyo organizacional, autonomía en el trabajo, oportunidades de desarrollo y retroalimentación constructiva, como facilitadores del compromiso y la motivación, los cuales son considerados como elementos que potencian la satisfacción y el desempeño laboral. (Aquiye, 2018).

Se encontró que este análisis proporciona una perspectiva valiosa sobre cómo los elementos del Modelo DRL impactan la implementación del teletrabajo y, sirve como una estructura explicativa útil para comprender los efectos divergentes de las demandas y los recursos laborales en el contexto del teletrabajo. Son datos complementarios que indican que mientras las demandas laborales pueden representar obstáculos para llevar a cabo el trabajo, inversamente proporcional son los recursos laborales, percibidos como catalizadores que mejoran la experiencia del teletrabajo y, por ende, el desempeño laboral como se explican en el presente capítulo.

#### 4.5.2. Análisis cuantitativo de la correlación entre teletrabajo y Modelo DRL

En virtud de los resultados y, para dar repuesta al Objetivo 3 “Demostrar la correlación entre el teletrabajo y las variables del Modelo DRL que inciden en el desempeño laboral”, se elaboró la pregunta de investigación ¿Cuál es la correlación entre el teletrabajo y las variables del Modelo DRL que inciden en el desempeño laboral? Y para dar respuesta se presenta una exploración estadística detallada de la correlación entre el teletrabajo y las variables del Modelo de DRL que inciden en el desempeño laboral (véase Tabla 4.17).

**Tabla 4.157**

*Correlación entre teletrabajo Modelo DRL y desempeño.*

		Correlación entre Teletrabajo Modelo DRL y Desempeño			
		Teletrabajo	Desempeño	Recursos Laborales	Demandas Laborales
Teletrabajo	Correlación de Pearson	1			
	Sig. (bilateral)				
	N	49			
Desempeño	Correlación de Pearson	.665**	1		
	Sig. (bilateral)	.000			
	N	49	49		
Recursos Laborales	Correlación de Pearson	.641**	.802**	1	
	Sig. (bilateral)	.000	.000		
	N	49	49	49	
Demandas Laborales	Correlación de Pearson	.433**	.577**	.612**	1
	Sig. (bilateral)	.002	.000	.000	
	N	49	49	49	49

Nota: \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El análisis de correlación entre Teletrabajo y Desempeño ( $r=.665$ ,  $p\leq 0.001$ ) revela una fuerte correlación positiva indica que, en el contexto de Oracle de México S.A. de C.V., el teletrabajo está asociado de manera significativa con mejoras en el desempeño laboral. Este resultado respalda la noción de que cuando el teletrabajo se implementa adecuadamente, conduce a un aumento en el desempeño de los empleados.

También, los recursos laborales y el desempeño son aún más significativa ( $r = .802$ ,  $p\leq 0.001$ ), lo que indica una fuerte relación positiva, sugiriendo que la presencia de recursos laborales adecuados, como el apoyo, herramientas y autonomía, está estrechamente vinculada a un mejor desempeño en el teletrabajo. Este hallazgo está en consonancia con el Modelo

DRL, que postula que los recursos laborales son fundamentales para el desempeño y el bienestar de los empleados (Bakker, 2017).

En el mismo sentido, las Demandas Laborales y Desempeño, interesantemente, también se observa una correlación positiva ( $r = .577$ ,  $p \leq 0.001$ ). Lo que quiere decir que, aunque las demandas laborales suelen considerarse como factores que podrían disminuir el desempeño, este resultado sugiere que, hasta cierto punto, las demandas pueden actuar como un estímulo para el desempeño laboral. Esto podría reflejar una relación donde las demandas bien gestionadas y equilibradas con recursos adecuados pueden fomentar un mayor compromiso y productividad (Schaufeli et al., 2019).

Por lo anterior, con los análisis presentados se responde la pregunta de investigación específica 3 ¿Cuál es la correlación entre el teletrabajo y las variables del Modelo DRL que inciden en el desempeño laboral? Y se cumple con el objetivo específico 3 que se estableció como “Demostrar la correlación entre el teletrabajo y las variables del Modelo DRL que inciden en el desempeño laboral”.

#### **4.6. Los factores de la modalidad de teletrabajo que inciden en el desempeño laboral**

##### ***4.6.1. Análisis cualitativo del teletrabajo que incide en el desempeño laboral***

En esta sección de la investigación, se aborda el objetivo general de identificar los elementos del teletrabajo que afectan el rendimiento de los empleados de Oracle de México S.A. de C.V. Mediante entrevistas, se examinan aspectos clave del teletrabajo como la voluntariedad, las dimensiones personales y la infraestructura. Estos aspectos se correlacionan con el desempeño laboral, considerando sus dimensiones: desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño contraproducente. Por lo que, la siguiente síntesis de entrevistas aborda las opiniones de cuatro entrevistados con relación al cumplimiento del objetivo general, como se observa en la Tabla 4.18.

**Tabla 4.18.***Matriz de análisis cualitativo del objetivo general*

<b>OG: Determinar los factores de la modalidad del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral los empleados de Oracle de México S.A. de C.V.</b>				
Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. ¿Cuándo surgió la necesidad de implementar teletrabajo en la empresa?	Desde el inicio, con flexibilidad para adaptarse a las necesidades del personal.	Implementado hace años, pero intensificado recientemente debido a cambios globales y tendencias del mercado.	Iniciado hace varios años, pero el COVID-19 aceleró su adopción y expansión en la empresa.	Implementado hace años, con un notable aumento durante la pandemia de COVID-19.
2. ¿Qué tan aceptada es la práctica del teletrabajo por los directivos y considera que el teletrabajo si contribuye a la estrategia general de la empresa?	Altamente aceptado por los directivos; ven el teletrabajo como una forma eficiente de trabajar.	Muy bien aceptado, considerado una parte integral de la estrategia empresarial.	Aceptado ampliamente, visto como una contribución valiosa a la estrategia general de la empresa.	Totalmente aceptado y considerado como una ventaja competitiva para la empresa.
3. ¿Qué áreas o departamentos de la empresa aplican el teletrabajo y como están organizados?	Principalmente en IT y algunos directivos trabajan presencialmente.	Incluye IT, RR.HH., Marketing, Soporte; organizados en equipos virtuales.	Aplicable en varios departamentos como IT, Servicio al Cliente, Finanzas, RR.HH., Marketing; organizados en equipos virtuales.	Usado en IT, soporte técnico, RR.HH., marketing, ventas; organizados en células funcionales.
4. ¿Cómo determinan los objetivos laborales de los teletrabajadores?	Se basan en la cantidad de problemas resueltos y en el valor generado semanalmente.	Mediante reuniones virtuales y revisiones periódicas del desempeño.	Alineación con las metas del equipo y de la empresa, apoyadas por reuniones virtuales.	A través de la colaboración con los teletrabajadores y la alineación con las metas del equipo.
5. ¿Está percibiendo las expectativas de beneficios con el teletrabajo? ¿Cuáles son?	Beneficios en tiempo libre y desarrollo de capacidades personales.	Beneficios como mayor flexibilidad, reducción de costos operativos y mejor balance vida-trabajo.	Ventajas como flexibilidad, reducción de tiempos de traslado, y aumento de la productividad.	Beneficios incluyen mayor satisfacción laboral, reducción de costos y aumento de la productividad.
6. ¿Como retoma la NOM-037 en su normatividad de teletrabajo?	Aplican la norma firmando responsivas, enviando fotos de sus espacios de trabajo, condiciones de emergencia, y	La norma está integrada en sus políticas de salud, seguridad y ergonomía en el teletrabajo.	Han adaptado sus políticas para cumplir con los requisitos legales y asegurar un entorno de trabajo seguro.	Cumplimiento riguroso de la normativa, proporcionando un entorno de trabajo seguro y el equipo necesario.

	proporcionando sillas ergonómicas.			
7. ¿La empresa proporciona gastos proporcionales de luz, electricidad e internet a los teletrabajadores?	Proveen dinero extra para cubrir estos gastos.	Ofrecen soporte para gastos asociados al teletrabajo.	Proporcionan soporte para cubrir gastos adicionales relacionados con el teletrabajo.	Apoyan financieramente para cubrir gastos adicionales.
8. ¿Qué tipo de equipo tecnológico o infraestructura les proporcionan a los teletrabajadores?	Proporcionan monitores, soporte, teclado, <i>mouse</i> , silla ergonómica y escritorio.	Ofrecen equipos de alta gama, acceso seguro a sistemas y soporte técnico.	Proveen computadoras, acceso seguro a sistemas y soporte técnico.	Facilitan equipos de alta calidad, software especializado y acceso seguro a sistemas.

Para la pregunta 1 de la Tabla 4.18, los entrevistados coinciden en que la necesidad de implementar teletrabajo en Oracle de México surgió desde sus inicios, con una intensificación reciente atribuible a cambios globales y tendencias del mercado, especialmente acelerada por la pandemia de COVID-19. En cuanto a la pregunta 2, la aceptación de esta práctica por parte de los directivos, se observa una aceptación unánime y positiva, siendo considerada una parte integral de la estrategia empresarial, y en algunos casos, incluso como una ventaja competitiva.

Respecto a la pregunta 3 de la Tabla 4.18, en términos de áreas o departamentos que aplican el teletrabajo, se mencionan principalmente los departamentos de TI (Tecnologías de Información), RR.HH. (Recursos Humanos), Marketing y Soporte, todos organizados bajo modalidades de equipos virtuales o células funcionales. La determinación de los objetivos laborales de los teletrabajadores varía entre los entrevistados, pero se enfoca en la resolución de problemas, el valor generado, la alineación con metas del equipo y la empresa, y se apoya en reuniones virtuales y revisiones periódicas del desempeño.

La pregunta 4 dice ¿Cómo determinan los objetivos laborales de los teletrabajadores? Los entrevistados comentan que se establecen en función de métricas claras y cuantificables. Por ejemplo, un ingeniero puede tener el objetivo de resolver 70 problemas a la semana, con indicadores adicionales como tiempo de resolución y eficiencia en la respuesta inicial. La categorización de problemas, como los de categoría roja que requieren atención inmediata (en menos de 2 horas), asegura una respuesta rápida y eficiente, crucial en un entorno de servicios tecnológicos (véase Tabla 4.18).

Respecto a la pregunta 5 sobre los beneficios percibidos del teletrabajo, los entrevistados destacan aspectos como el tiempo libre, el desarrollo de capacidades personales, mayor flexibilidad, reducción de costos operativos, mejor balance vida-trabajo, y un incremento en la productividad. Y la pregunta 6 habla acerca de la adaptación a la NOM-037 en relación con el teletrabajo se aborda con responsabilidad, incluyendo la firma de responsabilidades, revisión de espacios de trabajo, condiciones de emergencia y el suministro de mobiliario y equipo adecuado (véase Tabla 4.18).

En relación con la pregunta 7 de la Tabla 4.18, los gastos proporcionales de luz, electricidad e internet, la empresa ofrece soporte financiero para cubrir estos gastos adicionales. Además, a los teletrabajadores se les proporciona equipo tecnológico y de infraestructura necesario, como monitores, teclados, ratones, sillas ergonómicas, escritorios, equipos de alta gama, acceso seguro a sistemas y soporte técnico.

Por último, la modalidad de teletrabajo en Oracle de México parece estar bien integrada y alineada con las necesidades y estrategias de la empresa, contribuyendo significativamente al desempeño laboral en varias dimensiones. Los beneficios percibidos, junto con el soporte y recursos proporcionados por la empresa, reflejan un enfoque proactivo y consciente hacia la implementación efectiva del teletrabajo.

Ahora bien, para complementar los resultados de este apartado, se ha determinado a través de un análisis meticuloso de entrevistas codificadas en Atlas Ti, en el que se observa que la variable independiente teletrabajo asociada a sus dimensiones críticas esta intrínsecamente asociada con factores que generan una influencia significativa en la variable dependiente, el desempeño laboral de los empleados (véase Figura 4.5).

En este análisis cualitativo se encontró que la dimensión desempeño de tareas y el desempeño contextual emergen como aspectos positivos del teletrabajo y, los empleados que ejercen voluntariedad sobre su modalidad de trabajo tienden a mostrar un mayor compromiso y satisfacción, lo que se traduce en una mayor productividad hacia los resultados de la organización, todos se contrataron directamente bajo esta modalidad sin pasar del trabajo presencial al teletrabajo. Otro factor destacable es la dimensión infraestructura la cual es adecuada e incluye todos los equipos necesarios bajo resguardo, también, el acceso a tecnología y un ambiente de trabajo ergonómico, facilita la ejecución eficiente de las tareas y promueve una actitud positiva que genera un mayor desempeño en los trabajadores.

Por otro lado, el desempeño contraproducente está relacionado con las demandas laborales que emanan del Modelo DRL como son las Interrupciones como las fallas de conectividad y la influencia de factores familiares pueden detraer de la productividad y el enfoque. Aunado a esto, la dimensión naturaleza de las tareas, especialmente cuando involucran alta especialización y déficit en la comunicación, puede conducir a un bajo rendimiento y aumentar la propensión al estrés laboral.



Lo que respecta al estrés laboral, exacerbado por la urgencia de los proyectos y los plazos ajustados, resalta la importancia de gestionar las demandas laborales de manera efectiva. Los empleados que enfrentan constantemente estas demandas experimentan un aumento en el desempeño contraproducente, lo que no solo afecta la calidad de su trabajo sino también su bienestar general. Para lo cual deben tomar cursos en línea incluidos en la plataforma de trabajo que les ayuda a mitigar el estrés y mejorar su práctica laboral de los recursos laborales.

Las entrevistas muestran que la práctica de teletrabajo al incorporar elementos del Modelo DRL, debe ser cuidadosamente balanceada para minimizar las demandas y maximizar los recursos laborales disponibles para los empleados. Con lo que una estrategia integral que aborde tanto la infraestructura técnica como los aspectos humanos de la organización fomenta un desempeño laboral óptimo y sostenible (Kumar y Bhatia, 2018).

#### ***4.6.2. Análisis cuantitativo de los factores del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral***

Los resultados de los factores de la modalidad de teletrabajo que inciden el desempeño laboral se determinaron a partir de la correlación de las dimensiones de Trabajo Personal, la Infraestructura, la Voluntariedad y diversas dimensiones del desempeño laboral. A continuación, se discuten los valores estadísticos más significativos resultado de la investigación, como se observa en la Tabla 4.19.

La correlación entre Trabajo Personal y Desempeño de Tareas ( $r = .645^{**}$ ,  $p \leq 0.001$ ), esta correlación significativa indica una fuerte relación positiva entre la personalización del trabajo y el desempeño de las tareas. Este hallazgo sugiere que cuando los empleados pueden adaptar su trabajo a sus preferencias y habilidades, su desempeño en tareas específicas mejora notablemente.

**Tabla 4.19.***Correlación entre el teletrabajo y desempeño laboral*

		<b>Correlaciones Recursos Laborales y Desempeño Laboral</b>					
		Voluntariedad	Infraestructura	Trabajo Personal	Desemp. de Tareas	Desemp. Contextual	Desemp. Contrap.
Voluntariedad	Correlación de Pearson	1					
	Sig. (bilateral)						
Infraestructura	Correlación de Pearson	.121	1				
	Sig. (bilateral)	.406					
Trabajo Personal	Correlación de Pearson	.476**	.573**	1			
	Sig. (bilateral)	.001	.000				
Desemp. de Tareas	Correlación de Pearson	.568**	.467**	.645**	1		
	Sig. (bilateral)	.000	.001	.000			
Desemp. Contextual	Correlación de Pearson	.229	.160	.419**	.404**	1	
	Sig. (bilateral)	.113	.273	.003	.004		
Desemp. Contrap.	Correlación de Pearson	.547**	.291*	.711**	.724**	.716**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.042	.000	.000	.000	

Nota: \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Respecto a la Infraestructura y Desempeño Contextual ( $r = .419$ ,  $p = .003$ ): Una correlación significativa y positiva que muestra que una infraestructura adecuada para el teletrabajo está vinculada con un mejor desempeño contextual, que incluye aspectos más amplios del rol laboral del empleado. Esto resalta la importancia de un buen entorno de trabajo para el desempeño general.

El Trabajo Personal y Desempeño Contraproducente ( $r = .711^{**}$ ,  $p \leq 0.001$ ) indica una fuerte correlación negativa indica que una mayor personalización del trabajo está asociada con una disminución en comportamientos contraproducentes. Esto subraya cómo adaptar el trabajo a las necesidades individuales puede tener un impacto positivo en reducir las acciones que son negativas para la organización.

Las correlaciones significativas identificadas en la Tabla 4.19 apoyan la noción de que ciertos aspectos del teletrabajo, específicamente relacionados con los recursos laborales como la personalización del trabajo y la infraestructura adecuada, tienen una influencia positiva en el

desempeño laboral. Además, la personalización del trabajo parece desempeñar un papel crucial no solo en mejorar el desempeño de tareas sino también en reducir comportamientos contraproducentes, lo que refleja su importancia en un entorno de teletrabajo.

Finalmente, en función a la variable independiente teletrabajo y la variable dependiente desempeño laboral y sus respectivas dimensiones, y con los análisis presentados se dio respuesta a la pregunta general de investigación ¿Cuáles son los factores de la modalidad del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral de los teletrabajadores de la Empresa Oracle de México? Y se cumple con el objetivo general de investigación el cual señala “Determinar los factores de la modalidad del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral los empleados de Oracle de México S.A. de C.V.” Lo que denota que esta investigación ha aportado una comprensión profunda de los factores determinantes del desempeño laboral en el contexto del teletrabajo y ofrece una base empírica para la toma de decisiones estratégicas dirigidas al bienestar y la eficacia de los empleados de Oracle México S.A. de CV.

#### **4.7. Aceptación o refutación de las hipótesis**

En esta investigación se establecieron varias hipótesis para entender las complejidades del teletrabajo y su impacto en el desempeño laboral, a continuación, se presentan la comprobación de hipótesis general y específicas.

La hipótesis General establece que "Existen factores de la modalidad de teletrabajo que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores en modalidad de teletrabajo en la empresa Oracle de México." Para la cual los resultados arrojaron una correlación significativa entre el Teletrabajo y variables como la Voluntariedad ( $r = .781^{**}$   $p \leq 0.001$ ), la Infraestructura ( $r = .687^{**}$ ,  $p \leq 0.001$ ) y el Trabajo Personal ( $r = .827^{**}$ ,  $p \leq 0.001$ ) como se observó en la Tabla 4.6.

En el análisis cualitativo, se observa que la dimensión de desempeño de tareas y el desempeño contextual emergen como aspectos positivos del teletrabajo. Los empleados que ejercen voluntariedad sobre su modalidad de trabajo tienden a mostrar un mayor compromiso y satisfacción, lo que se traduce en una mayor productividad. Además, la infraestructura adecuada, incluyendo equipos necesarios y un ambiente de trabajo ergonómico, facilita la ejecución eficiente de las tareas y promueve una actitud positiva, generando un mayor

desempeño en los trabajadores. Estos valores y hallazgos refuerzan la hipótesis general, mostrando que estos factores de teletrabajo inciden significativamente en el desempeño laboral, por lo que se acepta la hipótesis general.

Se acepta la H1 la cual expresa que "Se identifican factores de los recursos laborales del Modelo DRL que inciden positivamente en el desempeño laboral del teletrabajo. Con la correlación bivariada de Pearson, se observan correlaciones positivas significativas entre el Desempeño y variables como el Entorno Laboral ( $r = .606^{**}$ ) la Práctica Laboral ( $r = .658^{**}$ ) y la Satisfacción ( $r = .833^{**}$ ) las tres dimensiones con una significancia de .000, como se observó en la Tabla 4.9.

El análisis cualitativo también reveló que la modalidad de teletrabajo está estrechamente vinculada con dimensiones como la voluntariedad, la infraestructura personal, y la flexibilidad, contribuyendo significativamente a la eficiencia y reducción de costos operacionales. Estos hallazgos resaltan la importancia de considerar la satisfacción del empleado como un factor crítico en la gestión del desempeño laboral, especialmente en entornos de teletrabajo. Por lo anterior, los datos estadísticos representativos indican que los recursos mencionados inciden positivamente en el desempeño laboral, confirmando la hipótesis H1.

Respecto a la H2, la cual sostiene que "Se tienen factores de las demandas laborales del Modelo DRL que inciden negativamente en el desempeño laboral del teletrabajo." Los resultados muestran que mientras la correlación entre las Interrupciones y el Desempeño es positiva ( $r = .615^{**}$ ,  $p \leq 0.001$ ), la Naturaleza de Tareas tiene una correlación negativa, aunque no significativa ( $r = -.049$ ,  $p = 0.739$ ). Sin embargo, el Estrés muestra una correlación positiva significativa ( $r = .558^{**}$ , Sig. bilateral 0.000). La expectativa de que las demandas incidan negativamente no se cumple de manera uniforme en todos los casos, lo que sugiere una relación más compleja como se observó en la Tabla 4.13.

Por otro lado, los hallazgos clave del análisis cualitativo, destacando cómo ciertas demandas laborales impactan negativamente en el desempeño laboral. Esto incluye interrupciones, especialmente aquellas causadas por fallas de conectividad y circunstancias familiares, y cómo afectan la continuidad y la concentración necesarias para un trabajo efectivo.

Por lo que, basado en los análisis presentados, se concluye que si se acepta la hipótesis planteada. En este caso, ciertas demandas laborales del Modelo DRL inciden negativamente en el desempeño laboral en el contexto del teletrabajo, y cómo la gestión adecuada de estas demandas es crucial para mejorar el entorno de teletrabajo.

En cuanto a la H3 señala que "Se observa una correlación positiva entre el teletrabajo y las variables del Modelo DRL que inciden en el desempeño laboral." Los resultados indican una correlación positiva significativa entre Teletrabajo y Desempeño ( $r = .665^{**}$ ,  $p \leq 0.001$ ), así como con Recursos Laborales ( $r = .641^{**}$ ,  $p \leq 0.001$ ) y Demandas Laborales ( $r = .433^{**}$ ,  $p = 0.002$ ). Estos resultados sugieren que tanto recursos como demandas del Modelo DRL están correlacionados positivamente con el teletrabajo y el desempeño, respaldando la hipótesis como se observó en la Tabla 4.14. Por lo que se acepta la H3.

En conclusión, las hipótesis propuestas han sido aceptadas, indicando que tanto los recursos como las demandas laborales, en el contexto del teletrabajo, inciden significativamente en el desempeño laboral en Oracle de México S.A. de C.V. Con lo que estos hallazgos contribuyen al desarrollo de estrategias más efectivas para gestionar el teletrabajo, enfocándose en optimizar los recursos y gestionar adecuadamente las demandas laborales.

## Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1. Conclusiones con base en los objetivos

La investigación se ha centrado en investigar la complejidad del teletrabajo y su influencia en el rendimiento de los empleados, enmarcado en el Modelo de DRL y con base en la descripción del problema de investigación proporcionada, se argumentan las conclusiones generales y por objetivos de investigación.

#### 5.1.1. Conclusiones generales

La presente investigación se centró en determinar los factores de la modalidad de teletrabajo que inciden en el desempeño laboral de los empleados de Oracle de México S.A. de C.V., una empresa líder en el sector tecnológico y de servicios empresariales. El estudio ha logrado cumplir su objetivo general, proporcionando una comprensión integral de cómo el teletrabajo, en el marco del Modelo de DRL, afecta al desempeño de los trabajadores. Esto se ve influenciado por una serie de recursos y demandas laborales específicas que inciden en el desempeño laboral. En el contexto de México, donde el teletrabajo se encuentra en una fase emergente y enfrenta desafíos culturales y estructurales significativos, los hallazgos de este estudio resaltan que su implementación efectiva aunado fomentar la práctica de los recursos laborales puede mejorar el desempeño de los empleados. Estos resultados están alineados con estudios previos en el campo (Bakker & Demerouti, 2017; Davidescu et al., 2020).

A través de un análisis con enfoque metodológico mixto, se ha identificado que diversos factores asociados al teletrabajo, tales como la voluntariedad, la infraestructura y personal, el acceso a recursos tecnológicos adecuados y el apoyo organizacional, juegan un papel crucial en el mejoramiento del desempeño laboral. Estos elementos facilitan no sólo la eficiencia, sino también la satisfacción y el bienestar de los empleados, contribuyendo a un desempeño de tareas eficiente y un incremento en su compromiso laboral.

Es importante señalar que los resultados obtenidos reflejan específicamente el comportamiento de las variables teletrabajo y desempeño laboral en un tipo concreto de empresa, caracterizado por un uso particular de las TIC por parte de los trabajadores. Además,

cabe destacar que estos resultados son aplicables a un periodo específico, lo que sugiere la necesidad de considerar la posibilidad de variaciones en otros contextos temporales o en empresas con características diferentes. Por lo tanto, estos hallazgos deben interpretarse teniendo en cuenta estas limitaciones contextuales y específicas del estudio. Este estudio ha demostrado que el teletrabajo, implementado eficientemente y apoyado por recursos adecuados, tiene un impacto positivo significativo en el desempeño laboral.

Por último, estos hallazgos son un paso adelante en la comprensión de cómo el teletrabajo puede utilizarse estratégicamente para mejorar el rendimiento en el sector de tecnología y servicios empresariales. Asimismo, esta investigación proporciona una base para futuros estudios y prácticas organizacionales, enfatizando la importancia de considerar las dinámicas específicas del teletrabajo y su relación con el desempeño laboral. Con ello, se espera que los resultados de esta investigación sirvan de guía para que Oracle de México y empresas similares puedan implementar prácticas de teletrabajo más efectivas y alineadas con las necesidades de sus trabajadores, contribuyendo así a la creación de entornos laborales más adaptativos y satisfactorios.

### **5.1.2. Conclusiones por objetivos**

El primer Objetivo Específico de la investigación señala “Conocer los factores de los recursos laborales del Modelo DRL que inciden positivamente en el desempeño laboral del teletrabajo”, por lo que se concluye que los recursos laborales, incluyendo el apoyo de los compañeros y supervisores, la claridad de roles, y la autonomía, han demostrado tener un impacto significativo y positivo en el desempeño laboral. La capacidad de adaptar el trabajo a las circunstancias personales y contar con una infraestructura adecuada se correlaciona con una mayor productividad y satisfacción, reafirmando la importancia de un entorno laboral adecuado y bien equipado (Bakker y Demerouti, 2017).

El Objetivo Específico 2 consistió en “Establecer los factores de las demandas laborales del Modelo DRL que inciden negativamente en el desempeño laboral del teletrabajo”. De este modo, las demandas laborales, como la sobrecarga de trabajo, la ambigüedad del rol y el conflicto trabajo-vida, presentan una relación compleja con el desempeño laboral. Mientras que ciertas demandas pueden estimular el desempeño hasta un punto, su exceso conduce al estrés

y a la disminución de la productividad. Este estudio subraya la necesidad de un equilibrio cuidadoso y una gestión proactiva de las demandas para evitar la fatiga y fomentar un desempeño óptimo (Davidescu et al., 2020).

Respecto al Objetivo Específico 3 remarcó “Demostrar la correlación entre el teletrabajo y las variables del Modelo DRL que inciden en el desempeño laboral”: Y al comparar los resultados, se ha confirmado una correlación significativa entre el teletrabajo y las variables del Modelo DRL, es decir, los recursos laborales proporcionados en un entorno de teletrabajo y las demandas percibidas por los empleados tienen una influencia directa y mensurable en su desempeño. Esto resalta la importancia de una estrategia integral que no solo se enfoque en la infraestructura física del teletrabajo sino también en los aspectos psicosociales y organizativos que sustentan el rendimiento del empleado (Bakker y Demerouti, 2017).

## **5.2. Discusiones**

En esta sección se reflexiona críticamente sobre los hallazgos de la investigación, confrontándolos con el marco teórico y las contribuciones de diversos autores en el campo. Ante todo, este análisis permite comprender en profundidad las implicaciones de los resultados y proporcionar una interpretación contextualizada dentro del cuerpo más amplio de conocimiento sobre el teletrabajo y el desempeño laboral.

Los resultados de la investigación han demostrado correlaciones significativas entre ciertas modalidades de teletrabajo y mejoras en el desempeño laboral, en línea con las teorías de (Bakker et al., 2007; Bakker & Demerouti, 2017; Van den Broeck et al., 2010), quienes destacan la importancia de los recursos laborales en el mejoramiento del desempeño. Además, la flexibilidad inherente al teletrabajo y la autonomía resultante se han identificado como factores que incrementan la satisfacción y eficiencia, tal como lo sugieren Kwon y Kim, (2020), Morrison y Macky (2017). Estos aspectos positivos reflejan una capacidad del teletrabajo para adaptarse a las necesidades individuales, promoviendo un ambiente laboral más dinámico y satisfactorio.

Sin embargo, también se han identificado desafíos significativos asociados con el teletrabajo como son la falta de infraestructura adecuada y el aislamiento pueden disminuir el desempeño laboral, un fenómeno respaldado por los hallazgos de autores como Golden et al.,

(2008); Golden y Gajendran (2019). Además, la dificultad para separar la vida laboral de la personal puede llevar a una mayor carga de trabajo y estrés, aspectos que se han discutido ampliamente en la literatura por autores como Longjun et al., (2021); López-Cabarcos et al., (2021). Estos desafíos resaltan la necesidad de políticas y prácticas bien estructuradas para gestionar eficazmente los aspectos negativos del teletrabajo.

Ciertamente la discusión se enriquece al considerar las diversas perspectivas académicas sobre el teletrabajo. Mientras que algunos, como Darceles (2007), Pigni y Staffolani (2019), enfatizan los beneficios potenciales en términos de flexibilidad y autonomía, otros, como Bentley et al., (2016), Golden y Gajendran (2019), advierten sobre los posibles efectos adversos relacionados con el aislamiento y la sobrecarga de trabajo. Esta investigación busca equilibrar estas perspectivas, reconociendo tanto las oportunidades como los desafíos del teletrabajo, y subrayando la importancia de un enfoque contextualizado y multifacético para comprender su impacto en el desempeño laboral.

Atendiendo a estas consideraciones, el Foro Económico Mundial, las políticas gubernamentales destinadas a fomentar la práctica del trabajo a distancia, tanto a nivel nacional como internacional, podrían contribuir al aumento de la disponibilidad de talento en modalidad de teletrabajo en los próximos años. Además, se observa una disposición por parte de Suiza y de sectores como las telecomunicaciones a respaldar esta iniciativa. Sin embargo, lo que más demandan los empresarios, con una amplia diferencia, es la financiación pública para la formación y el desarrollo de competencias. A pesar de que las investigaciones señalan una disminución en la adopción del trabajo remoto por parte de las empresas desde el inicio de la pandemia de COVID-19, algunos expertos sostienen que el trabajo flexible continuará siendo una tendencia predominante (WEF, 2023).

Por último, la discusión en esta investigación no solo confirma la complejidad del teletrabajo como modalidad laboral sino también resalta su potencial transformador en el desempeño laboral. Aunque existen desafíos significativos que deben abordarse, los beneficios potenciales hacen que sea una modalidad de trabajo que merece una consideración seria y una gestión cuidadosa. En relación con los resultados, futuras investigaciones deberían continuar explorando cómo diferentes configuraciones de teletrabajo afectan variadas dimensiones del desempeño laboral, y cómo las organizaciones pueden adaptarse de manera óptima a estos entornos cambiantes y al trabajo flexible.

### **5.2.1. Elementos teóricos y conceptuales de la investigación**

Las consideraciones teóricas fundamentales que sustentan la investigación sobre la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral se enriquecen con la incorporación de tres teorías clave como son la Teoría de la Contingencia, la Teoría de la Institución y la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales, que proporcionan una base sólida para comprender las dinámicas subyacentes a esta relación.

La Teoría de la Contingencia, desarrollada por Donaldson, (2006), establece que las organizaciones deben adaptarse a su entorno para lograr un desempeño óptimo. En el contexto del teletrabajo, esta teoría sugiere que la relación entre la modalidad de trabajo a distancia y el desempeño laboral puede variar en función de factores contingentes, como la naturaleza del trabajo, la cultura organizacional y la tecnología utilizada (Donaldson, 2006).

También, la teoría de la Institución propuesta por DiMaggio y Powell (1983), se centra en cómo las normas, valores y reglas institucionales influyen el comportamiento organizacional. Al aplicar esta teoría al teletrabajo, se considera que las prácticas institucionales y las políticas organizacionales pueden actuar como mediadores en la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral, por consiguiente, la forma en que las instituciones gestionan y promueven el teletrabajo puede impactar en la productividad y el rendimiento de los empleados (DiMaggio & Powell, 1983).

Por último, la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales, propuesta por Bakker y Demerouti (2007), se enfoca en cómo las demandas laborales y los recursos disponibles pueden influir en el bienestar y el desempeño de los trabajadores. En el contexto del teletrabajo, esta teoría sugiere que las demandas asociadas con la modalidad de trabajo a distancia (naturaleza de las tareas, interrupciones y el estrés), así como los recursos proporcionados (como el entorno, la práctica laboral, la autorregulación y la satisfacción) pueden tener un impacto en la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral. Este enfoque teórico proporciona una base sólida para entender cómo el teletrabajo, específicamente sus dimensiones de voluntariedad, infraestructura y aspectos personales, puede afectar las diferentes dimensiones del desempeño laboral, como son el desempeño de tareas, el desempeño contextual y el desempeño contraproducente.

El Modelo de Demandas y Recursos Laborales Bakker Demerouti (2007); Demerouti et al., (2012) se ha utilizado ampliamente en la investigación organizacional para comprender cómo ciertos factores pueden actuar como demandas que agotan los recursos de los empleados o como recursos que promueven el desempeño laboral. En este contexto, el teletrabajo puede considerarse tanto un recurso como una demanda laboral.

Los recursos del teletrabajo se entienden como la voluntariedad del teletrabajo, la infraestructura adecuada y las características personales de los teletrabajadores pueden percibirse como recursos que promueven la eficacia y el bienestar laboral. La literatura previa ha destacado cómo la autonomía y la flexibilidad inherentes al teletrabajo pueden actuar como recursos que aumentan la satisfacción y el desempeño laboral (Gajendran y Harrison, 2007; Golden et al., 2008). Por otro lado, las demandas en el teletrabajo también puede generar demandas adicionales, como las interrupciones en el entorno del hogar, la naturaleza de las tareas y el estrés asociado con la gestión del trabajo a distancia (Kossek y Thompson, 2016). Estas demandas pueden agotar los recursos personales y afectar negativamente el desempeño laboral.

Respecto al desempeño laboral, es una variable multifacética que puede desglosarse en diversas dimensiones. Esta tesis se centró en tres dimensiones principales: La primera es el Desempeño de Tareas, esta dimensión se refiere a la calidad y eficacia con la que los teletrabajadores realizan sus responsabilidades laborales específicas, con lo que se espera que el teletrabajo, cuando se implementa adecuadamente, permita a los empleados concentrarse en sus tareas y mejorar su desempeño en este aspecto (Tanaka et al., 2018).

Segundo, el Desempeño Contextual se relaciona con las acciones y comportamientos de los teletrabajadores que van más allá de las tareas específicas y que contribuyen al ambiente laboral y al logro de los objetivos organizacionales (Organ, 2014). El teletrabajo puede influir en esta dimensión al afectar la colaboración y la comunicación con los colegas y la organización. Por último, el Desempeño Contraproducente aborda comportamientos laborales no deseados que pueden surgir como resultado de la insatisfacción o el estrés laboral (Fox y Spector, 2006). El teletrabajo, si se experimenta de manera negativa, podría estar relacionado con un aumento en el desempeño contraproducente.

### **5.2.2. Pertinencia metodológica aplicada**

En el transcurso de esta investigación doctoral, se llevaron a cabo una serie de consideraciones metodológicas que influyeron en la forma en que se abordó el estudio de la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral en el marco del Modelo de Demandas y Recursos Laborales. En esta sección, se discuten estas consideraciones desde una perspectiva retrospectiva, destacando el enfoque mixto de investigación, la elección del estudio de caso en la empresa Oracle de México y la utilización de instrumentos de encuesta y entrevista como herramientas de recopilación de datos.

La elección de un enfoque mixto de investigación se basó en la necesidad de abordar la complejidad del fenómeno estudiado desde múltiples perspectivas y dimensiones. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos permitió una comprensión más completa de la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral (Creswell y Plano, 2011). Así pues, la encuesta proporcionó datos cuantitativos que permitieron establecer relaciones estadísticas entre variables, mientras que las entrevistas brindaron una visión más profunda y contextualizada de las experiencias de los teletrabajadores en Oracle de México (Pedrosa et al., 2014).

De este modo, la elección de utilizar tanto encuestas como entrevistas como instrumentos de recopilación de datos se basó en la necesidad de obtener una visión integral de la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral. La encuesta permitió recopilar datos cuantitativos de una muestra representativa de teletrabajadores, lo que facilitó el análisis estadístico de las variables clave (Creswell, 2007). Por otro lado, las entrevistas proporcionaron una plataforma para explorar en profundidad las percepciones, experiencias y perspectivas individuales de los participantes (Johnson et al., 2006).

La elección de Oracle de México como estudio de caso se basó en su relevancia en el ámbito de la tecnología y la adopción progresiva del teletrabajo. Los estudios de caso permiten una exploración detallada de un contexto específico, lo que facilita la comprensión de las dinámicas organizativas y laborales (Stake, 1995). En este sentido, Oracle de México sirvió como un escenario adecuado para analizar cómo el teletrabajo se integra en una organización tecnológica líder y cómo influye en el desempeño laboral de los empleados.

En conjunto, estas consideraciones metodológicas permitieron abordar de manera holística la compleja relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral en el marco del Modelo de Demandas y Recursos Laborales. Si bien cada enfoque y método tuvo sus ventajas y desafíos, la combinación de estos enfoques enriqueció la investigación y proporcionó una comprensión más completa de la relación en cuestión.

### ***5.2.3. Resultados prácticos de la investigación***

En el proceso de finalización de esta tesis, es fundamental reflexionar sobre las consideraciones prácticas derivadas de los hallazgos y resultados obtenidos en el estudio sobre la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral en el marco del Modelo de Demandas y Recursos Laborales, particularmente en el contexto de la empresa Oracle de México. Estos hallazgos no solo contribuyen al avance del conocimiento en ciencias administrativas, sino que también tienen implicaciones significativas para mejorar las prácticas de teletrabajo y el desempeño laboral en esta organización.

Los resultados de este estudio destacaron la importancia de considerar el teletrabajo como un factor que puede influir en el desempeño laboral de los empleados de Oracle de México. La comprensión de las dimensiones de voluntariedad, infraestructura y aspectos personales del teletrabajo permitió identificar áreas específicas que pueden abordarse para mejorar las prácticas de teletrabajo en la organización.

Se determinó que la voluntariedad del teletrabajo se reveló como un factor clave. Los resultados indicaron que los teletrabajadores que eligieron trabajar a distancia de manera voluntaria tendieron a mostrar niveles más altos de satisfacción y desempeño laboral. Con lo que se pueden desarrollar políticas y programas que permitan a los empleados optar por el teletrabajo cuando sea apropiado para sus roles y circunstancias personales. También, los teletrabajadores que contaron con una infraestructura adecuada, incluyendo herramientas y conectividad confiable, reportaron una mayor eficiencia y satisfacción en su trabajo. Esto destaca la importancia de invertir en tecnología y brindar el apoyo necesario para garantizar que los empleados tengan acceso a las herramientas necesarias para el teletrabajo eficaz.

Los aspectos personales de los teletrabajadores, como la autodisciplina y la gestión del tiempo, también se identificaron como factores influyentes en el desempeño laboral. En este

sentido, la formación y el desarrollo de habilidades de autogestión pueden ser áreas de enfoque para mejorar el desempeño de los teletrabajadores. La capacitación en técnicas de autorregulación y gestión del tiempo podría ayudar a los empleados a optimizar su productividad en el entorno de teletrabajo.

Esta investigación también aporta a la teoría de Demandas y Recursos Laborales (Bakker y Demerouti, 2017), los resultados respaldan la idea de que el teletrabajo puede ser un recurso que mejora el bienestar y el desempeño de los empleados cuando se implementa adecuadamente, pero también puede generar demandas que deben gestionarse para evitar efectos negativos. Por último, los hallazgos de esta investigación tienen implicaciones prácticas significativas para Oracle de México y otras organizaciones que buscan optimizar el teletrabajo y el desempeño laboral en el contexto del Modelo de Demandas y Recursos Laborales porque las organizaciones pueden desarrollar políticas y prácticas más efectivas que promuevan la satisfacción y el rendimiento de sus empleados en el entorno de teletrabajo.

### **5.3. Recomendaciones**

#### **5.3.1. Consideraciones finales**

Una vez determinados los factores de la modalidad del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral los empleados de Oracle de México S.A. de C.V. y haber planteado las conclusiones, a continuación, se presentan ciertas sugerencias y apreciaciones que podrían servir para una implementación adecuada de la gestión de políticas de teletrabajo. Estas son las siguientes:

#### **5.3.2. A la Empresa Oracle de México**

Con base en los hallazgos de esta investigación sobre los factores que inciden en el desempeño laboral de los empleados en el contexto del teletrabajo y el Modelo de Demandas y Recursos Laborales, se proponen las siguientes recomendaciones específicas para Oracle de México S.A. de C.V.:

- Se recomienda que la empresa fomente un enfoque voluntario para el teletrabajo siempre que sea posible. Proporcionar a los empleados la opción de elegir cuándo y cómo desean teletrabajar puede aumentar su satisfacción y compromiso, lo que a su vez puede mejorar el desempeño laboral.
- Dado que la calidad de la infraestructura y el soporte tecnológico desempeñan un papel crucial en el éxito del teletrabajo, Oracle de México debe continuar con la inversión en tecnología y herramientas que permitan a los teletrabajadores realizar sus tareas de manera efectiva, esto incluye la actualización de equipos, la mejora de la conectividad y el desarrollo de software.
- La empresa podría ofrecer programas de capacitación y desarrollo que ayuden a los empleados a adquirir habilidades de autorregulación y gestión del tiempo. Esto les permitirá optimizar su productividad y cumplir con sus responsabilidades de manera más eficiente.
- Es esencial que la empresa realice evaluaciones periódicas de las demandas y recursos laborales de los teletrabajadores. Esto implica monitorear las condiciones de trabajo, el equilibrio entre las demandas y los recursos, y la satisfacción de los empleados. La retroalimentación de los trabajadores puede ser valiosa para identificar áreas de mejora y ajustar las políticas y prácticas de teletrabajo en consecuencia.

Oracle de México debe prestar atención en el desarrollo de políticas de apoyo a la salud mental y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal puede contribuir al bienestar de los empleados y, en última instancia, a su desempeño laboral. Por último, Al abordar los factores clave identificados en esta investigación, la empresa puede crear un entorno de trabajo a distancia más efectivo y satisfactorio, alineado con el Modelo de Demandas y Recursos Laborales

### **5.3.3. A la Universidad Autónoma de Sinaloa**

Continuar de manera institucional este tipo de programas de posgrados reconocidos por el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnología (CONAHCYT) para el fortalecimiento y consolidación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) con Visión de Futuro

2025, para que más personas de Sinaloa y del mundo se beneficien del compromiso con la excelencia académica.

Se sugiere que la UAS evalúe la factibilidad de implementar modalidades de teletrabajo para ciertos roles o actividades dentro de su estructura organizativa. Esto podría contribuir a la flexibilidad laboral y a la adaptación a las cambiantes demandas del entorno laboral contemporáneo. Aunado al desarrollo de políticas y directrices claras que establezcan las condiciones, expectativas y procedimientos relacionados con el trabajo a distancia. Estas políticas deben ser transparentes y equitativas para todos los empleados.

También, la Universidad Autónoma de Sinaloa podría considerar la implementación de sistemas de evaluación del desempeño que se adapten al teletrabajo. Esto podría incluir indicadores específicos que reflejen el trabajo realizado fuera del entorno tradicional de la institución, a través de enfocarse en promover un equilibrio adecuado entre las demandas laborales y los recursos disponibles para los empleados, independientemente de si trabajan de forma presencial o remota. Con lo que se obtendrían iniciativas para reducir el estrés laboral y fomentar la satisfacción en el trabajo.

#### **5.3.4. A la Facultad de Contaduría y Administración**

Se recomienda a la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) considerar las siguientes acciones:

Se sugiere la inclusión de contenido relacionado con el teletrabajo en los planes de estudio de los programas de licenciatura y posgrado, específicamente en aquellos cursos relacionados con la gestión de recursos humanos y la administración. Esto permitirá que los estudiantes adquieran conocimientos y habilidades relevantes para el entorno laboral contemporáneo.

También, incluir la incorporación de cursos o talleres que desarrollen las habilidades necesarias para el teletrabajo, como la gestión del tiempo, la autorregulación y la comunicación efectiva en entornos virtuales. Esto preparará a los estudiantes para enfrentar las demandas del trabajo a distancia.

Por último, la FCA puede considerar el diseño e implementación de políticas que promuevan la flexibilidad laboral entre su personal docente y administrativo, lo que podría ser beneficioso para la calidad de vida de los trabajadores universitarios. Y, por último, la continuidad en ofertar este programa Doctorado en administración Estratégica a nuevas generaciones interesadas en la formación de este nivel y que sus resultados permitan el fortalecimiento de las líneas de generación y aplicación del conocimiento de la Facultad.

### ***5.3.5. Recomendaciones para futuras líneas de investigación***

Derivado de este tema de investigación se pueden recomendar las siguientes líneas de investigación para futuras aportaciones de maestría o doctorado.

En primer lugar, se recomienda ampliar la muestra para obtener resultados más generalizables, futuras investigaciones podrían considerar la inclusión de una muestra más amplia y diversa de organizaciones y sectores industriales. Esto permitiría una evaluación más completa de la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral en diferentes contextos laborales. En segundo lugar, se sugiere explorar factores moderadores que puedan influir en la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral, es decir, investigar cómo variables como la edad, el nivel educativo o la personalidad pueden modular esta relación y proporcionar una comprensión más precisa de los mecanismos subyacentes.

En tercer lugar, las futuras investigaciones podrían analizar las variables mediadoras que explican la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral. Al identificar factores como el compromiso laboral, la satisfacción laboral o el equilibrio entre el trabajo y la vida personal podría enriquecer la comprensión de los procesos implicados. Por último, futuras investigaciones podrían adoptar un enfoque multinivel que considere tanto factores individuales como organizacionales. Esto permitiría analizar cómo las políticas y prácticas de las organizaciones influyen en los resultados de los teletrabajadores.

Debido a la extensa revisión de literatura llevada a cabo, la estructura metodológica implementada, el diseño de investigación desarrollado, esta tesis puede ser de utilidad para cualquier investigador interesado en la temática de la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral en el marco del Modelo DRL, contribuyendo así al avance del conocimiento en el campo de las ciencias administrativas.

## Referencias

- Adi, H. (2020). Impact of Covid-19 on Teleworking in the European Union. *European Scientific Journal*, 16(23), 200–213. <https://all3dp.com/2/fused-deposition-modeling-fdm-3d-printing-simply-explained/>
- Ahumada, S. (2017). *El OutOffice como estrategia de negocio*. IEDGE Business School. <https://www.iedge.eu/silvia-ahumada-coaching-ejecutivo-small-office-home-office>
- Aliaga Pacora, A. A., Juárez Hernández, L. G., & Herrera Meza, R. (2021). Diseño y validez de contenido de una rúbrica analítica socioformativa para evaluar competencias investigativas en posgrado. In *Apuntes Universitarios* (Vol. 11, Issue 2, pp. 62–82). <https://doi.org/10.17162/au.v11i2.632>
- Alipour, H., Shahabi, M., Nakisa, B., & Bajoulvand, S. (2021). Teleworking During COVID-19 Pandemic: The Iranian Perspective. *The Iranian Perspective*, 21(2). <https://doi.org/10.1002/pa.2315>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Allen, Tammy D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Aquije, C. P. (2018). Home office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional. *Palermo Business Review*, 18, 337–351. <https://search.proquest.com/docview/2237495100?accountid=28391>
- Aydinonat, N. E., & Ylikoski, P. (2018). Three Conceptions of a Theory of Institutions. *Philosophy of the Social Sciences*, 48(6), 550–568. <https://doi.org/10.1177/0048393118798619>
- Babbie, E. (2019). *The practice of social research* (14th ed.). Wadsworth Publishing Company.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 107–115.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bapuji, H., de Bakker, F. G. A., Brown, J. A., Higgins, C., Rehbein, K., & Spicer, A. (2020). Business and Society Research in Times of the Corona Crisis. *Business and Society, 59*(6), 1067–1078. <https://doi.org/10.1177/0007650320921172>
- Barrera Espinosa, A., Olgún Ramírez, M. M., & Torres Mansur, S. M. (2021). Propuesta de un Modelo de Evaluación de Personal Administrativo en modalidad Home Office. *Vinculatégica, 7*(1), 706–715. <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-135>
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews, 3*(2), 113–129. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- Belzunegui, A., & Erro, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability (Switzerland), 12*(9), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics, 52*, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Campbell, D., & Stanley, J. (1973). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Amarrortu.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology, 43*(2), 313–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Capobianco-Uriarte, M. de las M., Casado-Belmonte, M. del P., Marín-Carrillo, G. M., & Terán-Yépez, E. (2019). A bibliometric analysis of international competitiveness (1983-2017). *Sustainability (Switzerland), 11*(7). <https://doi.org/10.3390/su11071877>
- CEPAL. (2020). Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19. *Informe Especial, 7, 27*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45938/S2000550\\_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45938/S2000550_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- CFF. (2021). *Código Fiscal de la Federación. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión*.

- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2020). Remote working in the time of COVID-19. *Occupational Medicine*, 70(5), 345. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqaa081>
- Charmaz, K. (2006). Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis. *Papers. Revista de Sociologia*, 86. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v86n0.825>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Cifuentes-Leiton, D. M., & Londoño-Cardozo, J. (2020). Teletrabajo: el problema de la institucionalización. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, January*, 12–20. <https://doi.org/10.15649/2346030x.749>
- Cifuentes, D., & Londoño, J. (2020). Teletrabajo: el problema de la institucionalización. *Administración E Ingeniería*, 8(1), 12–20.
- Claartje, L. T. H., & Ward, V. Z. (2015). Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 237–255. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12052>
- CONAHCYT. (2024). *Programas Nacionales Estratégicos*. Programas Nacionales Estratégicos. <https://conahcyt.mx/pronaces/>
- Creswell, J. W., & Plano, C. V. L. (2011). Designing and conducting mixed methods research. In T. Oaks (Ed.), *Thousand Oaks*. Sage Publicaitons.
- Creswell, Jhon. (2007). Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo. In *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo*. <http://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>
- Creswell, John. (2014). Steps in Conducting a Scholarly Mixed Methods Study. *Steps in Conducting a Scholarly Mixed Methods Study*, 1–54. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1047&context=dberspeakers>
- Creswell, John W., & Clark, V. L. P. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage Publications, Inc.
- Criollo, J. (2020). El teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Grupo Sur capacitación y consultoría. In *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31866/1/PROYECTO JOSSELYN CRIOLLO.pdf>
- Darceles, M. (2007). Trabajador del conocimiento y el salto a la innovación. *Revista Escuela*

*de Administración de Negocios*, 61, 31–37.

- Davidescu, A. A. M., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- De Jonge, J., & Dormann, C. (2003). The DISC model: Demand-induced strain compensation mechanisms in stress research. *Stress and Health. Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 19(2), 83–100. *bisnis ritel - ekonomi*
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Fried, Y. (2012). Work orientations in the job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 557–575. <https://doi.org/10.1108/02683941211252428>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage Publications, Inc.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DOF. (2021). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, factores de riesgo psicossocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. 23/10/2018*. Secretaría de Gobernación.
- DOF. (2022). PROYECTO de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-037-STPS-2022, Teletrabajo- Condiciones de seguridad y salud en el trabajo. In *Diario Oficial de la Federación 15 de julio de 2022*.
- DOF. (2023). NORMA Oficial Mexicana NOM-037-STPS-2023, Teletrabajo-Condiciones de seguridad y salud en el trabajo. In *Diario Oficial de la Federación 08/06/23* (pp. 1–40).
- Donaldson, L. (2006). The contingency theory of organizational design: challenges. *Organization Design*, 284.
- Edwards, M. R., & Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 293–307. <https://www.unhcr.org/publications/manuals/4d9352319/unhcr-protection-training-manual-european-border-entry-officials-2-legal.html?query=excom>  
1989
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.

- Fox, S., & Spector, P. E. (2006). The many roles of control in a stressor- emotion theory of counterproductive work behavior. In *Employee Health, Coping and Methodologies* (pp. 171–201). Elsevier Ltd.
- 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>
- García, S. (2022). *La resiliencia de las organizaciones, el secreto esta en el sistema*.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge. Routledge.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 34(2), 317–341. <https://doi.org/10.1177/0149206307309242>
- Golden, Timothy 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, Timothy D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Gómez, C. A. (2020). El teletrabajo, un estudio comparado. *Cuaderno de Investigación*, 70, Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República, Ciudad de México, 36. <http://bibliodigital.senado.gob.mx>
- Gómez, J. G. I., Villarreal, F. M., & García, D. G. (2023). La Satisfacción Laboral y Home Office: el Caso de los Colaboradores en Yazaki Componentes de México, en Durango. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 19(2), 114–130. <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i2.341>
- Gómez, M. S. (2021). El Acuerdo Marco Europeo sobre Digitalización. El necesario protagonismo de la norma pactada. *Temas Laborales: Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social*, 158, 213–244.
- Goñi-Legaz, S., Núñez, I., & Olló-López, A. (2023). Home-based telework and job stress: the mediation effect of work extension. *Personnel Review*. Emerald Publishing Limited, 2023.
- González, V., López, V., & Meraz, L. (2019). Competitividad turística, análisis de validez y factorial de un instrumento, caso San Felipe, Baja California. *Economía Sociedad y Territorio*, xix, 305–338. <https://doi.org/10.22136/est20191344>

- Gutiérrez, F. (2020). El teletrabajo como estrategia empresarial sostenible en una empresa de servicios de consultoría. *RISTI, N. J.*, 31(07), 390–403. <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/3077>
- Hair, J. F., L.D.S. Gabriel, M., Da Silva, D., & Braga Junior, S. (2019). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 490–507. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0098>
- Hanisch, B., & Wald, A. (2012). A Bibliometric View on the Use of Contingency Theory in Project Management Research. *Project Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/pmj.21267>
- Hanson, M., & Madsen, L. L. (2020). COVID-19 and consequences for the psychosocial work environment and working conditions: A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 14. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1809251>
- Harris, R., & Trenoweth, S. (2019). Home working and stress: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 224–239. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12188>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2017). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Mc Graw Hill.
- INEGI. (2020). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (Nueva Edición)*.
- INEGI. (2021). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH)* (Vol. 352). [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ENDUTIH\\_2020.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ENDUTIH_2020.pdf)
- ITALAC. (2017). *Estado del teletrabajo en América Latina y el Caribe*. <https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/03/Estado-del-Teletrabajo-en-América-Latina.pdf>
- Jaafar, N. A., & Rahim, R. A. (2022). Telecommuting and Employee Productivity: Mediating Role of Work-Family Conflict and Autonomy. *Proceedings*, 82(84). <https://doi.org/10.3390/proceedings2022082084>
- Johnson, B., Onwuegbuzie, A., & Turner, L. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133. <https://doi.org/10.1002/9781119410867.ch12>
- Johnson, P., Buehring, A., Cassell, C., & Symon, G. (2006). Evaluating qualitative management research: Towards a contingent criteriology. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 131–156. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00124.x>
- Kalkbrenner, M. T. (2021). A Practical Guide to Instrument Development and Score Validation in the Social Sciences: The Measure Approach. *Practical Assessment, Research and*

*Evaluation*, 26(January), 1–18.

- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://ssrn.com/abstract=1148799><https://www.eisf.eu/library/duty-of-care-a-review-of-the-dennis-v-norwegian-refugee-council-ruling-and-its-implications/>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2). <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research-practice implementation gap. *The Handbook of Stress and Health*, 263–283. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch13>
- Kumar, P., & Bhatia, M. S. (2018). Psychological effects of stress at work: A review. *Journal of Business and Management*, 20(1), 1–5. <https://doi.org/10.9790/487X-2001010105>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Lembrechts, L., Zanoni, P., & Verbruggen, M. (2016). The impact of team characteristics on the supervisor 's attitude towards telework : a mixed- method study. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192(November), 0. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255984>
- Levine, D. M., Krehbiel, T. C., & L., B. M. (2014). *Estadística para administración*. Pearson Eductarion.
- LFT. (2021). Ley Federal del Trabajo. In *DOF. 11-01-2021* (p. 325). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- Longjun, L., Wenhai, W., & Qing, F. (2021). How and When Telework Improves Job Performance During COVID-19? Job Crafting as Mediator and Performance Goal Orientation as Moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 2181–2195. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340322>
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2021). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Lopez-Martin, E., & Topa, G. (2019). Organizational culture and job demands and resources: Their impact on employees' wellbeing in a multivariate multilevel model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(17).

<https://doi.org/10.3390/ijerph16173006>

- López, M. G., & Osuna, I. (2021). Teletrabajo en México en tiempo de COVID-19: de lo opcional a lo necesario. *Revista Observatorio Del Deporte*, 7, 01–13.
- Lozano, P. M. (2020, June 16). Teletrabajo, una opción posible y necesaria. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/pilar-lozano-mac-donald/teletrabajo-una-opcion-posible-y-necesaria#>
- Marroquín, W. S. (2020). El Teletrabajo en el Covid 19. *CienciAmérica*, 9(2), 1–6. [https://colombiadigital.net/images/stories/teletrabajo/presentaciones\\_feria/4-Sergio-Angel.pdf](https://colombiadigital.net/images/stories/teletrabajo/presentaciones_feria/4-Sergio-Angel.pdf)
- Martínez, Á., Pérez, M., De Luis Carciner, P., & Vela, M. J. (2006). Teletrabajo y flexibilidad : efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 29, 229–262. [https://doi.org/ISSN: 1138-5758](https://doi.org/ISSN:1138-5758)
- Martínez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Retos, Revista de Ciencias de La Administración y Economía*, 11(4), 144–156.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach (applied social research methods)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McAdam, R., Miller, K., & McSorley, C. (2016). Towards a contingency Theory perspective of Quality Management in Enabling Strategic Alignment. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.07.003>
- Messenger, J. C. (2019). Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective. In *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789903751>
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Messenger, J., Gschwind, L., Vargas Llave, O., Vermeulen, G., Boehmer, S., & Wilkens, M. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*. <https://doi.org/https://doi.org/10.2806/372726>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Miñarro, M. (2021). Innovación tecnológica, organización del trabajo y sostenibilidad ambiental: ¿es el teletrabajo una forma de empleo verde? *Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 454, 5–16.

- Miranda, K., Prendas, G., & Miranda, Y. (2021). El teletrabajo, valoraciones en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida. *Revista Nuevo Humanismo*, 9(1), 7–26. <https://doi.org/10.15359/rnh.9-1.1>
- Morrison, R. L., & Macky, K. A. (2017). The demands and resources arising from shared office spaces. *Applied Ergonomics*, 60, 103–115. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2016.11.007>
- Moya, P. R. G. (2020). Teletrabajo y su influencia en la mejora de calidad de vida y optimización del gasto público en una entidad estatal [Universidad César Vallejo]. In *Psikologi Perkembangan (Issue Modelos y Herramientas Gerenciales)*. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3000/SilvaAcosta.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/1531/1046>
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883–898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la Investigación Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de Tesis (5a.)*.
- Nery Kameta, S. A., Celaya Figueroa, R., & Prado Gamboa, C. A. (2019). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Universidad & Empresa*, 21(37), 9–30. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6447>
- Ng, E. S., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2021). Telework in the Context of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 238–248. <https://doi.org/10.1177/1548051820965138>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). Does longer job tenure help or hinder job performance? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 305–314. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.012>
- Núñez, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: Hacia un uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa*, 47(164), 632–649. <http://dx.doi.org/10.1590/198053143763>
- OCDE. (2020). *El COVID-19 y la conducta empresarial responsable*.
- OIT. (2021). *El trabajo a domicilio: de la invisibilidad al trabajo decente*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_765898.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_765898.pdf)
- Oracle. (2023). *Oracle de México*. <https://www.oracle.com/mx/corporate/>
- Organ, D. W. (2014). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. In *Organizational citizenship behavior and contextual performance*. *Psychology Press.*, 85–97.

- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263–289. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0051>
- Park, S., & Cho, Y. J. (2022). 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>
- Pedrosa, I., Suárez-Álvarez, J., & García-Cueto, E. (2014). Content Validity Evidences: Theoretical Advances and Estimation Methods. *Acción Psicológica*, 10(2), 3.
- Peña, G. R. (2021). Estudio comparativo de la normatividad en resitos laborales del teletrabajo en cinco países de América Latina. *Revista Conrado*, 17(3), 462–473.
- Peralta, A. R., Bilous, A., Flores, C. R., & Bombón, C. F. (2019). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *Recimundo*, 4(1), 326–335. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(1\).enero.2020.326-335](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(1).enero.2020.326-335)
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & De Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775–783. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4)
- Perugini, L. L., & Waisman, S. (2019). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral Work engagement and its relation to performance and job satisfaction. *Piscodebate*, 18(1), 77–89.
- Petcu, M. A., Sobolevschi-David, M. I., Anica-Popa, A., Curea, S. C., Motofei, C., & Popescu, A. M. (2021). Multidimensional assessment of job satisfaction in telework conditions. Case study: Romania in the covid-19 pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 13(16). <https://doi.org/10.3390/su13168965>
- Pigini, C., & Staffolani, S. (2019). Teleworkers in Italy: who are they? Do they make more? *International Journal of Manpower*, 40(2), 265–285. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0154>
- Pinto, A., & Muñoz, G. J. (2020). Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis. *Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez*, 2(1), 1–10. [https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz\\_2020\\_teletrabajo\\_final.pdf](https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz_2020_teletrabajo_final.pdf)
- Raghuram, S., & Fang, D. (2014). Telecommuting and the role of supervisory power in China. *Asia Pac J Manag*, 547, 523–547. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10490-013->

9360-x

- Rahayu, K. D., Harisa, W. P., & Ratih, A. A. (2021). Work From Home: The Role of Work Engagement on Productivity During Covid-19 Corona Pandemic a Study in Teachers and Lectures in Yogyakarta Province and City Nears Yogyakarta. *Proceedings of the 3rd International Conference on Banking, Accounting, Management and Economics (ICOBAME 2020)*, 169(Icobame 2020), 39–42. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210311.009>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., Koopmans, L., Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). La evaluación del desempeño en el trabajo con escalas de autoinforme breves: el cuestionario de desempeño laboral individual. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622019000300006&lng=es&nrm=iso&tlng=en%0Ahttps://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1576-59622019000300006&lng=es&nrm=iso&tlng=en](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622019000300006&lng=es&nrm=iso&tlng=en%0Ahttps://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1576-59622019000300006&lng=es&nrm=iso&tlng=en)
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C., & Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*, 54(3), 1450. <https://doi.org/10.30849/ripijp.v54i3.1450>
- Rangel, A. R. (2005). Análisis de fundamentos de la teoría institucional. *Revista Digital Universitario*, 6(8), 16. <https://doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2018.29.64785>
- Raso, J. D. (2017). La empresa virtual: nuevos retos para el Derecho del Trabajo. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho Del Empleo*, 5, 1–35. [http://ejcls.adapt.it/index.php/rjde\\_adapt/article/view/454](http://ejcls.adapt.it/index.php/rjde_adapt/article/view/454)
- Reynoso, C. (2021). La nueva regulación del teletrabajo en México. In *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*. <https://doi.org/ISSN 2282-2313>
- Sánchez-Toledo, A. M. (2021). Efectos del teletrabajo sobre el bienestar de los trabajadores Correspondencia. *Rev Asoc Esp Med Trab*, 30(2), 125–261.
- Sánchez, G. A., & Montenegro, A. F. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *593 Digital Publisher CEIT*, 5–1(4), 91–107. <https://doi.org/10.33386/593dp.5-1.133>
- Sánchez, J. L., Méndez, M. A., & J., R. (2020). Evaluación del desempeño laboral: revisión y análisis de su importancia en la gestión de recursos humanos. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 230–247.

- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2016). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Sato, K., Sakata, R., Murayama, C., Yamaguchi, M., Matsuoka, Y., & Kondo, N. (2020). Changes in work and life patterns associated with depressive symptoms during the COVID-19 pandemic: An observational study of health app (CALO mama) users. *Occupational and Environmental Medicine*, 21. <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-106945>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2019). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *International Journal of Public Sector Management*, 32(1), 102–119. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2017-0257>
- Schofield-Georgeson, E. (2022). Organisational co-enforcement in Australia: Trade unions, community legal centres and the Fair Work Ombudsman. *Australian Journal of Labour Law*, 35(1), 52–78.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications. Sage Publications.
- Shenkar, O., & Ellis, S. (2021). The rise and fall of structural contingency theory: a theory's autopsy. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12772>
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort / Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
- Silva, G., & Li, F. (2018). Un método para evaluar la competitividad del teletrabajo profesional. *Revista Nacional de Administración*, 9(2), 105–137. <https://doi.org/10.22458/rna.v9i2.2280>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- STPS (Secretaría de Trabajo y Previsión Social). (2020). *Guía para implementar el teletrabajo en los centros de trabajo en el marco de las acciones para enfrentar el Covid-19*.
- Tanaka, M., David, J. M., & Bloom, N. (2018). Firm performance and macro forecast accuracy. *Nber Working Paper Series*, 24776.
- TQS, R., & Consulting. (2020). *New work and home-schooling während der Corona- pandemie*.
- Ulate-Araya, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Revista Tecnología En Marcha*, 33, 23–31. <https://doi.org/10.18845/tm.v33i7.5477>
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job

- demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735–759. <https://doi.org/10.1080/13594320903223839>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van der Meulen, N., Van Baalen, P., Van Heck, E., & Mülder, S. (2019). No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of Information Technology*, 34(3), 243–262. <https://doi.org/10.1177/0268396218816531>
- Villoch, I. (2018). *La era Digital ha llegado a los recursos humanos*. RR.HH. Digital. <http://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/132587/La-Era-Digital-ha-llegado-a-los-recursos-humanos>
- WEF. (2023). *Estos son los mejores países del mundo para el trabajo remoto*. World Economic Forum, Jobs and Skills. <https://es.weforum.org/agenda/2023/11/los-mejores-paises-del-mundo-para-el-trabajo-remoto/>
- Weitzer, J., Papantoniou, K., Seidel, S., Klösch, G., Caniglia, G., Laubichler, M., Bertau, M., Birmann, B. M., Jäger, C. C., Zenk, L., Steiner, G., & Schernhammer, E. (2021). Working from home, quality of life, and perceived productivity during the first 50-day COVID-19 mitigation measures in Austria: a cross-sectional study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01692-0>
- Yin, R. K. (1984). *Case study research*. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.36019/9781978830349-005>

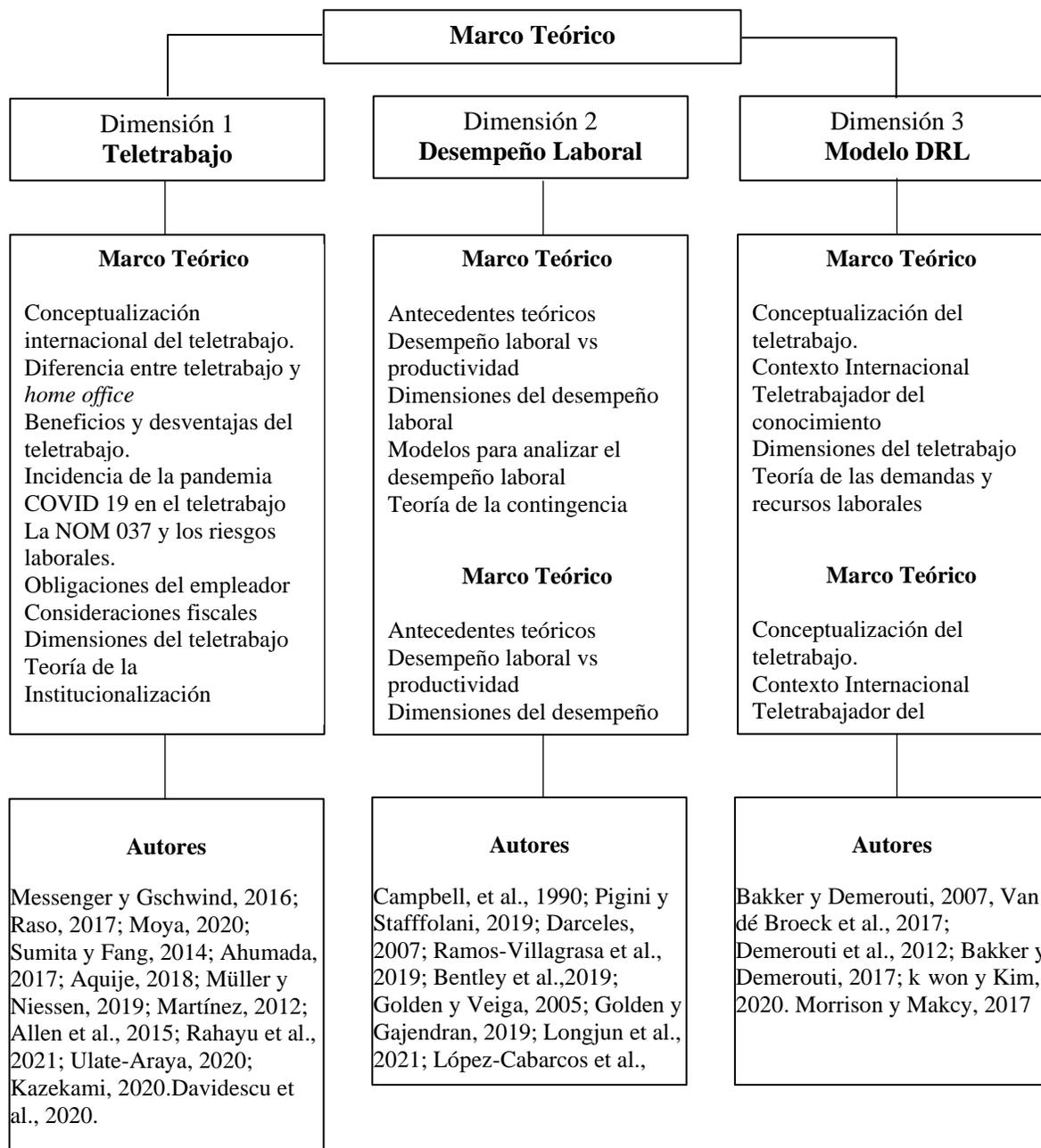
## Anexos

### Anexo 1. Matriz de sistematización de la investigación

#### FACTORES DE LA MODALIDAD DE TELETRABAJO QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR COMERCIAL DE SINALOA

<b>Preguntas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>
<b>Pregunta general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>
¿Cuáles son los factores de la modalidad del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral de los teletrabajadores de la empresa Oracle de México S.A. de C.V.?	Determinar los factores de la modalidad del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral de los teletrabajadores de la empresa Oracle de México S.A. de C.V.	Existen factores de la modalidad de teletrabajo que inciden en el desempeño laboral de los teletrabajadores de la empresa Oracle de México S.A. de C.V.
<b>Preguntas específicas</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>
¿Cuáles son los factores de los recursos laborales del Modelo DRL que inciden positivamente en el desempeño laboral del teletrabajo?	Conocer los factores de los recursos laborales del Modelo DRL que inciden positivamente en el desempeño laboral del teletrabajo.	Se identifican factores de los recursos laborales del Modelo DRL que inciden positivamente en el desempeño laboral del teletrabajo.
¿Qué factores de las demandas laborales del Modelo DRL inciden negativamente en el desempeño laboral del teletrabajo?	Establecer lo factores de las demandas laborales del Modelo DRL que inciden negativamente en el desempeño laboral del teletrabajo.	Se tienen factores de las demandas laborales del Modelo DRL que inciden negativamente en el desempeño laboral del teletrabajo.
¿Cuál es la correlación entre el teletrabajo y las variables del Modelo DRL que inciden en el desempeño laboral?	Demostrar la correlación entre el teletrabajo y las variables del Modelo DRL que inciden en el desempeño laboral.	Se observa una correlación positiva entre el teletrabajo y las variables del Modelo DRL que inciden en el desempeño laboral.

## Anexo 2. Coherencia metodológica en la elaboración del marco teórico con las dimensiones de análisis





### Anexo 3. Instrumento de Encuesta Aplicado a Teletrabajadores

#### GUÍA DE ENCUESTA

	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	
---	---	---

Buen día, esta encuesta tiene como objetivo proponer un modelo de medición de la percepción del desempeño laboral para trabajadores en modalidad de teletrabajo. Esta encuesta contiene preguntas de selección múltiple y le lleva 10 minutos en contestarla. El instrumento aplicado es anónimo y la información recogida será para uso exclusivo de la investigación académica y diseño de estrategias. De antemano agradezco su colaboración en dicha investigación.

#### I. Información General

Edad (años):  Menos de 30  30 a 39  40 a 49  50 o mas

Sexo:  Femenino  Masculino

Antigüedad en el puesto actual:  años,  meses

Estado civil:

Antigüedad en el puesto actual:  años  meses (ejemplo 2 años 5 meses).

Había tenido experiencia previa en modalidad de teletrabajo anterior al puesto actual.

Si, había tenido experiencia haciendo teletrabajo.

No, no había tenido experiencia haciendo teletrabajo.

¿Es usted un empleado de tiempo completo de la empresa?

Si, tiempo completo.

No, tiempo parcial o contrato.

¿Cuál es el nombre de la compañía de internet que tiene contratado para hacer las actividades de teletrabajo?

#### II. Guía de preguntas

Las siguientes preguntas tienen como propósito investigar sobre distintos aspectos relacionados con la ejecución de su trabajo. Usando la escala que se muestra a continuación, por favor indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación:

5) Muy de acuerdo

4) De acuerdo

3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2) En desacuerdo

1) Muy en desacuerdo

Variable: Teletrabajo	Respuesta				
Dimensión: Voluntariedad	5	4	3	2	1
Mi decisión de trabajar en modalidad de teletrabajo se toma de manera voluntaria.					
Considera que el teletrabajo es una opción viable para su estilo de vida.					
Siempre ha trabajado en modalidad de teletrabajo para esta empresa.					
Variable: Teletrabajo					
Dimensión: Infraestructura					
Experimenta una conectividad a internet (wifi) confiable y sin inconvenientes que no afectan sus actividades de teletrabajo.					
La empresa le proporciona algún tipo de apoyo económico por los costos para realizar el teletrabajo.					
La empresa le proporciona soporte técnico adecuado en caso de requerirlo y hacer su teletrabajo sin contratiempos.					
Cuenta con un espacio de trabajo en casa que le permite concentrarse y ser productivo.					
Variable: Teletrabajo					
Dimensión: Personal					
Siente plena confianza en sus habilidades para gestionar de manera efectiva su tiempo y tareas mientras trabaja de forma remota					
Se siente completamente cómodo utilizando la tecnología necesaria para llevar a cabo sus tareas de teletrabajo de manera eficiente.					
Regularmente sabe mantenerse motivado mientras trabaja de manera remota.					
Modelo DRL: Recursos Laborales					
Dimensión: Entorno Laboral					
El entorno donde realiza el teletrabajo es tranquilo y libre de interrupciones externas.					
Considera que el equipo que utiliza para teletrabajar es adecuado y le permite ser eficiente.					
Las políticas y prácticas de teletrabajo son claras y fáciles de comprender, lo que facilita su aplicación en el trabajo diario.					
Modelo DRL: Recursos Laborales					
Dimensión: Práctica Laboral					
En la empresa, el teletrabajo es ampliamente aceptado tanto por los directivos como por los trabajadores que están en modalidad presencial.					
Con frecuencia la empresa realiza una supervisión periódica de su desempeño laboral					

Mantiene una comunicación fluida y efectiva con sus colegas y supervisores, lo que facilita el trabajo en equipo y el logro de los objetivos comunes.					
El teletrabajo ha permitido reducir sus gastos en transporte, ropa, comida, estacionamiento y otros aspectos relacionados.					
Modelo DRL: Demandas Laborales					
Dimensión: Interrupciones					
Con frecuencia, logra mantener un ambiente de trabajo en casa sin interrupciones significativas por parte de sus familiares.					
Las tareas que realiza en teletrabajo son alcanzables y factibles de cumplir con éxito.					
Modelo DRL: Demandas Laborales					
Dimensión: Naturaleza de las tareas					
Regularmente logra manejar eficazmente la presión de tiempo en su trabajo sin afectar la calidad de su trabajo.					
En ocasiones recibe ordenes de trabajo de diferentes niveles jerárquicos y le causan problemas en su desempeño.					
Frecuentemente experimenta una sensación de conexión social al interactuar con sus compañeros de trabajo.					
Modelo DRL: Recursos Laborales					
Dimensión: Autorregulación					
Le resulta fácil mantenerse concentrado y evitar distracciones, lo cual favorece su productividad en el trabajo.					
La modalidad de teletrabajo le permite manejar eficientemente su tiempo, sin necesidad de dedicar más horas de las establecidas.					
Modelo DRL: Demandas Laborales					
Dimensión: Estrés Laboral					
Con frecuencia se siente energizado y emocionalmente estable después de un día de trabajo.					
Con frecuencia logra desconectarse del trabajo cuando no está trabajando, permitiéndose disfrutar de su tiempo libre.					
Considera que el teletrabajo ha tenido un impacto positivo en su salud física y mental.					
El teletrabajo le permite mantener un equilibrio emocional constante y evitar situaciones de enojo.					
Modelo DRL: Recursos Laborales					
Dimensión: Satisfacción Laboral					
Considera que sus habilidades y talentos se utilizan bien en modalidad de teletrabajo.					

Considera justo y adecuado el sueldo que recibe por el trabajo que realiza para la empresa.					
Se siente conforme con el equilibrio entre su trabajo y su vida personal.					
Considera al teletrabajo como una oportunidad de crecimiento profesional.					
En general, experimenta una gran satisfacción al trabajar para esta empresa.					
<b>Variable: Desempeño Laboral</b>					
<b>Dimensión: Desempeño de Tareas</b>					
Con regularidad, cumple con sus tareas y proyectos dentro de los plazos establecidos mientras trabaja de forma remota.					
Su eficiencia laboral mejora considerablemente al trabajar de forma remota en comparación con el trabajo presencial.					
Se siente seguro(a) de cumplir con los objetivos de trabajo establecidos.					
Tiene una comprensión clara de los indicadores que evalúan su desempeño laboral.					
<b>Variable: Desempeño Laboral</b>					
<b>Dimensión: Desempeño Contextual</b>					
A pesar de trabajar fuera de las instalaciones de la empresa, mantiene un fuerte compromiso con la misión, visión y valores de la organización.					
Se esfuerza constantemente por proyectar una imagen positiva de la empresa en todas las interacciones virtuales con clientes, proveedores y otros colaboradores.					
Está dispuesto a ajustar su horario de trabajo para participar en reuniones con colegas en diferentes zonas horarias, si es necesario.					
<b>Variable: Desempeño Laboral</b>					
<b>Dimensión: Desempeño Contraproducente</b>					
Logra completar las tareas dentro del tiempo establecido, a pesar de las condiciones del entorno de teletrabajo.					
Realiza el teletrabajo con base en los procedimientos indicados por la empresa.					
La empresa fomenta una cultura positiva hacia el teletrabajo.					

## Anexo 4. Formato de Entrevista Semiestructurada

### GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA



La siguiente entrevista tiene como objetivo analizar el efecto del teletrabajo en la a como modalidad de empleo. Dirigida a Directivos y supervisores con teletrabajadores a su cargo.

#### Datos de identificación.

<b>Fecha entrevista</b>		<b>Folio: 0001</b>	
<b>Nombre:</b>			
<b>Puesto:</b>			
<b>Edad:</b>		<b>Genero:</b>	
<b>Grado de escolaridad:</b>			
a) Primaria.    b) Secundaria.    c) Bachillerato.    d) Licenciatura.    e) Especialidad.    f) Maestría.    g) Doctorado			
<b>Antigüedad en la empresa:</b>			
a) Menor a 1 año.    b) Entre 1 y 3 años.    c) Entre 4 y 8 años.    d) entre 9 y 12 años.    e) Más de 12 años			
<b>Años de experiencia como teletrabajador:</b>			
a) Menor a 1 año.    b) Entre 1 y 3 años.    c) Entre 4 y 8 años.    d) entre 9 y 12 años.    e) Más de 12 años			
<b>¿Cuántos teletrabajadores tiene a su cargo?</b>			

**Con base al objetivo general: Determinar los factores de la modalidad del teletrabajo que inciden en el desempeño laboral los empleados de Oracle de México S.A. de C.V.**

1. ¿Cuándo surgió la necesidad de implementar teletrabajo en la empresa?
2. ¿Qué tan aceptada es la práctica del teletrabajo por los directivos y considera que el teletrabajo si contribuye a la estrategia general de la empresa?
3. ¿Qué áreas o departamentos de la empresa aplican el teletrabajo y como están organizados?
4. ¿Cómo determinan los objetivos laborales de los teletrabajadores?
5. ¿Está percibiendo las expectativas de beneficios con el teletrabajo? ¿Cuáles son?
6. ¿Como retoma la NOM-037 en su normatividad de teletrabajo?
7. ¿La empresa proporciona gastos proporcionales de luz, electricidad e internet a los teletrabajadores?
8. ¿Qué tipo de equipo tecnológico o infraestructura les proporcionan a los teletrabajadores?

**Objetivo específico uno: Conocer los factores de los recursos laborales del Modelo DRL que inciden positivamente en el desempeño laboral del teletrabajo.**

1. ¿Dan recomendaciones del entorno laboral en el cual deben desempeñarse los teletrabajadores?  
¿Cómo miden el desempeño laboral?

2. ¿Dan algún tipo de capacitación previa o durante para ayudar a mejorar la forma que realizan el teletrabajo o de desarrollo humano?
3. ¿Cómo supervisan a los teletrabajadores? ¿Cómo ayudan los supervisores a destrabar los problemas de los teletrabajadores?
4. ¿Cómo es la estructura organizacional del personal que realiza teletrabajo?
5. ¿Qué aptitudes personales requiere para esta en modalidad de teletrabajo?
6. ¿Puede un teletrabajador tener acceso a plan de vida y carrera dentro de la empresa, cómo?

**Objetivo específico dos: Establecer lo factores de las demandas laborales del Modelo DRL que inciden negativamente en el desempeño laboral del teletrabajo.**

1. ¿Las actividades que realizan los teletrabajadores tienen un alto grado de complejidad o considera que puedan llevar a un alto nivel de estrés en ellos?
2. ¿Qué tipo de problemas se presentan con mayor frecuencia con teletrabajadores o cuáles son las causas por la cual los teletrabajadores no cumplen con sus objetivos laborales?
3. ¿Cómo controlan la jornada laboral que puede llegar a tener el teletrabajador? ¿A los teletrabajadores los respetan su horario de trabajo y son contactados cuando se requiere inclusive fuera de su horario laboral?
4. ¿Cuáles son las reglas o normatividad que utilizan para los teletrabajadores en caso de no cumplir con el desempeño establecido?
5. ¿Qué tan alta es la tasa de rotación laboral en teletrabajadores, y como se diferencia de la tasa de rotación personal del personal presencial?

**Objetivo específico tres: Demostrar la correlación entre el teletrabajo y las variables del Modelo DRL que inciden en el desempeño laboral.**

1. ¿Han realizado encuestas de clima organizacional a los teletrabajadores, y en caso de haberlas realizado qué hallazgos han encontrado, como lo han solucionado?
2. ¿Tienen diferentes incentivos para los teletrabajadores y presenciales?
3. ¿Qué actividades implementan para integrar a los teletrabajadores con la empresa?
4. Implementaron actividades específicas que fomenten el compromiso y permanencia de los teletrabajadores.
5. ¿Qué expectativas tiene la empresa respecto a la modalidad de teletrabajo (trabajo híbrido)?

**Anexo 5. Razón de validez de contenido Lawshe y Tristán-López**

Ítem	Esencial	Útil/ No esencial	No importante	CVR	CVR'
1	5	2	0	0.429	0.7143
2	5	2	0	0.429	0.7143
3	4	3	0	0.143	0.5714
4	6	1	0	0.714	0.8571
5	5	2	0	0.429	0.7143
6	1	5	1	-0.714	0.1429
7	6	0	1	0.714	0.8571
8	7	0	0	1.000	1.0000
9	7	0	0	1.000	1.0000
10	6	0	0	0.714	0.8571
11	6	1	0	0.714	0.8571
12	5	2	0	0.429	0.7143
13	7	0	0	1.000	1.0000
14	5	2	0	0.429	0.7143
15	5	1	1	0.429	0.7143
16	7	0	0	1.000	1.0000
17	7	0	0	1.000	1.0000
18	7	0	0	1.000	1.0000
19	6	1	0	0.714	0.8571
20	6	1	0	0.714	0.8571
21	1	5	1	-0.714	0.1429
22	5	2	0	0.429	0.7143
23	5	2	0	0.429	0.7143
24	4	3	0	0.143	0.5714
25	6	1	0	0.714	0.8571
26	7	0	0	1.000	1.0000
27	2	3	1	-0.429	0.2857
28	5	2	0	0.429	0.7143
29	5	2	0	0.429	0.7143
30	4	3	0	0.143	0.5714
31	1	5	1	-0.714	0.1429
32	5	2	0	0.429	0.7143
33	6	1	0	0.714	0.8571
34	7	0	0	1.000	1.0000
35	7	0	0	1.000	1.0000
36	1	5	1	-0.714	0.1429
37	2	3	1	-0.429	0.2857
38	5	2	0	0.429	0.7143
39	7	0	0	1.000	1.0000

40	7	0	0	1.000	1.0000
41	7	0	0	1.000	1.0000
42	2	3	1	-0.429	0.2857
43	7	0	0	1.000	1.0000
44	6	1	0	0.714	0.8571
45	2	3	1	-0.429	0.2857
46	6	0	1	0.714	0.8571
47	6	1	0	0.714	0.8571
48	7	0	0	1.000	1.0000
49	5	2	0	0.429	0.7143
50	5	2	0	0.429	0.7143

---