



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial

Análisis del Impacto del Teletrabajo en la Gestión del
Rendimiento. Estado del Arte

Trabajo Fin de Máster

Máster Universitario en Ingeniería Avanzada de Producción,
Logística y Cadena de Suministro

AUTOR/A: Lapeyra Garri, Andrea

Tutor/a: Alfaro Saiz, Juan José

Cotutor/a: Rodríguez Rodríguez, Raúl

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

TRABAJO FIN DE MÁSTER DE INGENIERÍA AVANZADA DE PRODUCCIÓN, LOGÍSTICA Y CADENA DE SUMINISTRO

Título: "Análisis del Impacto del Teletrabajo en la Gestión del Rendimiento. Estado del Arte"

Autora: Andrea Lapeyra Garri

Tutor: Juan José Alfaro Saiz

Curso académico: 2022-2023

Resumen

El teletrabajo ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, impulsado no sólo por avances tecnológicos, sino también por la pandemia del COVID-19, que ha hecho que se lleven a cabo cambios en la forma en que las organizaciones operan. Este cambio hacia el teletrabajo plantea desafíos únicos para la gestión del rendimiento. En este Trabajo de Fin de Máster, se abordará este desafío mediante una revisión exhaustiva de la literatura existente. Se van a definir conceptos fundamentales relacionados con el teletrabajo y la gestión del rendimiento, que van a permitir comprender cómo evaluar y mejorar el rendimiento de una organización en este nuevo contexto. Además, se van a examinar los factores que influyen en el rendimiento de las empresas y que permiten desarrollar estrategias efectivas en este ámbito. Por lo tanto, el objetivo principal de este estudio será identificar los modelos y enfoques de la gestión del rendimiento más adecuados para el teletrabajo, identificando las mejores prácticas y estrategias que permitan maximizar el rendimiento de los empleados y de la organización en este entorno laboral de constante evolución. Para ello se examinarán casos de estudio y se analizarán los resultados obtenidos, permitiendo extraer conclusiones prácticas y recomendaciones para las organizaciones que buscan mejorar su gestión del rendimiento en el contexto del teletrabajo.

Palabras clave: *gestión del rendimiento, teletrabajo, bienestar laboral, tecnología, sistema de control.*

Abstract

Telework has experienced exponential growth in recent years, driven not only by technological advances, but also by the COVID-19 pandemic, which has led to changes in the way organizations operate. This shift toward telework poses unique challenges for performance management. In this Master's Thesis, this challenge will be addressed through a comprehensive review of the existing literature. It will define fundamental concepts related to telework and performance management, which will provide an understanding of how to assess and improve an organization's performance in this new context. In addition, we will examine the factors that influence the performance of companies and that allow the development of effective strategies in this area. Therefore, the main objective of this study will be to identify the performance management models and approaches best suited to telework, identifying best practices and strategies to maximize employee and organizational performance in this constantly evolving work environment. This will be done by examining case studies and analyzing the results obtained, allowing practical conclusions and recommendations to be drawn for organizations seeking to improve their performance management in the context of telework.

Key words: *performance management, telework, work wellbeing, technology, control system.*

Índice

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 Objetivos del estudio.....	8
1.2 Metodología de investigación	9
2. Fundamentos teóricos.....	10
2.1 Teletrabajo.....	10
2.1.1. Origen y evolución.....	10
2.1.2. Características fundamentales	11
2.1.3. Beneficios y desafíos	12
2.2. Gestión del rendimiento.....	14
2.2.1. Conceptos y definición	14
2.2.2. Sistema de medición del rendimiento.....	15
2.2.3. Beneficios y desafíos	16
3. Metodología	17
3.1 Herramientas utilizadas.....	17
3.1.1. Web of Science	17
3.1.2. VOSviewer	18
3.2 Diseño de investigación.....	19
3.3 Análisis de búsqueda y selección de fuentes	21
3.3.1. Análisis WOS.....	21
3.3.2. Análisis VOSviewer	24
3.3.3. Selección de artículos.....	28
3.4 Proceso de recolección y análisis de datos de los artículos seleccionados.....	39
4. Revisión bibliográfica.....	42
4.1. El impacto del teletrabajo en la crisis del COVID-19: experiencias y adaptación laboral durante la pandemia	43
4.2. Transformación digital en el teletrabajo: el rol de las tecnologías de la información y comunicación (TICs)	50
4.3. Aspectos psicológicos del teletrabajo: bienestar laboral, dinámicas sociales y de género, trabajo en equipo y comportamiento	51
4.3.1. Primera dimensión: Bienestar laboral.....	53
4.3.2. Segunda dimensión: Comportamiento	56
4.3.3. Tercera dimensión: Trabajo en equipo	57
4.3.4. Cuarta dimensión: Dinámicas sociales y de género	57
4.4. Sostenibilidad y teletrabajo: consideraciones ambientales en un entorno laboral remoto .	58

4.5. Gestión del rendimiento en el teletrabajo: desafíos y estrategias para la productividad en un contexto remoto.....	59
4.5.1. Primera dimensión: Gestión de los recursos humanos y bienestar laboral	61
4.5.2. Segunda dimensión: Características y fundamentos.....	63
4.5.3. Tercera dimensión: Tecnología	67
4.5.4. Cuarta dimensión: Intercambio de conocimiento.....	67
4.5.5. Quinta dimensión: Sistemas de control	69
4.5.6. Sexta dimensión: Sostenibilidad.....	71
4.5.7. Diagrama de relaciones	71
5. Resultados	75
6. Conclusiones.....	79
6.1. Creación de un sistema de gestión del rendimiento en el teletrabajo	80
6.2. Limitaciones del estudio y áreas de investigación futura.....	82
7. Referencias bibliográficas	84
8. ANEXOS.....	89
8.1. ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030.....	89

Ilustraciones

Ilustración 1. Combinación de los conceptos de trabajo a distancia y trabajo en el lugar de trabajo predeterminado.	11
Ilustración 2. El concepto de margen de competitividad.....	14
Ilustración 3. Web of Science (WOS).....	18
Ilustración 4. VOSviewer	19
Ilustración 5. Años de publicación de la búsqueda "Performance management telework".....	21
Ilustración 6. Categorías principales de la búsqueda "Performance management telework"....	22
Ilustración 7. Análisis de coautoría (países)	25
Ilustración 8. Análisis de coocurrencia (todas las palabras clave).....	26
Ilustración 9. Análisis de acoplamiento bibliográfico (documentos).....	27
Ilustración 10. Relación entre las horas/semana de teletrabajo y la satisfacción laboral.....	54
Ilustración 11. Modelo de investigación del artículo 5.....	61
Ilustración 12. El efecto moderador de la complejidad del trabajo en la relación entre el teletrabajo y el rendimiento laboral.	64
Ilustración 13. El efecto moderador de la interdependencia del trabajo en la relación entre el teletrabajo y el rendimiento laboral	65
Ilustración 14. Marco teórico de los determinantes del rendimiento laboral de los trabajadores	66
Ilustración 15. Perspectiva del control organizacional	70
Ilustración 16. Diagrama de relaciones entre las 6 dimensiones	72
Ilustración 17. Creación de un sistema de gestión del rendimiento	81

Tablas

Tabla 1. Beneficios del teletrabajo	13
Tabla 2. Desafíos del teletrabajo	14
Tabla 3. Búsquedas realizadas en WOS	20
Tabla 4. Artículos seleccionados.....	39
Tabla 5. Clasificación de los artículos seleccionados.....	41
Tabla 6. Investigaciones y resultados de los artículos relacionados con el COVID-19.....	48
Tabla 7. Tabla comparativa sobre los aspectos psicológicos del teletrabajo.....	53
Tabla 8. Dimensiones sobre la gestión del rendimiento en el teletrabajo	60

1. INTRODUCCIÓN

El teletrabajo, una modalidad laboral que implica realizar tareas y cumplir con responsabilidades profesionales desde ubicaciones remotas o fuera de la oficina física, ha experimentado un crecimiento extraordinario en la última década. Este aumento ha sido resultado de una serie de factores. En primer lugar, la avanzada revolución tecnológica que ha permitido la conectividad ininterrumpida y la colaboración en línea, dando a los trabajadores capacidad suficiente para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente desde diversos lugares. En segundo lugar, la pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto muy significativo en la forma en que las organizaciones operan a nivel mundial. Además, las restricciones impuestas durante la pandemia forzaron a las empresas a adaptarse rápidamente, convirtiéndose el teletrabajo en una medida crucial para garantizar la continuidad de las actividades empresariales. Este cambio hacia el teletrabajo no sólo ha reconfigurado toda la estructura laboral, sino que también ha influido en la percepción general del teletrabajo como una opción viable y sostenible para muchas industrias.

El impacto de esta transición hacia el trabajo a distancia ha desencadenado una serie de desafíos en la dinámica laboral, desafiando las normas convencionales y demandando una rápida adaptación. En este nuevo contexto, la gestión del rendimiento se convierte en un terreno complejo que requiere de un enfoque adaptado a las necesidades cambiantes de los trabajadores y las empresas. Este cambio profundo en la forma en la que se realizan las actividades laborales requiere de estrategias de gestión que se ajusten a esta modalidad de trabajo. Por tanto, es esencial analizar en profundidad cómo la gestión del rendimiento puede evolucionar para ser eficiente y eficaz en el contexto del teletrabajo.

1.1 Objetivos del estudio

El objetivo principal de este trabajo de investigación consiste en llevar a cabo un análisis exhaustivo de la literatura existente relacionada con el teletrabajo y la gestión del rendimiento. Se busca comprender en profundidad cómo ha afectado a la forma en la que se gestiona y se evalúa el desempeño de los trabajadores en esta nueva modalidad de trabajo.

Se van a investigar los factores determinantes que están directamente relacionados con el rendimiento de los empleados en el entorno de trabajo remoto. Esto abarcará desde variables organizacionales, como las políticas y la cultura de la empresa, hasta factores individuales relacionados con aspectos psicológicos, motivación y gestión del tiempo de los teletrabajadores. También se examinarán las tecnologías utilizadas y otros elementos que puedan potenciar o dificultar el rendimiento de estos.

Por otro lado, se va a explorar el desafío de medir el rendimiento de manera efectiva en el teletrabajo. Dado que esta modalidad de trabajo cambia totalmente la dinámica del trabajo, se

analizarán los métodos y herramientas de evaluación más adecuados, incluyendo sistemas de seguimiento remoto, indicadores de resultados medibles y sistemas de retroalimentación.

1.2 Metodología de investigación

Para conseguir los objetivos definidos se va a seguir la siguiente metodología:

Primero, se van a definir los conceptos básicos necesarios para comprender el tema propuesto, el teletrabajo y la gestión del rendimiento.

A continuación, se van a realizar diversas búsquedas en bases de datos para conseguir toda la información necesaria para entender y analizar cómo ha afectado el teletrabajo a la gestión del rendimiento. Una vez conseguido los artículos necesarios para poder llevar a cabo el análisis y estudio del tema se procede a estudiarlos y sacar de ellos los resultados pertinentes.

Para finalizar, junto con las conclusiones expuestas de la revisión bibliográfica, se propone un esquema de la creación de un sistema de gestión del rendimiento y las diferencias de cómo se debería modificar si se tratara de un sistema para un contexto de teletrabajo.

2. Fundamentos teóricos

2.1 Teletrabajo

El teletrabajo es una forma de trabajo que se realiza de manera remota, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) para llevar a cabo las tareas profesionales desde un lugar distinto al entorno tradicional de la oficina. Esta práctica ha evolucionado a lo largo del tiempo a medida que las tecnologías han avanzado y ha surgido una mayor demanda de flexibilidad en el trabajo.

2.1.1. Origen y evolución

Concretamente, el concepto de teletrabajo, según la mayoría de los autores, surgió junto a la crisis del petróleo de los años 70 cuando Jack Nilles afirmó que “si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo” (Nilles, 1976). Este nuevo modelo de trabajo fue visto como una solución a grandes problemas organizacionales y sociales que había en aquella época debidos al petróleo, ya que aliviaría mucho el tráfico de las ciudades, la contaminación y por lo tanto, se reduciría el gasto de los recursos naturales. Además de todo esto, también se reducirían los costes laborales y se mejoraría la calidad de vida de los empleados. Sin embargo, esta visión tan idílica del teletrabajo sólo se hizo realidad para un grupo muy pequeño de privilegiados, aunque poco a poco y debido a distintos acontecimientos, la evolución del teletrabajo ha ido creciendo. Para entender mejor esta evolución se van a describir distintas definiciones que se han ido dando del teletrabajo a lo largo del tiempo.

En 1988, Jack Nilles lo definió como “la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo” (Nilles, 1988).

En 2001, la Organización Internacional del Trabajo lo definió como una “forma de trabajo efectuada en un lugar alejado de la oficina central o del centro de producción y que implica una nueva tecnología que permite la separación y facilita la comunicación” (Organización Internacional del Trabajo, 2001).

Unos años más tarde, en 2010, Hunton y Norman, lo definieron como un “acuerdo de trabajo flexible que proporciona a los empleados la capacidad para realizar el trabajo para sus empleadores periódica, regular o exclusivamente desde la casa o desde otra localización remota que está equipada con la apropiada tecnología para transferir el trabajo a la organización” (Hunton & Norman, 2010).

A medida que el teletrabajo ha ido evolucionando, en 2020, la Organización Internacional del Trabajo definió más formas de trabajo remoto creando el siguiente gráfico para un mayor entendimiento:



Ilustración 1. Combinación de los conceptos de trabajo a distancia y trabajo en el lugar de trabajo predeterminado. Fuente: Organización Internacional del Trabajo, 2020

En el gráfico se señalan las distintas combinaciones existentes entre las formas de trabajo remoto, diferenciando principalmente entre teletrabajo y trabajo a domicilio, ya que el teletrabajo se enfoca en realizar el trabajo desde casa utilizando tecnología de comunicación en línea, con una mayor flexibilidad y dependencia de herramientas digitales para la colaboración, mientras que el trabajo a domicilio puede implicar la realización de las diferentes tareas y actividades en el hogar, pero no necesariamente con el mismo enfoque en la conectividad digital y la flexibilidad en los horarios laborales.

Finalmente, la llegada del COVID-19 tuvo un gran impacto en el aumento del teletrabajo en todo el mundo. Antes de la pandemia, el teletrabajo era una opción disponible en ciertas industrias y roles, pero no era ampliamente adoptado a nivel global. Sin embargo, debido a la implementación de múltiples medidas de distanciamiento social, las empresas se vieron obligadas a adaptarse rápidamente para mantener sus operaciones mientras protegían la salud de sus empleados, por lo que implementaron soluciones tecnológicas para permitir a los empleados trabajar desde casa de manera eficiente, aprovechando herramientas digitales avanzadas como videoconferencias y plataformas de colaboración en línea. La pandemia demostró que el teletrabajo era viable y efectivo, lo que llevó a un cambio de mentalidad y una mayor aceptación de esta modalidad laboral.

2.1.2. Características fundamentales

Aunque las características del teletrabajo pueden variar según las políticas y acuerdos específicos de cada empresa, tras las múltiples definiciones analizadas anteriormente se han extraído una serie de características fundamentales que se cumplen en todas:

- Flexibilidad de ubicación. Los empleados pueden llevar a cabo sus tareas desde cualquier lugar que tenga conexión a Internet, lo que les permite trabajar desde el hogar o espacios cada vez más de moda de coworking entre otros. Esto elimina la necesidad diaria de trasladarse hasta el lugar de trabajo.

- Uso de la TICs. Se necesita el uso de tecnologías de la información y comunicación para poder trabajar, como, por ejemplo, ordenadores, teléfonos e incluso distintos software y plataformas de comunicación y colaboración.
- Autonomía y autorregulación. Por lo general, este modo de trabajo permite a los trabajadores tener más autonomía a la hora de gestionar su tiempo y establecer horarios de trabajo más flexibles, siempre y cuando se cumplan los objetivos y plazos acordados, lo cual requiere de ciertas habilidades de autorregulación y autodisciplina para mantener una productividad adecuada.
- Comunicación virtual. La comunicación se hace a través de medios virtuales, desde el correo electrónico hasta videoconferencias, por lo que la capacidad de comunicarse de manera efectiva en la distancia se vuelve esencial para mantener la coordinación y el flujo de información entre todos los miembros de la empresa.
- Evaluación por resultados. Con el teletrabajo entra en juego una evaluación más orientada a los resultados que a las horas trabajadas o la presencia física en la oficina. Esto hace que se dé mucha más importancia a la calidad del trabajo realizado antes que a la supervisión constante de las actividades diarias.
- Conciliación trabajo-vida personal. Al no tener que desplazarte y tener más flexibilidad horaria, es más fácil conciliar las responsabilidades laborales con las personales, mejorando así el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, lo que aumenta la satisfacción de los empleados.
- Reducción de costos y beneficios medioambientales. Los principales ahorros que produce el teletrabajo serían el de transporte, comidas fuera de casa o incluso vestimenta profesional. Además, este contribuye en gran medida a la reducción de emisiones de carbono ocasionadas por los desplazamientos diarios al trabajo.

2.1.3. Beneficios y desafíos

Existen múltiples beneficios de esta novedosa modalidad del trabajo que se han dividido de acuerdo a una clasificación que determina quién se beneficia de las ventajas mencionadas.

TRABAJADORES	EMPRESA	BENEFICIOS GENERALES
Flexibilidad en la gestión del tiempo	Menos conflictos laborales	Más oportunidades de empleo
Autonomía en la organización y desarrollo de sus actividades	Mayor productividad al seguir un sistema orientado a objetivos y resultados	Mayor especialización en campos tecnológicos

Conciliación familiar-laboral	Mejora en los plazos de entrega de los proyectos	Mayor integración hacia personas con alguna dificultad física para el transporte
Ahorro del tiempo de desplazamiento al lugar del trabajo	Disminución de los costes asociados a la infraestructura	Mayor alivio del tráfico
Ahorro de costes asociados a la gasolina, vestimenta profesional, etc.	Facilidad de expansión geográfica	Menos accidentes de trabajo y de tráfico
	Favorece el acceso a la capacitación y educación por medio de la tecnología	Mayor concienciación ecológica
	Disminución de los índices de ausentismo laboral	

Tabla 1. Beneficios del teletrabajo. Fuente: Elaboración propia basado en la bibliografía

Por otro lado, a pesar de las múltiples ventajas, el teletrabajo también presenta algunas desventajas y desafíos a los que hacer frente.

TRABAJADORES	EMPRESA	DESAFÍOS GENERALES
Posible sensación de aislamiento al no tener relaciones con otros trabajadores, lo que afectaría al rendimiento	Dificultad para motivar a los trabajadores por estar fuera de la empresa e incluso tener elementos culturales completamente distintos a los de la compañía	Existen disparidades en la infraestructura digital y la disponibilidad de recursos tecnológicos en diferentes áreas geográficas y grupos socioeconómicos
Se puede dar el sedentarismo por falta de traslado y movimiento	Se puede originar una pérdida de la fuerza cooperativa por la falta de integración de los empleados en la empresa	Disminución de la demanda del transporte público, e incluso restaurantes y tiendas cercanas a los lugares de trabajo
Dependencia de la tecnología y necesidad de nuevos conocimientos técnicos e informáticos	Dificultad para supervisar a los empleados	
	Comunicación y colaboración complejas	

El acceso remoto a los sistemas y bases de datos de la empresa pueden plantear desafíos de seguridad cibernética

Tabla 2. Desafíos del teletrabajo. Fuente: Elaboración propia basado en la bibliografía

2.2. Gestión del rendimiento

2.2.1. Conceptos y definición

Para entender el concepto de gestión del rendimiento es importante primero definir lo que significa el rendimiento empresarial. Este concepto se puede establecer como el producto de dos componentes: la eficacia estratégica y la eficiencia operativa (Arjona Torres, 1999). De esta forma, se puede establecer un margen de competitividad al aprovechar las oportunidades para optimizar, especialmente en términos de eficiencia de los procesos. Este margen se considera el potencial de mejora que tienen las empresas en un momento determinado y por lo tanto, los directivos son los encargados de saber valorarlo y lanzar los procesos de cambio que permitan mejorar el rendimiento global de la organización.

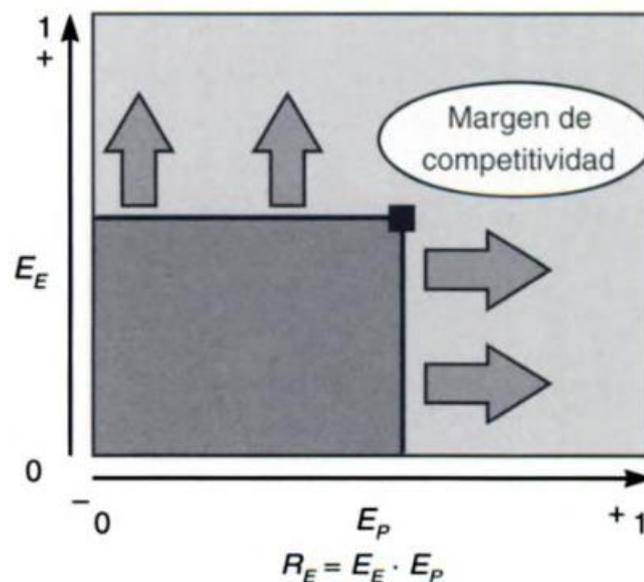


Ilustración 2. El concepto de margen de competitividad. Fuente: Dirección estratégica: un enfoque práctico: principios y aplicaciones de la Gestión del Rendimiento (Arjona Torres, 1999)

Además, para que se lancen procesos de cambio que mejoren el rendimiento de la empresa, es necesario anteriormente haber creado indicadores y otras medidas que permitan valorar el rendimiento que ya se ha alcanzado, así, partiendo de un dato base, se pueden fijar objetivos que cumplir.

Una vez comprendidos estos conceptos se puede definir la gestión del rendimiento como el conjunto de métodos, procesos y estructuras usados en la organización para mejorar el rendimiento (Roth & Evans, 2004). Y para conseguir esto, se necesita de un conjunto de métodos, procesos y estructuras coordinadas que permitan lograr los objetivos de la organización.

2.2.2. Sistema de medición del rendimiento

El Sistema de medición del rendimiento es una herramienta o conjunto de procesos y técnicas utilizadas para evaluar y cuantificar el desempeño de una organización que tiene como propósito principal proporcionar información objetiva y relevante sobre el rendimiento que ayuda a la toma de decisiones, la identificación de áreas de mejora y la realización de seguimiento de los avances hacia los objetivos estratégicos de la empresa entre otras cosas (Thorpe & Holloway, 2010).

El diseño de este sistema de medición del rendimiento se basa en la estrategia empresarial como punto de partida. Esta estrategia establece los factores clave que una organización debe abordar para lograr el éxito.

Por lo tanto, el sistema de medición de rendimiento se encarga de medir los resultados y los medios para alcanzar dichos resultados. Por ejemplo, una empresa puede tener como objetivo alcanzar cierto nivel de rentabilidad de la inversión y, para lograrlo, su estrategia se centra en ofrecer a los clientes un alto nivel de servicio que justifique sus precios elevados, lo que se espera que impulse un crecimiento rentable del negocio. En este caso, la rentabilidad de la inversión es el objetivo general, y el medio para lograrlo es el servicio al cliente, que se puede desglosar en medidas más detalladas, como la velocidad de respuesta, el valor agregado en los servicios y la satisfacción del cliente.

El proceso de establecer un conjunto de medidas de rendimiento puede fomentar un mayor desarrollo y articulación de la estrategia. Solo al intentar medir el rendimiento se comprende completamente lo que se requiere para lograrlo (Thorpe & Holloway, 2010).

Por otro lado, es fácil establecer medidas inapropiadas o susceptibles de manipulación. Para evitar esto, algunos expertos han definido una "prueba destructiva" de las medidas de rendimiento. Esta prueba implica evaluar cada medida de rendimiento desde la perspectiva del gestor responsable de lograrla y comprobar si es posible que la medida parezca buena, aunque en realidad se estén adoptando comportamientos inapropiados.

Kaplan y Norton, dos reconocidos académicos y consultores en el campo de la gestión empresarial, desarrollaron un marco de trabajo con el objetivo de establecer un conjunto de

medidas de rendimiento para una actividad o unidad de negocio. Su enfoque del Cuadro de Mando Integral proporciona una forma estructurada de desarrollar un conjunto adecuado de medidas de rendimiento para la estrategia empresarial elegida. Demuestra que es posible diseñar un sistema lógico y coherente que integre tanto medidas de rendimiento financieras como no financieras, incluyendo cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

2.2.3. Beneficios y desafíos

A continuación, se van a comentar algunos de los principales beneficios que supone la implementación de la gestión del rendimiento en una organización.

Conocer el desempeño de los trabajadores, procesos y organizaciones. Al medir el desempeño de la organización con indicadores te permite conocer el rendimiento de los trabajadores, procesos y de la organización en general. Con esta información se puede conocer dónde y cómo se pueden mejorar los distintos procesos y quién debe llevar a cabo la mejora.

Ayuda a la toma de decisiones. Los altos directivos y las personas encargadas en la toma de decisiones cuentan con información actualizada y confiable sobre el desempeño de la empresa y de los empleados, la cual resulta muy útil para realizar estudios exhaustivos sobre distintos ámbitos y tomar decisiones con mayor certeza y seguridad.

Mejorar en el establecimiento de los objetivos. Al ajustar los objetivos empresariales a la realidad gracias al uso de indicadores clave, la empresa puede cumplir con los estándares de calidad.

Mejorar la competitividad en el mercado y ayuda a la mejora continua. Como resultado de todas las ventajas mencionadas, la organización puede ofrecer a los clientes lo mejor de sí misma de manera más precisa, mejorando así su competitividad. Además, la organización puede lograr una mejora constante en sus procesos, productos y servicios. Esto implica identificar los puntos débiles y fuertes, resaltando los puntos fuertes y trabajando en los débiles para mejorarlos.

3. Metodología

En el presente estudio sobre el análisis del impacto del teletrabajo en la gestión del rendimiento, se adoptará una metodología basada en la recopilación y el análisis de datos extraídos de la base de datos Web of Science (WOS). Este enfoque permitirá examinar de manera sistemática y exhaustiva la literatura existente sobre el tema, proporcionando una visión detallada de la relación entre el teletrabajo y la gestión del rendimiento en diferentes contextos organizacionales.

El diseño de investigación se centrará en una revisión exhaustiva de la literatura científica disponible en WOS. Se emplearán términos de búsqueda relevantes y criterios de inclusión bien definidos para seleccionar los artículos adecuados.

El análisis de búsqueda y selección de fuentes se basará en la exhaustividad y representatividad de la base de datos WOS, que incluye una amplia gama de revistas científicas de diversas disciplinas. Esto garantizará la inclusión de investigaciones relevantes y actualizadas sobre el teletrabajo y la gestión del rendimiento. Además, se realizará un análisis con el software VOSviewer con el objetivo de visualizar de manera más gráfica las relaciones de todos los artículos extraídos de la búsqueda para definir los criterios con los que filtrar esa búsqueda y seleccionar entonces los artículos a analizar de manera más detallada.

El proceso de recolección y análisis de los datos extraídos de WOS se realizará mediante la exploración y la síntesis de los hallazgos de los artículos seleccionados. Se identificarán los principales temas, tendencias y enfoques de investigación relacionados con el impacto del teletrabajo en la gestión del rendimiento. Se prestará especial atención a las conclusiones y recomendaciones de los estudios revisados, con el objetivo de obtener una visión integral y actualizada del tema.

En resumen, este estudio se basará en una metodología de revisión sistemática de la literatura científica en la base de datos WOS. Esto permitirá una evaluación completa y objetiva de la evidencia existente sobre el impacto del teletrabajo en la gestión del rendimiento. Al emplear esta metodología, se espera obtener una perspectiva rigurosa y basada en la evidencia que contribuya al conocimiento existente en el campo y proporcione información valiosa para la gestión organizacional en el contexto del teletrabajo.

3.1 Herramientas utilizadas

3.1.1. Web of Science

Web of Science (WOS) es una plataforma en línea y una base de datos bibliográfica que recopila una gran variedad de información académica y científica. Esta herramienta es utilizada principalmente como una herramienta de investigación y análisis para académicos, investigadores, científicos y profesionales de diversas disciplinas.

Se puede decir que WOS es como un almacén de información que abarca una variedad de campos, desde ciencias naturales hasta humanidades. Su poder radica precisamente en la capacidad de rastrear las citas entre artículos científicos y académicos, permitiendo a los usuarios evaluar la influencia y la relevancia de un documento dentro de la comunidad científica.

A través de índices como el Scoil Sciences Citation Index (SSCI) o el Science Citation Index Expanded (SCI_EXPANDED), WOS organiza y facilita el acceso a numerosas investigaciones, junto con un motor de búsqueda avanzada que permite a los investigadores afinar las consultas, filtrar resultados e incluso realizar análisis bibliométricos con el objetivo de comprender mejor los patrones de citación y las tendencias de investigación.

En resumen, Web of Science es una herramienta fundamental para la investigación y evaluación académica que ofrece una visión profunda y analítica de la literatura científica y académica en diversas disciplinas.



Ilustración 3. Web of Science (WOS). Fuente: Web of Science

3.1.2. VOSviewer

VOSviewer es una aplicación de software que permite a investigadores, académicos y científicos explorar y visualizar redes de información en una variedad de disciplinas, son una inmensa capacidad para transformar datos bibliográficos en visualizaciones interactivas y comprensibles.

Esta aplicación permite crear redes que representan relaciones entre documentos científicos, autores, instituciones y palabras clave, lo que permite a los investigadores identificar patrones complejos y conexiones entre diferentes elementos de la literatura, proporcionando así una comprensión más contextual del campo de estudio.

También contiene técnicas que revelan las relaciones entre documentos científicos basadas en citas compartidas, identificando qué documentos han sido influidos por otros y comprender mejor la evolución del tema tratado, además de detectar tendencias emergentes en el campo de estudio. Lo mismo se puede hacer con los colaboradores y mostrar redes de colaboración entre autores e instituciones.

En resumen, VOSviewer va más allá de las capacidades de las búsquedas bibliográficas tradicionales. Facilita el explorar y comprender las relaciones y conexiones de la literatura científica y académica, y permite a los usuarios tomar decisiones más fundamentadas, identificar oportunidades de colaboración y estar al tanto de tendencias emergentes en los campos de estudio.



Ilustración 4. VOSviewer. Fuente: VOSviewer

3.2 Diseño de investigación

En el presente estudio, se llevará a cabo un diseño de investigación basado en una revisión sistemática de la literatura científica en el campo del teletrabajo y la gestión del rendimiento. El objetivo principal es explorar y analizar el impacto del teletrabajo en la gestión del rendimiento en entornos organizacionales. Para lograrlo, se realizarán búsquedas exhaustivas en la base de datos Web of Science (WOS), utilizando una combinación de términos clave relacionados con el rendimiento y el teletrabajo.

Las búsquedas se realizarán utilizando las siguientes palabras clave: "Performance management telework", "Performance management remote work", "Performance measurement telework" y "Performance measurement remote work". Estas consultas se han diseñado para abarcar una amplia gama de estudios que investiguen la relación entre el teletrabajo y la gestión del rendimiento en diferentes contextos y disciplinas.

Al emplear estas búsquedas, se espera obtener una muestra representativa de estudios científicos que aborden específicamente el tema de interés. Estos términos clave han sido seleccionados cuidadosamente para asegurar la inclusión de investigaciones que se centren en la gestión del rendimiento en el contexto del teletrabajo, y que analicen aspectos relacionados con la medición y evaluación del rendimiento de los empleados en entornos remotos.

Búsqueda	Nº docs	Años	Categorías principales de estudio	Temas principales de citación Meso	Temas principales de citación Micro
Performance management telework	219	1999 - 2023	1. Management 39.269 % 2. Psychology Applied 12.785 % 3. Business 10.046 %	1. Gender & Sexuality Studies 63.470 % 2. Management 16.438 % 3. Nutrition & Dietetics 1.826 %	1. Work-family Conflict 63.470 % 2. Job Satisfaction 11.872 % 3. Knowledge Management 3.196 %

Performance management remote work	4731	1991 - 2023	1. Remote Sensing 26.548 % 2. Engineering Electrical Electronic 22.596 % 3. Imaging Science Photographic Technology 21.581 %	1. Remote Sensing 20.123 % 2. Oceanography, Meteorology & Atmospheric Sciences 8.434 % 3. Telecommunications 6.827 %	1. Ndvi 13.845 % 2. Evapotranspiration 5.411 % 3. Lidar 3.466 %
Performance measurement telework	9	2002 - 2023	1. Psychology Applied 44.444 % 2. Business 22.222 % 3. Management 22.222 %	1. Gender & Sexuality Studies 44.444 % 2. Management 22.222 % 3. Nutrition & Dietetics 11.111 %	1. Work-family Conflict 44.444 % 2. Job Satisfaction 22.222 % 3. Occupational Medicine 11.111 %
Performance measurement remote work	6716	1990 - 2023	1. Remote Sensing 44.625 % 2. Engineering Electrical Electronic 39.979 % 3. Imaging Science Photographic Technology 37.701 %	1. Oceanography, Meteorology & Atmospheric Sciences 22.469 % 2. Remote Sensing 19.759 % 3. Environmental Sciences 4.780 %	1. Ndvi 9.068 % 2. Evapotranspiration 6.224 % 3. Tropical Cyclones 4.571 %

Tabla 3. Búsquedas realizadas en WOS. Fuente: Elaboración propia basado en WOS

La tabla proporcionada presenta los resultados de las búsquedas realizadas en Web of Science (WOS). En ella se muestra el número de documentos obtenidos para cada búsqueda, los años de publicación y las categorías principales según WOS, y también tanto para Citación Meso como para Citación Micro.

Citación Meso se refiere a las categorías temáticas generales que se derivan del análisis de citas en los documentos académicos. Estas categorías se generan a partir de las referencias citadas y proporcionan una visión general de los temas o áreas temáticas relevantes en un conjunto de artículos.

Citación Micro, por otro lado, se refiere a las referencias citadas a nivel individual dentro de los documentos académicos. Esto implica que se están considerando las citas específicas a autores, estudios o trabajos particulares, en lugar de agruparlas en categorías más amplias.

Analizando los datos obtenidos en la tabla mostrada, se puede comprobar que, según las categorías principales de algunas de las búsquedas, se muestran temas alejados del propósito del trabajo, además de tener un número de documentos demasiado elevado. Por lo tanto, la posterior selección de artículos se va a utilizar la búsqueda “Performance management telework”, en la que se ha obtenido un número asequible de artículos para analizar y las categorías principales que muestran son bastante acordes al objetivo del trabajo.

3.3 Análisis de búsqueda y selección de fuentes

Para la selección de los artículos a analizar, primero se va a realizar un análisis exhaustivo de la búsqueda seleccionada para ello “Performance management telework”.

3.3.1. Análisis WOS

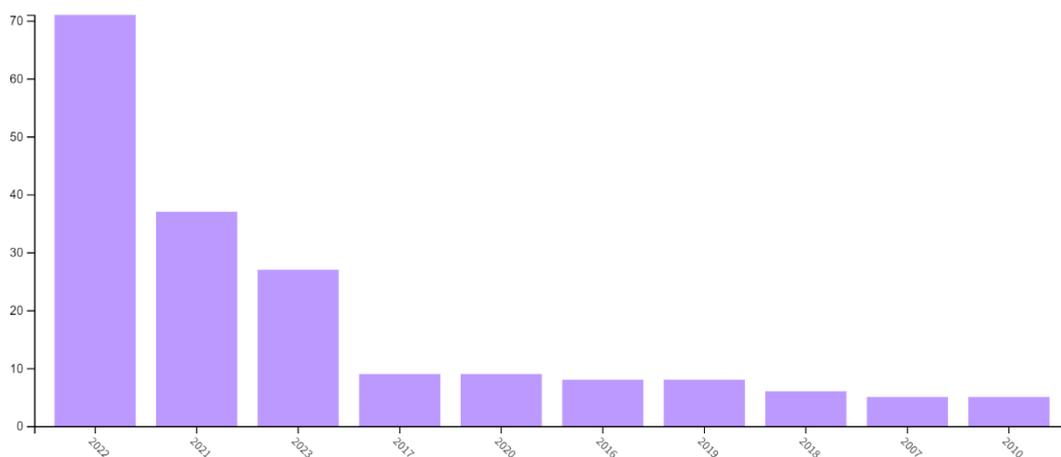


Ilustración 5. Años de publicación de la búsqueda "Performance management telework". Fuente: WOS

En este primer gráfico se muestran los años de publicación de los documentos que se reflejan en la búsqueda y se observa un crecimiento exponencial en la cantidad de artículos publicados a lo largo del tiempo. En los primeros años de publicación, se registra un número relativamente bajo de artículos, lo que puede indicar una menor exploración y comprensión inicial

del impacto del teletrabajo en la gestión del rendimiento. Sin embargo, a medida que avanzan los años, se observa un aumento significativo en la producción científica relacionada con este tema, reflejando un creciente interés y la importancia que se le atribuye.

Este crecimiento exponencial en los años de publicación sugiere que el teletrabajo y su impacto en la gestión del rendimiento se han convertido en un área de investigación en expansión. Los avances tecnológicos, los cambios en los modelos de trabajo y los eventos recientes, como la pandemia de COVID-19, pueden haber contribuido a este incremento al generar un mayor interés en la adopción y los efectos del teletrabajo en las organizaciones.

Este análisis de los años de publicación resalta la relevancia y la actualidad del tema del teletrabajo y la gestión del rendimiento. Además, sugiere que existe un aumento de la investigación que podrá respaldar futuras investigaciones y prácticas en este campo.



Ilustración 6. Categorías principales de la búsqueda "Performance management telework". Fuente: WOS

En este segundo gráfico, se muestran las categorías principales de los documentos encontrados según la Web of Science (WOS). Esta base de datos utiliza un sistema de clasificación temática para categorizar y organizar los artículos científicos y académicos en los diferentes campos de estudio. Estas categorías se basan en una taxonomía jerárquica de campos de investigación, que abarca una amplia gama de disciplinas y subdisciplinas académicas y se asignan a los artículos registrados en la base de datos utilizando algoritmos y análisis automáticos basados en el contenido de los documentos.

Al analizar las Web of Science Categories de los artículos obtenidos en la búsqueda, se observa que existe una categoría que destaca significativamente por encima de las demás: "Management". Esta categoría sobresale en términos de frecuencia y cantidad de artículos relacionados con el teletrabajo y la gestión del rendimiento. Esto sugiere que el estudio del teletrabajo desde una perspectiva gerencial es un tema de gran interés y relevancia en la literatura científica. La categoría "Management" abarca un amplio espectro de subdisciplinas, incluyendo la

gestión de recursos humanos, la gestión estratégica, la gestión de operaciones y otras áreas relacionadas. Esto indica que la gestión del teletrabajo y el rendimiento en un entorno remoto es un tema que ha captado la atención tanto de académicos como de profesionales en el campo de la gestión empresarial.

Además de "Management", otras dos categorías se destacan en términos de su presencia en los artículos relacionados con el teletrabajo y la gestión del rendimiento. Estas son "Psychology Applied" y "Business". Estas categorías reflejan la importancia de considerar aspectos psicológicos, como la motivación, la satisfacción laboral y el bienestar emocional de los empleados, así como los aspectos relacionados con la gestión empresarial y la toma de decisiones estratégicas.

La presencia significativa de estas categorías en los artículos analizados indica la multidisciplinariedad y la complejidad del tema del teletrabajo y la gestión del rendimiento. Es evidente que se requiere una perspectiva integrada y un enfoque holístico para comprender los desafíos y las oportunidades que surgen al implementar y gestionar el teletrabajo en las organizaciones.

Por otro lado, al analizar los temas de citación tanto en Citación Meso como en Citación Micro, se identificaron algunas categorías adicionales que tienen un porcentaje significativo de inclusión en los artículos y complementan las mencionadas anteriormente:

- Gender & Sexuality Studies
- Work-family Conflict
- Job Satisfaction

Gender & Sexuality Studies. Se refleja el creciente interés en comprender cómo el teletrabajo y la gestión del rendimiento pueden influir en las dinámicas de género y la equidad en el lugar de trabajo. La inclusión de esta categoría sugiere que existe una preocupación por analizar cómo el teletrabajo puede afectar de manera diferencial a hombres y mujeres, así como a la diversidad sexual en el entorno laboral.

Work-family Conflict. Se destaca la importancia de explorar cómo el teletrabajo puede afectar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados. El teletrabajo puede presentar desafíos únicos en términos de establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, y puede influir en el conflicto y la conciliación entre las responsabilidades laborales y familiares.

Job Satisfaction. El teletrabajo puede tener un impacto en la satisfacción laboral de los empleados, ya sea a través de la autonomía y flexibilidad que ofrece o de los desafíos asociados con la supervisión y el establecimiento de metas en un entorno remoto.

Estas categorías adicionales resaltan la importancia de considerar factores como la equidad de género, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y la satisfacción laboral al analizar el impacto del teletrabajo en la gestión del rendimiento. Estos temas emergentes reflejan las

preocupaciones actuales y las áreas de investigación en desarrollo dentro del campo del teletrabajo y su relación con la gestión organizacional.

3.3.2. Análisis VOSviewer

En el presente análisis, se utilizará la herramienta VOSviewer para explorar y visualizar las relaciones temáticas en un conjunto de datos relacionados con el teletrabajo y la gestión del rendimiento. El objetivo de este análisis es identificar los temas principales, los *clusters* (conjunto de elementos que comparten similitudes o características comunes) de términos relacionados y las relaciones bibliográficas en el contexto del teletrabajo y la gestión del rendimiento.

En este análisis, se importarán los datos de la búsqueda, para a continuación explorar la visualización generada por VOSviewer, que mostrará un mapa o grafo con nodos representando los términos o palabras clave y las relaciones entre ellos. Para ello, se van a definir los cinco tipos de análisis que ofrece el software: *co-authorship*, *co-occurrence*, *co-citation*, *citation* y *bibliographic coupling*.

Co-authorship (Análisis de coautoría). Este tipo de análisis se centra en las colaboraciones que existen entre autores en todo el conjunto de datos. Permite identificar las conexiones colaborativas y visualizar las redes de coautoría resultantes. El análisis de coautoría revela la frecuencia y la intensidad de las colaboraciones entre autores, lo que puede ayudar a identificar comunidades de investigación y colaboradores clave en el campo de estudio.

Co-occurrence (Análisis de coocurrencia). Este segundo análisis se centra en la identificación de la frecuencia con la que los términos y las palabras clave se encuentran presentes en los documentos del conjunto de datos. Este tipo de análisis permite detectar *clusters* y revelar las asociaciones temáticas más fuertes en la literatura científica. Se puede decir que ayuda a la identificación de los temas principales y las relaciones que existen entre ellos.

Co-citation (Análisis de cocitación). Este tipo de análisis se centra en las citas de los documentos y permite identificar las relaciones bibliográficas entre todos ellos. Es capaz de revelar las conexiones entre documentos que son citados por otros documentos en todo el conjunto de datos, por lo que es una gran herramienta para identificar los artículos más influyentes y las comunidades de investigación en el campo de estudio.

Citation (Análisis de citas). Este análisis, que puede parecer igual que el anterior, se enfoca en examinar las referencias bibliográficas citadas por los documentos y proporciona información sobre las fuentes de información utilizadas y referenciadas, permitiendo comprender las fuentes de conocimiento utilizadas, centrándose en las citas realizadas por un documento hacia otros.

Bibliographic coupling (Análisis de acoplamiento bibliográfico). Este último análisis se basa en la similitud de las referencias citadas en los documentos, identificando los documentos que comparten referencias citadas comunes y revela las relaciones entre ellos. Este análisis ayuda a

identificar grupos de documentos que están estrechamente relacionados en términos de su base bibliográfica, lo que puede indicar temas y enfoques de investigación similares.

Dentro de cada tipo de análisis se encuentran las unidades de análisis. Estas se refieren a los elementos específicos que se examinan en relación con la temática en cuestión. A continuación, se van a presentar los gráficos de las unidades de análisis consideradas más relevantes para su análisis.

En el caso del análisis de coautoría, las unidades de análisis son los autores, las organizaciones y los países. De estas tres unidades, el análisis se va a centrar en los países de los autores y las instituciones, permitiendo visualizar las colaboraciones internacionales y las redes de colaboración entre diferentes países.

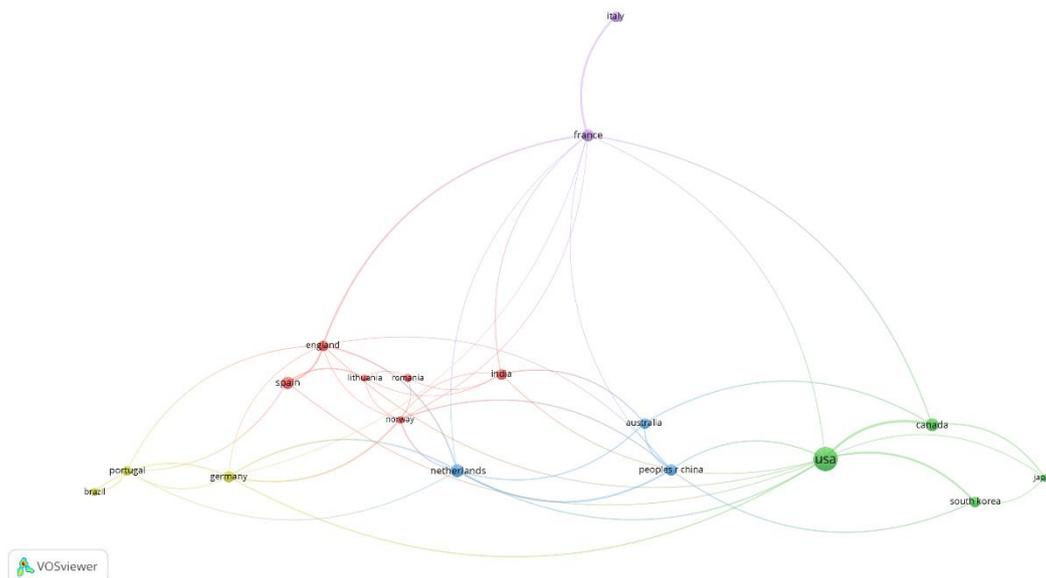


Ilustración 7. Análisis de coautoría (países). Fuente: VOSviewer

En el gráfico se pueden identificar los países que están más involucrados en la investigación y las colaboraciones académicas existentes, lo cual proporciona información sobre las tendencias y los enfoques de investigación a nivel global.

El país con mayor presencia es Estados Unidos, relacionado con otros países como Canadá, Japón, Corea del Sur, China, Noruega, Países Bajos, España y Alemania. Esto indica una colaboración internacional en el campo de estudio analizado, conduciendo a un intercambio de conocimientos, recursos y experiencia, lo que enriquece la investigación y puede generar un mayor impacto en el campo. Se pueden ver reflejadas redes de colaboración surgidas a través de proyectos conjuntos, conferencias internacionales o intercambios académicos. Además, la relevancia de Estados Unidos en el análisis de coautoría indica que el país tiene una base muy sólida de investigación, a lo que se

comunicación sería una herramienta básica e imprescindible para que esta productividad no se vea reducida.

Por último, se va a analizar el análisis de acoplamiento bibliográfico, dejando sin analizar los análisis de citas y cocitación, considerando los gráficos resultantes menos relevantes y alineados con el objetivo del estudio. Por lo tanto, para este último análisis, las unidades de análisis son autores, países, documentos, organizaciones y fuentes. De todas ellas, el análisis se va a centrar en los documentos, donde se analiza las referencias bibliográficas compartidas entre los documentos y revela las conexiones y las influencias entre ellos, permitiendo identificar las obras más influyentes, las tendencias de investigación y las comunidades científicas en el campo de estudio.

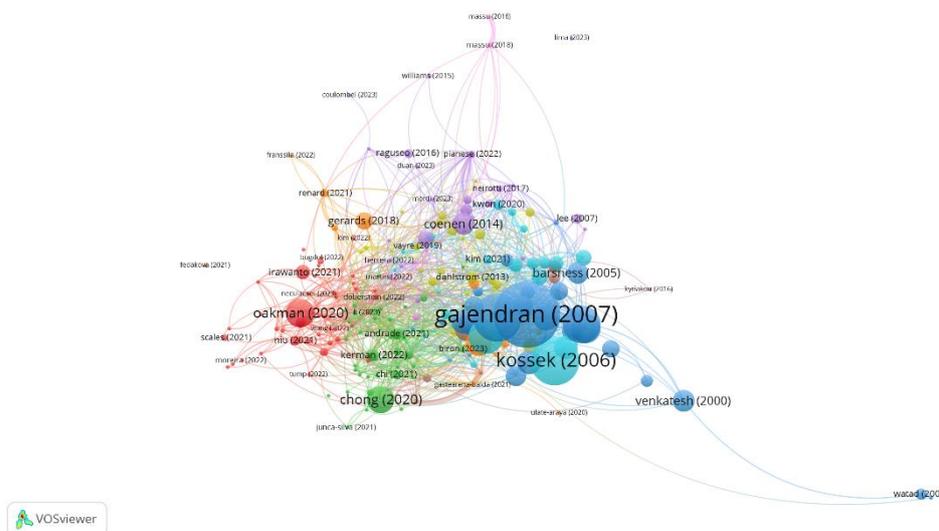


Ilustración 9. Análisis de acoplamiento bibliográfico (documentos). Fuente: VOSviewer

La presencia destacada del término "Gajendran (2007)" como el término más grande en el gráfico de acoplamiento bibliográfico indica que este documento en particular ha recibido una cantidad significativa de citas y se considera importante dentro del conjunto de datos analizado.

Además, la observación de que la mayoría de los términos más vistosos corresponden a documentos escritos a partir de 2014 indica que ha habido un aumento significativo en la producción de investigaciones relacionadas con el tema en años más recientes. Este patrón puede sugerir un creciente interés en el campo y un mayor enfoque en el tema específico abordado en el conjunto de datos.

Por otro lado, la presencia de otros dos términos más grandes, "Kossek (2006)" y "Barsness (2005)", junto con "Gajendran (2007)", puede indicar la existencia de estudios o trabajos pioneros que sentaron las bases para la investigación posterior en el campo. Estos documentos anteriores pueden considerarse fundamentales o influyentes dentro del impacto del teletrabajo en la gestión del rendimiento.

3.3.3. Selección de artículos

Tras el análisis de la búsqueda “Performance management telework”, se van a aplicar los siguientes filtros con el objetivo de centrar aún más la búsqueda para alinearla con los objetivos del estudio.

- Tipo de documento: Artículo
- Años de publicación: 2005-2007, 2018-2023
- Categorías WOS: Management, Business
- Temas de citación Meso: Gender & Sexuality Studies, Management
- Temas de citación Micro: Work-family Conflict, Job Satisfaction, Knowledge Management

Tras aplicar estos filtros, la base de datos WOS ofrece 50 resultados, los cuales se muestran a continuación:

	AUTHORS	ARTICLE TITLE	SOURCE TITLE	AUTHOR KEYWORDS	PUBLICATION YEAR
1	Barsness, ZI; Diekmann, KA; Seidel, MDL	Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL		2005
2	Golden, TD; Veiga, JF	The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings	JOURNAL OF MANAGEMENT	telecommuting; job satisfaction; telework; virtual work	2005
3	Hislop, D	Knowledge Processes and Communication Dynamics in Mobile Telework	RETHINKING KNOWLEDGE MANAGEMENT : FROM KNOWLEDGE OBJECTS TO KNOWLEDGE PROCESSES		2007

4	Marshall, GW; Michaels, CE; Mulki, JP	Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement	PSYCHOLOGY & MARKETING		2007
5	Martinez-Sanchez, A; Perez-Perez, M; De-Luis-Carnicer, P; Vela-Jimenez, MJ	Telework, human resource flexibility and firm performance	NEW TECHNOLOGY WORK AND EMPLOYMENT		2007
6	Gerards, R; de Grip, A; Baudewijns, C	Do new ways of working increase work engagement?	PERSONNEL REVIEW	Quantitative; Work engagement; New ways of working; Social interaction; Transformational leadership (TL); Multiple mediation	2018
7	Groen, BAC; van Triest, SP; Coers, M; Wtenweerde, N	Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls	EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL	Flexible work arrangements; Telework; Output controls; Financial services firm	2018
8	Lembrechts, L; Zanoni, P; Verbruggen, M	The impact of team characteristics on the supervisor's attitude towards telework: a mixed-method study	INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	Telework; work disruption theory; dependency theory; supervisor's attitude; task interdependence	2018

9	Golden, TD; Gajendran, RS	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	Telecommuting; Telework; Virtual work; Job performance; Work design research; Job characteristics	2019
10	Nakrosiene, A; Buciuniene, I; Gostautaite, B	Working from home: characteristics and outcomes of telework	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER	Telework; Satisfaction with telework	2019
11	Neirotti, P; Raguseo, E; Gastaldi, L	Designing flexible work practices for job satisfaction: the relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements	NEW TECHNOLOGY WORK AND EMPLOYMENT	flexible work practice; employment practice; work practice; job satisfaction; job characteristics; technology support; smart work	2019
12	Ruiller, C; Van Der Heijden, B; Chedotel, F; Dumas, M	You have got a friend The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams	TEAM PERFORMANCE MANAGEMENT	Team management; Teleworking; Dispersed teams; Distant management modes; Perceived proximity	2019
13	van der Meulen, N; van Baalen, P; van	No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media	JOURNAL OF INFORMATION TECHNOLOGY	innovation; media synchronicity theory; performance;	2019

	Heck, E; Mulder, S	use on knowledge sharing networks		structural social capital; telework	
14	Chong, SH; Huang, Y; Chang, CH	Supporting Interdependent Telework Employees: A Moderated- Mediation Model Linking Daily COVID-19 Task Setbacks to Next- Day Work Withdrawal	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	COVID-19 task setbacks; telework; withdrawal; task interdependenc e; perceived organizational support	2020
15	Ajzen, M; Taskin, L	The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: A spacing identity approach	INFORMATION AND ORGANIZATIO N	Flexwork; Collective identity; Spacing identity; Regulation; Working communities; Working relationships	2021
16	Andrade, C; Lousa, EP	Telework and Work-Family Conflict during COVID-19 Lockdown in Portugal: The Influence of Job- Related Factors	ADMINISTRATI VE SCIENCES	telework; work- family conflict; COVID-19	2021
17	Carillo, K; Cachat- Rosset, G; Marsan, J; Saba, T; Klarsfeld, A	Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France	EUROPEAN JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS	Par angstrom gerfalk; Kieran Conboy and Michael Myers; Telework; virtual work; COVID- 19; crisis; work adjustment; survey	2021

18	Gastearena -Balda, L; Ollo-Lopez, A; Larraza- Kintana, M	Are public employees more satisfied than private ones? The mediating role of job demands and job resources	MANAGEMENT RESEARCH- THE JOURNAL OF THE IBEROAMERIC AN ACADEMY OF MANAGEMENT	Mediation; Job satisfaction; Job demands; Job resources; Public employees; Demandas laborales; Recursos laborales; Empleados publicos; Mediacion; Satisfaccion laboral; Procura de empleo; Recursos laborais; Funcionarios publicos; MediacAo; SatisfacAo profissional	2021
19	Kuruzovich, J; Paczkowski , WP; Golden, TD; Goodarzi, S; Venkatesh, V	Telecommuting and job outcomes: A moderated mediation model of system use, software quality, and social Exchange	INFORMATION & MANAGEMENT	Telecommuting; Software quality; Social exchange; System use	2021
20	Murphy, KR	Life After COVID- 19: What if We Never go Back to the Office?	IRISH JOURNAL OF MANAGEMENT	COVID; remote work; manager; leadership; gender	2021

21	Slabe- Erker, R; Primc, K	ICT-enabled organisational flexibility to support sustainable growth in Europe amidst a pandemic	JOURNAL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY POLICY MANAGEMENT	E-commerce; Economic growth; Telework; Qualitative comparative analysis; Information and communication technologies; COVID-19 pandemic	2021
22	Adamovic, M; Gahan, P; Olsen, J; Gulyas, A; Shallcross, D; Mendoza, A	Exploring the adoption of virtual work: the role of virtual work self- efficacy and virtual work climate	INTERNATION AL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	Virtual work practices; virtual work adoption; virtual work self- efficacy; virtual work climate; field theory; social cognitive theory	2022
23	Becker, WJ; Belkin, LY; Tuskey, SE; Conroy, SA	Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	COVID-19; depression; job control; remote work; work loneliness	2022
24	Boulet, M; Parent- Lamarche, A	Workers' well- being and job performance in the context of COVID-19: a sector-specific approach	EVIDENCE- BASED HRM-A GLOBAL FORUM FOR EMPIRICAL SCHOLARSHIP	Well-being; Job performance; Public sector; Private sector; COVID-19	2022
25	Canibano, A; Avgoustaki, A	To telework or not to telework: Does the macro context matter? A signalling theory	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL	crisis; flexible working arrangements;	2022

		analysis of employee interpretations of telework in times of turbulence		signalling theory; telework	
26	Chambel, MJ; Castanheira, F; Santos, A	Teleworking in times of COVID-19: the role of Family-Supportive supervisor behaviors in workers' work-family management, exhaustion, and work engagement	INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	FSSB; human resources; work-family balance; well-being; telework	2022
27	Davila, GA; Poleza, M; Varvakis, G	Antecedents of telecommuting in emerging countries: The role of knowledge complexity	KNOWLEDGE AND PROCESS MANAGEMENT		2022
28	Fischer, C; Siegel, J; Proeller, I; Drathschmidt, N	Resilience through digitalisation: How individual and organisational resources affect public employees working from home during the COVID-19 pandemic	PUBLIC MANAGEMENT REVIEW	Resilience; digitalisation; innovation; telework; workplace behavior; capacity; job demands-resources model; multi-level study	2022
29	Ganguly, A; Joseph, JM; Dutta, S; Dey, K	Exploring the Employer Employee Relationship: A Management Versus Employee Perspective of the	GLOBAL BUSINESS REVIEW	Telework; work contract; monitoring; employee performance appraisal; manager; teleworker	2022

Vicissitudes in the Virtual Workplace					
30	Lopes, S; Dias, PC; Sabino, A; Cesario, F; Peixoto, R	Employees' fit to telework and work well-being: (in)voluntariness in telework as a mediating variable?	EMPLOYEE RELATIONS	Employees' fit to telework; Voluntariness; Involuntariness; Work well-being; Work engagement; Exhaustion	2022
31	Maurer, M; Bach, N; Oertel, S	Forced to go virtual. Working-from-home arrangements and their effect on team communication during COVID-19 lockdown	GERMAN JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT -ZEITSCHRIFT FÜR PERSONALFORSCHUNG	Communication; COVID-19; faultlines; remote work; virtual teams; working-from-home arrangements; work organization	2022
32	Mehta, S; Sharma, SK	Remote Working During Covid-19 Crisis: Impact of Organizational Support Mechanisms on Employee Engagement and other Work-Related Attitudes	NMIMS MANAGEMENT REVIEW	Remote Working; Covid-19 crisis; Employee Engagement; Job satisfaction; Organizational Commitment; Organizational support mechanisms	2022
33	Miglioretti, M; Gragnano, A; Simbula, S; Perugini, M	Telework quality and employee well-being: Lessons learned from the COVID-19 pandemic in Italy	NEW TECHNOLOGY WORK AND EMPLOYMENT	COVID-19; emotional exhaustion; latent profile analysis; telework; well-being; work engagement	2022

34	Park, S; Cho, YJ	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	Telework; flexible work arrangement; supervision; performance management	2022
35	Park, S; Jae, MM	Determinants of teleworkers' job performance in the pre-COVID-19 period: Testing the mediation effect of the organizational impact of telework	JOURNAL OF GENERAL MANAGEMENT	telework; teleworker performance; telework implementation; telework management	2022
36	Pianese, T; Errichiello, L; da Cunha, JV	Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda	EUROPEAN MANAGEMENT REVIEW	literature review; mobile work; organizational control; remote work; telework; virtual teams	2022
37	Podolsky, M; Ducharme, MJ; McIntyre, C	Normative telecommuting: the effects of group composition and task interdependence on telecommuter and non-telecommuter performance	PERSONNEL REVIEW	Telecommuting; Telework; Flexwork; Multilevel; Task interdependence; Normative telecommuting; Flexible work; Flexplace; Hybrid work; Work-from-home	2022
38	Rietveld, JR; Hiemstra, D; Brouwer,	Motivation and Productivity of Employees in Higher Education	ADMINISTRATIVE SCIENCES	remote work; motivation; productivity	2022

	AE; Waalkens, J	during the First Lockdown			
39	Sahai, S; Ciby, MA; Dominic, E	Workplace isolation amongst home-based teleworkers: Can psychological capital make a difference?	HUMAN SYSTEMS MANAGEMENT	Isolation; workplace isolation; psychological capital; PsyCap; mental health; negative emotions; telework; work from home; home-based telework; high intensity teleworking	2022
40	Sanhokwe, H	Evaluating a desire to telework model: The role of perceived quality of life, workload, telework experience and organisational telework support	SA JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	desire to telework; multilevel moderated mediation; desire fulfilment theory; COR theory; changing workplace	2022
41	Turgeman- Lupo, K; Hilo- Merkovich, R; Biron, M	A Social Information Processing Perspective on the Influence of Supervisors and Followers on Women's and Men's Adaptability to Change	JOURNAL OF CHANGE MANAGEMENT	Gender; important others; social information processing; work change	2022
42	Vanderstuk ken, A; Nikolova, I; de Jong,	Exploring types of telecommuters: A latent class analysis approach	EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIO	Telecommuting; motives; latent classes; wellbeing	2022

	JP; Ramioul, M		NAL PSYCHOLOGY		
43	Biron, M; Casper, WJ; Raghuram, S	Crafting telework: a process model of need satisfaction to foster telework outcomes	PERSONNEL REVIEW	Feedback; Job crafting; Need satisfaction; Telework; Temporal contingencies	2023
44	Calderwood , C; Meyer, RD; Minnen, ME	Situational Strength as a Lens to Understand the Strain Implications of Extra-Normative Work	JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY	Extra-normative work; Situational strength; Employee strain; Telework; COVID-19	2023
45	Chang, YH; Chien, CJ; Shen, LF	Teleworking during the COVID-19 pandemic: a leader-member exchange perspective	EVIDENCE- BASED HRM-A GLOBAL FORUM FOR EMPIRICAL SCHOLARSHIP	COVID-19; Leader member exchange; Perception of loneliness; Proactive coping; Work productivity; Moderated mediation model	2023
46	Fortuna, F; Rossi, L; Elmo, GC; Arcese, G	Italians and smart working: A technical study on the effects of smart working on the society	TECHNOLOGIC AL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	Smart working; COVID-19; PLS- SEM; Organizational changes; Empirical investigation	2023
47	Gandini, A; Garavaglia, E	'Another work routine is possible': everyday experiences of (unexpected) remote work in Italy	CULTURE AND ORGANIZATIO N	COVID-19; knowledge work; new forms of work; remote work; smart work	2023

48	Kim, J	Public management strategies for improving satisfaction with pandemic-induced telework among public employees	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER	COVID-19 pandemic; Gender; Generation; Job autonomy; Pandemic-induced telework satisfaction	2023
49	Lewis, GB; Pizarro-Bore, X; Emidy, MB	The impact of telework on the satisfaction of US federal workers	PUBLIC MANAGEMENT REVIEW	Telework; federal government; job satisfaction; turnover	2023
50	Li, BY; Xue, CY; Cheng, Y; Lim, ETK; Tan, CW	Understanding work experience in epidemic-induced telecommuting: The roles of misfit, reactance, and collaborative technologies	JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	Epidemic - induced telecommuting; Psychological reactance; Person - environment misfit; Collaborative technologies	2023

Tabla 4. Artículos seleccionados. Fuente: Elaboración propia

3.4 Proceso de recolección y análisis de datos de los artículos seleccionados

Una vez filtrada la búsqueda y seleccionados los artículos que se van a analizar más en profundidad, en este apartado se procede al análisis de los datos utilizando como herramienta unas tablas de coincidencia que proporcionan una visión detallada de las relaciones y las asociaciones identificadas entre los diferentes artículos. Estas tablas permiten visualizar de una forma estructurada las relaciones y similitudes entre los artículos seleccionados. En ellas se registran las coincidencias de términos clave, palabras o conceptos compartidos entre los artículos, lo que ayuda a identificar patrones, temas recurrentes y relaciones temáticas emergentes.

En la tabla están representados los diferentes apartados que posteriormente se van a analizar en la revisión bibliográfica. Cada uno de ellos tiene asociados los artículos en los que se van a basar las conclusiones y se va a extraer la información más relevante para el estudio. Es importante destacar que, aunque algunos artículos mencionen varios campos, no siempre estos van a estar

resultados, debido a que se ha realizado un análisis exhaustivo para clasificarlos en los campos que investigan en mayor medida. De esta forma, se simplifica el análisis y se obtienen resultados y conclusiones más relevantes para el objetivo del estudio.

Art.	COVID-19	TICs	Aspectos psicológicos	Sostenibilidad	Gestión del rendimiento
1			X		
2			X		
3			X		
4			X		
5					X
6			X		
7					X
8					X
9					X
10					X
11		X			
12	X	X	X		
13					X
14	X				
15			X		
16			X		
17		X			
18			X		
19					X
20	X				
21		X		X	
22			X		
23			X		
24					X
25			X		
26			X		
27					X
28	X		X		
29			X		
30			X		
31			X		
32	X				
33	X				
34			X		
35					X
36					X
37					X
38	X				
39			X		
40			X		
41			X		
42			X		
43					X
44	X				
45			X		
46	X			X	
47	X				
48			X		
49			X		
50		X			

Tabla 5. Clasificación de los artículos seleccionados. Fuente: Elaboración propia

4. Revisión bibliográfica

En este apartado se va a realizar una revisión bibliográfica de los artículos seleccionados anteriormente que busca analizar cómo el teletrabajo ha influido en la gestión del rendimiento en el contexto de la pandemia y más allá. Para una mejor comprensión, se han dividido los 50 artículos seleccionados en diferentes bloques. En primer lugar, se van a analizar los estudios que abordan específicamente cómo el teletrabajo afectó las dinámicas laborales durante la crisis del COVID-19. Este punto es fundamental ya que la pandemia ha tenido un impacto masivo en la forma de trabajar de las empresas y los empleados han tenido que adoptar el teletrabajo de una manera forzada. Investigar este impacto puede ayudar a comprender cómo las organizaciones han tenido que cambiar y adaptarse de una forma rápida a las nuevas dinámicas laborales y sus respectivas implicaciones para la productividad.

El segundo bloque se enfoca en los aspectos psicológicos relacionados con el teletrabajo. Estudios sobre la satisfacción laboral, el aislamiento, la motivación y posibles diferencias de género en este contexto serán revisados y analizados. Comprender cómo el teletrabajo ha afectado el bienestar emocional y la calidad de vida de los empleados es esencial para diseñar estrategias efectivas de gestión del rendimiento. Investigar este aspecto permite comprender cómo implementar estrategias de gestión del rendimiento efectivas aumentando la satisfacción laboral de los empleados.

En el tercer bloque, se va a centrar en la influencia de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en el teletrabajo. Se explorarán investigaciones que analicen cómo la adopción de herramientas digitales y plataformas de colaboración ha modificado la manera en que los equipos trabajan y se comunican de forma remota. El análisis de este punto ayuda a entender cómo las empresas están adoptando las diferentes tecnologías para facilitar el teletrabajo y cómo todo esto afecta a la gestión del rendimiento.

El cuarto bloque mencionará brevemente aquellos artículos que abordan la temática de la sostenibilidad en relación con el teletrabajo. Si bien este aspecto puede no ser el foco principal de nuestra revisión, es relevante entender cómo el teletrabajo puede influir en la reducción del impacto ambiental y en la creación de organizaciones más conscientes y responsables.

Finalmente, en el último bloque, se van a abordar los estudios directamente relacionados con el tema central de nuestro análisis: el impacto del teletrabajo en la gestión del rendimiento. Estas investigaciones ofrecen una visión más detallada de cómo la gestión del rendimiento ha tenido que adaptarse para mantener la productividad y el cumplimiento de objetivos en un entorno laboral remoto. La gestión del rendimiento en el teletrabajo es clave para garantizar la efectividad de los empleados, su compromiso y logren los objetivos de la organización. Explorar cómo se definen estos objetivos, realizar un seguimiento a través de la retroalimentación y evaluar el desempeño en un entorno remoto es crucial para comprender cómo las empresas están adaptando sus enfoques de gestión.

Al sintetizar los resultados de estos 50 artículos, se espera obtener una visión profunda sobre el impacto del teletrabajo en la gestión del rendimiento.

4.1. El impacto del teletrabajo en la crisis del COVID-19: experiencias y adaptación laboral durante la pandemia

En la última década, el teletrabajo ha experimentado un crecimiento significativo debido a los avances tecnológicos y la globalización de las empresas. Sin embargo, el escenario cambió drásticamente con la aparición del COVID-19, lo que llevó a una adopción masiva del teletrabajo como una medida para preservar la salud pública y mantener la continuidad laboral durante la pandemia. Esta situación inesperada proporcionó una oportunidad única para explorar el impacto del teletrabajo en la gestión del rendimiento y sus implicaciones en diversas áreas de estudio.

Hay muchos artículos que mencionan la pandemia, debido a la gran importancia de estas en el tema propuesto de estudio. Sin embargo, en este apartado el análisis se va a centrar en aquellos artículos que detallan estudios de cómo ha afectado pandemia directamente al teletrabajo y la productividad de las empresas (14, 20, 28, 32, 33, 38, 44, 46, 47).

Art. *¿Qué se investigó?* *¿Qué se descubrió?*

14	Las implicaciones psicológicas relacionadas con el trabajo del teletrabajo impuesto por la pandemia de COVID-19, revelando dificultades y perjuicios potenciales para los empleados, especialmente aquellos con una mayor interdependencia de tareas. Se destaca la importancia de investigar cómo ayudar a las organizaciones y empleados a realizar una transición fluida y rápida al teletrabajo sin comprometer su bienestar y rendimiento.	Que los empleados agotados pueden recurrir a recursos externos, como el apoyo organizativo en las tareas de teletrabajo, para su recuperación. Esto sugiere la necesidad de investigar mecanismos de intercambio de recursos en diferentes niveles y dominios.
20	Los efectos a nivel organizacional del cambio hacia el trabajo remoto, así como los factores que moderan estos efectos. Además, se plantea la necesidad de investigar los procesos organizacionales afectados por el trabajo remoto, como las	Beneficios y desafíos del trabajo remoto, como la reducción de costos de desplazamiento, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el aislamiento social y la permeabilidad de los límites entre el trabajo y la vida personal.

interacciones entre personas y unidades, el liderazgo y la supervisión, y se enfatiza la importancia de comprender cómo estos cambios afectan a los empleados, sus familias y comunidades y qué factores determinan si son beneficiosos o perjudiciales.

También se plantea la necesidad de investigar modelos híbridos que combinen el trabajo presencial y remoto, y determinar cuál es la mezcla óptima para diferentes contextos y personas.

28

La resiliencia del servicio público durante la pandemia de COVID-19 y el cambio al teletrabajo debido a las medidas de distanciamiento social.

Los supervisores han sido más desafiados por la crisis que sus empleados, y la satisfacción con el liderazgo se encontró como un antecedente de la resiliencia de los empleados en cuanto a la satisfacción laboral. Por lo tanto, el sector público debe enfocarse en proporcionar a los supervisores habilidades para liderar equipos virtuales y hacer que se sientan más cómodos liderando de forma remota.

Cuanto más autónomos sean los empleados, mejor desempeñarán su trabajo mientras trabajan desde casa y mejor podrán enfrentar una situación de crisis. Por lo tanto, el liderazgo debe permitir y otorgar mayores grados de autonomía laboral.

Las habilidades de comunicación basadas en la tecnología son más importantes para mejorar los resultados del teletrabajo y la satisfacción que la tecnología en sí misma. Además, se encontró que los resultados del teletrabajo pueden verse afectados por variables demográficas y la cultura nacional.

La resiliencia del servicio público durante la crisis de COVID-19 fue satisfactoria, y el cambio al teletrabajo no fue tan exigente para los empleados públicos como se esperaba.

Los resultados resaltan el papel importante del liderazgo, la autonomía y las competencias

		<p>digitales en la resiliencia del sector público durante la crisis. También se señala la importancia de considerar el contexto y las habilidades blandas en los modelos de trabajo remoto.</p>
32	<p>Cómo los mecanismos de apoyo organizacional impactan las actitudes laborales de los empleados en el contexto del trabajo remoto durante la pandemia de Covid-19.</p> <p>Se analiza cómo los mecanismos de apoyo organizacional, como la estructura efectiva, el liderazgo de apoyo, la cultura de cuidado y la tecnología, afectan las actitudes laborales de los empleados durante el trabajo remoto durante la pandemia.</p> <p>También se investiga cómo la ansiedad causada por la crisis afecta la relación entre el compromiso del empleado, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.</p>	<p>La importancia de equipos pequeños con metas claras, liderazgo de apoyo, una cultura de cuidado y el uso adecuado de la tecnología para fomentar un compromiso positivo de los empleados durante tiempos difíciles</p> <p>El estudio también destaca la influencia moderadora de la ansiedad en la relación entre el compromiso de los empleados y la satisfacción laboral/compromiso organizacional. Subraya la necesidad de comprender y abordar la ansiedad en situaciones de crisis.</p> <p>Los hallazgos proporcionan ideas valiosas para las organizaciones que enfrentan la crisis de Covid-19. Sugiere que la formación de equipos pequeños con una comunicación y normas claras, una comunicación abierta y transparente por parte de los líderes, una cultura de cuidado y apoyo, y una capacitación adecuada en tecnología pueden mejorar el compromiso de los empleados durante el trabajo remoto. Además, crear una cultura de cuidado y apoyo puede ayudar a reducir la ansiedad de los empleados.</p>
33	<p>El estudio propone un modelo de calidad de teletrabajo compuesto por cuatro dominios principales:</p> <p>oficinas ágiles dentro de las organizaciones, estaciones de trabajo remotas funcionales, flexibilidad horaria y gestión comprometida.</p>	<p>Las organizaciones pueden mejorar los recursos analizados en el estudio, como la claridad de roles, el liderazgo transformacional, la flexibilidad y las oficinas ágiles, mediante intervenciones y capacitaciones específicas para los trabajadores. Desde el punto de vista de los trabajadores, se enfatiza que el teletrabajo no es adecuado para todos y que las condiciones</p>

familiares, el tipo de trabajo y la disponibilidad de los recursos laborales influyen en la experiencia del teletrabajo.

Se sugiere que la mejora de estos recursos debe ser un objetivo específico para las organizaciones que deseen mantener el teletrabajo en el futuro. Por otro lado, la mejora de las estaciones de trabajo remotas ágiles requiere la atención de los responsables políticos para desarrollar acciones sociales que promuevan nuevos espacios de trabajo o de coworking.

El estudio también destaca áreas de atención para la actividad sindical. Por ejemplo, los sindicatos pueden prestar atención a la implementación de los recursos de teletrabajo y monitorear las características demográficas, ocupacionales y procedimentales relacionadas con estos recursos para evitar que se conviertan en barreras para la adopción del teletrabajo.

38 El estudio se basa en la teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci y se llevó a cabo durante el primer confinamiento en la primavera de 2020, para comprobar cómo cambió la motivación y la productividad de los empleados con el teletrabajo.

Durante el confinamiento, los empleados experimentaron un aumento en la autonomía y la competencia percibidas, pero una disminución en la relación interpersonal, la motivación intrínseca y la productividad en comparación con el período anterior al confinamiento.

El análisis de ecuaciones estructurales reveló que la disminución en la productividad se puede explicar por una disminución en la motivación intrínseca, que a su vez puede explicarse por cambios en la relación interpersonal, la autonomía y la competencia percibidas.

Se observaron consecuencias motivacionales tanto positivas como negativas del teletrabajo durante el confinamiento. Sin embargo, la

consecuencia final para la productividad de los empleados fue negativa.

44

Se utiliza la teoría de la fuerza situacional para probar las hipótesis aparentemente paradójicas de que los efectos del trabajo extra-normativo son más perjudiciales para el estrés de los empleados cuando este trabajo representa una situación más fuerte (es decir, una que prescribe claramente un comportamiento esperado), en comparación con cuando este trabajo representa una situación más débil (es decir, una que permite una mayor elección personal y amplitud de comportamiento).

Se encuentra que el estrés asociado al trabajo extra-normativo se reduce cuando se logra una fuerza situacional maximizando la claridad y consistencia del trabajo extra-normativo, mientras que se incrementa cuando se logra una fuerza situacional imponiendo mayores restricciones y consecuencias en torno al trabajo extra-normativo.

46

El impacto del teletrabajo en Italia, un país donde el uso del teletrabajo era extremadamente raro antes de la pandemia. El objetivo del estudio fue analizar si el teletrabajo puede generar beneficios para las empresas, la sociedad y el medio ambiente, al tiempo que garantiza la autonomía, flexibilidad y equilibrio entre la vida privada y laboral de los trabajadores.

Los resultados mostraron que las empresas que implementaron el teletrabajo de manera estratégica experimentaron beneficios como mayor productividad, eficiencia y ahorro de espacio. También se redujo la necesidad de viajar, disminuyendo la congestión y las emisiones de CO2.

El teletrabajo también tuvo impactos en la vida de los empleados, como largas horas de trabajo en casa, baja interacción con el equipo de trabajo y falta de separación entre el entorno laboral y doméstico, lo que puede generar estrés a largo plazo.

Se destacó la importancia de una regulación adecuada del teletrabajo para proteger a los trabajadores y evitar efectos negativos en su bienestar.

El estudio también señaló que el teletrabajo puede influir en la sociedad en términos de cambios en los hábitos de gasto y en sectores

47	<p>Se analizan las opiniones y percepciones de trabajadores del conocimiento en Italia con respecto al cambio al trabajo remoto durante el primer confinamiento a nivel nacional (marzo-mayo de 2020) impuesto para contener el brote de Covid-19.</p>	<p>económicos como bares, restaurantes y la industria de la moda, que pueden necesitar adaptarse a nuevas demandas.</p> <p>Los trabajadores del conocimiento en Italia tienen una evaluación positiva del trabajo remoto durante el primer confinamiento por la pandemia de Covid-19.</p> <p>Ven el trabajo remoto como una oportunidad para mejorar el bienestar y la productividad laboral.</p> <p>Sin embargo, hay un contraste entre el deseo de seguir experimentando con el trabajo remoto y la percepción de que las culturas gerenciales en Italia no lo apoyan adecuadamente.</p> <p>Los trabajadores descubrieron nuevas formas de organizar su tiempo, utilizar la tecnología y establecer relaciones sociales durante el trabajo remoto.</p> <p>El equilibrio entre el trabajo y la vida personal y la dificultad para establecer límites claros son desafíos importantes.</p> <p>Aunque el trabajo remoto tiene beneficios, muchos trabajadores aún valoran las relaciones sociales presenciales.</p>
----	--	--

Tabla 6. Investigaciones y resultados de los artículos relacionados con el COVID-19. Fuente: Elaboración propia

Después de analizar detenidamente los nueve artículos de investigación, se ha obtenido una visión integral sobre el teletrabajo impuesto por la pandemia de COVID-19 y sus implicaciones tanto a nivel individual como organizacional. A través de estas investigaciones, se han descubierto diversos aspectos importantes relacionados con esta modalidad laboral emergente.

En primer lugar, se han revelado las dificultades y perjuicios potenciales que enfrentan los empleados durante el teletrabajo, especialmente aquellos con tareas altamente interdependientes. No obstante, también se ha observado que los empleados agotados pueden recurrir a recursos externos, como el apoyo organizacional, para recuperarse y enfrentar mejor la situación (Chong et al., 2020).

A nivel organizacional, se han identificado beneficios significativos del trabajo remoto, como la reducción de costos de desplazamiento y un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Sin embargo, también se han planteado desafíos, como el aislamiento social y la necesidad de establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal. La investigación también ha destacado la importancia de explorar modelos híbridos que combinen el trabajo presencial y remoto para adaptarse a diferentes contextos y personas (Murphy, 2021).

En el sector público, se ha observado una satisfactoria resiliencia durante la crisis de COVID-19 con el cambio al teletrabajo. Los resultados indican que el liderazgo, la autonomía y las competencias digitales juegan un papel crucial en la resiliencia del sector público durante tiempos difíciles (Fischer et al., 2023).

Asimismo, se ha demostrado que los mecanismos de apoyo organizacional, como una estructura efectiva, liderazgo de apoyo y una cultura de cuidado, influyen significativamente en las actitudes laborales de los empleados durante el trabajo remoto. También se ha subrayado la importancia de abordar la ansiedad en situaciones de crisis (Mehta & Sharma, 2022).

Una investigación basada en la teoría de la autodeterminación ha revelado que, durante el confinamiento, los empleados experimentaron un aumento en la autonomía y competencia percibidas, pero una disminución en la motivación intrínseca y la productividad. Esto destaca la necesidad de comprender y abordar los factores motivacionales durante el teletrabajo (Rietveld et al., 2022).

El impacto del teletrabajo en Italia mostró que las empresas que implementaron esta modalidad de manera estratégica experimentaron beneficios, como mayor productividad y ahorro de espacio. Sin embargo, también se han observado desafíos, como largas horas de trabajo en casa y la falta de separación entre el entorno laboral y doméstico, lo que puede generar estrés a largo plazo. Se resalta la importancia de una regulación adecuada para proteger a los trabajadores y evitar efectos negativos en su bienestar (Fortuna et al., 2023).

Por último, las opiniones y percepciones de los trabajadores del conocimiento en Italia sobre el cambio al trabajo remoto han sido en su mayoría positivas, viéndolo como una oportunidad para mejorar el bienestar y la productividad laboral. No obstante, se ha identificado la necesidad de un mayor apoyo por parte de las culturas gerenciales (Gandini & Garavaglia, 2023).

En conclusión, la investigación sobre el teletrabajo impuesto por la pandemia ha revelado un panorama complejo y multidimensional. Si bien el teletrabajo ha traído beneficios y oportunidades, también ha presentado desafíos y dificultades tanto a nivel individual como organizacional. Estos hallazgos resaltan la importancia de comprender y abordar de manera adecuada las implicaciones psicológicas, motivacionales y organizacionales del teletrabajo para garantizar una transición fluida y efectiva hacia esta modalidad laboral en el futuro.

4.2. Transformación digital en el teletrabajo: el rol de las tecnologías de la información y comunicación (TICs)

Es evidente que, en los últimos años, el uso de las TICs ha revolucionado totalmente la forma en la que se trabaja, especialmente con la adopción del teletrabajo. A raíz de esto, muchos estudios han analizado cómo estas tecnologías impactan en la productividad y rendimiento de los empleados en el teletrabajo.

En este bloque se van a analizar 5 de los artículos, ya que son los que hablan de manera más directa, proporcionando información más relevante sobre cómo el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) han influido en el teletrabajo y en la productividad de los empleados y su rendimiento (11, 12, 17, 21, 50). Cada uno de ellos está abordado desde distintas perspectivas, proporcionando valiosas conclusiones.

La incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TICs) en prácticas laborales flexibles puede influir positivamente en la satisfacción laboral de los empleados, especialmente cuando las características del trabajo favorecen la desagregación laboral. Las TICs pueden facilitar la adaptación al teletrabajo y mejorar la experiencia laboral en entornos flexibles. Por ejemplo, el trabajo inteligente (SW), puede generar complementariedades entre elementos organizativos y macroeconómicos. Inversiones en recursos humanos y el desarrollo de un entorno de trabajo móvil son esenciales para aprovechar el potencial del SW y mejorar la productividad laboral (Neirotti et al., 2019).

El uso de las TIC en el teletrabajo abre la posibilidad de lograr un nuevo equilibrio renovando en la gestión del tiempo, lo que a su vez aumenta las percepciones positivas sobre la calidad de vida y la flexibilidad organizacional (Ruiller et al., 2019).

La implementación de TICs en el teletrabajo puede influir en la experiencia laboral y el ajuste de los empleados, especialmente cuando se atienden aspectos específicos de la crisis, como el aislamiento profesional, el entorno de teletrabajo y el estrés, y que esta implementación sea exitosa requerirá de una revisión de las fronteras organizacionales y una reflexión a gran escala sobre la distribución de tareas y responsabilidades (Carillo et al., 2021).

También, se destaca la importancia de garantizar el desarrollo organizacional con tecnologías de la información y la comunicación (TICs) en circunstancias excepcionales como desastres generales o pandemias (Slabe-Erker & Primc, 2021).

La reactividad psicológica de los trabajadores puede aumentar debido a la incompatibilidad entre el trabajador y el entorno en el teletrabajo inducido por la epidemia, lo que podría conducir al agotamiento laboral y comportamientos contraproducentes. Sin embargo, el uso adecuado de tecnologías colaborativas puede moderar estos efectos negativos (Li et al., 2023). Al final, el objetivo de estas tecnologías es el de facilitar la comunicación, colaboración y trabajo en equipo entre personas que no están ubicadas geográficamente en el mismo lugar, por lo que son esenciales para

mantener la productividad y la comunicación efectiva en un entorno de teletrabajo. Permiten que los empleados trabajen juntos de manera eficiente. Algunas de estas tecnologías colaborativas serían, por ejemplo, plataformas de videoconferencia, de colaboración en documentos o herramientas de gestión de tareas.

En resumen, las TICs desempeñan un papel significativo en la implementación y experiencia del teletrabajo, y su adopción adecuada puede mejorar la satisfacción laboral, la productividad y el rendimiento de los empleados. Sin embargo, es importante abordar las incompatibilidades y desafíos específicos que surgen durante situaciones de crisis, para optimizar los beneficios del teletrabajo y asegurar un entorno laboral productivo y saludable para los empleados. Las organizaciones deben considerar estrategias de capacitación, flexibilidad y apoyo en el uso de TICs para garantizar una transición exitosa hacia un entorno laboral más flexible y digitalizado.

4.3. Aspectos psicológicos del teletrabajo: bienestar laboral, dinámicas sociales y de género, trabajo en equipo y comportamiento

En este tercer bloque se van a comentar los artículos que analizan los aspectos psicológicos del teletrabajo que afectan al rendimiento de los trabajadores y de la organización en su conjunto. Se van a explorar diversos aspectos relacionados con el bienestar laboral, las dinámicas sociales y de género, el trabajo en equipo y el comportamiento en el contexto del teletrabajo. Se analizarán cómo estas dimensiones psicológicas impactan en la experiencia de los trabajadores, influyendo en su satisfacción, rendimiento y adaptación al entorno laboral remoto. Asimismo, se examinará cómo las interacciones sociales y las dinámicas de equipo se ven afectadas por esta modalidad de trabajo y cómo las prácticas organizacionales pueden contribuir al bienestar y eficacia de los empleados en el teletrabajo.

Para una mejor comprensión de la tabla comparativa que se va a mostrar a continuación, se van a asociar abreviaturas a las distintas dimensiones:

- Bienestar laboral
 - Satisfacción laboral (BSL)
 - Compromiso laboral y motivación (BCLM)
 - Conciliación laboral/familiar (BCLF)
- Dinámicas sociales y de género
 - Aislamiento social (DAS)
 - Diferencias de género (DDG)
- Trabajo en equipo
 - Procesos de conocimiento y dinámicas de comunicación (TECC)
 - Identidad colectiva (TEIC)
- Comportamiento
 - Comportamiento de los empleados

- Hacia sus supervisores (ES)
- Por el control laboral (ECL)
- En situación de crisis (EC)
- Comportamiento de los supervisores (CS)

La primera dimensión trata del bienestar laboral, en la cual se engloba la satisfacción laboral, el compromiso laboral y motivación y la conciliación laboral/familiar. Todos estos conceptos contribuyen al bienestar y la calidad de vida en el ámbito laboral. Es un concepto integral que busca promover un entorno de trabajo saludable y equilibrado, donde los trabajadores se puedan sentir satisfechos con su trabajo, comprometidos con la organización, motivados para alcanzar sus objetivos y capaces de conciliar sus responsabilidades laborales con sus responsabilidades familiares. Los artículos que tratan esta dimensión analizan en qué manera este bienestar influye en la productividad y en el rendimiento de los empleados y de la organización.

La segunda dimensión habla sobre las dinámicas sociales y de género, englobando los términos de aislamiento social y las diferencias de género. Este enfoque permite analizar cómo y por qué es posible que el aislamiento social se de en el teletrabajo y si los factores de género influyen en alguno de estos aspectos.

La tercera dimensión menciona al trabajo en equipo, donde se incluyen los procesos de conocimiento y las dinámicas de comunicación y la identidad colectiva. Aquí se analiza cómo se comunican unos empleados con otros, si esta comunicación es efectiva y el conocimiento llega a su fin o si los empleados tienen trabajan bien en equipo y por lo tanto, tienen una percepción compartida de valores y objetivos.

Por último, la cuarta dimensión habla sobre el comportamiento y el rendimiento, tanto de los empleados como de los supervisores o gerentes, en el ámbito del trabajo en remoto. En el caso del comportamiento de los empleados, la agrupación de los artículos se divide en tres grupos: cómo se comportan con sus supervisores al teletrabajar, cómo reaccionan al control laboral que esta modalidad de trabajo puede suponer, ya sea mayor o menor, y cómo son capaces de adaptarse en una situación de crisis determinada, como puede ser la pandemia del COVID-19, si son capaces de ser flexibles y aportar a la empresa el grado de resiliencia que esta necesita en momentos así.

Art.	Bienestar laboral			Dinámicas sociales y de género		Trabajo en equipo		Comportamiento de los empleados			Comportamiento de los supervisores
	BSL	BCLM	BCLF	DAS	DDG	TECC	TEIC	ES	ECL	EC	CS
1					X			X			
2	X										
3						X					
4				X							
6		X				X					
12				X		X	X				
15							X				
16			X								
18	X										
22	X										
23	X		X	X					X		
25										X	
26	X		X								
28										X	
29									X		X
30	X	X									
31						X					
34											X
39				X							
40		X				X					
41					X	X		X			X
42	X	X	X								
45				X		X		X			
48	X				X						
49	X							X			X

Tabla 7. Tabla comparativa sobre los aspectos psicológicos del teletrabajo. Fuente: Elaboración propia

4.3.1. Primera dimensión: Bienestar laboral

La dimensión más repetida, con un total de 17 artículos que hablan sobre el tema es la de bienestar laboral (9 artículos hablan de satisfacción laboral, 4 de compromiso laboral y motivación y otros 4 de conciliación laboral/familiar).

El artículo de Vanderstukken, Nikolova, de Jong y Ramioul contiene las tres categorías de la dimensión en su estudio, en el que identifica tres clases que reflejan tres combinaciones específicas de motivos para el teletrabajo: la clase requisito laboral (el teletrabajo se hace porque se tiene que

hacer), la clase de eficiencia (el teletrabajo se hace para cumplir con pazos y presiones) y la clase de equilibrio entre trabajo y vida personal (el teletrabajo se hace para conseguir un equilibrio saludable entre el trabajo y la familia o el ocio) (Vanderstukken et al., 2022). Los análisis muestran que los empleados que pertenecen a la misma clase también tienden a compartir un contexto determinado en términos de características laborales, como la velocidad de trabajo y la autonomía. Sin embargo, se demostró que la mayoría de los empleados tienden a cambiar entre estas clases a lo largo de seis meses.

Además, las clases de motivos para el teletrabajo predicen los resultados seis meses después: mientras que la clase de requisito laboral tiene los resultados menos positivos, los empleados en la clase de eficiencia informaron tener más vitalidad y menos agotamiento emocional, y los empleados en la clase de equilibrio entre trabajo y vida personal informaron tener más vitalidad, menos agotamiento emocional y más satisfacción laboral.

Con respecto a la satisfacción laboral, Golden y Veiga (Golden & Veiga, 2005) proponen una relación curvilínea entre el grado de teletrabajo y la satisfacción laboral, con la satisfacción alcanzando un punto más alto en niveles más extensos de teletrabajo.

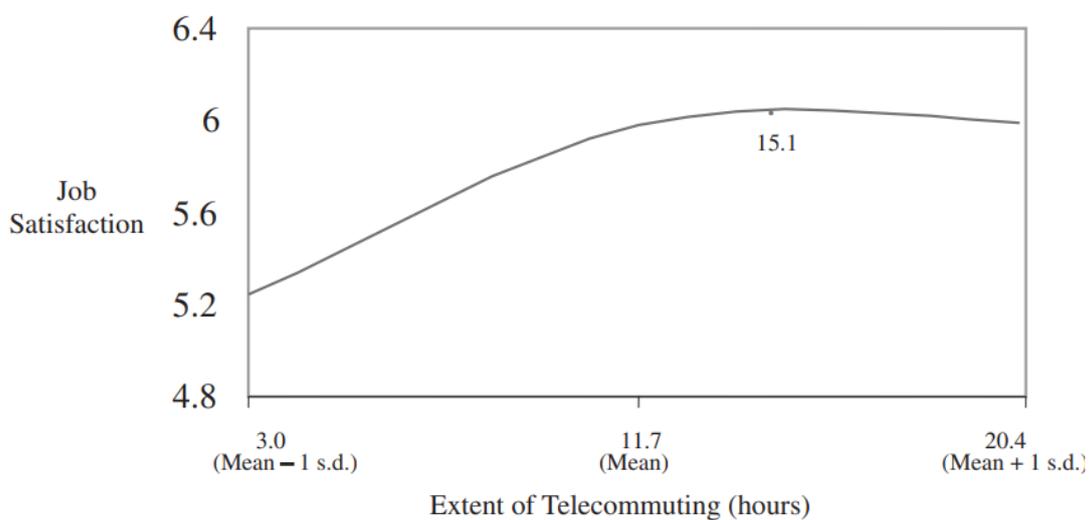


Ilustración 10. Relación entre las horas/semana de teletrabajo y la satisfacción laboral. Fuente: Golden & Veiga, 2005

En el estudio definieron, por un lado, la satisfacción laboral con una escala que evalúa las respuestas afectivas generales de los miembros de la organización sobre su trabajo en una escala del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo). Por otro lado, el grado de teletrabajo se definió pidiendo a los trabajadores que indicaran el número medio de horas a la semana que teletrabajaban. Y como resultado, como se puede ver en el gráfico que proporcionaron, a medida que aumenta el teletrabajo, la satisfacción laboral también aumenta inicialmente, pero luego se estabiliza y disminuye ligeramente en niveles más altos, lo cual contradice a la creencia convencional de que cuantas más horas se teletrabaje, más satisfechos se encontrarán los trabajadores. La

flexibilidad y libertad que ofrece el teletrabajo pueden aumentar la satisfacción laboral, pero su uso debe ser limitado para optimizar los resultados laborales.

Por otro lado, muchos empleados siguen mostrando resistencia para participar en esta nueva modalidad de trabajo, por lo que es necesario que se cree un clima de trabajo virtual efectivo para aquellos empleados con baja autoeficacia en el teletrabajo proporcionando capacitación en tecnología, tecnología adecuada y suficiente comunicación para mejorar la percepción del clima del teletrabajo (Adamovic et al., 2022). También, se destaca la importancia de establecer una alta autonomía laboral, una cultura orientada al rendimiento, un sistema de evaluación justo y objetivos de desempeño claros y medibles, y ajustar el teletrabajo según las características generacionales y de género (Kim, 2023).

Siguiendo con la segunda categoría, compromiso laboral y motivación, en el estudio realizado por Gerards, de Grip y Baudewijns, encontraron que la gestión de la producción, el acceso al conocimiento organizacional y un lugar abierto y accesible tienen un impacto positivo en el compromiso laboral, mientras que, por otro lado, el trabajo independiente de tiempo y ubicación y la flexibilidad en las relaciones laborales no están significativamente relacionados con el compromiso laboral (Gerards et al., 2018). Además, se destacó la importancia de proporcionar a los empleados un aumento de la autonomía para incrementar así su compromiso laboral, y a las organizaciones se les recomendó que fomenten el liderazgo transformacional y la interacción social en el lugar de trabajo.

A esto se pueden añadir los resultados del estudio realizado por Sanhokwe, que desarrolló un modelo de mediación moderada para explicar el deseo de teletrabajar tras la pandemia en lugar del trabajo tradicional (Sanhokwe, 2022). En este estudio se reveló que la relación entre la calidad de vida y el deseo de teletrabajar estaba influenciada en gran medida por las percepciones de carga de trabajo y el apoyo organizacional del teletrabajo, el cual tuvo un efecto compensatorio en la carga de trabajo. Encontrando a su vez diferencias significativas en el deseo de teletrabajar según género, nivel y ubicación del trabajo (Sanhokwe, 2022).

Por último, para acabar con esta dimensión, en la categoría de la conciliación de la vida familiar y laboral, un estudio realizado por Andrade y Lousa reveló que la sobrecarga de roles, el uso de tecnología relacionada con el trabajo fuera del horario laboral y la baja autonomía laboral fueron factores que contribuyeron al conflicto trabajo-familia, especialmente durante el periodo de teletrabajo obligatorio en la pandemia para los empleados con hijos, que tuvieron que adaptarse rápidamente a esta nueva forma de trabajo y lidiar con las tareas familiares (Andrade & Petiz Lousa, 2021). A raíz de esto, los autores afirmaron que es importante repensar las estrategias para crear entornos de teletrabajo que no perjudiquen las relaciones laborales y familiares de los empleados y destacan la importancia de equilibrar ambos conceptos como una prioridad en la gestión de los recursos humanos.

4.3.2. Segunda dimensión: Comportamiento

La siguiente dimensión con más artículos que hablan de ella sería la del comportamiento, con un total de 12 artículos (4 sobre el comportamiento de los supervisores y 8 de los empleados, dividiendo estos en 4 artículos que hablan del comportamiento hacia los supervisores, 2 sobre el control laboral y otros 2 sobre el comportamiento en situación de crisis).

Park y Cho destacan que los supervisores en el contexto del teletrabajo han sido poco estudiados por ahora, y comparan el comportamiento de los que teletrabajan y los que no, y cómo esto afecta a su percepción del impacto del teletrabajo en la organización (Park & Cho, 2022). Los resultados mostraron que para los supervisores que teletrabajan, factores como el apoyo de la dirección al teletrabajo, la equidad en la asignación de tareas, la experiencia y la competencia en la supervisión de teletrabajadores influyen positivamente en su percepción del impacto del teletrabajo en la organización. Sin embargo, en el caso de los supervisores que no teletrabajan, sólo la equidad en la asignación de tareas y la competencia en la supervisión de teletrabajadores afectan positivamente en su percepción del impacto del teletrabajo en la organización (Park & Cho, 2022).

Con respecto al comportamiento de los empleados hacia sus supervisores, Barsness, Diekmann y Seidel encontraron que pasar más tiempo trabajando de forma remota con los supervisores aumenta la frecuencia de comportamientos de gestión de impresiones enfocados en el supervisor y el trabajo, y a su vez, esta frecuencia disminuye al disminuir la centralidad en la red social (Barsness et al., 2005). Tanto el género como la centralidad en la red social aumentaron la asociación positiva entre los comportamientos de gestión de impresiones enfocados en el supervisor y la evaluación del desempeño (Barsness et al., 2005). Esto hace ver que las organizaciones deben evitar sistemas de evaluación de desempeño discriminatorios y ofrecer capacitación para contrarrestar estereotipos negativos y crear evaluaciones precisas del desempeño.

En relación al control laboral, estudios que realizaron cuatro autores (Becker et al., 2022) a trabajadores de Estados Unidos, resultaron con que un alto control laboral percibido estaba relacionado de una forma beneficiosa con el agotamiento emocional y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, mientras que, por otro lado, la soledad en el trabajo estaba relacionada perjudicialmente con las variables de interés. Además, se encontró que el impacto beneficioso de un alto control laboral percibido dependía de las preferencias individuales de segmentación, siendo los efectos más fuertes cuando las preferencias de segmentación eran bajas (Becker et al., 2022). Lo que quiere decir, que tener un alto control en el trabajo y evitar la soledad en el entorno laboral pueden mejorar el bienestar emocional y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los trabajadores, especialmente si prefieren mantener una clara separación entre estos dos aspectos de su vida.

Para terminar con esta dimensión, en situaciones de crisis, los empleados pueden interpretar el teletrabajo como una amenaza, especialmente aquellos en posiciones gerenciales que buscan ascender. Además, las señales enviadas por la empresa y la industria pueden influir en la

percepción del teletrabajo, por ejemplo, si la empresa mostrara el teletrabajo como un privilegio en lugar de como un derecho, en tiempos de crisis, esto podría interpretarse como una elección peligrosa (Canibano & Avgoustaki, 2022).

4.3.3. Tercera dimensión: Trabajo en equipo

En esta tercera dimensión, que se desarrolla en 9 artículos, se encuentra una gran diferencia entre las dos categorías, ya que para los procesos de conocimiento y las dinámicas de comunicación se encuentran 7 artículos, para la identidad colectiva sólo 2.

Se muestra que la identidad y el conocimiento compartidos son fundamentales para mantener la proximidad percibida entre los miembros de un equipo que se encuentra disperso debido al teletrabajo. La falta de conocimiento compartido, de hecho, puede llevar al aislamiento de los teletrabajadores y afectar negativamente al rendimiento general del equipo y de la organización, que también se puede ver afectado por la falta de comunicación adecuada, la cual puede dar lugar a malentendidos, retrasos en la toma de decisiones y conflictos (Ruiller et al., 2019).

Además, para ayudar a la comunicación intraequipo, un estudio alemán demostró que las estructuras de jerarquía plana y los procesos de autorregulación ayudaron a los miembros del equipo a mitigar los efectos negativos debido a la dispersión espacial y temporal del trabajo desde casa. El análisis de las redes de comunicación de los equipos muestra que el trabajo remoto forzado puede hacer que las fisuras (divergencias o conflictos) en los equipos sean más evidentes. Sin embargo, la cohesión del equipo, la identificación con el equipo y el desempeño de roles de intermediación por parte de individuos evitan los efectos negativos de las fisuras en el rendimiento del equipo (Maurer et al., 2022). Un resultado parecido, se obtuvo de otro estudio realizado por Ajzen y Taskin, en el que se muestra la re-regulación de las relaciones laborales y las comunidades de trabajo a través de un proceso de identidad colectiva que implica el desespaciado/reespaciado de la identidad (Ajzen & Taskin, 2021).

4.3.4. Cuarta dimensión: Dinámicas sociales y de género

Por último, la dimensión de dinámicas sociales y de género es en la que menos artículos se encuentra en su conjunto, con un total de 8, 5 de ellos en la categoría de aislamiento social y 3 de ellos en la categoría de diferencias de género.

El aislamiento en el lugar de trabajo es un constructo bidimensional que incluye la percepción de aislamiento de los compañeros y de la red de apoyo de la empresa (Marshall et al., 2007). Según el estudio de Marshall, Michaels y Mulki, existen dos escalas adecuadas para medir el aislamiento: la de los compañeros y la de la compañía (Marshall et al., 2007). A partir de ahí, demostraron que el aislamiento social en el lugar de trabajo está negativamente correlacionado con

el número de horas trabajadas por semana. Esto sugiere que aquellos empleados que experimentan más aislamiento social pueden ser menos propensos a trabajar largas horas y podrían tener un rendimiento menos efectivo. Además, se resaltó que las oficinas virtuales pueden generar percepciones de aislamiento social y organizacional, lo que puede afectar negativamente el éxito y la efectividad de la organización. Esto es especialmente relevante en el contexto del teletrabajo, donde los empleados pueden estar más propensos a sentirse aislados debido a la falta de interacciones cara a cara con los compañeros y la red de apoyo de la empresa (Marshall et al., 2007).

Por último, con respecto a la diferencia de género, un estudio demostró que cuando las personas importantes en un entorno laboral se perciben funcionando de manera efectiva, no se encuentran diferencias en la adaptabilidad entre los géneros. Sin embargo, entre los empleados, cuando se percibe que los supervisores tienen un bajo desempeño, los cambios en el trabajo se relacionan con un menor rendimiento entre los hombres. Por otro lado, entre los gerentes, cuando se percibe que los empleados tienen un bajo desempeño, los cambios en el trabajo se relacionan con un menor rendimiento entre las mujeres (Turgeman-Lupo et al., 2022).

4.4. Sostenibilidad y teletrabajo: consideraciones ambientales en un entorno laboral remoto

Sobre sostenibilidad en el campo del teletrabajo no se ha encontrado demasiada información en la búsqueda bibliográfica, tan sólo 2 de los 50 artículos hablan de ella (21, 46). Algunos de los otros artículos mencionan sin adentrarse mucho, la sostenibilidad económica e incluso social, dejando un poco al lado la medioambiental.

Slabe-Erker y Primc afirman que la agilidad y la capacidad de una empresa para transformarse rápidamente significa que la empresa tiene potencial de ser más poderosa y operar de manera más sostenible, además de apoyar una trayectoria de crecimiento sostenible (Slabe-Erker & Primc, 2021). Por otro lado, se menciona el comercio electrónico como una clave para lograr un futuro de desarrollo sostenible en los tres ámbitos: económico, social y medioambiental. Con esto, se afirma que la sostenibilidad se refiere a la capacidad de la empresa para mantener su operatividad, rentabilidad y relevancia a lo largo del tiempo, sin comprometer el bienestar social, económico y ambiental, siendo principalmente este último, el que en la búsqueda bibliográfica, la mayoría de los artículos no han tenido en consideración, lo que deja ver que es necesario aumentar la responsabilidad sostenible de las empresas para que tengan en cuenta el impacto de sus operaciones en el medio ambiente y busquen minimizar su huella ambiental.

Por otro lado, Fortuna, Rossi, Elmo y Arcese revelan que el trabajo inteligente está directamente relacionado con el entorno, ya que se muestra que trabajar desde casa significa menos coches en la carretera, lo que se traduce en menos emisiones de carbono, aunque aumenta el consumo de energía y gas (Fortuna et al., 2023). Por lo tanto, aunque el trabajo inteligente sea

esencial para la sostenibilidad medioambiental, podría por otro lado estar relacionado con algunos factores que anulan los beneficios.

Ambos artículos destacan la importancia de la sostenibilidad en sus diversos ámbitos y se destaca que, para alcanzar una verdadera sostenibilidad, las empresas deben encontrar un equilibrio entre las ventajas y desventajas de sus prácticas, identificando y mitigando los posibles impactos negativos en el medio ambiente. Esto implica la adopción de estrategias responsables que fomenten la eficiencia energética, la gestión adecuada de recursos naturales y la reducción de la huella ambiental. Solo así podrán contribuir significativamente a un futuro de desarrollo sostenible, asegurando la viabilidad y prosperidad tanto para las empresas como para el planeta en su conjunto.

4.5. Gestión del rendimiento en el teletrabajo: desafíos y estrategias para la productividad en un contexto remoto

En este apartado se van a analizar todos los artículos directamente relacionados con el objetivo del estudio, la gestión del rendimiento en el teletrabajo. Es un tema del que, según afirman varios de los artículos (Golden & Veiga, 2005; Ruiller et al., 2019; Park & Jae, 2022) la investigación es bastante limitada, de ahí todo el análisis de los apartados anteriores que ayudan a comprender mejor el contexto de la investigación realizada sobre diversos aspectos del teletrabajo que afectan al rendimiento, como, por ejemplo, la transformación digital o los aspectos psicológicos.

Para este análisis se han encontrado 13 artículos (5, 7, 8, 9, 10, 13, 19, 24, 27, 35, 36, 37, 43), de los cuales se va a realizar una tabla comparativa, en la que se han definido seis dimensiones. Estos artículos han sido seleccionados debido a su relevancia y enfoque en el tema en cuestión con el fin de realizar una comparación sistemática y facilitar la comprensión de los hallazgos y conclusiones obtenidos de estos diversos estudios e investigaciones.

Las seis dimensiones propuestas han sido diseñadas con la intención de abordar los aspectos esenciales relacionados con la gestión del rendimiento en el entorno del teletrabajo. Cada una de ellas captura un conjunto específico de consideraciones que han surgido tras el análisis de los artículos seleccionados. La creación de estas dimensiones facilita la organización y estructuración de la información recopilada, lo que a su vez permite simplificar la identificación de patrones, tendencias y diferencias entre los estudios analizados.

	Gestión de los RRHH y bienestar laboral	Sistemas de control	Características y fundamentos	Intercambio de conocimiento	Tecnología	Sostenibilidad
Art.	RHBL	SC	CF	IC	T	S
5	x					
7	x	x				
8	x					
9			x			
10	x		x			
13				x	x	
19					x	
24	x					
27			x	x	x	x
35			x			
36	x	x				
37	x					
43	x					

Tabla 8. Dimensiones sobre la gestión del rendimiento en el teletrabajo. Fuente: Elaboración propia

Gestión de los recursos humanos y bienestar laboral. En este apartado están representados todos los artículos que tratan sobre cómo los recursos humanos y los diferentes aspectos que están directamente relacionados con el bienestar laboral, en el teletrabajo afectan a la gestión del rendimiento.

Sistemas de control. Para esta categoría se han extraído artículos que tratan sobre el diseño de sistemas de control en el ámbito del trabajo remoto y cómo se implantan controles organizacionales en los acuerdos de estos.

Características y fundamentos. En este caso se habla sobre las características y los factores fundamentales del trabajo del teletrabajador que podrían facilitar o dificultar la capacidad de realizar ciertas tareas, además de los determinantes del rendimiento laboral para este modelo de trabajo. Se exploran aspectos como las habilidades requeridas para el teletrabajo, la autonomía del empleado, la interdependencia de las tareas o la comunicación y colaboración a distancia, estudiando cómo estas características impactan en la capacidad de los empleados para llevar a cabo sus tareas de manera exitosa.

Intercambio de conocimiento. En esta categoría se abordan la complejidad del conocimiento y los efectos de la separación temporal y espacial entre compañeros de trabajo, cómo funcionan el intercambio y las redes de conocimiento.

Tecnología. En este apartado se tiene en cuenta cómo la tecnología ayuda a mitigar las limitaciones del teletrabajo y, por lo tanto, la calidad del software influye en gran medida en los resultados laborales de los teletrabajadores.

Sostenibilidad. Como se hizo en el apartado anterior, la sostenibilidad es un tema muy importante que abordar en los artículos de prácticamente cualquier sector. Se analizará la presencia de esta en los artículos analizados.

A continuación, se procede al análisis de las seis dimensiones definidas, en orden decreciente, según el número de artículos que abordan los diferentes temas.

4.5.1. Primera dimensión: Gestión de los recursos humanos y bienestar laboral

Los artículos representados en esta dimensión (5, 7, 8, 10, 24, 36, 37, 43) han investigado distintos conceptos de la gestión de los recursos humanos y el bienestar laboral que influye en la gestión del rendimiento, y se han obtenido conclusiones sobre qué prácticas impactan en mayor medida al rendimiento de los empleados y de la organización.

En primer lugar, se ha encontrado que el acceso a prácticas de desarrollo de recursos humanos se relaciona positivamente con la adopción del teletrabajo en las empresas. Además, el teletrabajo está asociado positivamente con el rendimiento de la empresa (Boulet & Parent-Lamarque, 2022; Martínez-Sánchez et al., 2007; Podolsky et al., 2022) y este impacto es aún más positivo cuando se implementan prácticas de desarrollo de recursos humanos. Esto significa, que brindar oportunidades de desarrollo y capacitación a los teletrabajadores es fundamental para mejorar su rendimiento y el éxito general del teletrabajo en la organización. Sin embargo, en el contexto español, las largas jornadas laborales y la escasa difusión de prácticas de trabajo flexible pueden afectar el impacto del teletrabajo (Martínez-Sánchez et al., 2007).

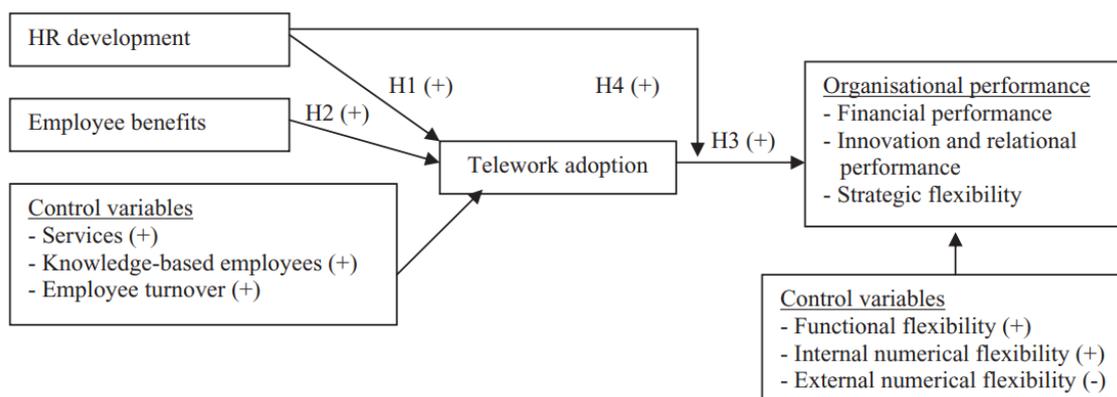


Ilustración 11. Modelo de investigación del artículo 5. Fuente: Martínez-Sánchez et al., 2007

En la ilustración 11, extraída del artículo de Martínez, Pérez, de Luis y Vela, se plasmó un modelo de investigación donde se propone que la adopción del teletrabajo se explica por la medida

en que los empleados tienen acceso a las prácticas de desarrollo de los recursos humanos, como, por ejemplo, a distintas formaciones y programas de desarrollo, y a los beneficios sociales (Martinez-Sanchez et al., 2007). Se incluyen, además, tres variables de control como antecedentes del teletrabajo: el sector, el porcentaje de empleados basados en el conocimiento y el grado percibido de rotación de los empleados. Y, por otro lado, también se definen algunas variables de control relacionadas con la flexibilidad laboral que mejoran el rendimiento organizacional, situadas en la parte baja de la derecha de la imagen: flexibilidad funcional (indica la distribución de funciones), flexibilidad numérica interna (relacionada con ajustar el volumen de trabajo a los cambios en la demanda mediante contratos a tiempo parcial u horarios flexibles) y flexibilidad numérica externa (relacionada con ajustar el volumen de trabajo mediante la contratación y despido de empleados temporales) (Martinez-Sanchez et al., 2007).

También, se destaca la importancia de considerar el teletrabajo en los procesos de trabajo y la productividad de los equipos en función de la actitud de los supervisores hacia esta modalidad laboral (Lembrechts et al., 2018). Los estudios han confirmado que existe una correlación negativa entre la interdependencia de tareas y la actitud de apoyo de los supervisores hacia el teletrabajo (Lembrechts et al., 2018; Podolsky et al., 2022). Sin embargo, la dependencia del supervisor de su equipo modera esta relación. En este sentido es esencial abordar los aspectos estructurales a nivel de equipo que puedan contribuir a una actitud negativa por parte de los supervisores hacia el teletrabajo (Lembrechts et al., 2018; Nakrosiene et al., 2019).

Por otro lado, se ha evidenciado que el bienestar de los trabajadores juega un papel fundamental en el rendimiento laboral, especialmente en momentos de crisis (Boulet & Parent-Lamarque, 2022). Los estudios respaldan tanto la teoría del trabajador feliz como la teoría del desgaste de recursos al mostrar que un trabajador psicológicamente en buen estado constituye un recurso que mejora su rendimiento durante situaciones adversas (Boulet & Parent-Lamarque, 2022; Groen et al., 2018). Además, se encontró que la satisfacción con el equilibrio entre el trabajo y la vida personal tiene un efecto positivo indirecto en el rendimiento laboral a través del bienestar en todos los sectores. Estas conclusiones resaltan la importancia de implementar prácticas de recursos humanos, como se ha mencionado anteriormente, que promuevan el bienestar de los trabajadores y entornos laborales favorables a la conciliación familiar.

Otra de las conclusiones que se han obtenido de los artículos es el concepto de “job crafting” (proceso mediante el cual los empleados cambian la naturaleza de sus tareas con el fin de adaptarlas a sus necesidades y preferencias personales), surgido como una explicación para los cambios que los teletrabajadores realizan para mejorar el equilibrio entre trabajo y vida personal, así como el rendimiento laboral (Biron et al., 2023). Se ha enfatizado la importancia de considerar las diferencias individuales relacionadas con el tiempo como contingencias para los ajustes realizados por cada persona en su teletrabajo. Además, la retroalimentación, tanto de compañeros como de la propia evaluación, ha sido identificada como un factor crucial en el proceso iterativo de aprendizaje para teletrabajar de manera efectiva a lo largo del tiempo (Biron et al., 2023).

Por último, en el estudio realizado por Podolsky, Ducharme y McIntyre se encontró que, en grupos mixtos (teletrabajadores y no teletrabajadores), las diferencias de rendimiento entre ambos favorecen a los no teletrabajadores (Podolsky et al., 2022). Sin embargo, esas diferencias se vuelven no significativas a medida que aumenta la proporción de teletrabajadores. Los resultados también muestran que cuando la interdependencia de tareas en el grupo es baja, no hay diferencias de rendimiento entre los teletrabajadores y los no teletrabajadores. No obstante, cuando la interdependencia de tareas en el grupo es alta, los teletrabajadores tienen un mejor rendimiento a medida que aumenta la proporción de teletrabajadores en el grupo. Por lo que, las implicaciones prácticas del estudio sugieren que los teletrabajadores tienen un mejor rendimiento en grupos con una proporción más alta de teletrabajadores, incluso cuando la interdependencia de tareas es alta (Podolsky et al., 2022).

Al final, en este apartado se comprende que el teletrabajo puede tener un impacto positivo en el rendimiento laboral, siempre y cuando se implementen prácticas de desarrollo de recursos humanos adecuadas y se fomente el bienestar de los trabajadores. La actitud de los supervisores hacia el teletrabajo y las particularidades del sector también juegan un papel relevante en la medición del rendimiento. La presencia de más teletrabajadores en un grupo y la adaptación dinámica de los roles laborales y no laborales a través del “job crafting” pueden mejorar aún más el rendimiento laboral en esta modalidad. En general, estas conclusiones ofrecen perspectivas valiosas para las organizaciones en la gestión efectiva del teletrabajo y el bienestar de sus trabajadores. Sin embargo, no dejan del todo claro cómo han medido el rendimiento en cada uno de los estudios para llegar a dichas conclusiones, más allá de algunas variables de control que se mencionan en uno de los artículos.

4.5.2. Segunda dimensión: Características y fundamentos

Dentro del amplio contexto de la gestión del rendimiento en el teletrabajo, es esencial profundizar en las características y fundamentos que distinguen a este modelo laboral en particular. En este apartado, se van a analizar las características y los factores fundamentales que pueden tener un impacto significativo en su capacidad para realizar eficazmente ciertas tareas, además de los determinantes específicos que influyen en el rendimiento laboral en este entorno de trabajo remoto. Sobre estos aspectos hablan un total de 4 de los 50 artículos seleccionados (9, 10, 27, 35).

Los estudios sobre el impacto del teletrabajo en el desempeño laboral presentan resultados contradictorios, pero se ha evidenciado que el teletrabajo puede afectar positivamente el rendimiento en ciertas condiciones laborales (Golden & Gajendran, 2019; Park & Jae, 2022). Las características del trabajo como la complejidad, la interdependencia y el apoyo social, juegan un papel importante en la relación entre el teletrabajo y el desempeño laboral (Golden & Gajendran, 2019). Como se aprecia en la ilustración 12, los teletrabajadores en trabajos de alta complejidad que teletrabajaron en mayor medida aumentaron su rendimiento laboral, mientras que los

empleados con trabajos menos complejos no ven modificado el rendimiento laboral independientemente del grado en el que teletrabajen.

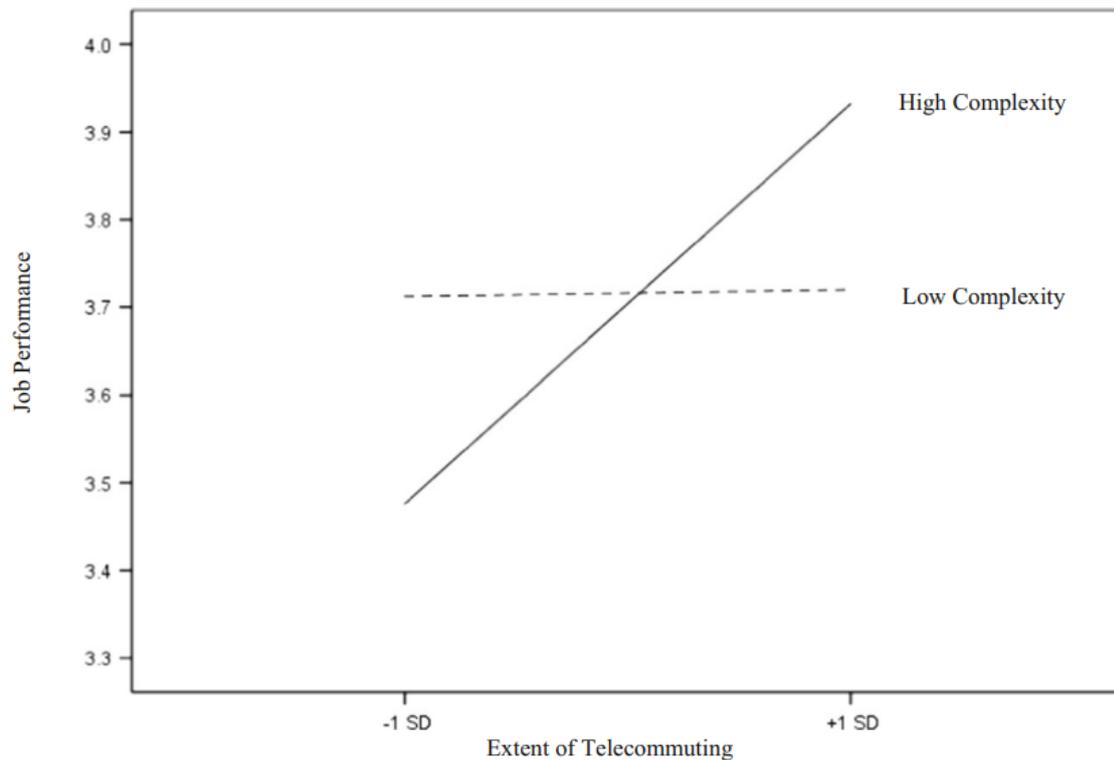
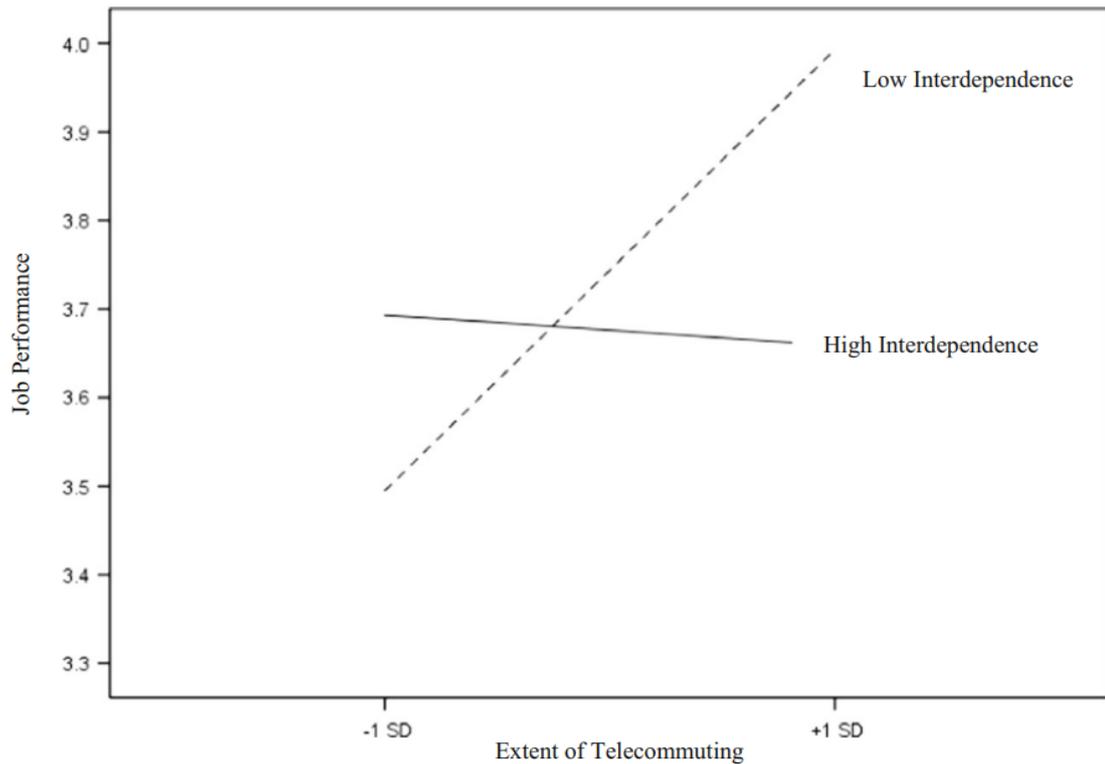


Ilustración 12. El efecto moderador de la complejidad del trabajo en la relación entre el teletrabajo y el rendimiento laboral. Fuente: Golden & Gajendran, 2019

Sin embargo, si se analiza la interdependencia de las tareas, el rendimiento se ve aumentado en gran medida cuanto más baja sea esta interdependencia a medida que crece el grado de teletrabajo, mientras que, para una alta interdependencia de las tareas, el rendimiento decrece poco a poco cuanto mayor es el grado de teletrabajo. Esto se debe principalmente a que cuánto más se depende de un compañero para realizar una tarea específica, mejores tienen que ser los medios de comunicación que se utilicen, siendo el teletrabajo en ocasiones un impedimento de ello debido a la separación espacial e incluso temporal.



Il·lustració 13. El efecto moderador de la interdependencia del trabajo en la relación entre el teletrabajo y el rendimiento laboral. Fuente: Golden & Gajendran, 2019

Por otro lado, se ha encontrado que, en general, el teletrabajo no se asocia negativamente con el rendimiento, independientemente del nivel de las variables moderadoras examinadas. Por el contrario, se ha demostrado que el teletrabajo es beneficioso para trabajos complejos, con baja interdependencia y bajo nivel de apoyo social (Antonio Davila et al., 2022; Golden & Gajendran, 2019).

Además, se identificaron factores clave que influyen en los resultados del teletrabajo, como la reducción de la comunicación con compañeros de trabajo, la confianza y el apoyo del supervisor, y la idoneidad del lugar de trabajo en el hogar (Nakrosiene et al., 2019; Park & Jae, 2022). Estos factores pueden fortalecer la satisfacción general, las ventajas percibidas, las oportunidades de carrera y la productividad de los trabajadores.

El teletrabajo ha sido objeto de un debate en el contexto de la pandemia de la COVID-19. Los estudios previos han comparado teletrabajadores con no teletrabajadores, pero hay poca evidencia empírica que respalde las afirmaciones sobre el impacto del teletrabajo en el desempeño laboral (Nakrosiene et al., 2019). Sin embargo, se ha comprobado que la frecuencia del teletrabajo y la calidad de la gestión del rendimiento tienen un efecto positivo en el rendimiento laboral, pero el impacto organizativo del teletrabajo se asoció negativamente con el rendimiento de los teletrabajadores, desafiando las expectativas.

Park y Jae investigaron cómo los factores laborales, tecnológicos y de gestión afectan al rendimiento de los teletrabajadores (Park & Jae, 2022). En la ilustración 14 se muestra el marco

teórico que propusieron en el que los factores mencionados conjuntamente afectan al impacto organizativo del teletrabajo, que a su vez afecta al rendimiento individual de los trabajadores (Park & Jae, 2022).

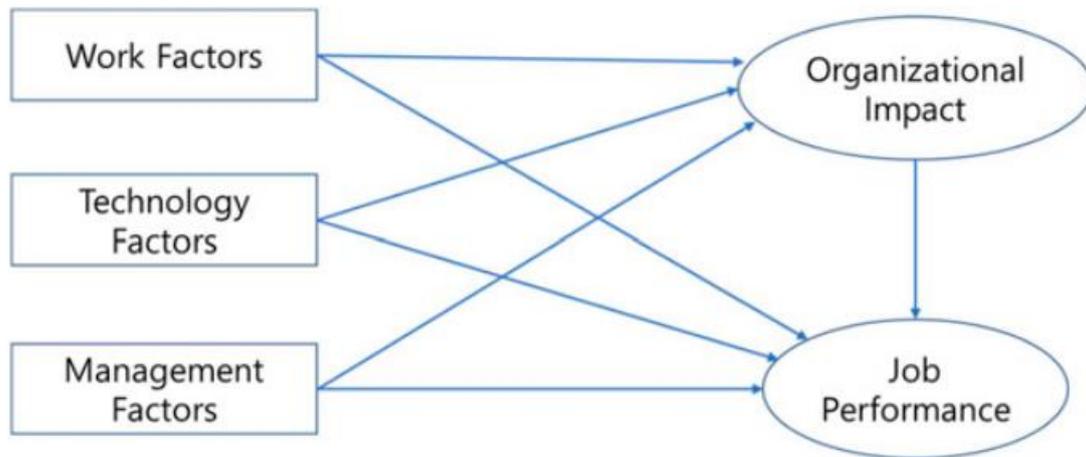


Ilustración 14. Marco teórico de los determinantes del rendimiento laboral de los trabajadores. Fuente: Park & Jae, 2022

En lo que respecta a la gestión del rendimiento, los autores afirman que, al implementar el teletrabajo, es muy importante que las normas de rendimiento, tanto para los empleados que teletrabajan como para los que no, sean las mismas (Park & Jae, 2022). Esto es esencial para promover la igualdad, la colaboración, la productividad y una cultura organizacional sólida. Todos estos factores contribuyen al éxito general de la empresa y al bienestar de los empleados.

Además, en ese mismo estudio se define a la gestión del rendimiento como “un amplio conjunto de actividades destinadas a mejorar el rendimiento de los empleados”, por lo que afirman que un buen sistema de gestión del rendimiento muestra un alto rendimiento entre sus empleados (Park & Jae, 2022). Esto conlleva que las empresas desarrollen un sólido sistema de medición del rendimiento, diseñen tareas adecuadas para un ambiente de trabajo independiente y establezcan sistemas de recompensa que incentiven a los trabajadores.

Para mejorar y supervisar el rendimiento de los trabajadores, los supervisores deben adaptar los requisitos del teletrabajo, ajustar las métricas de rendimiento y modificar sus enfoques para proporcionar retroalimentación. Además, hay estudios que demuestran que la percepción de justicia en la evaluación del desempeño tiene efectos positivos en los empleados (Park & Jae, 2022). Cómo los trabajadores perciben la imparcialidad y equidad en los procesos de evaluación que realizan los supervisores o la organización para medir su desempeño laboran juega un papel crucial en la satisfacción laboral, en la motivación y en el compromiso de los empleados, lo que hace que aumente el rendimiento.

4.5.3. Tercera dimensió: Tecnologia

En este apartado, se aborda la relevancia de la tecnología como herramienta para mitigar las limitaciones del teletrabajo y cómo la calidad del software influye en los resultados laborales de los teletrabajadores. Dentro de esta temática se han identificado tres artículos clave (13, 19, 27).

La tecnología tiene un impacto significativo en la gestión del rendimiento en el contexto del teletrabajo. Se ha demostrado, que el uso de la tecnología a través de medios de comunicación asíncronos puede mitigar los efectos negativos de la separación espacial y temporal (van der Meulen et al., 2019). Esto implica que la tecnología puede actuar como un puente que facilita la colaboración y el intercambio de información superando las barreras físicas del trabajo a distancia.

Otro aspecto relevante es la calidad del software de teletrabajo. El uso extensivo de sistemas de teletrabajo puede tener un impacto negativo en el intercambio social y los resultados laborales de los teletrabajadores. Sin embargo, se ha demostrado que la calidad del software puede moderar este efecto negativo (Kuruzovich et al., 2021; van der Meulen et al., 2019). A medida que aumenta la calidad del software de teletrabajo, la relación negativa entre el uso del sistema de teletrabajo y los resultados laborales se vuelve menos significativa.

Además, se ha enfatizado la importancia de las habilidades blandas, como la comunicación basada en tecnología (Antonio Davila et al., 2022). La capacidad de los teletrabajadores para comunicarse de manera efectiva a través de la tecnología se ha vuelto esencial para mantener la colaboración y la cohesión del equipo en esta modalidad de trabajo (Antonio Davila et al., 2022; Kuruzovich et al., 2021; van der Meulen et al., 2019).

En general, la tecnología desempeña un papel crucial en la gestión del rendimiento en el teletrabajo. Para optimizar el teletrabajo, es fundamental considerar la calidad del software utilizado, fomentar habilidades de comunicación efectivas y adaptar modelos organizativos para facilitar el intercambio de conocimientos en entornos virtuales. Factores demográficos y culturales también deben tenerse en cuenta al implementar el teletrabajo en diferentes contextos. En resumen, la tecnología desempeña un papel esencial en la gestión del rendimiento en el teletrabajo, y su adecuada implementación y consideración de aspectos organizativos y habilidades de los teletrabajadores contribuyen a maximizar los beneficios de esta modalidad laboral en diversos entornos empresariales.

4.5.4. Cuarta dimensió: Intercambio de conocimiento

Dos de los artículos (13, 27) clasificados en el apartado anterior, además de hablar de la tecnología como herramienta para mejorar el rendimiento de los teletrabajadores, hablan sobre el intercambio de conocimiento en el teletrabajo. Estos estudios han revelado varias conclusiones importantes.

Por un lado, la separación espacial entre compañeros de trabajo puede tener un impacto significativo en el intercambio de conocimiento dentro de una organización. Cuando los empleados trabajan desde ubicaciones dispersas, se reducen las oportunidades naturales de interacción y colaboración que suelen tener lugar en un entorno de oficina física. La falta de encuentros casuales y conversaciones informales pueden también disminuir la frecuencia del intercambio de conocimiento entre compañeros de trabajo. La ausencia de estas interacciones cara a cara puede limitar la fluidez de compartir ideas, discutir problemas y acceder a la experiencia de otros miembros del equipo. Como resultado, la separación espacial en el teletrabajo reduce la frecuencia del intercambio de conocimiento (van der Meulen et al., 2019), y, por lo tanto, la efectividad en la resolución de problemas y la toma de decisiones conjuntas, lo que reduce el rendimiento organizacional.

Por otro lado, la separación temporal en el teletrabajo puede tener efectos adicionales en el intercambio de conocimiento. La falta de sincronización en los horarios de trabajo puede llevar a que los empleados no estén disponibles al mismo tiempo para comunicarse y compartir información. Esto disminuye la conciencia del conocimiento, especialmente en redes de conocimiento heterogéneas, donde los trabajadores tienen diferentes horarios laborales (van der Meulen et al., 2019). La conciencia del conocimiento representa quién sabe qué dentro de un grupo de trabajo. Cuando la separación temporal afecta a la conciencia del conocimiento, es probable que los empleados no estén al tanto de quién posee ciertas habilidad o información relevantes en momentos cruciales, lo que restringe la colaboración efectiva y afecta negativamente al rendimiento laboral y proactivo de los teletrabajadores.

Además, se ha demostrado que las habilidades blandas, como la comunicación basada en tecnología, juegan un papel fundamental en mejorar los resultados del teletrabajo. La calidad de la comunicación y las interacciones sociales efectivas en el entorno virtual son esenciales para mantener una conexión sólida entre los miembros del equipo (Antonio Davila et al., 2022). El uso adecuado de herramientas de comunicación y la capacidad de expresar ideas de manera clara y concisa son cruciales para la colaboración y el intercambio de conocimiento en entornos de trabajo remotos. Las habilidades blandas también facilitan una mayor comprensión y empatía entre los teletrabajadores, lo que puede promover un ambiente de trabajo positivo y mejorar la eficiencia en la resolución de problemas y la toma de decisiones colaborativas.

Por lo tanto, en vista de los desafíos que plantea el teletrabajo en la gestión del rendimiento y el intercambio de conocimiento, es fundamental considerar enfoques y herramientas adecuadas para abordar estas problemáticas. Los artículos analizados destacan la importancia de gestionar de manera efectiva la comunicación y el intercambio de conocimiento en un entorno de trabajo remoto.

Para contrarrestar el efecto de la separación espacial y temporal se deben emplear herramientas tecnológicas adecuadas como se ha desarrollado en el apartado anterior. Asimismo, los equipos de trabajo deben promover una cultura de confianza y apertura, donde los empleados

se sientan cómodos compartiendo sus conocimientos y experiencias. Es importante fomentar la colaboración y la cohesión del equipo, incluso en un entorno virtual. Para poder llevar a cabo todo esto, se deben establecer canales de retroalimentación efectivos (Antonio Davila et al., 2022; van der Meulen et al., 2019), tanto de parte de los supervisores como entre los propios compañeros de trabajo. La retroalimentación constructiva y el reconocimiento de los logros contribuirán a mejorar el rendimiento individual y grupal en el teletrabajo.

Todo lo anterior se resumiría en que con una gestión del rendimiento adecuada y un enfoque proactivo en la mejora de la comunicación y el intercambio de conocimiento, las organizaciones pueden potenciar el rendimiento de sus equipos y alcanzar el éxito en el teletrabajo.

4.5.5. Quinta dimensión: Sistemas de control

En este apartado se han extraído tan sólo dos artículos (7, 36) que tratan sobre el diseño de sistemas de control en el ámbito del trabajo remoto y cómo se implantan controles organizacionales en los acuerdos de estos para medir el rendimiento de los teletrabajadores.

Los estudios examinaron la relación entre el teletrabajo y el diseño de sistemas de control en el trabajo flexible (Groen et al., 2018; Pianese et al., 2023), llegando a concluir que el teletrabajo puede disminuir la capacidad de los gerentes para monitorear el comportamiento de los empleados. Sin embargo, para contrarrestar este suceso, se sugiere que los gerentes pongan más énfasis en los controles de los resultados (Groen et al., 2018).

En una encuesta realizada a empleados del sector finanzas, se observó que aquellos empleados que teletrabajaban tendían a tener un mayor énfasis en el control de los resultados en proporción a las horas de teletrabajo. Sorprendentemente, los trabajadores con permiso para teletrabajar informaron que sus supervisores controlaban en menor medida sus resultados en comparación con los compañeros que no tenían esa opción (Groen et al., 2018).

En un contexto en el que el trabajo remoto está en aumento, se destaca la importancia del control organizacional para influir en la disposición de los empleados para actuar de acuerdo con los valores y objetivos de la empresa (Groen et al., 2018; Pianese et al., 2023). En el estudio realizado por Pianese, Errichiello y Cunha se analizaron distintos dominios de control organizacional de acuerdos de teletrabajo (Pianese et al., 2023). Además de los controles de resultados directos, también se consideraron prácticas de gestión y acciones de los empleados.

En este sentido, los sistemas de control están estrechamente relacionados con la gestión del rendimiento debido a que el sistema de control en una organización despliega distintos mecanismos y prácticas con el objetivo de gestionar el rendimiento de los empleados, lo que implica establecer controles adecuados, objetivos claros y medibles, reglas y procedimientos que guíen el comportamiento de los empleados hacia los resultados deseados de la empresa (Pianese et al., 2023). Y la gestión del rendimiento se encarga de usar esos mecanismos de control para poder

evaluar el desempeñu de los trabajadores, proporcionando retroalimentación sobre su rendimiento y tomar decisiones. Es decir, los sistemas de control proporcionan la estructura y los medios para la gestión del rendimiento.

En la ilustración 15 se muestra cómo los cinco dominios de control que se definen en el artículo de Pianese, Errichiello y Cunha (sistema de control, estilos de supervisión, relaciones de confianza, identificación organizativa e identidad laboral) regulan las dinámicas del control organizacional, siendo los agentes de esta dinámica la organización, los gerentes y los empleados (Pianese et al., 2023).

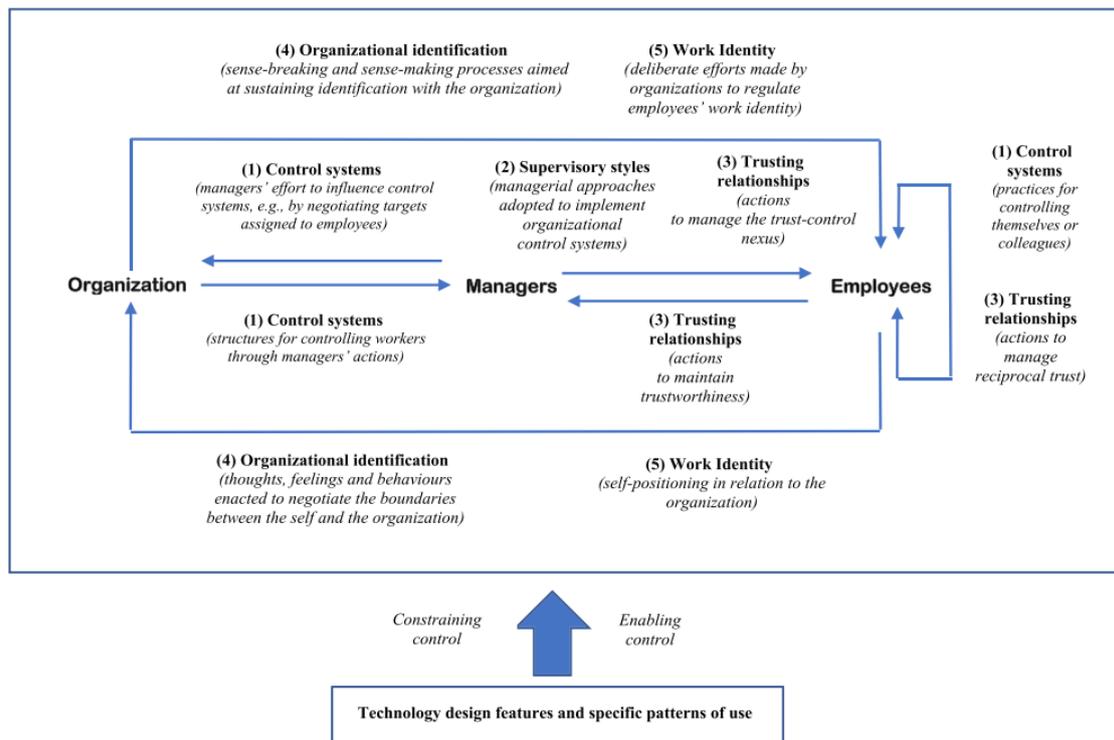


Ilustración 15. Perspectiva del control organizacional. Fuente: Pianese et al., 2023

Cada modalidad de control conlleva flujos de información tanto ascendentes como descendentes entre los gerentes y los empleados, dado que cada control requiere que los empleados creen las condiciones necesarias para su efectividad. Además, en el contexto propuesto, la tecnología desempeña un papel transversal, ya que puede actuar como facilitador o limitante para cada dominio de control, en función de sus características materiales y de diseño, así como de las formas específicas en que los trabajadores adoptan estos aspectos para ejercer control (Pianese et al., 2023).

Se puede concluir de los hallazgos de estos artículos que el teletrabajo puede disminuir la capacidad de los gerentes para monitorear el comportamiento de los empleados, lo que destaca la importancia de contar con sistemas de control efectivos para asegurar el alineamiento con los objetivos organizacionales. Al verse reducido el monitoreo directo con el teletrabajo, los supervisores y gerentes podrían poner más énfasis en los controles de los resultados para evaluar

el rendimiento de los empleados en función de los logros alcanzados. La integración de sistemas de control y gestión del rendimiento es esencial para maximizar la productividad y el éxito en entornos de trabajo flexibles y remotos.

4.5.6. Sexta dimensión: Sostenibilidad

Por último, sólo se ha encontrado un solo artículo (27) que mencione el tema de la sostenibilidad. Sin embargo, esta mención se hace únicamente en el resumen y la conclusión, donde afirman que el teletrabajo es una práctica esencial para la sostenibilidad de las empresas, principalmente en situaciones de desastres naturales y pandemias (Antonio Davila et al., 2022). Esta modalidad de trabajo puede ofrecer una solución viable y efectiva para mantener la continuidad de la actividad empresarial.

El teletrabajo se presenta como una estrategia clave para fomentar la sostenibilidad y la resiliencia de las organizaciones en situaciones desafiantes, lo que les permite mantener su funcionamiento eficiente y efectivo, incluso durante crisis o contingencias. Es fundamental que las empresas consideren el teletrabajo como una opción viable y adopten prácticas de gestión adecuadas, como la gestión del rendimiento, para aprovechar al máximo sus beneficios en términos de sostenibilidad y continuidad empresarial.

Con la revisión bibliográfica realizada se puede afirmar que la sostenibilidad no juega un papel crucial en la realidad empresarial actual, al no haber aparecido en prácticamente ningún artículo. Sin embargo, en un contexto que está marcado por diferentes desafíos ambientales, sociales y económicos, sería esencial abordar la sostenibilidad, ya que esta implica garantizar que las decisiones y acciones que se hacen ahora no comprometan la capacidad de las empresas en el futuro. Además, la falta de consideración de la sostenibilidad en la gestión del rendimiento podría limitar la capacidad de las organizaciones para abordar impactos ambientales, sociales y económicos de sus operaciones, y de esta forma se perdería una valiosa oportunidad de promover prácticas de trabajo más responsables y equitativas.

4.5.7. Diagrama de relaciones

A continuación, se va a mostrar un diagrama de las relaciones existentes entre las seis dimensiones propuestas para ver cómo interactúan unas con otras y cómo se influyen.

Las relaciones resultantes son las siguientes:

- Gestión de los RRHH y bienestar laboral ↔ Sistemas de control
- Gestión de los RRHH y bienestar laboral ↔ Características y fundamentos
- Gestión de los RRHH y bienestar laboral ↔ Intercambio de conocimiento
- Gestión de los RRHH y bienestar laboral ↔ Tecnología

- Sistemas de control ↔ Características y fundamentos
- Sistemas de control ↔ Tecnología
- Características y fundamentos ↔ Intercambio de conocimiento
- Características y fundamentos ↔ Tecnología
- Intercambio de conocimiento ↔ Tecnología
- Tecnología ↔ Sostenibilidad

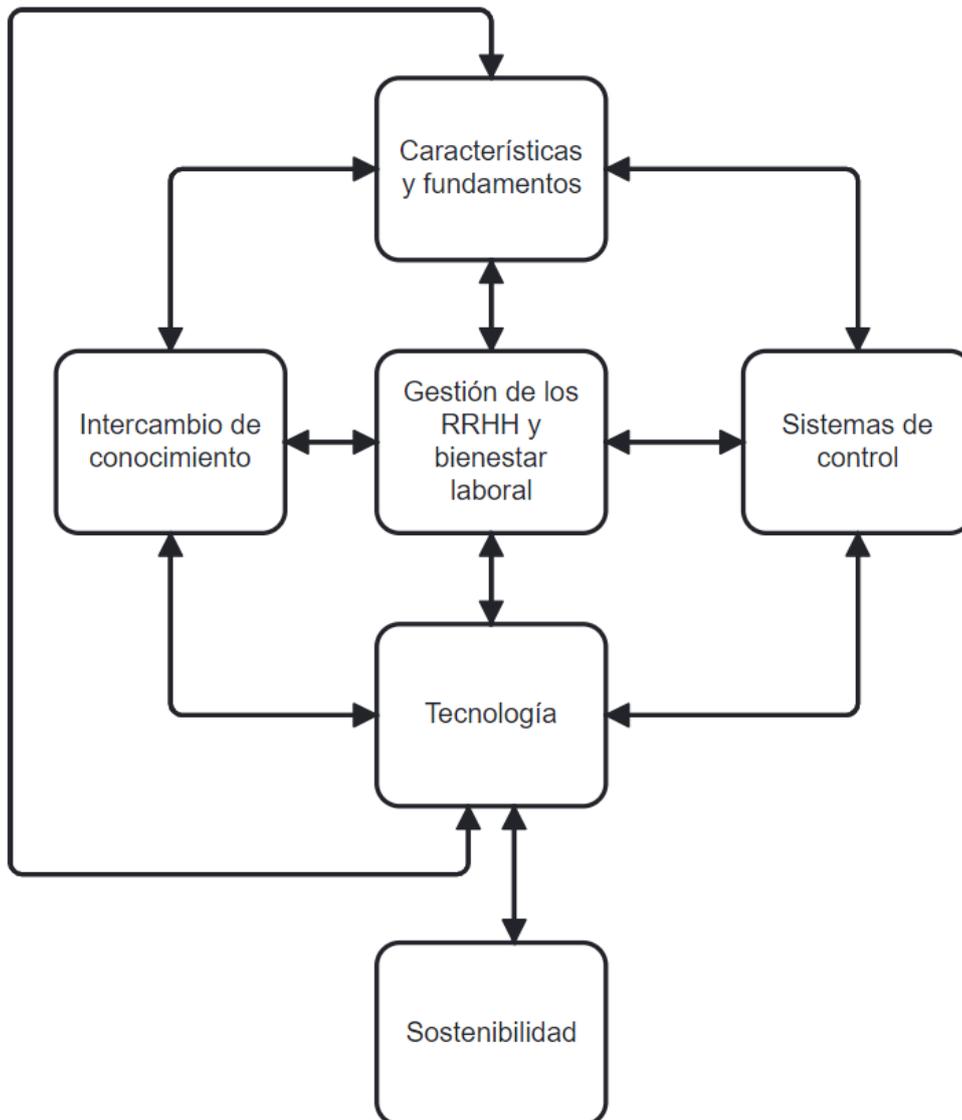


Ilustración 16. Diagrama de relaciones entre las 6 dimensiones. Fuente: Elaboración propia

La primera relación existente es la de la gestión de los recursos humanos y bienestar laboral junto con sistemas de control. Esta relación radica en encontrar el equilibrio entre el control y la autonomía, ya que un sistema de control demasiado estricto podría generar estrés en los empleados e incluso desconfianza entre ellos y con sus supervisores, impactando negativamente en su bienestar laboral. Esta relación, por lo tanto, es fundamental para garantizar el equilibrio entre eficiencia laboral y bienestar de los empleados.

Continuando con la relación entre la gestión de los recursos humanos y las características y fundamentos de la gestión del rendimiento en el teletrabajo, esta se basa en cómo la gestión de los recursos humanos es capaz de influir de una manera significativa en la capacidad de los propios empleados para aprovechar al máximo las características y fundamentos del teletrabajo. Por ejemplo, si se proporciona la formación adecuada para el entorno del teletrabajo, se podrían mejorar habilidades de comunicación y autonomía, lo que aumentaría la satisfacción y el bienestar laboral. Por lo tanto, la gestión efectiva de los recursos humanos en la que se tenga en cuenta las características y fundamentos de esta modalidad de trabajo puede crear un ambiente bueno, en el que el bienestar de los empleados se vea aumentado y fomentando su adaptación exitosa en este modelo laboral maximizando así su rendimiento.

También se ve claramente reflejada la relación entre la gestión de los recursos humanos y el intercambio de conocimiento, debido a que la gestión de los recursos humanos influye en la creación de una cultura organizacional que facilite el intercambio de conocimiento entre los empleados. Además, un enfoque en el bienestar laboral también podría tener un impacto positivo en el intercambio de conocimiento, ya que, al sentirse los empleados más valorados y motivados, más probabilidad existe de que estén dispuestos a compartir sus experiencias, conocimientos y mejores prácticas con el resto de los compañeros.

Como última conexión con la dimensión de la gestión de los recursos humanos y bienestar laboral se encuentra la tecnología. La relación entre ambas dimensiones se halla en cómo el uso de la tecnología y la elección de qué tipo de tecnología utilizar influye en el bienestar y en el desempeño laboral. Así, por ejemplo, si se adoptan herramientas de comunicación eficientes, se puede ver reducida la sensación de aislamiento de los empleados y por lo tanto, tener un impacto positivo en su satisfacción laboral. Sin embargo, por otro lado, la tecnología puede llevar también a tener algunos desafíos como la necesidad de estar conectado constantemente afectando al equilibrio entre la vida laboral y personal. En este caso, la gestión de los recursos humanos necesitaría establecer ciertas pautas sobre su uso fuera del horario laboral y ofrecer cursos de formación sobre cómo gestionar la carga de trabajo en un entorno digital.

Pasando a los sistemas de control, además de la relación explicada anteriormente con la gestión de los recursos humanos y bienestar laboral, se encuentran otras dos relaciones. La primera de ellas sería con la dimensión de características y fundamentos de la gestión del rendimiento en el teletrabajo. Esta relación está basada en cómo los sistemas de control deben adaptarse a las características únicas de esta modalidad de trabajo para que se vuelva efectivo. Por ejemplo, debido a que en el teletrabajo la autonomía de los empleados aumenta, este aspecto influye directamente en cómo establecer los objetivos y evaluar el desempeño de los empleados, se necesitan sistemas de control más flexibles.

Como última relación con la dimensión de los sistemas de control está la tecnología. Esta relación radica en cómo puede ser utilizada la tecnología para implementar y apoyar los sistemas de control en el entorno remoto. Existen distintas herramientas de seguimiento de proyectos y

algunas plataformas de gestión que pueden utilizarse para asignar tareas, monitorear el progreso de diferentes actividades y proyectos y asegurar el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, esta relación también presenta un desafío, ya que es necesario equilibrar el uso de la tecnología en el control del rendimiento sin generar una sensación extrema de vigilancia o incluso de invasión de la privacidad de los empleados, por lo que los sistemas de control tienen que ser transparentes y comunicados de forma clara para fomentar la confianza de los trabajadores.

Con respecto a la dimensión de características y fundamentos de la gestión del rendimiento en el teletrabajo existen cuatro relaciones, dos explicadas anteriormente y otras dos que se van a aclarar a continuación. La primera sería junto con la dimensión de intercambio de conocimiento. En esta relación se entienden cómo las características y fundamentos del teletrabajo influyen en la forma de producir un intercambio del conocimiento. Por ejemplo, debido a la característica intrínseca de la comunicación a distancia, es necesario un esfuerzo adicional para asegurar que la información fluya de forma efectiva. Además, debido a la existencia en numerosas ocasiones de la interdependencia de las tareas, se hace totalmente crucial compartir el conocimiento para lograr los objetivos.

Por otro lado, la relación de las características y fundamentos de la gestión del rendimiento en el teletrabajo y la propia tecnología se centra en cómo adaptar la tecnología para abordar las necesidades y desafíos específicos de las características del teletrabajo. Por ejemplo, debido a la mayor autonomía del empleado, se pueden requerir herramientas que ayuden a la realización de un seguimiento individual de tareas y objetivos. Esto se expande a cada una de las características propias del teletrabajo, ya que cada una de ellas necesitará de distintas herramientas tecnológicas que mantengan la productividad de los empleados.

Con respecto a la dimensión de intercambio de conocimiento, queda una relación más que analizar junto con la dimensión de la tecnología. Ya que al igual que en las otras relaciones de la dimensión de tecnología, se necesitan herramientas que faciliten este intercambio de conocimiento, creando, por ejemplo, espacios virtuales de discusión, compartiendo diferentes documentos y presentaciones e incluso promoviendo la colaboración en proyectos. Sin embargo, en esta relación es importante entender que la tecnología por sí misma no garantiza que el intercambio de conocimiento de la empresa se realice de manera efectiva. Estas herramientas tienen que ir de la mano con una cultura organizacional que promueva la colaboración entre los empleados y, además, elegir las herramientas adecuadas para cada situación concreta.

Por último, la última relación encontrada entre las seis dimensiones es la formada por la tecnología y la sostenibilidad. Esta relación se basa en cómo es capaz la tecnología de contribuir a la sostenibilidad en un contexto de teletrabajo. En los artículos, como se ha explicado anteriormente, no se ha encontrado demasiada información sobre este tema, pero como ejemplos que se podrían haber abordado se encontrarían los siguientes: reducción de emisiones, ahorro de recursos y menor congestión urbana.

5. Resultados

En el ámbito del impacto del teletrabajo en la gestión del rendimiento, tras el análisis de cincuenta artículos se han obtenido los siguientes resultados clave:

El teletrabajo surge por diferentes motivos que influyen en su adopción y resultados. En primer lugar, existe la motivación como requisito laboral, pero este enfoque a menudo conduce a resultados menos favorables. Por otro lado, el teletrabajo se busca por motivos de eficiencia, ya que se ha observado que ofrece mayor vitalidad y disminución del agotamiento emocional en comparación con el trabajo en el lugar de trabajo tradicional. Por último, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal se ha convertido en un motivo clave para el teletrabajo, ya que no solo se relaciona con una mayor vitalidad y menos agotamiento emocional, sino que también está vinculado a una mayor satisfacción laboral.

Otro aspecto importante es la relación entre el tiempo dedicado al teletrabajo y la satisfacción laboral. Se ha identificado que a medida que aumenta la cantidad de tiempo invertido en el teletrabajo, la satisfacción laboral también aumenta, llegando a un punto óptimo alrededor de las 15 horas por semana. Sin embargo, a partir de ese punto, la satisfacción tiende a estabilizarse y, en algunos casos, incluso disminuir ligeramente.

En cuanto a la flexibilidad y la libertad inherentes al teletrabajo, estas pueden tener un impacto positivo en la satisfacción laboral. No obstante, se ha subrayado la importancia de mantener un equilibrio en su implementación para lograr resultados laborales óptimos. La gestión adecuada de esta flexibilidad es esencial para evitar excesos que puedan perjudicar el rendimiento y la productividad.

Otras relaciones encontradas se corresponden al compromiso laboral que está vinculado a ciertos factores. Se ha demostrado que el acceso a la producción y al conocimiento organizacional, así como la existencia de un entorno laboral abierto y accesible, se asocian positivamente con un mayor compromiso laboral. Sin embargo, se ha observado que la independencia en términos de tiempo y ubicación, así como la flexibilidad en las relaciones laborales, no tienen una relación significativa con el compromiso laboral.

La preferencia por el teletrabajo por parte de los empleados también está influenciada por la percepción de la carga de trabajo y el apoyo que la organización brinda al teletrabajo. Es importante destacar que este apoyo ha sido un factor compensatorio en relación con la carga laboral.

También, se ha identificado la necesidad de repensar estrategias para establecer entornos de teletrabajo que no comprometan las relaciones laborales y familiares de los empleados. Ya que, aunque el teletrabajo puede ofrecer ventajas en términos de flexibilidad y autonomía, también puede dar lugar a desafíos en la gestión de las fronteras entre el trabajo y la vida personal, lo que puede afectar negativamente la salud y el rendimiento.

Por otro lado, las diferencias de género y la importancia de la persona en el entorno laboral también han surgido como factores influyentes en el teletrabajo. Se ha encontrado que tanto el género como la posición en un entorno social pueden influir en cómo se perciben los comportamientos de gestión de impresiones centrados en el supervisor y, a su vez, en la evaluación del desempeño. Por ejemplo, cuando los supervisores tienen bajo desempeño, los empleados hombres rinden menos que las mujeres. Sin embargo, cuando los empleados son los que tienen un bajo desempeño, las supervisoras mujeres rinden menos que los hombres.

Además, la falta de intercambio de conocimientos puede resultar en el aislamiento de los teletrabajadores y afectar negativamente el rendimiento general del equipo y de la organización. Para mitigar este efecto, se sugiere el uso de estructuras de jerarquía plana y procesos de autorregulación, que han demostrado ser efectivos para mantener la cohesión del equipo a pesar de la dispersión geográfica y temporal.

Debido a que la pandemia ha protagonizado un papel muy importante en esta modalidad de trabajo, la importancia de abordar la ansiedad en situaciones de crisis también ha emergido como un aspecto crucial en el teletrabajo. Las circunstancias inesperadas pueden generar niveles elevados de ansiedad entre los teletrabajadores, lo que a su vez puede afectar su rendimiento y bienestar. Para ayudar a estas circunstancias, la incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) ha demostrado tener efectos positivos en varios aspectos laborales. Se ha observado un aumento en la satisfacción laboral, una mayor flexibilidad organizacional, un aumento en la productividad y un mejor rendimiento general de los empleados.

En cuanto a la sostenibilidad, aunque la información es limitada, se ha concluido que las empresas deben encontrar un equilibrio entre las ventajas y desventajas de sus prácticas, identificando y mitigando los posibles impactos negativos en el medio ambiente. Esto implica adoptar estrategias responsables que promuevan la eficiencia energética, la gestión adecuada de los recursos naturales y la reducción de la huella ambiental.

Siguiendo con los resultados obtenidos del último apartado de la revisión bibliográfica directamente relacionado con la gestión del rendimiento en el teletrabajo se ha obtenido lo siguiente:

La adopción del teletrabajo en las empresas está positivamente relacionada con el desarrollo de Recursos Humanos (RRHH), lo que sugiere que invertir en el desarrollo de los empleados puede estar asociado con una mayor disposición a implementar el teletrabajo como una estrategia laboral.

Dentro del contexto específico de España, se destaca la influencia de factores como las largas jornadas laborales y la limitada difusión de prácticas de trabajo flexible, los cuales pueden interactuar con el impacto del teletrabajo. Estos factores, al interactuar, moldean la efectividad del teletrabajo en un escenario particular.

Además, el rendimiento organizacional está influido por variables de control vinculadas con la flexibilidad laboral. Estas incluyen la flexibilidad funcional, que refleja cómo se distribuyen las funciones; la flexibilidad numérica interna, que se refiere a la adaptación de la carga de trabajo; y la flexibilidad numérica externa, que está relacionada con la contratación y el despido de empleados temporales. Notablemente, las dos primeras se correlacionan de manera positiva con la adopción del teletrabajo, mientras que la última lo hace en sentido negativo.

Por otro lado, en el ámbito de la interdependencia de tareas y la actitud de los supervisores hacia el teletrabajo, se observa una relación inversa. Sin embargo, esta relación es regulada por la dependencia que los supervisores tienen de sus equipos. Esto implica que la interdependencia de tareas puede tener un impacto diferente en la actitud del supervisor hacia el teletrabajo, dependiendo de la intensidad de su dependencia hacia el equipo.

También se indica que la dinámica entre teletrabajadores y no teletrabajadores cuando trabajan ambos en una misma empresa revela que las diferencias de rendimiento favorecen a los no teletrabajadores. Sin embargo, a medida que aumenta la proporción de teletrabajadores, esta diferencia se hace cada vez menos significativa. Además, el impacto del teletrabajo en el rendimiento varía según la interdependencia de tareas. En tareas con baja interdependencia, un mayor teletrabajo se traduce en un mejor rendimiento. Por otro lado, en tareas altamente interdependientes puede llevar a una reducción del rendimiento. Por otro lado, en trabajos de alta complejidad, el teletrabajo puede mejorar el rendimiento, especialmente cuando la interdependencia de tareas es baja. Por el contrario, en trabajos menos complejos, el teletrabajo no tiene un impacto significativo en el rendimiento, independientemente del grado de teletrabajo. El teletrabajo es beneficioso para trabajos complejos, con baja interdependencia y bajo nivel de apoyo social.

Siguiendo con las normas de rendimiento, la equidad en estas emerge como un factor crítico en la implementación del teletrabajo. Establecer expectativas uniformes para teletrabajadores y no teletrabajadores resulta esencial para fomentar la igualdad, la colaboración, la productividad y una cultura organizacional cohesionada.

Un sistema de gestión del rendimiento efectivo se traduce en un alto rendimiento entre los empleados. La adaptación de los requisitos del teletrabajo, el ajuste de métricas de rendimiento y la retroalimentación personalizada son prácticas clave que los supervisores deben emplear para supervisar y mejorar el rendimiento. La percepción de imparcialidad y equidad en las evaluaciones de rendimiento, realizadas por supervisores u organizaciones, ejerce un papel fundamental en la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso de los empleados, y como resultado, influye en el aumento del rendimiento.

Otro aspecto clave es que, en un entorno de teletrabajo, la capacidad de los teletrabajadores para comunicarse de manera efectiva a través de la tecnología se vuelve esencial para mantener la colaboración y la cohesión del equipo. En relación con la separación espacial en el teletrabajo, se observa una disminución en el intercambio de conocimientos, lo que puede afectar

la resolución conjunta de problemas y la toma de decisiones, con consecuencias negativas en el rendimiento organizacional. Mientras que la separación temporal puede afectar la conciencia del conocimiento entre los empleados, lo que a su vez limita la colaboración efectiva y perjudica el rendimiento laboral y proactivo de los teletrabajadores. Para ayudar a esto, las habilidades blandas, en particular la comunicación basada en tecnología, desempeñan un papel esencial en la mejora de los resultados.

Con respecto al control, el teletrabajo puede disminuir la capacidad de los gerentes para supervisar el comportamiento de los empleados, por lo que se necesitan ajustes en las prácticas de gestión. Los teletrabajadores muestran un énfasis en el control de resultados en relación con las horas de teletrabajo. Se descubrió que aquellos con permiso para teletrabajar informaron de un menor nivel de control por parte de los supervisores en comparación con aquellos que no tenían la opción.

Por último, se destaca que los sistemas de control en la organización ofrecen una estructura y medios fundamentales para la gestión del rendimiento, influyendo en la forma en que se ejecuta el trabajo y se alcanzan los objetivos organizacionales.

6. Conclusiones

Como se ha resaltado anteriormente, tanto en el apartado de resultados como en toda la revisión bibliográfica, existen muchos estudios sobre qué aspectos aumentan y disminuyen el rendimiento en el ámbito del teletrabajo. Hay numerosos resultados con respecto a esto que ayudan a la decisión de la adopción del teletrabajo y cómo hacerlo para que este rendimiento no se vea perjudicado, incluso llegando a aumentar en muchos casos. Esto es crucial ya que la gestión del rendimiento se entiende entre otras definiciones como “un amplio conjunto de actividades destinadas a mejorar el rendimiento de los empleados” (Park & Jae, 2022), por lo que tener el conocimiento sobre cómo aumentar este rendimiento tras conocer qué aspectos ayudan a incrementarlo, ayudará a adoptar las actividades necesarias para lograrlo.

Sin embargo, escasos estudios definen o indican cómo medirlo. Tan importante es saber qué aspectos tener en cuenta para mejorar el rendimiento, como el saber cómo medir este rendimiento, qué variables utilizar y cómo construir un eficiente sistema de control.

Se mencionan tres variables de control relacionadas con la flexibilidad laboral que ayudan a una eficiente gestión del rendimiento (Martinez-Sanchez et al., 2007): flexibilidad funcional, flexibilidad numérica interna y flexibilidad numérica externa.

La flexibilidad funcional se refiere a la capacidad que tiene una organización para distribuir funciones y responsabilidades entre su personal. Esta variable aumenta su importancia en el ámbito del teletrabajo debido al incremento de autonomía de los trabajadores. Se necesitan trabajadores que sean capaces de cambiar de roles y se adapten a distintas funciones y tareas de manera más independiente.

La flexibilidad numérica interna se refiere a la capacidad que tiene una organización para ajustar el número de empleados a las fluctuaciones de demanda. Esta variable es esencial en el teletrabajo debido a la flexibilidad horaria que este suele tener, se deben ajustar los horarios de los trabajadores según las necesidades del negocio y las preferencias de los empleados.

La última variable de control que se menciona es la flexibilidad numérica externa. Esta se refiere a la capacidad que tiene una organización para ajustar su fuerza laboral mediante la contratación y despido de empleados según los cambios en la demanda. Esta variable es esencial en entornos empresariales de constante cambio para conseguir tener capacidad de respuesta a las demandas del mercado.

Aparte de estas tres variables, siendo la última específica para un determinado contexto, los estudios no resaltan otras variables de control que se puedan utilizar en el teletrabajo distintas a las que se utilizarían en el ámbito del trabajo presencial. Aunque sí que se resalta la importancia de que las normas de rendimiento para los teletrabajadores y no teletrabajadores de una misma empresa sean las mismas, para que estos no perciban cambios en la manera de medir el rendimiento entre unos y otros y se promueva la igualdad.

Además de las variables utilizadas, para saber cómo medir el rendimiento de la organización es importante el control organizacional, el cual es regulado por cinco dominios (Pianese et al., 2023): sistema de control, estilos de supervisión, relaciones de confianza, identificación organizativa e identidad laboral. Esto sugiere que la forma en que una organización mida su rendimiento tiene que estar basada en estos cinco dominios, construyendo una estructura que permita la supervisión de los empleados, cómo los supervisores interactúan con ellos, el mantenimiento de las relaciones de confianza entre los miembros, asegurando que los empleados se sientan identificados y comprometidos con la organización y creando una fuerte identidad laboral. Esto se convierte en la base para crear a partir de ahí un sistema de gestión del rendimiento eficiente que ayude a los empleados, no sólo los que se encuentran en la oficina, sino los que trabajan desde casa también a incrementar el rendimiento y aumentar la satisfacción laboral, mitigando en la mayor medida posible los efectos mencionados durante la revisión bibliográfica de la separación espacial y temporal del teletrabajo.

6.1. Creación de un sistema de gestión del rendimiento en el teletrabajo

Con toda la información recogida en la revisión bibliográfica es posible crear un esquema sobre cómo crear un sistema de gestión del rendimiento y los puntos en los que se necesita prestar atención y tratar de manera diferente cuando se trata de teletrabajo y no trabajo en el lugar de trabajo predeterminado.

Establecer objetivos claros. Definir los objetivos específicos que se quieren lograr con el sistema de gestión del rendimiento.

Definir roles y responsabilidades e identificar competencias clave. Establecer responsables de la implementación del sistema que identifiquen las competencias y habilidades necesarias para las actividades de la organización.

Desarrollar estándares de rendimiento y métodos de evaluación. Crear indicadores claros, medibles, alcanzables y relevantes para el trabajo y decidir cómo se va a evaluar el rendimiento.

Implementar un sistema de registro. Establecer un sistema para registrar y documentar todas las evaluaciones de desempeño que se lleven a cabo.

Establecer procedimientos de retroalimentación. Definir cómo proporcionar los datos de rendimiento a los empleados de manera constructiva y enfocándose en su desarrollo.

Plan y desarrollo. Establecer qué se va a hacer con los datos obtenidos. En el caso de que sean bajos cómo incrementar el rendimiento del trabajador y en el caso de que sean altos qué sistema de recompensas y reconocimiento utilizar.

Seguimiento y mejora continua. Evaluaciones periódicas del sistema de gestión del rendimiento para asegurar que funciona y promover las mejoras necesarias.

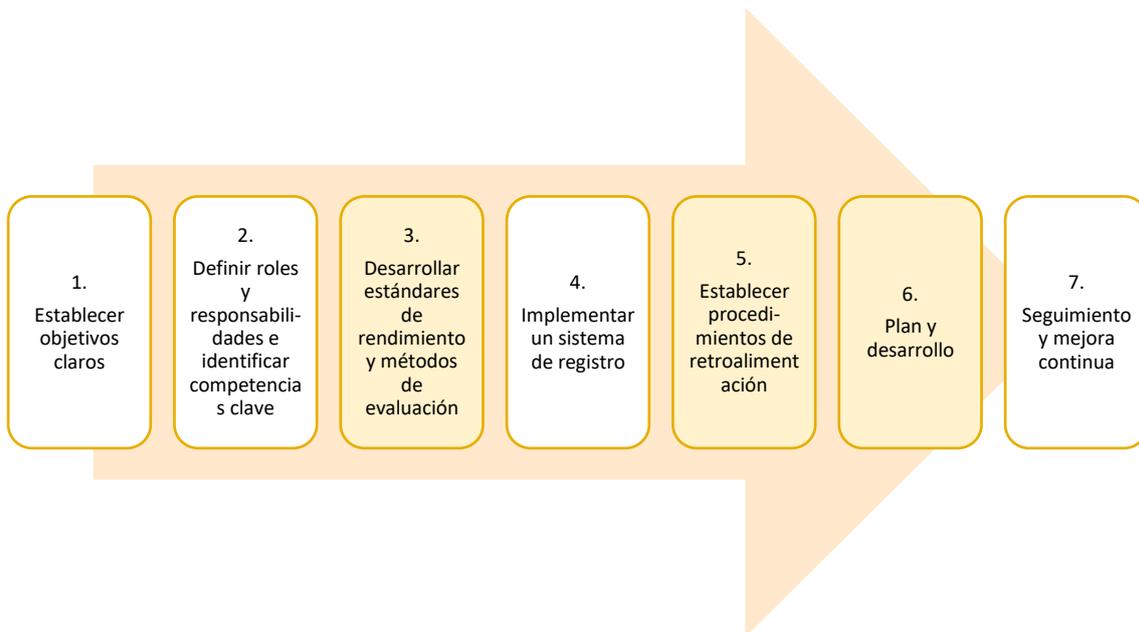


Ilustración 17. Creación de un sistema de gestión del rendimiento. Fuente: Elaboración propia

Los puntos resaltados en la ilustración 17 representan los apartados que hay que tratar de forma especial cuando el sistema de gestión del rendimiento se crea para un entorno de teletrabajo.

A la hora de desarrollar estándares de rendimiento y elegir métodos de evaluación, hay que tener en cuenta las características y los aspectos clave estudiados durante todo el trabajo, ya que, al incrementar por ejemplo la autonomía y flexibilidad con el teletrabajo, serán necesarios otros indicadores clave extra para medir el rendimiento de un trabajador. Para un mejor entendimiento se expone un caso ficticio.

Una empresa antes de implementar el teletrabajo tenía unos indicadores tradicionales que se basaban principalmente en medir la cantidad de ventas realizadas en un día, ya que los empleados trabajaban en una oficina bajo una supervisión mucho más directa. Una vez que se implanta el teletrabajo, ese indicador se queda insuficiente, es importante, pero ya que ahora los empleados trabajan de manera más autónoma y flexible, un nuevo estándar de rendimiento podría ser la disponibilidad durante el horario laboral establecido, se espera que los empleados además de cumplir con las ventas estén disponibles y trabajen de manera efectiva durante las horas acordadas. El método de evaluación que se podría utilizar en este caso sería el seguimiento de la asistencia a través de aplicaciones de mensajería y videoconferencias.

Otro punto clave es el de establecer procedimientos de retroalimentación, es evidente que la información no se transmite igual a un trabajador tradicional que a un teletrabajador, por lo que habría que buscar la forma en que se informe del rendimiento de una manera cercana y constructiva a pesar de la separación espacial, para que los empleados no sientan la evaluación como un examen que pueden suspender, sino como una motivación para incrementar su rendimiento. Y para esto es necesario definir qué recompensas y reconocimiento van a recibir, que se indica en el último

apartado resaltado. Las recompensas pueden variar en cierta medida ya que no tienen exactamente las mismas necesidades un tipo de trabajador que otro, siempre asegurando la igualdad de oportunidades entre todos los empleados. Un ejemplo claro de esto pueden ser las bonificaciones de tecnología, un presupuesto adicional para actualizar el equipo o adquirir alguna herramienta tecnológica. Esta recompensa será mucho más acogida por un teletrabajador, que a pesar de tener todo lo necesario para realizar su trabajo puede tener necesidades extra que le faciliten determinadas tareas, que por un trabajador tradicional que tiene todo lo que necesita en el lugar de trabajo.

6.2. Limitaciones del estudio y áreas de investigación futura

La principal limitación del estudio ha sido la investigación limitada existente sobre cómo medir el rendimiento en el teletrabajo. Este aspecto corresponde a una parte importante sobre la gestión del rendimiento y se ha quedado escasa, aunque sí que existen numerosos estudios e información relevante sobre los aspectos que ayudan a que este rendimiento incremente y las relaciones entre ellos, lo cual puede servir de guía a las empresas que estén pensando en implantar esta modalidad de trabajo.

Por esto mismo, para una investigación futura que tenga de base toda la información obtenida con este estado del arte sería el estudio de las variables de control que son necesarias añadir cuando una empresa permite y promueve el teletrabajo entre sus empleados. Aunque estas van a variar en gran medida según el contexto de cada empresa, se podrían sacar conclusiones de variables generales y de qué tipo son necesarias añadir a los sistemas de controles previamente utilizados.

Por último, otro aspecto a profundizar sería sobre la sostenibilidad y sus implicaciones en el teletrabajo, ya que como se ha comentado en el análisis de los artículos, no aparece demasiada información sobre este tema. Este enfoque podría contribuir a abordar algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), principalmente los que se indican en el Anexo I.

Empezando por los objetivos número 5 y 10, el teletrabajo puede brindar movilidad a los trabajadores para que puedan conciliar la vida personal y laboral, lo cual suele ser responsabilidad de las mujeres, sin embargo, el teletrabajo ayuda a que todas las personas independientemente de su género tengan las mismas oportunidades y responsabilidades. Además, la movilidad también favorece a quienes tienen limitaciones de movilidad e incluso a quienes viven en áreas geográficamente desfavorecidas, lo cual reduce en gran medida algunas desigualdades.

Por otro lado, el objetivo 3 está relacionado en mayor medida por todo el conocimiento aportado en el trabajo sobre salud y bienestar laboral y cómo el teletrabajo es capaz de hacer que

esta aumente. Sin embargo, sigue habiendo varios aspectos a tratar como el aislamiento social y la falta de actividad física que no permiten que este objetivo avance con mayor velocidad.

Por último, los cuatro objetivos que están altamente relacionados con el tema del trabajo son el 8, 9, 11 y 13.

El teletrabajo contribuye al crecimiento económico al aumentar la productividad y eficiencia, ya que reduce los costos asociados con la infraestructura de oficinas y el tiempo de desplazamiento, ayudando a cumplir este objetivo número 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico.

Además, el teletrabajo depende en gran medida de las TICs, lo que implica la necesidad de tener infraestructuras digitales sólidas y accesibles para garantizar que se pueda trabajar de manera eficiente desde cualquier sitio. También estimula la innovación en tecnologías de colaboración en líneas, aplicaciones de productividad y soluciones para la gestión del trabajo remoto, estrechamente relacionado son el objetivo número 9 sobre industria, innovación e infraestructura.

Continuando con el objetivo 11 sobre ciudades y comunidades sostenibles, se reduce la congestión urbana al disminuir la necesidad de desplazarse diariamente a la oficina, por lo que hay también una menor presión sobre la infraestructura urbana como el transporte público y las carreteras.

Por último, para el objetivo 13 sobre acción por el clima, ligado a lo explicado en el objetivo anterior, el teletrabajo ayuda a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, lo que contribuye a la mitigación del cambio climático. Además, el teletrabajo puede ser una herramienta para inspirar a las personas a adoptar prácticas más respetuosas con el medio ambiente en su estilo de vida.

7. Referencias bibliográficas

- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., & Mendoza, A. (2022). Exploring the adoption of virtual work: the role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 33(17), 3492–3525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913623>
- Ajzen, M., & Taskin, L. (2021). The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: A spacing identity approach. *INFORMATION AND ORGANIZATION*, 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.infoorg.2021.100364>
- Andrade, C., & Petiz Lousa, E. (2021). Telework and Work-Family Conflict during COVID-19 Lockdown in Portugal: The Influence of Job-Related Factors. *ADMINISTRATIVE SCIENCES*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/admsci11030103>
- Antonio Davila, G., Poleza, M., & Varvakis, G. (2022). Antecedents of telecommuting in emerging countries: The role of knowledge complexity. *KNOWLEDGE AND PROCESS MANAGEMENT*, 29(4), 343–357. <https://doi.org/10.1002/kpm.1713>
- Arjona Torres, M. (1999). *Dirección estratégica: un enfoque práctico : principios y aplicaciones de la Gestión del Rendimiento*. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RH4rRrgJB7wC&oi=fnd&pg=PR15&dq=gesti%C3%B3n+del+rendimiento+definici%C3%B3n&ots=5V5o8JorIL&sig=O6B2FHisWIP_H1FMz4b9c aKSXUg#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20del%20rendimiento%20definici%C3%B3n&f=false
- Barsness, Z. I., Diekmann, K. A., & Seidel, M. D. L. (2005). Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 48(3), 401–419.
- Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E., & Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 61(4), 449–464. <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>
- Biron, M., Casper, W. J., & Raghuram, S. (2023). Crafting telework: a process model of need satisfaction to foster telework outcomes. *PERSONNEL REVIEW*, 52(3), 671–686. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0259>
- Boulet, M., & Parent-Lamarche, A. (2022). Workers' well-being and job performance in the context of COVID-19: a sector-specific approach. *EVIDENCE-BASED HRM-A GLOBAL FORUM FOR EMPIRICAL SCHOLARSHIP*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2021-0139>
- Canibano, A., & Avgoustaki, A. (2022). To telework or not to telework: Does the macro context matter? A signalling theory analysis of employee interpretations of telework in times of

turbulence. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12457>

Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *EUROPEAN JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS*, 30(1), 69–88. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>

Chong, S., Huang, Y., & Chang, C.-H. (Daisy). (2020). Supporting Interdependent Telework Employees: A Moderated-Mediation Model Linking Daily COVID-19 Task Setbacks to Next-Day Work Withdrawal. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*, 105(12), 1408–1422. <https://doi.org/10.1037/apl0000843>

Fischer, C., Siegel, J., Proeller, I., & Drathschmidt, N. (2023). Resilience through digitalisation: How individual and organisational resources affect public employees working from home during the COVID-19 pandemic. *PUBLIC MANAGEMENT REVIEW*, 25(4, SI), 808–835. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2037014>

Fortuna, F., Rossi, L., Elmo, G. C., & Arcese, G. (2023). Italians and smart working: A technical study on the effects of smart working on the society. *TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE*, 187. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122220>

Gandini, A., & Garavaglia, E. (2023). ‘Another work routine is possible’: everyday experiences of (unexpected) remote work in Italy. *CULTURE AND ORGANIZATION*, 29(5, SI), 397–415. <https://doi.org/10.1080/14759551.2023.2201003>

Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *PERSONNEL REVIEW*, 47(2), 517–534. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>

Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter’s Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY*, 34(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (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>

Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL*, 36(6), 727–735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>

Hunton, J. E., & Norman, C. S. (2010). The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: Insights from a longitudinal field experiment. *Journal of Information Systems*, 24(1), 67–90. <https://doi.org/10.2308/JIS.2010.24.1.67>

- Kim, J. (2023). Public management strategies for improving satisfaction with pandemic-induced telework among public employees. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER*, 44(3), 558–575. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2022-0048>
- Kuruzovich, J., Paczkowski, W. P., Golden Timothy D. and Goodarzi, S., & Venkatesh, V. (2021). Telecommuting and job outcomes: A moderated mediation model of system use, software quality, and social Exchange. *INFORMATION & MANAGEMENT*, 58(3). <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103431>
- Lembrechts, L., Zanoni, P., & Verbruggen, M. (2018). The impact of team characteristics on the supervisor's attitude towards telework: a mixed-method study. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 29(21), 3118–3146. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255984>
- Li, B., Xue, C., Cheng, Y., Lim, E. T. K., & Tan, C.-W. (2023). Understanding work experience in epidemic-induced telecommuting: The roles of misfit, reactance, and collaborative technologies. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113330>
- Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *PSYCHOLOGY & MARKETING*, 24(3), 195–223. <https://doi.org/10.1002/mar.20158>
- Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., de-Luis-Carnicer, P., & Vela-Jimenez, M. J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *NEW TECHNOLOGY WORK AND EMPLOYMENT*, 22(3), 208–223. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00195.x>
- Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2022). Forced to go virtual. Working-from-home arrangements and their effect on team communication during COVID-19 lockdown. *GERMAN JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-ZEITSCHRIFT FÜR*, 36(3, SI), 238–269. <https://doi.org/10.1177/23970022221083698>
- Mehta, S., & Sharma, S. K. (2022). Remote Working During Covid-19 Crisis: Impact of Organizational Support Mechanisms on Employee Engagement and other Work-Related Attitudes. *NMIMS MANAGEMENT REVIEW*, 30(3), 8–33. <https://doi.org/10.53908/NMMR.300211>
- Murphy, K. R. (2021). Life After COVID-19: What if We Never go Back to the Office? *IRISH JOURNAL OF MANAGEMENT*, 40(2), 78–85. <https://doi.org/10.2478/ijm-2021-0007>
- Nakrosiene, A., Bucuniene, I., & Gostautaite, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>

- Neirotti, P., Raguseo, E., & Gastaldi, L. (2019). Designing flexible work practices for job satisfaction: the relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements. *NEW TECHNOLOGY WORK AND EMPLOYMENT*, 34(2), 116–138.
<https://doi.org/10.1111/ntwe.12141>
- Nilles, J. M. (1976). *Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301–317. [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)
- Organización Internacional del Trabajo. (2001). *Tecnología de la Información: Salvar la brecha digital*.
- 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>
- Park, S., & Jae, M. M. (2022). Determinants of teleworkers' job performance in the pre-COVID-19 period: Testing the mediation effect of the organizational impact of telework. *JOURNAL OF GENERAL MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.1177/03063070221116510>
- Pianese, T., Errichiello, L., & da Cunha, J. V. (2023). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *EUROPEAN MANAGEMENT REVIEW*, 20(2), 327–346. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Podolsky, M., Ducharme, M. J., & McIntyre, C. (2022). Normative telecommuting: the effects of group composition and task interdependence on telecommuter and non-telecommuter performance. *PERSONNEL REVIEW*, 51(8, SI), 1902–1921. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2022-0047>
- Rietveld, J. R., Hiemstra, D., Brouwer, A. E., & Waalkens, J. (2022). Motivation and Productivity of Employees in Higher Education during the First Lockdown. *ADMINISTRATIVE SCIENCES*, 12(1).
<https://doi.org/10.3390/admsci12010001>
- Roth, N. G., & Evans, S. (2004). *COLLABORATIVE KNOWLEDGE NETWORKS Reflections from a performance measurement, complexity and knowledge perspective*.
- Ruiller, C., Van Der Heijden, B., & Chedotel Frederique and Dumas, M. (2019). “You have got a friend” The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *TEAM PERFORMANCE MANAGEMENT*, 25(1–2), 2–29. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>

- Sanhokwe, H. (2022). Evaluating a desire to telework model: The role of perceived quality of life, workload, telework experience and organisational telework support. *SA JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 20. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1848>
- Slabe-Erker, R., & Primc, K. (2021). ICT-enabled organisational flexibility to support sustainable growth in Europe amidst a pandemic. *JOURNAL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY POLICY MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-12-2020-0180>
- Thorpe, R. 1951-, & Holloway, J. (2010). *La gestión del rendimiento perspectivas multidisciplinares*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Turgeman-Lupo, K., Hilo-Merkovich, R., & Biron, M. (2022). A Social Information Processing Perspective on the Influence of Supervisors and Followers on Women's and Men's Adaptability to Change. *JOURNAL OF CHANGE MANAGEMENT*, 22(4), 442–465. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2117231>
- van der Meulen, N., van Baalen, P., van Heck, E., & Mulder, 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>
- Vanderstukken, A., Nikolova, I., de Jong, J. P., & Ramioul, M. (2022). Exploring types of telecommuters: A latent class analysis approach. *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 31(2), 245–259. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1952989>

8. ANEXOS

8.1. ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No procede
ODS 1. Fin de la pobreza				X
ODS 2. Hambre cero				X
ODS 3. Salud y bienestar		X		
ODS 4. Educación de calidad				X
ODS 5. Igualdad de género			X	
ODS 6. Agua limpia y saneamiento				X
ODS 7. Energía asequible y no contaminante				X
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico	X			
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras	X			
ODS 10. Reducción de las desigualdades			X	
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles	X			
ODS 12. Producción y consumo responsables				X
ODS 13. Acción por el clima	X			
ODS 14. Vida submarina				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas				X
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos				X