




## Supervisión, desempeño y satisfacción en el contexto del teletrabajo: Una propuesta conceptual

### *Supervision, performance and satisfaction in the context of telework: A conceptual approach*

Jerson Stiven García Picón <sup>a</sup>, Orlando E. Contreras Pacheco <sup>b</sup>, Alexandra Cortés Aguilar <sup>c</sup>

<sup>a</sup>Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia; [jersti@live.com](mailto:jersti@live.com); <sup>b</sup>Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia; [ocontrer@uis.edu.co](mailto:ocontrer@uis.edu.co); <sup>c</sup>Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia; [alexacor@uis.edu.co](mailto:alexacor@uis.edu.co).

How to cite: García Picón, J.S.; Contreras Pacheco, O.E.; Cortés Aguilar, A. 2022. Supervisión, desempeño y satisfacción en el contexto del teletrabajo: Una propuesta conceptual. In the proceedings book: International conference on innovation, documentation and education. INNODOCT/22. Valencia, November 2<sup>nd</sup>-7<sup>th</sup> 2022. <https://doi.org/10.4995/INN2022.2022.15742>

---

#### **Abstract**

*In recent years, the process of adopting virtual work as a new and innovative way of working has accelerated. Therefore, it is relevant to develop effective strategies that take into account the elements that affect the control and performance of teleworkers. In this sense, organisational behaviour is affected by the feeling of disconnection and the changes generated in the environment of individuals. Consequently, interest arises in identifying the factors that correlate with and affect the perception of supervision, performance, job satisfaction and the desire to continue teleworking. In addition, characterising these relationships is relevant to overcoming the challenges and expectations of companies, entities and organisations that opt for telework as a permanent modality. In this context, this study examines aspects such as feelings of isolation, communication, team cohesion, commitment, autonomy and the work-life relationship. On this basis, a conceptual model is proposed. Finally, the study allows the projection of notions about the phenomena in question, as well as the identification of new research opportunities in a work context that is here to stay.*

**Keywords:** teleworking, remote working, work performance, supervision, organisational behaviour, innovative working arrangements.

## **Resumen**

*En los últimos años se ha acelerado el proceso de adopción del trabajo virtual como una nueva modalidad de trabajo innovadora. Por lo anterior, es pertinente el desarrollo de estrategias efectivas que tengan en cuenta los elementos que afectan el control y el desempeño de los teletrabajadores. En tal sentido, el comportamiento organizacional se ve afectado por la sensación de desconexión y los cambios generados en el entorno de los individuos. Consecuentemente, surge interés por identificar los factores que se correlacionan e inciden con la percepción de supervisión, el desempeño, la satisfacción laboral y el deseo de continuar teletrabajando. Además, el hecho de caracterizar dichas relaciones se antoja pertinente para superar los desafíos y expectativas de las empresas, entidades y organizaciones que opten por el teletrabajo como una modalidad permanente. En ese orden de ideas, en este estudio se examinan aspectos como la sensación de aislamiento, la comunicación, la cohesión entre equipos de trabajo, el compromiso, la autonomía y la relación vida-trabajo. Partiendo de lo expuesto, se propone un modelo conceptual. Finalmente, el estudio permite proyectar nociones sobre los fenómenos en cuestión, así como la identificación de nuevas oportunidades de investigación en un contexto laboral que llegó para quedarse.*

**Palabras clave:** *teletrabajo, trabajo remoto, desempeño laboral, supervisión, comportamiento organizacional, modalidad de trabajo innovadora.*

## **Introducción**

El teletrabajo es una modalidad de trabajo innovadora que llegó para quedarse y ha generado cambios en el comportamiento y la cultura organizacional. Por esta razón, es pertinente plantear posibles efectos entre factores, asociaciones y prácticas que podrían explicar la satisfacción laboral y el desempeño. De forma general, el aislamiento físico entre individuos, equipos de trabajo y supervisores genera nuevos retos para la gestión de recursos humanos y la gerencia en general (International Labour Organization, 2020). Sumado a ello, la percepción de bienestar de los individuos puede causar variaciones en el proceso de adaptabilidad a un entorno de trabajo desconocido.

Ahora bien, es pertinente dejar en claro que este trabajo se aleja del debate sobre el concepto del trabajo remoto o teletrabajo. Por lo tanto, se asume la definición expuesta por la Oficina de Administración de Personal de los Estados Unidos (OPM-*siglās en inglés*), en la cual se indica que el teletrabajo es un acuerdo de flexibilidad en el que un empleado desempeña sus funciones, responsabilidades y actividades desde un lugar aprobado que no sea un lugar asociado a la organización o entidad (U.S. Office Personnel Management, 2022).

En este orden de ideas, el presente estudio propone un modelo conceptual asociando la supervisión, la satisfacción laboral y la productividad en el marco del teletrabajo. Para tal

finalidad en primera medida se exponen los principales hallazgos en la literatura relacionada sobre dichos focos temáticos. Posteriormente, se expresan los factores asociados en la literatura y en los informes de entidades tales como la OPM y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). A continuación de ello se presenta el modelo conceptual y, finalmente se declara la metodología y las conclusiones generales de la investigación.

## **1.Marco Teórico**

### **1.1 Teletrabajo**

El teletrabajo es una modalidad que se empezó a implementar en la década de 1970, en ese entonces había gran incertidumbre por la sensación de aislamiento, la pérdida de control organizacional y la supervisión efectiva (Olson, 1982, 1983). Ante tal problema de carácter fenomenológico, las primeras líneas de investigación surgen para desarrollar las interpretaciones a partir del interés de la teoría organizacional para gestionar mecanismos de control eficaces (Ouchi, 1979). Además de ello, la raíz del problema también podría ser de interés a partir de la sociología organizacional y las relaciones de autoridad jerárquicas (Perrow, 1972; Weber et al., 1947).

Ahora bien, la modalidad de trabajo remoto tenía mayor aceptación en las entidades públicas que en las privadas, pues había incertidumbre sobre los efectos que podría generar dicha modalidad en la productividad y en el control de las funciones de los individuos (Mokhtarian & Salomon, 1997). En ese orden, Bailey & Kurland (2002) señalaron que el teletrabajo podía causar impactos sobre la gestión de grupos de trabajo y la organización en general, por ende, era pertinente realizar estudios en esa dirección. Además de ello, Dimitrova (2003) y Lautsch & Kossek (2011) resaltaron el trabajo remoto como una innovación organizacional que es interesante para la gerencia y la gestión de nuevos puestos de trabajo.

En este orden de ideas, con la intención de mejorar, regular y apoyar acuerdos eficaces en la implementación del trabajo a distancia fue promulgada la ley de mejora del teletrabajo de los Estados Unidos en el año 2010. Dicha ley generó lineamientos para que las agencias y oficinas ejecutivas federales establecieran políticas y encontraran insumos para optar por dicha forma de trabajo (Office of Personnel Management, 2022). Además de ello, el desarrollo tecnológico ha permitido la implementación del teletrabajo, pues la incertidumbre de dicha modalidad en parte correspondía a la falta de herramientas para la transmisión de datos e información general (Bailey & Kurland, 2002; Golden et al., 2008).

A partir de lo anterior, tanto para el sector público como para el privado surgieron insumos oficiales para implementar innovaciones en la gestión de personal remoto. En ese sentido, a causa de la contingencia por la pandemia de Covid-19 surge el interés por prestar mayor atención al bienestar de los teletrabajadores y mantener o incluso mejorar los niveles de productividad, brindando especial atención en la satisfacción laboral (International Labour

Organization, 2020). Además de ello, diversos países generaron normas y leyes para regular el teletrabajo tales como la *Guía 2021 de Teletrabajo y Trabajo Remoto en el Gobierno Federal* (United States Office of Personnel Management, 2021).

## **1.2 Productividad en el contexto del teletrabajo**

En cuanto a la productividad, Cascio (2000) señala que los gerentes deben innovar en la forma en la cual miden y/o evalúan el desempeño de los teletrabajadores, ya que, en el trabajo a distancia se debe brindar relevancia a la efectividad de los resultados y no a las formas, maneras y métodos empleados. En ese sentido, Lautsch & Kossek (2011) resaltan el teletrabajo como una innovación atractiva para las organizaciones, la cual se podría abordar a partir de la teoría de gestión de límites, ya que, si los arreglos del teletrabajo son bien gestionados podrían generarse mejoras en la productividad.

Por otra parte, las Heras et al. (2017) describen parámetros y lineamientos eficaces en la implementación del teletrabajo, por lo tanto, investigaron factores asociados y sugieren que los acuerdos e ideales de flexibilidad tienen una correlación positiva y significativa en el productividad laboral y, además, la familia también tiene un efecto positivo sobre la productividad laboral. En esa misma línea, Golden & Gajendran (2019) indican que la interdependencia, las características del individuo y el apoyo social son variables significativas en la relación entre la extensión del teletrabajo y el desempeño laboral. De igual forma, Kim et al. (2021) también señala la integración social como una posible determinante del desempeño organizacional. Por otra parte, Gajendran & Harrison (2007) destacan la autonomía como uno de los factores que pueden mejorar el desempeño del trabajador remoto.

Ahora bien, Greer & Payne (2014) emplearon la teoría de límites y declararon que la productividad en el contexto del teletrabajo es un problema de carácter fenomenológico, además, evaluaron el desempeño mediante la calificación que otorgaban los supervisores. Los autores en mención encontraron que la comunicación, la sinergia, la cohesión, la coordinación de equipos de trabajo y el equilibrio eran los principales desafíos para la gestión del teletrabajo. En esa dirección, Shockley et al. (2021) resaltan que la calidad de la comunicación se asocia positivamente con el rendimiento laboral. Además, Golden & Veiga (2008) señalaron que el intercambio entre líder y subordinado se correlaciona con el desempeño laboral.

## **1.3 Satisfacción laboral en el teletrabajo**

En lo que corresponde a la satisfacción laboral, Hartman et al. (1991) evidenciaron que la satisfacción se relaciona positivamente con los mecanismos de evaluación del desempeño del teletrabajador y ello con la productividad. En similar sentido, Golden & Veiga (2008) indicaron el teletrabajo como un escenario en el cual era importante la calidad del intercambio líder-subordinado para mejorar la satisfacción laboral. De forma particular, Kazekami (2020) resalta que el teletrabajo mejora la satisfacción laboral, sin embargo, dicha variable no mejora la productividad.

Por otra parte, Mulki & Jaramillo (2011) sugieren que el aislamiento en el lugar de trabajo podría afectar significativamente la satisfacción laboral. Contrario a ello, Vega et al. (2015) destacan el teletrabajo como una modalidad en la que aumenta la satisfacción laboral y el desempeño. No obstante, tal como lo señala Nakrošienė et al. (2019) para que el trabajo genere mayor satisfacción laboral en los individuos, es necesario que haya un lugar idóneo en el cual se ejecute el trabajo y tanto la confianza como el apoyo del supervisor son determinantes para gestionar dicho factor.

Contrario a lo expuesto hasta el momento, Alfaleh et al. (2021) estudiaron la aplicación del teletrabajo en médicos e indicaron que los que trabajaban en consultorio físico declaraban mayor satisfacción laboral que los doctores que ejercían de forma remota. Por otra parte, Danker et al. (2021) hallaron que el teletrabajo no generaba impactos positivos en la satisfacción laboral de los policías de oficina en Singapur, e incluso los agentes que debían cumplir con tareas de cuidado de niños se encontraban menos satisfechas en la modalidad virtual. Lo anterior podría deberse a las características de ciertas actividades laborales, ya que, es posible que requieran de interacciones físicas para mantener los niveles de satisfacción.

#### **1.4 Supervisión en el teletrabajo**

En cuanto a los efectos y asociaciones de la supervisión, Hartman et al. (1991) señalan que el apoyo técnico y emocional que podrían brindar los supervisores genera un efecto positivo en la satisfacción laboral. De similar forma, Dimitrova (2003) visualiza que las relaciones entre la supervisión y el teletrabajador deben ser fortalecidas por la confianza, el compromiso, el autocontrol y la autonomía. En ese contexto, Cooper & Kurland (2002) declaran que en el trabajo remoto los teletrabajadores tienen la sensación de estar menos visibilizados y apoyados por parte de la gerencia y los supervisores.

Similar a lo expuesto anteriormente, Lautsch et al. (2009) indican que los supervisores deben mantener un contacto estrecho con los trabajadores a distancia, compartir información, fortalecer la interacción con grupos de trabajo y alentar al trabajador para que aprenda a afrontar los conflictos familia-trabajo. En esa misma dirección, Lautsch & Kossek (2011) plantearon que la supervisión podría ayudar a solucionar los problemas generados entre la familia y el trabajo. Además de ello, Park & Cho (2020) resaltan la experiencia y las competencias de la supervisión como elementos que afectan positivamente a las organizaciones.

De forma más contundente, Talukder et al. (2018) indican que el apoyo del supervisor se vincula positiva y significativamente con el equilibrio vida-trabajo e influye en la satisfacción laboral, la satisfacción con la vida, el compromiso y el desempeño. De igual forma, Kim et al. (2021) y Nakrošienė et al. (2019) resaltan que los supervisores son clave para mejorar la productividad y el desempeño organizacional, por ende, debían gestionar los resultados brindando apoyo y confianza a los trabajadores a distancia. Además de ello, Kurland & Egan (1999) señalan que una de las principales variables que afectaba la productividad era la confianza entre el supervisor y el teletrabajador.

## **2. Modelo Conceptual**

2.1. Factores asociados en la relación satisfacción, productividad y supervisión en el marco del teletrabajo.

**Comunicación:** las interacciones entre la supervisión, los individuos y los grupos de trabajo pueden afectar la satisfacción y la productividad laboral, además, dicho factor puede disminuir los impactos negativos de la sensación de aislamiento (Cascio, 2000; Greer & Payne, 2014; Shockley et al., 2021).

**Cohesión de equipo:** promover la cohesión entre los grupos de trabajo fortalece la comunicación, a su vez, ello posiblemente disminuye la sensación de aislamiento, la satisfacción laboral y la productividad (Greer & Payne, 2014; International Labour Organization, 2020).

**Compromiso:** genera mejoras en el proceso de cooperación con equipos de trabajo, en la comunicación y la productividad laboral, además, el individuo teletrabajador se podría sentir más satisfecho con el trabajo que desempeña (Dimitrova, 2003; Golden & Veiga, 2008; Kim et al., 2021; Talukder et al., 2018)

**Autonomía:** brindar mayor libertad y confianza para desarrollar actividades de distintas formas podría mejorar la productividad laboral, aunado a ello, es posible que dicho factor mejore la capacidad para equilibrar la relación vida-trabajo (Alfaleh et al., 2021; Dimitrova, 2003; Gajendran & Harrison, 2007; Golden et al., 2006)

**Equilibrio vida-trabajo:** podría ser afectado por el apoyo de la supervisión para gestionar límites, ya que, mantener un equilibrio entre las tareas y elementos generales de la vida personal y las obligaciones laborales puede afectar positiva o negativamente la productividad laboral (Greer & Payne, 2014; Kazekami, 2020; Lautsch & Kossek, 2011; Talukder et al., 2018)

**Confianza:** especialmente entre el supervisor y el teletrabajador debería haber confianza en el cumplimiento de las funciones, pues, la falta de confianza podría afectar la satisfacción laboral, además, la construcción de confianza es esencial para innovar en las modalidades de trabajo (Cascio, 2000; Dimitrova, 2003; Kim et al., 2021; Kurland & Egan, 1999; Nakrošienė et al., 2019)

**Sensación de aislamiento:** los trabajadores a distancia podrían sentirse menos visualizados y alejados de los grupos de trabajo, los supervisores y los gerentes, lo cual puede afectar la satisfacción con el trabajo, además, dicho aislamiento laboral y social puede alterar la productividad debido a posibles falencias en la comunicación (Cascio, 2000; Cooper & Kurland, 2002; Golden & Veiga, 2008; Mulki & Jaramillo, 2011; Nakrošienė et al., 2019).

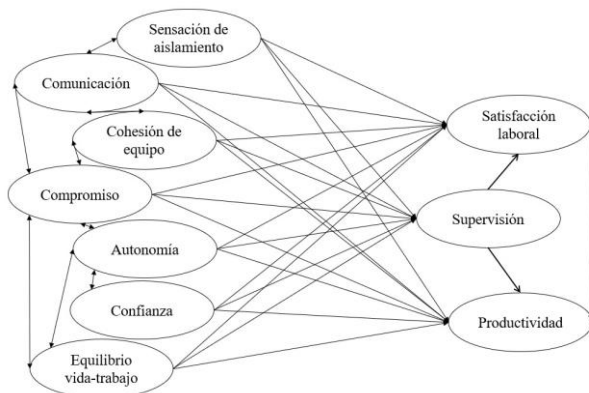


Fig. 1 Esquema del modelo conceptual. Fuente: Elaboración de los autores

### 3. Metodología

El modelo conceptual expuesto en este documento se elaboró teniendo en cuenta una revisión documental de literatura académica y, además, se exploraron informes de la OPM de Estados Unidos y de la OIT. El propósito específico de dicha revisión fue identificar la pertinencia del estudio de la supervisión, la satisfacción laboral y la productividad en el contexto de teletrabajo. Aunado a ello, se pretendía encontrar los factores de estudio que podrían afectar o verse afectados en la implementación de dicha modalidad de trabajo innovadora, la cual se ha optado de forma más frecuente a causa de la pandemia por Covid-19.

En este orden de ideas, la primera ecuación de búsqueda empleada en este estudio fue: ( *TITLE-ABS-KEY ( telework\* OR telecommuting OR "work\* home" OR "home working" OR "home worker" OR "remote work\*" OR "virtual work\*" OR "flexible workplace" ) AND TITLE-ABS-KEY ( supervi\* ) AND TITLE-ABS-KEY ( performance OR productivity )* ). Es pertinente destacar que, la revisión se realizó en los portales Scopus, en el cual se obtuvieron 94 resultados, y en Web Of Science (WOS), donde hubo 90 resultados. Ahora bien, en la segunda ecuación de búsqueda se agregó el campo *TITLE-ABS-KEY ( satisfaction )*, alcanzando 28 resultados en Scopus y 39 en WOS. En ese orden, para seleccionar los factores se tuvo en cuenta la relevancia, los hallazgos y las asociaciones entre las investigaciones revisadas. Finalmente, para plantear el modelo también se tuvieron en cuenta las recomendaciones emitidas por la OIT y la OPM.

### Conclusiones

En el presente documento se propuso un modelo conceptual en el cual se tienen en cuenta las recomendaciones de la OIT y la OPM de los Estados Unidos, además, asume la pertinencia teórica encontrada en la literatura académica sobre el teletrabajo. Producto de lo anterior, se concluye de forma conceptual que la sensación de aislamiento puede incidir en la satisfacción laboral y la productividad, al mismo tiempo que el apoyo de la supervisión

puede mediar los posibles efectos correlacionales. Ahora bien, la comunicación podría verse afectada por la sensación de aislamiento y el compromiso del trabajador. Agregado a ello, la calidad de dicho factor podría afectar la satisfacción laboral y la productividad. De similar forma, la cohesión de equipo podría correlacionarse con la comunicación y el compromiso y, de forma individual, la supervisión puede cumplir un rol relevante para mejorar la satisfacción y el desempeño laboral. En este orden de ideas, los factores autonomía y confianza se podrían relacionar entre ellos y la gestión del equilibrio vida-trabajo y las buenas prácticas en dichos aspectos deberían ser mediadas por la supervisión para mejorar la productividad y satisfacción hacia el trabajo.

## Referencias

- ALFALEH, A., ALKATTAN, A., ALAGEEL, A., SALAH, M., ALMUTAIRI, M., SAGOR, K., & ALABDULKAREEM, K. (2021). Onsite Versus Remote Working: The Impact on Satisfaction, Productivity, and Performance of Medical Call Center Workers. *Inquiry (United States)*, 58. <https://doi.org/10.1177/00469580211056041>
- BAILEY, D. E., & KURLAND, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 23, Issue SPEC. ISS., pp. 383–400). <https://doi.org/10.1002/job.144>
- CASCIO, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3), 81–90. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>
- COOPER, C. D., & KURLAND, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- DANKER, T. N., YAP, H. L., ZALZULI, A. D., HO, H. F., & ANG, J. (2021). Surviving Work from Home: Observations from Singapore. *Journal of Police and Criminal Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s11896-021-09461-y>
- DIMITROVA, D. (2003). Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 13(3), 181–195. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00120>
- GAJENDRAN, R. S., & HARRISON, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- GOLDEN, T. D., & GAJENDRAN, R. S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- GOLDEN, T. D., & VEIGA, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- GOLDEN, T. D., VEIGA, J. F., & DINO, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting



- Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- GOLDEN, T. D., VEIGA, J. F., & SIMSEK, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340–1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- GREER, T. W., & PAYNE, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111. <https://doi.org/10.1037/mgr0000014>
- HARTMAN, R. I., STONER, C. R., ARORA, R., & STONER BRADLEY, C. R. (1991). An Investigation of Selected Variables Affecting Telecommuting Productivity and Satisfaction. In *Source: Journal of Business and Psychology* (Vol. 6, Issue 2). <https://doi.org/10.1007/BF01126709>
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond A Practical Guide*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf)
- KAZEKAMI, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2). <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- KIM, T., MULLINS, L. B., & YOON, T. (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *American Review of Public Administration*, 51(4). <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>
- KURLAND, N. B., & EGAN, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization. *Organization Science*, 10(4), 500–513. <https://www.jstor.org/stable/2640368>
- LAS HERAS, M., ROFCANIN, Y., MATTHIJS BAL, P., & STOLLBERGER, J. (2017). How do flexibility i-deals relate to work performance? Exploring the roles of family performance and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1280–1294. <https://doi.org/10.1002/job.2203>
- LAUTSCH, B. A., & KOSSEK, E. E. (2011). Managing a blended workforce. Telecommuters and non-telecommuters. *Organizational Dynamics*, 40(1), 10–17. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.10.005>
- LAUTSCH, B. A., KOSSEK, E. E., & EATON, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795–827. <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>
- MOKHTARIAN, P. L., & SALOMON, I. (1997). Modeling the Desire to Telecommute: The Importance of Attitudinal Factors in Behavioral Models. *Pergamon*, 31(1), 35–50. [https://doi.org/10.1016/S0965-8564\(96\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0965-8564(96)00010-9)
- MULKI, J. P., & JARAMILLO, F. (2011). Workplace isolation: Salespeople and supervisors in USA. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 902–923. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555133>

- NAKROŠIENĖ, A., BUČIŪNIENĖ, I., & GOŠTAUTAITĖ, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT. (2022). *Telework Legislation*. Telework Enhancement Act. <https://www.telework.gov/guidance-legislation/telework-legislation/telework-enhancement-act/>
- OLSON, M. H. (1982). New Information Technology and Organizational Culture. *MIS Quarterly*, 6, 71–92. <https://doi.org/10.2307/248992>
- OLSON, M. H. (1983). Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time. *Communications of the ACM*, 26(3). <https://doi.org/10.1145/358061.358068>
- OUCHI, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848. <https://www.jstor.org/stable/2630236>
- PARK, S., & CHO, Y. J. (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1326–1351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>
- PERROW, C. (1972). *Complex organizations; a critical essay*. (I. Glenview & S. Foresman, Eds.).
- SHOCKLEY, K. M., ALLEN, T. D., DODD, H., & WAIWOOD, A. M. (2021). Remote Worker Communication During COVID-19: The Role of Quantity, Quality, and Supervisor Expectation-Setting. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1466–1482. <https://doi.org/10.1037/apl0000970>
- TALUKDER, A. K. M., VICKERS, M., & KHAN, A. (2018). Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*, 47(3), 727–744. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0314>
- UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT. (2021). *2021 Guide to Telework and Remote Work in the Federal Government: Leveraging Telework and Remote Work in the Federal Government to Better Meet Our Human Capital Needs and Improve Mission Delivery*. <https://www.telework.gov/guidance-legislation/telework-guidance/telework-guide/guide-to-telework-in-the-federal-government.pdf>
- U.S. OFFICE PERSONNEL MANAGEMENT. (2022). *What is telework?* Frequently Asked Questions. <https://www.opm.gov/FAQs/QA.aspx?fid=b48bf83b-440c-4f1e-a88c-3cdc9d802ac8&pid=75346675-3b92-4aec-831d-58cf5b0e86d2>
- VEGA, R. P., ANDERSON, A. J., & KAPLAN, S. A. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313–323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- WEBER, M., HENDERSON, A., & PARSONS, T. (1947). *The theory of social and economic organization* (Oxford University, Ed.).