



Las competencias individuales de autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo y su influencia sobre el desempeño laboral de trabajadores a distancia

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los Requerimientos para obtener el grado de Magister en Organización y

Dirección de Personas por:

Karina Mariella Cruz Fernández

Fiorella Joselin Fernández Yzaguirre

Igor Saavedra Santa Gadea

**Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas
MAODP/19-1**

Lima, 8 de marzo de 2022

Esta tesis

Las competencias individuales de autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo y su influencia sobre el desempeño laboral de trabajadores a distancia

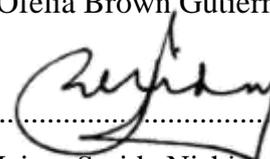
ha sido aprobada.

Verified by pdfFiller

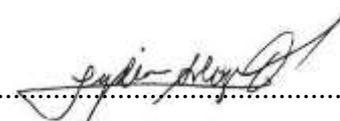


03/28/2022

Ofelia Brown Gutierrez (Jurado)



Jaime Serida Nishimura (Jurado)



Lydia Arbaiza Fermini (Asesora)

Universidad ESAN

2022

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	iii
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE FIGURAS	viii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Objetivos	12
1.2.1. Objetivo general	12
1.2.2. Objetivos específicos	12
1.3 Justificación	13
1.4 Alcance	15
1.5 Contribución	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	18
2.1. Teoría de competencias.....	18
2.1.1. Definiciones.....	18
2.1.2. Teoría de la acción y desempeño laboral.....	18
2.1.3. Modelo para elección de competencias	20
2.1.4. Cómo desarrollar las competencias en los diferentes ámbitos de Recursos Humanos	22
2.2. Trabajo a distancia	25
2.2.1. Definiciones de trabajo a distancia	25
2.2.2. Clasificación de trabajo a distancia	29
2.2.3. Generaciones del trabajo a distancia.....	30
2.3. Desempeño Laboral	31
2.3.1. Definiciones de desempeño laboral	31
2.3.2. Desempeño laboral en el contexto del trabajo a distancia.....	33
2.3.3. Dimensiones que abarcan el desempeño laboral	35

2.3.4.	Desempeño de la Tarea y desempeño contextual	36
2.3.5.	Alcances en la medición del desempeño laboral	37
2.4.	Autoeficacia	41
2.4.1.	Definiciones de autoeficacia.....	41
2.4.2.	Dimensiones de autoeficacia	41
2.4.3.	Modelos de autoeficacia	42
2.4.4.	Mediciones de autoeficacia	46
2.5.	Autonomía.....	50
2.5.1.	Definiciones de autonomía	50
2.5.2.	Dimensiones de autonomía.....	50
2.5.3.	Modelos de autonomía.....	51
2.5.3.1.	Modelo de estrés de trabajo	51
2.5.3.2.	Modelo de demandas-recursos de trabajo.....	52
2.5.4.	Mediciones de autonomía.....	54
2.6.	Gestión del tiempo	58
2.6.1.	Definiciones de gestión del tiempo.....	58
2.6.2.	Dimensiones de gestión del tiempo	59
2.6.3.	Modelos de gestión del tiempo	60
2.6.4.	Mediciones de gestión del tiempo	62
2.7.	Operacionalización de variables	65
2.8.	Hipótesis de investigación	65
2.8.1.	Hipótesis general	66
2.8.2.	Hipótesis específicas.....	66
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL		71
3.1.	Contexto global.....	71
3.2.	Contexto regional.....	72
3.3.	Contexto local	78

	v
3.3.1. Ámbito económico	78
3.3.2. Ámbito sanitario	79
3.3.3. Ámbito laboral	81
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	85
4.1. Diseño de investigación	85
4.1.1. Proceso de búsqueda y revisión de literatura.....	85
4.1.2. Características de la investigación.....	86
4.2. La Muestra	88
4.3. Instrumentos de Medición.....	90
4.4. Procesamiento y análisis de datos.....	91
4.5. Aplicación de prueba piloto	92
4.6. Procedimiento de recojo de datos	94
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	95
5.1. Resultados descriptivos e inferenciales	95
5.2. Discusión de resultados.....	110
5.3. Conclusiones	112
5.4. Futuras investigaciones	113
5.5. Implicancias prácticas	114
5.6. Limitaciones.....	115
REFERENCIAS.....	116
ANEXOS	133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores a considerar para definir el teletrabajo o trabajo a distancia	29
Tabla 2. Marco normativo vigente sobre trabajo a distancia en Latinoamérica	74
Tabla 3. Características de la investigación	87
Tabla 4. Años de experiencia laboral de los encuestados	89
Tabla 5. Tiempo de labores de los encuestados en su actual empresa	90
Tabla 6. Tiempo de labores de los encuestados en su actual empresa	90
Tabla 7. Estadísticos de fiabilidad para Autoeficacia	92
Tabla 8. Estadísticos de fiabilidad para Autonomía	93
Tabla 9. Estadísticos de fiabilidad para Gestión del Tiempo	93
Tabla 10. Estadísticos de fiabilidad para Desempeño Laboral	93
Tabla 11. Criterio de jueces expertos	94
Tabla 12. Estadísticos de fiabilidad para Autoeficacia	95
Tabla 13. Estadísticos de fiabilidad para Autonomía	95
Tabla 14. Estadísticos de fiabilidad para Gestión del tiempo	96
Tabla 15. Estadísticos de fiabilidad para Desempeño Laboral	96
Tabla 16. Varianza total explicada	97
Tabla 17. Matriz de componentes rotados	98
Tabla 18. Intervalos por variable	99
Tabla 19. Categorías de Autoeficacia en trabajadores a distancia	100
Tabla 20. Categorías de Autonomía en trabajadores a distancia	100
Tabla 21. Categorías de Gestión del Tiempo en trabajadores a distancia	100
Tabla 22. Categorías de Desempeño Laboral en trabajadores a distancia	101
Tabla 23. Estadísticos descriptivos puntajes totales	101

Tabla 24. Comparación por intensidades de trabajo a distancia	102
Tabla 25. Comparación por intervalos de edad	102
Tabla 26. Comparación por costumbre a trabajo a distancia	103
Tabla 27. Recodificación de variables	104
Tabla 28. Correlaciones	105
Tabla 29. Prueba de significancia individual variables de control	106
Tabla 30. Prueba de significancia individual variables de control y autoeficacia	107
Tabla 31. Prueba de significancia individual variables de control, autoeficacia y autonomía.....	107
Tabla 32. Prueba de significancia individual variables de control, autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Las competencias core de una organización</i>	14
Figura 2. <i>Teoría de acción y desempeño laboral</i>	19
Figura 3. <i>Modelo integrador de desarrollo de competencias</i>	24
Figura 4. <i>Conceptualización sugerida del desempeño laboral</i>	37
Figura 5. <i>Representación esquemática de la diferencia entre expectativas de eficacia y expectativas de resultados</i>	43
Figura 6. <i>Teoría de autoeficacia</i>	44
Figura 7. <i>Clasificación de recursos</i>	45
Figura 8. <i>Modelo conceptual de cómo la construcción de trabajo lleva a la facilitación del trabajo por cuenta propia a través de la autoeficacia</i>	47
Figura 9. <i>Modelo de investigación</i>	49
Figura 10. <i>Modelo de estrés de trabajo</i>	52
Figura 11. <i>Modelo de demandas - recursos de trabajo</i>	53
Figura 12. <i>Marco de referencia teórico vinculando el trabajo a distancia con el desempeño de la tarea y contextual</i>	55
Figura 13. <i>Marco de referencia teórico para las consecuencias del trabajo a distancia</i>	57
Figura 14. <i>Propuesta de un modelo de gestión del tiempo</i>	61
Figura 15. <i>Modelo de investigación</i>	65
Figura 16. <i>América Latina: nivel del PIB: nivel del PIB, 2019-2021 (Índice: 2019 = 100)</i>	73
Figura 17. <i>Avance del proceso de vacunación (Millones de personas)</i>	80
Figura 18. <i>Perú: Trabajadores en situación especial de teletrabajo / trabajo remoto, 2020 y 2021 (absoluto en miles y variación porcentual)</i>	81

Figura 19. Perú: Trabajadores en situación especial de teletrabajo / trabajo remoto, según principales ocupaciones, 2020 - 2021 (absoluto en miles)82

Igor Saavedra Santa Gadea

Soy un profesional de área de IT con alrededor de 10 años de experiencia en áreas de sistemas en empresas locales e internacionales, con un grado en Ingeniería de Sistemas. Enfocado siempre a cumplir objetivos tanto personales como profesionales y compartir mi conocimiento.

EXPERIENCIA

Kimberly-Clark

DTS Analyst Coordination and Delivery Specialist Andes

Funciones:

- Gestionar requerimientos de infraestructura por proyectos globales o locales en las plantas y oficina administrativa (relevamiento de información, solicitud de cotizaciones, etc) para Perú y Bolivia, siendo un enlace entre el negocio y el área de IT.
- Gestionar y coordinar con proveedores internos y/o externos para proyectos de implementación de infraestructura de red, audio/video y servidores a nivel oficina e industrial.
- Brindar propuestas de mejoras para cada uno de los data center que se manejan actualmente.
- Gestión de tickets escalados de incidentes de infraestructura (servidor de correo, antivirus, routers, etc) hasta su total resolución.

Banco Interbank

Analista de Centro de Servicios y Calidad TI

Funciones:

- Definir procedimientos operativos con proveedores ofimáticos (Xerox, Claro, Sapia Nivel 1 y 2, HP y Netsatel) involucrando a otras áreas del banco (Infraestructura y networking, Seguridad de la Información, etc).
- Brindar propuestas de mejora para el servicio de Mesa de Ayuda del Centro de Servicios. Tanto a nivel de operación como gestión de tickets de atención.
- Definir de acuerdos operativos y mejoras para el servicio Sapia de Nivel 1 y 2.
- Gestionar servicios de proveedores ofimáticos.
- Interactuar con proveedores de servicio internos/externos del banco para resolución y escalamiento de tickets de incidentes y/o requerimientos para atención ya sea por vencimientos de SLAs, o priorización de atención por urgencia-impacto. Esto incluye orientación a los colaboradores afectados y seguimiento de atención.

Eli Lilly and Company

Analista de Infraestructura para Perú y Ecuador

Responsabilidades:

- Tratar con proveedores (reuniones de coordinación, pedido de cotizaciones, consultas técnicas, visitas técnicas, etc) para compra de equipos (cómputo, audio, video) o requerimiento de servicios (impresión, telefonía, etc) por necesidad o proyecto. Generación de órdenes de compra a través del sistema SAP R/3.
- Manejar presupuesto anual para gastos IT (planeamiento, ejecución y adecuación)
- Administrar telefonía fija mediante central telefónica y gestión de líneas móviles.
- Administrar servidores (físicos y virtuales) de archivos, impresión y aplicación.
- Hands and eyes support para AT&T en caso de incidentes o mantenimiento para lo equipos de red (switches y routers cisco).
- Supervisar trabajos de mantenimiento de infraestructura vinculada a nuestro datacenter (aire acondicionado, sistema contra incendios, cableado de datos y voz)
- Trabajar en conjunto con support on site de HP para atención de tickets generados por los usuarios o por mí mismo y asignados a éste (a través de la herramienta ServiceNow) para atención de usuarios con sus equipos asignados (PCs, celulares, etc)
- Manejo de incidentes relacionado con servidores físicos y virtuales y requerimientos asignados (ej: adecuación de salas de audio y video, servidores, etc).

Universidad de Lima

Administrador de Redes Académicas

Responsabilidades:

- Crear políticas de dominio de red para laboratorios académicos (Active Directory).
- Brindar Soporte IT para usuarios académicos (Nivel 1 y 2).
- Revisar periódicamente software de red académico e infraestructura.
- Investigar software.
- Administrar servidores (Windows y Mac), tales como servidor de archivos, impresión, licencias, aplicación.
- Desplegar imágenes de software. (clonación de software)
- Supervisar practicantes (prácticas pre-profesionales y profesionales).

CLS PERÚ

Asistente de IT

Responsabilidades:

- Establecer relación con clientes post-venta.
- Brindar formación para clientes para usar plataforma web NOVACOM.
- Analizar procesos e interface de comunicación.
- Programar terminales satelitales GSM/GPRS.
- Realizar investigación para nuevos desarrollos para terminales GSM/GPRS.
- Contactar con las oficinas principales (investigación, solución de problemas, etc) en Francia.

ESTUDIOS

2019- 2022 **Maestría en Organización y Dirección de Personas**

ESAN Graduate School of Business, Lima, Perú.

2011- 2014 **Master de Coaching y Liderazgo Personal**

Universidad de Barcelona, Barcelona, España.

2010- 2011 **MBA International**

Business Engineering School La Salle, Barcelona, España.

2002- 2007 **Licenciado en Ingeniería de Sistemas**

Universidad de Lima, Lima, Perú.

DATOS

- Dominio de inglés avanzado, escrito y hablado.
- Certificaciones en ITIL v3, Cobit Foundations 2019 y Kanban Practitioner.

Karina Mariella Cruz Fernández

Licenciada en Psicología con especialización en la Gestión del Recurso Humano y estudios de post-grado en ESAN, UP, Centrum Católica y USMP. Amplia experiencia laboral en organización multinacional del sector servicios, liderando procesos de selección y gestionando talento a nivel nacional.

EXPERIENCIA

Liderman

Jefe de Reclutamiento y Selección

Responsabilidades:

- Liderar la gestión de selección para las diferentes líneas de negocio, optimizando tiempos, costos y garantizando la cobertura de los servicios.
- Diseñar e implementar el proceso de Onboarding Administrativo y Operativo.
- Ejecutar procesos de selección de nivel ejecutivo.

Logros:

- Garantizar los procesos de selección en un 95%, con un ingreso promedio mensual de 575 colaboradores.
- Rediseñar el proceso de selección ad hoc al nuevo contexto.
- Centralizar la selección a nivel nacional y en todas las líneas de negocio.

Prosegur Perú

Coordinador de Selección

Responsabilidades:

- Liderar los procesos de reclutamiento y selección del capital humano de la organización, colaborando de manera transversal en las 3 líneas de negocio (Prosegur CASH, Alarmas y Security) a través de la selección de posiciones masivas y de estructura
- Participar en el rediseño de procesos y flujogramas de selección, evaluación de costos, presentación de propuestas de proveedores, elaboración y análisis de indicadores de área.
- Liderar procesos de evaluación de potencial y mapeo de talento interno a través de Assessment center diseñado por posición.
- Participar en el fortalecimiento de Marca Empleadora.

Logros:

- Cobertura de procesos de selección del negocio CASH en un 98%, asegurando los indicadores de tiempo de cobertura.

- Incremento del nivel de satisfacción y acercamiento del cliente interno, elevando la satisfacción en un 25% en el último periodo.
- Restructuración del proceso de selección, implementando Assessment Center, Dinámicas Grupales, Casos Situacionales y Entrevistas por Competencias.
- Participación en proyectos de identificación de Key Player dentro de la estructura organizacional.
- Nombramiento por dos años consecutivos como Colaborador con Alta Orientación al Cliente.
- Brindar soporte en instalaciones, cobertura de procesos e implementación de procesos en sucursal Prosegur México.
- Colaborar con las diferentes áreas de la Dirección de RRHH, para la implementación y desarrollo de políticas para la gestión del recurso interno.

Ingreso desde la posición de Asistente, Analista Senior y Coordinación de Selección, liderando equipos de hasta cinco colaboradores.

ESTUDIOS

2019- 2022 **Maestría en Organización y Dirección de Personas**

ESAN Graduate School of Business, Lima, Perú.

2014- 2015 **Diplomado en Gestión de Personas**

Universidad de Pacífico.

2009- 2010 **Diplomado en Recursos Humanos**

Universidad de San Martín de Porres

2005- 2011 **Licenciado en Psicología**

Universidad de San Martín de Porres

DATOS

- Dominio de inglés nivel intermedio
- Especializaciones - Certificaciones:
 - Técnicas y Estrategias de Reclutamiento y Selección por Centrum Católica.
 - Descripción y análisis de puestos por Hay Group.
 - Taller de Assessment Center por DHM Consultores.
 - Certificación DISC.

Fiorella Joselin Fernández Yzaguirre

Profesional con experiencia en las áreas de Capacitación, Desarrollo y Clima Organizacional. Especializada en el diseño de soluciones de aprendizaje y desarrollo que contribuyan a la mejora del desempeño de todos los colaboradores y aporten a la creación de valor para el negocio.

EXPERIENCIA

Entel Perú

Coordinadora de Aprendizaje Organizacional

Responsabilidades:

- Levantamiento de necesidades de formación de las Vicepresidencias Comerciales y Técnicas
- Diseño de soluciones de formación para las carteras asignadas con alcance a socios estratégicos del negocio
- Elaboración de los programas de Liderazgo, Diversidad, Equidad e Inclusión para todos los colaboradores de la compañía
- Realización de assessments y diseño de programas formativos para los perfiles digitales
- Responsable de la Academia de Data con alcance para toda la compañía
- Administración del módulo de Aprendizaje Success Factors
- Creación y actualización de las políticas de aprendizaje
- Implementación del dashboard de Indicadores de Aprendizaje

BBVA Perú

Especialista de Desarrollo del Talento

Responsabilidades:

- Levantamiento y detección de necesidades de formación de los puestos de gestión de la Banca Retail, Corporativa y de Inversión
- Diseño de mallas formativas de onboarding, trainee y actualización
- Asesoría a los clientes internos sobre la mejor forma de implementar los programas de capacitación
- Gestión de proyectos de formación y desarrollo en coordinación con Holding
- Ejecución de eventos formativos, garantizando la mejor experiencia de los clientes internos.

- Supervisión de proveedores encargados del desarrollo de cursos virtuales y remotos
- Administración del catálogo virtual, presencial y blended
- Análisis de indicadores y métricas de formación

América Movil - Claro

Analista de Gestión del Conocimiento

Responsabilidades:

- Diseño de soluciones de capacitación y desarrollo en base al diagnóstico de necesidades de cada dirección
- Implementación de los programas de inducción y formación continua para líderes y asesores de servicio a nivel nacional
- Elaboración de cursos virtuales y presenciales
- Acompañamiento durante el proceso de evaluación de desempeño, análisis de resultados, calibración de resultados con líderes y elaboración de la matriz de desarrollo
- Implementación y control de los indicadores del área
- Administración del módulo de aprendizaje de Success Factors y soporte a usuarios en los módulos Objetivos y Desempeño

Coesti SA

Asistente de Capacitación y Desarrollo

Responsabilidades:

- Responsable del proceso de inducción de los Administradores, Asistentes y Vendedores de las Estaciones de Servicio PRIMAX
- Elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- Coordinación y ejecución de los programas de formación de habilidades técnicas y blandas a nivel nacional
 - Aplicación de la encuesta de Clima Organizacional, procesamiento y análisis de resultados
 - Organización de la Convención Anual de Administradores
 - Elección de los mejores colaboradores del mes a nivel nacional
 - Control del presupuesto e indicadores del área

ESTUDIOS

2019- 2022 **Maestría en Organización y Dirección de Personas**

ESAN Graduate School of Business, Lima, Perú.

2017- 2017 **Diploma Internacional en Gestión del Talento Humano**

ESAN Graduate School of Business, Lima, Perú.

2009- 2014 **Bachiller en Administración de Negocios Internacionales**

Universidad Femenina del Sagrado Corazón, Lima, Perú.

DATOS

- Dominio de inglés avanzado, escrito y hablado.
- Dominio de francés intermedio, escrito y hablado.
- Certificación SAP SuccessFactors Learning Expert.

RESUMEN EJECUTIVO

Dada la coyuntura actual donde el trabajo presencial comienza a dar paso con mayor celeridad al trabajo híbrido o también 100% remoto, surge la idea de investigar qué competencias individuales pueden ayudar a predecir a las empresas un buen desempeño laboral de los trabajadores a distancia.

La presente investigación fue de tipo cuantitativa, de corte transversal, con diseño correlacional y de carácter no experimental. Tuvo como objetivo determinar la influencia de las competencias de autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia tanto a nivel general (en conjunto) como de forma específica (individual).

El estudio se realizó considerando una muestra de 386 trabajadores de distintas empresas, que cumplieran con los siguientes requisitos: tener residencia en Perú, que realicen trabajo a distancia y que no tengan equipo a cargo.

Para la recolección de los datos en forma de encuesta se utilizaron los siguientes instrumentos: autoeficacia, “New General Self-Efficacy Scale” desarrollado por Gilad et al. (2001), autonomía, se empleó la herramienta de autonomía individual de Golden et al. (2006), gestión del tiempo, se utilizó el acápite “Employees Time management practice measuring ítems” del instrumento desarrollado por Chanie et al. (2020) y desempeño laboral, se empleó la versión corta de la herramienta “Self assessment scale of job performance” desarrollada por De Azevedo et al. (2020).

Los resultados demuestran que: existe una correlación directa, a nivel grupal, entre las variables autonomía y gestión del tiempo con la variable desempeño laboral; mientras que con la variable autoeficacia no se cumple este hallazgo.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El propósito de esta investigación es determinar si las competencias individuales de autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia.

El trabajo a distancia inició en Estados Unidos en la década de 1970 producto de la crisis del petróleo en dicho país; sin embargo, la implementación de esta modalidad de trabajo por las organizaciones fue un proceso paulatino que se vio impulsado gracias a las tecnologías de la información y comunicaciones (Organización Internacional del Trabajo - Eurofound, 2019).

Actualmente, muchas de las responsabilidades laborales se ejecutan desde un dispositivo con conexión a Internet, esto hace posible que las personas puedan trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento (Banco Interamericano de Desarrollo, 2019; Messenger y Gschwind, 2016). A pesar de ello, el trabajo a distancia no se había masificado en América Latina, mucho menos en el Perú.

Sin embargo, la crisis desatada por la pandemia del virus SARS-CoV-2 generó que muchas empresas alrededor del mundo migraran rápidamente al trabajo a distancia para mantener a flote sus operaciones. Este cambio masivo en la modalidad de trabajo no discriminó tamaño de las empresas, rubro, antigüedad o adecuación tecnológica; todas tuvieron que migrar a una parte o a la totalidad de sus empleados a trabajar desde sus domicilios por temas de salud.

Un claro ejemplo de ello, es Perú, que a pesar de tener una legislación vigente sobre el trabajo a distancia, donde se aseguran igualdad de derechos para los trabajadores tradicionales y los trabajadores a distancia, en el año 2018 solo se proyectó una demanda de contratación de 867 empleados en esta modalidad

(Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018). Dicha cifra resulta ínfima ante el informe de Benchmarking de Recursos Humanos COVID-19 (PricewaterhouseCoopers, 2020), donde participaron 96 empresas del sector público y privada y el 98% de ellas confirmaba haber adaptado el trabajo a distancia, pero solo el 45% de empresas tenía algún mecanismo para medir el rendimiento.

En concordancia con ello, cabe destacar que el rendimiento o desempeño laboral puede evaluarse mediante competencias que decantan en comportamientos observables que los trabajadores adoptan utilizando sus habilidades cognitivas, su personalidad y bagaje de experiencias (Carlos, V. S., et al., 2016).

La revisión de literatura se inició mediante la siguiente búsqueda booleana en el sistema Scopus: ("telework*" or "telecommut*" or "home office" or "work from home") and("complian*" or "goal*" or "objective*" or "productivi*" or "perfomance" or "results" or "outcome*") and ("competenc*" or "skill*" or "abilit*") , obteniendo 188 resultados. A partir de un análisis bibliométrico se pudieron identificar 4 competencias asociadas al desempeño laboral en un contexto de trabajo a distancia: autonomía, autoeficacia y gestión del tiempo.

Thoits (1994) afirma que con altos niveles de autoeficacia, se logrará implementar otros recursos para enfrentar demandas estresantes. En relación a la competencia de autonomía, Bakker & Demerouti (2007) proponen que se podrá alcanzar un mejor control sobre la ejecución de tareas. Por su parte, Claessens et al. (2007) refieren que a través de una adecuada gestión del tiempo, el colaborador tendrá mayor oportunidad de establecer sus objetivos y prioridades, así como organizar sus actividades.

Así mismo, una de las principales ventajas identificadas en el trabajo a distancia es la mejora en el desempeño (Baruch, 2000). La OIT en su “Guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19” (2020) asegura que la medición de la productividad es una preocupación para la mayoría de empresas y resalta la importancia de identificar los factores a evaluar desde un enfoque más cualitativo y objetivo. Por lo cual resulta necesario profundizar en las habilidades que se requieren en los trabajadores a distancia para que puedan seguir mejorando su rendimiento, y éste no se vea mermado por no estar físicamente en su centro de labores.

En ese sentido, para el desarrollo de esta investigación se estableció la siguiente pregunta de investigación: ¿Las competencias individuales de autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia?

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar la influencia de las competencias de autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia.

1.2.2. Objetivos específicos

A partir del objetivo general se pueden establecer objetivos específicos por cada uno de los constructos mencionados anteriormente.

- Determinar la influencia de la competencia de autoeficacia en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia.
- Determinar la influencia de la competencia de autonomía en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia.

- Determinar la influencia de la competencia de gestión del tiempo en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia.

1.3 Justificación

Las compañías a las cuales les va bien en el mercado son aquellas que toman decisiones en el momento oportuno y además son versátiles en cuanto al diseño de productos, así como también la respuesta que tengan sus gerencias a nivel interno y externo (Teece & Pisano, 1994).

Esta dinámica puede darse de manera tanto interna; por ejemplo, mediante un análisis de la estructura y las relaciones interáreas (Wilden et al., 2013), también a nivel propio de competencias de cada trabajador, o también procesos de trabajo, etc. (Teece & Pisano, 1994).

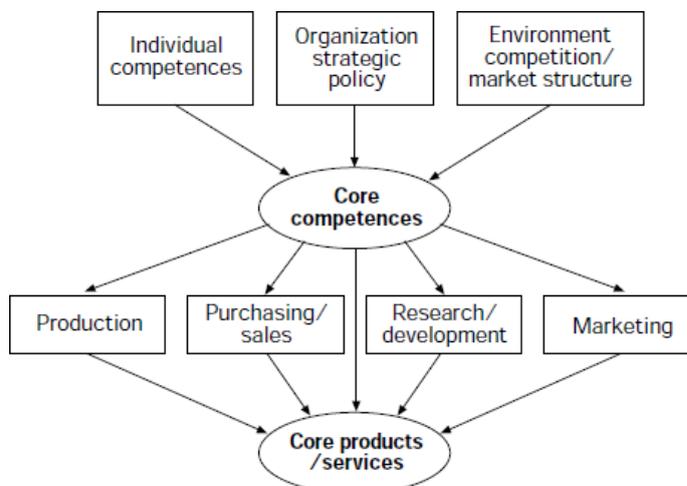
Así mismo, de manera externa y de forma continua (Teece y Pisano, 1994), buscando su sostenibilidad a lo largo del tiempo como fin primordial para generar el valor esperado en sus principales stakeholders. La forma como se mida el desempeño de una empresa va a depender específicamente de lo que priorice para su sostenibilidad, un ejemplo puede ser, según Wilden et al. (2013), enfocarse en las ventas y el bienestar financiero.

Enfocándonos en el área interna, es importante remarcar la importancia que han tomado el desarrollo de competencias, es así que ya no es suficiente para una empresa cuando busca realizar un cambio de diversa índole tomar como única referencia lo bien que lo hace otra empresa, sino que deben prestar más atención al desarrollo de sus competencias core del negocio. Sin embargo; justo en ese momento, también deben enfocar ya sus esfuerzos en el desarrollo de las competencias de sus empleados (Bergenhengouwen et al. 1996).

Bergenhengouwen et al. (1996), ejemplifican la importancia del

desarrollo de competencias individuales a través del siguiente gráfico:

Figura 1. Las competencias core de una organización



Fuente: Berghenegouwen et al. (1996)

Los autores consideran darle forma a las competencias organizacionales siempre considerando el aporte de las competencias individuales, las cuales se centran más en las “características de personalidad” que demuestra cada persona al desarrollar su trabajo.

Para desempeñarse en el ámbito laboral, los trabajadores poseen diversos recursos para cumplir los retos que le son asignados en la empresa, desde sus conocimientos previos, experiencia profesional y sus competencias individuales. Sobre estas últimas, diversos autores afirman que son las que permiten que el trabajador pueda contribuir y crear valor para la compañía (Wendra et al., 2019; Wright et al., 1994).

Estas competencias no son estáticas, sino que pueden desarrollarse a lo largo del tiempo y pueden verse afectadas por factores externos. Esta investigación se centra en analizar de manera particular cómo el trabajo a distancia le exige al talento humano determinadas competencias para lograr los niveles de desempeño deseados. La búsqueda de literatura muestra una relación

estrecha entre el trabajo a distancia, desempeño y 3 competencias individuales que son autonomía, gestión del tiempo y autoeficacia.

Esta selección de 3 competencias individuales sigue el criterio expuesto por Mansfield (1996) el cual manifiesta que dentro de los modelos de desarrollo de competencias que existen, es factible elegir uno en donde las competencias son compatibles para todos los puestos de trabajo o un gran número de ellos.

Para el desarrollo de estas competencias pueden existir diversos criterios según las organizaciones, se propone complementar el criterio de selección de las competencias individuales tomando como referencia el modelo integrador desarrollado por De Vos et al. (2015). Este modelo da un paso más en el enfoque de desarrollo de competencias al complementar el criterio de solo entrenamiento para este fin.

Tanto el criterio de selección según Mansfield (1996) como el modelo integrador de De Vos et al. (2015) serán desarrollados con mayor detalle en el marco teórico de la presente tesis.

Por otro lado, el desempeño de los trabajadores puede ser evaluado mediante comportamientos que reflejan su accionar, este desempeño podrá tener resultados positivos que aporten valor a la organización y al cumplimiento de sus objetivos o que por el contrario le resten (Motowidlo et al., 1997).

1.4 Alcance

Esta investigación se realiza en el marco peruano, dado que se cuenta con los medios para hacer la encuesta de forma local.

El rubro de las empresas será variado (publicado o privado), según las facilidades que se encuentren para el desarrollo de la investigación.

1.5 Contribución

Vakola et al. (2007), afirman que “la ventaja competitiva depende ampliamente en la habilidad para activar y usar recursos organizacionales” (p. 260). Por su parte, Brewer & Selden (2000, como se citó en Carlos & Rodrigues, 2016) señalan que las variables que tienen un mayor impacto en el rendimiento de la organización son las que requieren una mayor implicación de los trabajadores. En ese sentido, se puede referir en base a investigaciones precedentes que, para lograr el éxito financiero y organizacional deseado por la compañía, es clave posicionar al factor humano como eje de apalancamiento para las estrategias organizacionales. En particular, hoy en día el enfoque está puesto en la optimización de su desempeño laboral (Heavey et al., 2011).

Las áreas de Recursos Humanos tienen el reto de medir el desempeño laboral de los trabajadores y aquí es dónde la evaluación de las competencias cobra un papel preponderante. De Vosa et al. (2015) avalan esto al afirmar que “el importante rol del desarrollo de competencias en acentuar el éxito de los empleados y organizaciones ha llamado la atención de los profesionales guiándonos para introducir el desarrollo de competencias como parte central de sus prácticas de recursos humanos” (p. 2543).

Se agrega además que, “el concepto de competencia yace en el corazón de la gestión de recursos humanos, proveyendo una base para integrar actividades claves de RH tales como selección y evaluación, gestión del desempeño, entrenamiento, desarrollo y gestión de gratificaciones, por consiguiente, desarrollando un enfoque coherente con la gestión de las personas en las organizaciones” (Lucia y Lepsinger, 1999 como se citó en Vakola et al., 2007).

Si bien existen diversos artículos de revistas científicas alusivos-algunos

de los cuales se muestran en la presente tesis-al tema de competencias y desempeño laboral ya sea en un ambiente de trabajo a distancia o el tradicional, no necesariamente definen a un conjunto específico de competencias que unidas puedan llevar y/o generar un alto desempeño laboral. Es decir, estas competencias aparecen de forma separada cuando se busca analizar el comportamiento de otras variables (independientes y dependientes) con el desempeño laboral. El aporte que se desea brindar con esta tesis es ir encontrando esas competencias comunes que puedan llevar en su conjunto a un alto desempeño laboral y colaborar de manera inicial con esa búsqueda.

Las empresas que han adoptado el trabajo a distancia o consideran implementarlo pueden servirse de esta investigación para actualizar y/o contrastar sus modelos de competencias para entornos de trabajo a distancia, así como replantear sus competencias individuales a fin de tener un mayor desempeño de sus trabajadores, promover un desarrollo integral de estas considerando también el entorno y las oportunidades internas; de esta manera, se desarrollarán colaboradores que respondan a los niveles de exigencia internos y externos definidos por la organización.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Teoría de competencias

2.1.1. Definiciones

Dado que el tema central de la presente tesis gira en torno al concepto de competencias, es importante compartir las distintas definiciones que se tiene en la literatura especializada sobre el concepto desde una mirada hacia el individuo.

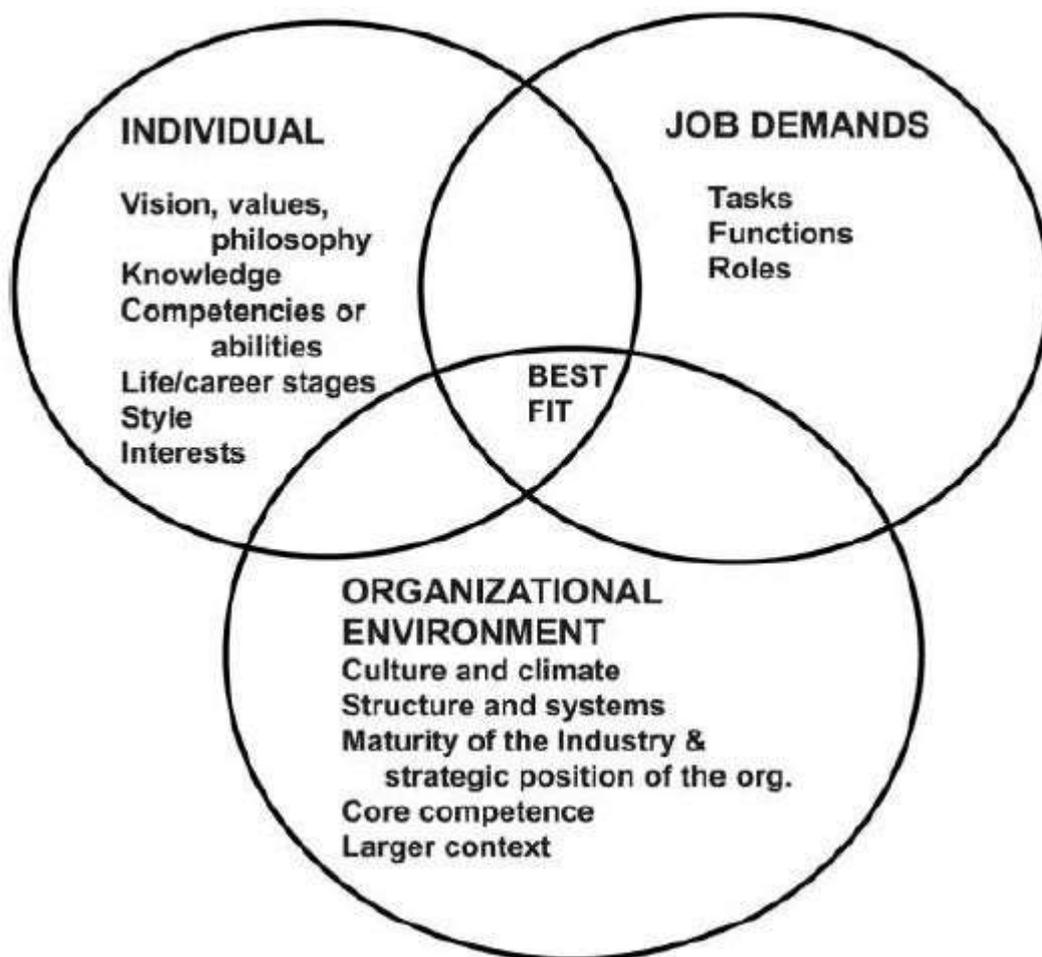
En primer lugar, Boyatzis (2008) define a las competencias como capacidades o habilidades de las personas, en otras palabras, también se pueden considerar como características subyacentes de las personas que se relacionan con un desempeño superior.

En segundo lugar, Bergenhenegouwen et al. (1996) define competencias individuales como “las características fundamentales de la personalidad que están inherentes en las acciones de una persona respecto a todo tipo de tareas y situaciones” (p. 30).

2.1.2. Teoría de la acción y desempeño laboral

Boyatzis (2008) considera que la teoría del desempeño es un elemento base para entender el concepto de competencias. En ese sentido, él toma como referencia la teoría de contingencia, la cual considera que el desempeño es producto del ajuste entre diversos factores dentro de los cuales se pueden destacar: personas, estructura, tecnologías estrategia cultura entre otros (Tosi & Slocum, 1984). En ese sentido Boyatzis (2008), postula en su teoría que el máximo rendimiento de un trabajador sucede cuando se conjugan 3 elementos: talento, demandas de trabajo y entorno de la organización, como se observa en la figura 2.

Figura 2. Teoría de acción y desempeño laboral



Fuente: Boyatzis (2008)

El talento está referido a todas las variables que caracterizan a una persona, tales como: visión, valores, filosofía, conocimientos, etapas de la carrera o de la vida, estilo, intereses y competencias o habilidades. Estas últimas son motivo de la presente investigación.

Las demandas de trabajo se componen de: las tareas, funciones y roles que se exigen en el puesto del trabajador.

El entorno de la organización considera los siguientes elementos: cultura y clima, estructuras y sistemas, madurez de la industria y posición estratégica de las organizaciones, competencias core y el contexto más amplio.

Así mismo Boyatzis (2008) contempla que existen 3 grupos de competencias que representan un diferencial en los trabajadores que tienen un desempeño superior. Están serían:

Competencias cognitivas, definidas como habilidades “para pensar o analizar información y situaciones que conducen o causan un desempeño efectivo o superior” (p. 8).

Competencias de inteligencia emocional, definidas como capacidades “para reconocer, comprender y usar información emocional sobre uno mismo que conduce o causa un desempeño efectivo o superior” (p.8).

Competencias de inteligencia social, definidas como las capacidades “de reconocer, comprender y utilizar información emocional sobre los demás que conduce o provoca un desempeño eficaz o superior” (p.8).

A partir de esta teoría y mediante un análisis bibliométrico de literatura, la presente investigación se centra en el análisis de las competencias cognitivas de autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo como competencias clave para el desempeño laboral de trabajadores a distancia.

En el capítulo del marco contextual, se estará analizando el elemento del entorno de la organización, sobre todo el contexto más amplio a nivel político, económico, laboral, sanitario y su impacto en los distintos rubros de negocio.

2.1.3. Modelo para elección de competencias

De acuerdo con Mansfield (1996), existen 3 modelos para el diseño de competencias organizacionales: modelo de competencias de trabajo único, modelo de competencias de talla única para todos y modelo

de competencias de trabajo múltiple. Cada uno de estos modelos tiene sus fortalezas y responde a distintas necesidades organizacionales.

El modelo de trabajo único fue uno de los primeros enfoques que se desarrollaron en materia de puestos individuales de trabajo y fue uno de los más comunes para el diseño de modelos de competencias (Chouhan & Srivastava, 2014). Mansfield (1996) destaca que este modelo permite establecer comportamientos específicos para las personas que van a ocupar dichos puestos a fin de que puedan lograr los mejores resultados, por otro lado, una de las principales desventajas de este modelo es la dedicación en tiempo y esfuerzo para diseñarlo e integrarlo con los diversos procesos de Recursos Humanos. Por lo cual, este modelo se recomienda para posiciones clave y/o críticas que ameritan.

En segundo lugar, el modelo de competencias de talla única para todos es aquel en el cual se define un conjunto de competencias para un gran número de puestos de trabajo (Chouhan & Srivastava, 2014). Dentro de las principales fortalezas, se identifica la definición de comportamientos efectivos con un gran alcance, la posibilidad de alinear las competencias con la misión y valores de la organización, y además es un modelo de bajo costo considerando que si cambia un puesto particular no es necesario realizar modificaciones en el modelo (Mansfield, 1996). Sin embargo, una de las principales oportunidades de mejora es que al ser de un enfoque tan amplio no puede describir un puesto en específico, por lo cual algunos trabajadores no identifican las habilidades requeridas para lograr los resultados esperados (Mansfield, 1996). En ese sentido, este

modelo es aplicable para competencias que sean transversales a todos los trabajadores y no para competencias técnicas o específicas.

En tercer lugar, el enfoque de trabajo múltiple es un método que integra varios modelos de acuerdo con los puestos de trabajo y niveles de desarrollo, y es utilizado cuando los puestos de trabajo de la organización no tienen aspectos comunes (Chouhan y Srivastava, 2014). Este modelo también es conocido como “menú de competencias laborales” (McLagan, 1988, como se citó en Mansfield, 1996). Este modelo resulta muy útil cuando se requiere comparar puestos de trabajo y las competencias desarrolladas por los colaboradores.

Para la presente tesis, se ha seleccionado el modelo de talla única para todos, considerando que se busca evaluar si el desarrollo de las competencias de gestión del tiempo, autonomía y autoeficacia tienen impacto en el desempeño de los trabajadores en un entorno de trabajo a distancia.

2.1.4. Cómo desarrollar las competencias en los diferentes ámbitos de Recursos Humanos

Los esfuerzos actuales de las organizaciones se centran en fortalecer su ventaja competitiva y lograr que éstas se sostengan en el tiempo (Campion et al., 2011, como se citó en De Vos et al., 2015, p. 2544). Es por ello que el desarrollo de las competencias resulte ser pieza fundamental para gestionar las competencias, respaldándose en herramientas con las que puedan ser identificadas y que sean fundamentales para el desempeño exitoso del trabajador, en tal sentido las competencias se posicionan en el punto central para cada una de las

prácticas de recursos humanos. (de Vos et al., 2015). Es así que el impulso de las organizaciones es sostenerse en un nuevo paradigma que permita a sus profesionales que trabajan y colaboran con las organizaciones a responder con mayor flexibilidad a las demandas y desafíos del negocio (Athey y Orth et al., 1999, como se citó en Shet et al., 2019, p. 3).

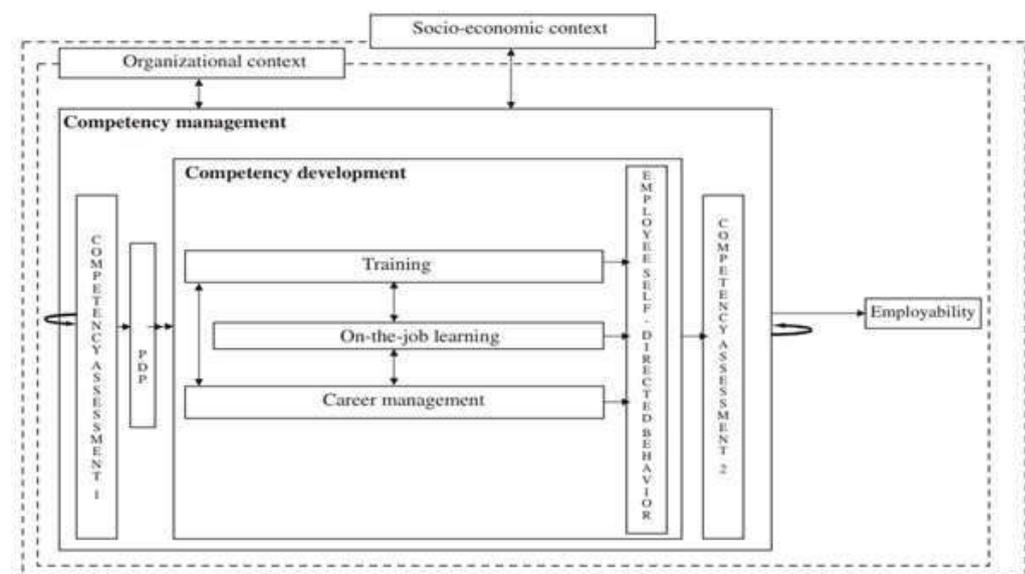
Cada vez es mayor el número de organizaciones que se inclina por migrar a un sistema de gestión del desempeño basado en competencias, ya que se “centra en la sostenibilidad de los logros basados en las capacidades individuales” (Shet et al., 2019, p. 2). Con ello se fomenta que las empresas que utilizan estas prácticas exijan la evaluación de los procedimientos, lo cual no es una tarea fácil; más aún cuando se trata de desarrollar sistemas y herramientas medibles con los que pueda evaluarse y desarrollar el desempeño de los colaboradores; mientras que si no se emplea de forma eficaz resultará ser un gasto crítico.

De acuerdo con de Vos et al. (2015) con el entorno de trabajo y el conjunto de competencias cambiando continuamente, la necesidad de una nueva evaluación de competencias surgirá regularmente. Por ello, el proceso de desarrollo de competencias es una historia interminable por lo que no debería considerarse un objetivo en sí mismo, sino que debe describirse como el camino seguido hacia el objetivo clave de la organización (p. 2572)

En una investigación realizada dentro del ámbito empresarial a 22 organizaciones flamencas, de Vos et al. (2015) construyeron un modelo integrador explorando la naturaleza del desarrollo de competencias, cuyo supuesto básico que subyace a este enfoque se basa en que las

competencias pueden desarrollarse y modificarse al ritmo en el que también las organizaciones son cambiantes; por lo que es posible responder con mayor flexibilidad a las demandas y desafíos que enfrentan, capitalizando y desarrollando sus recursos humanos internos. Además, en el análisis del modelo, que el proceso de desarrollo de competencias está influido por el contexto organizativo y socioeconómico más amplio.

Figura 3. Modelo integrador de desarrollo de competencias



Fuente: De Vos et al. (2015)

De acuerdo con Salman et al. (2019) diferentes investigadores dentro del campo organizacional, han examinado desde diferentes campos, contextos y marcos teóricos el desarrollo de competencias y la relevancia en la gestión de recursos humanos basada en competencias, dentro de los que resaltaremos al de Bergenhenegouwen et al. (1996, como se citó en Salman et al., 2019, p. 2), se argumenta que la “competencia de los empleados a nivel individual contribuye a la competencia central de una organización”, por otro lado (Drejer, 2000) argumenta que en cada nivel, los empleados aprenden y desarrollan

nuevas competencias, partiendo de la incompetencia inconsciente hasta la competencia consciente y, finalmente, la pericia en la tarea asignada, con el objetivo de “desarrollar competencias competentes” (p. 218).

Asimismo, por parte de Deist & Winterton (2005) desarrollaron un modelo holístico de competencia y su avance basadas en las prácticas de recursos humanos en Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania y Austria, asociando la palabra competencia en las actividades de formación y desarrollo (p. 40).

Además, como resalta Esch et al. (2016) en un estudio donde la medida de las competencias se asocia significativamente con los resultados de rendimiento, por lo que recomiendan que organizaciones deberían diseñar y establecer prácticas de recursos humanos de alto desempeño para adquirir, motivar, desarrollar y mejorar las competencias de sus empleados, permitiendo que las organizaciones prioricen e inviertan sus recursos en el desarrollo de competencias específicas dentro de sus departamentos o unidades principales.

Finalmente, el presente modelo contribuye a la aplicación práctica del uso de las competencias en el campo organizacional.

2.2. Trabajo a distancia

2.2.1. Definiciones de trabajo a distancia

El concepto de trabajo a distancia o teletrabajo nace en la década de 1970 en los Estados Unidos a partir de la crisis del petróleo, cuando Jack M. Nilles, físico de profesión, y su equipo de trabajo de la Universidad del Sur de California investigaron para encontrar alternativas

de solución que permitieran mitigar el impacto de la escasez del petróleo. En ese sentido, mediante el uso de medios de telecomunicación, se propusieron 2 alternativas asociadas al trabajo que generaban un gran movimiento de personas y que permitirían reducir el gasto en combustible y la polución. Por un lado, que los trabajadores pudieran evitar desplazarse a sus centros de labores trabajando desde casa y por otro lado, que pudieran crearse centros de trabajo más cercanos a sus domicilios. Así es como Jack Nilles en su libro “The Telecommunications-Transportation Tradeoff” acuñó el término de trabajo a distancia (Gold, 1978).

Desde dicha crisis hasta la fecha, los avances en las tecnologías de la información y comunicación han sido un propulsor importante para que el trabajo a distancia cobre más fuerza. La OIT (2016) destaca que con la invención del Internet y la creación de los equipos de cómputo personales en las últimas décadas del siglo XX, el desarrollo tecnológico no se ha detenido y hoy las empresas cuentan con un abanico de herramientas que facilitan la adopción del trabajo a distancia. Gracias a las redes privadas virtuales, sistemas en la nube, conexión de internet, videoconferencias, mensajería instantánea, entre otros, muchos trabajos pueden ser nómadas, realizándose desde cualquier lugar y a cualquier hora.

A lo largo de los años, se han identificado diversos conceptos asociados al trabajo a distancia, tales como teletrabajo, trabajo a domicilio, trabajo en línea, trabajo virtual, trabajo nómada, entre otros. A continuación, se presentan una serie de definiciones del trabajo a distancia que se han gestado en este milenio.

Una de las primeras conceptualizaciones sobre trabajo a distancia

del siglo se encuentra en el Acuerdo Marco Europeo (2002), donde se lo define como “una forma de organización y/o de realización del trabajo, utilizando las tecnologías de la información en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual un trabajo que podría ser realizado igualmente en los locales de la empresa se efectúa fuera de estos locales de forma regular” (p. 2).

Sullivan (2003), sirviéndose del trabajo de diversos autores, define el trabajo a distancia como “trabajo remoto que implica el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones” (p. 159).

En relación con la definición anterior, en un estudio de la Universidad de Zaragoza, se define el trabajo a distancia como “una forma de trabajo flexible que permite a los trabajadores acceder a sus actividades laborales desde diferentes ubicaciones mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación” (Pérez et al., 2003, p. 733).

En el informe de la OIT titulado “Las dificultades y oportunidades del trabajo a distancia para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros” (2016), conceptualiza el trabajo a distancia como “una forma de organización del trabajo con las siguientes características: a) el trabajo se realiza en un lugar distinto del establecimiento principal del empleador o de las plantas de producción, de manera que el trabajador no mantiene un contacto personal con los demás colegas de trabajo, y b) las nuevas tecnologías hacen posible esta separación al facilitar la comunicación.

Además, el trabajo a distancia puede realizarse «en línea» (con una conexión informática directa) o «fuera de línea», organizarse de manera

individual o colectiva, constituir la totalidad o una parte de las tareas del trabajador, y ser ejecutado por trabajadores independientes o trabajadores asalariados” (p. 3).

Acorde con el tesauruso de la OIT, el teletrabajo se define como “la acción de trabajar a distancia (incluido el trabajo a domicilio) con la utilización de medios de telecomunicación y / o computadora” (2020).

En el documento temático para el Foro de diálogo mundial sobre las dificultades y oportunidades del trabajo a distancia para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de TIC y financieros, la OIT (2016) sirviéndose de la investigación de J. M. Nicklin “Telecommuting: What? Why? When? And How?” comparte los factores que deben tenerse en cuenta para definir el trabajo a distancia.

Para la presente investigación, se tomarán como referencia los factores descritos en la siguiente tabla que permiten definir a los trabajadores a distancia como aquellos empleados que cumplan sus funciones y responsabilidades haciendo uso de las tecnologías de la información, en un lugar distinto a su centro de labores tradicional por lo menos 1 vez al mes (OIT, 2016).

Tabla 1. Factores a considerar para definir el teletrabajo o trabajo a distancia

Factor	Consideraciones
Proporción: tiempo parcial/tiempo completo	<i>Teletrabajadores a tiempo parcial:</i> desempeñan periódicamente las funciones del puesto fuera del centro principal de operaciones. <i>Teletrabajadores a tiempo completo:</i> normalmente desempeñan la mayoría o la totalidad de las funciones del puesto fuera del centro principal de operaciones.
Lugar de ejecución: fijo/móvil	<i>Fijo:</i> el trabajador trabaja principalmente en un emplazamiento externo fijo (por ejemplo, en el domicilio). <i>Móvil:</i> el trabajador puede trabajar o trabaja en distintos lugares fuera del centro principal de operaciones. <i>Nota: las misiones en el terreno no se consideran teletrabajo – se trata de adscripciones temporales a un lugar de destino fuera del centro principal de operaciones.</i>
Horario: fijo/variable	<i>Fijo:</i> los días/horas en que el trabajador desempeñará sus funciones fuera del centro de operaciones son siempre los mismos. <i>Variable:</i> los días/horas en que el trabajador desempeñará sus funciones fuera del centro de operaciones varían.
Colaboración: baja/alta	<i>Colaboración baja:</i> la interacción que los trabajadores han de mantener con los colegas del centro principal de operaciones es baja. <i>Colaboración alta:</i> la interacción que los trabajadores han de mantener con los colegas del centro principal de operaciones es alta.
Sincronización de tareas: secuencial/simultánea	<i>Secuencial:</i> las tareas interdependientes del trabajador se desarrollan consecutivamente (por ejemplo, correos electrónicos, fax). <i>Simultánea:</i> las tareas interdependientes del trabajador se desarrollan simultáneamente (por ejemplo, conferencia telefónica, videoconferencia).
Autonomía: baja/alta	<i>Autonomía baja:</i> los trabajadores tienen poco margen para decidir acogerse al teletrabajo, cuándo y cómo. <i>Autonomía alta:</i> los trabajadores tienen mucho margen para decidir acogerse al teletrabajo, cuándo y cómo.

Fuente: Nicklin (2016), citado por la Organización Internacional del Trabajo (2016) (p. 6)

2.2.2. Clasificación de trabajo a distancia

Una de las principales variables que se utiliza para clasificar el trabajo a distancia, es el tiempo dedicado a esta forma de labores.

En ese sentido, Ravi S. Gajendran y David A. Harrison establecen que el trabajo a distancia puede ser realizado a tiempo parcial o a tiempo completo. Sobre este último concepto, los autores hacen referencia a tiempo completo en casa (2007).

En línea con lo anterior, en la investigación “Working from home: characteristics and outcomes of telework”, los autores coinciden en esta clasificación de tiempo parcial o completo, donde el trabajo a distancia a tiempo completo tiene lugar cuando la persona trabaja fuera de

la oficina todo el tiempo, mientras que el trabajo a distancia a tiempo parcial tiene lugar cuando el empleado dedica parte de sus horas laborales a trabajar desde casa, desde las instalaciones del cliente o desde la oficina. (Nakrošienė et al., 2019).

2.2.3. Generaciones del trabajo a distancia

El trabajo a distancia ha evolucionado a lo largo del tiempo, existiendo a la fecha 3 generaciones: Oficina a domicilio, oficina móvil y oficina virtual. Esta clasificación es propuesta por los autores Mccroskey, J. C., y Mccroskey, L. L. (2016), quienes en su investigación también establecieron un campo de análisis que abarca 3 variables: locación, tecnología y organización.

La primera generación se caracteriza por desarrollarse principalmente desde la casa del trabajador o desde un centro de labores cercano a su domicilio denominado telecentro o centro satélite. Para cumplir con sus funciones, los trabajadores utilizaban herramientas fijas, como la computadora de escritorio, teléfonos y fax, y se servían de los correos electrónicos o teleconferencias para mantenerse conectados. En este caso la organización del trabajo era total, en el sentido, que el trabajo a distancia reemplazaba íntegramente el trabajo en oficina.

En la segunda generación se produce una migración del lugar de trabajo ya que la oficina se trasladaba a terceros espacios, como las instalaciones del cliente, un café o el aeropuerto. Además, para esta etapa las herramientas tecnológicas ya eran móviles, como por ejemplo, las laptops o celulares. Sin embargo, se alude también al traslado de la información, es decir, que la persona no solo se trasladaba con sus

dispositivos móviles sino también con la información que estos contenían. En esta etapa, la organización del trabajo es parcial, entendida como la dedicación de una parte de las horas laborales en trabajo a distancia, así como una mayor flexibilidad, que implica horas laborales en las noches o fines de semana.

Finalmente, la tercera generación se puede identificar por el uso de tecnologías más avanzadas como sistemas de información en la nube, redes, celulares inteligentes y tabletas. Es así como el trabajo puede desarrollarse en espacios intermedios entre la oficina, la casa del empleado o los lugares terceros. En ese sentido, el trabajo se desarrolla en los lugares menos pensados como ascensores, vía pública, entre otros. La organización del trabajo en esta generación se considera ocasional, donde hay mayor flexibilidad, las horas de trabajo cuentan con menor formalidad y regulación.

2.3. Desempeño Laboral

2.3.1. Definiciones de desempeño laboral

Como se puede apreciar las organizaciones no se encuentran ajenas a los constantes cambios, propios de “la globalización de los mercados, la competencia y el rápido ritmo del desarrollo tecnológico” (Boumarafi, 2009, p. 17); que invitan a las empresas a revisar si se encuentran aprovechando todos los recursos disponibles dentro de las mismas, es en ese contexto lo referido por (Heavey et al., 2011) “Hoy en día el enfoque es la optimización del rendimiento” toma mayor fuerza y relevancia, haciendo que las empresas se preocupen por saber si realmente están fomentando en sus colaboradores un mejor desempeño laboral.

Carlos & Rodrigues (2016) refieren que los beneficios de flexibilidad en el lugar de trabajo de las organizaciones, como los de mayor prioridad, además de la compensación laboral y las oportunidades de carrera para los solicitantes de empleo, con ello se desliza que las condiciones laborales también tienen un grado de influencia en los comportamientos relacionados al desempeño laboral.

El constructo de desempeño laboral ha sido ampliamente estudiado desde diferentes perspectivas no del todo objetivas, sí principalmente asociada como una variable dependiente, en ese sentido desde la mirada de las organizaciones se espera que ésta mejore o se optimice (Sonnetag & Frese, 2002, como se citó en Carlos & Rodrigues, 2016).

Como parte de la revisión de literatura, se identifica que al definirla se encontrará estrechamente relacionada a aspectos comportamentales y de resultados (Sonnetag y Frese 2002, como se citó en Carlos & Rodrigues, 2016). Es decir, se plantea que el comportamiento es aquello que el colaborador hace en el trabajo, mientras que “los resultados son el curso a través del cual el desempeño de un individuo contribuye o limita el logro de los objetivos de la organización, y esta es la razón por la que es más tentador centrarse en los resultados” (Borman & Motowidlo, 1997). Es por ello que se hace la distinción, debido a que los modelos que se presentarán posteriormente se centrarán en la medición de comportamientos.

Otra definición dada es “La población total de comportamientos y actividades que se consideran importantes para lograr los objetivos de la organización. Cada una de las actividades que se realizan en el trabajo

puede requerir diferentes conocimientos y habilidades, que pueden ser funciones de diferentes capacidades” (Campbell et al, 1990 como se citó en Motowidlo & van Scotter, 1994, p. 475).

Borman & Motowidlo (1997) lo definen como el valor agregado a la organización de los episodios de comportamiento que un individuo realiza durante un período estándar de tiempo, el comportamiento entendiéndose como aquello que la gente hace en el trabajo. Mientras que el desempeño es un comportamiento con un componente evaluativo, es decir, un comportamiento que puede ser evaluado como positivo o negativo para el individuo o para la organización.

Lo definen también como “Comportamientos evaluativos y episódicos que un individuo adopta hacia su trabajo y su empleo, como resultado de la dinámica entre las habilidades cognitivas, la personalidad y las experiencias de aprendizaje, que agregan valor a la organización” (Carlos & Rodrigues, 2016, p. 5). Siendo ésta última propuesta la que integra la referencia comportamental que la hace estar sujeta a una medición que no es constante, los mismos que son influenciados por factores individuales. Por otro lado, no se puede dejar de mencionar factores exógenos que no siempre logran ser controlados por el colaborador y que también podrían estar afectando su desempeño, siendo recomendable que se le preste atención.

2.3.2. Desempeño laboral en el contexto del trabajo a distancia

En base a los autores que explican algún tipo de relación entre el trabajo a distancia y desempeño laboral, siendo el trabajo a distancia el contexto en el que se desarrolla la presente investigación, se realizan las

siguientes afirmaciones que contribuyen a un mejor entendimiento sobre hallazgos actuales:

Para Daft & Lengel (1986, como se citó en Golden & Gajendran, 2019) mencionan que, si bien existe la posibilidad de que el trabajo a distancia pueda, en algunos casos, limitar las interacciones cara a cara que obstaculizan algunos aspectos de la realización de las tareas laborales; se presenta la posibilidad de que el hecho de que esta posible limitación tenga un impacto significativo en el rendimiento laboral dependiendo de las características del trabajo realizado por el trabajador a distancia.

Se refiere como una obligación consentida por un trabajador a distancia a cambio de la capacidad de disfrutar de los numerosos beneficios relacionados al trabajo y la familia del trabajador a distancia, puede dar lugar a que ejerzan una mayor fortaleza y diligencia en el desempeño de su trabajo (Riley & McCloskey, 1997, como se citó en Golden & Veiga, 2008).

Finalmente serán Golden & Gajendran (2019), quiénes plantean una investigación que posteriormente se amplía, donde se determina dos características del conocimiento del trabajo, haciendo referencia al saber, donde se involucran procesos cognitivos, aludiendo a la complejidad del trabajo y la solución de problemas, y por otro lado, dos características sociales del trabajo, concretamente la interdependencia y el apoyo social, planteándose sobre cómo estos permiten o limitan el impacto del trabajo a distancia en el desempeño laboral.

2.3.3. Dimensiones que abarcan el desempeño laboral

La primera propuesta realizada para establecer dimensiones en el desempeño laboral, proviene de la propuesta de Hogan et al. (1998), donde se elabora un planteamiento en base a dos dimensiones (desempeño de la tarea y desempeño contextual), dentro de ambas se identifican ocho subdimensiones (conocimiento del trabajo, habilidades organizacionales, eficiencia, esfuerzo persistente, cooperación, conciencia organizacional, características personales y habilidades interpersonales y relacionales). Las tres primeras subdimensiones corresponden a comportamientos relacionados al trabajo y sobre la ejecución del mismo, mientras que las cinco posteriores referidas a comportamientos, están en función a características personales.

Dentro de otras dimensiones propuestas en la literatura, se encuentra a Hogan et al. (1998), quién desarrolla una investigación con 214 trabajadores ocupantes de posiciones iniciales en Estados Unidos. Como primera mención propone la dedicación al trabajo (ser responsable, seguir las reglas y procedimientos, escuchando la supervisión) y por otro lado la facilitación interpersonal (comunicación con los compañeros de trabajo y asistencia a los mismos).

Por otro lado, Fein (2009, como se citó en Carlos & Rodrigues, 2016), propone cinco dimensiones globales del desempeño, las mismas que se basan en el modelo precedente del desempeño con enfoque en las tareas y contextual. Como primer punto, el dominio de tareas específicas del trabajo, que servirá para conocer el grado en el que los individuos pueden realizar las tareas centrales de su trabajo. Mientras que se

establece una segunda dimensión: la ayuda a los demás; otra dimensión refiere a la conciencia organizacional, una siguiente implica la demostración de esfuerzo, es decir aquellos comportamientos en el que las personas se comprometen a todas las tareas de trabajo, trabajar a altos niveles de intensidad y continuar trabajando bajo condiciones adversas y finalmente la disciplina personal (la medida en que los individuos se abstienen de comportamientos de rendimiento negativo como ausencias e infracciones excesivas).

2.3.4. Desempeño de la Tarea y desempeño contextual

A continuación, se realiza la revisión de los marcos de referencia, a través de los que se explica la variable desempeño laboral, de acuerdo al primer planteamiento éste no se contextualiza en un ambiente de trabajo a distancia, mas sí se da explicación esta segunda teoría bajo un contexto diferente al habitual de trabajo en oficina.

El planteamiento, relacionado al desempeño con la tarea y al desempeño Contextual, propuesto por Griffin et al. (2000) postula dos dimensiones distintas del comportamiento en el trabajo que pueden contribuir de manera independiente a los resultados de efectividad para las organizaciones.

Desempeño de la Tarea: Se hace mención a aquellos comportamientos involucrados en el trabajo como aquellos técnicos básicos que, de igual manera, estos comportamientos colaboran para el logro de resultados organizacionales. Asimismo, se refiere, que está directamente relacionado con el núcleo técnico de la organización, ya sea al llevar a cabo sus procesos técnicos o al mantener y dar servicio a sus

requisitos técnicos (Motowidlo et al. 1997).

Desempeño Contextual: Este ámbito obedece a comportamientos menos limitados por las características del trabajo, sí fuertemente relacionados a tipos de comportamientos que están en gran parte bajo el control motivacional del colaborador.

Además, estos comportamientos colaboran directamente a la eficiencia organizacional de manera que dan forma al contexto organizacional, social y psicológico que sirve como catalizador para las actividades o procesos relacionados con la tarea.

Griffin et al. (2000) refieren que se originó a partir de tres conceptos previamente estudiados: comportamientos organizacionales prosociales (POB), comportamientos de efectividad y comportamientos de ciudadanía organizacional (OCB).

Figura 4. Conceptualización sugerida del desempeño laboral



Fuente: Carlos & Rodrigues (2016)

2.3.5. Alcances en la medición del desempeño laboral

2.4.5.1. Medición relacionada a la creación de nuevo instrumento

La medición del desempeño laboral se ha reconocido desde

hace mucho tiempo como uno de los desafíos significativos al que se enfrentan hoy en día los administradores e investigadores ya que muchas de ellas carecen de objetividad en la aplicación organizacional.

Esta primera investigación que se pasa a detallar ha sido desarrollada por Carlos & Rodrigues (2016) y responde en primera instancia a la preocupación del autor de crear una herramienta útil en cualquier contexto relacionado al trabajo organizacional, con la premisa de que éste pueda aplicarse en diferentes contextos culturales.

La muestra de la investigación estuvo compuesta por 1.107 individuos dentro del contexto de la educación superior, de 41 países europeos, los Estados Unidos y el Brasil; la evaluación fue sobre la base de dos dimensiones (tareas y desempeño contextual) y de ocho sub dimensiones. De acuerdo a la revisión de investigación proponen que, aunque muchos estudios identifican dimensiones y sub dimensiones de desempeño, la mayoría de ellos no especifican los elementos utilizados para evaluarlas.

Finalmente, la conclusión para los investigadores es que el instrumento presenta buenas propiedades psicométricas, con aplicación intercultural y validado para la educación superior europea. La propuesta de los autores es que esta herramienta sirva como medida objetiva para evaluar el desempeño del colaborador de forma anónima, comprendiendo su comportamiento y las relaciones con otras variables.

2.4.5.2. Mediciones con alcance a trabajadores a distancia

En esta segunda medición de la variable, desarrollada por Golden & Gajendran (2019), participan 273 trabajadores a distancia y sus supervisores, pertenecientes a diferentes áreas tales como ventas, ingeniería, contabilidad. Los participantes trabajaron a distancia el 36% de su semana o casi 2 días por semana.

Para la medición de las variables moderadoras, se utiliza el Work Design Questionnaire (WDQ), de donde se extraen los ítems de las esferas relacionadas al estudio.

La hipótesis principal era predecir que el alcance del trabajo estaría positivamente relacionado con el desempeño laboral, asimismo, se plantean cuatro hipótesis atribuyéndose cuanto mayor sean las variables complejidad del trabajo, la solución del problema, interdependencia y el apoyo social tendrán mayor impacto sobre el alcance del trabajo a distancia, éste a su vez en el desempeño laboral.

Finalmente se concluye que el alcance del trabajo a distancia no colabora ni perjudica en el desempeño laboral, si bien el trabajo a distancia puede tener un efecto positivo, los aspectos del trabajo en sí mismo juegan un papel influyente.

Una tercera investigación propuesta en el presente estudio es la realizada por Vega et al. (2015) en “Examen personal de los efectos del trabajo a distancia”. La muestra consistió en 180 empleados de una gran agencia del gobierno federal. La encuesta incluía medidas de desempeño laboral autocalificado, satisfacción

laboral y creatividad. En relación a la medición del auto reporte de desempeño laboral se midió usando el instrumento elaborado por Williams y Anderson en el año 1991, cuya composición la hacen siete elementos.

Una de las propuestas del autor hace mención que el incremento del número de horas de trabajo se verá reflejado en niveles más altos de desempeño en el trabajo a distancia, en lugar de cuando se trabaja en oficina, dado que los trabajadores se centran mejor en las tareas relacionadas a sus labores y además tienen menos interrupciones.

Es en base a esta revisión que el estudio establece como hipótesis que los empleados reportarán mayor desempeño laboral al trabajar a distancia en comparación con aquellos que realizan trabajo de oficina.

En el análisis de resultados concluyen que el trabajo a distancia predijo significativamente el desempeño laboral, de tal manera que los individuos reportaron niveles más altos de desempeño laboral cuando trabajaban en casa en comparación que cuando trabajaban en la oficina, confirmándose la hipótesis propuesta.

En ese sentido una segunda conclusión, radica en que los colaboradores se autocalifican como más productivos durante sus jornadas de trabajo a distancia, en el que se puede reforzar sentimientos de productividad y logro en sus colaboradores.

2.4. Autoeficacia

2.4.1. Definiciones de autoeficacia

A partir de una revisión de literatura de diversos artículos, Se considera la siguiente definición de autoeficacia.

Albert Bandura indica que “autoeficacia está referida a las creencias de las personas en sus capacidades para producir logros determinados” (Bandura, 2006, como se citó en Bandura, 2012).

2.4.2. Dimensiones de autoeficacia

Es probable que haya autores que consideren el constructo autoeficacia de alguna forma más específica para los intereses que consideren oportunos según sus intereses.

Se presenta 1 dimensión para explicar el constructo de autoeficacia. Lo llamativo de esta dimensión encontrada, es que hay autores que proponen subdividir cada una de esas dimensiones.

Se puede utilizar el trabajo de metaanálisis realizado por Stajkovic & Luthans (1998) en donde, basado en la investigación de Bandura indican que la autoeficacia específica de tarea y situación se diferencia de la autoeficacia general tanto conceptualmente como psicométricamente (Bandura, 1997, como se citó en Stajkovic y Luthans, 1998).

Ante lo mencionado anteriormente y dado que se está revisando el concepto de autoeficacia, haciendo foco en la parte conceptual, Stajkovic & Luthans (1998) indican que Bandura “razona la autoeficacia específica como un conocimiento específico para una tarea y situación (dominio)” (Bandura, 1997, como se citó en Stajkovic & Luthans, 1998).

Posteriormente en este mismo metaanálisis (Stajkovic &

Luthans, 1998) proponen dividir la autoeficacia específica en 2 dimensiones que “han sido ampliamente usadas en investigaciones empíricas: la magnitud de la autoeficacia (creencia en el nivel de logro) y la fuerza de la autoeficacia” (p. 243), esta última según Gist & Mitchell (1992, p. 187) mide qué tan seguro está una persona de lograr ese logro.

Con respecto a la autoeficacia general, Eden & Zuk (1995) indican que “los psicólogos de la personalidad conciben autoeficacia como un rasgo generalizado del estimado general que tiene uno mismo de su propia habilidad para llevar a cabo el desempeño necesario en situaciones de logro” (p. 629). Incluso, ahondando un poco más en este concepto, Sherer & Maddux (1982) sugieren en su trabajo de construcción de una escala de autoeficacia que “hubo evidencia tentativa que la autoeficacia general podría ser dividida en 2 componentes que reflejen por un lado a) iniciación/persistencia y b) eficacia a pesar de la adversidad” (p. 666).

2.4.3. Modelos de autoeficacia

2.5.3.1. Teoría de autoeficacia

Esta teoría publicada por Bandura (1977) indica que “los procedimientos psicológicos cualquiera sea su forma, alteran el nivel y fuerza de autoeficacia” (p. 191).

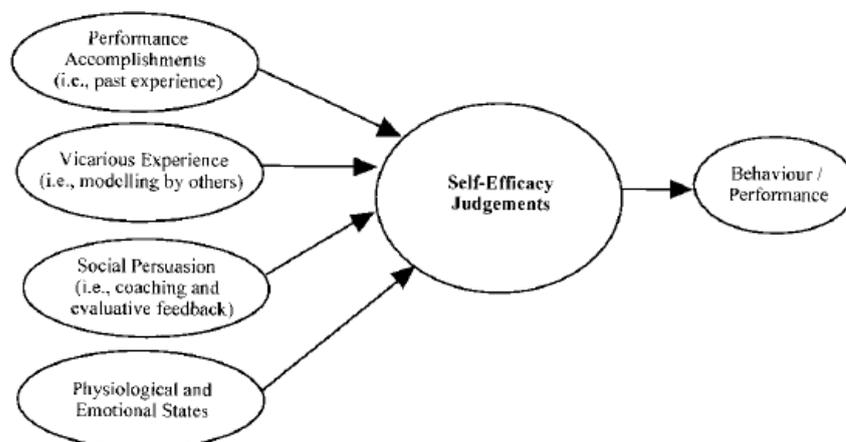
Figura 5. Representación esquemática de la diferencia entre expectativas de eficacia y expectativas de resultados



Fuente: Bandura (1977)

Indica Bandura (1977) que “una expectativa de resultado se define como la opinión de una persona que un comportamiento dado conducirá a ciertos resultados” (p. 193). La expectativa de eficacia ya fue definida en el acápite de definiciones.

Existe un estudio posterior orientado al trabajo a distancia, que fue desarrollado por Staples et al. (1999), basado en el modelo de Bandura. Staples et al. (1999), citando a Bandura, indican que “hay 4 fuentes principales de información usados por los individuos cuando forman opiniones de autoeficacia” (Bandura, 1977, como se citó en Staples et al., 1999). Esto está relacionado estrechamente con las expectativas de eficacia, solo que está ya más aterrizado al aspecto laboral y trabajo a distancia.

Figura 6. Teoría de autoeficacia

Fuente: Staples et al. (1999)

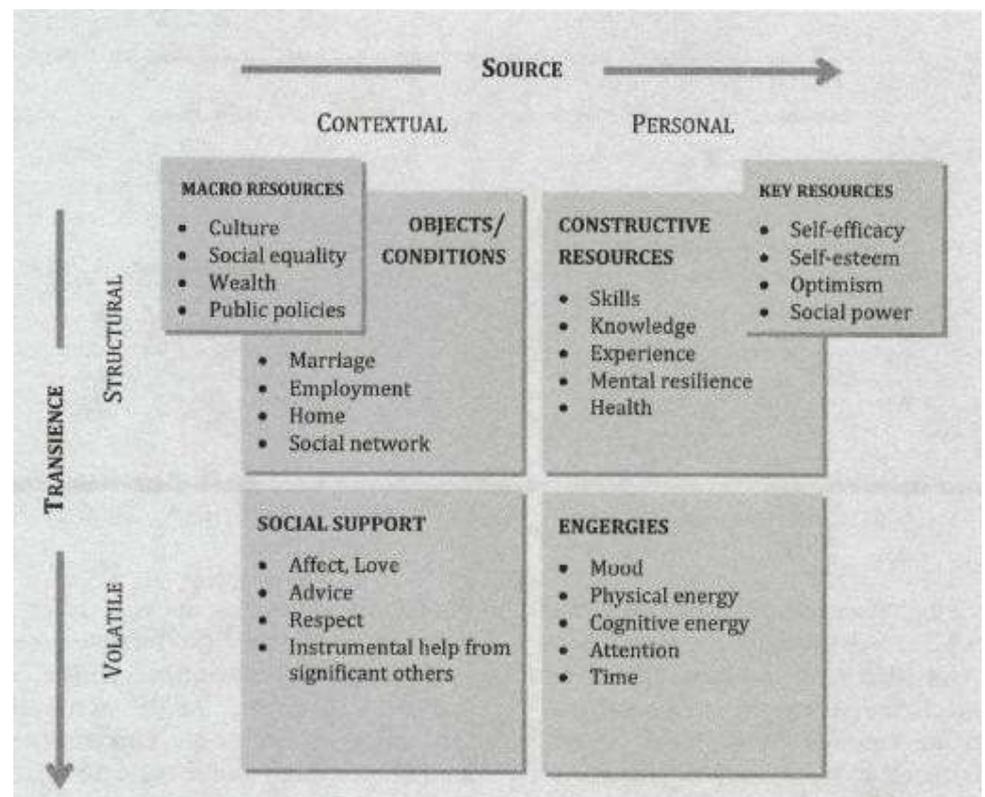
Según Staples et al. (1999) logros de desempeño “se refiere a información de evaluación que está basado en los logros de maestría personal del individuo (i.e, experiencias pasadas con la tarea que es investigada)” (p. 759). La experiencia indirecta, Staples et al. (1999) señalan que “es ganada observando a otros llevar a cabo actividades exitosamente” (p. 759). Persuasión social, es definida por Staples et al. (1999) como “las actividades donde las personas son llevadas, a través de sugerencias, a creer que pueden sobrellevar exitosamente tareas específicas” (p. 759). Staples et al. (1999) agregan que “la última fuente de información son los estados fisiológicos y emocionales. Los estados fisiológicos y emocionales del individuo influyen los juicios de autoeficacia con respecto a tareas específicas” (p. 760).

2.5.3.2. Modelo de recursos trabajo - casa

Un aspecto propio del trabajo a distancia es la forma cómo se realiza, las características del ambiente de trabajo, etc. A

continuación, se presenta el modelo de recursos trabajo-casa que Brummelhuis y Bakker (2012) desarrollaron. Mencionan que “describe el conflicto de trabajo-casa como un proceso a través del cual las demandas en un dominio disminuyen los recursos personales e impiden logros en el otro dominio” (Brummelhuis y Bakker, 2012, p. 545).

Figura 7. Clasificación de recursos



Fuente: Brummelhuis & Bakker (2012)

El modelo muestra que autoeficacia está dentro de recursos personales y estructurales. Los recursos estructurales son, según Brummelhuis & Bakker (2012, p. 548) “activos más duraderos porque pueden ser usados más de una vez y duran por un periodo de tiempo mayor”.

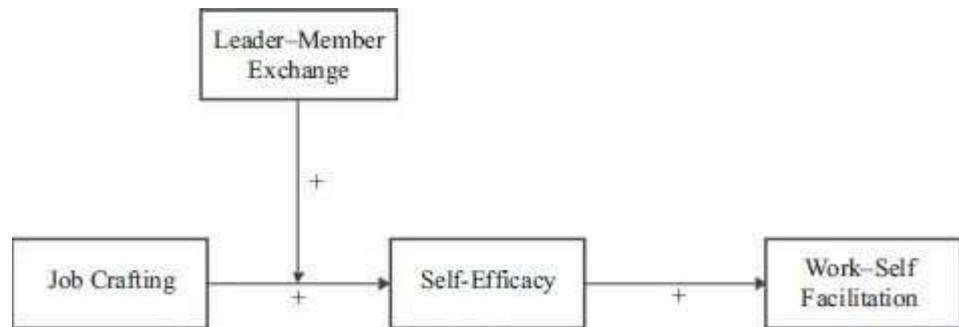
“Los recursos claves son aquellos que podrían ser vistos

como recursos de management. Aquellos que poseyeran, por ejemplo, altos niveles de autoeficacia podrían ser más capaces de seleccionar, alterar e implementar sus otros recursos para enfrentar demandas estresantes” (Thoits, 1994, como se citó en Hobfoll, 2002).

2.4.4. Mediciones de autoeficacia

Como primera medición, Gashi & Katja (2018) desarrollaron una investigación para “probar el rol mediador de la autoeficacia en la relación entre la elaboración de trabajo y facilitación de trabajo-yo”. Además, se explora, “el rol moderador de la calidad del intercambio líder-miembro”. Según Tims & Bakker (2010) “la elaboración de trabajo puede ser visto como una forma específica de comportamiento proactivo, en el cual el empleado inicia cambios a nivel de las demandas de trabajo y recursos de trabajo” (p.1). El concepto de facilitación de trabajo-yo ha sido presentado junto a facilitación de trabajo-familia por Demerouti (2012) mencionando que “ocurren cuando ganancias de recursos generadas en el trabajo o la familia fomentan un funcionamiento o afecto durante el tiempo dedicado a intereses personales” (p. 185).

Figura 8. Modelo conceptual de cómo la construcción de trabajo lleva a la facilitación del trabajo por cuenta propia a través de la autoeficacia



Fuente: Gashi & Katja (2018)

Gashi & Katja (2018) indican que la muestra de 204 empleados fue tomada del RIT (Rochester Institute of Technology) en Kosovo y se envió una encuesta electrónica a exalumnos.

Al final del trabajo se comprueba el rol moderador de la calidad del intercambio líder-miembro y el rol mediador entre la autoeficacia, dado que esta tiene relación positiva con la elaboración de trabajo (job crafting) y auto-facilitación por trabajo (work-self facilitation). Este estudio no es centrado necesariamente en trabajo a distancia.

Como segunda medición, Stajkovic & Luthans (1998) en su metaanálisis, examinaron “la relación entre autoeficacia y desempeño asociado al trabajo” (p. 240). El tipo de autoeficacia que consideraron fue la específica.

“El desempeño de la tarea fue definido en términos de respuestas conductuales (cursivas agregadas) que una persona debería emitir para conseguir algún nivel específico de rendimiento” (Wood, 1986 como se citó en Stajkovi y Luthans, 1998). El desempeño asociado a la tarea tenía relación con el trabajo si se presentaban 3 condiciones.

Una de las hipótesis planteadas por Stajkovic & Luthans (1998) con relación al constructo de autoeficacia fue “a mayor complejidad de la tarea, más débil la relación entre autoeficacia y performance” (p. 242).

Luego de su estudio, Stajkovic & Luthans (1998) concluyeron que “existe correlación fuerte positiva entre autoeficacia y rendimiento asociado al trabajo” (p. 255) y que además la complejidad de la tarea cumple un rol mediador.

La tercera medición corresponde a Raghuram et al. (2003), “respuestas a una encuesta de una muestra de 723 participantes en un programa formal de trabajo a distancia de una organización fueron usadas para examinar la inter-relación entre la autoeficacia de un trabajador a distancia y el alcance del trabajo a distancia sobre las habilidades de los trabajadores a distancia para lidiar con este nuevo contexto de trabajo” (p. 180). Más adelante agregan que la muestra está formada por quienes “trabajan al menos la mitad de un día a la semana desde casa” (Raghuram et al, 2003, p. 186).

Es importante mencionar la población para conseguir la muestra dado que según Raghuram et al. (2003) “circularon una encuesta web a todos los 2400 trabajadores a distancia formalmente registrados en una gran organización multinacional de telecomunicaciones ubicada en Norte América que ofrece un programa de trabajo a distancia voluntario” (p.186).

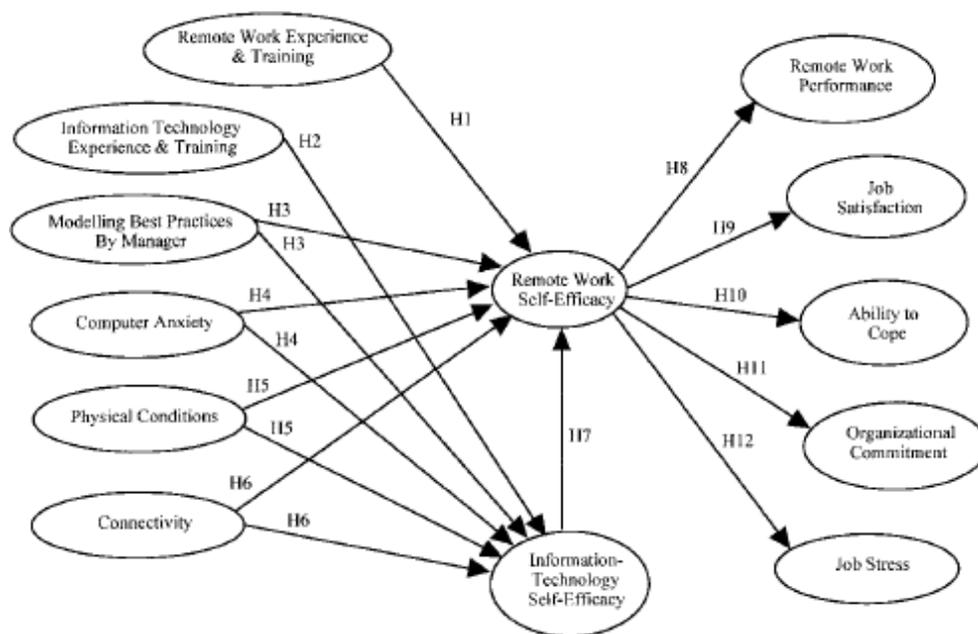
Los resultados indicaron, según Raghuram et al. (2003) que existe correlación positiva entre la autoeficacia del trabajador a distancia con las estrategias conductuales (i.e., comportamientos estructurales) y resultados

de trabajo (i.e., ajuste del trabajador a distancia). Mientras que el alcance del trabajo a distancia cumple una función moderadora en las relaciones citadas (p. 189).

Los comportamientos estructurales, según Raghuram et al. (2003) son “actividades diarias asociadas con el planeamiento proactivo, priorización y organización del trabajo” (p. 184).

Finalmente, Staples et al. (1999) proponen un modelo donde buscan relacionar entre otros la autoeficacia del trabajo remoto con el desempeño, definiendo a esta como “la autoeficacia de trabajar y ser dirigido remotamente a un nivel general” (p. 760)

Figura 9. Modelo de investigación



Fuente: Staples et al. (1999)

Los autores concluyeron que sí existe una relación positiva entre la autoeficacia del trabajo remoto y el desempeño en trabajo remoto, concluyendo que es una variable mediadora.

Esta investigación se desarrolló en 18 empresas de Estados Unidos

con una muestra final de 376 trabajadores a distancia.

2.5. Autonomía

2.5.1. Definiciones de autonomía

De Jonge (1995) define autonomía en el trabajo como “la autodeterminación del propio trabajador, criterio o libertad, relacionados al trabajo, para determinar elementos de tarea” (p. 13). Estos elementos de tarea pueden ser según Brey (1999) “método de trabajo, el ritmo del trabajo, procedimientos, programación, criterio de trabajo, metas de trabajo, lugar de trabajo, evaluación de trabajo, horas de trabajo, tipo de trabajo y cantidad de trabajo” (p. 16).

2.5.2. Dimensiones de autonomía

Como resultados de investigaciones, es probable que haya autores que consideren el constructo autonomía de alguna forma más específica para los intereses que consideren oportunos según las herramientas que planteen utilizar. Ya sea dentro de un ambiente de trabajo a distancia o no. Es así como, a continuación, se presentan 2 dimensiones, donde el constructo autonomía es subdividido.

En primer lugar, Gajendran et al. (2015), como parte de su investigación sobre trabajadores a distancia y cómo afecta esto a su comportamiento social y su rendimiento laboral, consideran que “la autonomía percibida es maximizada cuando los empleados eligen dónde y cuándo trabajar independientemente de sus superiores o pares” (p. 365). Es por eso que la herramienta que adaptaron para medir la autonomía percibida, de un total de 6 ítems, “tres ítems evaluaron el criterio del

empleado para definir la ubicación de su trabajo (e.g., ¿Hasta qué punto eres tú capaz de definir tu ubicación de trabajo independientemente de los demás?). Igualmente, otros tres ítems midieron el criterio del empleado sobre sus horarios de trabajo (e.g., ¿Cuánto criterio puedes en definir tu horario de trabajo?)” (p. 365).

En segundo lugar, la siguiente forma de subdividir el constructo no es resultado de una investigación orientada al trabajo a distancia, pero de igual manera puede servir para ilustrar otra forma de dividir la autonomía.

Como parte de su investigación para diseñar una herramienta que evalúe el diseño de trabajo Morgeson y Humphrey (2006) a partir de validar conceptos que englobasen autonomía y tomando como base el concepto de libertad, dividen autonomía en 3 aspectos. Estos 3 aspectos son “(a) programación de trabajo (b) toma de decisiones y (c) métodos de trabajo” (p. 1322).

Es importante mencionar que estos 3 aspectos de autonomía está basada en lo que el trabajo ofrece al empleado, quien es el que al final define libremente como usarlos.

2.5.3. Modelos de autonomía

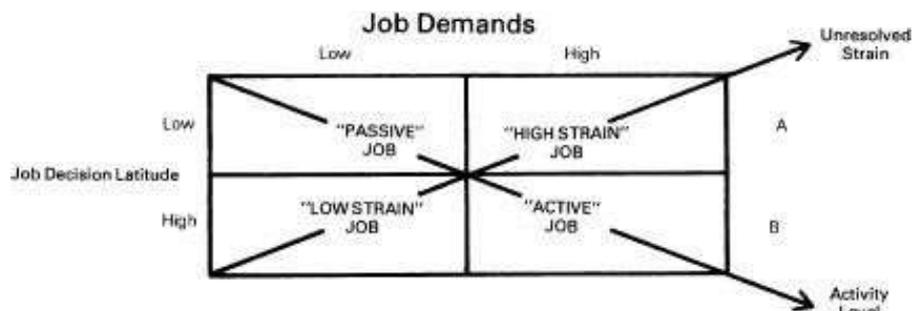
A continuación, se presentarán un conjunto de modelos, que tratan de explicar bajo qué marcos de referencia el constructo de autonomía ha sido utilizado. Cabe precisar que los modelos mostrados a continuación no se encuentran dentro del dominio del trabajo a distancia, pero no por eso no podrían ser descartados para ser utilizados para esta forma de trabajo.

2.5.3.1. Modelo de estrés de trabajo

Un primer modelo es el conocido como el modelo de estrés

detrabajo. La siguiente figura resume los postulados de este modelo.

Figura 10. Modelo de estrés de trabajo



Fuente: Karasek (1979)

Este modelo Karasek (1979) define la latitud de decisión de trabajo como “el control potencial del individuo que trabaja sobre sus tareas y su conducta en el día laboral” (p. 289). Mientras que define demandas de trabajo como “una variable independiente que mide fuentes de estrés (estresores), tales como demandas de carga de trabajo, presentes en el ambiente de trabajo” (p.285).

Se ha elegido este modelo porque su definición tiene mucha similitud con el grado de autonomía que tiene cada persona, tiene similitud con la segunda dimensión del constructo de autonomía explicado en el apartado anterior y además también porque ha servido de base y/o referencia a otros modelos posteriores como el que se mostrará a continuación. Otras investigaciones se basan de este estudio y nombran al modelo como el modelo demandas- control de trabajo (Job demands-control model).

2.5.3.2. Modelo de demandas-recursos de trabajo

Este segundo modelo, tiene que ver con el modelo de

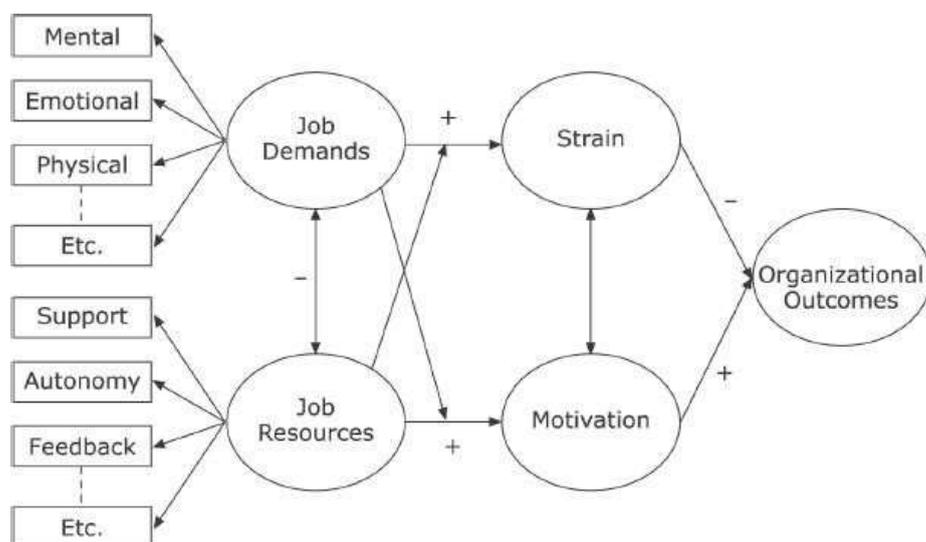
demandas-recursos de trabajo (Job demands-resources model).

Bakker & Demerouti (2007) proponen que este modelo “puede ser usado para un rango amplio de ocupaciones y ser usado para mejorar el bienestar y rendimiento del empleado” (p. 309).

Bakker & Demerouti (2007) mencionan que demandas de trabajo y recursos de trabajo son 2 categorías de “factores de riesgo asociados con el estrés de trabajo” (p. 312). Definen recursos de trabajo como “aquellos aspectos físicos, fisiológicos, sociales u organizacionales del trabajo” (p.312). En estos recursos se interrelacionan aspectos operativos de trabajo, de salud y progreso persona y laboral.

La figura siguiente muestra un gráfico del modelo para una mejor comprensión.

Figura 11. Modelo de demandas - recursos de trabajo



Fuente: Bakker & Demerouti (2007)

Como se puede observar la autonomía es un recurso brindado por el trabajo al trabajador. Bakker & Demerouti (2007)

agregan que “los recursos de trabajo pueden interpretar ya sea un rol motivacional intrínseco porque ellos impulsan el crecimiento, aprendizaje y desarrollo del empleado, o pueden interpretar un rol motivacional extrínseco porque son instrumentales para conseguir resultados de trabajo” (p. 313).

En cuanto a la definición de autonomía propiamente dicho Bakker & Demerouti (2007) lo consideran “el control sobre la ejecución de las tareas” (p.314).

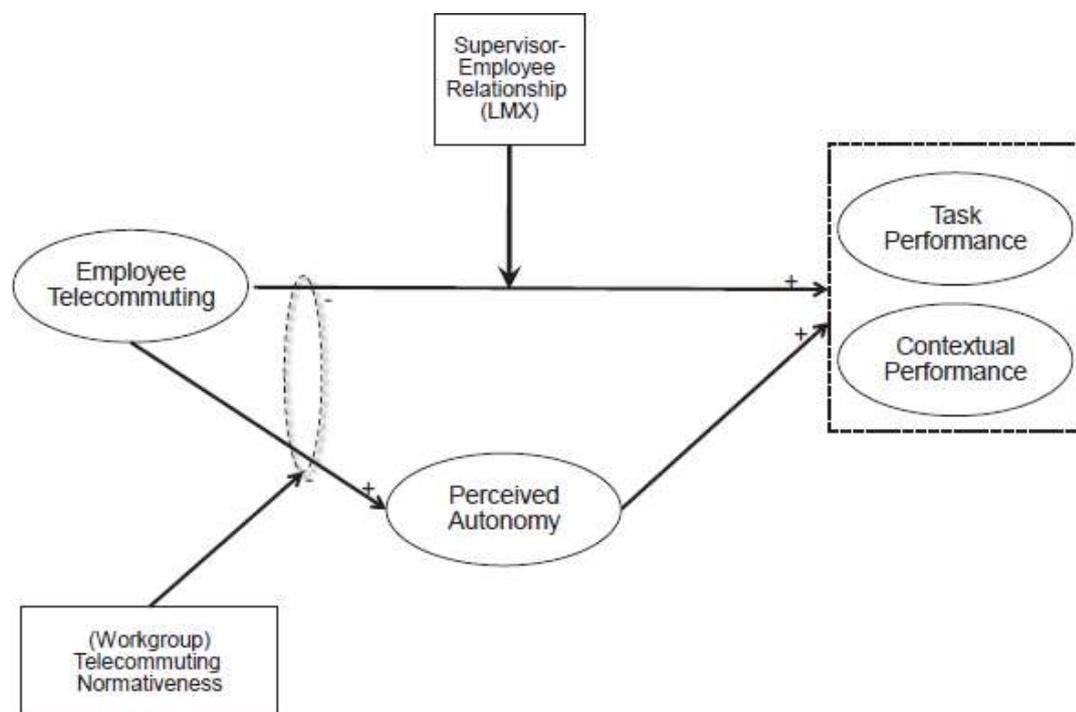
2.5.4. Mediciones de autonomía

En este acápite, lo que se van a mostrar, son algunas investigaciones en donde el constructo autonomía haya tenido participación en pruebas estadísticas, de tal manera que sirviera para explicar algún fenómeno que los investigadores estuvieran revisando.

En este caso ambas mediciones se estarán desarrollando en un ambiente de trabajo a distancia, en concordancia con el ámbito de trabajo de esta tesis.

En primer lugar, Gajendran et al. (2015) mencionados anteriormente en el acápite de rendimiento laboral, desarrollaron un trabajo con un grupo de hipótesis resultantes de la figura siguiente para una mejor comprensión.

Figura 12. Marco de referencia teórico vinculando el trabajo a distancia con el desempeño de la tarea y contextual



Fuente: Gajendran et al. (2015)

Gajendram et al. (2015) definen autonomía percibida como que “refleja la percepción de control del empleado sobre sus límites temporales y de espacio del lugar de trabajo” (p. 365).

En el caso de autonomía, Gajendram et al. (2015) querían validar si esta cumplía un rol mediador entre las variables trabajo a distancia del empleado (con valor de 0 si no trabajan a distancia y 1 si lo hace) sobre las variables desempeño de la tarea y desempeño contextual. Desempeño de la tarea es definido por Harrison et al. (2006) como “el grado en el cual un individuo llega o excede las expectativas sobre los requerimientos de rol focales” (p. 307). Con respecto a la variable rendimiento contextual,

Borman & Motowidlo (1997) se centran en decir que “actividades contextuales incluyen voluntariedad para llevar a cabo tareas, actividades

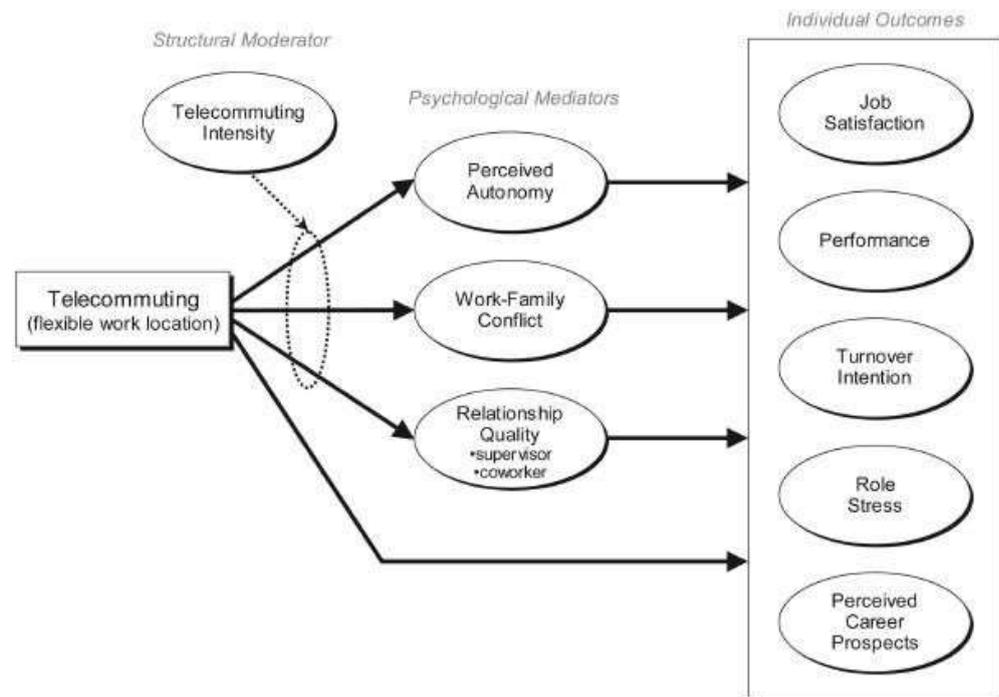
que no son formalmente parte del trabajo y ayudar y cooperar con otros en la organización para cumplir las tareas” (p. 100)

Gajendram et al. (2015) indican con respecto a la mediana del tamaño de las compañías de los rubros de alta tecnología, banca, salud, seguros, educación, manufactura, transporte, gestión de residuos y servicios social, que esta fue de 105 empleados.

Finalmente, luego del estudio, Gajendram et al. (2015) concluyen que la autonomía es una variable mediadora entre el trabajo a distancia del empleado y las 2 variables de desempeño en su conjunto.

En segundo lugar, un estudio de metaanálisis realizado por Gajendran & Harrison (2007) busca comprobar la veracidad de las hipótesis asociadas a la figura mostrada a continuación en un entorno de trabajo a distancia.

Figura 13. Marco de referencia teórico para las consecuencias del trabajo a distancia



Fuente: Gajendran & Harrison (2007)

Se pretende valorar entre otras cosas el rol mediador de la autonomía percibida, la hipótesis 9 de este estudio dice según Gajendran & Harrison (2007) que “los efectos beneficios del trabajo a distancia sobre los resultados individuales están mediados por (a) autonomía percibida y (b) el conflicto trabajo-familia y que sus efectos dañinos están mediados por (c) la calidad de la relación con el supervisor y (d) la calidad de relación con los pares” (p. 1529).

La muestra, en base a los estudios que se trabajan, es de managers o profesionales de las áreas de IT, MKT y ventas de una compañía (se infiere de varias por ser un metaanálisis).

Con respecto al efecto mediador de la autonomía percibida Gajendran & Harrison (2007) concluyen que “podría haber mediado

parcialmente el efecto del trabajo a distancia sobre el desempeño medido por el supervisor” añaden “que no hubo efecto mediador, sin embargo, para el desempeño autoevaluado” (p. 1534).

Para este caso particular no se tiene una conclusión definitiva a diferencia de otras investigaciones donde sí se obtienen resultados claros, dejando abierta la puerta para otras investigaciones.

2.6. Gestión del tiempo

2.6.1. Definiciones de gestión del tiempo

Se dice que la “tecnología es el motor de esta nueva economía, pero el conocimiento y las habilidades de los trabajadores son sus combustibles” (Moe & Blodgett, 2000, como se citó en Chinien & Boutin, 2011, p. 32), es por ello el interés del presente estudio en continuar explorando en las habilidades individuales, ahora desde el frente de gestión del tiempo. Se hace referencia en que este constructo no es un tema nuevo, en la literatura organizacional adquiere un reconocimiento creciente en las tres últimas décadas, viéndose reflejado tanto en la teoría como en la práctica. Se identifica literatura sobre gestión del tiempo publicada desde 1954 (en tiempo y referencias de estudios pasados), sin embargo, no se encuentran estudios empíricos publicados sino es hasta el año 1982, confirmándose con ello que la gestión del tiempo ha llegado a la literatura sin ser acompañado de investigación empírica (Claessens et al., 2007), así mismo, plantean que el problema de cómo administrar el tiempo ya era discutido entre las décadas de 1950 y 1960, encontrando que para ese momento varios autores proponen métodos sobre cómo manejar los problemas de tiempo en el trabajo. Es así que investigadores

de la época sugirieron remedios simples sobre cómo escribir planes de trabajo en papel (las llamadas "listas de tareas") para aumentar el rendimiento laboral.

Al mismo tiempo, algunos otros autores reconocieron que las tareas de planificación y las actividades no siempre conducen a la finalización del trabajo planificado, especialmente cuando la presión del tiempo es alta (Drucker, 1967 como se citó Claessens et al., 2007).

Blanchard & Johnson (1982, como se citó en Claessens et al., 2007, p. 262), proponen como elementos críticos en la gestión del tiempo:

- Dar una idea de las actividades que consumen mucho tiempo.
- Cambiar el gasto de tiempo.
- Aumentar la eficiencia de la jornada laboral, al enseñar a las personas cómo hacer una planificación diaria, cómo priorizar tareas y cómo manejar tareas inesperadas.

Saeed Taslimi et al. (2014) definen gestión del tiempo como la variedad de habilidades, herramientas y técnicas utilizadas para administrar el tiempo al realizar tareas específicas, proyectos y metas. Este conjunto abarca una amplia gama de actividades, y estos incluyen planificación, asignación, establecimiento de metas, delegación, análisis del tiempo dedicado, seguimiento, organización, programación y asignar prioridades.

2.6.2. Dimensiones de gestión del tiempo

En el presente análisis referiremos a Britton & Tesser (1991), cuya propuesta sobre prácticas de gestión del tiempo tienen sus cimientos en el campo educativo, en sus investigaciones plantean ser tres las dimensiones

de gestión del tiempo: planificación de rango, planificación a largo plazo y actitudes de tiempo; mismas que se describen como:

La planificación a corto plazo se definió como actividades ejecutadas dentro de un marco de tiempo, éstas podrán ser de frecuencia diaria o semanal, aquí se establecen actividades descritas como elaborar y definir metas de inicio día, para continuar con aquellas referidas a la planificación y asignando prioridades de un listado de “tareas pendientes” (Britton & Tesser, 1991).

La planificación a largo plazo hace referencia a la actividad de establecer y planificar objetivos a largo plazo, es decir, sostener hábitos de trabajo cuidadosamente organizados, relacionando esta dimensión a las aquellas propuestas por Macan (1994), guardan similitud en la noción de preferencia por la organización.

Percepciones y actitudes del individuo guardan similitud a la propuesta de control del tiempo realizada por Macan (1994). Ésta tercera dimensión de la gestión del tiempo alude a aquellas actitudes, las mismas que reflejarán en percepciones del colaborador sobre su propio control del tiempo, administración efectiva y el uso constructivo del tiempo. Por otro lado, agregan que dichas actitudes frente al tiempo reflejan en la persona sentido de autoeficacia.

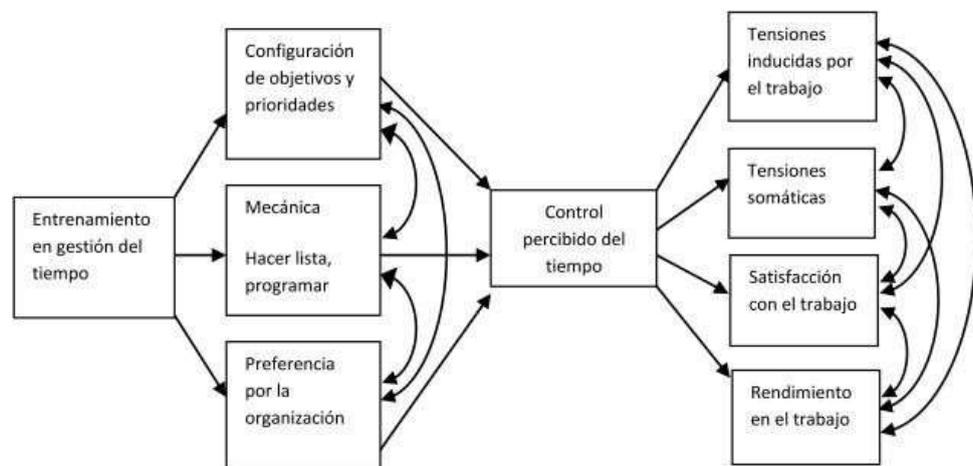
2.6.3. Modelos de gestión del tiempo

Se presenta un modelo de gestión del tiempo que incluye antecedentes, mediación y variables de resultado con respecto a los comportamientos de gestión del tiempo. (Macan, 1996). También declara que los programas de capacitación en gestión del tiempo conducen a tres

tipos de comportamientos en gestión del tiempo:

- Establecimiento de objetivos y prioridades: Relacionado al comportamiento de planificación, asociada también como una estrategia adoptada por los colaboradores. Se refiere a las decisiones sobre qué tareas realizar, cómo deben priorizarse estas tareas y cómo tratar las posibles distracciones, especialmente cuando uno tiene que realizar varias tareas simultáneamente (Claessens et al., 2007).
- La mecánica de la gestión del tiempo: Dentro de las actividades comprendidas en este campo como la toma de notas y las listas.
- La preferencia por la organización: Hacen referencia al trabajo de forma sistemático que adopta el colaborador.

Figura 14. Propuesta de un modelo de gestión del tiempo



Fuente: Macan (1994)

Como alcance adicional, bajo este enfoque planteado por Macan, la percepción del control del tiempo actúa desde un rol mediador, que decanta directo de los comportamientos del tiempo; basado en las investigaciones realizadas por Macan en los años 1990 y 1994 dentro de un plano académico, se concluye que las personas con mayor percepción

del control de tiempo tendrán también mejores niveles de desempeño.

Para una mejor comprensión de conceptos, Macan (1994) agrega que el control percibido del tiempo es visto también como la percepción interna de autonomía laboral para administrar la demanda de trabajo. En tal sentido, argumenta que el comportamiento de gestión del tiempo específicamente comportamientos de planificación, permite que cada persona realice un mejor ajuste temporal entre los recursos personales y las exigencias del trabajo.

2.6.4. Mediciones de gestión del tiempo

Es relevante mencionar como introducción previa a presentar las investigaciones de gestión de tiempo relacionada al rendimiento o desempeño, que este último resulta ser un eje importante en la revisión de literatura, donde se puede referir que los resultados más concluyentes de una relación positiva de ambos constructos se encuentra en el plano académico, mientras que los hallazgos en el plano laboral aún no son determinantes e incluso contradictorios; siendo aún menos estudiada en el plano de trabajo a distancia.

Claessens et al. (2007) incluyen su investigación una revisión de 32 estudios empíricos sobre administración del tiempo realizados entre los años 1982 y 2004; en esta revisión se proporciona un acercamiento a conocer los primeros resultados de estudios entre el constructo gestión del tiempo y su relación con otras variables tales como la satisfacción laboral, tensiones somáticas, inducidas por el trabajo, etc.

El tipo de instrumento utilizado mayormente son cuestionarios aplicados a través de autoinforme; dentro de sus conclusiones se hace

mención que las utilizadas con más frecuencia fueron:

- La escala de comportamiento de gestión del tiempo TMBS (Macan et al., 1990).
- El cuestionario de estructura de tiempo TSQ (Bond & Feather, 1988).
- El cuestionario de gestión del tiempo TMQ (Britton & Tesser, 1991).

Los primeros vínculos empíricos relacionados a la gestión del tiempo asociados a las variables de la presente investigación como el trabajo a distancia y el desempeño laboral fueron realizados por los investigadores Macan en los años 1990, 1994 y 1996; y Griffiths en el 2003, un investigador dentro del campo; ambos utilizaron la escala de comportamientos de gestión del tiempo como instrumento de medición; siendo éste último investigador quién lleva el desarrollo del estudio en empleados de oficina central o trabajadores a distancia.

En hallazgos propuestos por Claessens et al. (2007) se hace referencia a tres estudios realizados por Macan e investigadores, el instrumento se basó en una lista de conceptos popularizados de comportamientos de gestión del tiempo examinados con tres subescalas: el primer establecimiento de objetivos y prioridades, otros referidos al mecanismo de gestión del tiempo y la preferencia por la organización, siendo el tercero el control percibido del tiempo. El instrumento utilizado fue TMBS examinando las relaciones con otras tres escalas (incluida la TSQ).

Afirmaron que el TMS sería la escala validada para medir los

comportamientos de gestión del tiempo.

Dentro del estudio, la relación esperada entre los comportamientos de gestión del tiempo con el desempeño laboral dio paso a un resultado no significativo entre ambos constructos. Si bien en el estudio de Macan (1996) no logra determinar una relación positiva con el desempeño laboral, y se menciona en Claessens et al. (2007) que los comportamientos de gestión no aumentaron después del programa de capacitación, en comparación con un grupo de control, sin embargo, sí se encuentra que una mayor sensación de control del tiempo después de haber tenido participación en un programa de gestión del tiempo.

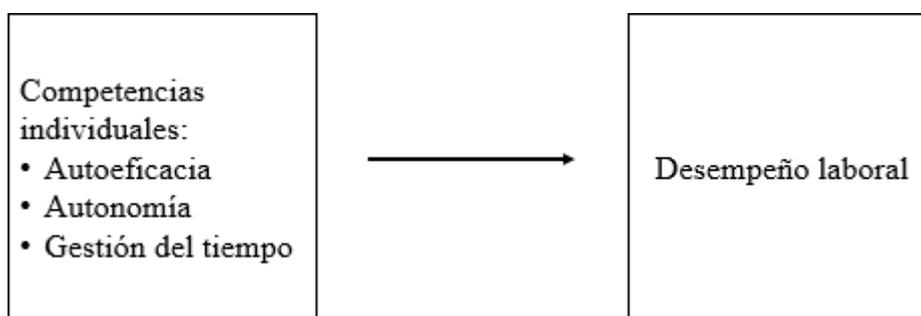
Para ingresar especialmente a la investigación realizada por Macan (1994), quién refiere que se identifican pocas investigaciones asociadas a estos constructos; lleva adelante lo que sería la investigación más sólida desde el punto de vista metodológico tomando como referencia estudios anteriores. La muestra estaba comprendida en 353 encuestados de dos organizaciones, donde se incluyen tanto un grupo de control como una muestra grande y diversa y se aseguraron de controlar cualquier diferencia de grupo de entrenamiento preexistente; para quienes resultaba ser opcional el entrenamiento en gestión del tiempo. El instrumento para la recolección de datos fue a través de la Escala de Comportamiento en el Manejo del Tiempo de Macan (1990). Los resultados concluyen que aunque había una baja efectividad de la capacitación relacionada al aumento de comportamientos de gestión del tiempo, sí se logra afirmar que las personas que definen objetivos y determinan prioridades tienen un mayor control sus tiempos.

En este mismo estudio Van Eerde (2003 como se citó en Claessens et al., 2007), se encuentran hallazgos que refieren que la capacitación sí aumentó significativamente comportamientos de gestión del tiempo de los participantes y la disminución de rasgos de preocupación y procrastinación en relación con un grupo de control. En tal sentido, con este último resultado se logra reflejar contrariedad en las investigaciones.

2.7. Operacionalización de variables

Luego de revisar el marco teórico y las distintas variables de investigación, se propone el siguiente modelo que resume la relación de las variables independientes (autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo) con la variable dependiente (desempeño laboral).

Figura 15. Modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia

2.8. Hipótesis de investigación

Considerando los objetivos planteados en el acápite correspondiente y además sobre todo validando la literatura existente referente a las mediciones para cada una de las variables (en el capítulo del Marco teórico), se plantea desarrollar una investigación que permita determinar la relación que tienen el desempeño laboral de los trabajadores a distancia con las competencias individuales de autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo.

Es a partir de lo indicado anteriormente que se tendrá, básicamente, una hipótesis general y un grupo de hipótesis específicas, de esa forma se podrá conducir la investigación con un orden ya preestablecido para llegar a las respectivas conclusiones de cada una de ellas.

2.8.1. Hipótesis general

Las competencias individuales de autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia.

2.8.2. Hipótesis específicas

A partir de la hipótesis general se puede disgregar ésta en hipótesis específicas por cada una de las variables mencionadas anteriormente.

La base de las hipótesis que se detallará a continuación, son el resultado de los artículos científicos indicados en el acápite de mediciones de cada una de las variables consideradas en este capítulo.

Para comenzar, la variable de autoeficacia ha sido estudiada tanto en el ámbito tradicional, es decir el trabajo presencial, y el trabajo a distancia. Por el lado del trabajo presencial, el metaanálisis desarrollado por Stajkovic & Luthans (1998) se enfoca en analizar la relación entre la autoeficacia y el desempeño asociado al trabajo. Ellos buscaron analizar qué clase de correlación existía entre ambas variables. Luego de su análisis se termina concluyendo que la correlación existe y además es positiva. Es importante subrayar que en esta investigación sólo se consideró una dimensión del desempeño laboral, el desempeño de la tarea. Por el lado del trabajo remoto, la primera investigación de Raghuram et al. (2003), realizando una encuesta en una sola empresa de

telecomunicaciones norteamericana con 2400 trabajadores, buscando definir la asociación entre las estrategias conductuales y resultados de trabajo con la autoeficacia, la muestra fue de 696 participantes.

Nuevamente se busca analizar la correlación y esta también, al igual que la anterior la correlación es positiva. Los resultados de trabajo incluyen tanto una actitud positiva y desempeño de trabajo, con lo cual esta investigación también se centra en una sola dimensión del desempeño laboral, el asociado únicamente a la tarea. Finalmente, la última investigación asociada es la de Staples et al. (1999), en una encuesta a 18 empresas de Estados Unidos con una muestra de 376 trabajadores, desarrollan un modelo para validar la relación que existe entre un grupo de variables independientes y dependientes. Cabe precisar un par de aspectos importantes: nuevamente el desempeño laboral considera 1 sola dimensión, el desempeño enfocado a la tarea, y en esta oportunidad, a diferencia de las 2 anteriores investigaciones, la variable autoeficacia cumple una función de mediadora, dándole un valor ya no solo correlacional sino causal. El resultado fue positivo nuevamente.

En base a estos estudios es que se plantea la hipótesis:

H1. La competencia individual de autoeficacia influye en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia.

En el caso de la variable autonomía, se presentan 2 investigaciones trabajadas desde el ámbito del trabajo a distancia. En primer lugar, Gajendran & Harrison (2007), realizaron un metaanálisis porque deseaban validar si existían consecuencias positivas y/o negativas al realizar trabajo

a distancia. Para este caso, la variable autonomía fue evaluada de tal forma poder determinar si tenía un efecto mediador entre el trabajo a distancia y la desempeño, para este caso este último se enfoca más en los resultados del trabajo y no tanto en la dimensión contextual que pueda tener. La medición del desempeño se analizó en base a 2 criterios: la propia evaluación del desempeño y la brindada por los supervisores. Finalmente se validó que se puede considerar la autonomía como una variable mediadora pero solo a nivel parcial, dado que existe una relación causal únicamente con el desempeño evaluado por el supervisor mas no con la autoevaluación de desempeño, ni siquiera existió una correlación de por medio.

Una siguiente investigación es la realizada por Gajendran et al. (2015) queriendo validar el impacto del trabajo a distancia en las 2 dimensiones del desempeño laboral: desempeño de la tarea y desempeño contextual. La muestra fue de 323 trabajadores a tiempo completo y 143 managers que tenían relación con estos empleados, las organizaciones fueran diversas. La participación de los supervisores fue porque eran ellos los que evaluaban las 2 dimensiones de desempeño laboral de sus trabajadores. Finalmente se concluye en esta investigación que la autonomía sí tiene un efecto mediador positivo en la relación entre la modalidad de trabajo a distancia y el desempeño laboral (considerando sus 2 dimensiones).

En base a los 2 estudios anteriores se propone la siguiente hipótesis:

H2. La competencia individual de autonomía influye en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia.

Finalmente, para el caso de la variable gestión del tiempo se presentan tres investigaciones relacionadas a esta variable, dentro de los primeros estudios que nos acercan se encuentra la realizada por Claessens et al. (2007), Macan (1994) y Griffiths (2003). Para Claessens et al. (2007), quienes investigaron dos modelos de mediación de la gestión del tiempo, el primer modelo basado en Macan (1994) y uno segundo, que combinaba el modelo anterior con el modelo de Karasek (1998). De manera que concluye que desde un rol mediador el comportamiento de gestión del tiempo, en particular la planificación afecta en relación directa mientras que el control percibido del tiempo afecta de manera indirecta en el desempeño laboral, produciendo un mejor ajuste temporal personal con las exigencias del trabajo. Esta investigación contó con la muestra de 193 ingenieros de I+D de una compañía internacional, los instrumentos utilizados Escala de Comportamiento de Gestión del Tiempo (TMBS; Macan et al. , 1990) mientras que para el rendimiento laboral se solicitó a los encuestados que califiquen su rendimiento.

Por otro lado, el modelo de proceso que explica la relación entre las variables, es el propuesto por Macan (1994), cuya propuesta explica que el control percibido del tiempo media entre tres comportamientos de gestión del tiempo y el desempeño laboral de manera recurrente, sin embargo los resultados la llevan a probar que a través del control percibido del tiempo y generalmente operativizado como establecimiento de objetivos y prioridades si presentan relaciones positivas con el

rendimiento laboral. La muestra compuesta por 353 empleados de dos organizaciones diferentes, para la medición de desempeño laboral se consideraron las evaluaciones de los supervisores inmediatos de los empleados, mientras que para la medición de gestión del tiempo fue por autoinforme.

En adición a lo anterior, la investigación de Griffiths et al (2003) estuvo centrada en conocer la capacidad de un empleado en gestionar su tiempo para lograr un buen funcionamiento dentro de un entorno de teletrabajo, para ello utilizaron una muestra de 120 empleados con empleados de oficina central y teletrabajadores de una entidad financiera, la medición fue a través de autoinformes y se llega a la conclusión que la escala total de gestión del tiempo se correlaciona positivamente a la productividad de los teletrabajadores.

En base a los estudios anteriores se propone la siguiente hipótesis:

H3. La competencia individual de gestión del tiempo influye en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

El análisis de las competencias que tienen influencia en el desempeño de los trabajadores a distancia asume especial importancia en el contexto generado por la pandemia producida por el covid-19. Este contexto ha acelerado la transformación digital de las compañías a nivel global y por ende las exigencias profesionales de los trabajadores. Este nuevo contexto en que el trabajo a distancia ha sido predominante, se hace necesario analizar el desempeño de cada empleado, así como el ámbito económico, laboral y sanitario en el que se desarrollan.

3.1. Contexto global

El 11 de marzo de 2020, la OMS anunció que el brote ocasionado por el covid-19 se había convertido en una pandemia, y por ende la afectación era a nivel mundial (CNN, 2020). Sin embargo, el inicio de la pandemia se remonta a diciembre de 2019, en la ciudad de Wuhan en China, cuando se detectaron varios casos de personas con fiebre alta y graves cuadros de neumonía (BBC, 2021).

De acuerdo con el portal de Johns Hopkins University & Medicine, para el mes de febrero del 2022, la pandemia ha dejado un saldo de 431,4 millones de casos positivos en todo el mundo, mientras que la cantidad de decesos es de 5,92 millones. Por otro lado, se calcula que el 62.7% de la población mundial ha recibido al menos 1 dosis de algunas vacunas contra el covid-19 y que diariamente se colocan 22.83 millones de dosis más (Our world in data, 2022).

A pesar de que el panorama sanitario es optimista, a nivel mundial se prevé que el crecimiento económico desacelerará 4.1% en 2022 y 3.2% en el 2023 (World Bank Group, 2022). Esta situación se debería principalmente a 5 factores: nuevos brotes del virus, dificultades en las cadenas de suministro, la

inflación, el estrés financiero y el cambio climático. Sin embargo, esta tendencia no es la misma en todos los países ya que en las economías más desarrolladas se proyecta que la inversión y producción alcanzarán los niveles pre pandemia, pero en las economías subdesarrolladas estos indicadores seguirán aún bajos.

En materia laboral, de acuerdo con el informe de Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo de la OIT (2022), se estima que para el 2022 se registrarán 207 millones de personas desempleadas y que dicha tasa crecerá por encima de los niveles registrados en el 2019, y que dicha tasa es aún más elevada en países de bajos y medianos ingresos.

En cuanto a modalidades de trabajo, recientes estudios (Adrjan et al. 2022) muestran que el trabajo remoto e híbrido seguirán primando en puestos de trabajo donde se requieren mayores conocimientos y en países con sólida infraestructura digital, a pesar de que las restricciones de movilidad y distanciamiento se van debilitando a nivel global . Así mismo, una encuesta realizada por Pew Research Center (2022), refleja que los trabajadores prefieren seguir trabajando desde casa por los beneficios que esta modalidad aporta, incluso por encima de la preocupación a un posible contagio.

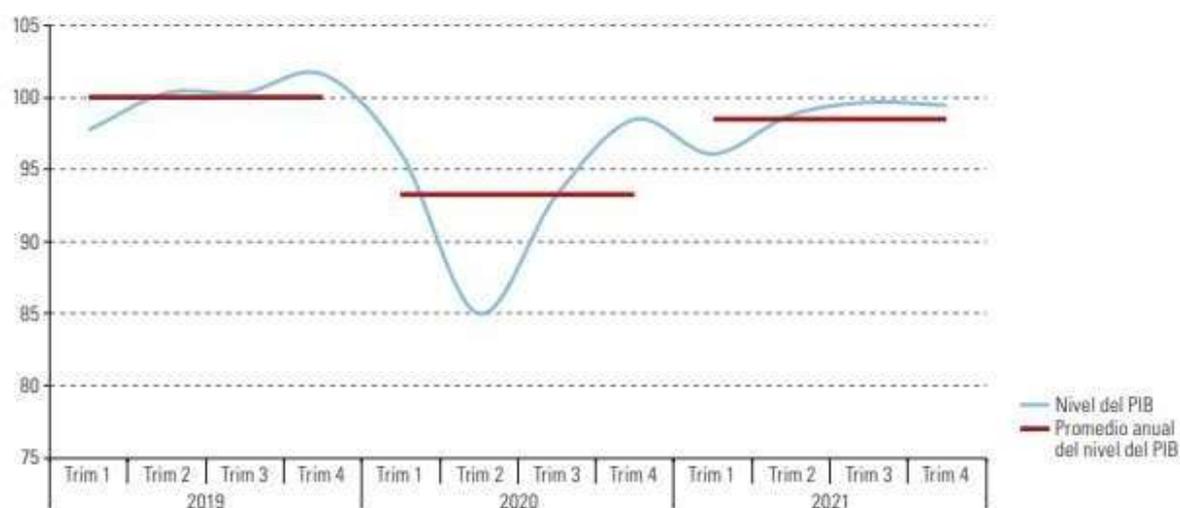
3.2. Contexto regional

Antes del inicio de la pandemia, la región de Latinoamérica y el Caribe se veía marcada por graves problemas sociales tales como la desigualdad, informalidad, violencia de género, inseguridad ciudadana; así como problemas económicos asociados a crisis cambiarias y problemas de deuda (Naciones Unidas, 2020).

Las Naciones Unidas (2020) considera que la pandemia será la responsable de la peor recesión de la región en los últimos 100 años que se refleja

en una reducción del producto bruto interno como se muestra en la figura 16 en el 2020 y 2021. Para el año 2022, las proyecciones de la CEPAL prevén un decrecimiento del PBI en la región en un marco de dificultades para implementar políticas gubernamentales económicas, sociales y sanitarias para asegurar una recuperación sostenida ante la pandemia.

Figura 16. América Latina: nivel del PIB: nivel del PIB, 2019-2021 (Índice: 2019 = 100)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022)

Por otro lado, en la región se han contabilizado 1.5 millones de muertes, que concentran el 30% de muertes ocurridas en el mundo producto de la pandemia y se han confirmado 45.7 millones de casos, que representan un quinto de los registrados a nivel mundial, a pesar de representar el 8.4% de la población mundial (CEPAL, 2021). Esta situación, pone en evidencia la necesidad de acelerar los procesos de vacunación para asegurar el bienestar de la población y facilitar la recuperación económica.

En materia laboral, en el 2019 menos del 3% de empleados trabajaba a distancia, en el 2020 esa cifra subió drásticamente a un 20 - 30% (OIT, 2021). Se estima que aproximadamente 23 millones de personas realizaron trabajo a distancia solo en el segundo trimestre del 2020. En esta coyuntura, la legislación laboral juega un papel preponderante. Si bien antes del inicio de la pandemia algunos países disponían de legislación laboral sobre el trabajo a distancia, muchos de ellos fueron realizando ajustes en el marco de la emergencia sanitaria global. A continuación, se presenta un resumen con la información más relevante:

Tabla 2. Marco normativo vigente sobre trabajo a distancia en Latinoamérica

País	Definición	Modalidades
Argentina	“Cuando el objeto del contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC)” (Resolución N° 595/2013, 2013)	Teletrabajo parcial: implica que la jornada laboral se distribuye entre trabajo presencial y trabajo remoto
Bolivia	“El teletrabajo es una modalidad de relación laboral o de prestación de servicios, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, utilizando las TIC en el marco de un contrato o de una relación de trabajo, en la cual no se requiere la presencia física del teletrabajador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan” (Decreto	Teletrabajo permanente: cuando el teletrabajador utiliza su propio domicilio u otro lugar establecido fuera de las dependencias del empleador de manera permanente durante la relación laboral Teletrabajo temporal: cuando el teletrabajador utiliza su propio

	Supremo N° 4218, 2020)	domicilio u otro lugar establecido fuera de las dependencias del empleador de manera temporal durante la prestación de sus servicios
Brasil	“Prestación de servicios predominantemente fuera de las instalaciones del empleador, utilizando tecnología de la información y comunicación que, por su naturaleza, no constituyen trabajo externo” (Ley N° 13467, 2017)	Se permite cambiar el trabajo presencial por teletrabajo mediante acuerdo contractual
Colombia	“Es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo” (Ley N°1221, 2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo suplementario: combina el trabajo presencial y trabajo remoto 2. Teletrabajo móvil: ejecutado por aquellos trabajadores que carecen de un lugar de trabajo establecido y utilizan los dispositivos móviles para el desarrollo de sus funciones 3. Teletrabajo autónomo: el trabajo es desarrollado siempre fuera de la Empresa.
Ecuador	“El teletrabajo es una forma de prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias y especiales de trabajo a través de la cuales el trabajador realiza sus actividades fuera de las instalaciones del empleador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan, haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), tanto para su gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permanente: desarrollado siempre fuera de la empresa utilizando medios y recursos tecnológicos de información y comunicación 2. Parcial: Se realiza fuera de las instalaciones del empleador hasta un máximo de 24 horas semanales y el resto de horas se prestan en las instalaciones del empleador.

como para su administración y control”

(Acuerdo Ministerial N° MDT-2016-190, 2016).

Chile	<p>“Es trabajo a distancia aquel en el que el trabajador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar o lugares distintos de los establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa. Se denominará teletrabajo si los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante estos medios.” (Ley 21220, 2020)</p>	<p>La ley establece que el trabajo a distancia o teletrabajo podrá desarrollarse durante toda o parte de la jornada laboral, con una combinación de tiempos de trabajo de forma presencial en establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa con tiempos de trabajo fuera de ella.</p>
-------	---	--

Paraguay	<p>“Es una modalidad especial de trabajo en relación de dependencia, que consiste en desempeñar una actividad, elaborar un producto o prestar un servicio a distancia, sin requerirse la presencia física del trabajador o trabajadora, mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), realizado en el domicilio del trabajador o trabajadora o en un establecimiento distinto al lugar de trabajo del empleador, bajo un sistema de control y supervisión de sus labores a través del empleo de medios tecnológicos.” (Ley N° 6738,</p>	<p>a. De acuerdo con el lugar donde se realiza: teletrabajo a domicilio o a distancia realizado en el domicilio del trabajador</p> <p>b. De acuerdo con el modo de desempeño de actividades o trabajos realizados a distancia</p> <ul style="list-style-type: none"> • A tiempo completo • En jornadas alternadas: el trabajo se realiza en el lugar de trabajo y en el domicilio del trabajador o en otro establecimiento
----------	--	--

	2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Temporal: por un periodo de tiempo establecido entre empleados y trabajador <p>c. De acuerdo con la forma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Online o en línea: cuando el trabajo se realiza mediante la conexión a una plataforma o medio de comunicación • Offline o fuera de línea: cuando el trabajo no requiere conexión a una plataforma o medio de comunicación
Perú	<p>“El teletrabajo se caracteriza por el desempeño subordinado de labores sin la presencia física del trabajador, denominado “teletrabajador”, en la empresa con la que mantiene vínculo laboral, a través de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos, mediante los cuales se ejercen a su vez el control y la supervisión de las labores”</p> <p>(Ley N° 30036, 2013)</p>	<p>1. Forma completa: desarrollado fuera del centro de trabajo, con asistencia ocasional para coordinaciones requeridas</p> <p>2. Forma mixta: combina el trabajo presencial y trabajo remoto</p>
Uruguay	Proyecto de ley en diseño	No hay regulación específica
Venezuela	No existe proyecto de ley en diseño	<p>No hay regulación específica, sin embargo, la Ley Orgánica sobre el Trabajo aborda un apartado sobre trabajo a domicilio.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.3. Contexto local

3.3.1. *Ámbito económico*

De acuerdo con el informe “Situación Perú 3T21” elaborado por BBVA Research, el PBI sufrió una contracción de 11.1% en el 2020, sin embargo, el 2021 cerró con un crecimiento de 13.3% (BCRP, 2022). El crecimiento en el 2021 se debe principalmente al denominado efecto rebote ocasionado por las mejoras en las condiciones externas y el impulso a nivel fiscal y monetario.

Al cierre del 2021, el sector de de telecomunicaciones se vio altamente beneficiado por la coyuntura, así como el financiero y manufactura no primaria debido a los incentivos monetarios y fiscales, así como las medidas de apoyo para familias y empresas impulsadas por el gobierno. Por el contrario, aquellos sectores que requieren mayor contacto físico siguen siendo a inicios del 2022 los más afectados, tales como servicios de alojamiento, transporte y restaurantes (BBVA Research, 2022).

Por otro lado, la inflación sufrió un crecimiento significativo para el cierre del 2021 (6.4%) debido principalmente al incremento internacional de los combustibles y alimentos, así como a la depreciación de la moneda nacional (BBVA Research, 2022).

El tipo de cambio también ha sido un elemento crucial en el aspecto económico del país ya que el aumento del dólar tiene un gran impacto en las importaciones y exportaciones. Se prevé que para el 2022, el sol se debilitará levemente y que el dólar siga en aumento cerrando entre 4.00 y 4.10 soles por USD, mientras que para el 2023,

se estima que podría cerrar el año entre 4.10 y 4.20 soles por USD (BBVA Research, 2022).

En líneas generales, para el año 2022, las proyecciones son optimistas en que todos los sectores superarán los resultados previos al inicio de la pandemia (BBVA Research, 2021). Sin embargo, se mantiene la cautela sobre el impacto que tenga la gestión política del país en el aspecto económico (BBVA Research, 2022).

3.3.2. *Ámbito sanitario*

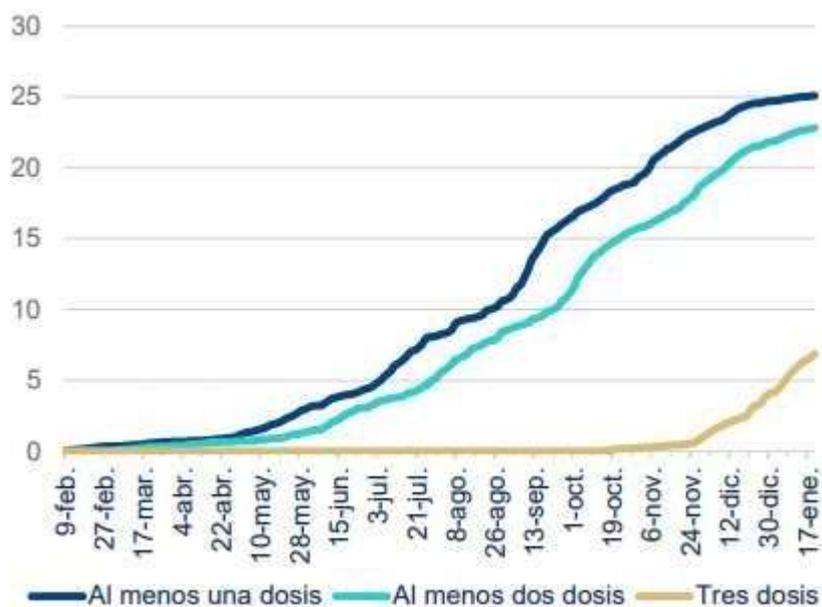
En 5 de marzo del 2020 se registró en el Perú el primer caso confirmado de COVID-19 y desde aquel momento el gobierno ha implementado una serie de medidas para contener la emergencia sanitaria, partiendo por la declaración del Estado de Emergencia Nacional. Durante el 2020, el estado se concentró en la detección de casos positivos, y luego en la negociación para la adquisición de vacunas (Minsa, 2021).

El plan nacional de vacunación contra la COVID-19 inició el 9 de febrero de 2021 y se viene desplegando con éxito hasta el 2022. El plan contempló una estrategia territorial de priorización por profesionales de defensa en primera línea, por grupo etario y por comorbilidades (Minsa, 2021).

A inicios del 2022, los indicadores de salud se vieron impactados por la llegada de la tercera ola de contagios del coronavirus, a pesar del gran avance en vacunación a nivel nacional como se refleja en la figura 17. Sin embargo, a nivel económico se destaca que las medidas de aislamiento y prevención se flexibilizaron

considerando que el número de fallecidos se mantiene controlado (BBVA Research, 2022).

Figura 17. Avance del proceso de vacunación (Millones de personas)



Fuente: BBVA Research a partir del Ministerio de Salud de Perú

De acuerdo con la OIT (2021), el aumento de la tasa de vacunación facilita el retorno progresivo a los centros de trabajo con medidas menos estrictas, aunque la posibilidad de trabajo a distancia sigue estando en vigencia sobre todo en empleos con mayor grado de cualificación. De acuerdo con la encuesta “Accenture’s 2021 future of work study”, el 83% de los empleados prefieren un modelo de trabajo híbrido, en lugar de un esquema de trabajo 100% presencial o a distancia. En el caso de Perú, a partir del 10 de diciembre del 2021 se estableció como principal requisito para realizar trabajo 100% presencial o híbrido el esquema de vacunación completa (El Peruano, 2021).

3.3.3. *Ámbito laboral*

La modalidad de trabajo a distancia sigue creciendo desde el inicio de la crisis sanitario. De acuerdo con el informe de la Situación del empleo 2021 Trimestre III del Mintra (2021), para dicho periodo en Perú se registraban cerca de 249 mil puestos de trabajo bajo esta modalidad como se muestra en la figura 18. Solo en el mes de septiembre del 2021, se registró un incremento de 38 mil puestos de trabajo con relación al mismo del año previo.

Figura 18. Perú: Trabajadores en situación especial de teletrabajo / trabajo remoto, 2020 y 2021 (absoluto en miles y variación porcentual)

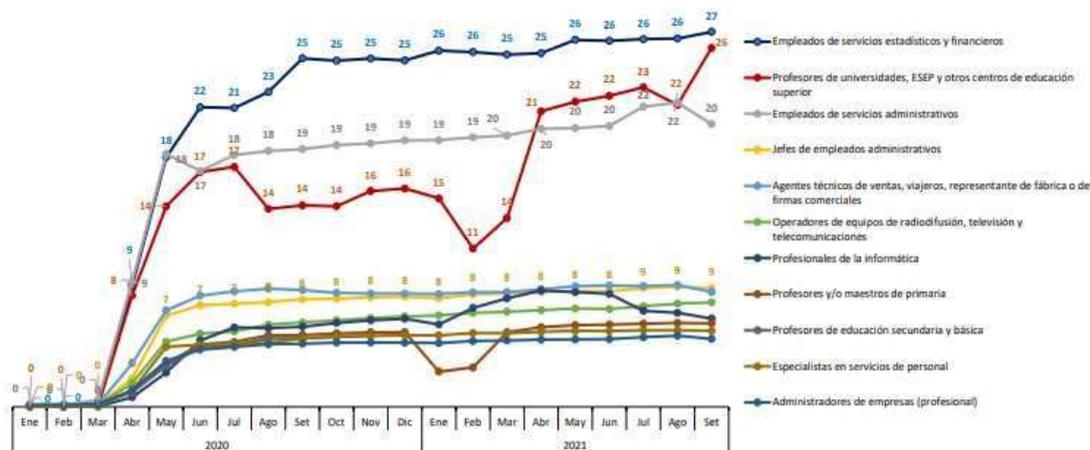


Fuente: MTPE – Planilla electrónica (T-Registro - PLAME)

En cuanto al tipo de actividad económica de las empresas, el mismo informe revela que el sector de servicios concentró aproximadamente el 81.1% del total de trabajadores a distancia, debido a la facilidad de adaptarse al nuevo contexto virtual. En segundo lugar, estuvo el sector de comercio con un 8% y luego manufactura con un 6% de la fuerza laboral.

Por el lado del tipo de ocupaciones, como se muestra en la figura 19, la mayor cantidad de posiciones de trabajo a distancia se dedicaban a servicios estadísticos y financieros (27 mil), seguido de los profesores de educación superior (26 mil) y, en tercer lugar, los empleados de servicios administrativos (20 mil). Estas 3 posiciones representaban el 30% de trabajadores a distancia (Mintra, 2022).

Figura 19. Perú: Trabajadores en situación especial de teletrabajo / trabajo remoto, según principales ocupaciones, 2020 - 2021 (absoluto en miles)



Fuente: MTPE – Planilla electrónica (T-Registro - PLAME)

También es de destacar que, la mayoría de los trabajadores que perdieron sus trabajos durante la emergencia se caracterizaban por tener un empleo no calificado, es decir, que no requiere nivel educativo de primaria o secundaria, y que por ende sus labores se realizaban de manera presencial (Mintra, 2021).

El Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo (2021) prevé una tendencia positiva de crecimiento del trabajo a distancia, considerando que, a junio del 2021, esta modalidad laboral

representaba al 7% del total de trabajadores en el sector formal privado, aunque esta cifra aún se encuentra por debajo de las estimaciones de la OIT (2020) para América Latina, que establece que el 23% de trabajadores podría realizar trabajo a distancia.

En materia de legislación laboral, se puede destacar tanto los trabajadores tradicionales como los trabajadores a distancia tienen los mismos derechos. Adicionalmente, cabe resaltar que el Perú cuenta con un proyecto de ley aprobado en materia de teletrabajo que incorpora mejoras a la legislación vigente. Dentro de las modificaciones con impacto en la presente investigación, se resalta la definición del teletrabajo: “El teletrabajo es una modalidad especial de prestación de labores, de condición regular o habitual. Se caracteriza por el desempeño subordinado de aquellas sin presencia física del trabajador en el centro de trabajo, con la que mantiene vínculo laboral. Se realiza a través de la utilización de las plataformas y tecnologías digitales. El teletrabajo se puede aplicar cuando así lo requieran las necesidades del empleador.” (Proyecto de Ley 5408/2020-CR). Así mismo, se destacan las modalidades de teletrabajo, que incluyen:

- De forma temporal o permanente
- De manera total o parcial
- Dentro del territorio nacional o fuera de este
- En el lugar donde acuerden las partes, siempre que se cuente con las condiciones digitales y de comunicaciones necesarias.

Adicionalmente, el proyecto de ley incluye un acápite que, ante situaciones especiales como circunstancias de fuerza mayor, incremento extraordinario y temporal de actividades, declaración de estado de emergencia que implique servicios bajo la modalidad de teletrabajo, entre otros, las empresas podrán realizar el cambio de prestación laboral de la modalidad presencial a teletrabajo.

Esta legislación se configura como un elemento importante para realizar esta investigación con foco en trabajadores cuya sede de labores es fuera de la oficina tradicional.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Diseño de investigación

4.1.1. Proceso de búsqueda y revisión de literatura

Para comenzar a darle una estructura a la presente tesis en primer lugar se planteó el entorno en el cual se quería desarrollar todo el proceso. Las opciones fueron 2: el entorno tradicional, en el cual se está en contacto físico con todos los pares de trabajo y supervisores; y por otro lado, el entorno no tradicional que tiene que ver más con el trabajo a distancia, donde a partir de condiciones de flexibilidad dadas por algunas empresas o necesidades propias laborales, irrumpe con un esquema de trabajo distinto.

El siguiente paso, fue definir que lo que se buscaría era trabajar con el tema de las competencias personales, haciendo una diferencia de las competencias organizacionales. Así se encontró un segundo elemento de acotación para la investigación.

Lo siguiente fue plantear el problema y la pregunta de investigación, a partir de una revisión de literatura inicial que nos permitió encontrar sustento a las ideas detalladas anteriormente. Un aplicativo muy útil para este caso fue la herramienta informática VOSViewer. Los pasos para llegar a su aplicación fueron los siguientes:

Revisión de bases de datos científicas como EBSCOhost, Web of Science, Scopus y Cendoc de Esan. El tipo de búsqueda en estas bases de datos fue de tipo booleana, dado que la herramienta se alimenta de estos tipos de búsquedas.

Mediante el VOSViewer se obtuvieron mapas de relación de conceptos, los cuales permitieron revisar si las competencias individuales planteadas inicialmente tenían respaldo científico y si habían sido tratadas en trabajo a distancia.

Para una segunda búsqueda de literatura se incluyó revisar investigaciones científicas donde la variable desempeño laboral tuviera relación con las variables autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo. Es importante mencionar que tanto en la primera búsqueda como en esta, se consideraron como fuentes confiables, los artículos que aparecían en el ranking de Scimago, ya sean Q1, Q2, Q3 o Q4, porque indicaba que estas investigaciones ya habían sido revisadas y validadas por la comunidad científica.

Para concluir, como resultado de las búsquedas mencionadas antes, es que el marco teórico de esta propuesta fue completado. La base en su mayoría fueron fuentes primarias. En caso de no haber tenido acceso a una fuente primaria, se consideró el uso de fuentes secundarias, pero siempre teniendo como base que para considerar la fuente secundaria esta tendría que haber sido citada por un artículo científico que se encontrara en el ranking de Scimago.

Los instrumentos que se utilizaron para medir las variables correspondieron a cada una de ellas.

4.1.2. Características de la investigación

El objetivo fue presentar una estructura clara y ordenada que permitiera encontrar respuesta a cada una de las hipótesis planteadas. Se identificó las herramientas a utilizar para medir cada variable, de esta

manera se encontró respuesta a los objetivos planteados en la presente tesis.

Tomando en consideración que la ruta definida fue cuantitativa y, además, la forma en que se plantearon las hipótesis, la investigación tuvo un alcance de tipo correlacional, en donde se buscó medir qué tanto se relacionan las variables entre ellas, o caso contrario, tener claro que no hubiera relación según los hallazgos.

Otro aspecto considerado fue la temporalidad del estudio, dado que la investigación usó la encuesta como instrumento principal, este se desplegó dentro de un tiempo claramente acotado. Así, el corte fue de tipo transversal, por llevarse en un periodo específico.

Por último, cabe resaltar que este fue un estudio de campo, no se manipuló el ambiente donde se tomaron las encuestas, los participantes de estas se encontraron trabajando y le dedicaron un tiempo a responder las preguntas que les fueron enviadas de manera electrónica. Así, se consideró la investigación de carácter no experimental.

El siguiente cuadro es un resumen de las características de la investigación detalladas previamente.

Tabla 3. Características de la investigación

Características	Tipo
Ruta de investigación	Cuantitativa
El diseño	Correlacional
Tiempo de estudio	Transversal
Carácter	No experimental

Fuente: Elaboración propia.

4.2. La Muestra

Según el informe de la Situación del empleo 2021 Trimestre III del Mintra (2021), la población total de teletrabajadores o personas que realizan trabajo remoto es de alrededor 249 mil. Considerando este universo y con un intervalo de confianza de 95%, la muestra contempló una cantidad no menor de 384 encuestados de acuerdo con Gil et al. (2010, como se citó en Taherdoost, 2017). Los empleados tuvieron que responder en totalidad la encuesta para poder ser considerada válida.

Los criterios de selección de la muestra fueron:

País de residencia: solo residentes en el Perú

Género: tanto femenino como masculino

Trabajo a distancia: que se aplique en la empresa donde trabajan

Cargo: colaboradores sin equipo a cargo

En la muestra se recolectó en total 625 respuestas, sin embargo, solo se procesaron 386 respuestas. Las otras 239 encuestas se desestimaron ya que el 3% (7) radicaba fuera de Perú, 80% (192) tenía equipo a cargo y 17% (40) no realizaba trabajo a distancia o se encontraban desempleados.

De las 386 encuestas que cumplían los criterios de selección, el 100% eran trabajadores mayores de 18 años que se encontraron realizando trabajo a distancia. El 53.9% (208) de los encuestados eran mujeres y 46.1% (178) varones. Los encuestados pertenecían a distintos rubros, dentro de los que se pudieron destacar: Servicios empresariales, Telecomunicaciones, Manufactura, y Educación.

Sobre la edad de los encuestados, el 31.3% (121) tenían entre 20 y 29 años; 44.0% (170) tenían entre 30 y 39 años; 16.1% (62) tenían entre 40 y 49

años; 4.9% (19) tenían entre 50 y 59 años; y 3.7% (14) tenían entre 60 y 72 años.

En cuanto a su nivel de estudios, el 36.0% (139) de los encuestados tenían un postgrado incompleto, en curso o completo; 55.2% (213) tenían estudios universitarios incompletos, en curso o completos; 7.8% (30) tenían estudios técnicos incompletos, en curso o completos; y solo el 1% (4) informó tener estudios secundarios incompletos, en curso o completos.

Respecto a los principales datos laborales, del total de encuestados, el 30.3% (117) manifestó que el modelo de trabajo a distancia existía antes del inicio de la pandemia ocasionada por el covid 19 en marzo del 2020. Así mismo, del total de encuestados el 88.6% (342) realizaba trabajo a distancia de alta intensidad, es decir, de 2.5 días a más a la semana (Gajendran & Harrison (2007).

A continuación, se describe los años de experiencia laboral de los encuestados y se evidencia que el 41.5% (160) de los encuestados tenían una larga trayectoria profesional con más de 10 años de experiencia.

Tabla 4. Años de experiencia laboral de los encuestados

Años de experiencia laboral	Frecuencia	Porcentaje
0 a 2 años	31	8.0%
2 a 5 años	75	19.4%
5 a 10 años	120	31.1%
Más de 10 años	160	41.5%
Total	386	100.0%

Fuente: Elaboración propia

De la tabla N°5, se puede evidenciar que el 70% (269) de los encuestados se encontraban trabajando en su actual empresa desde antes del

inicio de la pandemia y según las respuestas del formulario, el 30% (117) de ellos ya venía realizando trabajo a distancia antes del inicio de la pandemia.

Tabla 5. Tiempo de labores de los encuestados en su actual empresa

Tiempo de labores	Sí realizaba trabajo a distancia antes de la pandemia	No realizaba trabajo a distancia antes de la pandemia
0 a 2 años	54	103
2 a 5 años	30	87
5 a 10 años	22	51
Más de 10 años	11	28
Total	117	269

Fuente: Elaboración propia

De la tabla N° 6 se resalta que el cerca del 92.7% (358) de los encuestados se encontraban laborando en medianas o grandes empresas. Cabe destacar que en el Perú existen 11,493 empresas de esta magnitud, que representa el 0.7% del total de empresas a nivel nacional, siendo el 99.3% de empresas peruanas micro o pequeñas empresas (Gobierno del Perú, 2015).

Tabla 6. Tiempo de labores de los encuestados en su actual empresa

¿Cuál es el tamaño de la empresa donde trabaja?	Frecuencia	Porcentaje
1 a 10 trabajadores	28	7.3%
11 a 100 trabajadores	86	22.3%
101 trabajadores a más	272	70.5%
Total	386	100.0%

Fuente: Elaboración propia

4.3. Instrumentos de Medición

Según la revisión de literatura elaborada, cada una de las variables requirió de una herramienta propia para ser medida.

- Autoeficacia: Se utilizó el instrumento “New General Self-Efficacy Scale” desarrollado por Gilad et al. (2001) que cuenta con 8 ítems en una escala del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

- Autonomía: Se empleó la herramienta diseñada por Langfred (2000) que fue adaptada por Golden et al. (2006), específicamente el acápite de autonomía de trabajo que cuenta con 3 ítems en una escala del 1 al 5, donde 1 es muy poco y 5 es demasiado
- Gestión del tiempo: Se utilizó el acápite “Employees Time management practice measuring ítems” del instrumento desarrollado por Chanie et al. (2020) que cuenta con 5 ítems en una escala del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.
- Desempeño laboral: Se empleó la versión corta de la herramienta “Self assessment scale of job performance” desarrollada por De Azevedo et al. (2020) que cuenta con 10 ítems en una escala del 1 al 5, donde 1 es nunca y 5 siempre.

4.4. Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de datos de la prueba piloto como de la encuesta final, se utilizó el paquete estadístico SPSS V21. En el caso de la prueba piloto se analizó la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach y la validez referencial mediante juicio de expertos.

En el caso del análisis de los resultados de la encuesta final, también se analizó la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach y para la validez se realizó un análisis factorial. Se agregaron cuadros para mostrar la estadística descriptiva y por el lado de la estadística inferencial, se calcularon regresiones lineales incluyendo variables de control. El nivel de significancia considerado (alfa) fue del 5%.

4.5. Aplicación de prueba piloto

Debido a que las herramientas a ser utilizadas en la encuesta estaban desarrolladas en inglés y buscando una mejor adecuación a la población, se debió traducir las mismas y probarlas con una muestra pequeña.

Para la parte de traducción se decidió contar con el soporte de una traductora colegiada, perteneciente al Colegio de Traductores del Perú, quien hizo el envío de la encuesta en español agregando un certificado que corroborase que fuera una traducción oficial (ver Anexo N°1).

Luego se procedió a aplicar un piloto con una muestra de 24 personas, que cumplieren con los requisitos del perfil que se buscaba. Johanson & Brooks (2010) indican en su artículo que otros autores recomiendan un número mínimo de 10 personas, pero que ellos están de acuerdo con el rango de 24 a 30 personas.

Confiabilidad

Para medir la confiabilidad de cada una de las variables, dado que se ha construido el instrumento final a partir de otros, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach. Las tablas siguientes mostrarán los resultados.

Tabla 7. Estadísticos de fiabilidad para Autoeficacia

Alfa de Cronbach	N de elementos
.970	8

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que el porcentaje de confiabilidad del instrumento que se utilizó para medir la autoeficacia fue del 97%. El número 8 indica la cantidad de preguntas asociadas a la variable autoeficacia.

Tabla 8. Estadísticos de fiabilidad para Autonomía

Alfa de Cronbach	N de elementos
.884	3

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que el porcentaje de confiabilidad del instrumento que se utilizó para medir la autonomía fue del 88.4%. El número 3 indica la cantidad de preguntas asociadas a la variable autonomía.

Tabla 9. Estadísticos de fiabilidad para Gestión del Tiempo

Alfa de Cronbach	N de elementos
.850	5

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que el porcentaje de confiabilidad del instrumento que se utilizó para medir la gestión del tiempo fue del 85%. El número 5 indica la cantidad de preguntas asociadas a la variable gestión del tiempo.

Tabla 10. Estadísticos de fiabilidad para Desempeño Laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
.924	10

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que el porcentaje de confiabilidad del instrumento que se utilizó para medir el desempeño laboral fue del 92.4%. El número 10 indica la cantidad de preguntas asociadas a la variable desempeño laboral.

Tomando en consideración los valores del coeficiente que oscilan entre el 85% y 97%, autores como Streiner (2003) opina que el valor llegue a un máximo

de 90%, mencionando otros autores que consideran empezar con un mínimo de 50% y poder tener un valor superior al 90%. De la misma forma los autores Oviedo & Campo-Arias (2005) opinan que el rango de 70% a 90% es el ideal.

Validez

Por el tamaño de la muestra utilizada no se realizó un análisis estadístico propiamente dicho (llámase un análisis factorial confirmatorio, por ejemplo), sino que de modo referencial (y no concluyente) se decidió contar con el juicio de un grupo de expertos en los campos de la Psicología, Recursos Humanos y Docencia para que pudieran brindar su punto de vista sobre la herramienta traducida.

Tabla 11. Criterio de jueces expertos

Experto	Rubro	Aplicable
Juez 1	Experto en Ciencias Sociales	Sí
Juez 2	Experto en Psicología Clínica	Sí
Juez 3	Experto en Gestión del Talento Humano	Sí
Juez 4	Experto en Conducta Organizacional y Gestión del Desempeño	Sí

Fuente: Elaboración propia

En base a la aplicabilidad del instrumento es que se procedió a utilizarlo.

En el anexo N°2 se muestra el formato enviado a los expertos.

4.6. Procedimiento de recojo de datos

Se creó un formulario en Google Forms que permitió recoger las respuestas de manera anónima. El tiempo promedio estimado para responder el formulario era de 7 minutos.

Las encuestas se aplicaron de manera digital mediante difusión en redes sociales como LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter y Whatsapp, solicitando voluntarios para participar del estudio entre diciembre del 2021 y febrero del 2022.

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

5.1. Resultados descriptivos e inferenciales

Así como en la prueba piloto se analizó la confiabilidad y la validez (esta de forma referencial y no concluyente) del instrumento traducido, para la muestra final de 386 personas, se procedió a realizar lo mismo.

Las tablas siguientes mostrarán el Alfa de Cronbach para cada uno de los instrumentos que miden cada variable.

Tabla 12. Estadísticos de fiabilidad para Autoeficacia

Alfa de Cronbach	N de elementos
.981	8

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que el porcentaje de confiabilidad del instrumento utilizado para medir la autoeficacia es del 98.1%. El número 8 indica la cantidad de preguntas asociadas a la variable desempeño laboral.

Tabla 13. Estadísticos de fiabilidad para Autonomía

Alfa de Cronbach	N de elementos
.888	3

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que el porcentaje de confiabilidad del instrumento utilizado para medir la autonomía es del 88.8%. El número 3 indica la cantidad de preguntas asociadas a la variable desempeño laboral.

Tabla 14. Estadísticos de fiabilidad para Gestión del tiempo

Alfa de Cronbach	N de elementos
.918	5

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que el porcentaje de confiabilidad del instrumento utilizado para medir la gestión del tiempo es del 91.8%. El número 5 indica la cantidad de preguntas asociadas a la variable desempeño laboral.

Tabla 15. Estadísticos de fiabilidad para Desempeño Laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
.927	10

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que el porcentaje de confiabilidad del instrumento utilizado para medir el desempeño laboral es del 92.7%. El número 10 indica la cantidad de preguntas asociadas a la variable desempeño laboral.

Con respecto a la validez de los instrumentos, se realizó un análisis factorial para tener certeza que los items (preguntas) de la encuesta se agrupen en 4 componentes, dado que cada componente representa a una variable.

El primer paso fue determinar si efectivamente el instrumento en su conjunto se tenía que dividir en 4 componentes.

Tabla 16. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	12.247	47.104	47.104
2	4.198	16.147	63.251
3	1.556	5.985	69.236
4	1.516	5.830	75.066
5	.789	3.035	78.101

Fuente: Elaboración propia

Lo que se analizó en la tabla N° 16 fue considerar el número de componentes que se debía utilizar en base al valor de la columna total. A partir del componente donde el valor de la columna total es mayor o igual a 1 se debe considerar como necesario para explicar la varianza de los datos. En este caso, es partir del componente 4 donde la columna total superó el valor de 1, por lo tanto, se consideró 4 componentes que explican en conjunto el 75.066% de la varianza de todos los datos.

Habiendo definido que los ítems de la encuesta se dividirán en 4 componentes, se procedió a comprobar si los ítems (preguntas) por cada variable se agrupaban en el mismo componente. La siguiente tabla nos ayudó con la validación.

Tabla 17. Matriz de componentes rotados

	Componente			
	1	2	3	4
AE5	.914			
AE6	.896			
AE2	.892			
AE3	.891			
AE8	.887			
AE1	.885			
AE4	.882			
AE7	.853			
D10T		.813		
D7		.799		
D5T		.795		
D6		.776		
D8		.772		
D4T		.767		
D3T		.756		
D9		.756		
D2		.665		
D1T		.581		
GT2			.785	
GT4			.773	
GT3			.752	
GT5			.724	
GT1			.711	
A3				.833
A2				.822
A1				.802

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla N°17, se codificó cada ítem según su variable. AE es autoeficacia (8 preguntas), A es autonomía (3 preguntas), GT es gestión del tiempo (5 preguntas) y D representa desempeño laboral (10 preguntas). El número al lado de cada letra o letras corresponde al número de

la pregunta. La tabla muestra claramente que cada ítem pertenece a un componente específico, dado el valor de su coeficiente con respecto a ese componente. Se eliminaron de la tabla todos los coeficientes menores a 0.5 y se juntaron los ítems comunes a cada componente por una cuestión de orden. Con esto se comprobó que cada ítem pertenecía a la variable a medir.

A continuación, se mostrarán algunas tablas para describir las características de la muestra final utilizada. Se categorizó cada una de las variables de estudio en 3 categorías: alto, medio y bajo.

Los intervalos considerados por variable para categorizarlas se definieron según los siguientes criterios:

Tabla 18. Intervalos por variable

Variable	Categoría	Intervalo	Mínimo	Máximo
Autoeficacia	Bajo	8-16		
	Medio	17-24	8	40
	Alto	25-40		
Autonomía	Bajo	3-6		
	Medio	7-9	3	15
	Alto	10-15		
Gestión del Tiempo	Bajo	5-10	5	25
	Medio	11-15		
	Alto	16-25		
Desempeño Laboral	Bajo	10-20	10	50
	Medio	21-30		
	Alto	31-50		

Fuente: Elaboración propia

Las 4 tablas de frecuencias siguientes describen los resultados de las encuestas por cada una de las categorías definidas para la muestra considerada.

Tabla 19. Categorías de Autoeficacia en trabajadores a distancia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	21	5.4
Medio	0	0
Alto	365	94.6
Total	386	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°19 se evidencia los puntajes obtenidos en las categorías de la variable autoeficacia, donde el 5.4% es bajo y 94.6% es alto. El valor de la categoría medio es de 0%.

Tabla 20. Categorías de Autonomía en trabajadores a distancia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	2.6
Medio	44	11.4
Alto	332	86.0
Total	386	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°20 se evidencia los puntajes obtenidos en las categorías de la variable autonomía, donde el 2.6% es bajo, 11.4% es medio y 86.6% es alto.

Tabla 21. Categorías de Gestión del Tiempo en trabajadores a distancia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	14	3.6
Medio	3	.8
Alto	369	95.6
Total	386	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°21 se evidencia los puntajes obtenidos en las categorías de la variable gestión del tiempo, donde el 3.6% es bajo, 0.8% es medio y 95.6% es alto.

Tabla 22. Categorías de Desempeño Laboral en trabajadores a distancia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	.5
Medio	5	1.3
Alto	379	98.2
Total	386	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°22 se evidencia los puntajes obtenidos en las categorías de la variable desempeño laboral, donde el 0.5% es bajo, 1.3% es medio y 98.2% es alto.

Tras revisar las categorías de las variables, también se puede mostrar cuál es el comportamiento general del total de la muestra (n=386) con respecto a los puntajes totales obtenidos para cada variable, de esa forma también entender los resultados por categoría.

Tabla 23. Estadísticos descriptivos puntajes totales

	N	Mínimo	Máximo	Media
Autoeficacia	386	8	40	35.01
Autonomía	386	3	15	11.70
Gestión del tiempo	386	5	25	21.15
Desempeño Laboral	386	10	50	43.75
N válido (según lista)	386			

Fuente: Elaboración propia

La tabla N°23 muestra que los puntajes de respuesta de la variable autoeficacia para la muestra tienen como media 35.01, para la variable autonomía la media es de 11.70, para la variable gestión del tiempo la media es de 21.15 y para la variable desempeño laboral la media es de 43.75. Estos

resultados explican de alguna manera, el porqué la categoría “alto” en cada variable posee una frecuencia alta.

Una comparación que se puede realizar en base a las medias obtenidas en la tabla anterior es si existirá alguna diferencia entre los 2 tipos de intensidades de trabajo a distancia que expusieron Gajendram & Harrison (2007), ya se alta intensidad (mayor a 2.5 días a la semana) o baja intensidad (menor a 2.5 días a la semana).

Tabla 24. Comparación por intensidades de trabajo a distancia

	Baja intensidad		Alta intensidad	
	N	Media	N	Media
Autoeficacia		35.34		34.97
Autonomía	44	11.50	342	11.15
Gestión del tiempo		20.86		21.19
Desempeño Laboral		43.14		43.83

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla N°24, tener una mayor intensidad de trabajo a distancia significa casi tener unos mejores resultados para las variables de estudio a nivel de medias. La única variable donde no se cumple lo anterior, es en la variable autoeficacia, dado que la media del puntaje para baja intensidad es superior en 0.37 puntos a alta intensidad.

Otra comparación que se puede realizar es en base a las edades de los encuestados, para efectos prácticos se han creado 5 intervalos de edades y se comparan las medias por variable.

Tabla 25. Comparación por intervalos de edad

Variables	20-30		31-40		41-50		51-60		61-	
	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media	N	Media
Autoeficacia		36.21		34.64		34.08		35.24		29.18
Autonomía	140	11.82	164	11.77	50	11.66	21	11.52	11	9.73
Gestión del tiempo		21.41		20.87		21.28		22.24		19.36

Desempeño laboral	43.70	43.38	44.68	44.71	43.82
-------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia

La tabla N°25 muestra que el intervalo de edad con mejor desempeño laboral es el de 51 a 60 años con una media de 44.71 de puntaje, mientras que el de menor desempeño laboral es intervalo entre 31 a 40 años, con la consideración que es el intervalo con mayor número de encuestados con un total de 164 que pueden impactar en los resultados.

Finalmente, otra comparación que se puede realizar es si existirá alguna diferencia entre los puntajes obtenidos de las personas acostumbradas al trabajo a distancia o las que no lo estaban antes del Covid-19.

Tabla 26. Comparación por costumbre a trabajo a distancia

Variables	No		Sí	
	N	Media	N	Media
Autoeficacia		34.87		35.34
Autonomía	269	11.7	117	11.71
Gestión del tiempo		21		21.51
Desempeño laboral		43.62		44.03

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla N°26, las personas que estuvieron acostumbrados al trabajo a distancia desde antes de marzo 2020 tuvieron mejores resultados a nivel de medias en todas las variables consideradas en la presente tesis.

Luego de haber mostrado las tablas de frecuencia para conocer cuáles son las categorías más resaltantes por cada variable y algunas comparaciones que se pueden hacer, es importante analizar si las variables de autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo tienen influencia (relación) o no con la variable desempeño laboral.

Como primer paso, se definieron las variables de control. En base a la revisión de literatura y el impacto de las variables sobre el teletrabajo se consideró utilizar las variables género, intensidad de teletrabajo y edad (Gajendran et al., 2015; Henke et al., 2016). Las variables género e intensidad de teletrabajo fueron convertidas de categóricas a numéricas mediante el uso de variables dummy. La siguiente tabla lo muestra.

Tabla 27. Recodificación de variables

Variable	Categoría	Valor dummy
Intensidad de trabajo a distancia	Menos de 2.5 días	0
	2.5 días o más	1
Género	Hombre	0
	Mujer	1

Fuente: Elaboración propia

Para intensidad de trabajo a distancia se usó los valores 0 y 1 y de manera análoga para la variable género.

Como segundo paso, para medir las correlaciones referenciales entre las variables de control y las variables de estudio se calculó los diferentes coeficientes de correlación de Pearson.

Tabla 28. Correlaciones

	Autoeficacia	Autonomía	Gestión del tiempo	Intensidad	Género	Edad	Desempeño laboral
Autoeficacia	1	,467**	,643**	-.017	.024	-,157**	,367**
Autonomía	,467**	1	,463**	.054	-.028	-,115*	,469**
Gestión del tiempo	,643**	,463**	1	.028	.034	-.026	,509**
Intensidad	-.017	.054	.028	1	.028	-.004	.042
Género	.024	-.028	.034	.028	1	-.051	-.048
Edad	-,157**	-,115*	-.026	-.004	-.051	1	.038
Desempeño laboral	,367**	,469**	,509**	.042	-.048	.038	1

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N°28, existe una correlación positiva moderada entre las variables de autoeficacia (0.367), autonomía (0.469) y gestión del tiempo (0.509) con el desempeño laboral; caso contrario ocurre con las variables de control donde sus coeficientes de correlación están por debajo de 0.10 con respecto a la variable desempeño laboral. Hay que prestar atención en la correlación positiva alta que existe entre las variables de autoeficacia y gestión del tiempo (0.643), que podría ser un indicativo de multicolinealidad. Sin embargo; como se mencionó previamente, esta tabla es meramente referencial, se debe usar la regresión lineal para realmente validar las hipótesis de las tesis.

Como tercer paso, se realizó una regresión múltiple jerárquica, con el fin de medir el impacto; en primer lugar, de las variables de control en su conjunto y finalmente el impacto de la autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo sobre el desempeño laboral de forma escalonada (agregando una a una).

Tabla 29. Prueba de significancia individual variables de control

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	4.269	.129		32.987	.000
1 Edad	.002	.003	.036	.707	.480
Intensidad	.072	.084	.044	.853	.394
Género	-.049	.054	-.047	-.918	.359

Fuente: Elaboración propia

La tabla N°29 muestra como los p-valor (sig.) de todas variables están por encima de 0.05. Esto quiere decir que estas variables no serían significativas; sin embargo, se irán agregando las otras variables para comprobar esto.

Tabla 30. Prueba de significancia individual variables de control y autoeficacia

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	3.159	.183		17.266	.000
Edad	.005	.003	.096	2.007	.045
1 Intensidad	.083	.078	.050	1.065	.288
Género	-.056	.050	-.053	-1.123	.262
Autoeficacia	.226	.028	.384	8.025	.000

Fuente: Elaboración propia

La tabla N°30 muestra que la variable autoeficacia, por tener un p-valor < a 0.05 sería significativa si se une a las variables de control. Se muestra también que existiría una correlación positiva con la variable desempeño laboral. Además, se comprueba que la variable de control edad es significativa porque su p-valor es < a 0.05 también.

Tabla 31. Prueba de significancia individual variables de control, autoeficacia y autonomía

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	2.562	.188		13.662	.000
Edad	.006	.002	.113	2.532	.012
Intensidad	.043	.073	.026	.594	.553
1 Género	-.038	.046	-.037	-.831	.407
Autoeficacia	.122	.030	.207	4.120	.000
Autonomía	.268	.035	.383	7.660	.000

Fuente: Elaboración propia

La tabla N°31 muestra que las variables autoeficacia y autonomía, por tener un p-valor < a 0.05 serían significativos si se unen a las variables de control. Se demuestra también que existiría una correlación positiva con la variable desempeño laboral. Además, se comprueba que la variable de control edad sería significativa porque su p-valor es < a 0.05 también.

Tabla 32. Prueba de significancia individual variables de control, autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	2.295	.183		12.570	.000
Edad	.004	.002	.081	1.892	.059
Intensidad	.028	.069	.017	.404	.687
Género	-.050	.044	-.048	-1.141	.255
1 Autoeficacia	.000	.034	.000	.004	.997
Autonomía	.213	.034	.305	6.220	.000
Gestión del tiempo	.259	.040	.371	6.537	.000

Fuente: Elaboración propia

En base a la tabla N°32 es que se puede analizar las hipótesis nulas y alternativas para cada uno de los objetivos de esta tesis, dado que se junta en el modelo a todas las variables involucradas en el análisis.

La primera hipótesis específica de la tesis “la competencia individual de autoeficacia influye en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia” se puede subdividir en sus respectivas hipótesis nula y alternativa. Estas serían:

H₀: La competencia individual de autoeficacia no influye en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia.

H_a: la competencia individual de autoeficacia influye en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia.

En base a los resultados, se puede observar que el p-valor para la variable autoeficacia es > 0.05 con lo cual no existe significancia estadística, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula H_0 . Esto podría confirmar la presencia de multicolinealidad que se veía ya en la tabla N°28.

La segunda hipótesis específica de la tesis “la competencia individual de autonomía influye en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia” se puede subdividir en sus respectivas hipótesis nula y alternativa. Estas serían:

H_0 : La competencia individual de autonomía no influye en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia.

H_a : la competencia individual de autonomía influye en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia.

En base a los resultados, se puede observar que el p-valor para la variable autonomía es < 0.05 con lo cual sí existe significancia estadística, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa H_a . Además, se comprueba que la correlación entre autonomía y desempeño es del tipo directa y positiva (en la misma dirección) por el signo del p-valor. Si aumenta la autonomía, aumenta el desempeño laboral; así mismo, si disminuye la autonomía, disminuye el desempeño laboral. Se corrobora también la correlación moderada mostrada en la tabla N°28.

La tercera hipótesis específica de la tesis “la competencia individual de gestión del tiempo influye en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia” se puede subdividir en sus respectivas hipótesis nula y alternativa. Estas serían:

H_0 : La competencia individual de gestión del tiempo no influye en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia.

H_a : la competencia individual de gestión del tiempo influye en el desempeño laboral de los trabajadores a distancia.

En base a los resultados, se puede observar que el p-valor para la variable gestión del tiempo es < 0.05 con lo cual sí existe significancia estadística, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa H_a . Además, se comprueba que la correlación entre gestión del tiempo y desempeño laboral es del tipo directa y positiva (en la misma dirección) por el signo del p-valor. Si aumenta la autonomía, aumenta el desempeño laboral; así mismo, si disminuye la autonomía, disminuye el desempeño laboral. Se corrobora también la correlación fuerte mostrada en la tabla N°28.

Tomando en consideración el análisis por cada una de las hipótesis específicas, la hipótesis general de la tesis no ha podido ser validada estadísticamente como cierta al 100%.

5.2. Discusión de resultados

En la presente investigación el objetivo principal fue encontrar la influencia de las competencias individuales de autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo sobre el desempeño en trabajadores a distancia, por lo que, en relación con los resultados conseguidos, se considera probada la hipótesis general parcialmente, es así como se pudo evidenciar correlación positiva de cada una de las competencias individuales estudiadas menos autoeficacia sobre el desempeño laboral.

Con relación a la competencia Autoeficacia y desempeño laboral, al comparar el resultado, este difiere con la investigación de Staples et al. (1999) quienes se proponen investigar la autoeficacia del trabajo remoto con el desempeño, para ello contaron con una muestra final de 376 trabajadores a distancia de 18 empresas de Estados Unidos, los investigadores utilizaron una escala propia de 50 ítems con tres dimensiones además se obtuvo información del

desempeño financiero sobre las bases de datos contables. Es así como los autores concluyeron que existe una relación positiva causal entre la autoeficacia del trabajo remoto y el desempeño en trabajo remoto, siendo la primera una variable mediadora. Finalmente, la propuesta teórica de Bandura (1977) ayuda a consolidar dicha investigación y se refuerza al establecer que acorde el nivel de autoeficacia conducirá a determinados resultados en el desempeño.

Por otro lado, a partir de los resultados de la autonomía y desempeño laboral, similares resultados obtuvieron Gajendran et al. (2015), quienes se proponen validar el impacto del trabajo a distancia sobre el desempeño, sobre ello concluyen que la autonomía tiene un efecto mediador positivo entre el trabajo a distancia y el desempeño en sus dos dimensiones (tarea y contextual) en una muestra de 323 trabajadores a tiempo completo y 143 managers de diversas organizaciones. Asimismo, se refuerza con el modelo propuesto por Bakker & Demerouti (2007) que muestra a la competencia autonomía como un recurso proporcionado por el trabajo sea desde un frente motivacional intrínseco o extrínseco, que a su vez puede ser utilizado para mejorar el rendimiento del empleado.

Mientras que al comparar resultados de gestión del tiempo con desempeño laboral, los hallazgos son similares a los encontrados por Claessens et al. (2007), quienes logran argumentar que el comportamiento de gestión del tiempo actuando desde un rol mediador, en particular la planificación afecta en relación directa en el desempeño laboral, mientras que el control percibido de gestión del tiempo afecta de manera indirecta, esta investigación contó con la muestra de 193 ingenieros de I+D de una compañía internacional, los instrumentos utilizados Escala de Comportamiento de Gestión del Tiempo (TMBS; Macan et al., 1990)

mientras que el rendimiento laboral se medía a través de un autoinforme (Roe et al., 2000). Por otro lado, el modelo de proceso que explica la relación entre las variables es el propuesto por Macan (1994), cuya propuesta explica la competencia de gestión del tiempo como mediador y generalmente operativizado como establecimiento de objetivos y prioridades, presenta relaciones positivas con el rendimiento laboral.

Así pues, se puede concluir que el principal aporte de esta investigación es establecer la existencia de influencia de competencias de autonomía, autoeficacia y gestión del tiempo sobre el desempeño laboral.

Finalmente, con estos primeros resultados se obtiene un aporte práctico para nuestro país, dado que es la primera que estudia la relación directa de las variables mencionadas, en ese sentido sirve de material de referencia para próximas investigaciones que se orienten por añadir nuevas teorías.

5.3. Conclusiones

De las variables de control, la intensidad del trabajo a distancia y el género no se pueden considerar estadísticamente significativas para explicar la variabilidad del desempeño laboral, por tener p-valores (0.687 y 0.255 respectivamente) $>$ a 0.05. Sin embargo; la variable de control edad, sí se puede considerar que es marginalmente estadísticamente significativa porque su p-valor 0.059 es cercano a 0.05.

Referente al objetivo específico número uno, no se pudo comprobar que las variables autoeficacia y desempeño laboral tienen una correlación directa al tener un p-valor $>$ a 0.05.

Referente al objetivo específico número dos, se pudo comprobar que las variables autonomía y desempeño laboral tienen una correlación directa al tener

un p-valor < 0.05 , es decir, que se mueven en la misma dirección, ya sea de manera positiva o negativa.

Referente al objetivo específico número tres se pudo comprobar que las variables gestión del tiempo y desempeño laboral tienen una correlación directa al tener un p-valor < 0.05 , es decir, que se mueven en la misma dirección, ya sea de manera positiva o negativa.

Referente al objetivo general, queda decir que se puede tomar como verdadero parcialmente dado que solo se pudieron validar como estadísticamente ciertos 2 de las 3 hipótesis específicas planteadas.

5.4. Futuras investigaciones

Es importante señalar que, de acuerdo con nuestros resultados, se considere lo siguiente para investigaciones futuras:

- Se recomienda profundizar la investigación de las variables en estudio en el campo organizacional, los primeros estudios se han desarrollado en el sector educativo y han sido poco explorados en América Latina, por lo que pocos hábitos de gestión del tiempo, autonomía y autoeficacia se fomentan en las organizaciones para un mejor desempeño del trabajador a distancia.
- Se recomienda a las organizaciones que se encuentren en modalidad de trabajo a distancia o en modalidad híbrida de manera permanente, definir un perfil de competencias individuales de manera que ayude a los trabajadores a distancia cumplir con los objetivos de la organización e incrementar su productividad (Griffiths, 2003, p 13), dando lugar a un conjunto de beneficios para la organización. y a su capital humano.

- Es recomendable para futuras investigaciones ampliar la muestra a directivos o líderes con personal a cargo (excluidos del presente estudio), de manera que se pueda establecer el impacto de estas competencias en su desempeño laboral. Además, se podría evidenciar si otras variables tales como sector empresarial, nivel de puesto, carga familiar, entre otros, influyen sobre las competencias estudiadas, así encontrar resultados más concluyentes.

5.5. Implicancias prácticas

En línea con lo mencionado por Wright y McMahan (1994) quienes reconocen la implicación de las competencias en los diversos procesos de recursos humanos y con base el modelo de talla única, aplicado a organizaciones con un esquema de trabajo a distancia o híbrido, la presente investigación les resulta importante para que a raíz de ella, requieran actualizar, contrastar su modelo de competencias o que sean incluidas en aquellas que se encuentren en proceso de implantación.

Además, se recomienda realizar replanteamientos en los diferentes procesos de la gestión del recurso humanos específicamente en nuevas políticas, planificación, selección, formación, entrenamiento, desarrollo de carrera y en la medición de desempeño, por ejemplo, la evaluación de las competencias de estudio como parte de la política de incorporación del personal o incluir un plan de formación en las competencias, esto con el fin de desarrollar colaboradores que respondan a los niveles de exigencia internos y externos.

Se recomienda a las organizaciones reconocer la importancia de brindar a los trabajadores herramientas prácticas que les permitan tener nuevos hábitos en la gestión del tiempo y autonomía para un mejor desempeño de sus funciones, de

manera que les permitan trabajar remotamente de una manera saludable y sostenible.

5.6. Limitaciones

De la misma manera que se han identificado implicancias prácticas para el ámbito organizacional. El desarrollo de esta investigación también trae consigo varias limitaciones, dentro de las cuales se destacan tres.

La primera de ellas asociada al tipo de investigación, la investigación al ser tipo transversal solo ha permitido que los participantes de la muestra se autoevalúen en un periodo de tiempo determinado. Por el contrario, los estudios longitudinales permiten hacer un seguimiento de la muestra durante más periodos de tiempo y por ende obtener conclusiones más precisas sobre las relaciones de causa y efecto.

La segunda limitación está referida a los sesgos personales que pueden aparecer de manera natural en las personas que completaron la encuesta, tales como el sesgo de deseabilidad o el efecto de Dunning-Krueger. La encuesta se realizó de manera anónima para tratar de reducir estos sesgos; sin embargo, son tendencias naturales que muchas personas podrían mostrar al autoevaluar sus competencias y desempeño.

La tercera limitación que se destaca está asociada a la manera en que se recolectaron las respuestas. Por motivos de la pandemia y trabajo a distancia que prima en la mayoría de las empresas, no fue posible recolectar las respuestas de los cuestionarios en un ambiente controlado, donde los participantes tuvieran la concentración y dedicación para hacerlo. La recolección de encuestas se tuvo que realizar de manera digital, quedando a discreción de cada participante voluntario el momento que le dedicaba al llenado de la misma.

REFERENCIAS

- Adrjan, P., Ciminelli, G., Criscuolo, C., Gal, P., Judas, A., Nicoletti, G., Koelle, M., Leidecker, T., Losma, F., Schwellnus, C. y Sinclair, T. (2022). *El teletrabajo no irá a ninguna parte: he aquí por qué*.
<https://www.weforum.org/agenda/2022/02/teleworking-productivity-hybrid-work-remote-covid19/>
- Allen, D. G., Renn, R. W., & Griffeth, R. W. (2003). The Impact of Telecommuting Design on Social Systems, Self-Regulation, and Role Boundaries. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22(03), 125–163.
[https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22003-X](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22003-X)
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410-421.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), 1652–1661. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.11.007>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe*.
- Barrios-Hernández, K. D. C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62.
- Banco Central de Reserva del Perú – BCRP (2022). *Actividad económica: Diciembre*

2021. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-12-2022.pdf>

Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49.
<https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>

BBVA Research (2021). *Situación Perú 3T 2021*.

<https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-cuarto-trimestre-2021/>

BBVA Research (2022). *Situación Perú 1T 2022*.

<https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-primer-trimestre-2022/>

Bergenhengouwen, G. J., Ten Horn, H. F. K., & Mooijman, E. A. M. (1996).

Competence development - a challenge for human resource professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 29–35.

<https://doi.org/10.1108/00197859710165038>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2020). *Ley 21220*.

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741> (20/06/2021; 19:00 h)

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.

Boumarafi, B. (2009). Knowledge management approach to performance: A United Arab Emirates experience. *Digest of Middle East Studies*, 18(2), 17-26.

- Boyatzis, Richard; Boyatzis, Richard E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
doi:10.1108/02621710810840730
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749–770.
<https://doi.org/10.1108/02621710910987647>
- Britton, B. K., & Tesser, A. (1991). Effects of time-management practices on college grades. *Journal of educational psychology*, 83(3), 405.
- Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A Resource Perspective on the Work–Home Interface. *American Psychologist*, 67(7), 545–556.
<https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Carlos, VS y Rodrigues, RG (2016). Desarrollo y validación de una medida autoinformada del desempeño laboral. *Investigación de indicadores sociales*, 126 (1), 279-307.
- Chanie, M. G., Amsalu, E. T., & Ewunetie, G. E. (2020). Assessment of time management practice and associated factors among primary hospitals employees in north Gondar, northwest Ethiopia. *PloS one*, 15(1), e0227989.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0227989>
- Chatterji, A., & Patro, A. (2014). Dynamic capabilities and managing human capital. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 395-408.
- Chinien, C., & Boutin, F. (2011). Defining essential digital skills in the canadian workplace. *Human Resources and Skills Development Canada*. 79(4). 475-480
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.

- Civelli, F. (1998). Personal competencies, organizational competencies, and employability. *Industrial and Commercial Training*, 30(2), 48–52.
<https://doi.org/10.1108/00197859810207652>
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel review*. 36(2), 255-276
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2021). *CEPAL y OPS instan a acelerar los procesos de vacunación, transformar los sistemas de salud y construir Estados de bienestar para controlar la pandemia y avanzar en la recuperación de la región*. <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-ops-istan-acelerar-procesos-vacunacion-transformar-sistemas-salud-construir>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2022). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2021*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47669/5/S2100698_es.pdf
- Congreso de la Nación Paraguaya. (2021). *Ley N° 6738*.
https://www.mtess.gov.py/application/files/6016/2265/4905/Ley_N_6738-21_Modalidad_de_Teletrabajo_en_relacion_de_dependencia.pdf (20/06/2021; 18:30 h)
- Congreso de la República del Perú (2021). *Proyecto de Ley 5408/2020-CR*.
https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL05408_20200602.pdf (20/06/2021; 20:00 h)
- Coronavirus Resource Center. *Covid-19 Data in Motion: Friday February 25, 2022*.
Jhons Hopkins University & Medicine. Recuperado el 25 de febrero de 2022 de <https://coronavirus.jhu.edu/>
- Cronología del coronavirus: así empezó y se ha extendido por el mundo el mortal virus pandémico. (14 de mayo de 2020). *CNN en español*.

<https://cnnespanol.cnn.com/2020/05/14/cronologia-del-coronavirus-asi-empezo-y-se-ha-extendido-por-el-mundo-el-mortal-virus-pandemico/>

David L. Streiner. (2003). Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99–103.

De Azevedo Andrade, É. G. S., Queiroga, F., & Valentini, F. (2020). Short version of self-assessment scale of job performance. *Anales de Psicología*, 36(3), 542–552.
<https://doi.org/10.6018/analesps.402661>

De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (2015). An integrative model for competency development in organizations: the Flemish case. *International Journal of Human Resource Management*, 26(20), 2543–2568.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.1003078>

Diario Oficial El Peruano (2020) *Decreto de Urgencia N° 026-2020*.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-diversas-medidas-excepcion-decreto-de-urgencia-n-026-2020-1864948-1/> (08/08/20; 21:30 h)

Diario Oficial El Peruano (2020) *Ley N° 30036*.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-teletrabajo-ley-n-30036-946195-3/> (08/08/20; 20:00 h)

Díaz, R. & Arancibia V. (2002). El enfoque de las competencias laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *Revista de Geografía Norte Grande*. Vol 11 N°2, 207-2014.

Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The Learning Organization*, 7(4), 206–220.

<https://doi.org/10.1108/09696470010342306>

Eden, D., & Zuk, Y. (1995). Seasickness as a Self-Fulfilling Prophecy: Raising Self-Efficacy to Boost Performance at Sea. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 628–635. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.5.628>

El Peruano (2021). *Decreto Supremo N° 179-2021-PCM*.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-decreto-supremo-n-184-2020-decreto-supremo-n-179-2021-pcm-2020161-1/>

Esch, E. van, Wei, L. Q., & Chiang, F. F. T. (2016). The International Journal of Human Resource High-performance human resource practices and firm performance: the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, February 2018, 0.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1206031>

Estado Plurinacional de Bolivia (2020). *Decreto Supremo N° 4218*.

<https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/110283/137110/F1400292675/DEC%204218%20BOL.pdf> (20/06/2021; 19:30 h)

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>

Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are

Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353–393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>

Gashi Tresi, D., & Katja Mihelič, K. (2018). The roles of self-efficacy and leader–

- member exchange in the relationship between job crafting and work–self facilitation: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 47(7), 1362–1384. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0153>
- Gil Flores Javier. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83–106. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>
- Gilad, C., Stanley, M. G., & Dov, E. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183–211. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279530>
- Gobierno del Perú (2015). Las Mipymes en cifras. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31587/2015-3.pdf>
- 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.
- 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>
- Griffin, M., Neal, A., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology*, 49(3), 517-533.
- Griffiths, RF (2003). Gestión del tiempo en el teletrabajo y otros entornos de trabajo autónomo. Universidad Estatal de Kansas.

- Heavey, C., Halliday, S. V., Gilbert, D., & Murphy, E. (2011). Enhancing performance: Bringing trust, commitment and motivation together in organisations. *Journal of General Management*, 36(3), 1-18.
- Henke, R. M., Benevent, R., Schulte, P., Rinehart, C., Crighton, K. A., & Corcoran, M. (2016). The effects of telecommuting intensity on employee health. *American Journal of Health Promotion*, 30(8), 604–612.
<https://doi.org/10.4278/ajhp.141027-QUAN-544>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hogan, J., Rybicki, S. L., & Borman, W. C. (1998). Relations between contextual performance, personality, and occupational advancement. *Human Performance*, 11(2-3), 189-207.
- International Labour Organization (2020) *Lei N° 13467 de 13 de Julho de 2017*.
<https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/105767/129402/F508285252/LEY%2013467%20bBRASIL.pdf> (08/08/20; 19:00 h)
- International Labour Organization (2020) *Ley Orgánica del Trabajo de la República de Venezuela*.
https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/2027/Ley_Organica_del_Trabajo.pdf
 (08/08/20; 21:00 h)
- International Labour Organization (2020) *Teletrabajo*.
<https://metadata.ilo.org/thesaurus/-1359993413> (01/08/20; 19:30 h)
- Johanson, G. A., & Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: Sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 394–400.
<https://doi.org/10.1177/0013164409355692>
- Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu, T., Polasik, S.

- S., Ghosh, P., & Wu, C. (2013). Investigating Verbal Workplace Communication Behaviors. *Journal of Business Communication*, 50(2), 152–169. <https://doi.org/10.1177/0021943612474990>
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12122>
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Macan, TH, Shahani, C., Dipboye, RL y Phillips, AP (1990). Gestión del tiempo de los estudiantes universitarios: correlaciones con el rendimiento académico y el estrés. *Revista de psicología educativa*, 82 (4), 760.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of applied psychology*, *The Journal of psychology*, 79(3), 381.
- Macan, T. H. (1996). Time-management training: Effects on time behaviors, attitudes, and job performance. *The Journal of psychology*, 130(3), 229-236.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.
- Mccroskey, J. C., & Mccroskey, L. L. (1988). Self-report as an approach to measuring communication competence. *Communication Research Reports*, 5(2), 108–113.
- McMullen, J. (26 de enero de 2021). Coronavirus: los 5 días que marcaron el destino de la pandemia en el mundo. *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55806462>
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework : New ICTs

and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>

Ministerio de Economía y Finanzas de la República del Perú (2020) *Decreto Supremo N°017-2015-TR*.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios_web/conectamef_quechua/pdf/normas_legales_2012/NL20151103.pdf (08/08/20: 20:30 h)

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República de Argentina (2013). *Resolución 595/ 2013*.

http://www.trabajo.gob.ar/downloads/teletrabajo/res_595-2013_PROPET.pdf (08/08/20; 18:00 h)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - MINTRA (2018). *Demanda de Ocupaciones anivel nacional*.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MINTRA (2021). *Informe mensual del empleo formal privado junio 2021*.

<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/2153406-peru-y-como-vamos-n-37>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MINTRA (2021). *Informe trimestral del mercado laboral: Situación del empleo 2021 Trimestre III*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2714845/RET%20Diciembre-2021%20R.pdf>

Ministerio del Trabajo de la República del Ecuador (2016) *Acuerdo Ministerial N° MDT-2016-190*. http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/Acuerdo_Teletrabajo_WEB.pdf (08/08/20; 19:30 h)

Ministerio de Salud – Minsa (2021). *Documento técnico: Plan Nacional actualizado de vacunación contra la COVID-2019*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1805113/Plan%20Nacional%20Actualizado%20contra%20la%20COVID-19.pdf>

Minzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475-480.

Naciones Unidas (2020). *Informe: El impacto del COVID-19 en América Latina y el Caribe*. https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-07/ES_SG-Policy-brief-COVID-LAC.pdf

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1). <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>

Organización Internacional del Trabajo – Eurofound (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*.

Organización Internacional del Trabajo - OIT (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros*.

Organización Internacional del Trabajo - OIT (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Organización Internacional del Trabajo – OIT (2020). *Guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19*.

https://www.ilo.org/lima/publicaciones/WCMS_745694/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo – OIT (2020). *Working from Home: A potential measure for mitigating the COVID-19 pandemic*.

https://www.oitcenterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/PolicyBrief_WorkingfromHome.pdf

Organización Internacional del Trabajo - OIT (2021). *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe*.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf

Organización Internacional del Trabajo - OIT (2022). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2022*.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_834068.pdf

Osagie, E. R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T., & Mulder, M. (2016). Individual Competencies for Corporate Social Responsibility: A Literature and Practice Perspective. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 233–252.

<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2469-0>

Our world in data. *Coronavirus (COVID-19) Vaccinations*. Recuperado el 27 de febrero de 2022 de <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations>

Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Revista Colombiana de Psiquiatría Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(1), 571–580.

<http://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf> <http://www.redalyc.org/pdf/>

806/80650839004.pdf

Parker, K., Menasce, J. y Minkin, R. (2022). *COVID-19 Pandemic Continues To Reshape Work in America*. Pew Research Center.

<https://www.pewresearch.org/social-trends/2022/02/16/covid-19-pandemic-continues-to-reshape-work-in-america/>

Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing Social Skills in Organizations: Exploring the Relationship between Communication Competence, Job Performance, and Supervisory Roles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 63–77. <https://doi.org/10.1177/107179190501100207>

Pavlou, P. & El Sawy, O (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*. 42(1), 239-273.

Pérez, M., Martínez, A., & De Luis, M. (2003). The organizational implications of human resources managers ' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6),733–755. <https://doi.org/10.1108/00483480310498693>

PricewaterhouseCoopers. (2020). *Benchmarking de Recursos Humanos COVID-19*. <https://www.pwc.pe/es/assets/document/PwC-Estudio-Benchmark-HR.pdf>

Raghuram, S., Wiesenfeld, B., & Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 180–198. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00040-X79\(4\)](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00040-X79(4)), 475.

Rubin, R. B., & Martin, M. M. (1994). Development of a measure of interpersonal communication competence. *Communication Research Reports*, 11(1), 33–44.

Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>

- Sherer, M., & Maddux, J. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51, 663–671.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1982.51.2.663>
- Shet, S.V., Patil, S.V. and Chandawarkar, M.R. (2019), "Competency based superior performance and organizational effectiveness". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 4, pp. 753-773.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0128>
- Schulze, J., Schultze, M., West, S. G., & Krumm, S. (2016). The Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics Required for Face-to-Face Versus Computer-Mediated Communication: Similar or Distinct Constructs? *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 283–300. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9465-6>
- Secretaría General del Senado de la República de Colombia. (2008). *Ley 1221 de 2008*. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1221_2008.html (08/08/20; 18:30 h)
- Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2015). Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44–68. <https://doi.org/10.1177/2329488415589101>
- Spitzberg, B. H. (2006). Preliminary Development of a Model and Measure of Computer-Mediated Communication (CMC) Competence. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 629–666. doi:10.1111/j.1083-6101.2006.00030.x
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>

- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6), 758–776. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758>
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158–165. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>
- Taherdoost, H. (2017). Determining sample size; How to calculate survey sample size. *International Journal of Economics and Management Systems*, 2(2), 237–239. <http://www.iasas.org/iasas/journals/ijems>
- Taslimi, M. S., Sherafat, A., & Ershadifar, A. (2014). An evaluation of a managing director's performance in an organization in terms of time. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(2), 223-242.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D. J. (2007). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Business*, 1350(June), 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Thoits, P. A. (1994). Stressors and problem-solving: the individual as psychological activist. *Journal of Health and Social Behavior*, 35(2), 143–160. <https://doi.org/10.2307/2137362>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>

- Tosi Jr, H. L., & Slocum Jr, J. W. (1984). Contingency theory: Some suggested directions. *Journal of management*, 10(1), 9-26.
- Tracy, A. W. (1988). Conceptualizing organizational communication competence: A rules based perspective. In *Management Communication Quarterly* (Vol. 1, Issue4, pp. 515–534).
- Trentin, A., Somià, T., Sandrin, E., & Forza, C. (2019). Operations managers' individual competencies for mass customization. *International Journal of Operations and Production Management*, 39(9–10), 1025–1052.
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2018-0592>
- Vakola, M., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2007). Competency management insupport of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 260–275. <https://doi.org/10.1108/01437720710755245>
- 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.
- Wade, M., & Hulland, J. (2004). Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 28(1), 107–142.
<https://doi.org/10.2307/25148626>
- Waldeck, J., Durante, C., Helmuth, B., & Marcia, B. (2012). Communication in a Changing World: Contemporary Perspectives on Business Communication Competence. *Journal of Education for Business*, 87(4), 230–240.
<https://doi.org/10.1080/08832323.2011.608388>
- Wendra, W., Sule, E. T., Joeliaty, J., & Azis, Y. (2019). Exploring dynamic capabilities, intellectual capital and innovation performance relationship: evidence from the garment manufacturing. *Business: Theory and Practice*, 20,

123.

Wiemann, J. M. (1977). Explication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research*, 3(3), 195–213.

Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1–2), 72–96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.

International Labour Organization (2020) *Teletrabajo*.

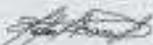
<https://metadata.ilo.org/thesaurus/-1359993413> (01/08/20; 19:30 h)

World Bank Group (2022). *Global Economic Prospects*.

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/36519/9781464817601.pdf>

ANEXOS

ANEXO N°1

COLEGIO DE TRADUCTORES DEL PERÚ Creado por Ley N° 26884	
IRIS SÁNCHEZ PORRO CTP 0820 TRADUCTORA COLEGIADA CERTIFICADA Español - Francés - Inglés	
Jirón Manuel Villar N.º 485 - Lima, Perú +51 934212665 i.sanchezporro@gmail.com	
TRADUCCIÓN CERTIFICADA DIGITAL TCD 0026-2021	
Tools	
	
<p>La Dirección Nacional del Colegio de Traductores del Perú, certifica que la firma con autenticidad correspondiente a un presente título y copia de la misma que cuenta con la autorización del Colegio de Traductores del Perú para realizar traducciones certificadas digitales. Se aggota únicamente la firma, no el contenido de los documentos adjuntos.</p>	<p>La Traductora Colegiada Certificada, miembro del Colegio de Traductores del Perú (CTP) que suscribe, declara que el presente Traducción Certificada Digital es una versión fiel y correcta del documento adjunto que se ha tenido a la data. Se certifica la integridad de la traducción, pero no se asume responsabilidad por la autenticidad ni por el contenido del documento en su origen.</p>
 IRIS SÁNCHEZ PORRO Dirección Nacional del Colegio de Traductores del Perú	
	
La copia impresa de este documento es válida según el D.L. N° 026-2018-PCM	

1. Desempeño	
Clasif.	Versión en español
TP	Realizo actividades difíciles de manera adecuada.
CP	Tengo de mantener mi conocimiento técnico actualizado para realizar mi trabajo.
TP	Realizo mi trabajo de acuerdo a las expectativas que la organización tiene sobre mí.
TP	Planifico la ejecución de mi trabajo definiendo recursos, plazos y prioridades.
TP	Planifico acciones de acuerdo a las actividades y a las rutinas de la organización.
CP	Tomo iniciativas para mejorar mis resultados en el trabajo.
CP	Busco soluciones a los problemas que pueden surgir en mi trabajo.
CP	Trabajo arduamente para cumplir con las actividades que se me asignan.
CP	Ejecuto mis actividades anticipando sus resultados.
TP	Tomo oportunidades que pueden mejorar mis resultados en el trabajo.
Leyenda:	
TP: Desempeño de actividades (task performance, por sus siglas en inglés)	
CP: Desempeño del contexto (context performance, por sus siglas en inglés)	
2. Autoeficacia	
Versión en español	
	Seré capaz de lograr la mayoría de metas que me he propuesto.
	Tengo la seguridad de cumplir con actividades difíciles cuando se presentan.
	Puedo, en general, que puedo obtener resultados que son importantes para mí.
	Creo que puedo tener éxito en la mayoría de iniciativas que me proponga.
	Seré capaz de superar exitosamente muchos retos.
	Tiempo seguridad de poder desarrollarme de manera efectiva en diversas actividades.
	En cooperación con otras personas puedo realizar la mayoría de actividades de una manera bastante adecuada.
	Aun cuando la situación es difícil puedo desempeñarme de manera adecuada.
3. Autonomía	
Versión en español	
	Control sobre el ritmo de trabajo.
	Confianza para determinar las actividades que se desarrollan.
	Confianza para establecer las reglas y procedimientos para el propio trabajo.
4. Gestión del tiempo	
Versión en español	
	Tengo metas para cumplir en el corto y el mediano plazo.
	Tengo una lista de actividades prioritarias.
	Priorizo las actividades basándome en la importancia de las mismas.
	Genero un horario para cada actividad.
	Ejecuto las actividades y las delego según correspondía.



1. Desempeño	
Clasif.	Versión en inglés
TP	I perform hard tasks properly
CP	I try to update my technical knowledge to do my job
TP	I do my job according to what the organization expects from me
TP	I plan the execution of my job by defining actions, deadlines and priorities
TP	I plan actions according to my tasks and organizational resources
CP	I take initiative to improve my results at work
CP	I seek new solutions for problems that may come up in my job
CP	I work hard to do the tasks designated to me
CP	I execute my tasks forcing my results
TP	I seize opportunities that can improve my results at work
<p>Leyenda</p> <p>TP: Task performance</p> <p>CP: Context performance</p>	
2. Autoeficacia	
Versión en inglés	
	I will be able to achieve most of the goals that I have set for myself
	When facing difficult tasks, I am certain that I will accomplish them
	In general, I think that I can obtain outcomes that are important to me
	I believe I can succeed at most any endeavor to which I set my mind
	I will be able to successfully overcome many challenges
	I am confident that I can perform effectively on many different tasks
	Compared to other people, I can do most tasks very well
	Even when things are tough, I can perform quite well
3. Autonomía	
Versión en inglés	
	Control over pace of work
	Authority in determining tasks to be performed
	Authority in determining rules and procedures for own work
4. Gestión del tiempo	
Versión en inglés	
	I have short and long term goals
	I have detailed list of priority tasks
	I prioritize tasks based on importance
	I do a schedule for each activity
	I execute tasks and give delegation as appropriate



ANEXO N°2
CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a):

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE
EXPERTOS.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo candidatos a la maestría en Organización y Dirección de Personas de ESAN, se requiere validar el instrumento con el cual recolectaremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra tesis y con la cual optaremos el grado de Magísteres en Organización y Dirección de Personas.

El título de nuestra tesis es: **“Las competencias individuales de autoeficacia, autonomía y gestión del tiempo y su influencia sobre el desempeño laboral de trabajadores a distancia”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo 1: Carta de presentación
2. Anexo 2: Definición conceptual de las variables
3. Anexo 3: Matriz de operacionalización
4. Anexo 4: Certificado de validez de contenido del instrumento

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



Karina Mariella Cruz
Fernández

DNI: 44747620



Fiorella Joselin Fernández
Yzaguirre

DNI:
47464513



Igor Saavedra
Santa Gadea

DNI:
42801139

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

Variable 1: Autoeficacia. Bandura, 2006, como se citó en Bandura, 2012.

Está referida a las creencias de las personas en sus capacidades para producir logros determinados.

Variable 2: Autonomía. De Jonge (1995).

La autodeterminación del propio trabajador, criterio o libertad, relacionados al trabajo, para determinar elementos de tarea.

Variable 3: Gestión del tiempo. Saeed Taslimi et al. (2014).

Referida a la variedad de herramientas y técnicas utilizadas para administrar el tiempo al realizar tareas específicas, proyectos y metas.

Variable 4: Desempeño laboral. Carlos & Rodrigues (2016).

Comportamientos evaluativos y episódicos que un individuo adopta hacia su trabajo y su empleo, como resultado de la dinámica entre las habilidades cognitivas, la personalidad y las experiencias de aprendizaje, que agregan valor a la organización.

DIMENSIONES DE LA VARIABLE

Dimensión 1. Desempeño de la tarea: Se hace mención a aquellos comportamientos involucrados en el trabajo como aquellos técnicos básicos que, de igual manera, estos comportamientos colaboran para el logro de resultados organizacionales. Asimismo, se refiere, que está directamente relacionado con el núcleo técnico de la organización, ya sea al llevar a cabo sus procesos técnicos o al mantener y dar servicio a sus requisitos técnicos. (Motowidlo et al., 1997).

Dimensión 2. Desempeño contextual: Este ámbito obedece a comportamientos menos limitados por las características del trabajo, sí fuertemente relacionados a tipos de comportamientos que están en gran parte bajo el control motivacional del colaborador.

Además, estos comportamientos colaboran directamente a la eficiencia organizacional de manera que dan forma al contexto organizacional, social y psicológico que sirve como catalizador para las actividades o procesos relacionados con la tarea. (Borman y Motowildo, 1997)

Tabla de operacionalización de las variables:

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Autoeficacia	Está referida a las creencias de las personas en sus capacidades para producir logros determinados.	New General Self-Efficacy Scale	N/A	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Ordinal
Autonomía	La autodeterminación del propio trabajador, criterio o libertad, relacionados al trabajo, para determinar elementos de tarea.	Job Autonomy	N/A	9, 10, 11	
Gestión del tiempo	Referida a la variedad de herramientas y técnicas utilizadas para administrar el tiempo al realizar tareas específicas, proyectos y metas.	Employees Time management practice measuring ítems	N/A	12, 13, 14, 15, 16	
Desempeño laboral	Comportamientos evaluativos y episódicos que un individuo adopta hacia su trabajo y su empleo, como resultado de la dinámica entre las habilidades cognitivas, la personalidad y las experiencias de aprendizaje, que agregan valor a la organización.	Versión resumida de Self-assessment scale of job performance	Desempeño de la tarea	17, 19, 20, 21, 26	
			Desempeño contextual	18, 22, 23, 24, 25	

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	Variables / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Variable 1: Autoeficacia							
1	Seré capaz de lograr la mayoría de metas que me he propuesto.							
2	Tengo la seguridad de cumplir con actividades difíciles cuando se presenten.							
3	Pienso, en general, que puedo obtener resultados que son importantes para mí.							
4	Creo que puedo tener éxito en la mayoría de iniciativas que me proponga							

5	Seré capaz de superar exitosamente muchos retos.							
6	Siento seguridad de poder desarrollarme de manera efectiva en diversas actividades							
7	En comparación con otras personas puedo realizar la mayoría de actividades de una manera bastante adecuada							
8	Aun cuando la situación es difícil puedo desempeñarme de manera adecuada.							
	Variable 2: Autonomía							
9	Tengo control sobre el ritmo de trabajo.							
10	Tengo confianza para determinar las actividades que se desarrollarán.							
11	Tengo confianza para establecer las reglas y procedimientos para el propio trabajo.							
	Variable 3: Gestión del tiempo	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Tengo metas para cumplir en el corto y el mediano plazo.							
13	Tengo una lista de actividades prioritarias.							
14	Priorizo las actividades basándome en la importancia de las mismas.							
15	Genero un horario para cada actividad.							
16	Ejecuto las actividades y las delego según corresponda.							
	Variable 4: Desempeño laboral							
17	Realizo actividades difíciles de manera adecuada.							
18	Trato de mantener mi conocimiento técnico actualizado para realizar mi trabajo.							
19	Realizo mi trabajo de acuerdo a las expectativas que la organización tiene sobre mí.							
20	Planifico la ejecución de mi trabajo definiendo acciones, plazos y prioridades.							
21	Planifico acciones de acuerdo a las actividades y a las rutinas de la organización.							
22	Tomo iniciativas para mejorar mis resultados en el trabajo.							
23	Busco soluciones a los problemas que puedan surgir en mi trabajo							
24	Trabajo arduamente para cumplir con las actividades que se me asignan.							
25	Ejecuto mis actividades anticipando sus resultados.							
26	Tomo oportunidades que pueden mejorar mis resultados en el trabajo.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** []

No aplicable []

.....de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador:

.....**DNI:**.....

Especialidad del evaluador:

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

⁴ **Suficiencia:** Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión/variable.