

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



***COMPETENCIAS ESTRATEGICAS QUE MEJORAN LA
PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO REMOTO EN PROFESIONALES DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS DEL ÁREA
METROPOLITANA DE MONTERREY***

TESIS DOCTORAL

M.C. RAFAEL MENDOZA LUNA

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DE TESIS: DOCTORA MARÍA MAGDALENA MADRIGAL
LOZANO

FECHA: MAYO, 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: M.C. RAFAEL MENDOZA LUNA

Firma: _____

Fecha: _____

ABREVIATURAS Y TÉRMINOS

COVID-19	Coronavirus Disease of 2019
TIC	Tecnologías de la Información
COVID-19	Corona Virus Disease of 2019
Wi - Fi	Wireless Fidelity
SDT	Self Determination Theory
TAM	Technology Acceptance Model
JDR	Job Demand Resources
TAM3	Technology Acceptance Model, 3rd version
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IBM	International Business Machine
LATAM	Latino América
NOM	Norma Oficial Mexicana
STPS	Secretaria del Trabajo y Previsión Social
SAAS	Software as a service
OECD	The Organization of Economic Cooperation and Development
HMR	Manejo de Recursos Humanos
USPTO	United States Patent and Trademark
WFA	Work From Anywhere
ICVI	Item Content Validity Index
IPADE	Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas
UANL	Universidad Autónoma de Nuevo León
YALE	Yale University

INDICE

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	2
ABREVIATURAS Y TÉRMINOS	3
INDICE	4
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	10
1.1. Antecedentes del problema a investigar	10
1.1.1. Hechos que contextualizan la productividad del trabajo remoto	
12	
1.1.2. Las causas y consecuencias de los hechos	21
1.1.3 Gráfica de causas y consecuencias del problema a investigar.....	23
1.2. Antecedentes teóricos del planteamiento del problema.....	24
1.2.1. Antecedentes teóricos de la variable dependiente (Y) - Productividad	
del trabajo remoto.....	24
1.2.2. Antecedentes de investigaciones teóricas de la variable dependiente	
Y con respecto a las variables independientes Xs	26
1.2.3. La justificación teórica y aplicada de las variables independientes	
.....	26
1.3. Pregunta central de investigación	42
1.4. Objetivo general de la investigación.....	43
1.5. Hipótesis general de investigación.....	45

1.6. Metodología	45
1.7. Justificación de la investigación	46
1.8. Delimitaciones de la investigación	50
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	53
2.1. Marco teórico de la variable dependiente – Productividad del teletrabajo ..	53
2.1.1 Teorías y definiciones	53
2.1.2 Investigaciones aplicadas sobre la Productividad del Teletrabajo (Y)	57
2.2. Marco teórico y estudios de investigaciones aplicadas a las variables independientes	59
2.2.1. Variable independiente X1 – Planeación	60
2.2.2. Variable independiente X2 - Trabajo en solitario	65
2.2.3. Variable independiente X3 – Manejo de herramientas informáticas	70
2.2.4. Variable independiente X4 - Manejo del tiempo.....	76
2.2.5. Variable independiente X5 – Autoliderazgo	80
2.3. Hipótesis operativas	85
2.3.1. Modelo grafico de las hipótesis	86
CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	89
3.1 Tipos y diseño de investigación	89
3.1.1 Tipos de investigación	90
3.1.2 Diseño de la investigación.....	91
3.2. Método de recolección de datos	92

3.2.1. Instrumento de recolección de datos	93
3.2.2. Operacionalización de las variables	95
3.2.3. Método de evaluación de expertos	97
3.3. Población muestra	99
3.3.1. Población	100
3.3.2. Marco muestral	100
3.3.3. Sujetos de estudio	101
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	103
4.1 Prueba piloto.....	103
4.2. Resultados finales.....	104
4.2.1 Resultados descriptivos de los sujetos de estudio	105
4.2.2 Resultados de la regresión lineal múltiple	112
4.3 Comprobación de hipótesis.....	124
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
3.5. Método de análisis	166

INTRODUCCIÓN

El teletrabajo ha adquirido una relevancia creciente en el entorno organizacional contemporáneo, especialmente después de la transición obligada derivada de los cambios globales provocados por la pandemia del COVID-19. Este modelo laboral ha modificado la forma en que los profesionales organizan sus actividades, interactúan con sus equipos de trabajo y generan resultados medibles para sus organizaciones. Sin embargo, a pesar de sus beneficios asociados con flexibilidad, optimización de recursos y continuidad operativa, su implementación ha generado desafíos significativos en términos de productividad individual. En el contexto del Área Metropolitana de Monterrey, donde las empresas han adoptado modelos remotos e híbridos, estos desafíos se vuelven especialmente visibles en departamentos estratégicos como es el de recursos humanos, responsables del reclutamiento, selección y contratación de capital humano.

La problemática central que se identifica es que la productividad en modalidad de trabajo remoto depende de un conjunto de competencias estratégicas que los profesionales deben desarrollar para desempeñarse de forma eficiente y sostenida. A partir de la revisión preliminar y evidencia científica, se identifican cinco competencias estratégicas que potencialmente influyen en la productividad del trabajo remoto: la planeación, el trabajo en solitario, el manejo de herramientas informáticas, el manejo del tiempo y el autoliderazgo.

Considerando la anterior, la presente tesis plantea como pregunta central de investigación: ¿Cuáles son las competencias estratégicas que mejoran la productividad del trabajo remoto en los profesionales del departamento de recursos humanos de las empresas? Como solución a la problemática, este estudio propone identificar, medir y analizar la relación entre dichas competencias estratégicas y la productividad en contextos laborales remotos, con el propósito de generar evidencia confiable que contribuya al diseño de

estrategias de capacitación, modelos de gestión y mejores prácticas aplicables a las organizaciones que operan bajo esquemas remotos o híbridos. De este planteamiento surge el objetivo general: determinar la relación entre la planeación, el trabajo en solitario, el manejo de herramientas informáticas, el manejo del tiempo, y el autoliderazgo con la productividad del trabajo remoto en profesionales del área de recursos humanos en empresas del Área Metropolitana de Monterrey.

Para responder al objetivo planteado, la investigación adopta un enfoque cuantitativo, dado que el análisis estadístico permite obtener evidencia objetiva y conclusiones generalizables a la población objetivo. El estudio es de tipo descriptivo, correlacional y explicativo, ya que busca no solo caracterizar la percepción y presencia de las competencias en los participantes, sino también establecer relaciones estadísticas entre las variables y explicar su comportamiento en el fenómeno analizado. Asimismo, se define una hipótesis general que sostiene que las competencias estratégicas seleccionadas inciden positivamente en la productividad del teletrabajo. La delimitación metodológica contempla el contexto geográfico del Área Metropolitana de Monterrey y la población de profesionales activos en el área de recursos humanos que realizan trabajo remoto.

El contenido de la tesis se organiza en cuatro capítulos principales. El Capítulo 1 describe la naturaleza y dimensión del estudio, presentando los antecedentes históricos y conceptuales del trabajo remoto y contextualizando sus implicaciones en la productividad laboral. En este apartado se analizan las causas y consecuencias del fenómeno, estableciendo como causas las cinco variables independientes propuestas: planeación, trabajo en solitario, manejo de herramientas informáticas, manejo del tiempo, y autoliderazgo. También se presentan los antecedentes teóricos del planteamiento del problema, la justificación teórica y aplicada de las variables, la pregunta de investigación, el

objetivo general, la hipótesis, la metodología, la justificación y las delimitaciones del estudio.

El Capítulo 2 desarrolla el marco teórico y se centra en la revisión de teorías relevantes, definición de conceptos y evidencia empírica disponible para cada una de las variables independientes, así como de la variable dependiente que es la productividad del trabajo remoto. A partir de esta revisión, se establecen las hipótesis operativas necesarias para el análisis estadístico.

El Capítulo 3 describe la estrategia metodológica, especificando el tipo y diseño de investigación, el método de recolección de datos, la operacionalización de variables y el procedimiento utilizado para validar el instrumento mediante la evaluación de expertos. Asimismo, se presenta la población, la muestra, el marco muestral, así como las características de los sujetos participantes en el estudio.

Finalmente, el Capítulo 4 presenta el análisis estadístico basado en los datos obtenidos de una muestra de 718 participantes que respondieron voluntariamente a una encuesta distribuida mediante redes sociales. En este apartado se incluyen los resultados descriptivos de la muestra, el análisis inferencial mediante un modelo de regresión lineal múltiple y las conclusiones derivadas del comportamiento de las variables, con base en los hallazgos empíricos obtenidos. Este capítulo cierra con la discusión del estudio y la formulación de conclusiones.

En síntesis, esta investigación busca contribuir al entendimiento científico y aplicado de las competencias estratégicas vinculadas con la productividad del trabajo remoto ofreciendo evidencia empírica que apoye en la toma de decisiones organizacionales orientadas al desarrollo del talento humano y la optimización de modelos laborales flexibles.

CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

Este capítulo aborda los antecedentes del problema de investigación, brindando un panorama amplio sobre los orígenes, la evolución histórica y el contexto actual de la productividad en el ámbito del trabajo remoto. En este marco, se formula el problema de investigación, identificando los factores determinantes y examinando los fundamentos teóricos relacionados con el fenómeno en estudio. A partir de ello, se establece la pregunta principal de investigación, así como el objetivo y la hipótesis general que guían el estudio. Finalmente, se define la metodología, se justifica la pertinencia del análisis y se delimita la extensión geográfica de la investigación, con el propósito de enmarcar de manera rigurosa y precisa tanto su finalidad como las contribuciones al conocimiento científico.

1.1. Antecedentes del problema a investigar

La tendencia en el trabajo remoto ha cambiado desde el 2020 cuando los trabajadores se vieron forzados a trabajar de manera remota debido a la pandemia del COVID-19. De acuerdo con el reporte *State of Remote Work de Owl Labs (2021)* señala que, en Estados Unidos, entre el 25% y 30% de la fuerza laboral lo hacía de manera remota en el 2020, mientras que durante la pandemia el 70% de la fuerza laboral lo hacía de tiempo completo, el 59% de la fuerza laboral buscaría un trabajo que les pueda ofrecer trabajar de manera remota, mencionando el reporte que 16% de las empresas a nivel global trabajan 100% de manera remota.

El trabajo remoto no es un concepto nuevo, sin embargo, ha sido denominado por varios autores de diversas maneras y puede definirse como aquel que se realiza fuera de las instalaciones principales de la organización (Jalagat, 2019). Esta modalidad también es conocida como teletrabajo, trabajo a distancia, trabajo desde casa, *home office*, trabajo desde cualquier lugar (*working from everywhere*), teletrabajo desde casa (Kazkami, 2020; Vleeshowers et al, 2020; Mele

et al., 2023). En la presente investigación, se utilizará el término trabajo remoto de manera indistinta para referirse a estas variantes.

Este tipo de trabajo remoto ha ganado popularidad en las últimas dos décadas en diferentes áreas productivas, coincidiendo con Gigi y Sangeetha (2020), el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han permitido a las organizaciones adoptar prácticas de trabajo flexibles, incluyendo el trabajo remoto. Según una encuesta realizada por la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, aproximadamente el 24% de los empleados trabajaron remotamente al menos de manera parcial o de medio tiempo durante el 2020 (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2021).

De acuerdo con Morales (2021), el 22.3% de los trabajos disponibles en México se pueden realizar de manera remota y el 5.7% de las empresas consideran la modalidad del trabajo remoto como una opción, algunas argumentan que los trabajadores no están preparados por lo que existe desconfianza en la relación laboral y algunos empleadores consideran que los empleados requieren de algunas competencias para que el trabajo remoto sea productivo.

En México, el trabajo remoto ha experimentado un crecimiento considerable en los últimos años ya que la pandemia de COVID-19 aceleró la adopción del trabajo remoto en el país. Antes de la crisis sanitaria, el trabajo remoto era poco común en México, con sólo el 9.7% de los empleados realizando sus labores desde casa en 2019 (INEGI, 2020). Sin embargo, la necesidad de implementar medidas de distanciamiento social obligó a muchas empresas a adoptar el trabajo remoto como una forma de mantener la operatividad de la organización. Este cambio repentino ha generado diversas discusiones y reflexiones sobre los beneficios y desafíos del trabajo remoto en el contexto mexicano. Considerando las tendencias nacionales y globales que existen sobre el trabajo remoto, es necesario conocer cuáles son las competencias que influyen en la productividad del trabajo remoto en particular de

los profesionales en las áreas de recursos humanos de las empresas en el área metropolitana de Monterrey.

1.1.1. Hechos que contextualizan la productividad del trabajo remoto

a) Evolución de la actividad del trabajo remoto

La evolución del teletrabajo ha sido una constante transformación desde su inicio en 1973, cuando Jack Nilles introdujo el término “*telecommuting*”. A lo largo de las décadas, el teletrabajo pasó de ser una práctica experimental a una modalidad establecida. En 1983, IBM comenzó a enviar a sus empleados a trabajar de manera remota, mientras que en 1991 las empresas empezaron a tener acceso a Internet, lo que facilitó su expansión.

En 1993, Peter Drucker afirmó que las herramientas necesarias para el teletrabajo ya estaban disponibles, y en el 2000, el desarrollo de herramientas colaborativas como videoconferencias y almacenamiento en la nube reforzó su adopción. El cambio cultural impulsado por la globalización y la movilidad laboral en 2010 consolidó aún más esta práctica, que se vio obligatoriamente extendida a nivel global debido a la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Finalmente, hoy en día, el trabajo remoto enfrenta nuevos retos para garantizar su eficiencia y sostenibilidad.

En marzo del 2020 se decretó a nivel mundial la pandemia denominada COVID - 19, modificando no solamente la manera de convivencia personal sino la forma de trabajar en las empresas (Hamouche y Chabani, 2021). Muchas de ellas tuvieron que cerrar sus operaciones debido a la crisis sanitaria, otras empresas pidieron a sus empleados trabajar desde su casa creando ambientes laborales que no se habían conocido e incluso de acuerdo con Bilinska (2021), generando cambios en la salud mental y en muchos casos, acelerando la forma de trabajo de

muchos de ellos promoviendo de manera incipiente el trabajo a distancia conocido como trabajo remoto.

Durante la pandemia, los empleados y empleadores aprendieron nuevas formas de trabajo, de comunicación y de productividad generando nuevas formas de coexistencia (Uribe et al., 2020). Además, la mayoría de las empresas y gobiernos se vieron obligados a implementar el trabajo remoto y la mayoría de las veces sin un marco normativo legal. El trabajo remoto es aquel que se realiza fuera de un lugar determinado por la empresa u organización para realizar actividades laborales, por lo tanto, el trabajo remoto se puede realizar desde la casa del trabajador, en un restaurante o cafetería, en otra ciudad o en otro país, en cualquier lugar que no sea en la oficina donde está establecida la empresa (Baudot y Khim, 2020).

En un estudio realizado por Statista (2022) se reporta que a nivel mundial las principales industrias donde existen más trabajadores remotos son las de tecnología (67.75%), agencias y consultorías (50.56%), financieras y de seguros (48.72%), ingeniería y ciencias (40.94%) y energía y servicios utilitarios (26.66%). El mismo reporte señala con respecto a la productividad que tienen los teletrabajadores: 44% están trabajando más, mientras que el 32% están trabajando lo mismo y únicamente el 24% afirman que trabajan menos.

La forma de trabajo a distancia conocida como teletrabajo o trabajo remoto ha generado muchos cambios en el ámbito laboral y productivo. En los Estados Unidos, el trabajo remoto está regulado por la Ley de Normas Justas de Trabajo (Fair Labor Standards Act, FLSA, 2023). Por otro lado, en Latinoamérica, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) publicó un informe regional en el que recopila información sobre la regulación del trabajo remoto en varios países de la región. Este informe revela un consenso sobre la definición de trabajo remoto o teletrabajo, entendiéndolo como aquel que se realiza fuera de las instalaciones

principales del empleador, siendo voluntario y reversible, con el acuerdo mutuo entre el empleado y el empleador.

En un estudio realizado por Sandoval et al., (2021) sobre el impacto del trabajo remoto en la región de LATAM, reporta que existe una tendencia positiva en cuanto a la productividad laboral. De acuerdo con dicho estudio, un número significativo de empresas en LATAM adoptaron el trabajo remoto como una estrategia clave durante y después de la pandemia, y los resultados fueron consistentes con los de otros estudios a nivel global.

De acuerdo con Mendoza (2025), el trabajo remoto ha experimentado un proceso de consolidación en varios países de América Latina, especialmente en Brasil, México y Argentina. Este fenómeno, impulsado en gran medida por los cambios laborales provocados por la pandemia, ha demostrado tener un impacto significativo en la productividad laboral. En estos países, el trabajo remoto ha permitido una reorganización de los modelos de trabajo tradicionales, ofreciendo mayor flexibilidad a los empleados, lo que se ha traducido en un aumento en la productividad laboral.

Ambos estudios destacan la importancia de crear políticas laborales que fomenten el trabajo remoto como una opción viable y sostenible en el largo plazo, reconociendo que, si bien existen obstáculos, el trabajo remoto representa una oportunidad para transformar las dinámicas laborales en la región y maximizar la productividad.

b) El trabajo remoto en México

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) realizada por el INEGI (2020) más de 13 millones de trabajadores en México realizan actividades de forma remota, lo que representa el 10.6% de la fuerza laboral del país. Además, un estudio nacional realizado por Banxico (2024) señala que las

tres entidades con mayor concentración de trabajadores remotos son la Ciudad de México (19%), Nuevo León (14.2%) y Querétaro (12.2%).

En un estudio realizado por Gómez (2020) auspiciado por el Senado de México, señalaba que en México no existía regulación alguna del trabajo remoto como en otros países, reformándose en ese sentido el Artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo publicada en el Diario Oficial de la Federación (2021), donde se reconoce el trabajo remoto como una forma de organización laboral subordinada desempeñando las actividades laborales en un lugar distinto a las instalaciones de la empresa o fuente de trabajo.

El 8 de junio del 2023 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Norma Oficial Mexicana NOM-037-STPS-2023, que se refiere a la regulación de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo remoto, definiéndolo como una forma laboral subordinada cuyo desempeño puede realizarse en lugares distintos al centro de trabajo utilizando tecnologías de la información para estar en contacto entre el trabajador y el patrón.

Sin embargo, el trabajo remoto o teletrabajo no a todos los trabajadores les satisface, existiendo diferentes motivadores para realizarlo o incluso para hacer su trabajo de manera híbrida, es decir, una parte en la oficina y otra fuera de ella tal como lo plantea Iqbal et al., (2021).

En concordancia con el planteamiento de Siegl (2021), la nueva relación laboral, acelerada por la pandemia del COVID-19, junto con los cambios impulsados por la transformación digital, requiere que los trabajadores adquieran competencias estratégicas para garantizar la competitividad sostenible de las empresas y asegurar que el trabajo remoto sea productivo.

c) La importancia del trabajo remoto en Nuevo León

De acuerdo con el Índice de Competitividad Estatal (2023) publicado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), señala que el estado de Nuevo León ocupa el tercer lugar a nivel nacional seguido de Querétaro y la Ciudad de México. Este posicionamiento resalta la importancia de identificar las competencias laborales necesarias para fortalecer esta competitividad, especialmente en el contexto de trabajo remoto donde las competencias laborales y su eficiencia son esenciales para la productividad del trabajo remoto.

El Producto Interno Bruto (PIB) de Nuevo León representa el 10.4% del PIB nacional, según datos del INEGI (2024), aportando 2,500 millones de pesos al PIB nacional durante el tercer trimestre de 2024. Por otro lado, la Secretaría de Economía del Estado de Nuevo León (2024) reporta que la población económicamente activa en la entidad asciende a 3.01 millones de personas, de las cuales 2.9 millones están ocupadas en 151,000 unidades económicas. Estas unidades económicas representan el 3.1% del total de las empresas en el país, entendiéndose como unidad económica cualquier establecimiento, empresa, fábrica, oficina o local donde se producen bienes o servicios.

En cuanto a la estructura empresarial de Nuevo León, el 88.8% de las empresas son Microempresas (de 1 a 10 empleados), el 8.2% son Pequeñas empresas (de 11 a 50 empleados), el 2.3% son Medianas empresas (de 51 a 250 empleados) y el 0.7% son Grandes empresas (con más de 250 empleados). En conjunto, las Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) conforman el 10.5% del total de las empresas en el estado.

Algunas empresas ofrecen la opción de trabajo remoto como una prestación hacia el trabajador, algunas otras al momento de reclutar a los trabajadores es condición para poder entrar a laborar en esas empresas. De acuerdo con Toscano (2021), el teletrabajo ha tenido un gran impacto en el desempeño del trabajo de los

empleados y la productividad en el trabajo remoto creando además ciertas competencias que deben tener los trabajadores para poder realizar eficientemente el trabajo remoto que requieren las empresas.

d) El trabajo remoto y la incidencia en la productividad

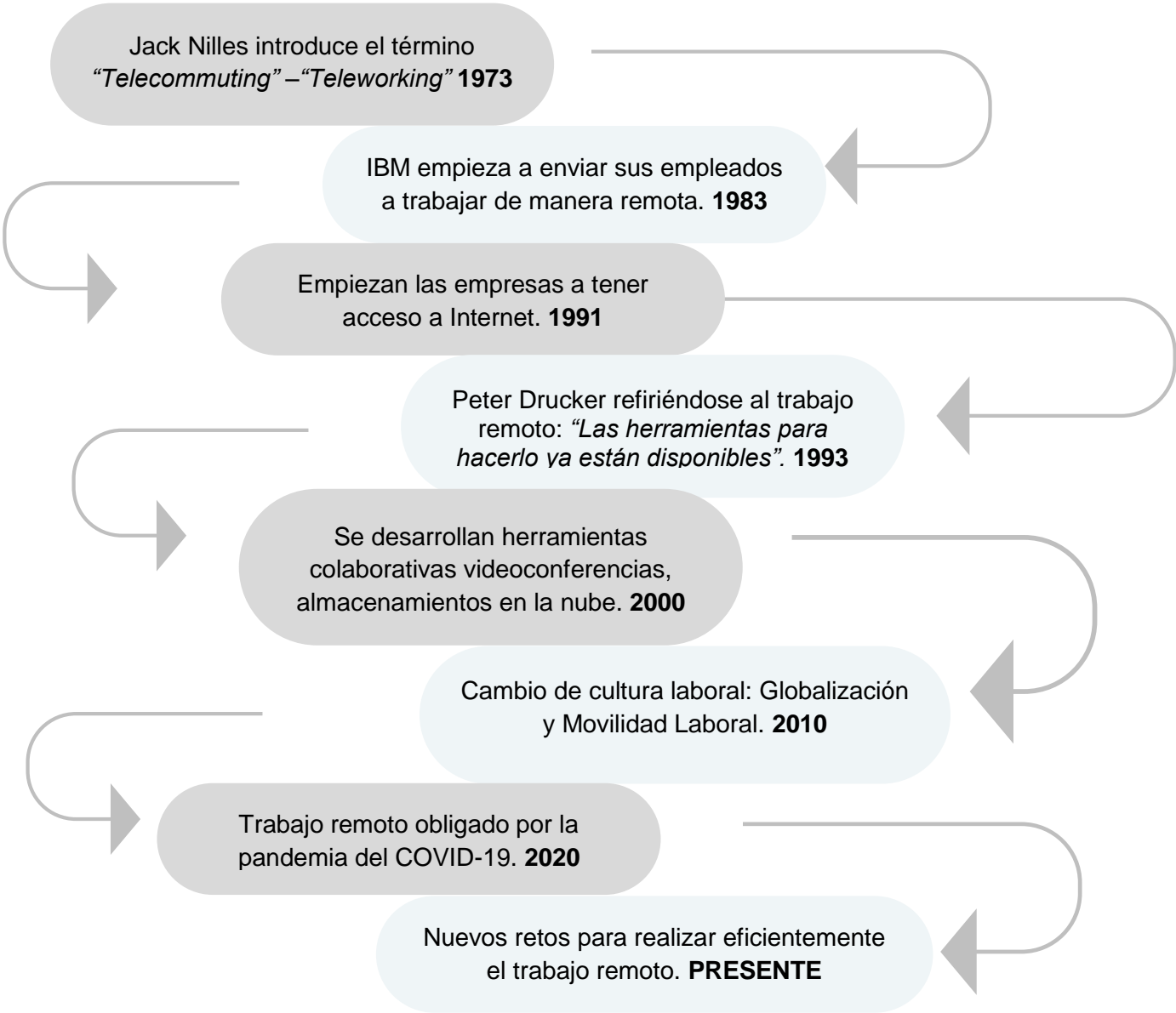
Este contexto refuerza la necesidad de que los trabajadores no solo cuenten con competencias estratégicas, sino también con un nivel adecuado de competencias tecnológicas y digitales (González et al., 2019). Las empresas, en su búsqueda de maximizar la productividad en el entorno remoto, necesitan que sus empleados desarrollen estas competencias. En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo analizar cómo las competencias estratégicas incluyendo la planeación, el trabajo en solitario, el manejo de herramientas informáticas, la administración del tiempo y el autoliderazgo influyen en la productividad del trabajo remoto.

El trabajo remoto ha tenido un impacto tanto en los trabajadores como en la productividad de las empresas, como lo muestra un estudio realizado en julio del 2020 vía online a 92 trabajadores de Amazon MTurk en los Estados Unidos (Baudot y Khim, 2020) señalando que existe una percepción de mejora en la productividad en el trabajo remoto durante el COVID - 19 que antes de la pandemia.

La productividad es un concepto económico que se refiere a la relación entre los recursos utilizados en un proceso de producción y los resultados obtenidos de dicho proceso. Es una medida de la eficiencia con la que se utilizan los insumos como el trabajo, el capital, la tecnología, entre otros para generar bienes y servicios. En términos simples, la productividad indica cuántos productos o servicios se pueden producir con una cantidad determinada de recursos en un periodo de tiempo específico tal como lo señala un estudio de la productividad global elaborado por el Banco Mundial (2021).

Estudiar la productividad en el contexto del trabajo remoto es esencial para comprender cómo las dinámicas laborales han evolucionado y cómo estas transformaciones impactan la eficiencia y el rendimiento organizacional. De acuerdo con un artículo del Fondo Monetario Internacional, (2024) señala que el aumento del trabajo remoto desde el 2020 ha ayudado a compensar la desaceleración general de la productividad observada antes de la pandemia, estimulando el crecimiento presente y futuro por lo que es importante estudiar la productividad del trabajo remoto.

Figura 1. Línea del tiempo que contextualiza el trabajo remoto



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con Guzmán (2017), la modalidad del trabajo remoto evidencia una alternativa de contratación laboral que favorece a las organizaciones mejorando su productividad frente a la competencia. El trabajo remoto ha proporcionado una cierta flexibilidad laboral tanto a los trabajadores como a las empresas o instituciones surgiendo una nueva forma de relación laboral por lo que coincidiendo con Siegl (2021), los empleadores tienen que identificar cuáles competencias son estratégicas para realizar el trabajo remoto de manera productiva haciendo que las empresas sean competitivas.

Para realizar trabajo remoto de manera efectiva, es necesario contar con un conjunto diverso de competencias, las cuales son el conjunto de conocimientos habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar alguna tarea específica en un ambiente laboral como la planeación de actividades con una buena administración del tiempo para ser productivo. El pensamiento crítico que permite analizar e identificar problemas así como su solución, la adaptabilidad para ajustarse a diferentes entornos incluyendo el trabajo en solitario, el dominio de las herramientas digitales, la colaboración virtual usando plataformas digitales y la autodisciplina que permite que la persona esté motivada ejerciendo un autoliderazgo que le permite ser productivo en un entorno remoto sin la necesaria supervisión de los superiores jerárquicos (Duque, 2017; Álvarez, 2018; Henke, 2022).

Con base en lo expuesto, las causas consideradas para la presente investigación incluyen la planeación, el trabajo en solitario, el manejo de herramientas informáticas, el manejo del tiempo y el autoliderazgo, teniendo como consecuencia que estas competencias estratégicas influyan significativamente en la productividad del trabajo remoto.

1.1.2. Las causas y consecuencias de los hechos

Existen diversas causas que pueden influir a la falta de productividad en el trabajo remoto como consecuencia. No obstante, esta investigación se centra en cinco competencias estratégicas que pueden incidir en la productividad del trabajo remoto: la falta de planeación, el no poder trabajar en solitario, la carencia en el manejo de las herramientas informáticas, la imposibilidad de manejar el tiempo, así como la falta de autoliderazgo.

Una de las principales causas que afecta la productividad del trabajo remoto es la falta de planeación. Esta deficiencia en la organización y estructura de las tareas puede generar una serie de consecuencias negativas, siendo la más relevante el incumplimiento de los objetivos establecidos. La falta de una planeación adecuada impide que los trabajadores remotos establezcan prioridades claras, lo que se traduce en una ejecución desordenada de las tareas, afectando directamente los plazos de entrega y los resultados esperados (Longjun et al., 2021).

Otra causa significativa es el no poder trabajar en solitario, que afecta principalmente a aquellos que no logran adaptarse a la autonomía que exige el trabajar de manera remota. La dependencia constante de interacción con otros colaboradores puede dar lugar a una disminución en la calidad del trabajo, ya que los empleados podrían no ser capaces de tomar decisiones rápidamente ni de administrar su carga laboral de manera eficiente. Esta falta de independencia también genera un exceso de distracción y reducción en la concentración, lo cual impacta negativamente en la productividad (Aagaard, 2019).

La carencia en el manejo de herramientas informáticas es otro factor crítico que limita la productividad del trabajo remoto retrasando la entrega de proyectos. La imposibilidad de utilizar las plataformas tecnológicas como el acceso a Wi-Fi, información en la nube, correos electrónicos, mensajes instantáneos,

videoconferencias, organizadores de agenda, traductores de texto, editores de video, generadores de texto e imágenes mediante inteligencia artificial, y muchas otras herramientas informáticas que se definen como plataformas, aplicaciones o programas de software computacionales para desarrollar una actividad laboral, puede generar retrasos en los proyectos o en las tareas asignadas, ya que el trabajador no puede completar las actividades dentro del tiempo estimado ni comunicarse de manera eficiente con los equipos de trabajo. Esto no solo afecta el flujo de trabajo, sino que también crea tensiones tanto en el empleado como en los supervisores, retrasando procesos importantes dentro de la empresa (Goran, 2020).

La inapropiada administración del tiempo y la falta de control sobre las horas de trabajo puede generar procrastinación afectando los tiempos de entrega de los proyectos comprometidos por los empleadores aumentando la carga de trabajo que podría incluso afectar al teletrabajador el equilibrio entre su vida profesional y laboral (Golden y Veiga, 2005). Así mismo, la imposibilidad de administrar el tiempo representa una causa clave en el trabajo remoto, porque sin una correcta administración del tiempo, los empleados pueden experimentar una sobrecarga de tareas y, por lo tanto, un aumento en la carga de trabajo impactando en la productividad que tiene cuando se encuentra en un ambiente remoto, ya que la presión en la administración del tiempo tiene un impacto negativo en el trabajo remoto (Elshaiekh et al., 2018).

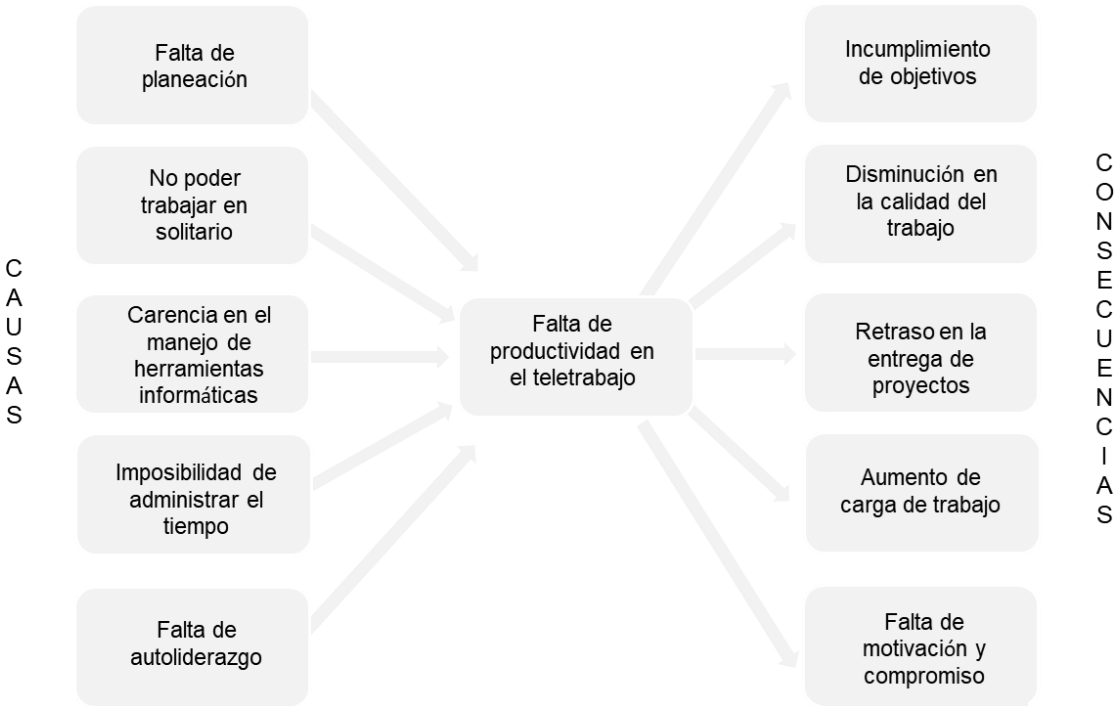
El autoliderazgo constituye un proceso mediante el cual los individuos asumen la responsabilidad de sus propias acciones, adoptando conductas proactivas, estableciendo y alcanzando metas personales y profesionales sin depender de una supervisión directa constante. En el contexto del trabajo remoto, esta competencia tiene una especial relevancia, ya que la falta de autoliderazgo puede generar efectos negativos significativos en la productividad en un contexto remoto. En consecuencia, un teletrabajador con bajos niveles de autoliderazgo presenta una menor capacidad para desarrollar su máximo potencial y contribuir de

manera efectiva a ll logro de los objetivos organizacionales, impactando directamente en la productividad del trabajo remoto (Neck, 2018).

1.1.3 Gráfica de causas y consecuencias del problema a investigar

En la Gráfica 1 se ilustran las causas y consecuencias de las competencias estratégicas consideradas en esta investigación que contribuyen significativamente a la falta de productividad en el teletrabajo, afectando tanto el rendimiento individual como el desempeño organizacional.

Gráfica 1. Gráfica de causas y consecuencias del problema a investigar



Fuente: Elaboración propia.

1.2. Antecedentes teóricos del planteamiento del problema

El planteamiento teórico de la productividad del trabajo remoto implica considerar diferentes enfoques y teorías que explican los factores que influyen en la efectividad y eficiencia de los empleados que trabajan de manera remota. Al comprender y aplicar estas teorías, las organizaciones y los empleados pueden desarrollar estrategias efectivas para mejorar la productividad en el entorno laboral remoto. Las diferentes teorías abordadas en esta investigación proporcionan una manera de entender la dinámica del trabajo remoto, los retos que existen en la comunicación y el balance en la vida laboral y personal de los teletrabajadores.

En ese sentido, Jack Nilles (1973) considerado el pionero en el estudio del trabajo remoto, introdujo el concepto de "*telecommuting*" (teletrabajo) y destacó que el trabajo remoto podría incrementar la productividad al eliminar el tiempo de desplazamiento y permitir a los empleados organizar sus horarios fundamentando la teoría del trabajo flexible y remoto. Su trabajo sentó las bases para futuras investigaciones sobre los efectos del trabajo remoto en la productividad.

Mientras que Peter Drucker (1990) aunque no se centró exclusivamente en el trabajo remoto, hizo importantes contribuciones al concepto de autogestión y productividad en el trabajo. En su teoría de la gestión moderna, Drucker enfatizó la importancia de la autonomía en el lugar de trabajo, un concepto que se adapta bien al contexto del trabajo remoto, donde los empleados deben administrar su tiempo y actividades de manera independiente.

1.2.1. Antecedentes teóricos de la variable dependiente (Y) - Productividad del trabajo remoto

El trabajo remoto ha sido un tema que se ha estudiado desde antes de la pandemia del COVID-19. Sin embargo, ha sido durante y después de la crisis sanitaria que los estudios sobre este modelo laboral cobraron mayor relevancia.

Durante el confinamiento impuesto por las autoridades gubernamentales en casi todos los países del mundo, las organizaciones tuvieron que adoptar el trabajo remoto como única alternativa. Posteriormente, esta modalidad de trabajo experimentó un notable incremento. Según Sava (2020), antes de la pandemia del COVID-19, solo el 17% de los trabajadores en los Estados Unidos realizaban labores de manera remota al menos un día a la semana. En contraste, después de la pandemia el porcentaje aumento a 44% de trabajadores realizando sus labores de manera remota cinco o más días a la semana.

La teoría de la motivación intrínseca plantea que las personas tienen una motivación auténtica cuando realizan actividades que les proporcionan satisfacción por sí mismas, sin la necesidad de una presión externa o alguna recompensa y cuando esta motivación está presente, se incrementa la productividad (Ryan y Deci, 2000). En el contexto del trabajo remoto, esto implica que la autonomía y la flexibilidad que brinda esta modalidad pueden ser factores para incrementar la motivación de los empleados. De acuerdo con lo señalado por Deci y Ryan, cuando los empleados tienen el control sobre su entorno laboral y se sienten competentes en su trabajo, experimentan una mayor satisfacción, lo que se traduce en un aumento de la productividad en un contexto laboral remoto.

Una de las teorías fundamentales sobre la productividad es la planteada por Henry Fayol en su obra publicada en 1921 (2013) que enfatiza cuáles son las acciones que una organización debe implementar para poder mejorar su eficiencia y productividad. Fayol define la productividad como la cantidad de bienes o servicios que una organización puede producir en un tiempo determinado, en su obra destaca la importancia del trabajo, la disciplina, la planeación, el liderazgo, la iniciativa de los trabajadores y el manejo de las herramientas necesarias para alcanzar una mayor productividad en la organización. Estos conceptos señalados por Fayol son de particular relevancia para la presente investigación.

1.2.2. Antecedentes de investigaciones teóricas de la variable dependiente Y con respecto a las variables independientes Xs

Según un estudio realizado por Pabilonia y Redmond (2024), señala que el mayor porcentaje de los trabajadores remotos se encuentran en industrias como los servicios profesionales, técnicos y científicos, así como en sectores de información, finanzas y seguros, y en la dirección de compañías o empresas. En estos sectores, más del 35% de la fuerza laboral realiza sus tareas de forma remota. El mismo estudio muestra que la productividad ha experimentado un incremento proporcional al aumento del trabajo remoto principalmente en al menos 61 industrias en los Estados Unidos.

Tal como lo menciona Hunter (2018), el teletrabajo o trabajo remoto se ha consolidado como un área de investigación científica de gran relevancia debido a que involucra tendencias laborales y avances tecnológicos. Además, después de la pandemia del COVID-19 se empieza a escribir un nuevo capítulo en las relaciones laborales ya que el trabajo remoto exige competencias estratégicas que deben tener los teletrabajadores para garantizar una mayor productividad en entornos remotos.

1.2.3. La justificación teórica y aplicada de las variables independientes

Debido a que las condiciones laborales han cambiado y el trabajo remoto se ha implementado en muchas empresas, tal como lo señala Guzmán (2017), surge ahora la necesidad de plantear las competencias que requiere el trabajador. Según esta autora, estas competencias se definen como los conocimientos y habilidades que requiere el trabajador para que pueda realizar sus actividades de manera eficiente y productiva en ambientes remotos como la planeación, el manejo de herramientas informáticas, el manejo del tiempo y la autonomía de los trabajadores en la toma de decisiones, entre otras.

La adecuada planeación en el trabajo remoto puede tener un impacto positivo en la productividad de los empleados. Una buena estructura y planificación efectivas puede evitar la procrastinación, teniendo una claridad en los objetivos ya que evita la pérdida de tiempo en tareas no prioritarias. La existencia de un enfoque planificado y organizado hace que con el manejo del tiempo se puedan establecer metas claras teniendo una mejor productividad general en el trabajo remoto (Toscano y Zappala, 2021).

El manejo adecuado de herramientas informáticas es crucial para incrementar la productividad del trabajo remoto. El dominio de las herramientas informáticas permite que los teletrabajadores realicen sus tareas de manera eficiente sin generar retrasos o errores en las actividades asignadas optimizando su tiempo y mejorando la comunicación contribuyendo así a la productividad en ambientes remotos (Flores, 2019).

Una administración del tiempo efectiva puede tener una mayor productividad en el trabajo remoto ya que de acuerdo con Kocot (2021) implica identificar las prioridades, establecer metas claras, establecer plazos reales y utilizar técnicas de gestión del tiempo para maximizar la eficiencia, disminuir el estrés y mejorar el bienestar del empleado.

El trabajo en solitario es una competencia estratégica que puede afectar la productividad y bienestar de los trabajadores como lo señalan algunos autores, sin embargo, también existen beneficios como el equilibrio laboral y personal que ayudan a incrementar la satisfacción y el compromiso con la organización ya que una flexibilidad laboral permite que haya acuerdos que maximizan las ventajas para los empleadores y empleados ya que ambos cumplen con sus necesidades (O'Hare et al., 2024).

La productividad en el trabajo remoto puede mejorar significativamente si existe un autoliderazgo en los trabajadores ya que pueden tener una dirección clara

de las actividades que se requieren realizar en un entorno virtual sin que exista confusión en las ideas o desorganización. Además, el autoliderazgo fomenta la motivación y el compromiso para cumplir con las tareas asignadas superando expectativas, tomando decisiones y resolviendo problemas creando su propio ambiente de trabajo dinámico en el entorno remoto (Zhang, Li y Zhipeng, 2022).

En el contexto del trabajo remoto, las variables que influyen directamente en la productividad de los empleados cobran una relevancia fundamental. Competencias como la planificación, el trabajo en solitario, el manejo de herramientas informáticas, la administración del tiempo y el autoliderazgo se presentan como competencias estratégicas para el éxito en entornos laborales remotos. En este sentido, es esencial profundizar en el análisis teórico de cada una de estas competencias identificadas como variables independientes.

La justificación teórica y aplicada de estas variables se encuentra respaldada por diversos estudios que destacan la importancia de cada una en el entorno remoto. La planificación efectiva, por ejemplo, facilita la organización y ejecución de tareas, mientras que el trabajo en solitario requiere de una gestión autónoma del desempeño. Por otro lado, el manejo adecuado de herramientas informáticas y el manejo eficiente del tiempo son determinantes para evitar retrasos y errores, mientras que el autoliderazgo se convierte en un factor crucial para el mantenimiento de la motivación y la toma de decisiones independientes. Estas variables no solo son esenciales para optimizar la productividad, sino que también contribuyen a un entorno de trabajo más equilibrado y satisfactorio para el teletrabajador incrementando la productividad del trabajo remoto.

a) X1. Planeación

En la Teoría Clásica de la Administración planteada por Henri Fayol en 1916 introduce a la **planeación** como uno de los principios fundamentales en la administración empresarial. Peter Drucker (1954) define a la planeación estratégica

como la herramienta esencial para la administración organizacional ya que una buena planeación permite a las empresas a ser más eficientes y que pueden adaptarse a los cambios de diferentes entornos como el teletrabajo.

La teoría del manejo de proyectos (*Project Management Theory*) propuesta por Warburton y Cioffi (2014), enfatiza la importancia de establecer objetivos alcanzables y manejables. Esta teoría complementa con la Teoría de la Gerencia (*Management Theory*), que supone que los trabajadores tienen ciertas competencias que le pueden ayudar a concretar su trabajo de una manera autónoma y motivada. Esta perspectiva se encuentra en concordancia con la Teoría de la Motivación (*Motivation Theory*) de Maslow (1954), que destaca las necesidades humanas y con la Teoría del Comportamiento (*Behavioral Theory*) que de acuerdo con Prieto (2015) destaca los factores psicológicos y de comportamiento esenciales para desarrollar tareas laborales en ambientes remotos.

Según la Teoría de la Planeación (Madanipour, 2015) la planeación es el proceso de realizar planes detallados para que las tareas se puedan realizar de una manera estructurada. Esto se logra mediante la creación de mapas o diagramas que definen las tareas a realizar, estableciendo fechas de entrega parciales o totales de las actividades tal como lo describe Handler (1957).

Yangailo (2023) llevó a cabo un estudio cuantitativo con una muestra de 167 participantes, con el objetivo de analizar la relación entre la planeación y la productividad, así como el desempeño organizacional. Su investigación proporciona evidencia empírica de que la planeación estratégica no solo es crucial para el buen funcionamiento de las organizaciones, sino que también juega un papel esencial en el aumento de la productividad y el desempeño organizacional, demostrando así que las empresas que priorizan la planificación tienen mayores probabilidades de obtener mejores resultados tanto a nivel individual como colectivo.

b) X2. Trabajo en solitario

La teoría de la autodeterminación propuesta por Deci y Ryan (2000) pone énfasis en la motivación intrínseca y en la relevancia del sentido de autonomía en el rendimiento dentro del teletrabajo, factores esenciales para trabajar en solitario. Esta teoría sostiene que los individuos poseen necesidades psicológicas básicas que, cuando se satisfacen, fomentan un mayor compromiso y eficacia en sus actividades laborales, promoviendo la creatividad y la innovación. Fomentar la autonomía en los entornos de teletrabajo, conforme a los principios de la teoría de la autodeterminación, se presenta como una estrategia efectiva para potenciar no solo el rendimiento individual, sino también para beneficiar a las organizaciones, elevando los niveles de productividad en el teletrabajo.

Estas necesidades son fundamentales según las teorías de autodeterminación y autoeficacia (*Self-Determination Theory, Self-Efficacy*) (Deci et al., 2017; Bandura, 1977), las cuales sugieren que, cuando los trabajadores tienen el control sobre su entorno laboral y se sienten competentes en sus tareas, su motivación intrínseca y su productividad aumentan significativamente, lo que se puede reflejar en un incremento en la productividad del teletrabajo.

De acuerdo con la teoría de la autodeterminación, el trabajo autónomo puede generar una sensación de satisfacción y logro personal, lo cual contribuye al aumento del desempeño y bienestar del teletrabajador. Investigaciones posteriores de Deci et al. (2017) refuerzan esta idea, sugiriendo que cuando los teletrabajadores tienen autonomía en sus tareas, experimentan una mayor motivación, lo que a su vez impacta positivamente en la productividad. En línea con esta perspectiva,

La pandemia del COVID-19 obligó a los empleados no solo a adaptarse al trabajo remoto, sino también a trabajar de manera independiente y en solitario sin tener un contacto físico con otros colegas. Este cambio generó una serie de emociones que en muchos casos dieron lugar a un nuevo equilibrio entre el trabajo

y la vida personal (Miyake, et al., 2021), lo cual puede tener un impacto significativo en la productividad del teletrabajo.

Sin embargo, también se observan desafíos, como el aislamiento social, que influyen negativamente en el bienestar de los teletrabajadores. Tal como lo señalan Toscano y Zappala (2020), en un estudio realizado con 265 trabajadores, el aislamiento social incrementa los niveles de estrés, lo que a su vez afecta negativamente la percepción de la productividad en el trabajo remoto, influyendo en la satisfacción general de los empleados.

Thomas (2023) sostiene que el tiempo que una persona pasa trabajando en solitario puede ser utilizado para llevar a cabo actividades que la motiven, convirtiendo esa motivación en un factor clave para mejorar la productividad en el trabajo remoto.

En este contexto, el aislamiento y la frustración son riesgos que se producen debido a la carencia de comunicación e interacción humana, generando la sensación de que las tareas asignadas son complejas, ya que la información recibida no es perfecta. Esto puede generar un caos que afecta la productividad, tal como sostiene Crawford et al. (2011). Sin embargo, tanto empleados como organizaciones pueden adaptarse y ajustarse a los cambios, generando estrategias para tener mejores resultados, como lo plantean las teorías de complejidad y caos (Levy, 2000).

Por otro lado, existe también evidencia que muestra que los beneficios del trabajo a distancia en solitario generan una relación de ganar-ganar entre empleados y empleadores. Los empleadores ganan teniendo una fuerza de trabajo que utiliza menos espacio y tiene un mejor costo-beneficio estando en casa, mientras que los trabajadores ganan al lograr un mejor balance entre su vida laboral y personal, lo que incrementa los niveles de satisfacción y un mayor compromiso con la organización (Felstead & Golo, 2017).

De acuerdo con la investigación realizada por Galanti et al. (2021), al estudiar el trabajo remoto durante la pandemia del COVID-19, se identificaron diversas actividades y recursos que pueden influir negativamente en el trabajo en solitario, generando estrés. Sin embargo, también se destacan ciertas actividades que tienen un impacto positivo, favoreciendo un mayor compromiso y productividad en el trabajo remoto. Estas actividades pueden fomentar sentimientos de autorrealización, tal como lo describe Maslow (1954) en su teoría de la jerarquía de necesidades, específicamente en su concepto de autorrealización (Self-Actualization Theory).

En este sentido, el trabajo en solitario puede generar satisfacción personal, reforzando la idea de que además puede tener beneficios significativos tanto para el empleado como para la organización.

c. X3 Manejo de herramientas informáticas

La tecnología cambia de manera continua, lo que la convierte en un área dinámica que exige que los usuarios se adapten y adopten continuamente nuevas herramientas. Para facilitar esta adaptación, se han desarrollado diversas teorías y modelos, como la Teoría de la Difusión de Innovaciones (*Theory of Diffusion of Innovations*) (Rogers, 1995), que explica cómo y a través de qué canales se difunde una innovación para ser adoptada por la mayor cantidad de usuarios posible.

Además, la Teoría de la Acción Razonada (*Theory of Reasoned Action*) (Fishbein y Ajzen, 1975) señala que existen actitudes y creencias en los usuarios que influyen en su disposición para adoptar un comportamiento, lo que, a su vez, facilita la integración habitual de herramientas tecnológicas en su vida diaria.

De acuerdo con el ajuste que hacen Venkatesh y Bala (2008) al Modelo de Aceptación Tecnológica en su tercera versión (TAM3), introducen otros factores que

impactan a la utilidad percibida, como son la experiencia del usuario, la imagen del sistema, la importancia del trabajo, la calidad de los resultados y su demostrabilidad. Respecto a la facilidad de uso percibida, encuentran factores que le influyen, tales como la autoeficacia del usuario, la ansiedad a la computadora, lo amigable y disfrutable del sistema y el propósito de su usabilidad.

En concordancia con las conclusiones de Flores (2019), las tecnologías de la información han contribuido en gran medida a la comunicación que tienen los teletrabajadores para transferir y recibir información fuera de sus oficinas, siendo una de las principales habilidades de un trabajador remoto. De acuerdo con Ajzen (1991), quien desarrolló la Teoría del Comportamiento Planeado (*Theory of Planned Behavior*), el usuario podría tener la actitud y el comportamiento para resolver problemas técnicos, teniendo como sus principales retos el hacer que la tecnología funcione y saber buscar la información que requiere para realizar un teletrabajo más eficiente.

La teoría de la aceptación tecnológica propuesta por Davis (1989), resulta esencial para entender cómo los empleados evalúan y manejan las herramientas informáticas en el contexto del trabajo remoto. Esta teoría sugiere que dos factores principales, la facilidad de uso y la percepción de utilidad, son determinantes clave en la aceptación de la tecnología. Además, el entorno de trabajo remoto demanda una integración más efectiva de la tecnología, ya que los empleados no solo deben dominar las herramientas necesarias para realizar sus tareas, sino también colaborar eficientemente con sus compañeros a través de plataformas digitales.

El término *Technostress* (estrés tecnológico) fue acuñado por el psicólogo norteamericano Craig Brod en su libro publicado en 1984, *Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution*. Lo define como el estrés asociado con el uso de tecnologías y su impacto en el nivel psicológico. Para realizar de manera efectiva el teletrabajo, los trabajadores remotos deben tener la habilidad de poder evitar o disminuir el estrés tecnológico (Chiappetta, 2017).

El teletrabajo implica que los teletrabajadores tengan ciertas competencias para poder desarrollar de manera más eficiente, específicamente las competencias digitales. Según Guzmán (2017), el dominio de estas competencias no solo beneficia a los teletrabajadores sino también a los empleadores, ya que les permite priorizar el desarrollo de competencias clave que son esenciales para realizar el trabajo de manera remota y contribuir a incrementar la productividad en ambientes remotos.

Actualmente, para realizar teletrabajo, se cuenta con acceso a Wi-Fi, información en la nube, correos electrónicos, mensajes instantáneos, videoconferencias, organizadores de agenda, traductores de texto, editores de video, inteligencia artificial y muchas otras herramientas informáticas que se definen como plataformas, aplicaciones o programas de software computacionales, tal como lo mencionan Palos et al. (2019).

Debido a la pandemia, diversos beneficios como el acceso a internet, el uso de tecnologías digitales y la flexibilidad para realizar trabajo remoto, facilitaron la relación laboral tanto a los empleados como a los empleadores, generando una recontextualización continua del trabajo. Tal como lo señala Donnelly (2021), esta recontextualización genera implicaciones para este creciente grupo de trabajadores y sus experiencias en el manejo de Recursos Humanos.

Shamsi et al. (2021) llevaron a cabo un estudio con 610 participantes, quienes respondieron a un cuestionario estructurado aplicado en línea. En su investigación, utilizaron dos teorías clave: la Teoría de la Aceptación Tecnológica (*Technology Acceptance Model - TAM*) y la Teoría de los Recursos Requeridos en el Trabajo (*Job Demand - Resources / JD-R*), con el objetivo de explorar cómo los factores relacionados con el trabajo y con la tecnología influyen en el bienestar de los trabajadores remotos.

A través de estas teorías, los autores destacaron que, además de la aceptación de la tecnología, características del entorno virtual como la carga mental y el apoyo percibido del equipo de trabajo son determinantes cruciales que fomentan tanto el involucramiento como el compromiso de los empleados en sus tareas laborales viéndose reflejado en la productividad del teletrabajo.

Coincidiendo con Henke et al. (2022), muchas de estas herramientas o plataformas digitales ocasionan un impacto en el comportamiento de los teletrabajadores, además de requerir competencias interpersonales, de comunicación y de solución de problemas sin requerir asistencia. El uso de herramientas tecnológicas y la selección apropiada de ellas permite reducir los espacios que no son productivos, ya que la comunicación en las organizaciones se puede hacer de manera colaborativa, haciendo el teletrabajo más productivo.

De acuerdo con Singh et al. (2022), el estrés ocasionado por las plataformas tecnológicas para trabajar puede variar dependiendo de varias circunstancias, como el puesto de trabajo que tiene en la organización y la familiaridad con la que usa las diferentes plataformas tecnológicas para lograr un teletrabajo eficiente.

d. X4 Manejo del tiempo

La Teoría de la Autoeficacia propuesta por Bandura (1977) cobra especial relevancia en el contexto del teletrabajo, donde la administración del tiempo se convierte en un desafío central. Esta teoría se refiere a la capacidad de organizar y estructurar el tiempo necesario para completar las tareas asignadas, y proporciona un marco valioso para comprender cómo la autoeficacia influye en el rendimiento y la motivación de los teletrabajadores. La habilidad para planificar y gestionar las actividades de manera efectiva es crucial para evitar la procrastinación y alcanzar un equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales.

En este sentido, el manejo adecuado del tiempo en el teletrabajo es fundamental, lo cual resalta la importancia de las teorías de autodeterminación y autoeficacia (Deci et al., 2017; Bandura, 1977). Estas teorías sugieren que para que el trabajador se sienta satisfecho y logre un balance adecuado entre su vida personal y laboral, es esencial que cumpla con sus responsabilidades de manera puntual. Esto incluye asistir a las reuniones de trabajo y entregar las tareas asignadas a tiempo, lo cual contribuye a un teletrabajo más productivo y organizado.

Por otro lado, las teorías de multitareas, propuestas por Altmann y Thraifton (2002, 2007), afirman que las personas a menudo realizan múltiples tareas simultáneamente, suspendiéndolas y retomándolas en distintos momentos. Sin embargo, no dedicar el tiempo necesario para realizar cada tarea de manera independiente puede afectar negativamente la productividad y generar desconfianza tanto en los supervisores como en los compañeros de trabajo, ya que se desconoce si el teletrabajador realmente está trabajando o está realizando otras actividades.

En línea con esta perspectiva, Thorstensson (2020) señala que uno de los beneficios del teletrabajo es el ahorro de tiempo y dinero al evitar los traslados entre casa y oficina. Este ahorro de tiempo le permite al teletrabajador disfrutar de más tiempo para sí mismo o su familia, sin que esto afecte negativamente la productividad.

Según Camacho (2021), la administración ineficaz del tiempo puede generar procrastinación, ya que las personas tienden a priorizar tareas más fáciles y dejan las más difíciles para el final. Esto resulta en una falta de motivación y una disminución en la eficiencia del teletrabajo. La gestión adecuada del tiempo está estrechamente relacionada con lo que Bandura (1977) establece en su Teoría de la Autoeficacia, que sostiene que, para tener éxito en la ejecución de tareas, las personas deben creer firmemente en sus capacidades para organizar y realizar las actividades asignadas de manera efectiva.

De acuerdo con Kocot et al. (2021), la correcta administración del tiempo también ayuda a construir un sentido de pertenencia a la empresa y favorece una comunicación efectiva entre los teletrabajadores, sus compañeros y sus supervisores, lo cual mejora aún más la productividad del trabajo remoto.

e. X5 Autoliderazgo

La teoría del camino-meta (*Path-Goal Theory*) desarrollada por Robert House (*House, 1971*) establece que el comportamiento de un líder se debe adaptar a las condiciones o eventos que surjan en el camino influyendo y motivando la producción y satisfacción de su equipo de trabajo y precisamente durante la pandemia, muchas de las veces los empleados requerían de un guía o mentor para poder continuar con su trabajo, y este tipo de liderazgo en el trabajo remoto es una habilidad para hacer que los equipos de trabajo sean eficientes sin necesidad de que estén continuamente supervisados como lo menciona Laukaitis (2021).

La teoría de la autosuficiencia (*Self-efficacy Theory*) (Bandura, 1977) se ha utilizado para explicar cómo las organizaciones pueden manejar de manera efectiva a los empleados cuando de manera exitosa desarrollan su tarea fortaleciendo su sentido de autosuficiencia incrementando su estado mental y satisfacción por haber realizado las tareas asignadas.

La teoría del autoliderazgo planteada por Charles Manz (1983) destaca que es la competencia que una persona debe tener para cumplir con sus metas asumiendo la responsabilidad de sus acciones y decisiones siendo el autoliderazgo esencial para el éxito individual y organizacional, ya que permite a los empleados ser proactivos y es un componente fundamental para la productividad especialmente en entornos donde la autonomía y el trabajo remoto son cada vez más comunes.

El trabajo remoto ha llevado a los empleados a realizar sus tareas principalmente desde casa, utilizando herramientas digitales de comunicación. Este cambio ha impulsado transformaciones en las organizaciones, especialmente en el diseño de los trabajos y en la toma de decisiones.

En este contexto, el autoliderazgo se ha vuelto esencial, ya que los trabajadores deben gestionar de manera autónoma sus responsabilidades, mantener la motivación y asegurar la eficiencia en su desempeño. Según la Teoría de las Contingencias (Fiedler, 1993), la capacidad de adaptarse y liderarse a sí mismos en los contextos de trabajo remoto se convierte en una competencia crucial para los trabajadores y la productividad del teletrabajo sea eficaz.

El autoliderazgo ejercido a los teletrabajadores debe ser estudiado para identificar los rasgos, habilidades y competencias que debe tener un líder tal como lo plantea la Teoría de los Rasgos del Liderazgo (*Trait Theory of Leadership*), (Gehring, 2007), ya que estos tienen un impacto en la productividad del trabajo remoto. El teletrabajo ha adquirido una relevancia creciente en el entorno organizacional contemporáneo, especialmente después de la transición obligada derivada de los cambios globales provocados por la pandemia del COVID-19. Este modelo laboral ha modificado la forma en que los profesionales organizan sus actividades, interactúan con sus equipos de trabajo y generan resultados medibles para sus organizaciones. Sin embargo, a pesar de sus beneficios asociados con flexibilidad, optimización de recursos y continuidad operativa, su implementación ha generado desafíos significativos en términos de productividad individual. En el contexto del Área Metropolitana de Monterrey, donde las industrias han adoptado modelos remotos e híbridos, estos desafíos se vuelven especialmente visibles en departamentos estratégicos como es de recursos humanos, responsables del reclutamiento, selección y contratación de capital humano.

La problemática central que se identifica es que la productividad en modalidad de teletrabajo depende de un conjunto de competencias estratégicas que

los profesionales deben desarrollar para desempeñarse de forma eficiente y sostenida. A partir de la revisión preliminar y evidencia científica, se identifican cinco competencias clave que potencialmente influyen en la productividad en el teletrabajo: la planeación, el trabajo en solitario, el manejo de herramientas informáticas, el manejo del tiempo, y el autoliderazgo.

Considerando la anterior, la presente tesis plantea como pregunta central de investigación: ¿Cuáles son las competencias estratégicas que mejoran la productividad del teletrabajo en los profesionales del departamento de recursos humanos de las empresas? Como solución a la problemática, este estudio propone identificar, medir y analizar la relación entre dichas competencias estratégicas y la productividad en contextos laborales remotos, con el propósito de generar evidencia confiable que contribuya al diseño de estrategias de capacitación, modelos de gestión y mejores prácticas aplicables a las organizaciones que operan bajo esquemas remotos o híbridos. De este planteamiento surge el objetivo general: determinar la relación entre la planeación, el trabajo en solitario, el manejo de herramientas informáticas, el manejo del tiempo, y el autoliderazgo con la productividad del teletrabajo en profesionales del área de recursos humanos en empresas del Área Metropolitana de Monterrey.

Para responder al objetivo planteado, la investigación adopta un enfoque cuantitativo, dado que el análisis estadístico permite obtener evidencia objetiva y conclusiones generalizables a la población objetivo. El estudio es de tipo descriptivo, correlacional y explicativo, ya que busca no solo caracterizar la percepción y presencia de las competencias en los participantes, sino también establecer relaciones estadísticas entre las variables y explicar su comportamiento en el fenómeno analizado. Asimismo, se define una hipótesis general que sostiene que las competencias estratégicas seleccionadas inciden positivamente en la productividad del teletrabajo. La delimitación metodológica contempla el contexto geográfico del Área Metropolitana de Monterrey y la población de profesionales activos en el área de recursos humanos que realizan teletrabajo.

El contenido de la tesis se organiza en cuatro capítulos principales. El Capítulo 1 describe la naturaleza y dimensión del estudio, presentando los antecedentes históricos y conceptuales del teletrabajo y contextualizando sus implicaciones en la productividad laboral. En este apartado se analizan las causas y consecuencias del fenómeno, estableciendo como causas las cinco variables independientes propuestas: planeación, trabajo en solitario, manejo de herramientas informáticas, manejo del tiempo, y autoliderazgo. También se presentan los antecedentes teóricos del planteamiento del problema, la justificación teórica y aplicada de las variables, la pregunta de investigación, el objetivo general, la hipótesis, la metodología, la justificación y las delimitaciones del estudio.

El Capítulo 2 desarrolla el marco teórico y se centra en la revisión de teorías relevantes, definición de conceptos y evidencia empírica disponible para cada una de las variables independientes, así como de la variable dependiente que es la productividad en el teletrabajo. A partir de esta revisión, se establecen las hipótesis operativas necesarias para el análisis estadístico.

El Capítulo 3 describe la estrategia metodológica, especificando el tipo y diseño de investigación, el método de recolección de datos, la operacionalización de variables y el procedimiento utilizado para validar el instrumento mediante la evaluación de expertos. Asimismo, se presenta la población, la muestra, el marco muestral, así como las características de los sujetos participantes en el estudio.

Finalmente, el Capítulo 4 presenta el análisis estadístico basado en los datos obtenidos de una muestra de 718 participantes que respondieron voluntariamente a una encuesta distribuida mediante redes sociales. En este apartado se incluyen los resultados descriptivos de la muestra, el análisis inferencial mediante un modelo de regresión lineal múltiple y las conclusiones derivadas del comportamiento de las variables, con base en los hallazgos empíricos obtenidos. Este capítulo cierra con la discusión del estudio y la formulación de conclusiones.

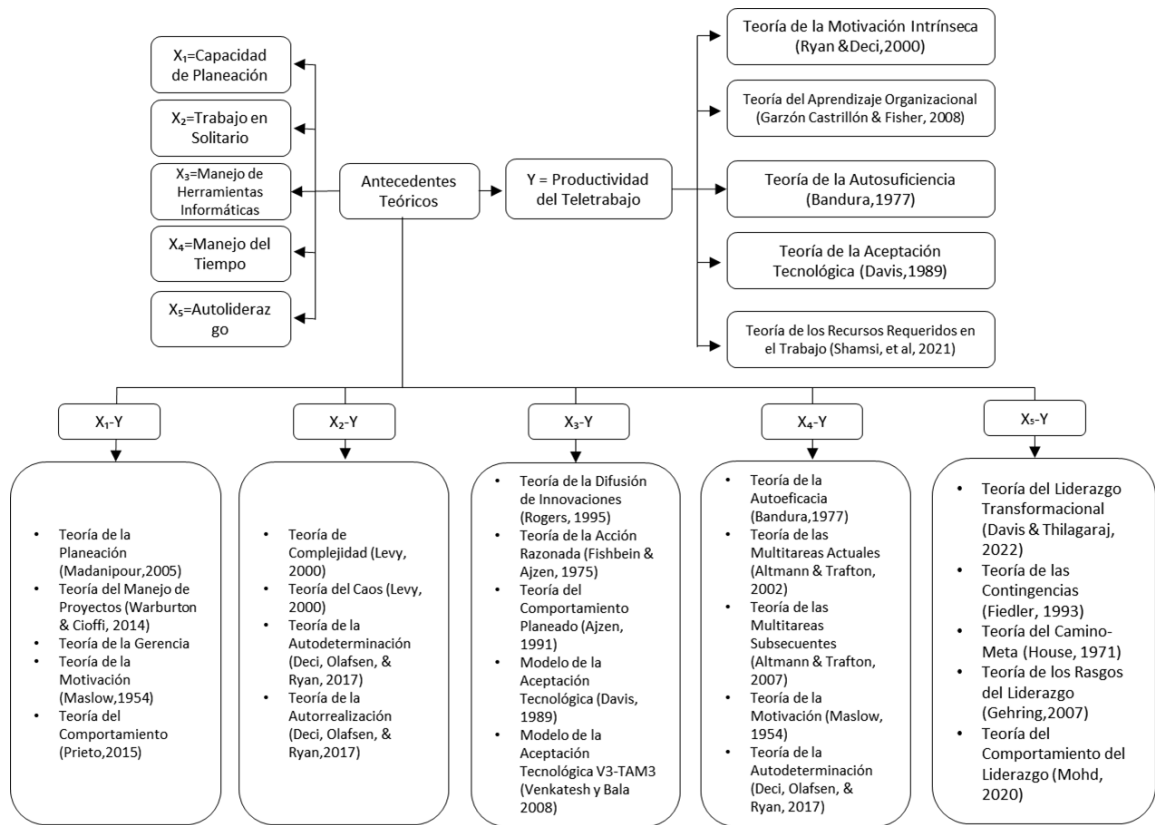
En síntesis, esta investigación busca contribuir al entendimiento científico y aplicado de las competencias estratégicas vinculadas con la productividad en el teletrabajo ofreciendo evidencia empírica que apoye en la toma de decisiones organizacionales orientadas al desarrollo del talento y la optimización de modelos laborales flexibles.

Muchas de las veces, el éxito que tiene un colaborador sobre su equipo de trabajo se basa en su comportamiento más que en sus propios atributos como lo establece la Teoría del Comportamiento del Liderazgo (*Behavioral Theory of Leadership*) (Mohd, 2020), puesto que el comportamiento del líder puede afectar el desempeño tanto del empleado que está haciendo trabajo remoto o presencial como el de su equipo de trabajo, teniendo como consecuencia una afectación a la competitividad de la organización.

De acuerdo con un estudio realizado por Staples (1998) donde entrevista a 376 empleados que trabajan de manera remota en 18 diferentes organizaciones indica que, la autosuficiencia de los teletrabajadores juega un papel importante en la eficiencia de su trabajo, la productividad, la satisfacción del trabajo y su habilidad de lidiar con problemas o dificultades que se presentan y cómo resolverlas

La figura 3 sintetiza la relación teórica de cada una de las variables independientes con la productividad en el teletrabajo.

Figura 3. Antecedentes teóricos de las variables



Fuente: elaboración propia.

Este enfoque teórico tiene como objetivo investigar y establecer conexiones entre diversas teorías y los factores que impactan la productividad de los profesionales en el área de recursos humanos de las empresas del área metropolitana de Monterrey. Al considerar la interacción entre las competencias planteadas, se reconoce que los trabajadores deben poseer un conjunto adecuado de conocimientos y destrezas para desempeñarse eficazmente en entornos virtuales por lo que esta investigación aspira a ofrecer recomendaciones prácticas que contribuyan a maximizar el potencial del teletrabajo promoviendo así un aumento en la productividad en entornos remotos.

1.3. Pregunta central de investigación

Con base en los fundamentos teóricos y empíricos analizados previamente se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las competencias estratégicas que mejoran la productividad del teletrabajo en los profesionales del departamento de recursos humanos de las empresas?

1.4. Objetivo general de la investigación

En el contexto que ha experimentado el entorno laboral esta investigación plantea como objetivo general

Analizar las competencias estratégicas que mejoran la productividad del teletrabajo en los profesionales del departamento de recursos humanos que están trabajando en algunas empresas localizadas en Área Metropolitana de Monterrey, N.L., México.

1.4.1 Procesos metodológicos de la investigación

El proceso metodológico para alcanzar estos objetivos incluye los siguientes pasos:

- a. Revisión de antecedentes:** Se realizará una revisión exhaustiva de la literatura teórica y empírica relacionada con la productividad en el teletrabajo, enfocándose en investigaciones previas sobre las competencias y habilidades específicas que influyen en el rendimiento en el trabajo remoto y este análisis preliminar permitirá identificar y organizar los factores de mayor relevancia para esta investigación.
- b. Marco teórico:** Se desarrollará un marco conceptual que explique y respalde la relación entre las variables independientes, como la capacidad de planeación, el trabajo en solitario, el uso de herramientas tecnológicas, la administración del tiempo y el autoliderazgo, y como impactan en la variable dependiente considerada en este estudio como la productividad en el teletrabajo. Este marco teórico será fundamental para

comprender la dinámica entre habilidades específicas y la eficiencia laboral entre los profesionales de recursos humanos de las empresas del área metropolitana de Monterrey.

- c. Diseño del instrumento de medición:** A partir del marco teórico, se elaborará un cuestionario cuantitativo que permita medir cada competencia y habilidad identificada. Este instrumento deberá captar de manera precisa y confiable las actitudes, conocimientos y habilidades de los trabajadores en relación con su desempeño en el teletrabajo.

- d. Validación del instrumento:** El cuestionario será sometido a una validación mediante un estudio piloto en una pequeña muestra de la población objetivo. Esto permitirá evaluar la consistencia interna del cuestionario, asegurando que las preguntas sean comprensibles y midan correctamente los factores de interés, así como su relevancia y aplicabilidad a la realidad de los trabajadores remotos. Aplicación de encuestas: Una vez validado, el cuestionario se aplicará en una muestra representativa de los profesionales de recursos humanos de las empresas del área metropolitana de Monterrey. Esto permitirá obtener datos estadísticamente significativos y representativos de la población objetivo.

- e. Análisis estadístico:** Se utilizarán técnicas estadísticas avanzadas, como análisis de correlación, análisis de factores y ecuaciones estructurales, para examinar la relación entre las competencias y habilidades evaluadas y la productividad en el teletrabajo. Estas técnicas permitirán cuantificar el impacto de cada variable y determinar cuáles tienen una influencia significativa en el desempeño laboral remoto.

- f. Interpretación de resultados:** Los resultados del análisis estadístico serán evaluados e interpretados cuidadosamente para confirmar o refutar las

hipótesis planteadas. A partir de esta interpretación se podrán extraer conclusiones acerca de los factores más influyentes en la productividad del teletrabajo y la naturaleza de las relaciones entre las diferentes habilidades y competencias laborales.

- g. Conclusiones y recomendaciones:** Finalmente, se presentarán conclusiones fundamentadas en los hallazgos de la investigación junto con recomendaciones prácticas dirigidas a mejorar la productividad en el teletrabajo entre los profesionales de recursos humanos de las empresas del área metropolitana de Monterrey. Estas recomendaciones podrán guiar a las empresas en el diseño de programas de capacitación y estrategias organizacionales que fortalezcan las competencias clave las áreas de recursos humanos. Además, se señalarán posibles líneas de investigación que en el futuro permitirá profundizar en el estudio de la productividad en el trabajo remoto no solamente dentro del sector de recursos humanos sino también en otros sectores y contextos laborales.

1.5. Hipótesis general de investigación

Las competencias estratégicas que mejoran la productividad del teletrabajo en los profesionales del departamento de recursos humanos de las empresas son: de planeación, de trabajo en solitario, de manejo de herramientas informáticas, del manejo del tiempo y de autoliderazgo.

1.6. Metodología

Esta investigación será de tipo cuantitativo ya que la interpretación de los datos y su representatividad puede llevar a conclusiones que apliquen al total de la población. De tipo descriptivo, correlacional y explicativo. Descriptivo porque con la generación de datos sobre las variables que se midan servirá para llegar a una relación causal (Sakyi et al., 2020) interpretando de acuerdo con los datos la relación de los hechos con el problema planteado en esta investigación. La

investigación es correlacional porque se estudiará la relación que existe entre las variables son que exista un control o manipulación de alguna de ellas (Bhandari, 2021). El estudio realizado es explicativo ya que busca la explicación de las causas y los efectos para entender que es lo que está ocurriendo con el fenómeno planteado y poder predecir sucesos futuros (George y Merkus, 2021).

De igual manera, el estudio es de diseño no experimental ya que no se manipulan las variables y es transversal o transeccional debido a que se analizan los datos tomados en un solo momento en el tiempo (Wang y Cheng, 2020)

La investigación se realizará construyendo un instrumento con escala Likert de 5 donde 1 significa "Nunca", 2 significa "Casi nunca", 3 significa "Algunas veces", 4 significa "Casi siempre" y 5 significa "Siempre". El cual, se aplicará en línea a trabajadores que han estado realizando teletrabajo en los últimos seis meses además de tener una antigüedad laboral mayor de 3 años trabajando en alguna empresa del área metropolitana de Monterrey. Se busca cuantificar y analizar los datos utilizando regresión lineal múltiple con el SPSS versión 19.

1.7. Justificación de la investigación

La investigación sobre las competencias necesarias para que los teletrabajadores desarrollen su trabajo de manera productiva es crucial en el contexto actual, donde el teletrabajo se ha consolidado como una modalidad habitual en muchas organizaciones.

a) Justificación práctica

Esta investigación proporcionará a los empleadores profesionales del área de recursos humanos un marco integral de referencia para identificar los factores determinantes que influyen positivamente en la productividad del teletrabajo. Con un conocimiento más profundo de las competencias y habilidades necesarias para un desempeño eficiente en entornos laborales remotos, los empleadores podrán

diseñar estrategias efectivas de selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal implicando un mayor desempeño organizacional.

Las empresas tendrán que adoptar modelos de trabajo remoto que permitan una mejor planeación, poder trabajar en solitario, tener un buen manejo del tiempo utilizando las tecnologías digitales y mostrar un autoliderazgo para optimizar el trabajo remoto.

Adicionalmente el estudio permite la identificación de competencias que pueden ser evaluadas además de las pruebas psicométricas pruebas para medir las competencias señaladas en este trabajo de investigación, permitiendo a los empleadores y reclutadores a reconocer las fortalezas y debilidades de los teletrabajadores teniendo procesos de reclutamiento y selección más acertados y orientados a los perfiles de los teletrabajadores. Esto facilitará el diseño e implementación de procesos de reclutamiento más precisos, adoptando políticas laborales que potencien el rendimiento y promuevan el bienestar del trabajador, incrementando así la efectividad de las dinámicas de trabajo remoto.

Asimismo, los hallazgos de esta investigación contribuirán a mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal de los teletrabajadores ya que al identificar las competencias y habilidades que conducen a una mayor productividad, los teletrabajadores podrán perfeccionar sus métodos de trabajo, lo que favorecerá un balance más saludable entre sus actividades profesionales y privadas, generando un entorno laboral más sostenible y satisfactorio. En última instancia, este estudio busca ofrecer a las empresas manufactureras del área metropolitana de Monterrey herramientas prácticas para fortalecer su competitividad y adaptabilidad en un contexto post pandemia y los resultados obtenidos podrán ser utilizados para impulsar una transformación organizacional que optimice los recursos humanos y potencie el éxito en escenarios de teletrabajo prolongado.

b) Justificación metodológica

Esta investigación propone un instrumento de medición diseñado para evaluar con precisión las competencias y habilidades esenciales que debe poseer un teletrabajador para desempeñar de manera más eficiente sus tareas en un entorno de trabajo remoto. Este instrumento no solo facilitará la identificación de las competencias y habilidades requeridas por el teletrabajador, sino que además permitirá a mejorar los procesos de selección y reclutamiento que actualmente utilizan los profesionales de las áreas de recursos humanos.

Además, el estudio proporciona a los teletrabajadores una herramienta de autodiagnóstico que les permitirá identificar cuáles son las competencias y habilidades que deben adquirir o fortalecer permitiéndoles optimizar sus prácticas laborales mejorando su desempeño adaptándose de una manera más efectiva a las exigencias del trabajo remoto.

Para los reclutadores y responsables de recursos humanos, la investigación proporciona una metodología validada que puede integrarse en los procesos de selección y reclutamiento de personal identificando a los candidatos que cuenten con las competencias y habilidades necesarias para responder a las demandas que requiere el teletrabajo en el contexto posterior a la pandemia COVID-19.

El instrumento de medición diseñado y validado por expertos en el tema se convertirá en un recurso metodológico de gran utilidad para otros investigadores facilitando así la aplicación de metodologías similares en estudios posteriores permitiendo realizar investigaciones más detalladas relacionadas con el trabajo remoto evaluando su impacto con la productividad, la satisfacción laboral y el equilibrio entre la vida personal y profesional de los teletrabajadores.

c) Justificación teórica

La pandemia de COVID-19 transformó rápidamente la forma de trabajar, impulsando el teletrabajo como una opción viable para muchas empresas, especialmente en sectores como tecnología y servicios financieros. En América Latina, países como Brasil, México y Argentina vieron mejoras en la productividad gracias a la flexibilidad del trabajo remoto, aunque también surgieron desafíos relacionados con la salud mental y la adaptación a nuevas formas de trabajo.

En México, el teletrabajo se reguló a través de reformas laborales, destacando la importancia de las competencias tecnológicas para mantener la productividad. Estados como Nuevo León y Ciudad de México lideran en la adopción del teletrabajo, lo que ha aumentado la competitividad de las empresas. Sin embargo, para garantizar su sostenibilidad a largo plazo, es clave seguir desarrollando políticas laborales y competencias digitales en los trabajadores.

Esta investigación hace una aportación al conocimiento sobre la productividad del teletrabajo al identificar y analizar de manera exhaustiva las competencias que se requieren para optimizar la productividad en el contexto del trabajo remoto. Los resultados obtenidos proporcionan una base empírica para académicos y profesionales interesados en explorar con mayor detalle la productividad del trabajo remoto ofreciendo un marco de referencia que servirá de punto de partida para futuras investigaciones en áreas como la productividad laboral y la importancia del desarrollo de diversas competencias y habilidades para la administración de recursos humanos y el desarrollo organizacional.

Los datos generados por este estudio podrán ser replicados y comparados en distintos contextos y sectores productivos tanto a nivel regional como nacional, contribuyendo de esta manera a la generación de conocimiento haciéndolo más robusto y generalizable sobre las dinámicas del teletrabajo y su productividad en diversas entidades federativas de México.

1.8. Delimitaciones de la investigación

Esta investigación tiene sus propias delimitaciones con el propósito de enfocar su análisis haciéndola más manejable y relevante, estas delimitaciones incluyen el ámbito geográfico o espacial, así como a los sujetos de estudio delimitándolos demográficamente y delimitación temporal.

a) Delimitación espacial

La investigación se realizará en área metropolitana de Monterrey donde se encuentran 186,092 unidades económicas de acuerdo con el censo económico del INEGI (2022) más reciente. Los municipios que comprenden el área metropolitana de Monterrey son: Apodaca, Benito Juárez, García, General Escobedo, Guadalupe, Monterrey, San Nicolás de los Garza, San Pedro Garza García y Santa Catarina.

b) Delimitación demográfica

Para realizar esta investigación el objeto de estudio son las unidades económicas del INEGI que se definen como cualquier establecimiento que puede ser desde una pequeña tienda hasta una fábrica grande que este asentado de manera permanente y delimitado por construcciones e instalaciones fijas.

Los sujetos de estudio serán los profesionales que trabajan en el departamento de recursos humanos de las empresas y que realicen trabajo remoto utilizando herramientas tecnológicas para desempeñar su trabajo. Se les enviará una encuesta que será autoaplicada, la cual estará diseñada previamente para que la contesten aquellos que hayan realizado trabajo remoto durante los últimos 6 meses y tuvieran más de 3 años de experiencia laboral sin importar si lo han hecho vía remota o presencial en su centro de trabajo o una combinación de ambas modalidades.

c) Delimitación temporal

La investigación será transeccional debido a que las encuestas se aplicarán en un tiempo determinado que permitirá conocer de manera puntual cuáles son las competencias estratégicas que emplea el teletrabajador para realizar de manera productiva el trabajo remoto.

En resumen, en este capítulo se presentaron los hechos, causas y consecuencia que enmarcan el problema a estudiar, así como se definieron la pregunta, el objetivo y la hipótesis general del estudio. Además de una descripción de la metodología para realizar la investigación y sus justificaciones teórica, metodológica y práctica, así como las delimitaciones demográficas, espaciales y temporales por lo que el siguiente capítulo dará el sustento teórico a la investigación.

1.9 Matriz de Congruencia

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo ofrece una revisión teórica de la productividad en el teletrabajo como variable dependiente y como se relaciona con la planeación, el trabajo en solitario, el manejo de herramientas informáticas el manejo del tiempo y el autoliderazgo que se consideran como variables independientes.

2.1. Marco teórico de la variable dependiente – Productividad del teletrabajo

El trabajo remoto ha sido ampliamente estudiado tanto antes como después de la pandemia. Los estudios previos a la pandemia se centraron en trabajadores cuyos puestos estaban diseñados para realizarse de forma remota. Sin embargo, con la declaración del COVID-19, muchos empleados tuvieron que adaptarse rápidamente al trabajo remoto de manera obligatoria, lo que implicó el desarrollo de nuevas competencias para ser productivos en este nuevo entorno laboral.

La productividad en el teletrabajo ha sido un tema de investigación creciente en los últimos años, no solo enfocándose en identificar las competencias necesarias para un teletrabajador, sino también en explorar los mecanismos y estrategias requeridos para mejorar la productividad en un entorno remoto (Kazekami, 2020).

2.1.1 Teorías y definiciones

Teorías

La Teoría de la Expectativa propuesta por Vroom (1964) establece que la motivación de los trabajadores puede conducir a una mayor productividad, puesto que, cuando los empleados perciben que sus decisiones y esfuerzos conducen a un mejor desempeño, puede resultar en recompensas más atractivas. Esta relación entre esfuerzo, desempeño y recompensa refuerza la motivación de los empleados

por lo que, a su vez, contribuye a una mejora en su rendimiento y por lo tanto en la productividad general de su trabajo.

Jack Nilles (1975) plantea la Teoría del Teletrabajo (*Telecommuting Theory*), en la cual sostiene que esta modalidad laboral puede aumentar la productividad al eliminar o reducir los tiempos de traslados hacia los centros de trabajo. Esta reducción permite un mejor manejo del tiempo, favoreciendo una mayor concentración y eficiencia en contextos remotos. Asimismo, la teoría también destaca que las herramientas tecnológicas y la autonomía del empleado son factores esenciales para tener una productividad alta. En ese sentido, su teoría ofrece el marco fundacional para comprender como el teletrabajo puede incrementar la productividad.

La Teoría de las Características del Trabajo, propuesta por Hackman y Oldham (1976), se centra en el diseño efectivo del trabajo para mejorar la satisfacción del empleado y, en consecuencia, aumentar su productividad. Esta teoría sugiere que los trabajadores deben contar con una variedad de competencias que les permitan comprender la importancia de sus tareas. Además, deben tener la autonomía suficiente para planear y completar sus tareas, recibiendo retroalimentación sobre su desempeño. Esta combinación de factores puede potenciar su motivación y rendimiento, lo cual se traduce en un incremento de la productividad.

Por su parte, Ajzen y Fishbein (1991) proponen la Teoría de la Acción Razonada, donde se destaca la importancia de la actitud hacia el comportamiento. Según esta teoría, si un trabajador adopta una actitud positiva, es más probable que realice sus tareas de manera eficiente beneficiando la productividad. Además, si el trabajador percibe que sus superiores o compañeros valoran su rendimiento, actúa como un factor motivador, incentivándolo a cumplir con las expectativas establecidas en sus tareas. De este modo, las normas sociales percibidas pueden jugar un papel clave en el incremento de la productividad.

La Teoría del Capital Psicológico, propuesta por Luthans (2007), destaca cuatro dimensiones positivas del estado psicológico en un trabajador, la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia. Estos factores resultan especialmente relevantes en contextos de teletrabajo, donde los teletrabajadores deben tener un grado alto de autonomía, establecer sus propias metas, manejando el tiempo de manera eficiente, manteniendo una motivación ante la ausencia de supervisión directa. Asimismo, la capacidad de sobreponerse a la adversidad se vuelve crucial para tener una alta productividad en entornos remotos. En este sentido, la teoría es una herramienta valiosa para potenciar el desempeño la satisfacción y la productividad en el teletrabajo.

La Teoría de la Acción Razonada (Fishbein y Ajzen, 1975) representa, en el contexto de esta investigación, el marco teórico más adecuado para comprender los factores que influyen en la productividad en entornos de teletrabajo. Esta teoría permite entender cómo los teletrabajadores adoptan actitudes positivas y toman decisiones conscientes respecto a su desempeño. En escenarios de trabajo remoto, la autonomía es fundamental, la intención de ser productivo depende en gran medida de las percepciones que tiene el teletrabajador sobre la eficacia de su esfuerzo, traduciéndose en un mayor nivel de productividad.

Definiciones

Para Kazekami (2017), la productividad se entiende como el aumento del rendimiento o desempeño de los trabajadores, particularmente por la reducción de tiempos de desplazamiento, una mayor autonomía en la realización de las tareas y las condiciones laborales facilitados por el teletrabajo.

De acuerdo con Fontalvo et al. (2018), la productividad se entiende como la relación entre los bienes producidos y los mecanismos empleados para su elaboración. Los autores señalan que este concepto está relacionado con los

términos de eficiencia y eficacia. Define la eficiencia como la capacidad de lograr un objetivo con el mínimo de recursos y en el menor tiempo posible, mientras que la eficacia se refiere a la capacidad que se tiene para lograr los objetivos planteados.

Para Liu et al, (2021), la productividad se entiende como la mejora en el desempeño individual del trabajador, como resultado del uso eficaz de los recursos estructurales, sociales y psicológicos, es decir productividad equivale a la capacidad que tiene el empleado para para realizar su trabajo con entusiasmo, compromiso y eficacia.

En concordancia con George (2022), la productividad se entiende como el impacto percibido del trabajo remoto en aspectos clave como la capacidad de concentración, la reducción de interrupciones, la flexibilidad para priorizar tareas y mejorar en general la administración del trabajo en entornos remotos.

En el estudio de Balushi et al. (2022), la productividad se define como la cantidad de trabajo que un empleado puede generar dentro de un determinado tiempo, comparándolo con otros trabajadores. En un contexto de teletrabajo, Catana et al, (2022), conciben la productividad como un indicador económico que mide la producción como una relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos utilizados en dicho proceso.

En esta misma línea del trabajo remoto Bloom (2024), define la productividad como el impacto que tiene el crecimiento económico y la eficiencia laboral en contextos remotos donde existe una asignación más eficiente de talento y en consecuencia un aumento en la productividad laboral.

Con respecto a la productividad en el teletrabajo, Bosua et al. (2013) mencionan que el teletrabajo es una forma disruptiva en las relaciones laborales, sin embargo, la literatura que existe sobre la productividad del teletrabajo es limitada por lo que se debe hacer investigación en constructos específicos que muestren la

relación que existe entre las competencias que influyen en la productividad del teletrabajo.

En resumen, la productividad podría definirse en el contexto del teletrabajo como la capacidad de desarrollar tareas en un tiempo específico de manera remota utilizando recursos determinados (Fontalvo., 2018; Liu et al., 2021; Balushi et al, 2022).

2.1.2 Investigaciones aplicadas sobre la Productividad del Teletrabajo (Y)

En un estudio longitudinal realizado entre 2011 y 2016, Monteiro et al. (2019) encontraron evidencia empírica después aplicar un censo a empresas grandes con más de 250 trabajadores e ingresos de más de 25 millones de euros y para el resto de las empresas utilizaron una muestra aleatoria estratificada de acuerdo con el tamaño e ingresos de la empresa. El número de casos censados fue de 5,227 en el 2011 y aumentó a 6,574 en el 2016. Los resultados obtenidos mediante un análisis de regresión múltiple permitieron concluir que la posibilidad de trabajar de manera remota es un factor motivador para el teletrabajador mostrando una correlación positiva entre el trabajo remoto y la productividad ($r = 0.1521$, $p < 0.001$).

En otro estudio empírico reciente, Choudhury et al. (2021) analizaron a 831 examinadores de solicitudes de patentes que trabajaban en modalidad en línea en la Oficina de Marcas y Patentes de los Estados Unidos (*United States Patent and Trademark Office – USPTO*). Mediante un análisis de regresión múltiple, encontraron que existe una correlación positiva significativa entre la modalidad de trabajar desde cualquier lugar (*Work-From-Anywhere – WFA*) y la productividad ($r = 0.205$, $p < 0.005$).

Liu et al. (2021) llevaron a cabo un estudio longitudinal mediante la aplicación de dos oleadas de encuestas a una muestra de 1,309 trabajadores chinos quienes trabajaron de manera remota para un *call center* durante la pandemia de COVID-

19. De acuerdo con los resultados obtenidos mediante un análisis de regresión múltiple, se evidenció una relación significativa y positiva entre el trabajo remoto y la productividad ($r = 0.390$, $p < 0.001$).

Según un estudio realizado por Balushi et al. (2022) con 175 trabajadores remotos de 3 niveles laborales en la empresa Ericsson de Oman, utilizando SPSS como herramienta de análisis encontró que existe una relación positiva, aunque débil, entre el trabajo remoto y la productividad ($r = 0.205$; $p > 0.05$). En ese mismo sentido Raj et al. (2023) realizaron un estudio con 128 profesionales de Tecnologías de la Información (TI) en Taiwán, encontrando una relación positiva entre el bienestar del trabajador y la productividad del trabajo en entornos remotos ($r = 0.507$, $p < 0.05$).

Recientemente, Toscano et al. (2025), llevaron a cabo un estudio con una muestra de 203 empleados municipales en Italia, que incluía diferentes ocupaciones como personal administrativo, contadores, arquitectos, ingenieros, oficiales de policía, bomberos, bibliotecarios y docentes. Mediante un análisis factorial, un modelo de ecuaciones estructurales y la estimación del índice de bondad de ajuste mediante la Raíz cuadrática Media Residual Estandarizada (SMSR – *Standardized Root Mean Square Residual*), así como un análisis de regresión lineal múltiple, los autores encontraron una relación positiva entre el trabajo desde casa y la productividad diaria ($r = 0.10$, $p < 0.01$).

Los estudios previos han proporcionado una amplia evidencia empírica que demuestra una correlación entre el trabajo remoto y la productividad. Coincidiendo con McTaggart y McLaughlin (2020), el teletrabajo es una realidad que se incrementó significativamente durante la pandemia del COVID-19. Actualmente, esta modalidad de trabajo remoto es muy común en las relaciones laborales, por lo que resulta imprescindible estudiar las diferentes dimensiones, en particular entre los profesionales de recursos humanos de las empresas en el área metropolitana de Monterrey.

2.2. Marco teórico y estudios de investigaciones aplicadas a las variables independientes

En este apartado se abordarán las investigaciones y estudios previos con trabajadores remotos, con el propósito de establecer una base teórica que permita comprender las competencias estratégicas que influyen en la productividad en el teletrabajo. Existen diferentes definiciones de competencias. Pero para este trabajo se tomará en cuenta coincidiendo la definición de Rosman et al. (2022) en donde señala que, una competencia es la capacidad de aplicar una combinación de conocimientos, habilidades y destrezas y comportamientos para realizar con éxito diversas tareas en un entorno laboral.

Diversos autores han identificado múltiples competencias necesarias para realizar el trabajo remoto de manera productiva, tales como la planeación, la autonomía, manejo del tiempo, competencias digitales y tecnológicas, administración del tiempo, comunicación virtual eficaz, adaptabilidad, resolución de problemas, pensamiento crítico, pensamiento analítico, trabajo en equipo, administración de proyectos, manejo de estrés, cultura organizacional, autonomía, entre otras (Thorstenson, 2020; Wang et al, 2021; Cakula y Prat, 2021; Ng et al., 2022; Neck y Neck, 2022; Yangaio, 2024) Sin embargo, el objetivo de esta investigación es enfocarse en cinco competencias estratégicas que deben tener los profesionales del departamento de recursos humanos: planeación, trabajo en solitario, manejo de herramientas informáticas, manejo del tiempo y autoliderazgo. Estas competencias tienen un impacto directo en la productividad en entornos remotos, y diversos estudios recientes las alinean con las necesidades actuales en el teletrabajo.

2.2.1. Variable independiente X1 – Planeación

La planeación constituye un elemento fundamental en el teletrabajo, ya que facilita la productividad y promueve la comunicación efectiva entre los trabajadores y la empresa. Su importancia se evidencio con mayor fuerza durante la pandemia del COVID-19, cuando muchos empleados enfrentaron dificultades para organizar sus actividades laborales de manera eficiente.

En este contexto, una adecuada planeación se vuelve crucial para el cumplimiento de metas y objetivos. Además, como señalan Jinalee y Singh (2018), desarrollar las habilidades de planeación como una competencia del teletrabajador no solo contribuye al cumplimiento de las tareas laborales, sino que también ayuda a disminuir el estrés psicológico asociado al trabajo remoto, favoreciendo una mayor productividad en este contexto laboral.

De acuerdo con Al Quershi (2020) el desempeño del trabajador está estrechamente ligado a la planeación, ya que permite a las empresas mejorar su productividad, proporcionando las herramientas necesarias para mantenerse competitivas. Con la planeación, el teletrabajador puede cumplir con las metas y objetivos planteados de acuerdo con las estimaciones de tiempo para completarlos.

Teorías, definiciones e investigaciones de la variable independiente X1 – Planeación.

a) Teorías

La Teoría de la Planeación de Henry Fayol (1921) se fundamenta en la aplicación de principios administrativos orientados a mejorar la productividad, mediante la optimización de funciones clave como la planeación para establecer objetivos claros, la organización del tiempo, el trabajo en equipo, el uso eficiente de

los recursos materiales y la disciplina. Esta teoría ofrece un marco conceptual útil para comprender y mejorar la productividad en entornos de trabajo remotos.

La teoría de la motivación de Maslow (1954) establece que la satisfacción progresiva de las necesidades humanas, desde las más básicas hasta las superiores, incide directamente en el rendimiento de la persona. En el contexto de trabajo remoto, la planeación quiere un papel central, ya que permite estructurar actividades laborales de manera que atiendan necesidades fisiológicas como la alimentación y el descanso. Una planeación adecuada, contribuye a reducir la incertidumbre satisfaciendo la necesidad de seguridad y fortaleciendo la sensación de seguridad y pertenencia. La autonomía derivada de una buena planeación promueve el reconocimiento y permite al empleado desarrollarse profesionalmente a través del autoliderazgo. Así, con la teoría de Maslow, la planeación se convierte no solo en una herramienta administrativa, sino también es un mecanismo para potenciar la motivación y, por consiguiente, la productividad del trabajo en entornos virtuales.

La Teoría de la Contingencia propuesta por Lawrence y Lorch (1963) sostiene que no existe una forma única de planeación dentro de las organizaciones, ya que deben adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno. Desde esta perspectiva, la planeación no se puede concebir como un proceso rígido sino como un sistema dinámico, flexible y contextualizado a las condiciones laborales. En el marco del teletrabajo, esta teoría adquiere una relevancia particular debido a diversos factores contingentes como el uso intensivo de herramientas informáticas, el trabajo en solitario, el nivel de autoliderazgo y eventos disruptivos como la pandemia del COVID-19. Así, una planeación basada en principios contingentes permite a los teletrabajadores ajustar sus estrategias, manejar su tiempo y métodos de trabajo, promoviendo una mayor adaptabilidad y, en consecuencia, una mayor productividad en contextos virtuales.

La Teoría del Comportamiento Organizacional (*Behavioral Theory*) planteada por Douglas McGregor (1970), a través de sus Teorías X e Y, ofrece un marco explicativo útil para analizar la relación entre planeación y productividad en contexto de teletrabajo. En este caso, la Teoría X asume que los empleados evitan el trabajo, requieren una supervisión directa y muestran escasa o nula iniciativa, la Teoría Y plantea una visión opuesta, los trabajadores son intrínsecamente motivados, responsables y capaces de autodirigirse. Considerando esta última premisa, la planeación tiene un papel importante en el teletrabajo, puesto que permite al trabajador organizar sus tareas, establecer prioridades y manejar sus tiempos de manera autónoma. Así, al fomentar condiciones alineadas a la Teoría Y se impulsa una mayor productividad en contextos de trabajo remoto.

La teoría del manejo de proyectos (*Project Management Theory*) propuesta por Warburton y Cioffi (2014) enfatiza la importancia de establecer objetivos alcanzables y manejables dentro de contextos dinámicos. Este enfoque destaca la importancia de la flexibilidad y adaptación que permita realizar ajustes continuos ante cambios en diferentes entornos, lo que resulta especialmente pertinente en el teletrabajo. Al aplicar esta teoría al trabajo remoto permite establecer una relación directa entre la planeación y la productividad, fomentando la autonomía, el manejo eficiente del tiempo y la adaptación laboral a condiciones variables.

Para esta investigación, la Teoría de la Contingencia resulta especialmente adecuada para establecer una relación entre la planeación y productividad del teletrabajo, debido a que reconoce que no existe un modelo único de planeación aplicable a cualquier contexto laboral. Su enfoque flexible y adaptativo permite entender cómo factores como el manejo de herramientas informáticas, el manejo del tiempo y la autonomía del teletrabajador inciden en la forma de hacer una planeación. En contextos laborales remotos, donde las condiciones son cambiantes y diversas, esta teoría proporciona un marco sólido para analizar como la planeación incide en la productividad del teletrabajo.

b) Definiciones

De acuerdo con Brooks (2002), la planeación ha sido un tema extensamente debatido, él la define como el proceso mediante el cual se intenta dar forma al futuro. Por su parte, Madanipour (2015) define la planeación como un proceso en el cual se intenta dar forma al futuro, mediante la preparación estructurada para la toma de decisiones y acciones futuras.

En concordancia con George (2019), la planeación se define como el establecimiento de metas y objetivos concretos, así como las estrategias que una organización quiere alcanzar, a través de un análisis detallado y un enfoque sistemático en la toma de decisiones.

Coincidiendo con Aagaard (2019), la planeación de actividades es la guía que permite a los trabajadores mantener el enfoque para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas. AlQuershi (2020) argumenta que la planeación es el procedimiento para establecer la dirección de las actividades de una organización evaluando objetivos presentes y futuros.

Para Pokojski et al. (2022), la planeación es el conjunto de actividades que permiten al trabajador tenga una visión clara de las metas y objetivos que debe cumplir, permitiéndole ser más productivo al anticiparse a posibles cambios maximizando el uso de sus recursos. Mientras que para Sandoval et al. (2022), la planeación consiste en el establecimiento de metas objetivas y alcanzables, proporcionando una guía precisa que señala el camino a seguir para la ejecución de las tareas propuestas.

En esa línea, Pvoni et al. (2024) conciben la planeación como una práctica que abre espacio a posibilidades alternativas, desafiando las formas tradicionales y normativas de organizar el futuro. Es decir, la planeación es vista como una actividad transformadora que permite cuestionar o reconstruir lo ya establecido.

Por lo que se puede considerar que la planeación es el proceso que permite plantear metas y objetivos para establecer la dirección de la organización mediante el planteamiento de estrategias y un análisis sistemático de la toma de decisiones (George, 2019; AlQuershi, 2020 y Pokojski et al., 2022).

c) Investigaciones

Un estudio realizado por Suklev y Debarliev (2012) encuestó a 212 gerentes de nivel medio o superior, así como a propietarios de pequeñas y medianas empresas en la República de Macedonia. Utilizando un modelo de regresión, los autores encontraron que existía una relación significativa entre la planeación estratégica y la productividad laboral ($r = 0.394$, $p < 0.01$), lo que indica que la planeación tiene un impacto positivo y moderado en la productividad laboral en ese contexto.

Según el estudio realizado por Al Quershi (2020), en el que participaron 235 gerentes de pequeñas y medianas empresas manufactureras en Yemen, se exploró la relación entre la planeación y la productividad de los trabajadores en un contexto remoto. A través de un cuestionario autoadministrado y mediante un análisis de regresión múltiple, los resultados evidenciaron que existe una relación positiva y significativa entre la planeación y la productividad laboral ($r = 0.59$; $p < 0.001$).

En un estudio realizado por Henke (2022) con la participación de 59 miembros del personal administrativo de una institución de salud en Canadá, se identificó, de acuerdo con los entrevistados, que una de las competencias personales esenciales para el trabajo remoto es la capacidad de planear las actividades laborales. Los resultados mostraron que dicha planeación se asocia directamente con un desempeño proactivo ($r = 0.841$, $p < 0.001$) de los trabajadores, así como un incremento en su productividad laboral ($r = 0.511$, $p < 0.001$).

En un estudio reciente llevado a cabo por Yangailo (2024) se analizó la relación entre la planeación estratégica y la productividad de los empleados, específicamente de los gerentes de la Red Ferroviaria de Tanzania-Zambia (TAZARA - Tanzania Zambia Railroad Authority). El estudio se basó en un cuestionario autoadministrado aplicado a 177 participantes. Mediante un análisis de regresión, los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre la planeación y la productividad de los empleados, ($r = 0.676$, $p < 0.001$).

Los estudios previos evidencian que la planeación es una competencia esencial, puesto que permite a los trabajadores organizar, priorizar y ejecutar sus tareas de manera eficiente, incluso sin una supervisión directa. Esta competencia tiene especial relevancia especialmente en ciudades altamente industrializadas como el área metropolitana de Monterrey, donde existen diversos sectores económicos que han adoptado el trabajo remoto. En este contexto, estudiar la relación entre la planeación y la productividad del teletrabajo cobra importancia estratégica.

2.2.2. Variable independiente X2 - Trabajo en solitario

El trabajo en solitario puede afectar la productividad en el teletrabajo puesto que pueden existir frustraciones o estrés (Crawford et al., 2011) debido al aislamiento del trabajador al realizar su trabajo de manera remota siendo esta una forma de relación laboral que se ha incrementado a partir de la pandemia de COVID-19. De acuerdo con Lam y Lung (2012), se ha realizado poca investigación acerca del impacto que tiene en las organizaciones el trabajo en solitario.

De acuerdo con Felstead y Golo (2017), es un reto entender qué es lo que pasa con los empleados al trabajar en solitario y cómo afecta ese ambiente en la productividad del trabajo remoto. Coincidiendo con Guo (2020), los ambientes de trabajo en los últimos años han sido muy cambiantes debido a la tecnología y al trabajo virtual desarrollado fuera de la oficina, teniendo otros ambientes de trabajo.

Además, el trabajo en solitario es una de las competencias que se requieren para el teletrabajo debido a que puede producir diferentes sentimientos afectando la productividad de los teletrabajadores (Toscano y Zappala, 2020).

Teorías, definiciones e investigaciones de la variable independiente X2 – Trabajo en solitario.

a) Teorías

La Teoría de la Expectativa (*Expectancy Theory*) establecida por Broom (1964) explica cómo los trabajadores pueden tomar decisiones sobre su comportamiento cuando se encuentran trabajando en una organización basándose en los resultados esperados de sus acciones debido a que los trabajadores pueden estar motivados a actuar de cierta manera si piensan que sus esfuerzos lo llevarán a los resultados esperados obteniendo una recompensa una vez que se han logrado las metas. La Teoría de la Expectativa está directamente relacionada con el trabajo en solitario porque sugiere que la motivación de las personas depende de sus expectativas sobre los resultados de sus esfuerzos.

La Teoría de la Autodeterminación (*Self Determination Theory - SDT*), desarrollada por Edward Deci y Richard Ryan (1971), es una teoría psicológica de la motivación que se centra en los factores intrínsecos y extrínsecos que impulsan el comportamiento de las personas. La teoría enfatiza la importancia de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y como se relacionan para fomentar la motivación, el bienestar y el crecimiento personal, que son necesarios para poder trabajar en solitario. Los factores intrínsecos se relacionan a lo que la persona quiere lograr por su propia satisfacción mientras que los extrínsecos son las actividades que se espera una recompensa por ejemplo recibir un salario.

Bandura (1977) establece en su Teoría de la Autoeficacia (*Self-Efficacy Theory*) cómo un individuo puede aprender nuevas competencias mediante la

observación e interacción con sus compañeros de trabajo. En el contexto del trabajo en solitario, la autoeficacia juega un papel importante en cómo los individuos manejan tareas, establecen metas y las pueden cumplir cuando se encuentran trabajando solos. La autoeficacia de acuerdo con Bandura es que la persona pueda ser capaz de realizar una tarea por sí mismo.

La Teoría de Establecimiento de Metas (Goal Setting Theory) fue propuesta por Locke (1990). Esta teoría sugiere que se pueden establecer metas específicas para que haya un mayor rendimiento en comparación con establecer metas generales o sencillas. De acuerdo con esta teoría, cuando los empleados tienen metas claras y difíciles su compromiso y motivación para lograrlas es mayor y en consecuencia mejora su productividad. En el contexto del trabajo en solitario, la capacidad de establecer y comprometerse con metas es crucial para mantener la motivación y la productividad.

El trabajo en solitario puede ser una experiencia muy satisfactoria y motivadora para que sea efectivo y gratificante, es importante encontrar un equilibrio que permita la independencia, el desafío y las oportunidades de conexión social. La Teoría de la Autodeterminación influye de manera directa en los teletrabajadores ya que deben estar motivados para poder realizar el trabajo de manera productiva en cualquier contexto remoto.

b) Definiciones

De acuerdo con Wright et al. (2006), el trabajo en solitario se entiende como un estado psicológico que puede tener efectos en las relaciones sociales de la persona. En esa misma línea, Erdil y Ertosun (2011) definen el trabajo en solitario como un conjunto de sentimientos socioemocionales que algunas personas pueden experimentar al desempeñar sus labores de manera aislada.

Sin embargo, Lam y Lung (2012) definen el trabajo en solitario como un sentimiento generado por la ausencia de relaciones sociales deseadas en el entorno laboral. Los autores señalan que los empleados valoran el contacto social con sus compañeros no solo facilitando la comunicación, sino que también promueve una competencia directa que los trabajadores deben desarrollar para incrementar su productividad en entornos laborales remotos.

Según Zhou (2018), el trabajo en solitario se refiere a una carencia emocional a la ausencia de compañía social en el entorno laboral, lo cual puede generar emociones negativas que afectan el ambiente de trabajo. Este fenómeno no solo impacta el bienestar de los empleados, sino que también tiene consecuencias perjudiciales, afectando su competitividad y productividad especialmente en contextos laborales remotos.

Para Toscano y Zappala (2020) el trabajo en solitario significa que una persona puede trabajar sola sin tener contacto con otras personas de manera física. De acuerdo con este enfoque, esta forma de trabajo implica no solo la ausencia de contacto social, sino también una desconexión emocional y física que puede generar sentimientos de aislamiento afectando la productividad en entornos virtuales de trabajo.

Por su parte, Wax et al. (2022) define el trabajo en solitario como la percepción de un déficit en las relaciones sociales necesarias que no se están cubriendo en el trabajo. Mientras que para O'Hare et al. (2024) el trabajo en solitario es un sentimiento subjetivo de carencia de apoyo social traducido en la percepción de aislamiento de sus compañeros de trabajo.

Para esta investigación, el trabajo en solitario se define como una combinación de sentimientos y percepciones generados por el entorno y ambiente laboral en un contexto remoto, las cuales se correlacionan, positiva o negativamente con el desempeño del trabajo (Zhou, 2018; Wax et al., 2022 y O'Hare et al., 2024).

c) Investigaciones

En un estudio cuantitativo transversal, por Bloom et al. (2015), analizaron una muestra de 249 empleados de un *call center* que trabajaban de manera remota en una de las agencias de viajes más importantes en China. Utilizando un modelo de regresión múltiple, encontraron una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el trabajo en solitario en modalidad remota y la productividad ($r = 0.232$, $p < 0.001$), lo que sugiere que esta forma de trabajo puede significar una ventaja competitiva para las organizaciones.

A pesar de que algunos estudios reportan una correlación positiva entre el trabajo en solitario en el contexto de trabajo remoto, también existen hallazgos que apuntan en dirección opuesta. Ozcelik y Barsade (2018), al realizar un estudio transversal, utilizaron una muestra cuantitativa de 672 empleados y 114 supervisores de una organización municipal y otra privada. Empleando un modelo lineal jerárquico y un modelo de ecuaciones estructurales multinivel, encontraron que existe una correlación negativa entre el trabajo en solitario y la productividad ($r = -0.28$, $p < 0.01$).

De acuerdo con la investigación transversal y cuantitativa realizada por Galanti et al. (2021), para estudiar el trabajo remoto durante la pandemia del COVID-19 en Italia, se aplicó una encuesta autoadministrada de forma aleatoria en línea utilizando la plataforma Qualtrix, a una muestra de 209 empleados quienes manifestaron estar trabajando de manera remota. Mediante un análisis de regresión lineal, realizado con el software SPSS v.26, los resultados evidenciaron una correlación negativa significativa entre la productividad y el trabajo en solitario realizado en el contexto del teletrabajo ($r = -0.42$, $p < 0.01$).

Toscano y Zappala (2021), realizaron un estudio cuantitativo y transversal con una muestra de 171 empleados municipales en Italia, quienes respondieron un

cuestionario que les fue enviado *vía online*. Mediante un análisis factorial confirmatorio, utilizando los programas Mplus 8 y SPSS v.26, encontraron que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el trabajo en solitario de forma remota y la productividad en este contexto ($r = 0.5, p < 0.01$).

Slavkovic et al. (2022) llevaron a cabo un estudio cuantitativo con una muestra de 226 encuestas aplicadas a empleados serbios que trabajaban de manera remota. Mediante un análisis de regresión lineal múltiple encontraron que existe una relación significativa entre el trabajo en solitario ($\beta = 0.07; p < 0.05$) y la productividad.

En un estudio realizado por O'Hare et al. (2024) a 477 trabajadores del área de salud en el Reino Unido donde enviaron un cuestionario de manera aleatoria mediante redes sociales como LinkedIn y Twitter para ser autoaplicado y mediante un análisis de regresión utilizando SPSS determinaron que existe una relación positiva entre el trabajo en solitario y la productividad ya que los resultados muestran que si un trabajador lo hace más de 31 horas a la semana de manera remota es más productivo que aquellos que lo hacen menos horas ($\chi^2 (6, 480) = 17.48, p < 0.05$).

Los estudios previos han evidenciado que el trabajo en solitario puede estar relacionado con la productividad en contextos de trabajo remoto, lo que representa una oportunidad valiosa para explorar esta relación a nivel local. En particular, en la zona metropolitana de Monterrey, este análisis permitirá comprender mejor los desafíos y oportunidades del entorno laboral actual. Esta investigación contribuirá a cerrar una brecha en el conocimiento al aportar evidencia empírica específica sobre un fenómeno aun poco estudiado en la región.

2.2.3. Variable independiente X3 – Manejo de herramientas informáticas

Para Urbaniec et al. (2022), el trabajo remoto representa una modalidad flexible que favorece la productividad. No obstante, esta flexibilidad requiere de un

soporte técnico adecuado que garantice el manejo eficiente de las herramientas informáticas. Con este apoyo permite que los trabajadores desarrollen sus tareas con una mayor autonomía, incluso en ausencia de una supervisión directa por parte de sus superiores.

Durante la pandemia de COVID-19 se tuvieron que implementar acciones disruptivas, ya que el modelo de trabajo tradicional cambio de forma repentina, se pasó de trabajar predominante mente en oficinas a hacerlo desde casa o cualquier otro lugar diferente al centro laboral. Las reuniones se trasladaron al entorno virtual y muchas decisiones comenzaron a tomarse en línea, por lo que el manejo de las herramientas informáticas se convirtió en un factor fundamental para continuar con la productividad, ahora desde un entorno remoto (Raj et al., 2023).

Teorías, definiciones e investigaciones de la variable independiente X3 – Manejo de herramientas informáticas

a) Teorías

La Teoría de la Acción Razonada (TAR), propuesta por Fishbein y Ajzen (1975) ofrece el marco teórico para entender cómo los trabajadores remotos adoptan y manejan las herramientas informáticas. Esta teoría plantea que el comportamiento humano está determinado por la intención conductual, la cual se forma a partir de dos factores, la actitud hacia el comportamiento y la norma subjetiva, entendida como la percepción de aprobación o desaprobación de sus compañeros o superiores jerárquicos. En el contexto del trabajo remoto, esta teoría cobra una relevancia importante, puesto que, si el trabajador percibe que el manejo de las herramientas informáticas mejora su productividad, desarrollara una actitud positiva hacia su uso, lo que a su vez puede traducirse en una adopción más efectiva y un impacto positivo en la productividad del teletrabajo.

Por su parte, el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM – Technology Adoption Model) desarrollado por Davis (1989), explica los factores que determinan la aceptación y el uso de la tecnología por parte de los usuarios. Dicho modelo sostiene que el comportamiento del uso de la tecnología está influenciado por dos factores principales: la utilidad percibida, entendida como el grado en que una persona considera que el uso de determinada tecnología mejorará su desempeño laboral; y la facilidad de uso percibida, que se refiere a la medida en que el individuo percibe que el uso de la tecnología no requerirá un esfuerzo considerable. La aplicación del TAM al contexto del teletrabajo permite identificar con mayor precisión los elementos que favorecen o limitan el manejo de las herramientas informáticas, contribuyendo así a una mejor comprensión de su impacto en la productividad en entornos laborales remotos.

La Teoría del Comportamiento Planeado (TPB – Theory of Planned Behaviour), desarrollada por Ajzen (1991), proporciona el marco teórico para comprender los factores que influyen en la adopción y manejo de las herramientas tecnológicas en contextos de trabajo remoto. De acuerdo con esta teoría, está determinada por tres elementos clave: la actitud del trabajador hacia el comportamiento, la norma subjetiva percibida y el control conductual percibido. En contextos remotos, la actitud hacia el comportamiento se refiere a la creencia del trabajador de dominar diversas herramientas informáticas mejora su eficiencia y productividad. En cuanto a la norma subjetiva, esta se relaciona con la percepción del empleado de que sus compañeros promueven el uso eficaz de herramientas informáticas, sentirá una mayor obligación para adoptarlas. Respecto al control conductual percibido, es la percepción del trabajador sobre su capacidad para manejar las herramientas informáticas exitosamente. La combinación de estos tres factores manejando las herramientas informáticas se traduce en una mejora en la productividad del teletrabajo.

La Teoría de la Difusión de Innovaciones, propuesta por Rogers (1995), ofrece un marco teórico útil para poder analizar cómo se adoptan las herramientas

tecnológicas en contextos laborales remotos. Esta teoría, sostiene que la adopción de una innovación, en este caso las herramientas informáticas, depende de una serie de características percibidas por los usuarios, tales como la ventaja competitiva, la compatibilidad, la facilidad de uso, los resultados obtenidos y la posibilidad de prueba antes de su adopción. En estos entornos, donde existen diferentes plataformas y herramientas de comunicación, los trabajadores tienden a adoptar con mayor facilidad aquellas que perciben ventajosas, es decir, que ofrecen una ventaja competitiva, se adaptan a sus necesidades laborales, son intuitivas y han demostrado ser eficientes mediante resultados colaborativos. Por lo tanto, esta teoría resulta fundamental para comprender por qué las herramientas tecnológicas son adoptadas más rápidamente que otras y para determinar el impacto que dicha adopción tiene sobre la productividad en el trabajo remoto.

El Modelo de Aceptación Tecnológica V3 (TAM V3), desarrollado por Venkatesh y Bala (2008) representa una evolución del TAM original al integrar factores individuales y organizacionales, lo que hace especialmente relevante en contextos de trabajo remoto. Este modelo incorpora variables como la autoeficacia informática, la ansiedad tecnológica, el bienestar percibido, la calidad del sistema y la facilidad de acceso a diferentes herramientas informáticas, las cuales influyen en la percepción de utilidad y facilidad de uso al momento de adoptar una nueva tecnología. Estas dimensiones adquieren particular importancia en entornos remotos, dado que los teletrabajadores dependen en gran medida de sus competencias tecnológicas para ejecutar sus tareas de manera eficiente, lo que incide directamente en la productividad del trabajo remoto.

Para esta investigación, tanto el Modelo de la Aceptación Tecnológica (TAM) como la Teoría del Comportamiento Planeado (TPB) son fundamentales para analizar la relación entre el manejo de las herramientas informáticas y la productividad del teletrabajo. El TAM explica cómo la utilidad y la facilidad de uso percibidas influyen en la adopción de herramientas tecnológicas, mientras que la TPB considera factores actitudinales, normativos y de control conductual percibido

que afectan la intención de uso. En conjunto, ambas teorías proporcionan una base sólida para comprender los elementos que favorecen de manera eficiente el manejo de las herramientas informáticas en contextos remotos y su impacto en la productividad del teletrabajo

b) Definiciones

Por su parte, Engelbrecht (2017) conceptualiza el manejo de las herramientas informáticas como una competencia esencial que implica conocimientos técnicos fundamentales para ser competitivo y ejecutar de manera eficiente los procesos orientados al cumplimiento de los objetivos y metas de una organización.

Recientemente Jacks (2021) menciona que el manejo de las herramientas digitales es una norma cultural que utiliza plataformas colaborativas, videoconferencias, cómputo en la nube e internet de banda ancha para ser productivo de manera remota.

Para Carvalho et al. (2023), el manejo de las herramientas informáticas es una competencia digital que incluye la habilidad para usar eficientemente las tecnologías digitales como plataformas de videoconferencia, almacenamiento en la nube, aplicaciones de mensajería de textos y sistemas de manejo de información.

Chen et al. (2024) consideran el manejo de las herramientas informáticas como una competencia digital que se relaciona con la empatía y el incremento de la autonomía en ambientes virtuales. Por su parte, Bartra-Rivero et al, (2024) entienden el manejo de las herramientas informáticas como una competencia que facilita una adaptación más fluida a las demandas tecnológicas mejorando la productividad en el trabajo remoto.

En conclusión, el manejo de herramientas de la información es una competencia del trabajador en el uso de internet y herramientas informáticas como una ventaja competitiva adaptándose a nuevos procesos para tener una productividad en el trabajo remoto (Jacks, 2021; Carvalho et al., 2023 y Chen et al., 2024).

c) Investigaciones

En un estudio realizado por Gigi y Sangeetha (2020), se empleó un muestro por conveniencia con una muestra compuesta por 61 trabajadores del sector de tecnologías de la información (TI), pertenecientes a diferentes empresas que trabajaban de manera remota. Mediante un análisis de varianza (ANOVA) y regresión lineal, utilizando el software SPSS para el procesamiento estadístico, encontraron que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el manejo de herramientas informáticas y la productividad en el contexto de teletrabajo ($\beta = 0.220$, $p = 0.000$).

Catana et al. (2022) llevaron a cabo una investigación cuantitativa con una muestra de 327 trabajadores rumanos que desempeñaban sus actividades laborales en la modalidad de teletrabajo. Los resultados del estudio indican que los factores tecnológicos y la habilidad de manejar las herramientas informáticas influyen significativamente en la productividad. Para el análisis de datos, se aplicó análisis factorial, seguido de un análisis de conglomerados (*Cluster Analysis*) y una regresión lineal múltiple, utilizando R como software estadístico. Los hallazgos muestran una relación directa y estadísticamente significativa entre el manejo de herramientas tecnológicas y la productividad en ambientes laborales remotos ($\chi^2 = 152.65$, $df = 2$, $p = 2.2 \times 10^{-16}$).

En un estudio reciente, Houari (2025) llevó a cabo una investigación empírica con una muestra aleatoria de 53 participantes pertenecientes a empresas ubicadas en la ciudad de Tiaret, Algeria. Mediante un análisis de regresión múltiple realizado

con el software estadístico SPSS v25, encontró una relación significativa entre el manejo de las herramientas informáticas y la productividad ($r = 0.342$, $p < 0.05$).

Estos hallazgos sugieren que el uso eficaz de las herramientas tecnológicas se ha consolidado como un factor determinante en la productividad del teletrabajo, dado que estas permiten optimizar la comunicación, dar seguimiento a proyectos y fortalecer la colaboración de equipos de trabajo distribuidos geográficamente. En este sentido, la creciente adopción del teletrabajo en ciudades con un nivel alto de desarrollo tecnológico y empresarial, como Monterrey, resulta no solo pertinente, sino también necesario para generar conocimiento aplicable a las dinámicas laborales locales y para diseñar estrategias más eficientes orientadas a mejorar la productividad en contextos remotos.

2.2.4. Variable independiente X4 - Manejo del tiempo

Coincidiendo con Álvarez (2018) el manejo del tiempo dentro de las organizaciones es muy importante y casi una obsesión y los individuos deben adquirir las habilidades para poder administrar mejor el tiempo y ser más productivos al realizar trabajo remoto ya que la carencia o pocas habilidades del manejo del tiempo puede tener un efecto en la satisfacción en el trabajo y en la productividad (Korzynski y Protsiuk, 2022).

Teorías, definiciones e investigaciones de la variable independiente X4 – Manejo del tiempo.

a) Teorías

La Teoría de la Autoeficacia formulada por Bandura (1977), sostiene que la creencia que puede tener un trabajador sobre su capacidad para organizar y ejecutar tareas específicas influye directamente en comportamiento, motivación y desempeños. En el contexto del teletrabajo, la autoeficacia es un factor crítico que permite a los trabajadores manejar su tiempo de manera eficiente, mantener la

concentración en sus tareas y utilizar las herramientas informáticas teniendo una autonomía en su trabajo. Cuando los empleados tienen una alta autoeficacia, es más probable que se sientan capaces de manejar su jornada laboral, establecer prioridades, cumplir con los plazos asignados a las tareas y adaptarse a los retos en los ambientes laborales remotos.

La Teoría de las Multitareas Actuales (*Threaded Cognition Theory of Multitasking- TCTM*), planteada por Altmann y Trafton (2002), sostiene que los seres humanos manejan múltiples tareas mediante un mecanismo de activación y desactivación de metas y objetivos planteado, lo que permite alternar entre diferentes actividades. Cada vez que una persona cambia de tarea, se produce un costo cognitivo, es decir, una pérdida temporal de eficiencia debido al tiempo y esfuerzo requeridos para redirigir la atención y reactivar la meta u objetivo anterior. En contextos de teletrabajo, esta teoría resulta especialmente relevante puesto que el entorno virtual facilita la aparición de interrupciones constantes como recibir llamada, un mensaje de texto, un correo electrónico, notificaciones o interrupciones inesperadas que exigen al trabajador cambiar de enfoque repentinamente. Esta teoría permite conocer cómo dichos cambios repentinos afectan el manejo del tiempo y la productividad del teletrabajo

Posteriormente, Altmann y Trafton (2007) plantean la Teoría de las Multitareas Subsecuentes (*Interrupted Task Resumption Theory*), la cual se enfoca en los mecanismos cognitivos implicado en la reanudación de una tarea después de haber sido interrumpida. En los contextos laborales remotos, donde los teletrabajadores deben alternar entre múltiples aplicaciones, reuniones virtuales, proyectos, presentaciones incluso tareas domésticas, la capacidad de manejar esas transiciones es muy relevante para que pueda haber una productividad del teletrabajo. Los principios de esta teoría resultan útiles para comprender como se ven afectados el manejo del tiempo y la continuidad del flujo de trabajo estableciendo estrategias que permitan una mayor productividad.

La Teoría de la Autodeterminación (Self-Determination Theory, SDT) desarrollada y ampliada por Deci, Olafsen y Ryan (2017) sostiene que las personas tienen tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación social, las cuales, al ser satisfechas, fomentan una motivación autodeterminada. En el contexto del teletrabajo, la autodeterminación es clave para el manejo efectivo del tiempo y la productividad en estos contextos virtuales. Si un teletrabajador se siente autónomo, es decir, que se siente competente para manejar su tiempo; se siente competente, porque tiene las habilidades para manejar las herramientas informáticas y cumplir sus metas; y mantiene una conexión social mediante interacciones virtuales con sus colegas, es más probable que tenga una motivación intrínseca. Esta motivación favorece el manejo proactivo de su tiempo, lo que contribuye directamente al incremento de la productividad en el trabajo remoto.

Para esta investigación la Teoría de la Autodeterminación proporciona un marco teórico sólido para analizar la relación entre el manejo del tiempo y la productividad en el teletrabajo ya que se centra en cómo la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas influye en la motivación intrínseca de los trabajadores. Esta motivación fortalece su autonomía para decidir cómo manejar su tiempo, se sienten competentes usando herramientas informáticas que además les permiten establecer esa conexión social lo que les permite ser más productivos en contextos laborales virtuales.

b) Definiciones

Existen varias definiciones del manejo del tiempo, para Claessens (2005) es un comportamiento que permite lograr de manera efectiva el tiempo desarrollando determinadas actividades que son orientadas hacia el cumplimiento de metas y objetivos. Por su parte Jinalee y Singh (2018) definen el manejo del tiempo como la habilidad de poder combinar el tiempo personal con el tiempo dedicado al trabajo.

Mientras que para Wolters (2021) el manejo del tiempo es una capacidad que tienen las personas para usar su tiempo de manera eficiente evitando distracciones y procrastinación. Arumugan et al. (2021) definen el manejo del tiempo como una herramienta que sirve para resolver cualquier problema y tener cualquier éxito y obteniendo el máximo beneficio después de poner un mínimo de entradas.

Por su parte, Irikefe (2021) define el manejo del tiempo como el proceso de organizar y planificar cómo dividir una agenda entre actividades específicas con el fin de maximizar la efectividad de una manera eficiente, de esta manera el teletrabajador se puede enfocar en actividades particulares para mejorar su productividad.

Para Perez et al. (2025), el manejo del tiempo es la capacidad de priorizar tareas, estableciendo horarios manteniendo la motivación con el propósito de ser productivo. Mientras que Ranjan et al. (2025) argumenta que el manejo del tiempo es una competencia clave que implica la capacidad de planear, priorizar y ejecutar tareas de manera eficiente

En resumen, el manejo de tiempo es un comportamiento que permite planear el tiempo desarrollando determinadas actividades para cumplir las metas y objetivos de manera eficiente (Claessens, 2005; Irikefe, 2021 y Arumugan et al., 2021 Ranian et al., 2025).

c) Investigaciones

El manejo del tiempo de manera efectiva puede incrementar la productividad del trabajo remoto, además de ayudar a los teletrabajadores a balancear su vida laboral y personal. también fomenta la autodisciplina, optimiza el uso de recursos y reduce las interrupciones durante la realización de tareas. Un adecuado manejo del tiempo permite así mismo, ajustar la agenda para incluir incluso actividades no

laborales, lo que disminuye la presión o el estrés, mejorando y equilibrando su vida personal y laboral (Toscano y Zappala, 2021).

En un estudio de caso realizado por Belaid (2022) con una muestra de 35 trabajadores de una empresa ubicada en Bechar, Argelia, se empleó un análisis de regresión utilizando el software estadístico SPSS v 21. Los resultados evidenciaron una relación positiva y estadísticamente significativa entre el manejo del tiempo y la productividad laboral ($r = 0.613$, $p < 0.001$).

En otro estudio realizado por Maket y Njeru (2023), se examinó la relación entre el manejo del tiempo y la productividad en una muestra de 108 de una compañía de seguros ubicada en Nairobi, Kenia. Utilizando una metodología cuantitativa y mediante un análisis de regresión lineal encontraron que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables ($r = 0.595$, $p < 0.001$).

En suma, estudiar la relación entre el manejo del tiempo y la productividad del teletrabajo es fundamental debido a los cambios estructurales en las dinámicas laborales impulsados por la virtualización del trabajo. Las evidencias empíricas demuestran que un manejo eficaz del tiempo contribuye a una mayor productividad. Por ello, analizar esta relación permite comprender mejor los mecanismos que impulsan la productividad, facilitando la creación de estrategias orientadas a mejorar la eficiencia en esquemas no presenciales particularmente en el área metropolitana de Monterrey donde el estudio empírico ha sido escaso.

2.2.5. Variable independiente X5 – Autoliderazgo

El autoliderazgo en un contexto laboral a distancia tiene sus propias características ya que los líderes tienen que hacer un esfuerzo adicional generando las habilidades comunicacionales que requiere para transmitir a sus seguidores la continuidad del trabajo además de la seguridad y estabilidad de su empleo motivar a sus seguidores y cumplir con metas y compromisos que existen en la organización (Olkowicz, 2022).

Teorías, definiciones e investigaciones de la variable independiente X5 – Autoliderazgo

a) Teorías

La Teoría del Camino-Meta planteada por House (1971), sostiene que la función principal del liderazgo es facilitar el logro de los objetivos planteados por la organización clarificando el camino por el cual se deben dirigir las actividades, eliminando obstáculos y proporcionando los recursos e incentivos para alcanzar las metas. En escenarios donde la supervisión directa es limitada o inexistente, como ocurre en el trabajo remoto, el trabajador asume el rol de líder de sí mismo, siguiendo los principios de la teoría, estableciendo metas claras, planificando las acciones necesarias para alcanzarlas, enfrentando y superando barreras propias del entorno virtual, y reforzando su compromiso con los objetivos establecidos y, en consecuencia, mejorar la productividad laboral en un entorno de teletrabajo.

La Teoría del Autoliderazgo, desarrollada por Manz (1986), plantea que las personas pueden influir en su propio comportamiento mediante un conjunto de estrategias conductuales y cognitivas orientadas al logro de metas personales y profesionales. Esta teoría se fundamenta en la premisa de que los individuos o los trabajadores pueden autorregularse de manera efectiva a través del establecimiento de metas, el automonitoreo, el autorrefuerzo y la modificación de pensamientos autolimitantes. En el contexto del teletrabajo, donde la supervisión externa es mínima y la autonomía es elevada, el autoliderazgo adquiere una relevancia particular ya que el teletrabajador debe gestionar su tiempo, mantenerse motivado, adaptarse a entornos cambiantes y superar las distracciones propias del entorno doméstico. En este sentido, esta teoría ofrece un marco teórico sólido para comprender cómo las competencias de autogestión pueden incidir positivamente en los resultados laborales en modalidades de trabajo remoto.

La Teoría de las Contingencias planteada por Fiedler (1993), sostiene que la eficacia del liderazgo no se basa en un estilo único, sino que depende de las condiciones contextuales de su entorno laboral. Esta teoría resulta especialmente pertinente dentro del ámbito del autoliderazgo en contextos laborales remotos ya que permite comprender que no todos los estilos de autogestión personal serán igualmente efectivos en todos los escenarios de teletrabajo. En este sentido, la teoría destaca la importancia de considerar las condiciones del entorno como los niveles de estructura, el acceso a las herramientas tecnológicas y la definición de los roles que inciden directamente en la efectividad del autoliderazgo y en consecuencia en la productividad en el teletrabajo.

La Teoría del Empoderamiento Psicológico propuesta por Spreitzer (1995), plantea que el rendimiento laboral mejora cuando los trabajadores se sienten intrínsecamente motivados a través de la percepción de sentido en sus tareas, competencia para realizarlas, autonomía en la toma de decisiones y capacidad de influir en los resultados. Estas dimensiones se alinean estrechamente con los principios del autoliderazgo, ya que este implica que el individuo se autorregula, se automotiva y se responsabiliza de su propio desempeño.

Concluyendo, la Teoría del Autoliderazgo, formulada por Manz (1986), representa el marco más adecuado para analizar la relación entre el autoliderazgo y la productividad en el teletrabajo, debido a que fue diseñada específicamente para explicar cómo las personas pueden influir en su propio comportamiento sin depender de una supervisión externa.

b) Definiciones

Para Neck y Houghton (2006) el autoliderazgo se puede definir como el uso de un conjunto específico de estrategias conductuales y cognitivas para dirigirse uno mismo. En ese sentido, Hopkins y Figaro (2021) definen al autoliderazgo como los conocimientos, competencias y habilidades que se requieren para balancear las

necesidades de la organización y la demanda de flexibilidad del trabajador por su lado Stoker et al. (2022) que el autoliderazgo es el comportamiento que tienen las personas para ejercer un mayor o menor control de manera autónoma.

Coincidiendo con Meiryani (2022) el autoliderazgo dentro del contexto del trabajo remoto implica una combinación de habilidades y competencias que debe tener el teletrabajador para mantener niveles altos de productividad resolviendo problemas de manera proactiva y autónoma.

Por su parte Neck et al. (2023) destacan que el autoliderazgo es un proceso mediante el cual las personas se influyen así mismas para tener niveles altos de autodirección y automotivación. En la misma línea, Bjeke (2024), considera que el autoliderazgo es un proceso a través del cual los individuos ejercen influencia sobre sus propios pensamientos, comportamientos y emociones, con el objetivo de mejorar su desempeño, motivación y bienestar de manera autónoma.

En síntesis, el autoliderazgo se puede definir como el comportamiento que tienen las personas con base en sus conocimientos, competencias y habilidades para crear valor en sus actividades generando un balance laboral y personal (Meiryani, 2022; Neck et al, 2023 y Bjeke, 2024).

c) Investigaciones

Diversos estudios empíricos han evidenciado una relación positiva entre el autoliderazgo y la productividad especialmente en contextos laborales donde la autonomía es esencial. Por ejemplo, la evidencia reportada por Stoker y Garretsen (2022), en un estudio realizado con una muestra de 748 empleados y gerentes de diversas empresas en los Países Bajos, mostró que, utilizando metodología cuantitativa y mediante un análisis de varianza (ANOVA) y una correlación de Pearson se identificó una relación positiva entre el autoliderazgo y la productividad del trabajador en contextos remotos ($r = 0.11$, $p = 0.26$).

Zhang et al. (2022) realizaron un estudio transversal en China con una muestra de 435 líderes de proyecto y profesionales del sector de la construcción, quienes se encontraban trabajando en diversas ciudades del país, así como en el extranjero. La muestra fue seleccionada mediante muestreo por conveniencia, y el análisis de datos se realizó mediante análisis factorial confirmatorio, regresión jerárquica y procedimientos de *bootstrap* utilizando los softwares estadísticos SPSS 26, PROCESS v3.5 y MPlus 8.3. Los resultados evidenciaron que la percepción de autonomía en el trabajo remoto incrementa significativamente en la productividad laboral ($r = 0.647$, $p < 0.001$).

En un estudio empírico realizado por Maden y Alparsian (2022), se examinó de manera cuantitativa a una muestra de 174 trabajadores en cargos de supervisión, pertenecientes a diversas empresas pequeñas y medianas ubicadas en Estambul, Turquía. El estudio revela que existe una relación entre el autoliderazgo y la productividad, mediada por el empoderamiento psicológico. A través de un análisis factorial confirmatorio, utilizando el software estadístico AMOS 27 para analizar los datos, se muestra que existe una correlación positiva y significativa entre el autoliderazgo y la productividad ($\beta = 0.27$, $p < 0.01$).

En un estudio realizado por Zhan et al. (2024), se empleó un diseño transversal de tipo cuantitativo con una muestra de 336 empleados que ocupaban cargos de liderazgo en diversas empresas de China. Mediante un análisis jerárquico los resultados revelan que existe una relación positiva y significativa entre el auto liderazgo y la productividad de los empleados ($r = 0.17$, $p < 0.05$).

Por su parte, Ndiango (2025) llevó a cabo un estudio empírico con una muestra de 212 académicos pertenecientes a universidades públicas en Tanzania. Empleando un enfoque de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) utilizando el software estadístico Smart PLS para el análisis

de datos, los resultados evidenciaron una relación positiva y significativa entre el autoliderazgo y la productividad de los académicos ($r = 0.450$, $p < 0.001$).

Aunque existen estudios sobre el autoliderazgo, existe una limitada evidencia empírica sobre como el autoliderazgo en México, influye directamente en la productividad del teletrabajo. Además, en el contexto latinoamericano y específicamente en ciudades industriales como Monterrey, no se cuenta con suficientes investigaciones que integren el autoliderazgo en modelos explicativos de la productividad en el teletrabajo, por lo que esta, investigación podrá servir para tener una comprensión integral del fenómeno y diseñar estrategias efectivas que fomenten el autoliderazgo en las empresas.

2.3. Hipótesis operativas

Partiendo de la hipótesis general se plantean las siguientes hipótesis particulares que ayudaran a entender la relación que existe entre ellas para mejorar la productividad en el teletrabajo.

Las competencias estratégicas que mejoran la productividad del teletrabajo en los profesionales de recursos humanos de las empresas del área metropolitana de Monterrey son: planeación, trabajo en solitario, manejo de herramientas informáticas, manejo del tiempo y autoliderazgo.

H1: La planeación es una competencia estratégica que tiene una relación positiva y significativa con la mejora de la productividad en el teletrabajo en los profesionales del departamento de recursos humanos en las empresas del área metropolitana de Monterrey.

H2: El trabajo en solitario es una competencia estratégica que tiene una relación positiva y significativa con la mejora de la productividad en el teletrabajo en los profesionales del departamento de recursos humanos en las empresas del área metropolitana de Monterrey.

H3: El manejo de herramientas informáticas es una competencia estratégica que tiene una relación positiva y significativa con la mejora de la productividad en el teletrabajo en los profesionales del departamento de recursos humanos en las empresas del área metropolitana de Monterrey.

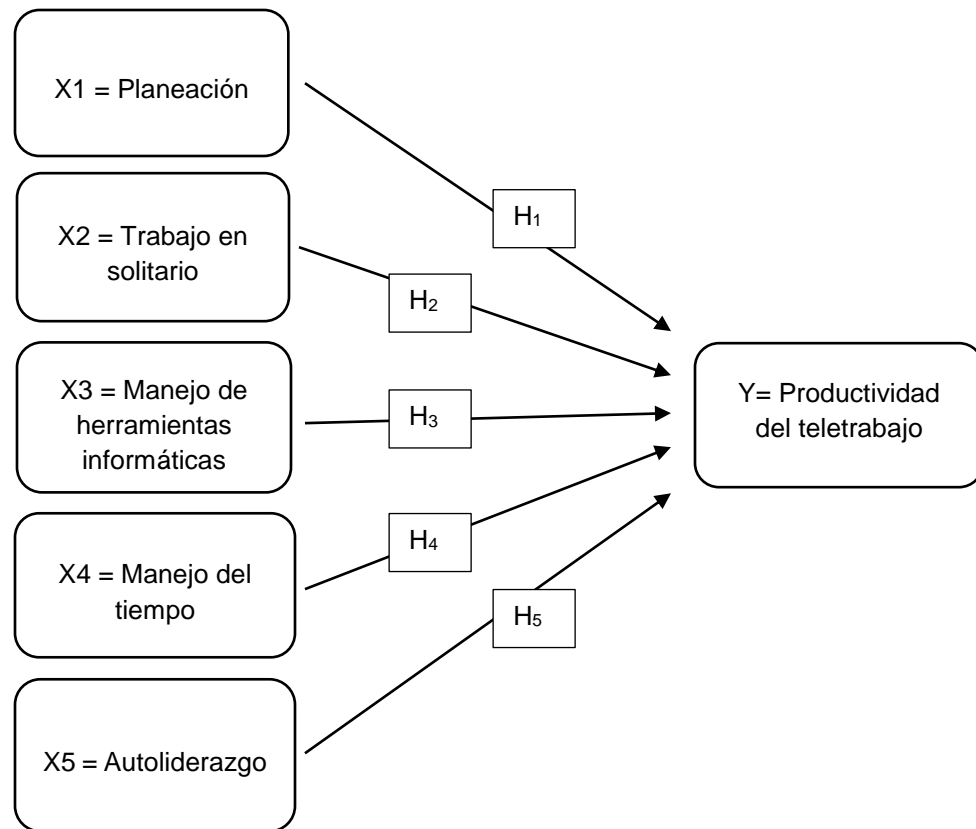
H4: El manejo del tiempo es una competencia estratégica que tiene una relación positiva y significativa con la mejora de la productividad en el teletrabajo en los profesionales del departamento de recursos humanos en las empresas del área metropolitana de Monterrey.

H5: El autoliderazgo es una competencia estratégica que tiene una relación positiva y significativa con la mejora de la productividad en el teletrabajo en los profesionales del departamento de recursos humanos en las empresas del área metropolitana de Monterrey.

2.3.1. Modelo grafico de las hipótesis

La Figura 4 representa la relación que las hipótesis planteadas en cada una de las variables independientes como son la planeación, el trabajo en solitario, el manejo de las herramientas informáticas, el manejo del tiempo y el autoliderazgo con la variable dependiente que es la productividad en el teletrabajo.

Figura 4. Representación de la hipótesis



Fuente: elaboración propia.

2.3.1. Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis

En conclusión, el presente capítulo que forma el marco teórico de esta investigación ha permitido comprender que la productividad del teletrabajo como una variable dependiente influida por diferentes factores. Particularmente, se han analizado cinco variables independientes: La planificación, el trabajo en solitario, el manejo de herramientas informáticas, el manejo del tiempo y el autoliderazgo.

Se han incorporado teorías relevantes que aportan los fundamentos sólidos para entender como estas dimensiones interactúan en entornos de trabajo remoto.

así mismo, se ha revisado evidencia empírica que respalda de forma consistente la relación que existe entre dichas variables y la productividad en contextos remotos.

Esta evidencia tanto teórica como empírica no solo valida la relevancia de estudiar estas dimensiones, sino que también justifica la necesidad de profundizar en su análisis dentro del contexto específico del área metropolitana de Monterrey, dada la escasa investigación local además de la creciente adopción de modalidades laborales remotas en entornos altamente industrializados y digitalizados.

Tabla 2.

Relación de las hipótesis es una tabla con una columna donde se cite la referencia y 6 columnas donde estén las variables independientes y la de pendiente, preferentemente que la cita abarque su investigación la dependiente y las independientes Ejemplo:

Referencia	Y	x1	x2	x3	x4	x5
Cita	X	X				
Cita 2		x		x		x

5 de cada variable, máximo en una sola hoja.

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este capítulo se describe la metodología adoptada en la presente investigación, abordando con detalle el tipo de estudio realizado enmarcado dentro de un enfoque cuantitativo que permite analizar las variables de manera sistemática describiendo además el procedimiento para la elaboración del instrumento a partir de la operacionalización de cada una de las variables mediante definiciones claras y específicas que garantice la adecuada medición y análisis sustentando la validez y confiabilidad del estudio.

Se presenta además la descripción de la población y los criterios de selección de la muestra, así como los métodos estadísticos para el análisis de los datos que permite obtener conclusiones robustas y aportar evidencia significativa contribuyendo al conocimiento del tema de estudio abordándolo de manera detallada y científica.

3.1 Tipos y diseño de investigación

En las ciencias sociales, se pueden identificar diversos tipos y diseños de investigación, los cuales dependen de los objetivos establecidos, las preguntas de investigación formuladas y el enfoque metodológico adoptado. Por lo anterior, es importante identificar y comprender los diferentes enfoques metodológicos existentes para abordar los fenómenos estudiados en una investigación. A continuación, se presentan cada uno de ellos.

Por la naturaleza de los datos y la información se cuenta con los tipos de investigación cuantitativa y cualitativa. Por el nivel de profundidad de la investigación se cuentan con los enfoques exploratorio, descriptivo, explicativo y correlacional. La adecuada selección de estos elementos debe garantizar que el proceso de investigación sea válido, confiable y genere resultados relevantes y significativos. En las siguientes secciones se describe el tipo y diseño de investigación que se aplica en este estudio.

3.1.1 Tipos de investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Se busca identificar la relación entre un conjunto de competencias laborales y la productividad del teletrabajo en profesionales de Recursos Humanos del área metropolitana de Monterrey. Este enfoque cuantitativo permite obtener datos objetivos, medibles y estadísticamente analizables.

De acuerdo con Edlund y Nichols (2024), una investigación con enfoque cuantitativo se define como un proceso sistemático de recolección de datos numéricos orientados a probar teorías y comprender fenómenos en las ciencias sociales. En este sentido, esta investigación adopta un enfoque cuantitativo, ya que tiene como objetivo recolectar datos numéricos que permitirán identificar patrones, relaciones y así poder probar las hipótesis planteadas. Este enfoque permite medir el fenómeno de manera objetiva, con el propósito de poder alcanzar una comprensión integral de las competencias y habilidades relacionadas con el teletrabajo.

Esta investigación es de tipo exploratoria ya que, de acuerdo con Aithal (2023), este tipo de enfoque permite entender con mayor profundidad el fenómeno de estudio, y que a partir de los hallazgos obtenidos conduzca a identificar nuevos problemas de investigación o generar nuevo conocimiento en estudios empíricos. En este caso la investigación busca profundizar en la relación que existe entre las variables independientes que se plantean en esta investigación tales como planeación, trabajo en solitario, manejo de herramientas informáticas, manejo del tiempo y autoliderazgo con la productividad del teletrabajo como variable dependiente.

La investigación también es de tipo descriptiva porque genera datos sobre las variables que se miden para llegar a una relación causal (Sakyi, Musona, y

Geoffrey, 2020) proporcionando una representación precisa de las variables permitiendo que los datos aporten al entendimiento de las variables en el contexto del trabajo remoto.

Se plantea que, la investigación sea correlacional ya que tal como lo menciona Queirós et al. (2017) es esencialmente una técnica que permite identificar el grado de relación entre dos o más variables sin establecer una causalidad directa. En este estudio, se utiliza este tipo de investigación para medir el grado de asociación entre las competencias y habilidades (variables independientes) con la productividad del teletrabajo (variable dependiente). Mediante el análisis estadístico se busca determinar si existe alguna relación significativa entre las variables independientes y la variable dependiente pudiéndose encontrar una relación positiva o negativa por lo que estos hallazgos pueden ayudar a enfocar futuras investigaciones y comprender mejor las interacciones existentes entre las variables.

La investigación además es tipo explicativa, pues, de acuerdo con Imbeau et al. (2021), este tipo de investigación pretenden identificar las causas o razones de un fenómeno explicando por qué y cómo ocurren determinados hechos o comportamientos. En esta investigación se busca determinar cómo las competencias que influyen en la productividad del teletrabajo, planteando preguntas de causalidad que permitan una comprensión más detallada de cada variable planteada. Con ello se proporciona un marco de referencia sólido para interpretar las interacciones en dichas variables.

3.1.2 Diseño de la investigación

De acuerdo con Reio (2016), una investigación no experimental significa que el investigador no manipula intencionalmente las variables independientes, sino que solo observa y mide los fenómenos tal como ocurren en su entorno actual. En ese sentido, esta investigación permite analizar el fenómeno en su contexto natural, sin intervenciones externas que alteren el comportamiento de las variables, lo que

facilita una comprensión más realista de las competencias que influyen en la productividad del teletrabajo entre los profesionales de recursos humanos en empresas del área metropolitana de Monterrey.

Así mismo se optó por un diseño transversal (o transeccional) dado que los datos se recolectaron en un único momento temporal (O'Hare et al., 2024). Esta característica permitió identificar la relación existente entre las variables en un punto específico del tiempo, facilitando la comprensión de los vínculos entre las variables independientes (planeación, trabajo en solitario, manejo de herramientas informáticas, manejo del tiempo y autoliderazgo) y la variable dependiente (productividad del teletrabajo), reflejando las condiciones y dinámicas actuales en el trabajo remoto.

La investigación también incorporó técnicas documentales bibliográficas, ya que se consultaron y revisaron de manera exhaustiva diversas fuentes, tanto teóricas como empíricas, lo que permitió fundamentar el marco teórico. Esta revisión bibliográfica enriqueció el diseño de la investigación permitiendo identificar conceptos clave y enfoques metodológicos relevantes fortaleciendo el diseño y alcance del presente trabajo. Para utilizar la técnica de campo se diseñó un instrumento que se explicará a continuación.

3.2. Método de recolección de datos

En este apartado se expone detalladamente el proceso seguido para la recolección de datos que sustentan esta investigación. Se describe la metodología empleada para la creación del instrumento de medición, así como la operacionalización de las variables, entendida como, la transformación de conceptos abstractos en indicadores concretos y observables (Babbie, 2018). Este procedimiento permite evaluar de manera objetiva cada uno de los constructos teóricos que integran las variables analizadas en el estudio.

Para la recolección de datos, se utilizó una técnica de campo a través de la aplicación de un cuestionario diseñado específicamente para evaluar las variables en estudio. Dicho cuestionario se envió a través de WhatsApp, LinkedIn y correo electrónico mediante la liga elaborada en Google Forms.

3.2.1. Instrumento de recolección de datos

La encuesta es uno de los métodos que prevalecen para las investigaciones en las ciencias sociales, la encuesta es ampliamente reconocida como una de las herramientas más efectivas para la recolección de datos, ya que permite observar y analizar las relaciones de las variables de interés dentro de su contexto natural (Trusca y Salcudean, 2024). Para este estudio, se diseñó un instrumento que posibilita evaluar las competencias y habilidades que influyen en la productividad del teletrabajo en los profesionales de recursos humanos en las empresas del área metropolitana de Monterrey (Ver Cuestionario en el Anexo 1).

El instrumento empleado en esta investigación está estructurado en con 49 preguntas dividida en tres secciones:

La primera sección consta de 4 preguntas de elegibilidad, las cuales se utilizaron para determinar si la persona puede continuar con la encuesta y confirmando que cumple los criterios mínimos del estudio. Estas preguntas están relacionadas con su participación en procesos de reclutamiento y selección de personal, así como su experiencia laboral y trabajando de manera remota en empresas ubicadas en el área metropolitana de Monterrey

La segunda sección con 35 reactivos se enfocó en medir a cada una de las variables de estudio. Se inicia con la variable dependiente (Y) la productividad en el teletrabajo y las variables independientes consideradas como la planeación (X_1) el trabajo en solitario (X_2), el manejo de las herramientas informáticas (X_3), manejo del tiempo (X_4) y el autoliderazgo (X_5). Cada una de las variables independientes fue

medida mediante seis ítems, excepto la variable planeación, que se operacionalizó a través de cinco ítems (Tabla 3).

Tabla 3. Estructura resumida del instrumento de medición

Sección	Preguntas
Y Productividad en el teletrabajo	6
X1 Planeación	5
X2 Trabajo en solitario	6
X3 Manejo de herramientas informáticas	6
X4 Manejo del tiempo	6
X5 Autoliderazgo	6
Total	35

Fuente: elaboración propia.

Como respuesta en cada uno de los ítems o preguntas de esta sección se utiliza la escala de Likert de frecuencia de 5 puntos: 1 = “Nunca”, 2 = “Casi nunca”, 3 = “Algunas veces”, 4 = “Casi siempre” y 5 = “Siempre”. Esto corresponde a lo señalado poroshi et al. (2015), quien señala que esta escala es muy importante en el uso de cuestionario ya que transforma de manera efectiva datos cualitativos tales como actitudes, opiniones o percepciones en datos cuantificables lo que facilita el análisis estadístico generando datos originales.

La tercera sección del Perfil del Encuestado incluyó 10 reactivos de carácter demográfico, orientados a obtener información general de los participantes, como edad, género, estado civil, ingreso, escolaridad y experiencia laboral, tamaño y giro de la empresa donde labora actualmente, número de días que trabaja a la semana de manera remota y tiempo trabajando en su actual empleo que son aspectos relevantes para el análisis del estudio.

La encuesta puede ser consultada en línea en el anexo 1 o en el siguiente vínculo: <https://forms.gle/QpMyozdBEmTHu6L19>

3.2.2. Operacionalización de las variables

Para la operacionalización de las variables, se recurrió a antecedentes empíricos que respaldan la selección tanto de las variables como de sus respectivos indicadores. Estos antecedentes proporcionan una base sólida mostrando como otras investigaciones han tratado conceptos similares y como dichas investigaciones influyen en las variables consideradas en esta investigación. Este enfoque no solo se garantiza la pertinencia de las variables, sino que fortalece la validez del estudio al alinearlos con marcos teóricos y metodológicos ya establecidos (Morrison & Susan, 2018).

Tabla 4 presenta la definición de la variable dependiente, así como cada uno de los ítems señalando el número de pregunta que se utilizaron con base en las definiciones y autores consultados. Esto permite la operacionalización del constructo para cada una de las variables. Puede consultarse cada uno de los ítems en el anexo 1

Tabla 4. Operacionalización de variables

Variable	Definición	Ítems	Autor
Y - Productividad en el teletrabajo (PT)	Capacidad de desarrollar tareas en un tiempo específico de manera remota utilizando recursos determinados para que la organización sea más competitiva	PT_1, PT_2, PT_3, PT_4, PT_5	(Fontalvo, 2018; Liu et al., 2021 y Balushi et al., 2022)
X1 - Planeación (PL)	Es el proceso que permite plantear metas y objetivos para establecer la dirección de la organización mediante el planteamiento de estrategias y un análisis sistemático de la toma de decisiones	PL_1, PL_2, PL_3, PL_4, PL_5	(George, 2019; AIQuershi, 2020 y Pokojski et al., 2022)
X2 - Trabajo en solitario (TS)	Es una combinación de sentimientos y percepciones generados por el entorno y medio ambiente laboral que correlacionan positiva o negativamente con el desempeño del trabajo	TS_1, TS_2, TS_3, TS_4, TS_5	(Zhou, 2018; Wax et al., 2022 y O'Hare et al., 2024)
X3 - Manejo de herramientas informáticas (MI)	Es una competencia del trabajador en el uso de internet y herramientas informáticas como una ventaja competitiva adaptándose a nuevos procesos para tener una productividad en el trabajo	MI_1, MI_2, MI_3, MI_4, MI_5	(Jacks, 2021; Carvalho et al., 2023 y Chen et al., 2024)
X4 - Manejo del tiempo (MT)	Es un comportamiento que permite planear el tiempo desarrollando determinadas actividades para cumplir las metas y objetivos de manera eficiente	MT_1, MT_2, MT_3, MT_4, MT_5	(Claessens, 2005; Irikefe, 2021 y Arumugan et al., 2021 Ranian et al., 2025)
X5 - Autoliderazgo (AL)	Es el comportamiento que tienen las personas en base a sus conocimientos, competencias y habilidades para crear valor en sus actividades generando un balance laboral y persona	AL_1, AL_2, AL_3, AL_4, AL_5	(Meiryani, 2022; Neck et al., 2023 y Bjeke, 2024)

Fuente: elaboración propia

3.2.3. Método de evaluación de expertos

En este proceso la validación de expertos es de suma importancia ya que asegura la calidad y confiabilidad del instrumento de medición, los expertos en el área revisan cuidadosamente los ítems que componen cada uno de los constructos evaluando su relevancia, claridad y pertinencia garantizando que los ítems sean apropiados y estén alineados con los objetivos que se plantean en el estudio. Esto a su vez refuerza la precisión y fiabilidad de los datos que se obtendrán confirmando que cada constructo está correctamente representado y que los ítems reflejan de manera efectiva las dimensiones teóricas que se desean medir.

El grupo de expertos que dio su evaluación al Instrumento estuvo conformado por cuatro académicos (tres hombres, una mujer) que forman parte del claustro doctoral de la Facultad de la Contaduría y Administración Pública (FACPYA) de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), todos con una amplia trayectoria en la validación de instrumentos de investigación y en temas relacionados con este estudio. Adicionalmente se contó con la participación de dos expertos del sector privado:

Un empresario y director de empresa especializada en el desarrollo, diseño y aplicación de pruebas psicométricas orientadas a la selección de personal con más de 20 años de experiencia en las áreas de recursos humanos, capacitación, técnicas de entrevista y estrategia de negocios. Posee estudios de Ingeniería y Derecho a nivel licenciatura y dos maestrías, una en Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias y otra en Administración de Negocios ambas por la UANL. Además, cuenta con la Maestría en Negocios por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE).

Una directora de Recursos Humanos con estudios de maestría en Psicología en la UANL y formación especializada en universidades internacionales como la Universidad de Yale, la Universidad de Buenos Aires y la Universidad de McMaster

quien además cuenta con una experiencia de más de 15 años en el reclutamiento de personal de mandos medios y altos para las 500 empresas más grandes de México.

Roebianto (2023), señala que, para garantizar la validez de un instrumento de investigación, debe ser evaluado por al menos tres expertos, quienes analizan la relevancia o validez y la claridad con la que se plantea cada ítem para medir el constructo. Asimismo, se utilizó como criterio para la retención o eliminación de los ítems el Índice de Validez de Contenido del Ítem (ICVI) para medir la relevancia asegurando que representan al constructo que se quiere medir. Si el valor de los índices es inferior a 0.70 se deben eliminar, para valores entre 0.70 y 0.90 se recomienda su revisión y si es superior a 0.90 puede permanecer en el instrumento sin modificaciones.

El instrumento desarrollado para esta investigación fue validado por seis expertos con experiencia en áreas afines con el propósito de este estudio. A cada experto se le proporcionó una copia con las definiciones de las variables y los ítems correspondientes (Anexo 2). Se les solicitó evaluar la relevancia y claridad de cada ítem utilizando una escala Likert de 4 puntos con los siguientes valores: 1 = Irrelevante, 2 = Poco relevante, 3 = Relevante y 4 = Muy relevante (Roebianto, 2023). Para ello completaron un formato diseñado para calificar conforme a los criterios establecidos. Los resultados individuales de esta evaluación pueden consultarse en el Anexo 3.

Para medir la validez del contenido, se empleó el ICVI

$$ICVI = \frac{N_c}{n} \quad (2)$$

Donde:

N_c = Número de expertos que están de acuerdo con cada ítem calificando con 3 o 4)

n = Número total de expertos consultados

La tabla 5 sintetiza el ICVI promedio para cada uno de los constructos evaluados, los cuales son arriba de 0.90 por lo que se considera dejarlos sin ninguna corrección.

Tabla 5. ICVI de Contenido de Validez de Constructos

Constructo	ICVI - Promedio
Productividad en el teletrabajo (PT)	0.972
Planeación (PL)	1.0
Trabajo en solitario (PS)	1.0
Manejo de herramientas informáticas (MI)	1.0
Manejo del tiempo (MT)	1.0
Autoliderazgo (AL)	1.0

Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran valores mayores a 0.90 lo que significa que el ítem está claro y medirá lo que se pretende medir.

De acuerdo con los resultados obtenidos en los análisis de índice de validez y claridad, no fue necesario eliminar ninguno de los 45 ítems originalmente planteados para la validación por parte de los expertos, manteniéndose la estructura inicial del instrumento.

3.3. Población muestra

En esta sección se detalla la metodología empleada para identificar la población y la muestra de la investigación. Esta delimitación metodológica permite explorar de manera precisa las competencias necesarias para los trabajadores remotos del área de recursos humanos que laboran en las empresas ubicadas en el área metropolitana de Monterrey.

La población se define como el conjunto de elementos individuales que tienen características comunes definidas por el criterio de la investigación. La muestra es el subconjunto de la población que se selecciona para el estudio de investigación y que sea representativo de la población completa (Creswell, 2018).

3.3.1. Población

La población objetivo para este estudio es infinita, porque no se conoce el número exacto de profesionales que laboran en los departamentos de recursos humanos que desempeñan trabajo remoto en las empresas del área metropolitana de Monterrey. La elección de este grupo de profesionales se fundamenta en la creciente relevancia que tiene el teletrabajo en los procesos estratégicos de capital humano ya que las nuevas formas de reclutamiento y selección y gestión de personal demandan una alta adaptabilidad a entornos digitales.

3.3.2. Marco muestral

En el desarrollo de la investigación se utilizó un muestreo no probabilístico, lo que significa que no hay un mecanismo de probabilidad, ya que todas las unidades de la población no tienen la misma posibilidad de ser incluidas en la muestra. Como se desconoce el tamaño total de la población, se optó por calcular la muestra asumiendo una población infinita, esto es una práctica común en investigaciones donde no se cuenta con un marco poblacional definido. En función de la naturaleza del estudio se considera que la investigación tenga un nivel de confianza del 95% y un margen de error de +/-5%. Considerando estos parámetros, el tamaño de la muestra se determina utilizando la siguiente fórmula:

$$N = \frac{[Z^2 p(1 - p)]}{C^2} \quad (4)$$

Donde:

N: Tamaño de la Muestra

Z: Valor dado de Z: = 1.96 - Considerando un Nivel de Confianza del 95%

p: Probabilidad de ocurrencia del evento = 50%

C: Margen de Error = 5%

Al aplicar esta fórmula, se obtuvo un tamaño muestral mínimo requerido de 384 participantes, los cuales serán considerados para la aplicación de las encuestas en esta investigación.

3.3.3. Sujetos de estudio

Para cubrir la muestra de 384 participantes se decidió usar en esta investigación una muestra por conveniencia, es decir que se pueden elegir a los participantes que están disponibles y dispuestos (Vehovar et al., 2016). Utilizando una muestra por conveniencia permite que los participantes en la investigación puedan ser incluidos de varias fuentes como bases de datos, empresas que se sabe cuentan con personal que puede cumplir el perfil del participante o bien utilizando contactos de grupos de redes sociales (Golzard et al., 2022).

En esta investigación, los sujetos de estudio están conformados por profesionales de recursos humanos que laboran en empresas ubicadas en el área metropolitana de Monterrey y que se desempeñan en modalidad remota, ya sea de manera parcial o total. Se decidió utilizar el método de bola de nieve utilizando las redes sociales, en donde los participantes colaboran de manera voluntaria y pueden ser hombres o mujeres adultos que forman parte de empresas de diferentes tamaños y sectores económicos.

Los criterios de inclusión establecidos como un filtro para que los respondientes pudieran continuar con la encuesta de esta investigación son:

- Personal que desempeñe funciones relacionadas con los procesos de reclutamiento y selección de personal, con un mínimo de tres años de experiencia en dichas actividades.

- Contar con al menos seis meses de experiencia laboral en modalidad de teletrabajo, ya sea de manera parcial o total, entendiéndose esta modalidad como aquella en la que las actividades laborales se realizan fuera de las instalaciones físicas de las empresas apoyándose en herramientas tecnológicas para realizar sus actividades.
- Laborar en empresas con sede o presencia operativa en algunos de los municipios que integran el área metropolitana de Monterrey.

Si alguna de estas condiciones no se cumplía, la encuesta no podía continuar y se consideraba como no válida. No se establecen restricciones o cuotas relacionadas con el género, edad, sector industrial o tamaño de la empresa donde laboran.

Estas características permiten que la investigación cuente con una muestra diversa y representativa de los profesionales en el área de recursos humanos pertenecientes a una región que destaca por su relevancia económica y empresarial.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

En este apartado se realizan los análisis estadísticos de los datos empíricos recopilados mediante el cuestionario diseñado para esta investigación mismo que fue enviado en línea a los profesionales de las áreas de recursos humanos de las empresas del área metropolitana de Monterrey. El capítulo consta de tres secciones donde la primera se presentan los resultados de la prueba piloto, la segunda los resultados finales con los análisis descriptivos del estudio seguido de un análisis estadístico y finalmente la tercera sección comprobación de las hipótesis planteadas en el estudio.

4.1 Prueba piloto

Para medir la confiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach (α), un estadístico ampliamente utilizado por la comunidad científica para evaluar la consistencia interna de los ítems que conforman el instrumento de medición. Este coeficiente permite determinar en qué medida los ítems de un mismo constructo están correlacionados entre sí y por tanto, si efectivamente miden la misma variable latente (Creswell, 2108).

De acuerdo con Tavakol y Dennick (2011) así como Oviedo y Campo (2005), el valor mínimo aceptable para el Alfa de Cronbach es de 0.70. Valores inferiores a este umbral indican que la consistencia interna es insuficiente, por lo que la validez del instrumento se puede comprometer. Sin embargo, también Taber (2017) realizó una bibliografía exhaustiva de artículos de investigación empírica que señalan que puede haber valores de Alfa de Cronbach en torno a 0.67 y pueden considerarse razonables y aceptables.

Por otro lado, si el valor es mayor a 0.90 se podría considerar que existe redundancia entre los diferentes ítems, es decir, que algunos estarían midiendo lo mismo. En tales casos, se recomienda revisar y, en su caso, eliminar los ítems que

sean redundantes para tener un instrumento óptimo. Los valores ideales del Alfa de Cronbach oscilan entre 0.80 y 0.90, lo cual indica una adecuada consistencia interna sin caer en redundancia.

La Tabla 6 presenta los resultados del análisis de los constructos incluidos en el instrumento de medición, por lo que se puede considerar que los datos reflejan niveles adecuados de consistencia interna. Como se puede observar, los constructos de productividad en el teletrabajo, planeación, manejo del tiempo y autoliderazgo presentan niveles de buenos a aceptables en el grado de confiabilidad obtenido. En el caso de trabajo en solitario y manejo de herramientas informáticas, los valores del Alfa de Cronbach obtenidos son cuestionables, sin embargo, no se descartan debido a que su valor está cercano al 0.70. El Alfa de Cronbach para toda la encuesta es de 0.913 lo cual se considera como aceptable.

Tabla 6. Análisis de consistencia interna

Constructo	Alfa de Cronbach
Productividad en el teletrabajo (PT)	0.728
Planeación (PL)	0.775
Trabajo en solitario (PS)	0.676
Manejo de herramientas informáticas (MI)	0.673
Manejo del tiempo (MT)	0.843
Autoliderazgo (AL)	0.881
Alfa de Cronbach Total	0.913

Fuente: elaboración propia.

4.2. Resultados finales

En este apartado se realizan los análisis estadísticos de los datos empíricos recopilados mediante el cuestionario diseñado para esta investigación mismo que fue enviado en línea a los profesionales de las áreas de recursos humanos de las empresas del área metropolitana de Monterrey.

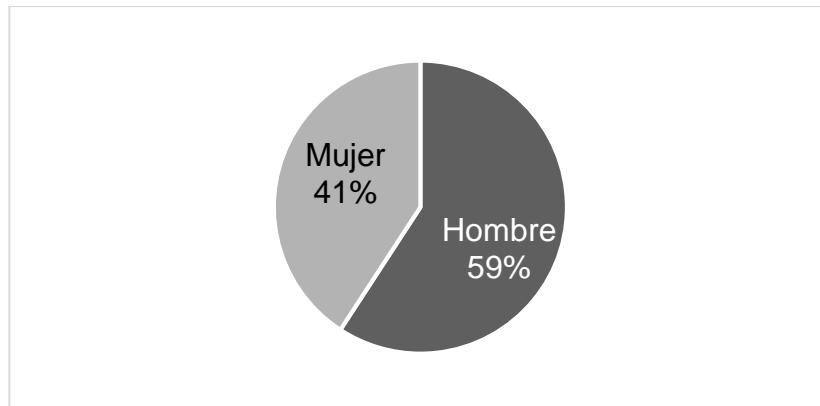
El capítulo consta de tres secciones donde la primera se presentan los resultados descriptivos del estudio seguido de un análisis estadístico y finalmente la comprobación de las hipótesis planteadas en el estudio.

4.2.1 Resultados descriptivos de los sujetos de estudio

La caracterización sociodemográfica de la muestra permite contextualizar el perfil de los participantes del estudio, conformado por profesionales dedicados a actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal bajo modalidad de teletrabajo en empresas ubicadas en el área metropolitana de Monterrey. La muestra total está compuesta por 718 participantes con información válida en todas las variables analizadas.

En la figura 5 se muestra la relación con la variable género, la distribución de la muestra indica que el 59.2% de las personas participantes se identifican como hombres, mientras que el 40.8% corresponde a mujeres. Si bien existe una diferencia porcentual entre ambos grupos, la composición refleja una participación heterogénea que permite el análisis desde una perspectiva representativa y comparativa. Esta distribución contribuye a fortalecer la validez del análisis posterior, dado que ofrece una base muestral equilibrada para explorar posibles variaciones en percepciones, comportamientos y competencias asociadas al desempeño profesional en entornos digitales.

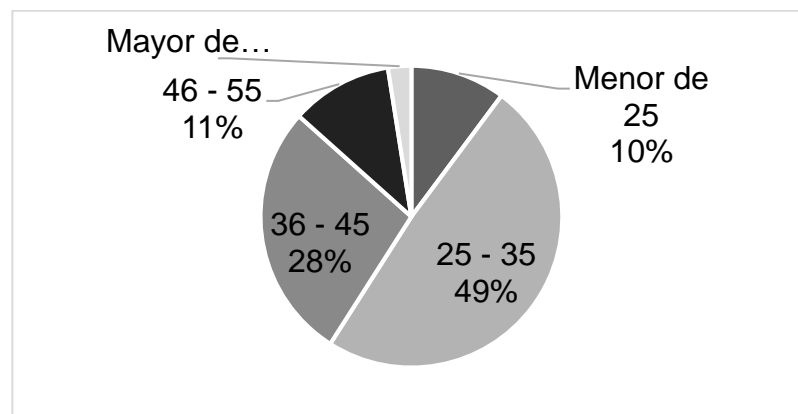
Figura 5. Género de los respondientes



Fuente: elaboración propia.

La Figura 6 presenta la distribución por edad de los participantes, evidenciando una estructura demográfica con predominio de personas jóvenes. El rango de 25 a 35 años concentra el 49.2% de la muestra, seguido por el segmento de 36 a 45 años con un 27.6%, mientras que únicamente el 2.5% corresponde a personas mayores de 55 años. Esta distribución sugiere que el teletrabajo es adoptado mayoritariamente por profesionales en etapas tempranas o intermedias de desarrollo laboral, lo cual puede relacionarse con las competencias estratégicas planteadas en este estudio

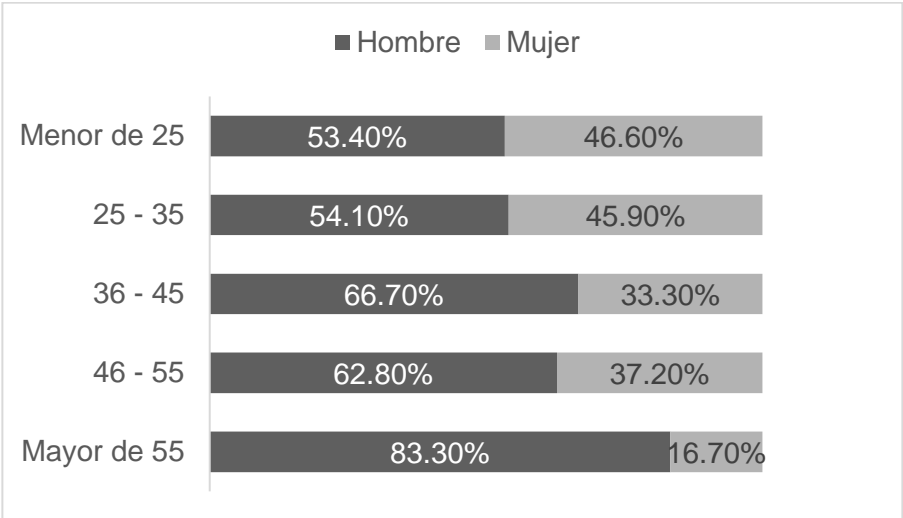
Figura 6. Distribución por edad



Fuente: elaboración propia.

La figura 7 donde se muestra la relación entre edad y género confirma diferencias relevantes entre grupos. Si bien la distribución de los menores de 35 años mantiene un equilibrio cercano entre hombres y mujeres, las proporciones cambian con el incremento de la edad. En los grupos de 36 a 45 años y mayores de 55 años, la participación masculina aumenta a 66.7% y 83.3% respectivamente, lo cual refleja que la participación de la mujer disminuye a medida que incrementa la edad de los trabajadores realizando labores de manera remota.

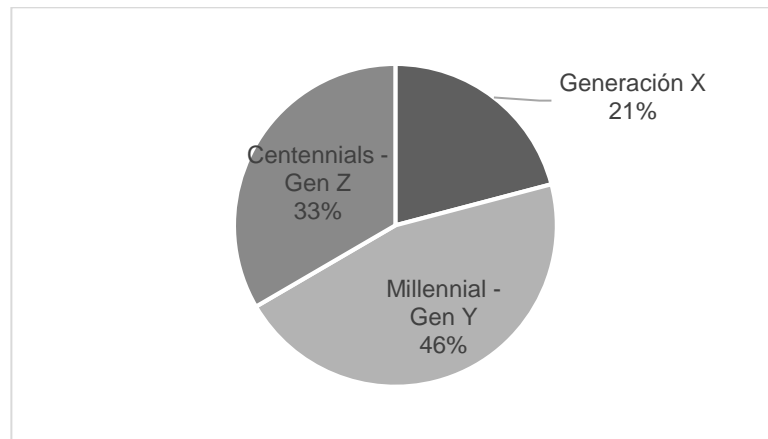
Figura 7. Distribución de edad por género



Fuente: elaboración propia.

La figura 8 muestra la segmentación de las edades por generaciones definidas por Pew Research Center (2024) como la generación X los nacidos entre 1965 y 1980, la generación de Millennials los nacidos entre 1981 y 1996 y la generación Z los nacidos entre 1997 y 2012. El análisis generacional reafirma estos comportamientos. La Generación Millennial (Gen Y) representa el 45.7% del total, seguida por la Generación Z con 33.4%, mientras que la Generación X constituye únicamente el 20.9%.

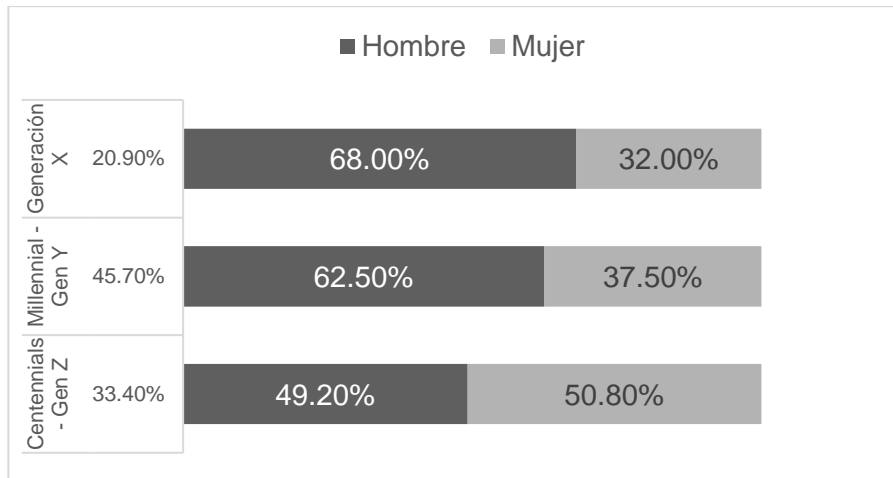
Figura 8. Distribución generacional



Fuente: elaboración propia.

La Figura 9 presenta la distribución de género dentro de cada grupo generacional de la muestra. Los resultados evidencian variaciones relevantes en la composición por género conforme avanza la edad generacional. En la Generación X, que representa el 20.9% del total de participantes, el 68% corresponde a hombres y el 32% a mujeres, conformando la brecha porcentual más amplia entre grupos. Esta tendencia se mantiene de manera menos marcada en la Generación Millennial (45.7% de la muestra), donde la proporción es de 62.5% hombres y 37.5% mujeres. Finalmente, en la Generación Centennial (33.4% del total), la distribución presenta una relación prácticamente inversa, con 49.2% hombres y 50.8% mujeres, convirtiéndose en el único grupo donde se registra una ligera mayoría femenina.

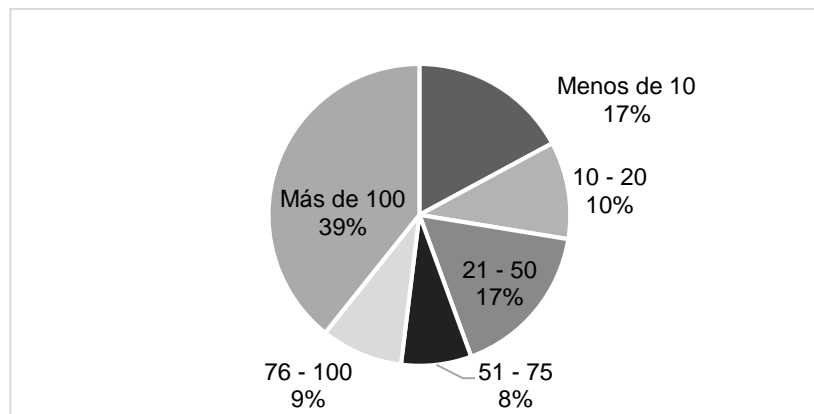
Figura 9. Distribución generacional por género



Fuente: elaboración propia.

En relación con el tamaño de la empresa, los resultados en la figura 10 muestran que el 39.3% de los participantes labora en empresas grandes con más de 100 empleados, mientras que el porcentaje restante se distribuye entre empresas pequeñas y medianas. Esta tendencia permite inferir que la modalidad de teletrabajo se encuentra particularmente extendida en empresas con mayores capacidades tecnológicas y estructuras más desarrolladas manejo de recursos humanos. No obstante, su implementación no es exclusiva de grandes corporaciones, dado que el 17.1% de los encuestados reporta desempeñarse en empresas con menos de 10 colaboradores.

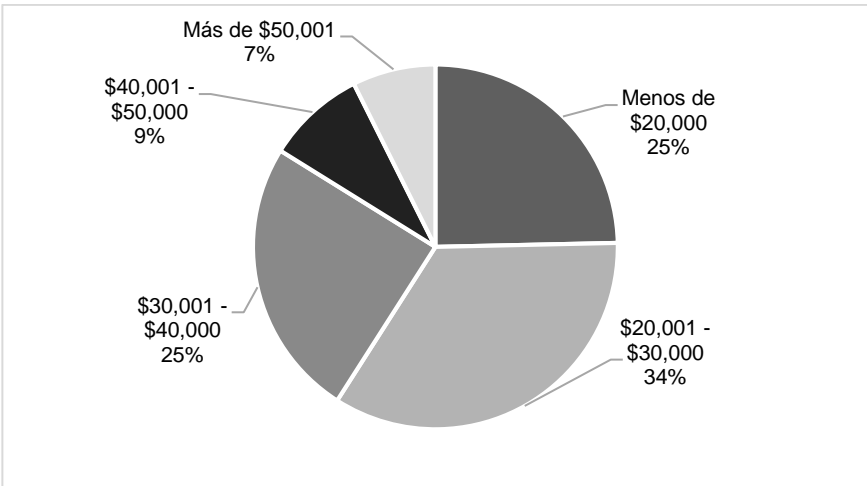
Figura 10. Tamaño de empresa



Fuente: elaboración propia.

La figura 11 muestra el nivel de ingresos, los resultados muestran que la mayoría de los participantes se concentra en rangos salariales intermedios, dado que el 59.1% percibe entre \$20,001 y \$40,000 MXN mensuales. Asimismo, el 24.7% reporta ingresos inferiores a \$20,000 MXN y únicamente el 7.4% declara recibir más de \$50,001 MXN al mes. Esta distribución salarial puede interpretarse como un reflejo del nivel de madurez y del tipo de responsabilidades asociadas al teletrabajo y dominio de competencias estratégicas para realizarlo

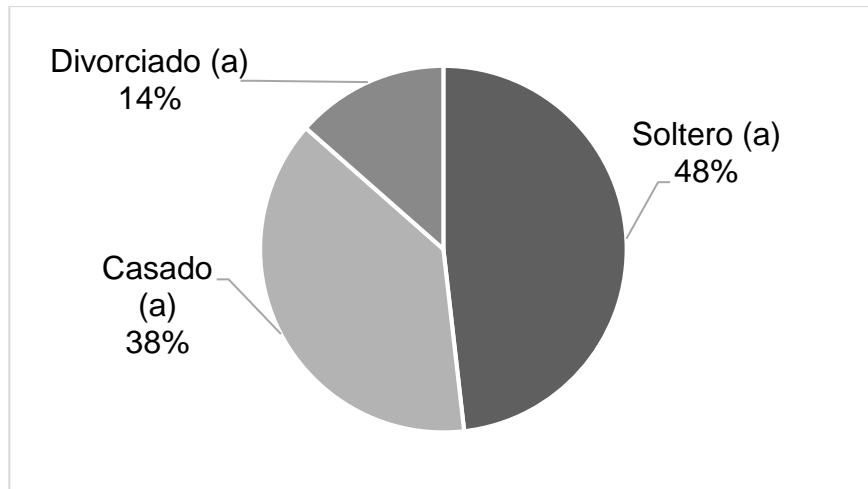
Figura 11. Nivel de ingresos



Fuente: elaboración propia.

La figura 12 muestra el estado civil de los encuestados, el 48.2% se identifica como soltero y el 38.3% como casado, mientras que el 13.5% se encuentra divorciado. Esta distribución sugiere una prevalencia de perfiles con menores responsabilidades familiares directas, lo cual podría asociarse con una mayor disposición y adaptabilidad a esquemas laborales flexibles como el teletrabajo.

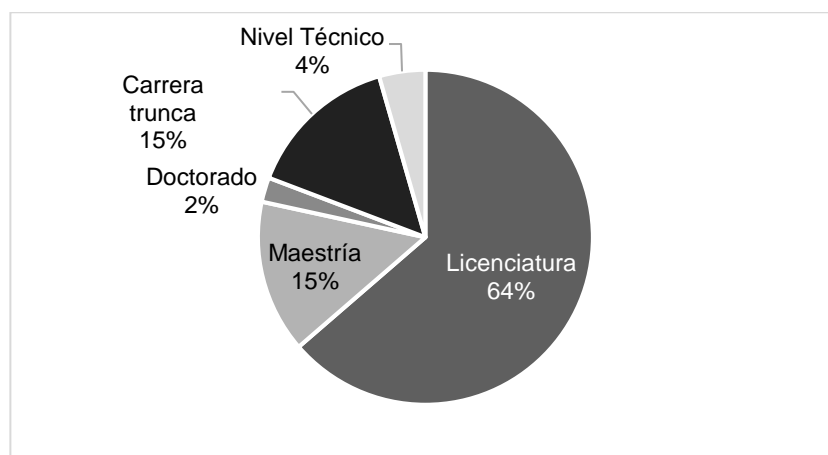
Figura 12. Estado civil de los encuestados



Fuente: elaboración propia.

Respecto al nivel de escolaridad, la figura 13 refleja un perfil altamente calificado ya que el 63.6% cuenta con estudios de licenciatura y el 17.2% con posgrado (maestría o doctorado). Solamente el 4.5% reporta nivel técnico como máximo grado. Esta composición académica sugiere que las labores remotas en las áreas de recursos humanos requieren formación profesional formal y competencias estratégicas para trabajar en entornos remotos.

Figura 13. Nivel de escolaridad



Fuente: elaboración propia.

En conjunto, la muestra presenta un perfil profesional predominantemente millennial, con representación mayoritaria masculina, niveles educativos universitarios, salarios medios, y presencia en empresas medianas y grandes. Estas características permiten tener el contexto de la muestra y analizar las competencias estratégicas que influyen en la productividad del teletrabajo.

4.2.2 Resultados de la regresión lineal múltiple

a) SUPUESTOS DE REGRESION LINEAL MULTIPLE

La regresión lineal múltiple es una técnica estadística ampliamente utilizada para examinar la relación entre una variable dependiente y un conjunto de variables independientes. Sin embargo, para que el modelo produzca estimaciones válidas, confiables y estadísticamente interpretables, es indispensable verificar el cumplimiento de ciertos supuestos inherentes al método de Mínimos Cuadrados Ordinarios. Estos supuestos que son la linealidad, independencia, homocedasticidad, normalidad de los residuos y no colinealidad, garantizan que los coeficientes obtenidos sean insesgados, eficientes y que las pruebas de significancia puedan interpretarse correctamente. Cuando alguno de estos supuestos se viola, los resultados pueden distorsionarse, comprometiendo la validez de las conclusiones del estudio. Por ello, la evaluación rigurosa de los supuestos constituye un paso fundamental para sustentar la calidad metodológica y estadística del modelo de regresión lineal múltiple utilizado.

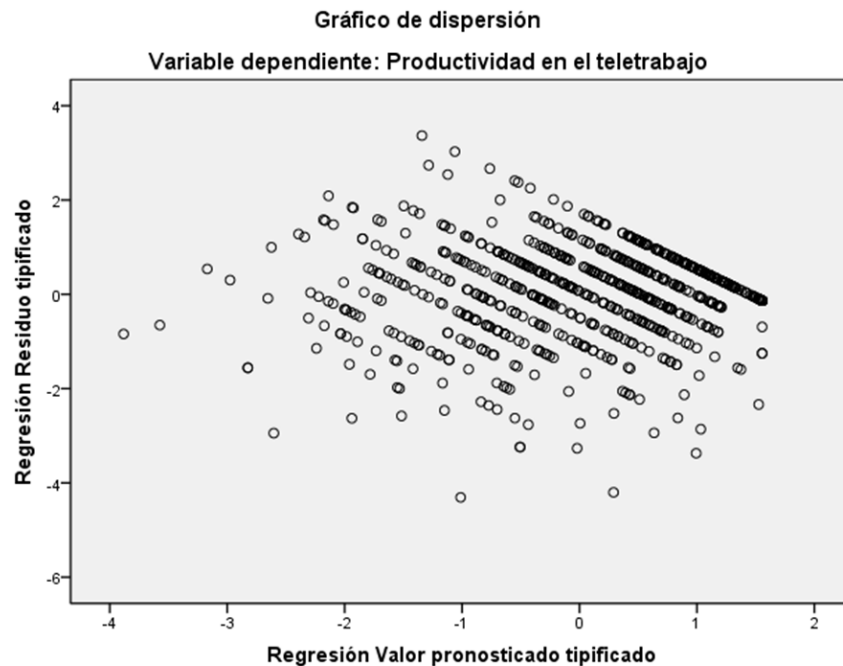
LINEALIDAD

El supuesto de linealidad establece que la relación entre la variable dependiente (productividad en el teletrabajo) y cada una de las variables independientes debe ser lineal. Una forma común de evaluarlo es mediante un gráfico de dispersión de residuos tipificados frente a valores pronosticados

tipificados. En un modelo lineal adecuado, los residuos deben distribuirse sin patrones sistemáticos alrededor del eje horizontal (0).

El supuesto de linealidad se evaluó mediante el gráfico de dispersión de los residuos tipificados frente a los valores pronosticados. La distribución observada en la figura 14 no presenta patrones curvilíneos, acumulaciones sistemáticas ni estructuras en forma de “U” o “S”, lo cual indica que la relación entre la productividad en el teletrabajo y las variables independientes (planeación, trabajo en solitario, manejo de herramientas informáticas, manejo del tiempo y autoliderazgo) puede considerarse lineal. Los residuos se dispersan alrededor del eje horizontal sin tendencias evidentes, por lo que se concluye que el modelo cumple adecuadamente con el supuesto de linealidad.

Figura 14. Gráfico de dispersión - Linealidad



Fuente: elaboración propia.

INDEPENDENCIA

La independencia del término de error se evaluó mediante el estadístico Durbin–Watson. Este indicador toma valores entre 0 y 4, donde cifras cercanas a 2 sugieren que no existe autocorrelación. En esta investigación, la tabla 7 muestra el modelo estimado donde se obtuvo un valor de Durbin–Watson de 1.951, el cual se encuentra dentro del rango aceptable (1.5 a 2.5). Lo anterior indica que los residuos son independientes y que el modelo de regresión lineal múltiple cumple adecuadamente con el supuesto de independencia, es decir, que los errores entre las variables independientes son precisamente independientes entre sí.

Tabla 7. Resumen del modelo – estadístico de Durbin-Watson

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.771 ^a	0.595	0.592	0.29780	1.951

a. Variables predictoras: (Constante), Autoliderazgo, Trabajo en solitario, Manejo de herramientas informáticas, Planeación, Manejo del tiempo

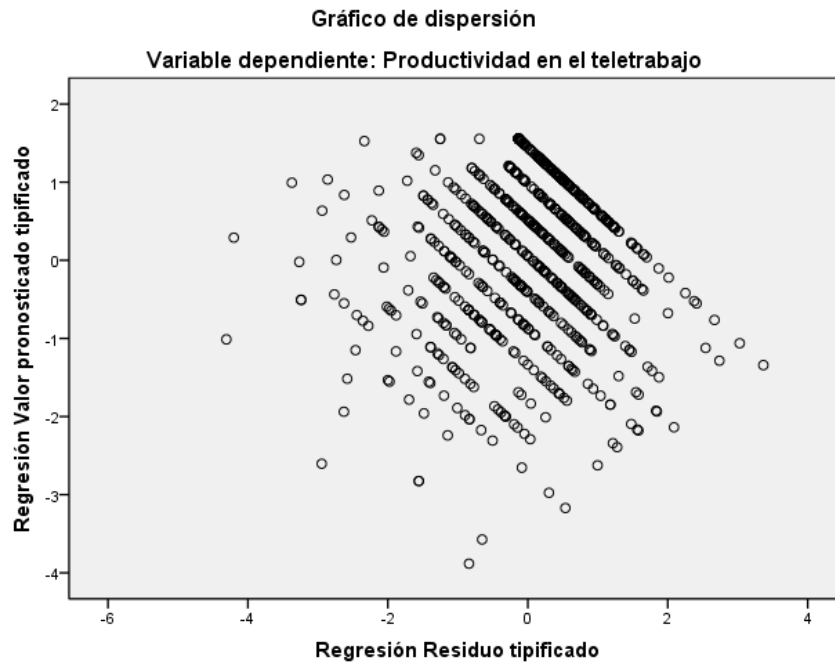
b. Variable dependiente: Productividad en el teletrabajo

Fuente: elaboración propia.

HOMOCEASTICIDAD

La homocedasticidad se refiere a que los errores tengan varianza constante en todos los niveles de los valores pronosticados del modelo de regresión. Para evaluar este supuesto se examinó el gráfico de dispersión entre los residuos tipificados y los valores predichos. En la figura 15 se observa un patrón diagonal y una variabilidad no uniforme, lo cual indica la presencia de heterocedasticidad. Esto implica que la varianza del error no es constante y, por tanto, el modelo no cumple plenamente con el supuesto de homocedasticidad.

Figura 15. Gráfico de dispersión - Homocedasticidad



Fuente: elaboración propia.

NORMALIDAD

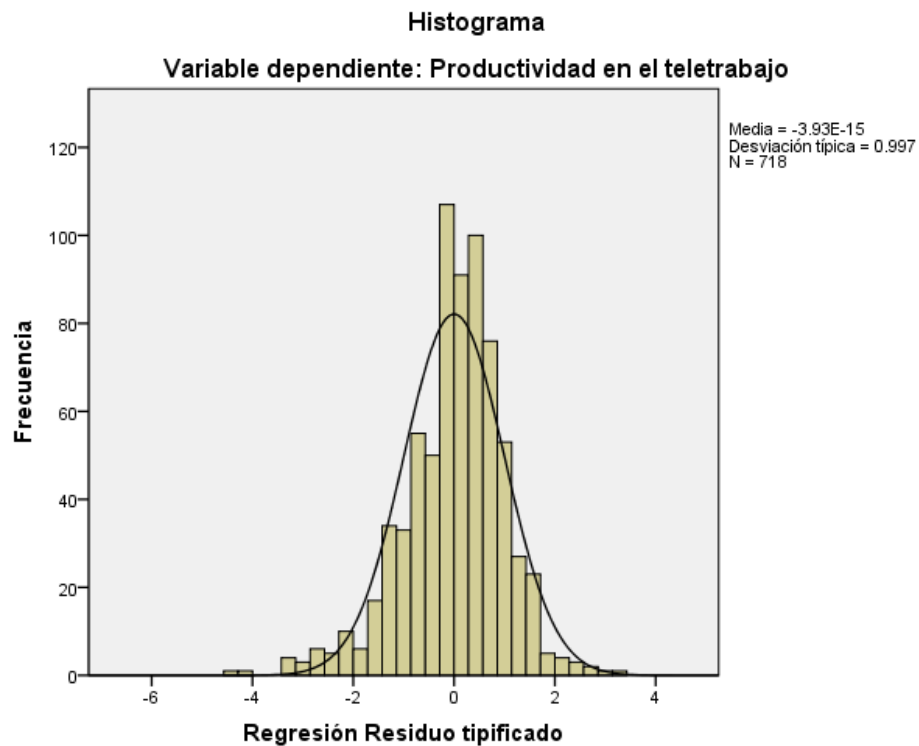
El supuesto de normalidad establece que Los residuos del modelo de regresión deben aproximarse a una distribución normal. Esto no significa que las variables originales sean normales, sino que los residuos, es decir, los errores entre los valores observados y los valores predichos deben distribuirse de manera aproximadamente normal.

El supuesto de normalidad se evaluó mediante el histograma de los residuos tipificados con curva normal superpuesta. La figura 16 muestra que la media del residuo estandarizado es prácticamente cero ($-3.93E-15$), lo cual es correcto. La desviación típica es aproximadamente 1 (0.997), lo cual indica que los residuos están tipificados adecuadamente. La forma general del histograma se acerca a una curva de campana. No hay colas extremadamente pesadas ni asimetrías agudas.

La curva superpuesta se ajusta razonablemente bien a la distribución de los residuos.

Esta aproximación visual es suficiente para considerar que los residuos se comportan de manera cercana a la normalidad, En consecuencia, el modelo de regresión lineal múltiple cumple adecuadamente con el supuesto de normalidad.

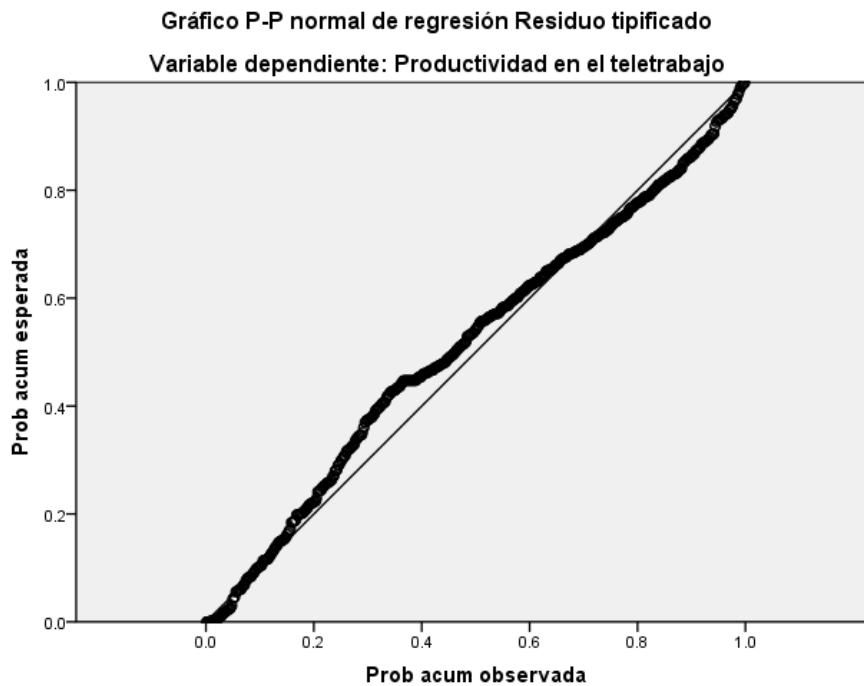
Figura 16. Gráfico de normalidad



Fuente: elaboración propia.

La figura 17 muestra la gráfica P-P sobre la productividad en el teletrabajo donde se muestra la evaluación del supuesto de normalidad mediante los residuos tipificados y se observa que la mayoría de los puntos siguen de manera consistente la línea diagonal, sin presentar desviaciones sistemáticas o patrones curvilíneos. Este comportamiento indica que los residuos del modelo se distribuyen aproximadamente de forma normal, lo cual respalda la validez de las pruebas inferenciales aplicadas en el análisis de regresión lineal múltiple.

Figura 17. Gráfico P-P (Probabilidad – Probabilidad)



Fuente: elaboración propia.

Otra manera de verificar que se cumple el supuesto de normalidad para la regresión lineal múltiple es mediante el estadístico de Kolmogorov-Smirnov (K-S). La prueba K-S establece que la hipótesis nula H_0 es: Los residuos siguen una distribución normal. La hipótesis alternativa H_1 es: Los residuos no siguen una distribución normal. Por lo que:

Si $p > .05 \rightarrow$ NO se rechaza $H_0 \rightarrow$ Los residuos son normales

Si $p < .05 \rightarrow$ Se rechaza $H_0 \rightarrow$ Los residuos no son normales

Los resultados mostrados en la tabla 8 indican que la prueba K-S arrojó un valor estadísticamente significativo ($Z = 2.274$, $p = .000$), lo cual indica que, desde un punto de vista estrictamente estadístico, los residuos no siguen una distribución normal. Esto ocurre porque en muestra grandes como es el caso del estudio la prueba K-S es demasiado sensible.

Tabla 8. Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra

		Unstandardized Residual
N		718
Parámetros normales ^{a,b}	Media	.0000000
	Desviación Típica	.29675578
Diferencias más extremas	Absoluta	.085
	Positiva	.042
	Negativa	-.085
Z de kolmogorov - Smirnov		2.274
Sig. Asintót. (bilateral)		.000

a. *La distribución contraste es la Normal*

b. *Se han calculado a partir de los datos*

Fuente: elaboración propia.

Tanto el histograma representado en la figura 16 como el gráfico P–P de la figura 17, muestran una distribución aproximadamente simétrica y con un ajuste adecuado a la línea diagonal, lo que sugiere que la desviación no es severa y que el supuesto de normalidad se cumple de manera aceptable para los fines de la regresión lineal múltiple

NO COLINEALIDAD

Significa que las variables independientes no están correlacionadas entre ellas. En regresión lineal múltiple, el supuesto de no colinealidad establece que las variables independientes no deben estar fuertemente correlacionadas entre sí. La regresión múltiple solo funciona adecuadamente cuando cada variable aporta información distinta. Si dos o más variables comparten demasiada varianza, se produce multicolinealidad, lo cual afecta la estabilidad de los coeficientes, la interpretación del modelo, los errores estándar y la significancia estadística de cada predictor.

La colinealidad se mide mediante dos indicadores, la tolerancia y el VIF (*Variance Inflation Factor*) conocido también como Factor de Inflación de la Varianza (FIV). La tolerancia se interpreta como:

- Tolerancia > 0.20 → NO hay colinealidad preocupante
- Tolerancia < 0.10 → colinealidad severa
- Entre 0.10 y 0.20 → colinealidad moderada

El VIF representa cuánto se inflan los errores estándar debido a la colinealidad y se interpreta como:

- VIF < 5 → No hay multicolinealidad
- VIF entre 5 y 10 → problema moderado
- VIF > 10 → multicolinealidad severa

Los datos de la tabla 9 muestran que, en el modelo estimado, todas las variables presentaron tolerancias entre .386 y .737, y FIV entre 1.357 y 2.590, lo cual confirma la ausencia de multicolinealidad. En consecuencia, cada variable aporta información única y el modelo cumple apropiadamente con el supuesto de no colinealidad.

Tabla 9. Coeficientes de las variables

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados			Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	1.101	0.108		10.152	0		
	Planeación	0.362	0.031	0.405	11.533	0	0.462	2.163
	Trabajo en solitario	0.124	0.021	0.167	6.028	0	0.737	1.357
	Manejo de herramientas informáticas	0.016	0.020	0.022	0.792	0.429	0.721	1.387
	Manejo del tiempo	0.144	0.030	0.184	4.804	0	0.386	2.59
	Autoliderazgo	0.142	0.032	0.162	4.511	0	0.44	2.271

Fuente: elaboración propia.

El análisis realizado permite concluir que el modelo de regresión lineal múltiple presenta un buen ajuste y explica de manera significativa la productividad en el teletrabajo. Las competencias de planeación, trabajo en solitario, manejo del tiempo y autoliderazgo son predictores sólidos del rendimiento laboral en una modalidad remota.

Aunque se detectó heterocedasticidad, los demás supuestos se cumplen adecuadamente, por lo que el modelo es estadísticamente confiable, especialmente si se corrige mediante errores estándar robustos. En conjunto, los resultados respaldan que el fortalecimiento de las competencias analizadas contribuye directamente a mejorar la productividad en el teletrabajo dentro de los profesionales de recursos humanos del área metropolitana de Monterrey.

b) MODELO DE REGRESION LINEAL MULTIPLE

El modelo de regresión lineal múltiple estimado, que incluye como variables predictoras la planeación, el trabajo en solitario, el manejo de herramientas informáticas, el manejo del tiempo y el autoliderazgo muestra un nivel adecuado de ajuste global.

La tabla 10 muestra el coeficiente de correlación múltiple ($R = .771$), el cual indica una correlación fuerte y positiva entre el conjunto de las competencias estratégicas analizadas y la productividad en el teletrabajo. Asimismo, el coeficiente de determinación ($R^2 = .595$) revela que el modelo explica el 59.5% de la variabilidad observada en la productividad, mientras que la R^2 corregida (.592) confirma que esta capacidad explicativa se mantiene prácticamente igual aun considerando el número de predictores incluidos. Esto sugiere que las variables seleccionadas aportan información significativa y consistente para explicar el desempeño productivo en contextos de teletrabajo.

El error típico de la estimación (.29780) indica un nivel relativamente bajo de dispersión entre los valores observados y los valores predichos, lo que evidencia una buena precisión del modelo al estimar la productividad. Por otro lado, el estadístico Durbin–Watson obtuvo un valor de 2.000, prácticamente igual al punto de referencia teórico (2.0), lo que indica ausencia de autocorrelación entre los residuos. Esto significa que los errores del modelo son independientes, cumpliéndose uno de los supuestos fundamentales de la regresión lineal múltiple.

En conjunto, estos resultados muestran que el modelo presenta un buen ajuste, cumple con los criterios de independencia de los residuos y logra explicar una proporción sustancial de la productividad en el teletrabajo a partir de las competencias estratégicas analizadas.

Tabla 10. Resumen del modelo de regresión lineal múltiple

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.771a	0.595	0.592	0.2978	2.000

c. *Variables predictoras: (Constante), Autoliderazgo, Trabajo en solitario, Manejo de herramientas informáticas, Planeación, Manejo del tiempo*

d. *Variable dependiente: Productividad en el teletrabajo*

Fuente: elaboración propia.

La prueba ANOVA permite determinar si el modelo de regresión lineal múltiple, en su conjunto, explica una proporción significativa de la variabilidad de la variable dependiente. En este caso, la tabla 11 muestra que la suma de cuadrados de la regresión es de 92.773, mientras que la suma de cuadrados residual es de 63.142, lo que indica que una parte considerable de la variabilidad total en la productividad en el teletrabajo puede atribuirse a las cinco variables predictoras incluidas en el modelo que son planeación, trabajo en solitario, manejo de herramientas informáticas, manejo del tiempo y autoliderazgo. El estadístico F obtenido es 209.225, con un valor de significancia de $p = .000$, menor a $.001$, lo que demuestra que el modelo es estadísticamente significativo. En otras palabras, existe evidencia suficiente para afirmar que, de manera conjunta, las variables

independientes tienen un efecto significativo sobre la productividad en el teletrabajo. Esto indica que el modelo presenta capacidad explicativa y que al menos una de las variables predictoras o independientes contribuye significativamente a la predicción de la variable dependiente.

Tabla 11. ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	92.773	5	18.555	209.225	.000 ^a
	Residual	63.142	712	0.089		
	Total	155.915	717			

a. *Variables predictoras: (Constante), Autoliderazgo, Trabajo en solitario, Manejo de herramientas informáticas, Planeación, Manejo del tiempo Variable dependiente: Productividad en el teletrabajo*

b. *Variable dependiente: Productividad en el teletrabajo*

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 12 de coeficientes se observa que las variables planeación, trabajo en solitario, manejo del tiempo y autoliderazgo presentan efectos positivos y estadísticamente significativos sobre la productividad en el teletrabajo ($p < .001$), lo que indica que mayores niveles en estas competencias se asocian con un incremento en la productividad laboral remota. La planeación destaca como el predictor más relevante del modelo ($\beta = .405$), seguida del manejo del tiempo ($\beta = .184$), el trabajo en solitario ($\beta = .167$) y el autoliderazgo ($\beta = .162$). En contraste, el manejo de herramientas informáticas no muestra un efecto significativo en la productividad ($p = .429$), por lo que no contribuye de manera sustantiva al modelo. Además, los valores de tolerancia y VIF se encuentran dentro de los rangos aceptables, lo que confirma que no existe colinealidad entre las variables independientes y que las estimaciones son estables. En conjunto, estos resultados indican que el modelo identifica adecuadamente las competencias que explican la productividad en el teletrabajo.

Tabla 12. Coeficientes (a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados			Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	1.101	0.108		10.152	0		
	Planeación	0.362	0.031	0.405	11.533	0	0.462	2.163
	Trabajo en solitario	0.124	0.021	0.167	6.028	0	0.737	1.357
	Manejo de herramientas informáticas	0.016	0.020	0.022	0.792	0.429	0.721	1.387
	Manejo del tiempo	0.144	0.030	0.184	4.804	0	0.386	2.59
	Autoliderazgo	0.142	0.032	0.162	4.511	0	0.44	2.271

a. Nota. Variable dependiente: Productividad en el teletrabajo

Fuente: elaboración propia.

El modelo de regresión lineal múltiple estimado tuvo como objetivo explicar la productividad en el teletrabajo a partir de cinco competencias estratégicas: planeación, trabajo en solitario, manejo de herramientas informáticas, manejo del tiempo y autoliderazgo. Los resultados del resumen del modelo indican que la regresión presenta un nivel de ajuste adecuado ($R = .771$), mientras que el coeficiente de determinación muestra que el conjunto de variables independientes explica el 59.5% de la variabilidad en la productividad ($R^2 = .595$), cifra que se mantiene prácticamente igual en su versión corregida (R^2 ajustado = .592), lo que sugiere estabilidad del modelo.

La tabla ANOVA confirma que el modelo es estadísticamente significativo ($F = 209.225$, $p < .001$), lo que implica que el conjunto de predictores contribuye significativamente a explicar la productividad en el teletrabajo. En cuanto a los coeficientes, cuatro de las cinco variables independientes resultaron significativas: planeación, trabajo en solitario, manejo del tiempo y autoliderazgo, todas con valores p menores a .001, siendo la planeación la variable con mayor peso predictivo ($\beta = .405$). Únicamente el manejo de herramientas informáticas no mostró un efecto significativo ($p = .429$).

En conjunto, los resultados muestran que el modelo de regresión lineal múltiple es adecuado, significativo y robusto, permitiendo concluir que la productividad en el teletrabajo puede explicarse de manera sustancial a partir de las competencias estratégicas analizadas, siendo la planeación, el manejo del tiempo, el trabajo en solitario y el autoliderazgo factores particularmente relevantes.

4.3 Comprobación de hipótesis

Con base en los resultados derivados del modelo de regresión lineal múltiple presentado previamente, se evaluó cada una de las hipótesis planteadas en esta investigación, cuyo propósito fue determinar la influencia de cinco competencias estratégicas: planeación (X1), trabajo en solitario (X2), manejo de herramientas informáticas (X3), manejo del tiempo (X4) y autoliderazgo (X5) sobre la productividad en el teletrabajo.

Los análisis estadísticos demostraron que cuatro de las cinco variables independientes presentan una relación positiva y estadísticamente significativa con la productividad. Específicamente, las competencias de planeación, trabajo en solitario, manejo del tiempo y autoliderazgo mostraron valores de significancia inferiores al umbral de 0.05, lo que permitió rechazar sus respectivas hipótesis nulas y, por tanto, confirmar que dichas competencias influyen de manera directa sobre la productividad en el teletrabajo de los profesionales de recursos humanos analizados.

En contraste, la variable manejo de herramientas informáticas (X3) no obtuvo soporte estadístico dentro del modelo. Su valor de significancia ($p = .429$) se encuentra por encima del criterio establecido de 0.05, por lo que no fue posible rechazar la hipótesis nula correspondiente. Este resultado que se muestra en la tabla 13 sugiere que, para esta muestra y bajo las condiciones del estudio, el manejo de herramientas informáticas no explica de manera significativa la variabilidad en la productividad del teletrabajo.

Tabla 13. Resultado de las hipótesis

Hipótesis	Resultado
<p>H1: La planeación es una competencia estratégica que tiene una relación positiva y significativa con la mejora de la productividad en el teletrabajo en los profesionales del departamento de recursos humanos en las empresas del área metropolitana de Monterrey.</p>	Se acepta
<p>H2: El trabajo en solitario es una competencia estratégica que tiene una relación positiva y significativa con la mejora de la productividad en el teletrabajo en los profesionales del departamento de recursos humanos en las empresas del área metropolitana de Monterrey.</p>	Se acepta
<p>H3: El manejo de herramientas informáticas es una competencia estratégica que tiene una relación positiva y significativa con la mejora de la productividad en el teletrabajo en los profesionales del departamento de recursos humanos en las empresas del área metropolitana de Monterrey.</p>	Se rechaza
<p>H4: El manejo del tiempo es una competencia estratégica que tiene una relación positiva y significativa con la mejora de la productividad en el teletrabajo en los profesionales del departamento de recursos humanos en las empresas del área metropolitana de Monterrey.</p>	Se acepta
<p>H5: El autoliderazgo es una competencia estratégica que tiene una relación positiva y significativa con la mejora de la productividad en el teletrabajo en los profesionales del departamento de recursos humanos en las empresas del área metropolitana de Monterrey.</p>	Se acepta

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio logró cumplir de forma rigurosa los objetivos planteados al inicio de la investigación. Se profundizó en la problemática expuesta en el Capítulo 1, la cual se centra en comprender la influencia de ciertas competencias estratégicas en la productividad del teletrabajo en profesionales del departamento de recursos humanos en empresas del área metropolitana de Monterrey. El análisis permitió clarificar esta problemática y fundamentar la relevancia de evaluar competencias que potencian el desempeño remoto.

Además, se efectuó una revisión exhaustiva de la fundamentación teórica que sustenta las variables del estudio. El marco conceptual abordado en el Capítulo 2 permitió integrar perspectivas recientes sobre las variables independientes y su efecto en la productividad en el teletrabajo como variable dependiente. Esta revisión fortaleció los cimientos teóricos desde los cuales se interpretaron los resultados empíricos.

Así mismo, se diseñó y operacionalizó un instrumento válido y confiable para medir las variables independientes y la variable dependiente descrito en el Capítulo 3. El cuestionario se elaboró con base en constructos teóricos robustos y fue sometido a la validación por un panel de expertos y mostró adecuados niveles de confiabilidad estadística. Esta operacionalización permitió traducir conceptos abstractos en mediciones cuantificables que reflejan con precisión las competencias asociadas la productividad en el teletrabajo.

Finalmente, se logró aplicar el instrumento a una muestra de profesionales del área de recursos humanos siguiendo los lineamientos metodológicos establecidos en esta investigación. La recolección y análisis estadístico de los datos derivó en resultados significativos que permitieron comprobar la relación entre las variables estudiadas. El modelo de regresión lineal múltiple evidenció la influencia positiva de la planeación, el trabajo en solitario, el manejo del tiempo y el autoliderazgo sobre la productividad en el teletrabajo, mientras que el manejo de

herramientas informáticas no mostró significancia estadística en la muestra analizada. Para el análisis de datos se utilizó el software SPSS, mediante el cual se efectuaron las pruebas estadísticas contenidas en el Capítulo 4

Los hallazgos obtenidos contribuyen de manera relevante a la literatura reciente sobre teletrabajo y las competencias estratégicas que se requiere para que haya productividad en entornos remotos. El análisis revela que competencias como la planeación, la capacidad de trabajar en solitario, el manejo del tiempo y el autoliderazgo son determinantes para sostener niveles elevados de productividad en el teletrabajo.

El papel significativo de la planeación (X_1) apoya marcos teóricos que vinculan la estructuración del trabajo con mejores resultados laborales. La influencia del trabajo en solitario (X_2) respalda investigaciones contemporáneas que señalan que la tolerancia al aislamiento fortalece el rendimiento en modalidades remotas. La relevancia del manejo del tiempo (X_4) refuerza las teorías de gestión temporal y priorización, apuntando a su papel esencial en la coordinación de tareas cuando se trabaja fuera de estructuras presenciales. Finalmente, la variable de autoliderazgo (X_5) coincide con estudios recientes que subrayan que la automotivación y la autoeficacia son predictores poderosos del desempeño en teletrabajo.

Aunque el manejo de herramientas informáticas (X_3) no mostró significancia estadística en el modelo, la literatura continúa señalando su relevancia en sectores donde la complejidad tecnológica es mayor. Esto sugiere que su papel podría ser más notorio en estudios comparativos o en muestras heterogéneas que incluyan industrias de mayor demanda digital.

La interpretación integral de los resultados sugiere que la productividad en el teletrabajo en los profesionales de recursos humanos depende principalmente de competencias estratégicas que favorecen la autogestión. Este hallazgo es especialmente significativo para las áreas de recursos humanos. En este sentido,

las competencias identificadas no solo facilitan el trabajo en modalidad remota, sino que se alinean con las transformaciones modernas del trabajo en contextos remotos. La evidencia sugiere que las organizaciones deben invertir en el fortalecimiento de estas competencias si buscan consolidar esquemas remotos más eficientes y sostenibles.

A pesar de los resultados obtenidos, esta investigación presenta limitaciones que deben considerarse al interpretar los hallazgos. La muestra se obtuvo mediante un muestreo por conveniencia y se centró exclusivamente en profesionales de recursos humanos del área metropolitana de Monterrey, lo cual limita la capacidad de generalización a otros sectores o regiones. Asimismo, el estudio se basó en datos autorreportados, lo que puede introducir sesgos de percepción o deseabilidad social. Estas limitaciones ofrecen oportunidades para fortalecer futuras líneas de investigación.

Se recomienda ampliar la muestra en estudios subsecuentes, tanto en tamaño como en diversidad sectorial, para aumentar la representatividad y comparación entre industrias. También resulta pertinente incorporar nuevas variables que la literatura reciente identifica como relevantes en el desempeño laboral remoto. Otra línea relevante consiste en estudios segmentados por generaciones, considerando que la adaptación al teletrabajo varía significativamente entre grupos etarios. Finalmente, se sugiere desarrollar estudios longitudinales que analicen cómo evolucionan estas competencias y su peso predictivo conforme el teletrabajo sigue transformándose en un modelo permanente en muchas organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Aagaard, J. (2019). Multitasking as Distraction: A conceptual analysis of media multitasking research. *Theory & Psychology*, 87-99.
- Aithal, S., & Aithal, S. (2023). New Research Methods under Exploratory Research Method. In S. Aithal, & S. Aithal, *Emergence and Research in Interdisciplinary Management and Information Technology* (pp. 109-136). New Delhi: New Delhi Publisher.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organization Behavior and Human Decision Processes*. *Academic Press*, 179-211.
- Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, J. S., & Zarate, P. (2023). Working From Home Around the Globe: 2023 Report. *Working From Home Research*.
- Aldeco, L., & Salcedo, A. (2024). Trabajo a distancia y empleo de alta proximidad. *Banco de Mexico*, 1-56.
- Al-Habaibeh, A., Watkins, M., Waried, K., & Javaresh, M. B. (2021). Challenges and opportunities of remotely working from home during Covid-19 pandemic. *Global Transitions*, 99-108.

- AlQershi, N. (2020). Strategic thinking strategic planning<strategic innovation and performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 1003-1012.
- Altmann, E. M., & Trafton, J. G. (2007). Timecourse of recovery from interruption: Data and a Model. *Psychological Bulletin & Review*, 1079-1084.
- Altmann, E., & Thrafton, J. (2002). Memory for goals: An activation-based model. *Cognitive Science*, 39-89.
- Alvarez Sainz, M., Ferrero, A. M., & Ugidos, A. (2018). Time management: Skills to learn and put in practice. *Education and Training*, 635-648.
- Arumugan, A., Shanmugavelu, G., Fauziah Hanim, Y., Hamid, M., Manickam, N., & Kamaruddin, I. (2021). The importance of time management for succesful of teenagers' in education: An Overview. *APRA International Journal of Multidisciplinary Research*, 330-339.
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 1-18.
- Awanda, M., Gale, L., Becerik-Gerber, B., & Roll, S. (2021). Working from home during the COVID-19 pandemic: Impact on office worker productivity and work experience. *Work*, 1171-1189.

- Babapour Chafi, M. H. (2022). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 1-20.
- Babbie, E. (2018). *The Paractice of Social Research*. Boston, Massachusetts: Cengage.
- Balushi, A. H., Bashayreh, A., & Jalagat, R. (2022). Assesing the Impact of Remote Working, Work-Life Balance, and Organizational Commitment on Employee Productivity. *European Acamic Research*, 1521-1538.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psycological Review*, 191-215.
- Bartra-Rivero, K. R., Vásquez-Pajuelo, L., & Avila-Sánchez, G. A. (2024). How Digital Competence Reduces Technostress. *Data & Metadata*.
- Bassellier, G., Reich, B. H., & Benbazat, I. (2001). Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model. *Journal of Management Information Systems*, 159-182.
- Baudot, L., & Khim, K. (2020, July 8). *A Survey of Perceptions of Remote Work and Work Productivity in the United States during the COVID-19 Shutdown*. Retrieved from www.ssrn.com: Baudot, Lisa and Baudot, Lisa and Kelly, Khim, A Survey of Perceptions of Remote Work and Work Productivity in the United States during <https://ssrn.com/abstract=3646406>

Belaid, H. (2022). The Impact of Time Management on Employees Performance Case Study: Mobilis Company of Bechar. *Algerian Scientific Journal*, 955-967.

Bjerke, R. (2024). The Multiple Advantages of Self-Leadership in Higher Education: The Role of Health-Promoting Sel-Leadership among Executive MBA Students. *Administrative Sciences*, 1-21.

Bjorkman, M. (1992). What is Productivity? *IFAC Proceedings*, 203-210.

Bloom, N. (2024). *Working from home is powering productivity*. Washington, D.C.: International Monetary Fund.

Bloom, N., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarely Journal fo Economics*, 165-218.

Bloom, Nicholas. (2024). *El teletrabajo impulsa la productividad*. Washington, D.C.: Fondo Monetario Internacional.

Bosua, R., Kurnia, S., Gloet, M., & Mendoza, A. Y. (2013). Telework Impact on Productivity and Well-Being. *Telecommunications Journal of Australia*, 11.1-11.12.

Brooks, M. P. (2002). *Planning Theory for Practioners*. New York: Routledge.

- Bulinska-Stangrecka, H., & Bgienska, A. (2021). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- Cacioppo, J., & Patrick, W. (2008). *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- Cakula, S., & Pratt, M. (2021). Communication Technologies in a Remote Workplace. *Baltic Journal Modern Computing*, 210-219.
- Camacho Solís, J. I. (2021). El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del COVID-19. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 125-155.
- Carvalho, L. P., Poleto, T., Ramos, C., Rodrigues, F., Heuer, V., & Cavalcante, C. (2023). Predictors of Digital Competence of Public University Employees and the Impact on Innovative Work Behavior. *Administratives Sciences*, 1-25.
- Catana, S.-A., Toma, S.-G., Imbrisca, C., & Marin, B. (2022). Quantitative Data Collection Sources. In J. Edlund, & A. L. Nichols, *The Cambridge Handbook of Research Methods and Statistics for the Social and Behavioral Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elshaiekh, N. E., Hassan, Y. A., & Abdallah, A. A. (2018). *The Impacts of Remote Working on Workers Performance*. Khartoum, Sudan: 2018 International Arab Conference on Information Technology (ACIT).

- Engelbrecht, J., Johnston, K. A., & Hooper, V. (2017). The influence of business managers'IT competence in IT project success. *International Journal of Project Management*, 994-1005.
- Er, E. (2022). Importance of time management skills during the COVID-19 pandemic: An exploratory learning analytics in an introductory programming course. *Journal of Computer Education*, 1-16.
- Erdil, O., & Ertosun, O. G. (2011). The Relationship between Social Climate and Loneliness in the Workplace and Effects on Employee Well-Being. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 505-525.
- Fayol, H. (2013). *General and Industrial Management*. Chicago, Ill: Martino Fine Books.
- Felstead, A., & Golo, H. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 195-212.
- Ferreira, R., Pereira, R., Scalabrin Bianchi, I., & Mira da Silva, M. (2021). Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, MArket and Complexity*, 1-24.
- Fiedler, F. (1993). The Contengency Model: New directions for leadership utilization. *Management and Organizational Behavior Classics*, 333-345.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, Mass; Don Mill, Ontario: Addison-Wesley Pub. Co.

Flores, M. F. (2019). Understanding The Challenges Of Remote Working And It's Impact To Workers. *International Journal of Business Marketing and Management*, 40-44.

FLSA, D. o. (2023, Febrero 20). *www.dol.gov*. Retrieved from *www.dol.gov*: <https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/WHD/fab/2023-1.pdf>

Fontalvo, T., De la Hoz, E., & Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*.

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappala, S., & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak. The impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement and Stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 426-432.

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappala, S., & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement and Stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 426-432.

- Garzón Castrillón, M. A., & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestion. Universidad del Norte de Colombia*, 195-224.
- Gehring, D. R. (2007). Applying Traits Theory of Leadership to Project Management. *Project Management Journal*, 44-54.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 810-819.
- George, T. J., Atwater, L. E., Maneethai, D., & Madera, J. M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from Covid-19. *Organizational Dynamics*.
- Gifford, J. (2022). Remote Workin: unprecedented increase and a developing research agenda. *Human Resourse Development Internatinal*, 105-113.
- Gigi, G., & Sangeetha, J. (2020). Impact of remote working on employees in IT industry. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 537-544.
- Gobernación, S. d. (2021, 11 01). Diario Oficial de la Federación. *DOF*.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*.

- Golzard, J., Noor, S., & Tajik, O. (2022). Convenience Sampling. *International Journal of Education and Language Studies*, 72-77.
- Gómez Macfarland, C. A. (2020). El teletrabajo, un estudio comparado. *Cuaderno de Investigación NO 70. Instituto Belisario Domínguez. Senado de la República, Ciudad de México.*
- Gonzalez Vazquez, I., Milasi, S., & Carrero Gomez, S. (2019). *The changing nature of work and skills in the digital age*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Goran, M. M. (2020). The Impact of Technostress on Employee' Well Being: The Role of Work Engagements and Perceived Supervisor Support. *International Journal of Science and Research*, 942-952.
- Group, W. B. (2021). *Global Productivity: Trends, Drivers and Policies*. Washington: The World Bank.
- Guo, L. (2020). The Effect of Workplace Loneliness on Silence Behaviour - The Role of Team-Member Exchange and Psychological Capital. *Psychology*, 467-479.
- Guzman Duque, A. &. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Fórum Empresarial*, 22(2), 5-30.

Guzman Duque, A. P., & Abreo Villamizar, C. A. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la copetitividad. *Forum Empresarial*, 5-30.

Hackman, R., & Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behaviour and Human Design*, 250-279.

Hamid, F. A., & Kader, A. A. (2015). The efectiveness of Time Management Strategies Instruction on Student's Academic Time Management and Academic Self Efficacy. *International Journal of Psycho Educational Sciences*, 43-50.

Hamouche, S., & Chabani, Z. (2021). COVID-19 and the new forms of employment relationship: implications and insights for human resource development. *Industrial and Commercial Training*.

Handler, B. A. (1957). What is Planning Theory? *Journal of the American Institute of Planners*, 144-150 DOI: 10.1080/01944365708978243.

Henke, J. B., Jones, S. K., & O'Neil, T. A. (2022). Skills and abilities to thrive in remote work: What have we learned. *Frontiers in Psychology*, 1-16.

Hernández Sampieri, R., C, C. F., & Baptista Lucio, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Hopkins, J. C., & Figaro, K. A. (2021). The Great Resignation: An Argument for Hybrid Leadership. *International Journal of business and Management Research*, 393-400.
- Houari, K. (2025). The impact of management information systems, technological proficiency, and employee performance on organizational productivity. *South Florida Journal Development*, 1-15.
- Houari, K. (2025). The impact of management information systems, technological proficiency, and employee performance on organizational productivity. *South Florida Journal of Development*, 1-15.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>.
- Hunter, P. (2018). *Remote working in research: An increasing of flexible work arrangements can improve productivity and creativity*. London, UK: EMBO Press.
- Ilag, B. N. (2021). Tools and Technology for Effective Remote Work. *International Journal of Computer Applications*, 13-16.
- Ilag, B. N. (2021). Tools and Technology for Effective Remote Work General Terms. *International Journal of Computer Applications*, 13-16.

Ilhan, U. D. (2021). A Rapid Implementation of Remote Work as a Strategy in Response to COVID-19: An Examination in Terms of Work-Life Balance. In H. Dincer, & S. Yuksel, *Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance* (pp. 335-347). Cham, Switzerland: Springer.

Imbeau, L. M., Malki, Y., & Tomkinson, S. (2021). Descriptive, explanatory and interpretative approaches. In J. Morin, C. Olsson, & E. Atikcan, *Research Methods in the Social Sciences* (pp. 81-85). Oxford: Oxford University Press.

IMCO. (2023). *Indice de Competitividad Estatal*. CDMX: IMCO.

INEGI. (2022). *Censo Economico 2022*. Ciudad de México: INEGI.

INEGI. (2024). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. CDMX: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía . (2020). Retrieved from www.inegi.gob

Iqbal, K. M., Khalid, F., & Barykin, S. (2021). Hybrid Workplace: The Future of Work. *Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education*, 28-48.

Irikefe, P. (2021). Roles, Importance and Benefit of tiem Management in achiving Organisational Objectives. *Journal of Accountin and Business*, 35-43.

- Ivasciuc, I. S., Epuran, G., Vuja, D. R., & Tescasiu, B. (2022). Teleworking Implications on Work-Life Balance, Productivity, and Health of Different Generations of Romanian Employees. *Sustainability*, 1-24.
- Jack M, N., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). *Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*. New York: A Wiley Interscience Publication.
- Jacks, T. (2021). Research on Remote Work in the Era of COVID-19. *Journal of Global Information Technology Management*, 93-97.
- Jalagat, R., & Jalagat, A. (2019). Rationalizing Remote Working Concept and its Implications on Employee Productivity. *Global Journal of Advanced Research*, 95-100.
- Jalagat, R., & Jalagat, A. M. (2019). Rationalizing Remote Working Concept and its Implications on Employee Productivity. *Global Journal of Advance Research*, 91-100.
- Jinalee, N., & Singh, A. K. (2018). A descriptive study of time management models and theories. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, 141-147.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 396-403.

Jung, H. S., Song, M. K., & Yoon, H. H. (2021). The Effects of Workplace Loneliness on Work Engagement and Organizational Commitment: Moderating Roles of Leader-Member Exchange and Coworker Exchange. *Sustainability*, 1-14.

Kamble, R. W. (2017). Perspectives on productivity: Identifying attributes influencing productivity in various industrial sectors. *International Journal of Productivity and Quality Management*, SP-536.

Kazekami, S. (2017). Does teleworking improve productivity. *Works Report*, 1-16.

Kazekami, S. (2019). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *International Journal of Digital Economy, Data Sciences and New Media - Telecommunications Policy*.

Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*.

Kocot, D., Maciaszczyk, M., Kocot, M., Kwasek, A., & Depta, A. (2021). Multidimensional Aspects Affecting the Level of Employee Satisfaction with Remote Work. *European Research Studies Journal*, 576-591.

Korzynski, P., & Protsiuk, O. (2022). What leads to cyberloafing: the empirical study of workload, self-efficacy, time management skills, and mediating effect of job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, DOI: 10.1080/0144929X.2022.2159525.

- Kowlaski, G., & Slebarska, K. (2022). Remote Working and Work Effectiveness: A Leader Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1-22.
- Labs, O. (2022, July). *www.resources.owllabs.com*. Retrieved from State of Remote Work: <https://resources.owllabs.com/state-of-remote-work>
- Laine, Petri. (2021). *Remote Working Challenges in Project Management*. Helsinki, Finland: Metropolia. University of Applied Sciences.
- Lam, L. W., & Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 4265-4282.
- Lange, M., & Kayser, I. (2022). The Role of self-Efficacy, Work-Related Autonomy and Work-Family Conflict on Employee's Stress Level during Home-Based Remote Work in Germany. *Internatinal Journal of Environmental Research and Public Health*, 1-16.
- Laukaitis, M. (2021, September 28). *www.forbes.com*. Retrieved from [www.forbes.com: https://www.forbes.com/sites/sap/2021/09/28/from-remote-to-hybrid-working-the-role-of-leadership/?sh=2b8c99a342d2](https://www.forbes.com/sites/sap/2021/09/28/from-remote-to-hybrid-working-the-role-of-leadership/?sh=2b8c99a342d2)
- León, S. d. (2024, febrero 20). *datos.nl.gob.mx*. Retrieved from [datos.nl.gob.mx: http://datos.nl.gob.mx/](http://datos.nl.gob.mx/)

León, S. d. (2025, Mayo 24). *datos,nl.gob.mx*. Retrieved from *datos,nl.gob.mx*:
<http://datos.nl.gob.mx/>

Levy, D. (2000). Applications and Limitations of Complexity Theory in Organization Theory and Strategy. *University of Massachusetts Boston. Department of Management and Marketing*, 67-87.

Liu, L., Wan, W., & Fan, Q. (2021). How and When Telework improves Job Performance During COVID-19? Job Crafting as Mediator and Performance Goal Orientation as Moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, 2181-2195.

Locke, E. (1990). *Goal Setting Theory*.

Longjun, L., Wenhai, W., & Qing, F. (2021). How and When Telework Improves Job Performance During COVID-19? Job Crafting as Mediator and Performance Goal Orientation as Moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, 2181-2195.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 541-572.

Madanipour, A. (2015). Introduction to Planning Theory. *Researchgate*, 1-18.

- Maden-Eyiusta, & Alparsian, S. E. (2022). Captain or deckhand? The impact of self-leadership on employees' work role performance under remote work. *Frontiers in Psychology*, 1-16.
- Maket, L. J., & Njeru, C. M. (2023). The Relationship between Time Management Tendencies and Employee Productivity in the Insurance Business. *International Journal of Innovative Research and Development*, 1-9.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, Evanston and London: Harper & Raw, Publishers 1954.
- McTaggart, V., & McLaughlin, C. (2020). *Remote Working the New Reality*.
- Meiryani, N., Yorich, K., Gatot, S., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022). The Effect of Transformational LEadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psycology*, 1-13.
- Meiryani, Nelviana, Koh, Y., Soepriyanto, G., Eljuaid, M., & Hasa, F. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee PEformance During COVID-19 Pandemic. *Frontier in Psychology*.
- Mele, V., Belardinelli, P., & Bellé, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review*, 1649-1666.

Mendoza, I. (2025). Teletrabajo en Latinoamerica: revisión sistemática. *Revista Electronica de Ciencias Sociales*, 173-178.

Miyake, F., Odgerel, C.-O., Hino, A., Ikegami, K., Nagata, T., Tateishi, S., . . . Ishimaru, T. (2021). Job stress and loneliness among remote workers. In F. Miyake, C.-O. Odgerel, A. Hino, K. Ikegami, T. Nagata, S. Tateishi, . . . T. Ishimaru, *Job stress and loneliness among remote workers*.

Mohd, A. A. (2020). A Systematic Review of Various Leadership Theories. *International Journal of Commerce*, 38-43.

Monteiro, N. P. (2019). Does Remote Work Improve or Impair Firm Labour Productivity? Longitudinal Evidence from Portugal. *CESifo Center for Economic Studies*.

Morales Fredes, F. (2021, Octubre 21). *www.eleconomista.com*. Retrieved from Home Office a la mexicana, opcion solo para 10.6% de los empleos: <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Home-office-a-la-mexicana-opcion-solo-para-10.6-de-los-empleos-20211027-0173.html>

Morrison, K. M., & Susan, E. (2018). The Wiley Handbook of Psychometric Testing: A Multidisciplinary Reference on Survey, Scale and Test Development. In T. B. Paul Irwing, *The Wiley Handbook of Psychometric Testing* (pp. 75-94). John Wiley & Sons Ltd.

- Ndiango, S. (2025). The power of self-leadership! Unraveling the role of self-leadership on academics; research productivity. *Cogent Education*, 1-14.
- Neck, C. B., & Neck, C. P. (2022). Seize the Day: Executive Thought Self-leadership and Heterogeneity Among Dynamic Managerial Capability Underpinning Cognitive Capabilities. *Journal of Management and Strategy Vol. 13, No. 2*, 12-24.
- Neck, C. B., Neck, C. P., Goldsby, E. A., & Goldsby, M. G. (2023). Pushing Down on Me: The Paradoxical Role of Self-Leadership. *Administrative Sciences*, 1-21.
- O'Hare, D. G., & Stewart, R. P. (2024). A cross-sectional investigation on remote working, loneliness, workplace isolation, well-being and perceived social support in healthcare workers. *BJPsych Open*.
- O'Hare, D., Gisghran, F., Stewart, R., & Pinta da Costa, M. (2024). A cross-sectional investigation on remote working, loneliness, workplace isolation, well-being and perceived social support in healthcare workers. *BJ Psych Open*, 1-6.
- Oleksa-Marewska, K., & Tokar, J. (2022). Facing the Post-Pandemic Challenges: The Role of Leadership Effectiveness in Shaping the Affective Well-Being of Healthcare Providers Working in a Hybrid Work Mode. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1-19.

Olkowicz, J. J.-M. (2022). The Role of Leadership In the COVID-19 Pandemic Crisis. *WSB Journal of Business and Finance*, 55-63.

Organization, I. L. (2022, Febrero 20). *www.ilo.org*. Retrieved from *www.ilo.org*:
<https://www.ilo.org/es/media/364996/download>

Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso el coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatria*, 572-580.

Owl Labs. (2021). *State of Remote Work*. Retrieved from Owl Labs:
<https://owllabs.com/state-of-remote-work/2021>

Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No Employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 2343-2366.

Pabilonia, S. W., & Redmond, J. J. (2024, Octubre). *The rise in remote work since the pandemic and its impact on productivity*. Retrieved from *www.bls.gov*:
<https://www.bls.gov/opub/btn/volume-13/remote-work-productivity.htm>

Palos-Sanchez, P., Reyes-Mendez, A., & Saura, J. R. (2019). Modelos de Adopción de Tecnologías de la Información y Cloud Computing en las Organizaciones. *Información Tecnológica*, 3-12.

Pavoni, A., Pereira, L., & Tulumello, S. (2024). Planning (in) the Next Century? On the Futures of Planning That are Already Here. *Journal or Planning Literature*, 1-12.

- Perez, D. S., Alcalde, P. Q., Bacurayo, C. J., Bihay, J., Caunan, I. D., Compendio, S. J., . . . Pelandas, A. M. (2025). The Role of Time Management and Sense of BElonging on Students' Psychological Well-Being. *International Journal of Research and Innovation in Socual Science*, 1543-1554.
- Pérez, M., Sánchez, A., & de Luis Carnicer, M. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 775-783.
- Pokojski, Z., Agnieszka, K., & Lipowski, M. (2022). Remote Work Efficency from the EMPloyer's Perspective - What's Next? *Sustainability*, 1-16.
- Porkodi, S. (2022). Leadership Approaches fro Post-Covid Recovery: A systematic Literature Review. *European Journal of business and management Research*, 1-11.
- Prieto, B. (2015). Project Management Theory and the Management of Complex Projects. *PM Worl Journal*, 1-85.
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strenhts and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods. *European journal of Education Studies*, 368-386.
- Raj, R., Kumar, V., Sharma, N. K., Singh, S., Mahlawat, S., & Verma, P. (2023). The study of remote working outcome and its influence on firm performance. *Social Sciences & Humanities Open*.

- Ranjan, R., Singh, R., Kumar, J., & Tripathi, S. (2025). Time management for leaders and impact on productivity: A review study. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 653-660.
- Reio, T. G. (2016). Nonexperimental research: strengths, weaknesses and issues of precision. *European Journal of Training and Development*, 676-690.
- Roebianto, A., Savitri, S. I., Aulia, I. S., & Mubarakah, L. (2023). Content Validity: definition and Procedure of Content Validation in Psychological Research. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 5-18.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Rosman, M., Razlan, N., Roli, N., & Shukry, A. (2022). Modelling Referencing Competency and Individual Performance. *International Journal of Information Science and Management*, 407-426.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 54-67.
- Sakyi, K. A., Musona, D., & Geoffrey, M. (2020). Research methods and Methodology. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 296-302.
- Sandoval-Reyes, J., Idovro-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. (2021). Remote Work, Work Stress, and Work-Life during Pandemic Times: A Latin America Situation. *Journal of Environmental Research and Public Health*, 1-12.

Sandoval-Reyes, J., Revuelto-Taboada, L., & Duque-Oliva, E. J. (2023). Analyzing the impact of the shift to remote work mode on middle manager's well-being in the pandemic. *European Research on Management and Business Economics*, 1-10.

Sava, J. A. (2020, February 16). *Remote work before and after COVID-19 in the United States 2020*. Retrieved from [www.statista.com: https://www.statista.com/statistics/1122987/change-in-remote-work-trends-after-covid-in-usa/](https://www.statista.com/statistics/1122987/change-in-remote-work-trends-after-covid-in-usa/)

Senturk, E., Sagaltici, E., Genis, B., & Toker, O. G. (2021). Predictor of depression, anxiety and stress among remote workers during the COVID-19 pandemic. *Work*, 41-51.

Shamsi, M., Iakovleva, T., Olsen, E., & Bagozzi, R. P. (2021). Employee's Work-Raltes Well-Being during COVID-19 Pandemic: An Integrated Perspective of Tecnology Acceptance Model and JD-R Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1-22.

Siegl, A. (2021). *Remote Working Skills: Empirical Evidence on the Relevance and Need from Six EU Countries*. Hamburg: REMSKA Research Report.

Singh, P., Bala, H., Lal Dey, B., & Filieri, R. (2022). Enforced remote working: The impact of digital platform-induced stress and remote working experience on

technology exhaustion and subjective wellbeing. *Journal of Business Research*, 269-286.

Sirbu, A.-A. D. (2019). Loneliness at Work and Job Performance: The Role of Burnout and Extraversion. *Psihologia Resurselor Umane*, 7-17.

Sjoblom, K., Juutinen, S., & Makikangas, A. (2022). The importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. *Challenges*, 1-16.

Slavkovic, M., Sretenovic, S., & Bugarcic, M. (2022). Remote Working for Sustainability of Organization during the COVID-19 Pandemic: The Mediator-Moderator Role of Social Support. *Sustainability*, 1-26.

Sostrin, J. (2017). To Be a Great Leader, You Have to Learn How to Delegate Well. *Harvard Business Review*.

Staples, S. D., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1998). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3 (4).

Stoker, J. I., & Garretsen, H. L. (2022). Leading and Working From Home in Times of COVID-19. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 208-218.

Suklev, B., & Debarliev, S. (2012). Strategic Planning Effectiveness Comparative Analysis of the Macedonian Context. *Economic and Business Review*, 63-93.

Taber, K. S. (2017). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting .
Science Education Centre, 1273-1296.

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 53-55.

The Organization for Economic Cooperation and Development. (2020). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen*. Washington, D.C.: OECD.

Thomas, V. (2023). Solitude Skills and Private Self. *Qualitative Psychology*, 121-139.

Thong, J., & Yap, C. (1995). CEO characteristics, organizational characteristics and information technology adoption in small business. *Omega The International Journal of Management Science*, Vol 23, Issue 4, 429-442.

Thorstensson, E. (2020). *The Influence of Working from Home on Employee's Productivity. Comparative document analysis between the years 2000 y 2019-2020*. Karlstad, Sweden: Karlstad Business School. Karlstad University.

Toscano, F., & Zappala, S. (2020). Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability - MDPI*, 1-14.

Toscano, F., & Zappala, S. (2020). Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19

Pandemic: The Role of Concern about Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability*, 1-14.

Toscano, F., & Zappala, S. (2021). Overall Job Performance, Remote Work Engagement, Living With Children, and Remote Work Productivity During the COVID-19 Pandemic. A Mediated Moderation Model. *European Journal of Psychology Open*, 133-142.

Toscano, F., González_Roma, V., & Zappala, S. (2025). The Influence of Working from Home vs. Working at the Office on Job Performance in a Hybrid Work Arrangement: A Diary Study. *Journal of Business and Psychology*, 497-512.

Trusca, C., & Salcudean, M. (2024). The questionnaire as a research tool in social and communication sciences. Opportunities and challenges generated by the evolution of artificial intelligence (AI). *SAECULUM*, 26-35.

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2021). *U.S. Bureau of Labor Statistics*. Retrieved from www.bls.gov: <https://www.bls.gov/>

Urbaniec, M., Malkowska, A., & Wlodarkiewicz-Klimek, H. (2022). The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Manager's Perspective. *Sustainability*, 1-18.

Uribe Kajat, J., Jiménez de Aliaga, K., Vargas Davila, J., Castro Hidalgo, D., Bashualdo Pérez, M., & Geraldo Campos, L. (2020). Remote Work and

Emotion Management in Times of COVID-19: A Perspective of Master's Degree Students as Workers. *Revista Industrial Data* 24(1), 179-199.

van der Meulen, N. v., van Heck, E., & Mulder, S. (2020). No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of Information Tecchnology*, 1-20.

Vehovar, V., Toepoel, V., & Steinmetz, S. (2016). Non-probability Sampling. In V. Vehovar, V. Toepoel, & S. Steinmetz, *The Sage HAndbook of Survey Methodology* (pp. 327-343). SAGE.

Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Science*, 273-312.

Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Theory. *MIS Quaterly*, 157-178.

Vila Baños, R., Torrado Fonseca, M., & Reguant Alvarez, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 1-10.

Vleeshowers, J., Flovik, L., Christensen, J. O., Johannessen, H., Finne, L. B., Jorgensen, I. L., & Lunde, L.-K. (2022). The relationship between telework from home and the psychosocial work environment: a systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 2025-2051.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross- Sectional Studies. Strengths, Weaknesses, and Recommendations. *CHEST*, 65-70.

Warburton, R. D., & Cioffi, D. F. (2014). Project management theory: Deriving a project's cost and shedule for its network structure. *Project Management Institute Research and Education Conference*. Phoenix, AZ; Newton Square, PA: Project Management Institute.

Wax, A., Deutsch, C., Lindner, C., Lindner, S., & Hopmeyer, A. (2022). Worplace Loneliness: The benefits and Detriments of Working from Home. *Frontiers in Public Health*, 1-15.

Wolters, C., & Anna, B. (2021). College Students' Time Management: a Self-Regulated Learning Perspective. *Educational Psychology Review*, 1319-1351.

Wright, S. L., Burt, C. D., & Strogman, K. T. (2006). Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development. *New Zealand Journal of Psychology*, 59-68.

Yangailo, T. (2023). Teh mediating effect of TQM practices on the relationship between strategic planning and productivity. *Management Science Letters*, 136-149.

Yangailo, T. (2024). The Role of Strategic Planning and Productivity in Predicting Competitive Advantage. *Trends in Business and Economics*, 83-91.

Zhang, J., Bai, Y., Yu, D., & Zhang, Y. (2024). Will self-leadership lead to high performance when working from home? The competitive mediating role of ego depletion. *Current Psychology*, 508-521.

Zhang, Z. N., Li, Z., & Zhipeng, Z. (2022). Linking empowering leadership to work-related well-being and project citizenship behaviour in the construction context: a self-determination perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*.

Zhou, X. (2018). A review of Researchers Workplace Loneliness. *Psychology*, 1005-1022.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario.....	182
Anexo 2. Formato de validación de expertos.....	
Anexo 3. Resultados de la validación de expertos	

ANEXO 1. CUESTIONARIO

Agradezco sinceramente el tiempo que dedicará a completar esta breve encuesta. El propósito de este estudio es identificar las competencias y habilidades que resultan importantes para quienes trabajan de manera remota y cómo estas se relacionan con su productividad en ese entorno. La encuesta ha sido elaborada con el objetivo de contribuir a esta investigación, que forma parte del proceso para obtener el grado de Doctor en Filosofía con Especialidad en Administración. Los datos recopilados se usarán exclusivamente con fines estadísticos y académicos, manteniendo su completa confidencialidad.

PRIMERA SECCIÓN: PREGUNTAS DE ELIGIBILIDAD

F1. ¿Dentro de tus funciones en la empresa donde laboras se encuentran la de reclutamiento, selección y contratación de personal?

Sí..... 1 (CONTINUAR) No..... 2 (TERMINAR)

F2. ¿Tienes por lo menos tres años realizando las actividades de selección, reclutamiento y contratación de personal?

Sí..... 1 (CONTINUAR) No..... 2 (TERMINAR)

F3. ¿Durante los últimos seis meses has trabajado de manera remota ya sea de manera parcial o total?

Sí..... 1 (CONTINUAR) No..... 2 (TERMINAR)

F4. ¿La empresa donde laboras tiene sus oficinas principales en el área metropolitana de Monterrey?

Sí..... 1 (CONTINUAR) No..... 2 (TERMINAR)

SEGUNDA SECCIÓN: PREGUNTAS SOBRE LAS VARIABLES

Responde a las siguientes afirmaciones usando una escala del 1 al 5, donde 1 es "NUNCA", 2 es "CASI NUNCA", 3 es "ALGUNAS VECES", 4 es "CASI SIEMPRE" y 5 es "SIEMPRE".

PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO

1. El ambiente que tengo para trabajar de manera remota me hace ser productivo 1..... 2 3 4 5
2. Los entregables de mi trabajo remoto cumplen las expectativas de mis superiores..... 1..... 2 3 4 5
3. Organizo mi trabajo para acabar a tiempo 1..... 2 3 4 5
4. Notifico el progreso de mi trabajo a mis compañeros de equipo y superiores..... 1..... 2 3 4 5
5. Por iniciativa propia, una vez que termino una tarea empiezo una nueva 1..... 2 3 4 5
6. Busco oportunidades de negocio que ayuden a la empresa a ser más competitiva. 1..... 2 3 4 5

PLANEACIÓN

Responde a las siguientes afirmaciones usando una escala del 1 al 5, donde 1 es "NUNCA", 2 es "CASI NUNCA", 3 es "ALGUNAS VECES", 4 es "CASI SIEMPRE" y 5 es "SIEMPRE".

7. Elaboro una calendarización detallada de las actividades que debo realizar para cumplir con mis tareas. 1..... 2..... 3..... 4..... 5
8. Busco retroalimentación de mis compañeros y superiores acerca de mi planeación para cumplir con las metas y objetivos de la empresa. 1..... 2..... 3..... 4..... 5
9. Al momento de planear prevengo posibles barreras o contratiempos que pudiera enfrentar en el desarrollo de mis tareas o proyectos 1..... 2..... 3..... 4..... 5
10. Realizo con disciplina las actividades para completar mis metas y objetivos. 1..... 2..... 3..... 4..... 5
11. La planeación de mis actividades incluye de manera específica metas y objetivos a largo plazo. 1..... 2..... 3..... 4..... 5

TRABAJO EN SOLITARIO

Responde a las siguientes afirmaciones usando una escala del 1 al 5, donde 1 es "NUNCA", 2 es "CASI NUNCA", 3 es "ALGUNAS VECES", 4 es "CASI SIEMPRE" y 5 es "SIEMPRE".

12. Trabajando en solitario o aislado me hace más productivo al realizar mis tareas 1..... 2..... 3..... 4..... 5
13. Trabajar en solitario de manera remota me hace sentir que trabajo muchas horas. 1..... 2..... 3..... 4..... 5
14. A pesar de trabajar fuera de la oficina me siento conectado con mis compañeros 1..... 2..... 3..... 4..... 5
15. Siento que tengo apoyo de mis compañeros y superiores mientras hago trabajo remoto..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5
16. Me siento incluido en las reuniones o discusiones relacionadas con las actividades de la empresa. 1..... 2..... 3..... 4..... 5
17. Trabajando de manera remota me enfoco en mis tareas sin tener algún distractor. 1..... 2..... 3..... 4..... 5

MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS

Responde a las siguientes afirmaciones usando una escala del 1 al 5, donde 1 es "NUNCA", 2 es "CASI NUNCA", 3 es "ALGUNAS VECES", 4 es "CASI SIEMPRE" y 5 es "SIEMPRE".

18. Transfiero información obtenida de mi teléfono a mi computadora y viceversa para acelerar mi trabajo 1..... 2..... 3..... 4..... 5
19. Identifico plenamente cuál es la información que debo o no compartir en línea. 1..... 2..... 3..... 4..... 5
20. Utilizo inteligencia artificial para facilitar mis actividades al realizar mis tareas. 1..... 2..... 3..... 4..... 5
21. Identifico softwares o mensajes maliciosos que puedan dañar mi sistema de cómputo o el sistema de la empresa. 1..... 2..... 3..... 4..... 5
22. Busco nuevas herramientas informáticas que me ayuden a incrementar mi productividad cuando estoy trabajando de manera remota. 1..... 2..... 3..... 4..... 5
23. Consulto frecuentemente videos o tutoriales que me ayuden a desempeñar mejor mi trabajo. 1..... 2..... 3..... 4..... 5

MANEJO DEL TIEMPO

Responde a las siguientes afirmaciones usando una escala del 1 al 5, donde 1 es "NUNCA", 2 es "CASI NUNCA", 3 es "ALGUNAS VECES", 4 es "CASI SIEMPRE" y 5 es "SIEMPRE".

24. Manejo de manera efectiva el tiempo priorizando tareas 1 2 3 4 5
25. Planeo mi día antes de empezarlo..... 1 2 3 4 5
26. Cumpló con las fechas de entrega dando los entregables que requieren mis superiores. 1 2 3 4 5
27. Realizo una calendarización de los proyectos y tareas que tengo que cumplir..... 1 2 3 4 5
28. Escribo una serie de metas que debo cumplir cada día y las reviso al terminarlo..... 1 2 3 4 5
29. Establezco metas y objetivos sin la necesidad de que me sean asignadas por mis superiores 1 2 3 4 5

AUTOLIDERAZGO

Responde a las siguientes afirmaciones usando una escala del 1 al 5, donde 1 es "NUNCA", 2 es "CASI NUNCA", 3 es "ALGUNAS VECES", 4 es "CASI SIEMPRE" y 5 es "SIEMPRE".

30. Demuestro que tengo iniciativa para identificar nuevas oportunidades..... 1 2 3 4 5
31. Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados. 1 2 3 4 5
32. Colaboro y apoyo a mis compañeros de trabajo para terminar las tareas asignadas en tiempo y forma..... 1 2 3 4 5
33. Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre que debo hacer. 1 2 3 4 5
34. Tengo la capacidad de alcanzar mis objetivos incluso cuando tengo opositores. 1 2 3 4 5
35. Al tener que enfrentar un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas de cómo resolverlo..... 1 2 3 4 5

TERCERA SECCION: PERFIL DEL ENCUESTADO

DEMOGRÁFICOS

D1.- Género

Hombre 1

Mujer 2

D2.- ¿De qué tamaño es la empresa donde trabajas /o trabajaste los últimos 12 meses?

Menos de 10 personas 1

51 - 75 personas 4

11 a 20 personas 2

76 a 100 personas..... 5

21 a 50 personas 3

Más de 100 personas..... 6

D3.- ¿Cuál es el giro de la empresa donde laboras/ o laboraste los últimos 12 meses? _____

D4.- ¿Cuántos días a la semana trabajas de manera remota? Es decir, fuera de tu centro de trabajo puede ser tu casa, coworking, cafetería, etc.

- | | | | |
|--------------|---|--------------|---|
| 1 día..... | 1 | 4 días | 4 |
| 2 días | 2 | 5 días | 5 |
| 3 días | 3 | Todos | 6 |

D5.- ¿Cuántos años tienes de experiencia laboral? _____

D6.- ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en la empresa donde laboras actualmente o laboraste los últimos 12 meses?

D7.- ¿Cuál es tu ingreso mensual promedio?

- | | | | |
|---------------------------|---|--------------------------|---|
| Menos de \$20,000..... | 1 | \$40,001 - \$50,000..... | 4 |
| \$20,001 - \$30,000 | 2 | Más de \$50,000 | 5 |
| \$30,001 - \$40,000 | 3 | | |

D8. - ¿Cuál es tu estado civil?

- | | | | |
|----------------------|---|------------------|---|
| Soltero (a)..... | 1 | Viudo (a) | 4 |
| Casado (a)..... | 2 | Unión libre..... | 5 |
| Divorciado (a) | 3 | Otro | 6 |

D9. - ¿Cuál es el último nivel escolar que cursaste?

- | | | | |
|--------------------|---|--------------------|---|
| Preparatoria | 1 | Doctorado..... | 4 |
| Licenciatura | 2 | Nivel Técnica..... | 5 |
| Maestría | 3 | Otro | 6 |

D10.- ¿En qué año naciste? _____

Gracias por tu tiempo. Tus opiniones son valiosas.

ANEXO 2

 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN División de Estudios de Posgrado FACPYA "Competencias y habilidades que influyen en la productividad del teletrabajo Postpandemia COVID-19 en las empresas del área Metropolitana de Monterrey"		Instrucciones: Sea usted bienvenido a formar parte de esta investigación. A continuación damos algunas sugerencias para el llenado del cuestionario. a) Favor de leer detenidamente. b) Conteste anotando en la casilla la Relevancia y Claridad que procede a cada grupo de ítems con el número que usted considere de acuerdo con la escala de Relevancia donde 1 es Irrelevante y 4 es Muy Relevante, y la escala de Claridad donde 1 No es Claro y 4 es Muy Claro.			
Variable	Definición Conceptual	Operacionalidad	Relevancia	Claridad	Observaciones
Productividad en el teletrabajo	Capacidad de desarrollar tareas en un determinado tiempo de manera remota utilizando recursos determinados para que la organización sea más competitiva (Fontalvo, 2018; Liu et al., 2021 y Balushi et al., 2022)	El ambiente que tengo para trabajar de manera remota me hace ser productivo.			
		Los entregables de mi trabajo remoto cumplen con las expectativas de mis superiores.			
		Organizo mi trabajo para acabarlo a tiempo.			
		Notifico el progreso de mi trabajo a mis compañeros de equipo y superiores.			
		Por iniciativa propia, una vez que termino una tarea empiezo una nueva.			
Planeación	Es el proceso para plantear metas y objetivos para establecer la dirección de la organización mediante el planteamiento de estrategias y un análisis sistemático de la toma de decisiones. (George, 2019; AlQershi, 2020 y Pokojski et al., 2022)	Busco oportunidades de negocio que ayuden a la empresa a ser más competitiva.			
		Elaboro una calendarización detallada de las actividades que debo realizar para cumplir con mis tareas.			
		Busco retroalimentación de mis compañeros y superiores acerca de mi planeación para cumplir con las metas y objetivos de la empresa.			
		Al momento de planear prevengo posibles barreras o contratiempos que pudiera enfrentar en el desarrollo de mis tareas o proyectos.			
Trabajo en Solitario	Es una combinación de sentimientos y percepciones generados por el entorno y medio ambiente laboral que correlacionan positiva o negativamente con el desempeño del trabajo. (Jacks, 2021; Carvalho et al., 2023 y Chen et al., 2024)	Realizo con disciplina las actividades para completar mis metas y objetivos.			
		La planeación de mis actividades incluye de manera específica metas y objetivos a largo plazo.			
		Trabajando en solitario o aislado me hace más productivo al realizar mis tareas.			
		Trabajar en solitario de manera remota me hace sentir que trabajo muchas horas.			
		A pesar de trabajar fuera de la oficina me siento conectado con mis compañeros.			
Manejo de herramientas informáticas	Es una competencia del trabajador en el uso de internet y herramientas informáticas como una ventaja competitiva adaptándose a nuevos procesos para tener una productividad en el teletrabajo. (Jacks, 2021; Carvalho et al., 2023 y Chen et al., 2024)	Siento que no tengo apoyo de mis compañeros y superiores mientras hago trabajo remoto.			
		Me siento incluido en las reuniones o discusiones relacionadas con las actividades de la empresa.			
		Trabajando de manera remota me enfoco en mis tareas sin tener algún distractor.			
		Transfiero información obtenida de mi teléfono a mi computadora y viceversa para acelerar mi trabajo.			
		Identifico plenamente cuál es la información que debo o no compartir en línea.			
Manejo del Tiempo	Es un comportamiento que permite planear el tiempo desarrollando determinadas actividades para cumplir las metas y objetivos de manera eficiente. (Claessens, 2005; Irikefe, 2021 y Arumugan et al., 2021 Ranian et al., 2025)	Utilizo Inteligencia Artificial para facilitar mis actividades al realizar mis tareas.			
		Identifico software o mensajes maliciosos que puedan dañar mi sistema de computo o el sistema de la empresa.			
		Busco nuevas herramientas que me ayuden a incrementar mi productividad cuando estoy trabajando de manera remota.			
		Consulto frecuentemente videos o tutoriales que me ayuden a desempeñar mejor mi trabajo.			
		Manejo de manera efectiva el tiempo priorizando mis tareas.			
Autodirigido	Es el comportamiento que tienen las personas en base a sus conocimientos, competencias y habilidades para crear valor en sus actividades generando un balance laboral y personal. (Meinyani, 2022; Neck et al., 2023 y Bjeke, 2024)	Planeo mi día antes de empezar.			
		Cumplo con las fechas de entrega dando los entregables que requieren mis superiores.			
		Realizo una calendarización de los proyectos y tareas que tengo que cumplir.			
		Escribo una serie de metas que debo cumplir cada día y las reviso al terminarlo.			
		Establezco metas y objetivos sin la necesidad de que me sean asignados por mis superiores.			
Autodirigido	Es el comportamiento que tienen las personas en base a sus conocimientos, competencias y habilidades para crear valor en sus actividades generando un balance laboral y personal. (Meinyani, 2022; Neck et al., 2023 y Bjeke, 2024)	Demuestro que tengo iniciativa para identificar nuevas oportunidades.			
		Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados.			
		Colaboro y apoyo a mis compañeros de trabajo para terminar las tareas asignadas en tiempo y forma.			
		Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer.			
		Tengo la capacidad de alcanzar mis objetivos incluso cuando tengo opositores.			
Aprecio enormemente su tiempo y apoyo para esta evaluación de los ítems que forman parte del cuestionario para realizar mi investigación. Le agradezco que una vez terminado me lo envíe por este mismo medio. Rafael Mendoza Luna Estudiante de Doctorado UANL email: rmendoza@ohansen.com; ingeralfamen@gmail.com Tel: 81 1778 4770					

ANEXO 3. Validez de la relevancia de los ítems

Items	ITEM	RELEVANCIA						Expertos de acuerdo	ICVI	Promedio
		Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6		Índice de Validez	
1	PT_1	4	4	4	4	4	4	6	1	0.972
2	PT_2	4	4	4	4	4	4	6	1	
3	PT_3	4	4	4	4	4	4	6	1	
4	PT_4	4	4	4	4	4	4	6	1	
5	PT_5	4	4	4	4	4	4	6	1	
6	PT_6	4	4	1	4	4	4	5	0.833333	
7	PL_1	4	4	4	4	4	4	6	1	1
8	PL_2	4	4	4	4	4	3	6	1	
9	PL_3	4	4	4	4	4	4	6	1	
10	PL_4	3	4	4	4	4	4	6	1	
11	PL_5	4	4	4	4	4	4	6	1	
12	TS_1	4	4	4	4	4	4	6	1	1
13	TS_2	3	4	4	4	4	4	6	1	
14	TS_3	4	4	4	4	4	4	6	1	
15	TS_4	3	4	4	4	4	4	6	1	
16	TS_5	3	4	4	4	4	4	6	1	
17	TS_6	4	4	4	4	4	4	6	1	
18	MI_1	4	4	4	4	4	3	6	1	1
19	MI_2	4	4	4	4	4	4	6	1	
20	MI_3	4	4	4	4	3	4	6	1	
21	MI_4	4	4	4	4	4	4	6	1	
22	MI_5	4	4	4	4	4	4	6	1	
23	MI_6	4	4	4	4	4	4	6	1	
24	MT_1	4	4	4	4	4	4	6	1	1
25	MT_2	4	4	4	4	4	4	6	1	
26	MT_3	4	4	4	4	4	3	6	1	
27	MT_4	4	4	4	4	4	4	6	1	
28	MT_5	3	4	4	4	4	3	6	1	
29	MT_6	4	4	4	4	4	4	6	1	
30	AL_1	4	4	4	4	4	4	6	1	1
31	AL_2	4	4	4	4	4	4	6	1	
32	AL_3	4	4	4	4	3	4	6	1	
33	AL_4	4	4	4	4	3	3	6	1	
34	AL_5	4	4	4	4	4	3	6	1	
35	AL_6	4	4	4	4	4	3	6	1	

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 4. Validez de la claridad de los ítems

Items	ITEM	CLARIDAD						Expertos de acuerdo	ICVI Índice de Validez	Promedio
		Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6			
1	PT_1	2	4	4	4	4	3	5	0.833333	0.972
2	PT_2	4	4	4	4	3	4	6	1	
3	PT_3	4	4	4	4	4	3	6	1	
4	PT_4	4	4	4	4	3	3	6	1	
5	PT_5	4	4	4	4	4	3	6	1	
6	PT_6	4	4	4	4	4	3	6	1	
7	PL_1	4	4	4	4	4	4	6	1	1
8	PL_2	4	4	4	4	4	3	6	1	
9	PL_3	4	4	4	4	4	4	6	1	
10	PL_4	4	4	4	4	4	4	6	1	
11	PL_5	4	4	4	4	4	4	6	1	
12	TS_1	3	4	4	4	4	4	6	1	1
13	TS_2	4	4	4	4	4	4	6	1	
14	TS_3	4	4	4	4	4	4	6	1	
15	TS_4	3	4	4	4	4	4	6	1	
16	TS_5	4	4	4	4	4	4	6	1	
17	TS_6	4	4	4	4	4	4	6	1	
18	MI_1	4	4	4	4	4	3	6	1	1
19	MI_2	4	4	4	4	4	4	6	1	
20	MI_3	4	4	4	4	4	4	6	1	
21	MI_4	4	4	4	4	4	4	6	1	
22	MI_5	4	4	4	4	4	4	6	1	
23	MI_6	4	4	4	4	4	4	6	1	
24	MT_1	4	4	4	4	3	4	6	1	1
25	MT_2	4	4	4	4	4	4	6	1	
26	MT_3	4	4	4	4	4	3	6	1	
27	MT_4	4	4	4	4	4	4	6	1	
28	MT_5	4	4	4	4	4	3	6	1	
29	MT_6	4	4	4	4	4	4	6	1	
30	AL_1	4	4	4	4	3	4	6	1	1
31	AL_2	4	4	4	4	3	4	6	1	
32	AL_3	4	4	4	4	4	4	6	1	
33	AL_4	4	4	4	4	3	3	6	1	
34	AL_5	3	4	4	4	3	3	6	1	
35	AL_6	4	4	4	4	4	3	6	1	

Fuente: elaboración propia.

3.5. Método de análisis

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario.....	182
Anexo 2. Formato de validación de expertos.....	
Anexo 3. Resultados de la validación de expertos	

ANEXO 1. Cuestionario

Agradezco sinceramente el tiempo que dedicará a completar esta breve encuesta. El propósito de este estudio es identificar las competencias y habilidades que resultan importantes para quienes trabajan de manera remota y cómo estas se relacionan con su productividad en ese entorno. La encuesta ha sido elaborada con el objetivo de contribuir a esta investigación, que forma parte del proceso para obtener el grado de Doctor en Filosofía con Especialidad en Administración. Los datos recopilados se usarán exclusivamente con fines estadísticos y académicos, manteniendo su completa confidencialidad.

Responde a las siguientes afirmaciones usando una escala del 1 al 5, donde 1 es "NUNCA", 2 es "CASI NUNCA", 3 es "ALGUNAS VECES", 4 es "CASI SIEMPRE" y 5 es "SIEMPRE".

PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO

36. El ambiente que tengo para trabajar de manera remota me hace ser productivo 1..... 2..... 3..... 4..... 5
37. Los entregables de mi trabajo remoto cumplen las expectativas de mis superiores..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5
38. Organizo mi trabajo para acabar a tiempo 1..... 2..... 3..... 4..... 5
39. Notifico el progreso de mi trabajo a mis compañeros de equipo y superiores..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5
40. Por iniciativa propia, una vez que termino una tarea empiezo una nueva 1..... 2..... 3..... 4..... 5
41. Busco oportunidades de negocio que ayuden a la empresa a ser más competitiva. 1..... 2..... 3..... 4..... 5

PLANEACIÓN

Responde a las siguientes afirmaciones usando una escala del 1 al 5, donde 1 es "NUNCA", 2 es "CASI NUNCA", 3 es "ALGUNAS VECES", 4 es "CASI SIEMPRE" y 5 es "SIEMPRE".

- | | Nunca | Algunas veces | Siempre |
|---|--------|---------------|-----------------|
| 42.Elaboro una calendarización detallada de las actividades que debo realizar para cumplir con mis tareas. | 1..... | 2..... | 3..... 4..... 5 |
| 43. Busco retroalimentación de mis compañeros y superiores acerca de mi planeación para cumplir con las metas y objetivos de la empresa. | 1..... | 2..... | 3..... 4..... 5 |
| 44.Al momento de planear prevengo posibles barreras o contratiempos que pudiera enfrentar en el desarrollo de mis tareas o proyectos | 1..... | 2..... | 3..... 4..... 5 |
| 45. Realizo con disciplina las actividades para completar mis metas y objetivos. | 1..... | 2..... | 3..... 4..... 5 |
| 46. La planeación de mis actividades incluye de manera específica metas y objetivos a largo plazo..... | 1..... | 2..... | 3..... 4..... 5 |

TRABAJO EN SOLITARIO

Responde a las siguientes afirmaciones usando una escala del 1 al 5, donde 1 es "NUNCA", 2 es "CASI NUNCA", 3 es "ALGUNAS VECES", 4 es "CASI SIEMPRE" y 5 es "SIEMPRE".

- | | Nunca | Algunas veces | Siempre |
|--|-------|---------------|---------|
|--|-------|---------------|---------|

- 47..... Trabajando en solitario o aislado me hace más productivo al realizar mis tareas 1..... 2..... 3..... 4..... 5
48. Trabajar en solitario de manera remota me hace sentir que trabajo muchas horas. 1..... 2..... 3..... 4..... 5
49. A pesar de trabajar fuera de la oficina me siento conectado con mis compañeros. 1..... 2..... 3..... 4..... 5
50. Siento que tengo apoyo de mis compañeros y superiores mientras hago trabajo remoto..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5
51. Me siento incluido en las reuniones o discusiones relacionadas con las actividades de la empresa. 1..... 2..... 3..... 4..... 5
52. Trabajando de manera remota me enfoco en mis tareas sin tener algún distractor..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5

MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS

Responde a las siguientes afirmaciones usando una escala del 1 al 5, donde 1 es "NUNCA", 2 es "CASI NUNCA", 3 es "ALGUNAS VECES", 4 es "CASI SIEMPRE" y 5 es "SIEMPRE".

- | | Nunca | Algunas veces | Siempre |
|--|-------|---------------|---------|
| 53..... Transfiero información obtenida de mi teléfono a mi computadora y viceversa para acelerar mi trabajo 1..... 2..... 3..... 4..... 5 | | | |
| 54. Identifico plenamente cuál es la información que debo o no compartir en línea..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5 | | | |
| 55. Utilizo inteligencia artificial para facilitar mis actividades al realizar mis tareas. 1..... 2..... 3..... 4..... 5 | | | |
| 56. Identifico softwares o mensajes maliciosos que puedan dañar mi sistema de cómputo o el sistema de la empresa. 1..... 2..... 3..... 4..... 5 | | | |
| 57. Busco nuevas herramientas informáticas que me ayuden a incrementar mi productividad cuando estoy trabajando de manera remota. 1..... 2..... 3..... 4..... 5 | | | |
| 58. Consulto frecuentemente videos o tutoriales que me ayuden a desempeñar mejor mi trabajo. 1..... 2..... 3..... 4..... 5 | | | |

MANEJO DEL TIEMPO

Responde a las siguientes afirmaciones usando una escala del 1 al 5, donde 1 es "NUNCA", 2 es "CASI NUNCA", 3 es "ALGUNAS VECES", 4 es "CASI SIEMPRE" y 5 es "SIEMPRE".

- | | Nunca | Algunas veces | Siempre |
|---|-------|---------------|---------|
| 59. Manejo de manera efectiva el tiempo priorizando tareas 1..... 2..... 3..... 4..... 5 | | | |
| 60. Planeo mi día antes de empezarlo..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5 | | | |
| 61. Cumpló con las fechas de entrega dando los entregables que requieren mis superiores. 1..... 2..... 3..... 4..... 5 | | | |
| 62. Realizo una calendarización de los proyectos y tareas que tengo que cumplir..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5 | | | |
| 63. Escribo una serie de metas que debo cumplir cada día y las reviso al terminarlo..... 1..... 2..... 3..... 4..... 5 | | | |

64. Establezco metas y objetivos sin la necesidad de que me sean asignadas por mis superiores 1 2 3 4 5

AUTOLIDERAZGO

Responde a las siguientes afirmaciones usando una escala del 1 al 5, donde 1 es "NUNCA", 2 es "CASI NUNCA", 3 es "ALGUNAS VECES", 4 es "CASI SIEMPRE" y 5 es "SIEMPRE".

Nunca Algunas veces
Siempre

65. Demuestro que tengo iniciativa para identificar nuevas oportunidades..... 1 2 3 4 5

66. Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados. 1 2 3 4 5

67. Colaboro y apoyo a mis compañeros de trabajo para terminar las tareas asignadas en tiempo y forma..... 1 2 3 4 5

68. Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre que debo hacer. 1 2 3 4 5

69. Tengo la capacidad de alcanzar mis objetivos incluso cuando tengo opositores. 1 2 3 4 5

70. Al tener que enfrentar un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas de cómo resolverlo..... 1 2 3 4 5

DEMOGRÁFICOS

D1.- Género

Hombre 1 Mujer..... 2

D2.- ¿De qué tamaño es la empresa donde trabajas /o trabajaste los últimos 12 meses?

Menos de 10 personas1	51 - 75 personas4
11 a 20 personas2	76 a 100 personas.....5
21 a 50 personas3	Más de 100 personas.....6

D3.- ¿Cuál es el giro de la empresa donde laboras/ o laboraste los últimos 12 meses? _____

D4.- ¿Cuántos días a la semana trabajas de manera remota? Es decir, fuera de tu centro de trabajo puede ser tu casa, coworking, cafetería, etc.

1 día.....1	4 días4
2 días2	5 días5
3 días3	Todos.....6

D5.- ¿Cuántos años tienes de experiencia laboral? _____

D6.- ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en la empresa donde laboras actualmente o laboraste los últimos 12 meses?

D7.- ¿Cuál es tu ingreso mensual promedio?

Menos de \$20,000.....	1	\$40,001 - \$50,000.....	4
\$20,001 - \$30,000	2	Más de \$50,000	5
\$30,001 - \$40,000	3		

D8. - ¿Cuál es tu estado civil?

Soltero (a).....	1	Viudo (a)	4
Casado (a).....	2	Unión libre.....	5
Divorciado (a).....	3	Otro	6

D9. - ¿Cuál es el último nivel escolar que cursaste?

Preparatoria	1	Doctorado.....	4
Licenciatura	2	Nivel Técnica.....	5
Maestría	3	Otro	6

D10.- ¿En qué año naciste? _____

Gracias por tu tiempo. Tus opiniones son valiosas.

ANEXO 2

 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN División de Estudios de Posgrado FACPYA "Competencias y habilidades que influyen en la productividad del teletrabajo Postpandemia COVID-19 en las empresas del área Metropolitana de Monterrey"		Instrucciones: Sea usted bienvenido a formar parte de esta investigación. A continuación damos algunas sugerencias para el llenado del cuestionario. a) Favor de leer detenidamente. b) Conteste anotando en la casilla la Relevancia y Claridad que procede a cada grupo de ítems con el número que usted considere de acuerdo con la escala de Relevancia donde 1 es Irrelevante y 4 es Muy Relevante, y la escala de Claridad donde 1 No es Claro y 4 es Muy Claro.			
Variable	Definición Conceptual	Operacionalidad	Relevancia	Claridad	Observaciones
Productividad en el teletrabajo	Capacidad de desarrollar tareas en un determinado tiempo de manera remota utilizando recursos determinados para que la organización sea más competitiva (Fontalvo, 2018; Liu et al., 2021 y Balushi et al., 2022)	El ambiente que tengo para trabajar de manera remota me hace ser productivo.			
		Los entregables de mi trabajo remoto cumplen con las expectativas de mis superiores.			
		Organizo mi trabajo para acabarlo a tiempo.			
		Notifico el progreso de mi trabajo a mis compañeros de equipo y superiores.			
		Por iniciativa propia, una vez que termino una tarea empiezo una nueva.			
		Busco oportunidades de negocio que ayuden a la empresa a ser más competitiva.			
Planeación	Es el proceso para plantear metas y objetivos para establecer la dirección de la organización mediante el planteamiento de estrategias y un análisis sistemático de la toma de decisiones. (George, 2019; AlQershhi, 2020 y Pokojski et al., 2022)	Elaboro una calendarización detallada de las actividades que debo realizar para cumplir con mis tareas.			
		Busco retroalimentación de mis compañeros y superiores acerca de mi planeación para cumplir con las metas y objetivos de la empresa.			
		Al momento de planear prevengo posibles barreras o contratiempos que pudiera enfrentar en el desarrollo de mis tareas o proyectos.			
		Realizo con disciplina las actividades para completar mis metas y objetivos.			
Trabajo en Solitario	Es una combinación de sentimientos y percepciones generados por el entorno y medio ambiente laboral que correlacionan positiva o negativamente con el desempeño del trabajo. (Jacks, 2021; Carvalho et al., 2023 y Chen et al., 2024)	La planeación de mis actividades incluye de manera específica metas y objetivos a largo plazo.			
		Trabajando en solitario o aislado me hace más productivo al realizar mis tareas.			
		Trabajar en solitario de manera remota me hace sentir que trabajo muchas horas.			
		A pesar de trabajar fuera de la oficina me siento conectado con mis compañeros.			
		Siento que no tengo apoyo de mis compañeros y superiores mientras hago trabajo remoto.			
Manejo de herramientas informáticas	Es una competencia del trabajador en el uso de internet y herramientas informáticas como una ventaja competitiva adaptándose a nuevos procesos para tener una productividad en el teletrabajo. (Jacks, 2021; Carvalho et al., 2023 y Chen et al., 2024)	Me siento incluido en las reuniones o discusiones relacionadas con las actividades de la empresa.			
		Trabajando de manera remota me enfoco en mis tareas sin tener algún distractor.			
		Transfiero información obtenida de mi teléfono a mi computadora y viceversa para acelerar mi trabajo.			
		Identifico plenamente cuál es la información que debo o no compartir en línea.			
		Utilizo Inteligencia Artificial para facilitar mis actividades al realizar mis tareas.			
Manejo del Tiempo	Es un comportamiento que permite planear el tiempo desarrollando determinadas actividades para cumplir las metas y objetivos de manera eficiente. (Claessens, 2006; Inikefe, 2021 y Arumugan et al., 2021 Ranian et al., 2025)	Identifico software o mensajes maliciosos que puedan dañar mi sistema de computo o el sistema de la empresa.			
		Busco nuevas herramientas que me ayuden a incrementar mi productividad cuando estoy trabajando de manera remota.			
		Consulto frecuentemente videos o tutoriales que me ayuden a desempeñar mejor mi trabajo.			
		Manejo de manera efectiva el tiempo priorizando mis tareas.			
		Planeo mi día antes de empezar.			
Autoliderazgo	Es el comportamiento que tienen las personas en base a sus conocimientos, competencias y habilidades para crear valor en sus actividades generando un balance laboral y personal. (Meiryani, 2022; Neck et al., 2023 y Bjeke, 2024)	Cumplo con las fechas de entrega dando los entregables que requieren mis superiores			
		Realizo una calendarización de los proyectos y tareas que tengo que cumplir			
		Demuestro que tengo iniciativa para identificar nuevas oportunidades.			
		Escribo una serie de metas que debo cumplir cada día y las reviso al terminarlo.			
		Establezco metas y objetivos sin la necesidad de que me sean asignados por mis superiores.			
Demuestro que tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados. Colaboro y apoyo a mis compañeros de trabajo para terminar las tareas asignadas en tiempo y forma. Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer. Tengo la capacidad de alcanzar mis objetivos incluso cuando tengo opositores. Al tener que enfrentar un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas de cómo resolverlo.					
Aprecio enormemente su tiempo y apoyo para esta evaluación de los ítems que forman parte del cuestionario para realizar mi investigación. Le agradezco que una vez terminado me lo envíe por este mismo medio. Rafael Mendoza Luna Estudiante de Doctorado UANL email: rmendoza@roheisen.com; ingeralamen@gmail.com Tel: 81 1778 4770					

ANEXO 3. Validez de la relevancia de los ítems

Items	ITEM	RELEVANCIA						Expertos de acuerdo	ICVI	Promedio
		Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6		Índice de Validez	
1	PT_1	4	4	4	4	4	4	6	1	0.972
2	PT_2	4	4	4	4	4	4	6	1	
3	PT_3	4	4	4	4	4	4	6	1	
4	PT_4	4	4	4	4	4	4	6	1	
5	PT_5	4	4	4	4	4	4	6	1	
6	PT_6	4	4	1	4	4	4	5	0.833333	
7	PL_1	4	4	4	4	4	4	6	1	1
8	PL_2	4	4	4	4	4	3	6	1	
9	PL_3	4	4	4	4	4	4	6	1	
10	PL_4	3	4	4	4	4	4	6	1	
11	PL_5	4	4	4	4	4	4	6	1	
12	TS_1	4	4	4	4	4	4	6	1	1
13	TS_2	3	4	4	4	4	4	6	1	
14	TS_3	4	4	4	4	4	4	6	1	
15	TS_4	3	4	4	4	4	4	6	1	
16	TS_5	3	4	4	4	4	4	6	1	
17	TS_6	4	4	4	4	4	4	6	1	
18	MI_1	4	4	4	4	4	3	6	1	1
19	MI_2	4	4	4	4	4	4	6	1	
20	MI_3	4	4	4	4	3	4	6	1	
21	MI_4	4	4	4	4	4	4	6	1	
22	MI_5	4	4	4	4	4	4	6	1	
23	MI_6	4	4	4	4	4	4	6	1	
24	MT_1	4	4	4	4	4	4	6	1	1
25	MT_2	4	4	4	4	4	4	6	1	
26	MT_3	4	4	4	4	4	3	6	1	
27	MT_4	4	4	4	4	4	4	6	1	
28	MT_5	3	4	4	4	4	3	6	1	
29	MT_6	4	4	4	4	4	4	6	1	
30	AL_1	4	4	4	4	4	4	6	1	1
31	AL_2	4	4	4	4	4	4	6	1	
32	AL_3	4	4	4	4	3	4	6	1	
33	AL_4	4	4	4	4	3	3	6	1	
34	AL_5	4	4	4	4	4	3	6	1	
35	AL_6	4	4	4	4	4	3	6	1	

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 4. Validez de la claridad de los ítems

Items	ITEM	CLARIDAD						Expertos de acuerdo	ICVI	Promedio
		Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6		Índice de Validez	
1	PT_1	2	4	4	4	4	3	5	0.833333	0.972
2	PT_2	4	4	4	4	3	4	6	1	
3	PT_3	4	4	4	4	4	3	6	1	
4	PT_4	4	4	4	4	3	3	6	1	
5	PT_5	4	4	4	4	4	3	6	1	
6	PT_6	4	4	4	4	4	3	6	1	
7	PL_1	4	4	4	4	4	4	6	1	1
8	PL_2	4	4	4	4	4	3	6	1	
9	PL_3	4	4	4	4	4	4	6	1	
10	PL_4	4	4	4	4	4	4	6	1	
11	PL_5	4	4	4	4	4	4	6	1	
12	TS_1	3	4	4	4	4	4	6	1	1
13	TS_2	4	4	4	4	4	4	6	1	
14	TS_3	4	4	4	4	4	4	6	1	
15	TS_4	3	4	4	4	4	4	6	1	
16	TS_5	4	4	4	4	4	4	6	1	
17	TS_6	4	4	4	4	4	4	6	1	
18	MI_1	4	4	4	4	4	3	6	1	1
19	MI_2	4	4	4	4	4	4	6	1	
20	MI_3	4	4	4	4	4	4	6	1	
21	MI_4	4	4	4	4	4	4	6	1	
22	MI_5	4	4	4	4	4	4	6	1	
23	MI_6	4	4	4	4	4	4	6	1	
24	MT_1	4	4	4	4	3	4	6	1	1
25	MT_2	4	4	4	4	4	4	6	1	
26	MT_3	4	4	4	4	4	3	6	1	
27	MT_4	4	4	4	4	4	4	6	1	
28	MT_5	4	4	4	4	4	3	6	1	
29	MT_6	4	4	4	4	4	4	6	1	
30	AL_1	4	4	4	4	3	4	6	1	1
31	AL_2	4	4	4	4	3	4	6	1	
32	AL_3	4	4	4	4	4	4	6	1	
33	AL_4	4	4	4	4	3	3	6	1	
34	AL_5	3	4	4	4	3	3	6	1	
35	AL_6	4	4	4	4	4	3	6	1	

Fuente: elaboración propia.