

Teletrabajo y autoeficacia laboral: el papel moderador de la creatividad y el mediador de la motivación intrínseca

Carlos Santiago-Torner¹

PALABRAS CLAVE

autoeficacia laboral,
creatividad, motivación
intrínseca, sector eléctrico
colombiano, teletrabajo

CLASIFICACIÓN JEL

J20, J21, J24

RECIBIDO

14/06/2022

APROBADO

12/09/2022

PREPRINT

12/07/2023

PUBLICADO

15/12/2023

SECCIÓN

Gestión y organizaciones

Esta obra se publica bajo una licencia Creative
Commons Atribución-No_Co-mercial-
Sin_Derivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-
ND 4.0)

Resumen: El sector eléctrico colombiano afronta multitud de desafíos pospandemia y, entre ellos, está el decidir si el teletrabajo continúa siendo la forma predominante de organización laboral. Por eso, esta investigación pretende valorar cómo el teletrabajo influye en la autoeficacia del empleado a través de la motivación intrínseca como variable mediadora, la creatividad como factor moderador y la cantidad de días teletrabajados a modo de covariable. El estudio es cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional causal. La muestra está compuesta por 448 trabajadores evaluados mediante una encuesta en línea. De los resultados cabe destacar que el teletrabajo es un escenario apropiado para incrementar la autoeficacia laboral de personas con alta formación. Asimismo, la cantidad de días teletrabajados repercute positivamente en los índices de autoeficacia y motivación intrínseca. Además, la creatividad y la autoeficacia laboral se asocian, por consiguiente, a mayores niveles de creatividad percibidos el empleado tiene una mejor capacidad para hacer frente a las exigencias laborales mediante estrategias conductuales que lo hacen más competente. Por último, la motivación intrínseca media la relación entre teletrabajo y autoeficacia. En conclusión, el teletrabajo es clave para que el empleado pueda optimizar su autoeficacia a través de mecanismos como la autonomía, la persistencia, la disciplina, la estabilidad emocional, la motivación intrínseca y la creatividad.

Citación sugerida: Santiago-Torner, C. (2024). Teletrabajo y autoeficacia laboral en el sector eléctrico colombiano: el papel moderador de la creatividad y el mediador de la motivación intrínseca. *Innovar*, 34(91), e102656. <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n91.102656>

TELECOMMUTING AND WORK SELF-EFFICACY IN THE COLOMBIAN ELECTRIC SECTOR: THE MODERATING ROLE OF CREATIVITY AND THE MEDIATING ROLE OF INTRINSIC MOTIVATION

Abstract: The Colombian electric sector faces numerous post-pandemic challenges. Among them, deciding whether telecommuting continues to be the predominant form of work organization is one of the main issues. Therefore, this research aims to assess how telecommuting influences employee self-efficacy through intrinsic motivation as a mediating variable, creativity as a moderating factor, and the number of telecommuting days as a covariate. This is a quantitative, non-experimental, cross-sectional, and causally correlational study, with a sample consisting of 448 workers assessed through an online survey. Findings show that telecommuting is an appropriate scenario to increase work self-efficacy for individuals with a high education level. Additionally,

¹ Ph. D. en Economía y Empresa; Investigador, Universitat de Vic – Universidad Central de Catalunya Cataluña, España. Rol del autor: intelectual; carlos.santiago@uvic.cat; <https://orcid.org/0000-0002-0852-1578>

the number of telecommuting days positively impacts self-efficacy and intrinsic motivation indices. Furthermore, creativity and work self-efficacy are associated with higher perceived creativity levels in employees, leading to better coping with job demands through behavioral strategies that make them more competent. Finally, intrinsic motivation mediates the relationship between telecommuting and self-efficacy. In conclusion, telecommuting is crucial for employees to optimize their self-efficacy through mechanisms such as autonomy, persistence, discipline, emotional stability, intrinsic motivation, and creativity.

Keywords: Work self-efficacy, creativity, intrinsic motivation, Colombian electric sector, telecommuting.

TELETRABALHO E AUTOEFICÁCIA NO TRABALHO NO SETOR ELÉTRICO COLOMBIANO: O PAPEL MODERADOR DA CRIATIVIDADE E O PAPEL MEDIADOR DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Resumo: o setor elétrico colombiano enfrenta uma série de desafios pós-pandêmicos e, entre eles, está decidir se o teletrabalho continuará a ser a forma predominante de organização do trabalho. Portanto, esta pesquisa tem como objetivo avaliar como o teletrabalho influencia a autoeficácia dos funcionários por meio da motivação intrínseca como variável mediadora, da criatividade como fator moderador e do número de dias de teletrabalho como covariável. O estudo é quantitativo, não experimental, transversal e correlacional causal. A amostra é composta de 448 trabalhadores avaliados por meio de uma pesquisa on-line. Os resultados mostram que o teletrabalho é um ambiente adequado para aumentar a autoeficácia no trabalho de pessoas com alto grau de instrução. Além disso, o número de dias de teletrabalho tem um impacto positivo sobre a autoeficácia e a motivação intrínseca. Além disso, a criatividade e a autoeficácia no trabalho estão associadas, de modo que, quanto mais altos os níveis de criatividade percebidos, mais o funcionário consegue lidar com as demandas do trabalho por meio de estratégias comportamentais que o tornam mais competente. Por fim, a motivação intrínseca é a mediadora da relação entre o teletrabalho e a autoeficácia. Em conclusão, o teletrabalho é fundamental para que o funcionário otimize sua autoeficácia por meio de mecanismos como autonomia, persistência, disciplina, estabilidade emocional, motivação intrínseca e criatividade.

Palavras-chave: autoeficácia no trabalho, criatividade, motivação intrínseca, setor elétrico colombiano, teletrabalho.

INTRODUCCIÓN

El teletrabajo, como opción laboral obligatoria en época de COVID-19, ha sido ampliamente analizado (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Tavares et al., 2021; Tokarchuk et al., 2021). No obstante, aún existen aspectos centrales que es necesario investigar para que esta alternativa laboral sea más beneficiosa y equilibre la compleja relación entre organización y empleado. En ese sentido, la etapa pospandemia plantea grandes interrogantes, entre los que se encuentra el saber cómo se organizarán las nuevas actividades laborales y si el teletrabajo seguirá teniendo un papel principal.

En relación con eso, Colombia y específicamente su sector eléctrico no están exentos de esas dudas, pues no cuenta con la información suficiente sobre aspectos medulares como la relación entre teletrabajo y autoeficacia, junto con el impacto que tiene esta opción laboral sobre la creatividad o la motivación intrínseca del empleado (Santiago-Torner, 2023c). A tal efecto, algunas investigaciones dan cierta claridad; por ejemplo, Santiago-Torner (2021) establece que el teletrabajo repercute positivamente sobre el desempeño laboral, el compromiso y la calidad de vida, influyendo en la motivación del empleado. En un sentido parecido, otros autores como Zhang et al. (2021) consideran que el teletrabajo, por sus características,

favorece el desempeño creativo o la autoeficacia laboral. Sin embargo, Riva et al. (2021) señalan que la utilización ininterrumpida de la tecnología, al limitarse la interacción personal, reduce la creatividad. Además, el teletrabajo puede implicar un mayor aislamiento del empleado y repercutir tanto en los niveles de agotamiento como en la propia autoeficacia laboral (Tokarchuk et al., 2021). Además, Tamannaefar y Motaghedifard (2014) y Hoornweg et al. (2016) concluyen que la baja intensidad de teletrabajo favorece la motivación intrínseca del empleado y que la creatividad se asocia con la autoeficacia.



Conjuntamente, otras particularidades como los rasgos de personalidad, la estrategia y cultura organizacionales, la naturaleza del trabajo y su vínculo con la tecnología, junto con la situación familiar y del hogar, permanecen como elementos que deben examinarse antes de determinar qué modalidad laboral es más adecuada (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Por consiguiente, esta investigación tiene diferentes objetivos. El primero es determinar la relación entre teletrabajo y autoeficacia dentro del sector eléctrico colombiano. El segundo es revisar cómo los índices de motivación intrínseca del empleado median esa asociación. El tercer propósito es comprobar cómo la creatividad modifica la asociación entre teletrabajo y autoeficacia y, por último, es indispensable analizar si la cantidad de días teletrabajados influyen tanto en la motivación intrínseca como en la autoeficacia laboral, pues sigue siendo una incógnita. En ese sentido, Raghuram et al. (2003) asocian cantidad de días teletrabajados con autoeficacia del empleado. Asimismo, Gajendran y Harrison (2007) y Lapierre et al.

(2016) aclaran que el teletrabajo de alta intensidad, es decir, más de dos días y medio por semana, acentúa sus beneficios y reduce el conflicto trabajo-familia.

Sin embargo, el contexto de incertidumbre provocado por la pandemia por COVID-19 y las repercusiones de tipo económico en países emergentes como Colombia exigen que las investigaciones faciliten nuevos datos que amplíen los ya existentes, puesto que las circunstancias son específicas y diferentes. Por lo tanto, esta investigación tiene la finalidad de aportar resultados totalmente novedosos y circunscritos a un sector tan relevante para el país como es el eléctrico, puesto que es una pieza clave en la recuperación económica del territorio nacional. Además, no se han encontrado investigaciones con el alcance que pretende tener esta. En consecuencia, los resultados obtenidos esperan facilitar nuevo conocimiento relevante, tanto para el sector en cuestión como para otros segmentos de la industria colombiana e, inclusive, para otros países con economías parecidas.

La temática de esta investigación nació en mayo del 2021, dentro de la acción comunal que propone anualmente el sector eléctrico colombiano. Existen aún muchas dudas sobre el teletrabajo, porque fue una medida generalizada para afrontar el impacto de la pandemia por COVID-19 (Duque Porras & Pérez Fonseca, 2021), pero hasta el 2020 era una iniciativa totalmente infrautilizada. Por último, el sector eléctrico colombiano fundamenta su crecimiento en aspectos tan significativos como la creatividad y la innovación. Por ese motivo, los resultados de este estudio podrán ser de aplicación inmediata.

Luego de esta introducción, este artículo se distribuye de la siguiente forma: a continuación, se presenta un marco conceptual que sustenta las diferentes hipótesis planteadas; luego, se propone un bloque donde se delimitan participantes, instrumentos, procedimiento y análisis de datos; después, se expone un apartado de resultados, para finalizar con la discusión, las conclusiones y algunas limitaciones y posibles nuevas líneas de investigación.

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Autoeficacia, rasgos de personalidad y teletrabajo

Los trabajos de Barrick y Mount (1991) o de Bandura (2012) estudian al comportamiento humano desde diferentes perspectivas. Los primeros lo hacen a través de cinco conductas que definen la personalidad del individuo y que pueden variar según la actividad o el medio social donde se desarrollen (Stajkovic et al., 2018). Asimismo, varios análisis han asociado los rasgos de personalidad con la autoeficacia (Judge et al., 2007). Por su lado, Bandura (2001), a través de la teoría cognitiva social, especifica que la autoeficacia es el eje central que define cómo los diferentes factores intrapersonales, de una forma dinámica, regulan el comportamiento orientándolo hacia un resultado concreto.

Al mismo tiempo, Heslin y Klehe (2006) identifican que las personas autoeficaces tienen una mayor capacidad para reunir y analizar información, adaptarse a situaciones específicas y tomar decisiones acertadas bajo presión. En cambio, la autoeficacia reducida ocasiona que el empleado tienda a inhibirse de su mal desempeño, responsabilizando a otros por su deficiente gestión, y que su capacidad para resolver problemas sea débil y poco analítica (Stajkovic et al., 2018). Por lo tanto, la relación entre autoeficacia y

teletrabajo depende del enfoque actitudinal que tenga el empleado para poderse adaptar proactivamente a los cambios que implica esta modalidad laboral (Michaelsen & Johnson, 1997; Raghuram et al., 2003), puesto que la autoeficacia es un indicador crítico del ajuste real entre la persona y el puesto de trabajo (Bandura, 2012). En esa misma dirección, Tavares (2017) destaca que el teletrabajo se asocia con empleados que tienen una alta formación y capacidad porque tienden a ser más autónomos y autoeficaces. Además, la capacidad intelectual junto con la experiencia actúan como predictores de una mayor autoeficacia y desempeño laborales (O'Neill et al., 2009). Esto ocurre debido a que la autoeficacia depende de un cierto pensamiento estratégico junto con el suficiente potencial para controlar las amenazas con un nivel de confianza apropiado (Stajkovic et al., 2018).

Además, Raghuram et al. (2003) consideran que la cantidad de días teletrabajados intensifica la autoeficacia del empleado, pues este requiere mayor autoorganización y capacidad para evitar posibles distractores, es decir, un fuerte ajuste conductual al contexto. En esa dirección, Mihalca et al. (2021) concluyen que el nivel de autoeficacia tiene un efecto positivo sobre el agotamiento emocional del empleado que teletrabaja, o sea, actúa como un regulador entre la extensión del teletrabajo y la distribución de la carga laboral (Tsui et al., 1997).

En conclusión, la autoeficacia es un recurso personal clave que mitiga los efectos adversos de las demandas laborales vinculadas a entornos virtuales de trabajo. Por lo tanto, modera la relación entre algunos agentes estresores como la sobrecarga de trabajo y los niveles de ansiedad o insatisfacción del empleado (Zhang et al., 2021). De hecho, Kondratowicz et al. (2021) concluyen que el teletrabajo aumenta la satisfacción laboral y vital del trabajador a través del efecto directo que tiene la autopercepción de eficacia, pues esta genera un mayor sentido de seguridad respecto a los desafíos laborales y la posibilidad de poderlos afrontar con éxito en un entorno mucho más autónomo como es el teletrabajo. De igual manera, la libertad que ofrece un ambiente remoto de trabajo se traduce en la forma de organizar las tareas, lo que aumenta la autoestima personal junto con la capacidad de poder confiar, con más intensidad en las capacidades personales que configuran una alta eficacia (Chang et al., 2021). De todo esto se pueden extraer las siguientes hipótesis:

H1. *Se espera que el teletrabajo se relacione positivamente con la autoeficacia del empleado.*

H2. *La intensidad del teletrabajo se asociará de forma positiva con la autoeficacia del empleado.*

Factores organizacionales, tecnológicos y familiares: teletrabajo y autoeficacia

El avance de las tecnologías de comunicación e información, inclusive en países en desarrollo, ha sido uno de los aspectos que han dado estabilidad al teletrabajo (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Además, el uso de plataformas virtuales o la gran cantidad de nuevos procesos telemáticos hacen que la presencia física en la organización ya no sea algo indispensable (Tokarchuk et al., 2021). En ese sentido, Silva et al. (2019) añaden que la implementación del teletrabajo en Colombia depende, en gran medida, de la percepción de autoeficacia que tengan los directivos respecto a las habilidades de sus empleados para desenvolverse de forma autónoma y con una baja supervisión.

Del mismo modo, Walls et al. (2007) especifican que el otro factor clave para que una organización piense en el teletrabajo es el nivel de educación de sus integrantes (Sarbu, 2015), puesto que esto determina

su grado de autoeficacia y que el proceso de descentralización sea un éxito (Fosse et al., 2015; Tavares, 2017).

Por último, entre los factores que relacionan familia y teletrabajo no solo están las capacidades individuales, sino también los aspectos contextuales, es decir, el espacio adaptado en el hogar, el apoyo organizacional percibido o los posibles conflictos trabajo-familia o familia-trabajo, pues eso determinará el alcance general de autoeficacia que presente el teletrabajador (Mihalca et al., 2021).

Teletrabajo, creatividad y autoeficacia

Estudios recientes como los de Kaplan et al. (2018) manifiestan que la personas autónomas y empoderadas se sienten autoeficaces; por lo tanto, es posible que muestren ideas innovadoras en el trabajo. De hecho, la autoeficacia no deja de ser una declaración de intenciones donde el empleado considera que puede realizar una labor obteniendo los resultados deseados (Jaussi et al., 2007). De este modo, el empleado requiere estar automotivado, como un rasgo central de la personalidad que incide sobre el desempeño creativo. En esa dirección, Harahsheh (2017) establece una relación directa entre automotivación y autoeficacia, ya que las personas que creen en su propia competencia son más eficaces, se autorregulan mejor y utilizan gran variedad de estrategias cognitivas que pueden derivar en un comportamiento creativo.

En un sentido parecido, Tamannaefar y Motaghedifard (2014) vinculan bienestar con creatividad y autoeficacia a través de estados de ánimo positivos, ya que estos amplían la capacidad para resolver problemas de una forma flexible y con nuevos enfoques (Vulpe & Dafinoiu, 2011). Por lo tanto, un empleado autoeficaz y creativo tenderá a un alto nivel de bienestar psicológico y satisfacción, por lo que podrá regular sus índices de estrés, considerar cualquier tarea como un reto y orientar sus respuestas laborales con fluidez y originalidad (Raggi et al., 2010), es decir, tendrá una visión holística del problema, al percibirse como una oportunidad para sugerir soluciones desde múltiples perspectivas (Ahlin et al., 2014; Molino et al., 2019).

Por último, autores como Anderson y Haney (2021) consideran que las creencias creativas en uno mismo juegan un papel fundamental en el proceso creativo. Por lo tanto, la conciencia personal de autoeficacia actúa como un mecanismo positivo que impulsa el rendimiento creativo. Así, Huang et al. (2019) llegan a la conclusión de que la autopercepción de competencia, como una expectativa de desempeño, es esencial para desarrollar ideas creativas aplicables a los diferentes procesos organizacionales a través de altos niveles de autoeficacia. En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis:

H3. La creatividad se vinculará positivamente con la autoeficacia del empleado.

Al mismo tiempo, el pensamiento creativo está moderado tanto por factores individuales como por el contexto donde el empleado se desenvuelve (Zhou & Hoever, 2014). En ese sentido, el aprendizaje móvil se ha convertido en la principal herramienta para mejorar ciertas habilidades como la resolución de problemas, la formación independiente o la actitud crítica que configuran un mejor desempeño creativo (Dewi & Rosyida, 2021). Por consiguiente, el teletrabajo se transforma en una opción laboral que integra todos los avances tecnológicos junto con una elevada autonomía que, según Naotunna y Priyankara (2020), predicen un mejor comportamiento creativo. Además, el teletrabajo pasa a ser una oportunidad para que el empleado desarrolle estrategias conductuales específicas para ajustarse adecuadamente al nuevo contexto laboral y a las demandas que este exige, por lo que incrementa su autoeficacia (Mihalca et al., 2021). En esa dirección, el

trabajador remoto capaz de autorregular sus emociones y enfocar su comportamiento hacia acciones conscientes experimentará un mayor bienestar, será más autoeficaz y dispondrá de un mayor número de recursos para ser creativo (Scheibe et al., 2022). Por este motivo, el teletrabajo supone una alternativa creciente para que el empleado sea más autosuficiente y a su vez intensifique el desempeño creativo mediante experiencias emocionales positivas y mayores índices de autoeficacia (Vega et al., 2015). Por último, el teletrabajo proporciona, en su conjunto, un ambiente tranquilo con menos distractores y una baja supervisión que estimula el pensamiento creativo e incrementa la autoeficacia individual (Nouri et al., 2015).

En una misma dirección, el teletrabajo contribuye a la construcción de la identidad personal, puesto que el empleado remoto tiende a involucrarse en nuevas rutinas y hábitos que lo hacen consciente de su eficacia, lo que deriva en la búsqueda de ideas originales para desafiar la situación actual y evitar el posible inmovilismo que genera la conformidad sostenida (Naotunna & Zhou, 2022); es decir, se genera un fuerte vínculo entre teletrabajo, autoeficacia y creatividad (Santiago-Torner, 2023d). Por esa razón, la autoeficacia y la creatividad a niveles bajos no tienden a una asociación significativa, pues se necesita de un patrón emocional óptimo y una constante autoconstrucción personal para ser creativo y autoeficaz, ya que en cierto modo se abastecen recíprocamente (Tønnessen et al., 2021). Por estas razones se proponen las siguientes hipótesis:

H4. *La creatividad moderará significativamente la relación entre teletrabajo y autoeficacia del empleado.*

H4.1. *El teletrabajo estimulará la autoeficacia del empleado de forma positiva con niveles percibidos de creatividad medios y altos.*

H4.2. *El teletrabajo no generará ningún impacto sobre la autoeficacia del empleado con índices percibidos de creatividad bajos.*

Teletrabajo, motivación intrínseca y autoeficacia

Autores como Silva et al. (2019) exponen que el valor del teletrabajo y el ajuste del empleado a esta modalidad laboral depende de la capacidad de autogestión, flexibilidad y necesidad de una baja supervisión, en definitiva, del grado de autoeficacia junto con la percepción de que la actividad en sí misma es valiosa. Por lo tanto, el teletrabajo es más uniforme y válido a través de rasgos como la motivación intrínseca y la autoeficacia laboral (Rietveld et al., 2021). En esa dirección, la teoría de evaluación cognitiva (CET) actualizada por Deci y Ryan (2014) propone que la motivación intrínseca está sujeta tanto al grado de autonomía como a la percepción de competencia que tenga el individuo; por consiguiente, el nivel de libertad que experimente el empleado para definir de qué forma planteará los objetivos y el enfoque de la tarea, junto con las realimentaciones recibidas, estimularán una mayor o menor motivación intrínseca (Hoornweg et al., 2016). De todo esto, y uniendo conceptos, se deduce que el teletrabajo es un proceso dinámico que incide sobre la motivación intrínseca, puesto que genera las condiciones adecuadas para que el empleado ajuste su personalidad, pruebe límites y establezca las relaciones necesarias para satisfacer las necesidades de competencia y autonomía; de este modo, el teletrabajo es una herramienta que genera conciencia sobre las posibles limitaciones de autoeficacia individual (Scheibe et al., 2022).

Además, no existe unanimidad respecto al impacto que tiene una intensidad mayor o menor de días teletrabajados (Santiago-Torner, 2023c). A tal efecto, Hoornweg et al. (2016) establecen una relación

curvilínea entre días de teletrabajo y motivación intrínseca, es decir, solo la baja intensidad de teletrabajo se asocia con mejores resultados en la motivación. Por su parte, Bakker y Demerouti (2013) identifican un balance entre los recursos y las demandas que tiene una actividad laboral. En una primera instancia los recursos se asocian con aspectos motivacionales que estimulan el desarrollo y aprendizaje organizacionales, entre ellos la autonomía o la percepción de competencia que repercuten en el logro de objetivos (Novitasari et al., 2021). Desde otra perspectiva, emergen las demandas que se pueden vincular tanto a un mal diseño del puesto de trabajo como a una exigencia desmedida de recursos mentales y físicos que suelen conducir al agotamiento. De igual forma, las demandas laborales no son forzosamente perjudiciales y dependen de factores individuales como la autorregulación o la autoeficacia (Scheibe et al., 2022).

En consecuencia, el teletrabajo puede considerarse, en muchas ocasiones, un recurso pues tiene asociados aspectos inherentes como la autonomía que amortigua los efectos negativos de las demandas con mayor motivación y satisfacción junto con un menor agotamiento (Golden & Veiga, 2005; Hoornweg et al., 2016). En esa dirección, Bakker y Demerouti (2013) predicen que la intensidad del teletrabajo tiene una relación positiva respecto a la motivación intrínseca que en algún momento puede tornarse curvilínea en función del grado de aislamiento profesional o de la pérdida de interacción social del empleado (Caillier, 2012). Por consiguiente, se proponen las siguientes hipótesis:

H5. *La motivación intrínseca mediará la relación entre teletrabajo y autoeficacia.*

H6. *La intensidad del teletrabajo se asociará de forma positiva con la motivación intrínseca del empleado.*

MÉTODO

Participantes

El número de participantes en este estudio fue de 448 empleados pertenecientes a seis organizaciones del sector eléctrico colombiano. La participación se distribuyó intencionalmente entre las ciudades más importantes del país; por ejemplo, Bogotá, Cali o Medellín. Las figuras 1, 2 y 3 explican de una forma gráfica las características de los participantes en este estudio. De la figura 1 cabe destacar la alta estabilidad laboral que presenta el sector, pues más del 60% de los encuestados tienen una antigüedad superior a los cuatro años. La figura 2 indica que las organizaciones estudiadas están compuestas por personas jóvenes, pues más del 80% tiene menos de 50 años. Por último, la figura 3 confirma que el sector eléctrico se abastece de empleados con una alta formación académica y que en general tienen unos rangos de descanso aceptables.

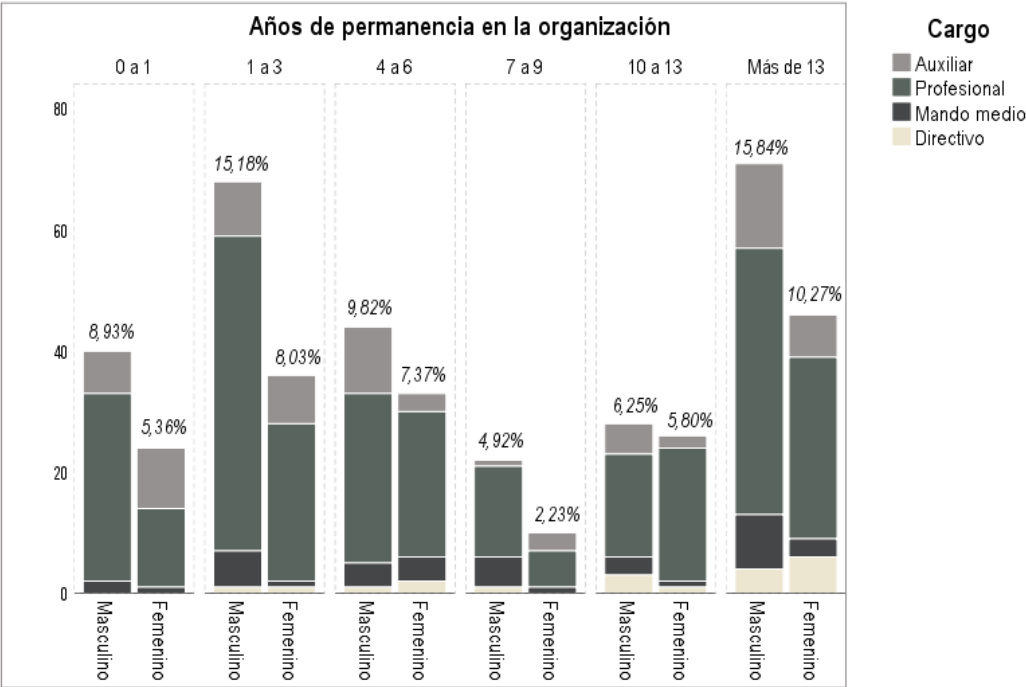


Figura 1. Relación entre años de permanencia en la organización, sexo y cargo. Fuente: elaboración propia.

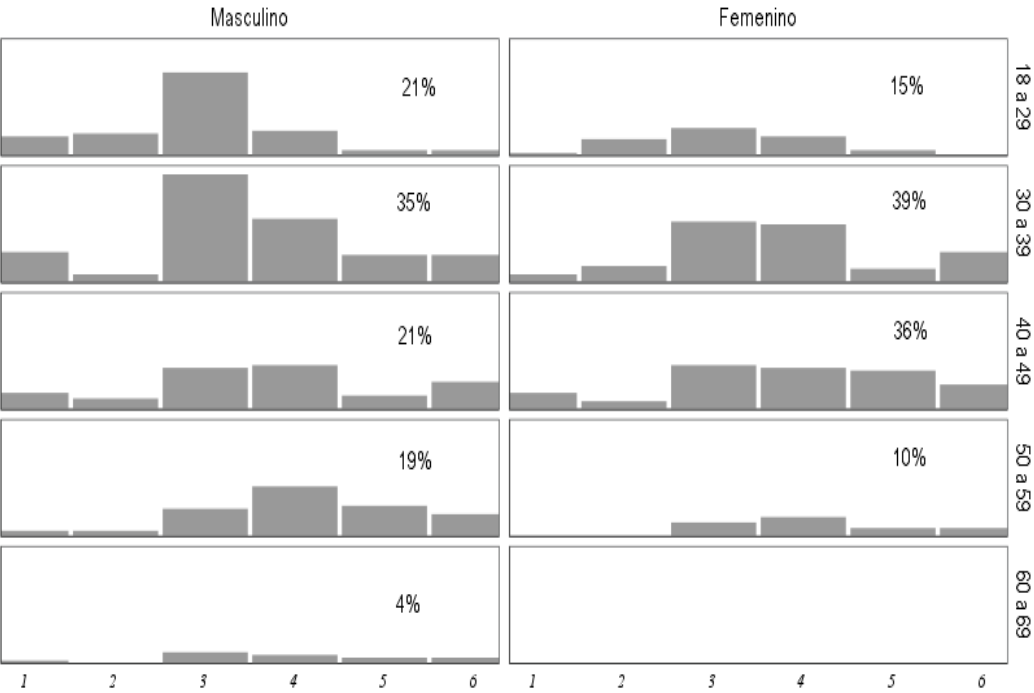


Figura 2. Relación entre rango de edad, sexo y estrato socioeconómico. Fuente: elaboración propia.

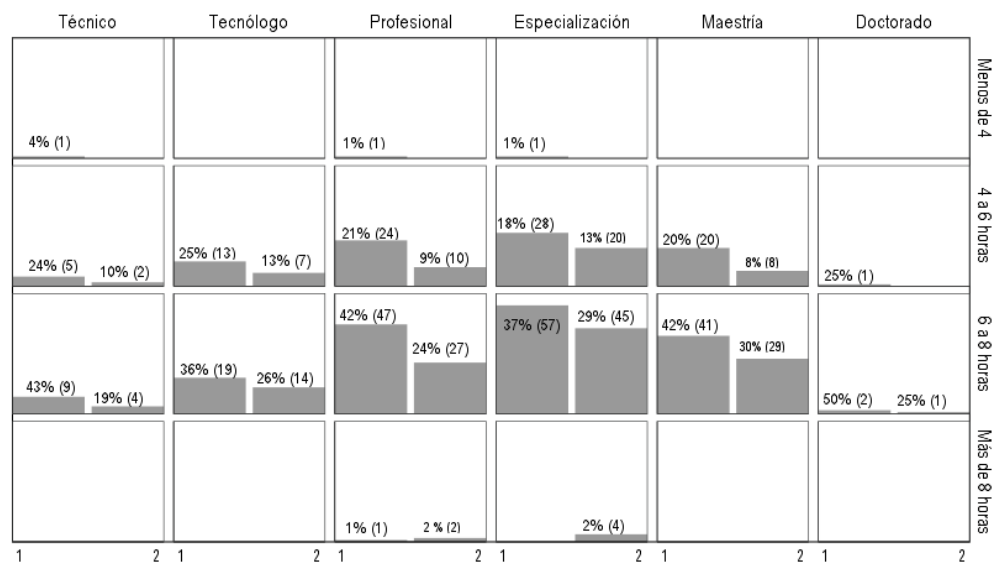


Figura 3. Relación entre formación del empleado, sexo (1 = masculino; 2 = femenino) y horas de descanso por día. **Fuente:** elaboración propia.

Instrumentos

Creatividad

Esta escala es de una sola dimensión y ha sido elaborada por Oldham y Cummings (1996). Consta de tres preguntas y un Alpha de Cronbach de 0,90. Los autores iniciales utilizaron una escala Likert de siete puntos. Se evalúa si el trabajador impulsa conceptos, procedimientos o productos que tengan el potencial suficiente para pasar a ser una ventaja respecto a la competencia. Esta escala ha sido empleada por Santiago-Torner (2023f) con un Alpha de Cronbach de 0,88 a través de una escala Likert de seis niveles. Esta investigación logra un Alpha de Cronbach de 0,88. En este estudio, se elimina la alternativa neutra de la escala Likert para estimular un tipo de respuesta razonada (Johns, 2005). La escala final tiene seis variantes; por ejemplo, totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo.

Motivación intrínseca

Esta escala es de una sola dimensión y ha sido elaborada por Tierney et al. (1999). Consta de cinco preguntas y un Alpha de Cronbach de 0,74. Los autores iniciales utilizaron una escala Likert de seis puntos. Se analizan las características organizacionales que inducen al empleado a desenvolverse a través de estímulos internos renunciando a los externos. Esta escala ha sido empleada por Santiago-Torner (2023a, 2023b, 2023e) con un Alpha de Cronbach de 0,90 y esta investigación logra un Alpha de Cronbach de 0,90.

Autoeficacia

Esta escala es de una sola dimensión y ha sido elaborada por Schaufeli et al. (1996). Consta de seis preguntas y un Alpha de Cronbach que va entre 0,76 y 0,90. Los autores iniciales utilizaron una escala Likert de cuatro puntos. Se evalúa la habilidad y la capacidad para conseguir un objetivo con éxito. Esta escala fue

empleada por Salanova y Schaufeli, (2000) con un Alpha de Cronbach de 0,80 y en esta investigación logra un Alpha de Cronbach de 0,89.

Teletrabajo

Esta escala de una sola dimensión fue elaborada por Illegems et al. (2001). Consta de once preguntas y un Alpha de Cronbach de 0,90. Los autores iniciales utilizaron una escala Likert de siete puntos, con la que se analizan los posibles aspectos positivos del teletrabajo. Esta escala fue empleada por Santiago-Torner (2023f) o Santiago-Torner et al. (2023) con un Alpha de Cronbach de 0,91 a través una escala Likert de seis niveles ,y esta investigación también logra un Alpha de Cronbach de 0,91.

Procedimiento

Todo el procedimiento se puso en práctica tal y como especifica la figura 4. El cuestionario se completó en un tiempo promedio de treinta minutos. El investigador principal prestó apoyo durante todo el proceso para solventar cualquier duda.



Figura 4. Proceso de la investigación. **Fuente:** elaboración propia.

Análisis de datos

En una parte inicial se identifican los datos atípicos que puedan afectar el análisis de los resultados mediante las pautas sugeridas por Hair et al. (2017). La normalidad de los diferentes constructos utilizados se delimita a través del valor independiente de asimetría y curtosis. Kline (1998) especifica que estos valores deben de estar por debajo de dos y los resultados obtenidos avalan este supuesto. La prueba de homogeneidad de varianzas lleva a la conclusión de que no existe homocedasticidad ($p > 0,05$). Se utiliza el programa estadístico SPSS v.25.

A continuación, se examina la idoneidad del modelo propuesto mediante dos procesos diferentes: i) análisis factorial confirmatorio y ii) validez convergente y discriminante. Los análisis posteriores de regresión se ejecutan con la macro PROCESS v.3.5 (Hayes, 2013). Se utilizan procesos de moderación y mediación, específicamente creatividad (W) y motivación intrínseca (Mi), de forma respectiva. La intención

principal es entender la asociación entre teletrabajo (X) y autoeficacia laboral (Y) (tabla 4). Se utiliza el modelo 5 que incluye ambos procesos (moderación y mediación) con un intervalo de confianza (ic) del 95% y un número de muestras de *bootstrapping* que se sitúa en 10.000. Los posibles inconvenientes de colinealidad se evitan al comprobar los índices de inflación de varianza (vif) que se sitúan por debajo de 5 (Hu & Bentler, 1999). Para finalizar, se utiliza la macro AMOS v.26 (Hayes, 2013) para desarrollar el modelo sugerido (figura 7). Las figuras 5 y 6 equivalen a los modelos conceptual y estadístico. En última instancia, se recurre a la técnica de Johnson-Neyman para delimitar la significancia estadística, facilitando la comprobación de los efectos condicionales de la creatividad respecto a la relación entre teletrabajo y autoeficacia (figuras 8 y 9). Las figuras 10, 11 y 12 son complementarias.

RESULTADOS

Inicialmente se calculan medias, desviaciones estándar, Alpha de Cronbach y correlaciones de Pearson con el programa estadístico SPSS v.25 (tabla 1).

Tabla 1.

Confiabilidad, medias, desviaciones estándar, correlaciones y R² entre variables (n = 448) 95% (ic).

Variables	α	N	M	SD	1	R ²	2	R ²	3	R ²	4
Teletrabajo	0,91	11	49,62	4,3							
Autoeficacia	0,89	6	29,81	3,9	0,246***	0,060					
Motivación intrínseca	0,90	5	27,08	2,6	0,389***	0,151	0,291**	0,084			
Creatividad	0,88	3	14,32	2,1	0,263***	0,069	0,372***	0,138	0,409***	0,167	
Covariable días de teletrabajo	x	1	3,08	1,4	0,177***	0,031	0,138***	0,019	0,188***	0,035	0,158***

Nota. *** p < 0,001.

Fuente: elaboración propia.

Las tablas 2 y 3 incluyen algunas preguntas formuladas en la parte inicial de la encuesta y su asociación con el teletrabajo, los días teletrabajados o el número de hijos para ampliar los resultados. La tabla 2 genera una alerta con las familias que tienen más de tres hijos a cargo. La tabla 3 identifica teletrabajo y su intensidad con una mejor calidad de vida general. No obstante, ambas tablas identifican que el teletrabajo extiende la jornada laboral independientemente del número de hijos.

Tabla 2.

Relación teletrabajo y número de hijos (n = 448) 95% (ic).

Ítems/número de hijos	0	1	2	3	Más de 3
Prefiero el teletrabajo a la opción presencial	70%	64%	60%	44%	11%
Teletrabajar me genera mayor flexibilidad horaria	84%	75%	78%	56%	44%
Teletrabajo equilibra el eje trabajo y familia	86%	82%	73%	56%	51%
Teletrabajo influye en la igualdad de género	70%	75%	81%	67%	67%
Teletrabajo menor número de distractores	74%	76%	75%	57%	22%
El teletrabajo extiende mi jornada laboral	65%	67%	68%	56%	56%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.

Relación entre teletrabajo e intensidad del teletrabajo (n = 448) 95% (ic)

Ítems	Teletrabajo	Intensidad de teletrabajo
Teletrabajar me genera mayor flexibilidad horaria	0,313***	0,338***
Teletrabajo equilibra el eje trabajo y familia	0,571***	0,260***
Teletrabajo influye en la igualdad de género	0,483***	0,133***
Teletrabajo menor número de distractores	0,329***	0,256***
El teletrabajo extiende mi jornada laboral	0,296***	0,359***

Nota. *** $p < 0,001$. **Fuente:** elaboración propia.

Análisis factorial confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio (AFC) se lleva a cabo a través de estos indicadores de ajuste completo y utilizando la macro AMOS: i) razón de verosimilitud (χ^2) = 326,12, significancia inferior a 0,05; ii) Chi cuadrado en función de los grados de libertad (χ^2/gl) = 2,67; iii) bondad de ajuste (GFI) = 0,92; iv) residuo cuadrático medio (RMSR) = 0,007; v) raíz de error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) = 0,005.

Conjuntamente se utilizan estos factores de ajuste incremental: i) índice incremental de ajuste (IFI) = 0,95; ii) índice de ajuste comparativo (CFI) = 0,92. Todos estos valores dan solidez al modelo propuesto y a la relación entre variables.

Según Hu y Bentler (1999), los valores IFI – NFI – GFI y CFI, cuando están por encima de 0,90, indican una alta consistencia interna, al mismo tiempo que los índices RMSEA o RMSR al estar por debajo de 0,006 o 0,008, respectivamente. Por último, el Chi cuadrado es inferior a 3, lo que da una mayor robustez al modelo teórico.

Validez convergente y discriminante

El modelo planteado se comprobó mediante el proceso sugerido por Chin (1998). Se realizan los siguientes análisis para verificar la solidez de todas las variables: i) confiabilidad compuesta (CFC); ii) varianza media extraída (AVE); iii) validez discriminante (VD). Asimismo, los coeficientes críticos (CR) se ajustan a las recomendaciones de Hair et al. (2017) ($> 1,96$; p_{valor} inferior a 0,05). Los valores CFC y los Alpha de Cronbach están por encima de 0,70, lo que asegura la fiabilidad de los constructos utilizados. Los factores AVE se sitúan entre el 52% y 80%, lo que es significativo (Bagozzi et al., 1998). Para que exista una validez discriminante, la raíz cuadrada de AVE tiene que ser mayor a las correlaciones de Pearson entre variables, lo que ocurre ampliamente (Fornell & Larcker, 1981). De hecho, la raíz cuadrada más pequeña es de 0,72 y la correlación, mayor de 0,40.

Análisis de mediación y moderación

En la tabla 4 se reflejan los análisis de regresión lineal que comprueban las hipótesis planteadas. Entre los límites LLCI y ULCI, que se presentan entre corchetes, el valor 0 no puede aparecer, ya que en ese caso la regresión perdería su significancia.

Tabla 4.

Contraste de hipótesis ($n = 448$) 95% (ic).

Efecto	Descripción ruta	Hipótesis confirmada
Ruta c1'. Teletrabajo (T) sobre AUTL	($\beta = 0,557$; $p < 0,05$, ic 95% [0,336; 0,777])	H1
Covariable días teletrabajados sobre AUTL	($\beta = 0,623$; $p < 0,05$, ic 95% [0,302; 0,710])	H2
Ruta c2'. Creatividad (c) sobre AUTL	($\beta = 2,092$; $p < 0,05$, ic 95% [1,028; 2,502])	H3
Ruta c3'. T×C sobre autoeficacia laboral (AUTL)	($\beta = 0,049$; $p < 0,05$, ic 95% [0,017; 0,082])	H4
Efecto condicional directo T sobre AUTL (alto)	($\beta = 0,282$; $p < 0,05$, ic 95% [0,153; 0,411])	H4.1
Efecto condicional directo T sobre AUTL (medio)	($\beta = 0,183$; $p < 0,05$, ic 95% [0,084; 0,283])	
Efecto condicional directo T sobre AUTL (bajo)	($\beta = 0,035$; $p = 0,578$, ic 95% [-0,090; 0,160])	H4.2
Efecto indirecto (xy). Efecto mediador MI ¹	($\beta = 0,084$; $p < 0,05$, ic 95% [0,039; 0,135])	H5
Covariable días teletrabajados sobre MI	($\beta = 0,586$; $p < 0,05$, ic 95% [0,127; 0,696])	H6

Nota. ¹ Motivación intrínseca.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados finales de los dos procesos seleccionados: mediación y moderación, aparecen en la tabla 5. Se utilizan coeficientes de regresión no estandarizados a través de la macro PROCESS. El ic es del 95% y las muestras utilizadas de *bootstrapping* alcanzan las 10.000. El R² obtenido explica el 35% de la varianza (R² = 0,34; F = 77,76; $p = 0,001$). La fuerza estadística f^2 obtenida es alta: 0,52 ($high > 0,35$).

Tabla 5.

Resultados mediación y moderación análisis T¹ vs. AUTL² 95% (ic) (R² = 0,34) ($f^2 = 0,52$; alto).

Efecto	Ruta	β	p	t	ES	LLCI	ULCI
Efecto T sobre MI ³	ai	0,164	0,001	7,546	0,022	0,121	0,207
Efecto MI sobre AUTL	bi	0,507	0,001	4,672	0,109	0,294	0,721
Efecto T sobre AUTL	c1'	0,557	0,023	3,282	0,244	0,336	0,777
Efecto C ⁴ sobre AUTL	c2'	2,092	0,011	3,540	0,824	1,028	2,502
Efecto T×C sobre AUTL	c3'	0,049	0,003	3,979	0,017	0,017	0,082
Efecto días teletrabajo sobre MI		0,586	0,001	4,152	0,123	0,127	0,696
Efecto días teletrabajo sobre AUTL		0,623	0,006	3,912	0,091	0,302	0,710
Condional efecto directo (xy)	Bajo (12)	0,035	0,578	0,557	0,064	-0,090	0,160
T-AUTL (moderador c).	Medio (15)	0,183	0,001	3,632	0,050	0,084	0,283
X on Y = c1' + c3'W	Alto (17)	0,282	0,001	4,309	0,065	0,153	0,411
Efecto indirecto (xy)							
T-MI-AUTL (mediador MI).		0,084	< 0,05	----	0,002	0,039	0,135
X on Y through M _i = aibi							

Nota. ¹ Teletrabajo. ² Autoeficacia laboral. ³ Motivación intrínseca. ⁴ Creatividad. $f^2 = 0,02$ (small), $f^2 = 0,15$ (medium), $f^2 = 0,35$ (large).

Fuente: elaboración propia.

Las figuras 5 y 6 representan gráficamente el modelo propuesto desde un punto de vista conceptual y estadístico. La figura 7 incluye el valor de los coeficientes de regresión calculados para cada una de las variables estudiadas.

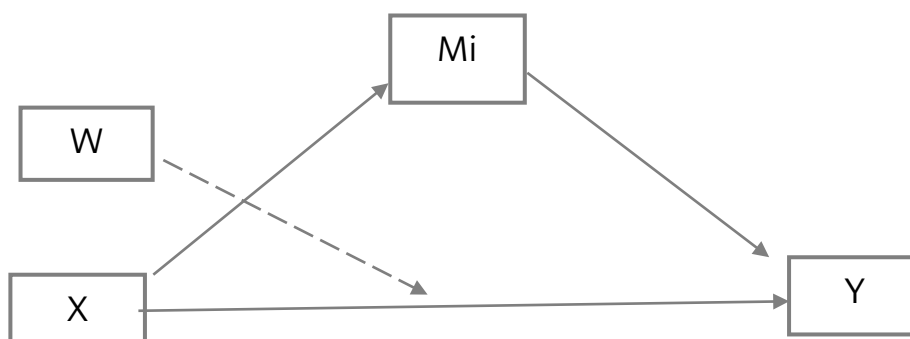


Figura 5. Modelo de estudio: diagrama conceptual (Modelo 5 Process). **Fuente:** elaboración propia.

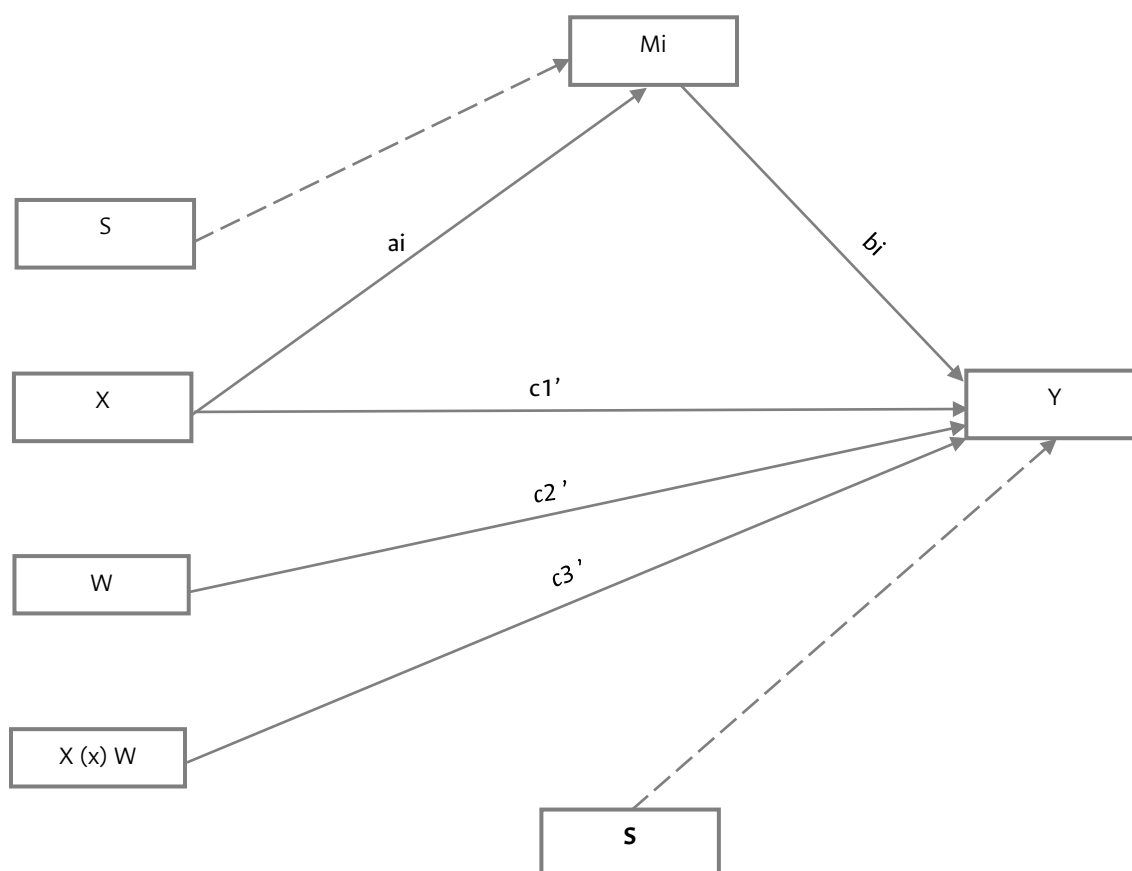


Figura 6. Modelo de estudio: diagrama estadístico (Modelo 5 Process). **Fuente:** elaboración propia.

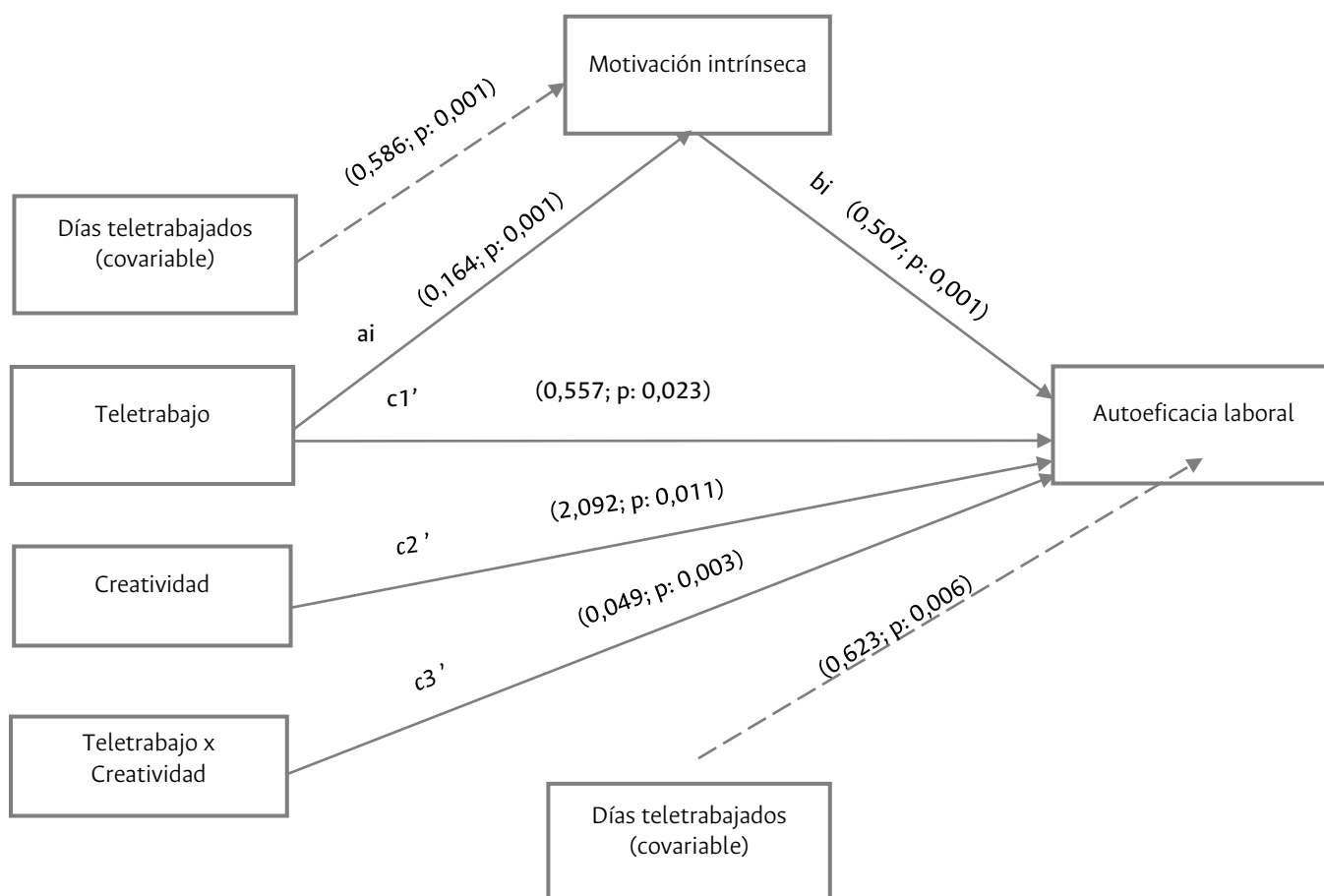


Figura 7. Análisis de regresión Process. Coeficientes no estandarizados. **Fuente:** elaboración propia.

La figura 8 reproduce gráficamente el proceso de moderación de la variable creatividad (w) teniendo en cuenta la asociación entre teletrabajo (x) y autoeficacia laboral (y) de forma respectiva. Process proporciona tres puntuaciones a la variable creatividad (w) teniendo en cuenta la puntuación media (+/-1) de su desviación estándar. Los valores aportados son bajo, medio y alto, y coinciden respectivamente con las siguientes puntuaciones: 12, 15 y 17. Los efectos 2 y 3 especifican que la percepción media o alta de creatividad extiende la autoeficacia laboral bajo un contexto de teletrabajo. Por otro lado, el efecto 1 muestra que la baja percepción de creatividad no influye en un incremento de la autoeficacia laboral, por lo que su repercusión no es significativa.

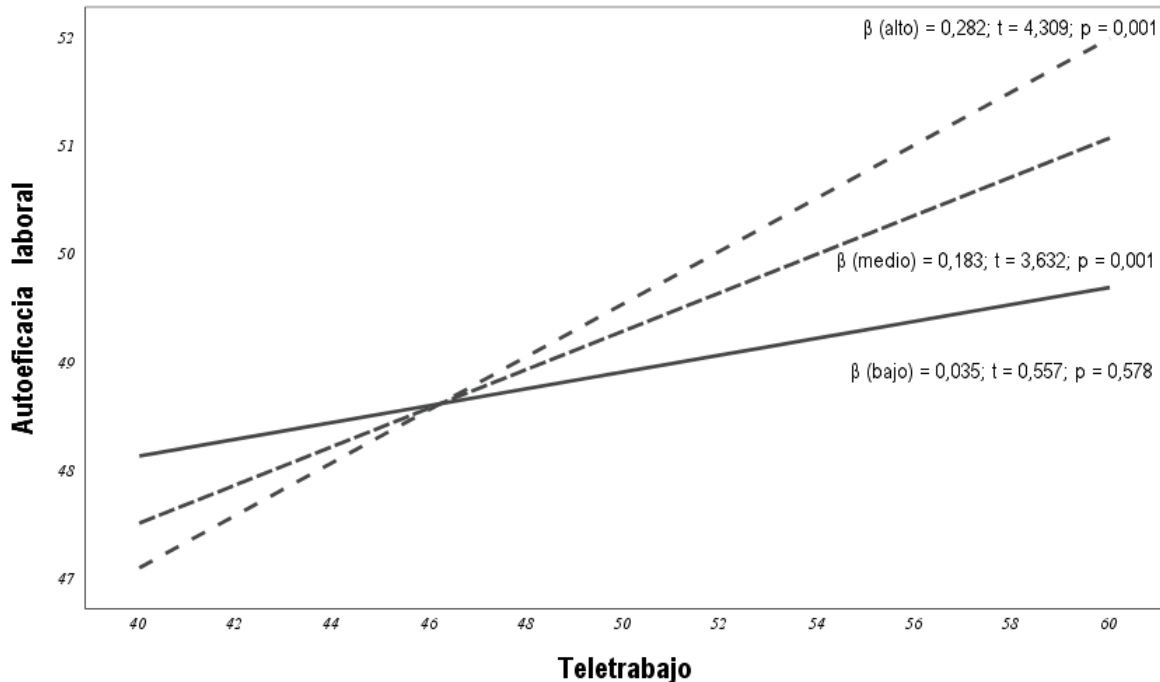


Figura 8. Efecto moderador de la variable *creatividad* (percepción baja, media y alta) sobre la relación entre teletrabajo y autoeficacia laboral. **Fuente:** elaboración propia.

La figura 9 representa la influencia condicional del teletrabajo (x) sobre la autoeficacia laboral (y) con los tres valores de la variable moderadora (w) *creatividad*. Se emplea la técnica de Johnson-Neyman para definir la zona de relevancia del efecto condicional. La figura 9 pone de manifiesto su importancia en el cuadrante superior derecho. Por ese motivo, la creatividad es importante a partir de 12.220. El 79,3% de la muestra se integra en ese segmento.

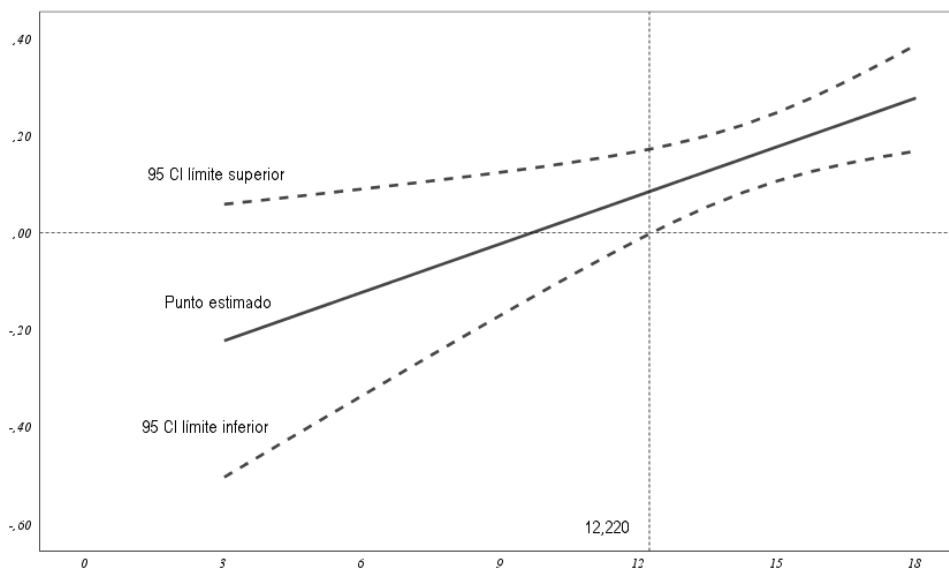


Figura 9. Efecto condicional del teletrabajo sobre la autoeficacia laboral en función de los diferentes valores de la variable moderadora (*creatividad*). **Fuente:** elaboración propia.

Las figuras 10 y 11 indican que tanto la autoeficacia como la motivación intrínseca mejoran en función del número de días teletrabajados. En ese sentido, adecuar un nuevo escenario de trabajo solo un día por semana puede generar desadaptaciones que influyan en la eficacia y en la motivación del empleado. La figura 12 ejemplifica la alta autopercepción de equilibrio trabajo-familia tanto en el sexo femenino como masculino.

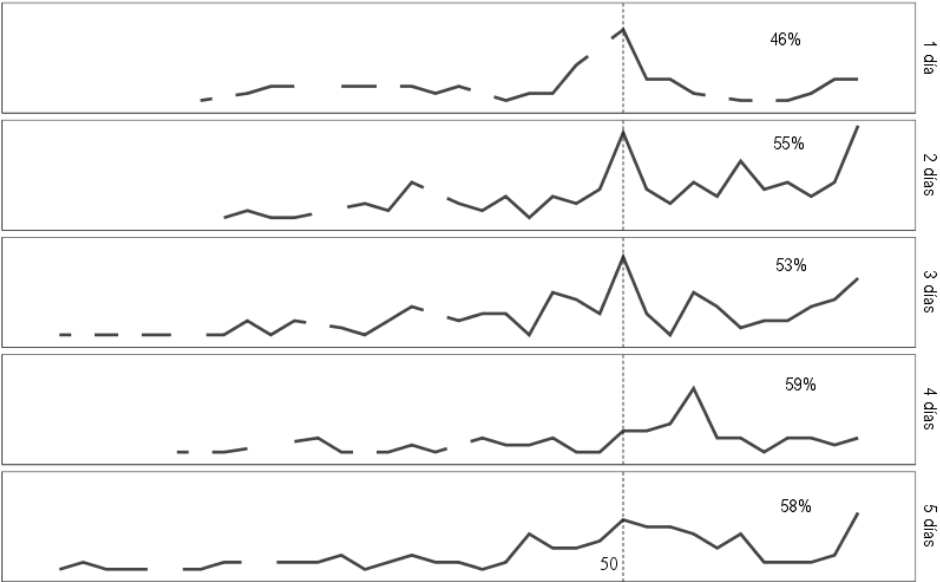


Figura 10. Relación entre autoeficacia laboral y días teletrabajados. **Fuente:** elaboración propia.

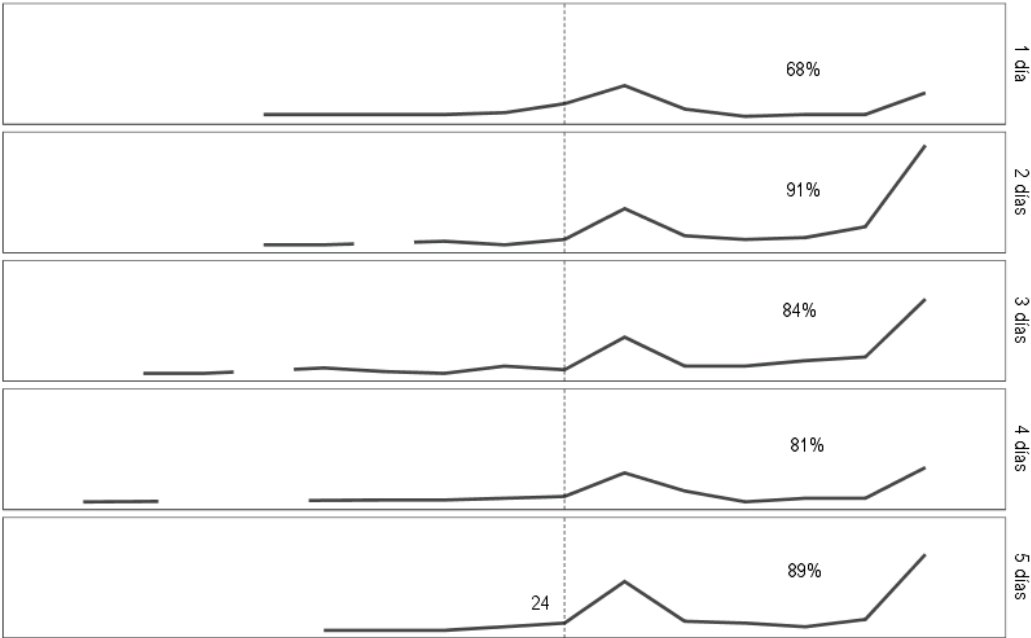


Figura 11. Relación entre motivación intrínseca y días teletrabajados. **Fuente:** elaboración propia.

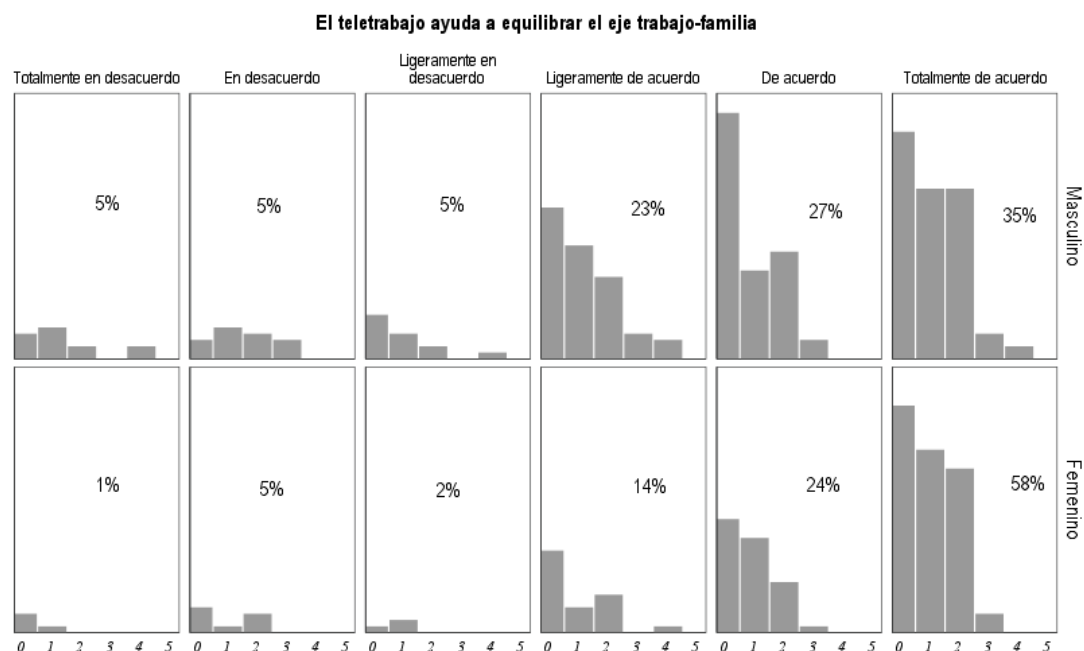


Figura 12. Representación gráfica de cómo el teletrabajo ayuda a equilibrar el eje trabajo-familia. **Fuente:** elaboración propia.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El propósito de este estudio ha sido comprobar cómo la creatividad, asumiendo un papel moderador, altera la relación entre teletrabajo y autoeficacia laboral. Asimismo, también se ha constatado que la motivación intrínseca actúa como un mecanismo mediador subyacente entre el teletrabajo y la autoeficacia laboral. Por último, la intensidad del teletrabajo se asocia positivamente tanto con la autoeficacia laboral como con la motivación intrínseca.

Los resultados indican que el teletrabajo influye positivamente sobre la autoeficacia laboral. En esa dirección, Raghuram et al. (2003) especifican que la autoeficacia del empleado anticipa el nivel de adaptación y los criterios de conducta que utilizará para hacer frente a nuevas exigencias laborales. A tal efecto, el teletrabajo es un escenario idóneo para que el empleado active estrategias dinámicas para ajustar su desempeño, redefine su rol organizacional y asuma proactivamente responsabilidades como respuesta al cambio de contexto (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). De hecho, el teletrabajo se integra con la autoeficacia a través de características compartidas como, por ejemplo, la capacidad de autogestión, la persistencia, la disciplina o la estabilidad emocional (Fosse et al., 2015), es decir, con rasgos de personalidad donde predomine una alta escrupulosidad, apertura y amabilidad junto con un bajo nivel de extraversión y neuroticismo (Judge et al., 2007; O'Neill et al., 2009).

Por lo tanto, la percepción de autoeficacia que tenga el empleado será determinante como recurso personal, para predecir y aceptar resultados tanto positivos como negativos sin que eso deteriore su confianza motivación o autoestima (Heslin & Klehe, 2006), puesto que el teletrabajo tiene una serie de

exigencias inherentes que solo una persona capaz de centrarse en la tarea y con una visión estratégica podrá afrontar con éxito (Tavares et al., 2021). Además, la autoeficacia consolida los conceptos de competencia y autonomía que son vitales en las relaciones de confianza interpersonales supervisor/empleado que el teletrabajo requiere (Kaplan et al., 2018).

A su vez, la autoeficacia actúa de tal forma que estructura nuevas habilidades cognitivas y conductuales, vinculadas al teletrabajo, que contribuyen a establecer metas, prioridades y una sensación de control sobre la tarea, lo que también activa capacidades paralelas como la autorregulación, que son clave para poder definir los límites entre la jornada laboral y no laboral (Raghuram et al., 2003).

En el mismo orden descriptivo, este estudio establece que el teletrabajo, aun teniendo una alta intensidad, no es un obstáculo para poder diferenciar el rol laboral del familiar, por lo que reduce el conflicto trabajo-familia (WFC), resultados que coinciden, entre otros, con los de Gajendran y Harrison (2007) o Lapierre et al. (2016). En esa dirección, la autoeficacia adquiere un papel central, puesto que a través de ella el empleado puede construir estrategias cognitivas y conductas adecuadas que equilibren la relación trabajo-familia evitando el conflicto (Harahsheh, 2017). De hecho, la autoeficacia se asocia con comportamientos dirigidos para conseguir un resultado deseado; por consiguiente, a las personas con alta autoeficacia les será más fácil conciliar el eje trabajo-familia y que sus límites no se desdibujen (Lapierre et al., 2016). Curiosamente, la extensión en la jornada de trabajo no influye negativamente en la percepción de WFC. Dentro del contexto de esta investigación es posible explicar este fenómeno por tres motivos diferentes: el primero es el enfoque de gestión de los límites propuesto por Michaelsen y Johnson (1997), en el que ciertas personas pueden construir y sostener límites consistentes y herméticos que dividen el trabajo de la familia (estrategia de segmentación), lo que ordena los roles e impide que se mezclen; el segundo es la teoría de la inversión mutua (Tsui et al., 1997), que indica que cuando los empleados reciben beneficios del empleador es probable que deseen dedicar más tiempo a la organización —cabe recordar que este estudio se realizó en época de pandemia por COVID-19 y todos los empleados del sector estudiado recibieron en mayor o menor medida apoyo organizacional a través de ayudas económicas, acompañamiento psicológico, solidaridad con la pérdida de seres queridos entre otros beneficios—; por último, la propia autoeficacia demostrada por las personas encuestadas funciona como herramienta que fortalece las dos primeras perspectivas de una forma orientada, haciendo que el incremento de jornada laboral no deteriore el WFC a través de un mayor agotamiento o con una tendencia a la adicción al trabajo (Molino et al., 2019).

Este estudio también revela que la intensidad de días teletrabajados se asocia significativamente con la autoeficacia laboral y con la motivación intrínseca, lo que representa un hallazgo importante. Al respecto, Raghuram et al. (2003) plantean que la extensión del teletrabajo facilita el ajuste del empleado a través de una mayor autogestión para poder satisfacer con eficacia las demandas laborales, lo que también conlleva una estructuración de su comportamiento, puesto que las responsabilidades laborales se redefinen. Por su lado, Golden y Veiga (2005) sugieren que los niveles más bajos de teletrabajo, aproximadamente dos días por semana, aportan mayor satisfacción laboral que los límites superiores; no obstante, también plantean que las personas con tareas menos interdependientes y más autónomas tienden a estar más satisfechas trabajando de forma remota. Estudios más recientes como los de Vander Elst et al. (2017) concluyen que la cantidad de días teletrabajados no tiene una relación directa con el bienestar laboral del empleado, lo que cuestiona investigaciones previas en las que se establece una relación positiva entre la extensión del teletrabajo y un menor agotamiento emocional o un mayor compromiso del teletrabajador (Golden, 2006;

Sardeshmukh et al., 2012). Por último, Hoornweg et al. (2016) concluyen que la baja intensidad de teletrabajo es más beneficiosa para la motivación intrínseca del empleado.

Desde un enfoque explicativo, el teletrabajo puede plantearse como un recurso que atenúa las posibles repercusiones adversas de las demandas profesionales con mayor autonomía y motivación (Hoornweg et al., 2016). En un sentido parecido, Mayerl et al. (2016) añaden que tanto los recursos laborales como personales son útiles para reducir la presión psicosocial asociada a la exigencia del trabajo. De hecho, ambos recursos, laborales y personales, fomentan enfoques positivos entre los empleados y, en concreto, la autoeficacia es un factor crítico respecto al control que se tiene sobre el entorno de trabajo (Huang et al., 2018). De ahí que la autoeficacia actúe desde una doble vertiente, inicialmente como un mecanismo que motiva al empleado en la búsqueda de objetivos difíciles pero alcanzables y, en segundo lugar, como un proceso autorregulador que equilibra la relación entre las demandas laborales y las del hogar con un buen uso de los recursos (Wattoo et al., 2020). Por lo tanto, la autoeficacia tiene un efecto de ajuste entre la extensión del teletrabajo y la forma en que se administra la carga laboral (Mihalca et al., 2021). Al mismo tiempo, es imprescindible mencionar que toda la población estudiada cuenta con formación universitaria y en general sus funciones requieren de un alto desempeño, por lo que es necesario que experimenten una elevada percepción de flexibilidad, autogestión y una baja supervisión (Silva et al., 2019), como elementos destacados que tiendan a activar una fluida motivación intrínseca y validen la sensación de autonomía y competencia (Deci & Ryan, 2014).

En la misma línea, Naotunna y Priyankara (2020) consideran que el teletrabajo cambia las cualidades motivacionales del trabajo. En el caso concreto de este estudio, el hecho de que las tareas necesiten una cierta heterogeneidad de conocimiento mitiga las demandas e incrementa la motivación intrínseca del empleado (Bakker & Demerouti, 2013).

Por último, y con el apoyo de la teoría de recursos y demandas (DRL), se puede deducir que en el sector estudiado existe un buen apoyo organizacional que ayuda en la adaptación eficaz al puesto de trabajo, una buena realimentación en la toma de decisiones, una adecuada percepción de flexibilidad y autonomía, junto con un control adecuado del tiempo para evitar que actúe como una demanda (Scheibe et al., 2022). Por esa razón, los empleados pueden disfrutar de la tarea a través de contextos desafiantes que fortalecen la percepción de autoeficacia, satisfacción y motivación (Caillier, 2012), lo que de alguna forma justifica los resultados obtenidos; además, la intensidad del teletrabajo, la autoeficacia laboral y la motivación intrínseca se integran favorablemente.

También se establece una relación entre creatividad y autoeficacia laboral. Ciertamente, el individuo autoeficaz se caracteriza por integrar patrones de análisis, reflexión y conducta, como estrategias cognitivas, para automotivarse y perseverar en el logro de un objetivo que pueden traducirse en comportamientos creativos (Harahsheh, 2017). Además, dentro de grupos de trabajo con alto desempeño, las experiencias indirectas, es decir, ver a otros empleados progresar en el desempeño de un trabajo conducen a aumentar la autoeficacia percibida; por lo tanto, existe una regularización del comportamiento de los demás que puede conllevar un cierto grado de creatividad (Jaussi et al., 2007). De hecho, Bandura (2012) se refiere al aprendizaje que se fundamenta en los contrastes sociales como experiencia vicaria y, junto con la experiencia activa del dominio y los estados emocionales, son los factores más importantes para el desarrollo de la autoeficacia. En concreto, la experiencia del dominio está asociada al incremento gradual de las destrezas

cognitivas a través de pasos continuos de aprendizaje que pueden derivar en soluciones innovadoras. Por último, los estados de ánimo positivos y el bienestar psicológico asociados a la autoeficacia mejoran las condiciones para solucionar problemas complejos a través de planteamientos innovadores y puntos de vista inclusivos con diferentes enfoques (Vulpe & Dafinoiu, 2011).

Otro resultado relevante es que la creatividad modera la relación entre teletrabajo y autoeficacia. En esa dirección, Zhou y Hoever (2014) exponen que la creatividad individual progresa desde diferentes perspectivas, como a través de niveles altos de autoeficacia, pues de esto depende su vínculo con la autoeficacia creativa. En realidad, cuando la autoeficacia laboral disminuye, la interacción entre creatividad y autoeficacia creativa se torna negativa. Por su parte, To et al. (2012) concluyen que los estados de ánimo positivos inciden sobre la creatividad cuando el empleado está orientado a complejas metas de aprendizaje, pero su logro dependerá de los niveles de autoeficacia que pueda mostrar (Latham & Brown, 2006). En ese sentido, Tamannaefar y Motaghedifard (2014) deducen que el bienestar del empleado simplifica la capacidad para poder resolver problemas de forma divergente y creativa. Del mismo modo, Vega et al. (2015) llegan a la conclusión de que el teletrabajo se asocia con un mayor bienestar afectivo. De hecho, el teletrabajo permite un mayor control emocional al empleado cuanto más altos son los niveles de autoeficacia percibida, es decir, el desarrollo de estrategias conductuales para ajustarse al nuevo contexto laboral como la autorregulación son de vital importancia para disponer de un mayor número de recursos y particularmente los que estimulan el desempeño creativo (Scheibe et al., 2022), puesto que la creatividad y la autoeficacia son variables íntimamente relacionadas y del incremento de una dependerá el progreso de la otra (Nouri et al., 2015), lo que puede explicar los resultados obtenidos.

Para terminar esta discusión, la motivación intrínseca media significativamente la relación entre teletrabajo y autoeficacia laboral. En esa dirección, Silva et al. (2019) resuelven, en un estudio realizado en Medellín, que la autoeficacia como constructo de la personalidad es de vital importancia en la implementación del teletrabajo, pues facilita el PEUT, es decir, la autopercepción que tiene un individuo sobre la capacidad de adaptación a otro sistema laboral sin mucho esfuerzo. A tal efecto, el sector estudiado se caracteriza por profesionales altamente cualificados que, según Tavares (2017), tienden a ser más autónomos y con una alta competencia relacionada con el manejo de las tecnologías de la información y comunicación. Además, estudios previos realizados por Santiago-Torner y Rojas-Espinosa (2021) demuestran que el teletrabajo activa una mayor motivación en los empleados con una amplia formación, pues genera conciencia de flexibilidad, autogestión y baja supervisión, aspectos asociados tanto a la autoeficacia laboral como a la motivación intrínseca (Hoornweg et al., 2016).

Por todas esas razones, el teletrabajo se convierte en una opción laboral dinámica donde el empleado puede hacer uso de ciertas características personales como la persistencia, la responsabilidad o la autodisciplina asociadas a una alta autoeficacia (Fosse et al., 2015). Asimismo, el teletrabajo es un escenario propicio para que los empleados puedan satisfacer las necesidades de competencia y autonomía necesarias para incrementar la motivación intrínseca (Novitasari et al., 2021). Además, la reducción de distractores que proporciona habitualmente el teletrabajo junto con lo que eso conlleva, es decir, una mayor capacidad de concentración, influye positivamente en la autoeficacia del empleado y en su grado de motivación intrínseca, ya que se convierten en un recurso laboral (Scheibe et al., 2022), lo que ayuda a justificar los resultados obtenidos.

CONCLUSIONES

El teletrabajo es una opción laboral adecuada para personas con alta formación, pues optimiza su autoeficacia a través de mecanismos como la autonomía, la autogestión, la persistencia, la disciplina o la estabilidad emocional (Fosse et al., 2015); por lo tanto, activa planteamientos proactivos para ajustar el desempeño, concretar el rol organizacional y asumir competencias inherentes al cambio de contexto desde una perspectiva estratégica. Además, la autoeficacia afianza los conceptos de competencia y autonomía que son necesarios en las relaciones de confianza entre supervisor/empleador que el teletrabajo requiere (Kaplan et al., 2018). No obstante, los individuos con rasgos de personalidad donde predomine la extraversión o el neuroticismo es posible que tiendan al aislamiento social, a un desequilibrio en sus emociones y, en general, a una baja autoeficacia (Raggi et al., 2010). Asimismo, las familias numerosas no tienen un buen ajuste con el teletrabajo pues se incrementan los distractores, se reduce su flexibilidad horaria y algunas virtudes relacionadas con esta modalidad laboral como el eje trabajo-familia se desdibujan.

Igualmente, la cantidad de días teletrabajados influye positivamente tanto en la autoeficacia del empleado como en su nivel de motivación intrínseca. De hecho, el teletrabajo se convierte en un recurso donde la percepción continua de autonomía y competencia (Deci & Ryan, 2014) incrementan la motivación y ayudan al ajuste conductual necesario para un óptimo desempeño. Asimismo, la extensión del teletrabajo repercute en un menor agotamiento emocional y en un mayor compromiso (Sardeshmukh et al., 2012).

De igual forma, el empleado autoeficaz agrupa modelos lógicos de comportamiento y análisis como respuesta cognitiva para mejorar su automotivación y persistir en la consecución de logros con actitudes creativas. Por lo tanto, la autoeficacia y la creatividad al integrarse conducen a una adecuada salud emocional y satisfacción del empleado, lo que permitirá que este considere cualquier tarea como un reto y pueda dirigir su esfuerzo hacia respuestas laborales creativas (Raggi et al., 2010). Por consiguiente, la autoeficacia y la creatividad se impulsan de forma recíproca y tienden a perfeccionarse.

De hecho, la creatividad y la autoeficacia comparten características y rasgos como la apertura al cambio, la persistencia, la estabilidad emocional o la disciplina (Ahlin et al., 2014). Por lo tanto, a mayores niveles de creatividad percibidos, el empleado tendrá una mejor capacidad para hacer frente a las nuevas exigencias laborales que propone el teletrabajo con estrategias conductuales específicas, es decir, siendo más autoeficaz (Mihalca et al., 2021). En esa dirección, el teletrabajador capaz de gestionar sus emociones y dirigir su comportamiento hacia procesos conscientes percibirá un mayor bienestar, contará con un más alto número de recursos para ser creativo y mejorará su autoeficacia (Scheibe et al., 2022).

Por último, el teletrabajo es un escenario conveniente para que los empleados puedan satisfacer las necesidades de idoneidad y autogestión necesarias para incrementar la motivación intrínseca a través de un control limitado y de un proceso adecuado de realimentación (Novitasari et al., 2021). Además, Silva et al. (2019) exponen que la importancia del teletrabajo y la compatibilidad del empleado con esta modalidad laboral dependen de la capacidad de empoderamiento, flexibilidad y necesidad de una baja supervisión; en conclusión, del grado de autoeficacia junto con la percepción de que la actividad, por sí sola, es significativa y estimulante. Por lo tanto, el teletrabajo es más homogéneo y eficaz por medio de la motivación intrínseca y de la autoeficacia laboral (Rietveld et al., 2021).

De esta investigación se pueden extraer implicaciones prácticas significativas. En primer lugar, es conveniente que la modalidad de trabajo de aquellos empleados que cuenten entre sus rasgos personales predominantes con la extraversion o tiendan a la inestabilidad emocional no sea 100% virtual, y que se busquen opciones mixtas o presenciales pues mejorará su satisfacción y autoeficacia; además, se construirán organizaciones basadas en el bienestar y en el interés por el individuo y sus necesidades. Del mismo modo, las familias numerosas, en general, no tienen un buen ajuste a las características que ofrece un trabajo desde el hogar, por lo que es necesario un reajuste de su intensidad laboral de teletrabajo. Por último, se sugiere una selección inicial teniendo en cuenta las características individuales y que estas sean compatibles con el trabajo virtual, pues el ajuste persona/puesto será mucho mejor y se podrá reducir tanto el absentismo como la rotación de personal clave. De hecho, las personas con una muy baja dependencia tenderán a solucionar posibles inconvenientes con ideas innovadoras para ser más autoeficaces, lo que además de optimizar el desempeño laboral mejorará la gestión general de las organizaciones haciéndolas más competitivas.

Respecto a las limitaciones en este estudio, las principales ciudades del país están ampliamente representadas, pero para poder generalizar los resultados se requiere contar con una participación mayor del sector en cuestión. No obstante, el reunir los datos en casi tres meses permitió sensibilizar al potencial encuestado para que su participación fuera consciente y que los resultados respondieran a la realidad del sector, evitando el sesgo de deseabilidad social.

En cuanto a futuras investigaciones, se sugiere un estudio longitudinal para determinar mejor la causalidad de los resultados. Además, la investigación podría reproducirse en otros sectores de tejido industrial colombiano para poder contrastar la eficacia del modelo y obtener conclusiones más robustas de cómo el teletrabajo al igual que su intensidad influyen sobre la autoeficacia laboral.

DECLARACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS

El autor no manifiesta conflictos de intereses institucionales, ni personales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahlin, B., Drnovšek, M., & Hisrich, R. D. (2014). Entrepreneurs' creativity and firm innovation: The moderating role of entrepreneurial self-efficacy. *Small Business Economics*, 43(1), 101-117. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9531-7>
- Anderson, R. C., & Haney, M. (2021). Reflection in the creative process of early adolescents: The mediating roles of creative metacognition, self-efficacy, and self-concept. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 15(4), 612-626. <https://doi.org/10.1037/aca0000324>
- Bagozzi, R., Yi, Y., & Nassen, K. (1998). Representation of measurement error in marketing variables: Review of approaches and extension to three-facet designs. *Journal of Econometrics*, 89(1-2), 393-421. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(98\)00068-2](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00068-2)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organisational Psychology*, 29(3), 107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.

- <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Bandura, A. (2012). Social cognitive theory. En P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 349-373). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n18>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30. <https://doi.org/10.1177/030630709702300202>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the COVID-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480. <https://doi.org/10.1177/0275074011409394>
- Chang, Y., Chien, C., & Shen, L. F. (2021). Telecommuting during the coronavirus pandemic: Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples. *Personality and Individual Differences*, 171, 110508. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110508>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-358). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). Autonomy and need satisfaction in close relationships: Relationships motivation theory. En N. Weinstein (Ed.), *Human motivation and interpersonal relationships* (pp. 53-73). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8542-6_3
- Dewi, K., & Rosyida, F. (2021). Analisis mobile learning berbantuan media sosial dalam meningkatkan knowledge, creativity, dan innovation skill. *Jurnal Integrasi dan Harmoni Inovatif Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(10), 1138-1151. <https://doi.org/10.17977/um063v1i10p1138-1151>
- Duque Porras, J., & Pérez Fonseca, L. A. (2021). Reward, social support and general health in Colombian teleworkers. A mixed study. En N. L. Black, W. P. Neumann, & I. Noy (Eds.), *Proceedings of the 21st Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2021)* (pp. 123-130). IEA; Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74602-5_19
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fosse, T. H., Buch, R., Säfvenbom, R., & Martinussen, M. (2015). The impact of personality and self-efficacy on academic and military performance: The mediating role of self-efficacy. *Journal of Military Studies*, 6(1), 47-65. <https://doi.org/10.1515/jms-2016-0197>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176-187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301-318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Harahsheh, A. H. (2017). Perceived Self-efficacy and its relationship to achievement motivation among parallel program students at Prince Sattam University. *International Journal of Psychological Studies*, 9(3), 21-34. <http://doi.org/10.5539/ijps.v9n3p21>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. The Guilford Press.
- Heslin, P. A., & Klehe, U.-C. (2006). Self-Efficacy. En S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 705-708). Sage. <https://ssrn.com/abstract=1150858>
- Hoorweg, N., Peters, P., & Van der Heijden, B. (2016). Finding the optimal mix between telework and office hours to enhance employee productivity: A study into the relationship between telework intensity and individual productivity, with mediation of intrinsic motivation and moderation of office hours. En J. D. Leede (Ed.), *New ways of working practices* (pp. 1-28). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016002>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huang, X., Lee, J. C. K., & Yang, X. (2019). What really counts? Investigating the effects of creative role identity and self-efficacy on teachers' attitudes towards the implementation of teaching for creativity. *Teaching and Teacher Education*, 84, 57-65. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.04.017>
- Huang, Y., Fan, D., Su, Y., & Wu, F. (2018). High-performance work systems, dual stressors and 'new generation' employee in China. *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 490-509. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1451127>
- Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological Forecasting and Social Change*, 68(3), 275-291. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(00\)00105-0](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(00)00105-0)
- Jaussi, K. S., Randel, A. E., & Dionne, S. D. (2007). I am, I think I can, and I do: The role of personal identity, self-efficacy, and cross-application of experiences in creativity at work. *Creativity Research Journal*, 19(2-3), 247-258. <https://doi.org/10.1080/10400410701397339>
- Johns, R. (2005). One size doesn't fit all: Selecting response scales for attitude items. *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 15(2), 237-264. <https://doi.org/10.1080/13689880500178849>
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107-127. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.107>
- Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X., & Lockwood, K. (2018). Unpackaging manager mistrust in allowing telework: Comparing and integrating theoretical perspectives. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 365-382. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9498-5>
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of Structural Equation Modeling*. Guilford.
- Kondratowicz, B., Godlewska-Werner, D., Połomski, P., & Khosla, M. (2021). Satisfaction with job and life and remote work in the COVID-19 pandemic: The role of perceived stress, self-efficacy and self-esteem. *Current Issues in Personality Psychology*, 10(1), 49-60. <https://doi.org/10.5114/cipp.2021.108097>
- Lapierre, L. M., Van Steenbergen, E. F., Peeters, M. C., & Kluwer, E. S. (2016). Juggling work and family

- responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804-822. <https://doi.org/10.1002/job.2075>
- Latham, G. P., & Brown, T. C. (2006). The effect of learning vs. outcome goals on self-efficacy, satisfaction and performance in an MBA program. *Applied Psychology*, 55(4), 606-623. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00246.x>
- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., De Luis Carnicer, P., & Vela Jiménez, M. J. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42-64. <https://doi.org/10.1108/00483480710716713>
- Mayerl, H., Stolz, E., Waxenegger, A., Rásky, É., & Freidl, W. (2016). The role of personal and job resources in the relationship between psychosocial job demands, mental strain, and health problems. *Frontiers in Psychology*, 7, 1214. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01214>
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2014). Exploring the role of target specificity in the facilitation of vocational teachers' innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 80-101. <https://doi.org/10.1111/joop.12035>
- Michaelsen, S., & Johnson, D. E. (1997). *Border theory: The limits of cultural politics*. University of Minnesota Press.
- Mihalca, L., Irimiaș, T., & Brendea, G. (2021). Teleworking during the COVID-19 pandemic: Determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 620-636. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/620>
- Molino, M., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2019). Unsustainable working conditions: The association of destructive leadership, use of technology, and workload with workaholism and exhaustion. *Sustainability*, 11(2), 446. <https://doi.org/10.3390/su11020446>
- Naotunna, N. P. G. S. I., & Priyankara, H. P. R. (2020). The impact of telework on creativity of professional employees in Sri Lanka: Componential and social cognitive theoretical views. *International Journal of Mobile Learning and Organisation*, 14(3), 357-369. <https://doi.org/10.1504/IJMLO.2020.108228>
- Naotunna, N. P. G. S. I., & Zhou, E. (2022). Telecommuting and creativity of professional employees in software developing industry in Sri Lanka. *Asian Journal of Management Studies*, 2(1), 28-45. <http://doi.org/10.4038/ajms.v2i1.42>
- Nouri, R., Erez, M., Lee, C., Liang, J., Bannister, B. D., & Chiu, W. (2015). Social context: Key to understanding culture's effects on creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 36(7), 899-918. <https://doi.org/10.1002/job.1923>
- Novitasari, D., Haque, M. G., Supriatna, H., Asbari, M., & Purwanto, A. (2021). Understanding the links between charismatic leadership, intrinsic motivation and tacit knowledge sharing among MSME employees. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 1-13. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/29>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.5465/256657>
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R., & Kline, T. J. (2009). Predicting teleworker success: An exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 144-162. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2009.00225.x>
- Raggi, A., Leonardi, M., Mantegazza, R., Casale, S., & Fioravanti, G. (2010). Social support and self-efficacy in patients with Myasthenia Gravis: A common pathway towards positive health outcomes. *Neurological*

- Sciences, 31(2), 231-235. <https://doi.org/10.1007/s10072-009-0194-8>
- Raghuram, S., Wiesenfeld, B., & Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 180-198. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00040-X](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00040-X)
- Rietveld, J. R., Hiemstra, D., Brouwer, A. E., & Waalkens, J. (2021). Motivation and productivity of employees in higher education during the first lockdown. *Administrative Sciences*, 12(1), 1-14. <https://doi.org/10.3390/admsci12010001>
- Riva, G., Wiederhold, B. K., & Mantovani, F. (2021). Surviving COVID-19: The neuroscience of smart working and distance learning. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 24(2), 79-85. <https://doi.org/10.1089/cyber.2021.0009>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2000). Exposure to information technology and its relation to burnout. *Behaviour & Information Technology*, 19(5), 385-392. <https://doi.org/10.1080/014492900750000081>
- Santiago-Torner, C. (2021). Calidad de vida laboral en un entorno COVID-19. Relación e impacto con respecto al desempeño organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 91. <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3050>
- Santiago-Torner, C. (2023a). Clima ético benevolente y comportamiento creativo: el papel moderador secuencial de la autonomía laboral y de la motivación intrínseca en el sector eléctrico colombiano. *Contaduría y Administración*, 68(2), 199-224. <https://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4773>
- Santiago-Torner, C. (2023b). Ethical climate and creativity: The moderating role of work autonomy and the mediator role of intrinsic motivation. *Cuadernos de Gestión*, 23(2), 93-105. <https://doi.org/10.5295/cdg.221729cs>
- Santiago-Torner, C. (2023c). Ethical leadership and creativity in employees with University education: The moderating effect of high intensity telework. *Intangible Capital*, 19(3), 393-414. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2238>
- Santiago-Torner, C. (2023d). Influencia del teletrabajo sobre el desempeño creativo en empleados con alta formación académica: la función mediadora de la autonomía laboral, la autoeficacia y la autoeficacia creativa. *Revista Galega de Economía*, 32(1), 1-26. <https://doi.org/10.15304/rge.32.1.8788>
- Santiago-Torner, C. (2023e). Teletrabajo y comportamiento creativo. El efecto moderador de la motivación intrínseca. *Revista De Economía Del Rosario*, 26(1), 1-39. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.13344>
- Santiago-Torner, C. (2023f). Teleworking and emotional exhaustion in the Colombian electricity sector: The mediating role of affective commitment and the moderating role of creativity. *Intangible Capital*, 19(2), 207-258. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2139>
- Santiago-Torner, C., & Rojas-Espinosa, S. R. (2021). Pandemia COVID-19 y compromiso laboral: relación dentro de una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(3), 437-450. <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n3.2021.13342>
- Santiago-Torner, C., Tarrats-Pons, E., & Corral-Marfil, J.-A. (2023). Teleworking and emotional exhaustion. The curvilinear role of work intensity. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 1-36. <https://doi.org/10.17583/rimcis.11731>
- Saragih, S. (2015). The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203-215. <https://doi.org/10.21632/irjbs.4.3.203-215>

- Sarbu, M. (2015). Determinants of work-at-home arrangements for German employees. *Labour*, 29(4), 444-469. <https://doi.org/10.1111/labr.12061>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. Y., & Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory - General survey. En C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), *The Maslach Burnout Inventory Manual* (pp. 19-26). Consulting Psychologists Press.
- Scheibe, S., De Bloom, J., & Modderman, T. (2022). Resilience during crisis and the role of age: Involuntary telework during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1762, 1-21. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031762>
- Silva, A., Montoya, I., & Valencia, J. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59, 101133. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>
- Stajkovic, A. D., Bandura, A., Locke, E. A., Lee, D., & Sergeant, K. (2018). Test of three conceptual models of influence of the big five personality traits and self-efficacy on academic performance: A meta-analytic path-analysis. *Personality and Individual Differences*, 120, 238-245. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.08.014>
- Tamannaefar, M. R., & Motaghedifard, M. (2014). Subjective well-being and its sub-scales among students: The study of role of creativity and self-efficacy. *Thinking Skills and Creativity*, 12, 37-42. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2013.12.003>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2021). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 334-349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- To, M. L., Fisher, C. D., Ashkanasy, N. M., & Rowe, P. A. (2012). Within-person relationships between mood and creativity. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 599-612. <https://doi.org/10.1037/a0026097>
- Tokarchuk, O., Gabriele, R., & Neglia, G. (2021). Teleworking during the COVID-19 crisis in Italy: Evidence and tentative interpretations. *Sustainability*, 13(4), 2147. <https://doi.org/10.3390/su13042147>
- Tønnessen, Ø., Dhir, A., & Flåten, B. T. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120866. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120866>
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121. <https://doi.org/10.5465/256928>
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017). Not extent

- of telecommuting, but job characteristics as proximal predictors of work-related well-being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), e180-e186. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132>
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Vulpe, A., & Dafinoiu, I. (2011). Positive emotions' influence on attitude toward change, creative thinking and their relationship with irrational thinking in Romanian adolescents. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1935-1941. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.376>
- Walls, M., Safirova, E., & Jiang, Y. (2007). What drives telecommuting?: Relative impact of worker demographics, employer characteristics, and job types. *Transportation Research Record*, 2010(1), 111-120. <https://doi.org/10.3141/2010-13>
- Wattoo, M. A., Zhao, S., & Xi, M. (2020). High-performance work systems and work-family interface: Job autonomy and self-efficacy as mediators. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 128-148. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12231>
- Zhang, Q., Ma, Z., Ye, L., Guo, M., & Liu, S. (2021). Future work self and employee creativity: The mediating role of informal field-based learning for high innovation performance. *Sustainability*, 13(3), 1352. <https://doi.org/10.3390/su13031352>
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333-359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>