

El efecto mediador de la adaptabilidad del empleado al teletrabajo inducido por eventos disruptivos en Puerto Rico^[1]



The mediating effect of employee adaptability to disruption-induced telework in Puerto Rico

Maribel Ortiz-Soto

Ana G. Mendez University, Estados Unidos de América
mortiz126@agmu.edu

Sandra Mena-Candelaria

Ana G. Mendez University, Estados Unidos de América
menas1@agmu.edu

Guisell Larregui-Candelaria

Ana G. Mendez University, Estados Unidos de América
larreguig1@agmu.pr

Juan Rivera Ortiz

Ana G. Mendez University, Estados Unidos de América
jgrivera@agmu.edu

**FACES. Revista Iberoamericana de Ciencias
Económicas y Sociales**

vol. 31, núm. 65, 0358, 2025

Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina

ISSN: 0328-4050

ISSN-E: 1852-6535

Periodicidad: Semestral

faces@eco.mdp.edu.ar

Recepción: 10 noviembre 2024

Revisado: 31 marzo 2025

Aprobación: 01 abril 2025

Resumen: Como resultado de los eventos disruptivos de los últimos años, el teletrabajo se ha incorporado como parte de los cambios en el entorno laboral. El propósito de este estudio es investigar si los factores de la empresa y del trabajo influyen en la adaptabilidad al teletrabajo para lograr un desempeño y evaluar si la adaptabilidad del empleado media la relación entre los factores de la empresa y el desempeño laboral del empleado y/o si media la relación entre los factores del trabajo y el desempeño laboral. Se utilizó SmartPLS para analizar una muestra de 374 individuos. Los resultados reflejan que la adaptabilidad ejerce una relación parcial entre los factores del trabajo y el desempeño. Esto implica que la adaptabilidad mantiene efectos directos e indirectos entre los factores del trabajo y el desempeño laboral. Este estudio resalta la importancia de la adaptación efectiva y eficiente del empleado al contexto laboral remoto.

Palabras clave: teletrabajo inducido, factores de la empresa, factores del trabajo, adaptabilidad, desempeño laboral.

Abstract: In response to the disruptive events of recent years, remote work has become an integral part of workplace transformations. This study examines whether company and job-related factors influence adaptability to remote work and, in turn, impact job performance. Additionally, it explores whether employee adaptability mediates the relationship between company factors and job performance, as well as the relationship between job factors and job performance. A sample of 374 individuals was analyzed using SmartPLS. The findings reveal that adaptability partially mediates the relationship between job factors and performance, indicating both direct and indirect effects on job performance. These results underscore the significance of employees' ability to effectively and efficiently adapt to remote work environments.

Keywords: remote work, company factors, job factors, adaptability, job performance.

1. INTRODUCCIÓN

Los eventos inesperados que ocasionan disrupción en el mundo no son un fenómeno desconocido. Situaciones como el COVID-19, entre otras crisis, han causado que los gobiernos del mundo impongan regulaciones tales como los confinamientos para reducir la exposición a enfermedades (World Health Organization, 2020). Ante estos eventos disruptivos, las organizaciones comúnmente se encuentran parcialmente preparadas, lo que ha llevado al uso de Internet como medio para adaptarse a un entorno desconocido.

Garantizar la continuidad de las operaciones empresariales se ha convertido en un desafío que implica trasladar a los empleados a un nuevo entorno laboral mediante el empleo de tecnologías modernas. La Internet y su acceso a la información son herramientas poderosas utilizadas para cambiar la dinámica de los métodos de trabajo tradicionales a virtuales y combinados, cambiando de interacción tradicional a un proceso virtual interactivo impulsado por la tecnología (Rosenbusch, 2020).

El teletrabajo ha ofrecido la ventaja de permitir que los empleados realicen sus tareas desde ubicaciones distantes a su lugar de trabajo (Bergum, 2007). Sin embargo, la inquietud respecto a la estabilidad laboral, la carencia de capacitación en TIC y otras barreras internas (Tartavulea *et al.*, 2020) constituyen los principales desafíos enfrentados por los trabajadores. Estos sucesos han generado demandas laborales obligando a los empleados a abordar problemas inesperados, desaprender rápidamente las prácticas habituales, idear soluciones innovadoras, adquirir nuevos métodos de trabajo y adaptarse a nuevas normativas laborales (Schmeichel *et al.*, 2003; Ficapal-Cusí *et al.*, 2024).

Con el propósito de examinar el proceso de adaptación de los empleados al nuevo entorno laboral, esta investigación busca determinar si la presencia de factores relacionados con la empresa y los relacionados al trabajo realizado por el empleado impactan en el desempeño laboral a través del proceso de adaptabilidad de los empleados al teletrabajo.

El proceso de ajuste del empleado como individuo al nuevo ambiente de trabajo causado por una crisis puede ser explicado a través de la Teoría del Ajuste al Trabajo de Dawis y Lofquist de 1984. La Teoría del Ajuste Laboral sostiene que tanto los individuos como los entornos laborales establecen exigencias entre sí, y que las relaciones laborales exitosas resultan de ajustes que buscan lograr una concordancia entre las características de las personas (empleados) y las del entorno (Dawis y Lofquist, 1984; Bretz y Judge, 1994). Esta relación también puede entenderse como la compatibilidad entre un individuo y un aspecto específico del entorno laboral (Jansen y Kristof-Brown, 2006).

La Teoría del Ajuste Laboral se aplica a este estudio para investigar cómo los empleados se han tenido que adaptar al trabajo desde el hogar, lo que incluye la interacción a través de, por ejemplo, videoconferencias y plataformas digitales. El establecimiento apresurado del teletrabajo ha alterado drásticamente el ambiente laboral, afectando, así, la relación empleado-entorno, y causando que los individuos tengan que ajustarse a la compleja situación de crisis (Carillo *et al.*, 2020). Por esta razón, la investigación tiene como objetivo evaluar cuáles son los factores relacionados a la empresa y cuáles al trabajo que realiza el empleado, es decir, aquellos que permiten que pueda adaptarse al teletrabajo inducido y alcanzar un desempeño laboral adecuado.

Este estudio es significativo porque contribuye a cerrar la brecha en cuanto a los factores relevantes que las organizaciones deben considerar para mantener la continuidad del negocio. Asimismo, ayuda a explicar los elementos que influyen en el rendimiento general del empleado, especialmente en un entorno de crisis para el cual las instituciones con frecuencia no están preparadas.

Esta investigación se distingue al examinar el proceso de adaptabilidad al teletrabajo en un contexto disruptivo, no convencional y bajo situaciones de crisis o emergencia. Por esta razón, se requiere la implementación de planes de contingencia con diversas estrategias para garantizar la flexibilidad y agilidad necesarias para lograr un desempeño laboral adecuado que permita mantener las operaciones comerciales.

El teletrabajo ha sido objeto de estudio desde diversas perspectivas (Bailey y Kurland, 2002; Kurland y Bailey, 1999). Sin embargo, es necesario ampliar el conocimiento sobre cómo el proceso de adaptación del empleado al teletrabajo inducido puede mediar la relación entre los factores relacionados a la empresa y el desempeño laboral. Por otro lado, se requiere entender si los factores relacionados con la labor que realiza el empleado y el desempeño también son mediados por la adaptabilidad. Este estudio se vuelve necesario ante el incremento de eventos disruptivos (Helferich y Cook, 2002; Munich Re, 2006), que llevan a las empresas a desarrollar estrategias para mitigar la inestabilidad que puedan experimentar los empleados ante estas situaciones.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. TELETRABAJO FRENTE A LAS CRISIS

La llegada de Internet ha transformado el entorno laboral y ha obligado a las instituciones a adecuarse a nuevas realidades. Trabajar fuera de la oficina brinda a los empleados mayor autonomía para gestionar su trabajo y conciliar sus responsabilidades familiares, pero también implica mayores exigencias para establecer límites laborales (Currie y Eveline, 2011).

Durante los eventos disruptivos que provocan cambios repentinos y abruptos, las empresas se ven obligadas a adaptarse a las circunstancias imprevistas, que, a su vez, generan incertidumbre y preocupación entre los empleados en medio de la crisis. Para adaptarse rápidamente a las nuevas exigencias, la fuerza laboral organizacional necesita directrices y respaldo del personal (Carnevale y Hatak, 2020). En consecuencia, se implementó el teletrabajo de forma súbita.

De esta manera, la falta de formación adecuada en tecnologías de la información y el empleo de plataformas y tecnologías diferentes impusieron nuevos requisitos laborales a los empleados. Estos factores, sumados a los problemas de conexión a Internet y la carga adicional de trabajo administrativo, crean un entorno estresante, imprevisto y difícil de sobrellevar (Dawis, 2005). Así, incluso desde su entorno privado, esto es, el hogar, los empleados debían seguir desempeñando sus tareas laborales.

2.2. FACTORES RELACIONADOS AL TRABAJO

Diamantidis y Chatzoglou (2018) destacan varios factores importantes que influyen en el trabajo que realiza el empleado. A continuación, se examinarán aquellos que fueron considerados en esta investigación y que impactan en el desempeño laboral: la afirmación gerencial, la competencia personal, la comunicación de tareas y la autonomía laboral. Es importante mencionar que existen otros factores mencionados por los autores que también influyen en el desempeño laboral, pero que no se toman en consideración para la presente investigación.

2.3. AFIRMACIÓN GERENCIAL

La afirmación gerencial busca preservar el bienestar de los empleados (Carnevale y Hatak, 2020). Fomenta la creación de un entorno inclusivo y propicio para la creatividad que respalda a los trabajadores. Durante el proceso de adaptación en un entorno disruptivo, los empleados valoran el respaldo de la gerencia. El comportamiento gerencial desempeña un papel fundamental en la promoción de un clima laboral en el que los miembros del equipo y los empleados administrativos se sientan valorados por sus superiores (Fawcett *et al.*, 2008). La contribución del empleado a la empresa se manifiesta en su desempeño dentro de ella.

2.4. COMPETENCIA PERSONAL

La competencia personal se define como el grado en que un empleado percibe que sus habilidades contribuyen a un alto rendimiento laboral, mientras que la competencia administrativa refleja el deseo de los empleados de tener cierto grado de autonomía sobre su trabajo (Fawcett *et al.*, 2008). La combinación de competencia personal y afirmación es esencial para cultivar un entorno laboral donde los trabajadores competentes se sientan satisfechos y sean productivos (Guerra *et al.*, 2020). Las personas tienden a rendir mejor cuando se sienten completamente capaces de realizar las tareas asignadas (Giraudier, 2004).

2.5. COMUNICACIÓN DE TAREAS

La comunicación eficaz desempeña un papel fundamental y requiere que los administradores desarrollen estrategias para alcanzar los objetivos y metas establecidos. Las empresas deben establecer políticas, brindar directrices y diseñar estrategias de comunicación que faciliten un flujo oportuno y adecuado de información desde los niveles administrativos. Escuchar las inquietudes de los empleados y proporcionar retroalimentación para abordarlas (Claeys *et al.*, 2010) permite a los administradores interactuar eficazmente con su personal. Los administradores se benefician de disponer de diversos canales de comunicación para interactuar tanto vertical como horizontalmente. La comunicación en el ámbito laboral se relaciona positivamente con un mejor desempeño tanto de los empleados como de la empresa.

2.6. AUTONOMÍA LABORAL

La autonomía en el entorno laboral se refiere a la libertad que disfrutan los empleados para llevar a cabo sus tareas (Hackman y Oldham, 1975). En las organizaciones contemporáneas, se implementan cada vez más políticas de autonomía laboral para mejorar la motivación, el rendimiento, la satisfacción laboral y la creatividad de los empleados (Hoskins, 2014). Estudios han demostrado que los entornos laborales más autónomos suelen correlacionarse con una mayor satisfacción laboral y una mejor productividad. La autonomía no implica ausencia de control de procesos. La mejora en la efectividad laboral y el éxito organizacional están vinculados con la autonomía en el trabajo (Lu *et al.*, 2017). De esta manera, es más probable que los individuos integren diversas tareas en su rol.

Para este estudio, se evaluaron los constructos de la afirmación gerencial, la competencia personal, la comunicación de tareas y la autonomía laboral para determinar su influencia en la adaptabilidad de los empleados al teletrabajo. En el contexto de la adaptación al teletrabajo, se necesitó un respaldo adicional por parte de la organización para desarrollar las habilidades necesarias para el trabajo remoto (Carnevale y Hatak, 2020).

Los estresores ambientales causados por una crisis en el entorno laboral deben ser identificados y abordados y se deben ofrecer soluciones para mejorar el bienestar ya que la empresa depende de los empleados y estos, a su vez, dependen de la empresa para continuar con sus operaciones y superar los desafíos, todo ello a través de una comunicación efectiva (Gilbreath y Montesino, 2006). La autonomía laboral permite a los empleados elegir cuándo y cómo realizar sus tareas, lo que incrementa su confianza en sí mismos y fomenta resultados positivos y un comportamiento proactivo (Ohly y Fritz, 2010; Parker *et al.*, 2006). Por lo antes expuesto, se proponen la siguiente hipótesis:

H₁: Los factores relacionados al trabajo que realiza el empleado medido por las dimensiones afirmación gerencial, competencia personal, comunicación de tareas y autonomía laboral impactan en la adaptabilidad al teletrabajo, medida por las dimensiones manejo de emergencias, manejo del estrés y aprendizaje de tareas.

2.7. FACTORES RELACIONADOS A LA EMPRESA

La literatura reciente ha demostrado una conexión entre los factores organizacionales y los factores laborales (Bapna *et al.*, 2013; Diamantidis y Chatzoglou, 2018). Esta investigación evalúa el impacto del apoyo gerencial y la cultura de capacitación como factores institucionales relacionados con los factores laborales que se conectan con el desempeño laboral del empleado. Otros factores, como la cultura organizacional, influyen en las actitudes y comportamientos de los empleados y, por lo tanto, en sus niveles de desempeño (Iskamto, 2023). La literatura enfatiza en la importancia de equilibrar la adaptabilidad con la inercia cultural. Si bien las culturas organizacionales adaptativas mejoran la capacidad de respuesta ante las crisis, un alejamiento abrupto de las normas culturales puede generar desafíos, lo que insta a los líderes a lograr un equilibrio entre aprovechar las fortalezas culturales e introducir cambios adaptativos (Martínez *et al.*, 2023).

2.8. APOYO GERENCIAL

Diamantidis y Chatzoglou (2018) definen el apoyo gerencial como el grado en que esta ayuda a un empleado a lograr su desempeño laboral. El respaldo proporcionado por la gerencia en las tareas de teletrabajo contribuye a mejorar el sentido de control percibido por los empleados sobre su entorno, lo que a su vez incrementa su eficacia (Richardson *et al.*, 2008). En contraste, cuando una organización carece de apoyo para las tareas de teletrabajo, los empleados pueden sentirse aislados y percibir que no cuentan con los recursos necesarios de la organización para hacer frente a los factores estresantes del trabajo (Richardson *et al.*, 2008).

Las organizaciones que implementan el teletrabajo dependen de los supervisores para establecer políticas y guiar a los teletrabajadores hacia un desempeño óptimo (Lautsch *et al.*, 2009). En el contexto del teletrabajo, el respaldo del supervisor puede resultar en efectos positivos, como una mayor calidad de vida laboral y un mejor desempeño en el trabajo (Kowalski y Swanson, 2005).

2.9. CULTURA DE CAPACITACIÓN

La cultura de capacitación se refiere al grado en que una empresa considera que la formación de los empleados influye positivamente en su desempeño (Diamantidis y Chatzoglou, 2018). Desde la perspectiva gerencial, un aspecto crítico para la satisfacción laboral del teletrabajador es proporcionar no solo apoyo y respaldo tecnológico, sino también una capacitación adecuada que les permita desenvolverse eficazmente en sus funciones (Allen *et al.*, 2015). Dermol y Cater (2013) sostienen que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades a través de la capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los empleados.

Además, Hale (2002) y Armstrong (2012) argumentan que la capacitación mejora tanto los conocimientos como las habilidades de los empleados, lo que les permite enfrentar con éxito los desafíos laborales diarios y adaptarse mejor, resultando en una mejora en su rendimiento laboral.

H₂: Los factores de la empresa, medidos por las dimensiones apoyo de la gerencia y cultura de capacitación, impactan en la adaptabilidad al teletrabajo, medida por las dimensiones manejo de emergencias, manejo del estrés y aprendizaje de tareas.

2.10. ADAPTABILIDAD

La adaptabilidad implica la capacidad de manejar diferentes situaciones o demandas y reconfigurar los propios recursos (Kashdan y Rottenberg, 2010). Al surgir estos eventos disruptivos la adaptación a un entorno desconocido llevó a desafíos inesperados para las empresas. La transición completa al trabajo remoto implica que el personal debe adaptarse a una nueva estructura institucional, ajustarse y desarrollar habilidades para fortalecer las relaciones y mantener la competitividad, aunque la capacidad de adaptación personal varía según las personas y las circunstancias.

La necesidad de adaptación puede surgir en respuesta a la tensión personal percibida o en reacción a tensiones externas percibidas (Orkibi, 2021). La adaptabilidad en esta investigación se enfocará en cuatro dimensiones principales: manejo de eventos estresantes, manejo de emergencias o situaciones de crisis y la adaptación a nuevas tareas (Pulakos *et al.*, 2002).

2.11. ADAPTABILIDAD PARA MANEJO DE ESTRÉS

Los eventos disruptivos tienen un impacto adverso en la salud mental y el funcionamiento psicológico de un individuo, lo que puede desencadenar problemas como la depresión y la ansiedad. Estas situaciones tienen el potencial de incrementar los niveles de estrés, agotamiento, miedo y frustración. La disminución en la productividad y la moral baja están relacionadas con un aumento en los niveles de factores estresantes (Yıldırım y Solmaz, 2022). Los aspectos clave del rendimiento relacionados con los eventos disruptivos incluyen la capacidad de los empleados para adaptarse y manejar situaciones impredecibles, su eficacia y fluidez al cambiar de enfoque cuando es necesario y la medida en que toman acciones razonables, a pesar de la incertidumbre y ambigüedad de la situación (Pulakos *et al.*, 2000). Popa *et al.* (2022) demostraron que el deterioro de la salud mental durante la pandemia de COVID-19 impactó negativamente en el desempeño laboral de los empleados, evidenciando una clara relación entre el bienestar psicológico y la productividad organizacional.

2.12. APRENDIZAJE DE TAREAS

Adaptarse a situaciones nuevas y dinámicas a menudo implica resolver problemas nuevos, complejos y poco familiares que requieren soluciones creativas (Pulakos *et al.*, 2000). Uno de los aspectos analizados en la literatura sobre adaptabilidad se refiere a aprender nuevas técnicas para realizar las tareas asignadas o adquirir nuevas habilidades para ajustarse a un trabajo o carrera diferente (Thach y Woodman, 1994). Un empleado no debe limitarse a centrarse únicamente en una tarea, sino que debe continuar aprendiendo con el tiempo, ya que los empleados más eficaces son aquellos que anticipan las necesidades futuras y se adaptan a los requisitos cambiantes al adquirir nuevos conocimientos, tareas, procedimientos o roles (Pulakos *et al.*, 2000).

2.13. MANEJO DE EMERGENCIAS

Debido a diversos eventos disruptivos, muchas empresas se han enfrentado a la necesidad de garantizar la sostenibilidad empresarial para preservar los empleos (Abulibdeh, 2020). Conforme el entorno se vuelve más turbulento, las habilidades esenciales para los empleados incluyen la capacidad de manejar emergencias, aprender rápidamente y resolver nuevos problemas (Charbonnier-Voirin y Roussel, 2012). Pulakos *et al.* (2000) definen el concepto de manejo de emergencias o situaciones de crisis como la capacidad de reaccionar con la urgencia adecuada ante situaciones de emergencia, analizar rápidamente las opciones para enfrentar la crisis y mantener el control emocional y la objetividad mientras se enfocan en la situación en cuestión.

2.14. DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral es un concepto estrechamente relacionado a la productividad organizacional y al logro de los objetivos empresariales (Campbell y Wiernik, 2015). A lo largo del tiempo, diversos investigadores han intentado definir este término, pero una de las definiciones más ampliamente aceptadas es la propuesta por Campbell y Wiernik (2015), quienes lo describen como las acciones o comportamientos relevantes orientados a alcanzar los objetivos de la organización.

Sonnentag y Frese (2005) explican que el desempeño laboral puede analizarse desde una perspectiva individual, grupal u organizacional. Los autores indican que el desempeño laboral se divide en dos dimensiones: a) desempeño en la tarea, que abarca las actividades específicas y técnicas necesarias para el trabajo y que están directamente alineadas con los objetivos organizacionales (Koopmans *et al.*, 2011); y b) desempeño contextual, que incluye comportamientos de ayuda, cooperación y actitudes que promueven un clima organizacional positivo. Estos no forman parte directa de las tareas laborales, y se consideran también comportamientos contraproducentes, es decir, acciones que van en contra de los objetivos de la organización y afectan el clima laboral.

En una situación de crisis, cuando el empleado es retirado de su entorno laboral físico y debe trabajar de forma remota, los objetivos individuales para alcanzar un buen desempeño laboral toman una relevancia significativa debido a la autonomía que el empleado debe asumir, sin perder de vista el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Según Van der Lippe y Lippényi (2019), trabajar desde casa debería ofrecer a los empleados más oportunidades para concentrarse en sus tareas, ya que enfrentan menos interrupciones.

Además, el trabajo remoto puede resultar en una mayor eficiencia, ya que no hay una supervisión física constante (Kossek y Thompson, 2016). Vega *et al.* (2014) señalan que la autonomía en el trabajo está vinculada con una mayor productividad. Sin embargo, esta misma autonomía también puede incrementar la probabilidad de cometer errores (Knights y McCabe, 2003). Para esta investigación se adoptó la definición de Koopmans *et al.* (2012), en la cual el empleado evalúa su propio desempeño individual en base a la eficiencia percibida en la realización de las tareas asignadas, completadas dentro del tiempo estipulado y en concordancia con los objetivos establecidos por la empresa.

2.15. ADAPTABILIDAD AL TELETRABAJO Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL

La literatura establece una conexión entre la adaptabilidad y el rendimiento laboral, el cual está influido por factores tanto personales como ambientales. Durante situaciones disruptivas, las competencias, habilidades y conocimientos de los empleados desempeñan un papel crucial en la mejora de su rendimiento laboral. Tanto las características individuales como las del entorno influyen en dicho rendimiento. Los empleados perciben una mayor valoración cuando cuentan con un sólido respaldo gerencial, una capacitación adecuada y una comunicación efectiva, lo que se refleja en un mejor desempeño. En momentos disruptivos, la capacidad para gestionar emergencias, lidiar con el estrés, asimilar nuevas tareas y mantener relaciones interpersonales adecuadas influirá en los resultados del rendimiento laboral (Charbonnier-Voirin y Roussel, 2012). Ante lo descrito en esta sección, se propone la siguiente hipótesis:

H₃: La adaptabilidad al teletrabajo que tuvo el empleado impacta el desempeño adecuado de sus labores.

2.16. ADAPTABILIDAD COMO MEDIADORA ENTRE LOS FACTORES DE LA EMPRESA Y EL DESEMPEÑO LABORAL

Según Wang *et al.* (2017), esta capacidad para ajustarse a los cambios organizacionales puede influir significativamente en el desempeño laboral. Investigaciones previas, como la de Cullen *et al.* (2014), resaltan la importancia de la adaptabilidad como un proceso dinámico que puede mediar la relación entre los factores de la empresa y el desempeño individual. En un estudio realizado por Ghaith Abdulraheem *et al.* (2017), se evidenció que la adaptabilidad de los empleados actúa como un factor mediador entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, demostrando su importancia en la capacidad individual de adaptación ante los cambios.

La adaptabilidad individual facilita la integración de los recursos organizacionales y personales para mejorar el desempeño en el trabajo (Diamantidis y Chatzoglou, 2018). Hettiararchchi y Jayarathna (2014) mencionan que los empleados que reciben apoyo gerencial adecuado tienden a experimentar mayores niveles de satisfacción, lo que mejora su desempeño. Según Sony y Mekoth (2016), la adaptabilidad del empleado no solamente se asocia positivamente con el desempeño laboral, sino que también actúa como un vínculo entre los factores de la empresa y el desempeño laboral individual. Ante lo descrito en esta sección, se propone la siguiente hipótesis:

H₄: La adaptabilidad media la relación entre los factores de la empresa y el desempeño laboral.

2.17. ADAPTABILIDAD COMO MEDIADORA ENTRE LOS FACTORES DEL TRABAJO Y EL DESEMPEÑO LABORAL

La capacidad de adaptación de los empleados influye significativamente en su habilidad para responder a las exigencias del entorno laboral (Wang *et al.*, 2017). En un estudio realizado por Ismail *et al.* (2021) se destaca la importancia entre la afirmación gerencial y el desempeño laboral, así como entre la percepción de las competencias personales y el desempeño laboral. Kim *et al.* (2014) sugieren que la afirmación gerencial refuerza la adaptabilidad de los empleados, al proporcionar un entorno de apoyo que facilita la flexibilidad y ajuste a los cambios organizacionales.

La investigación de Wang *et al.* (2021) propone que la adaptabilidad individual en el lugar de trabajo puede moderar la relación entre la comunicación efectiva de tareas y la autonomía laboral con el desempeño. Además, Pulakos *et al.* (2002) sostienen que la adaptabilidad media la relación entre las competencias personales y el desempeño laboral al permitir que los empleados usen sus habilidades para ajustar su comportamiento a cambios del entorno. Ante lo descrito en esta sección, se propone la siguiente hipótesis:

H₅: La adaptabilidad media la relación entre los factores del trabajo y el desempeño laboral.

2.18. MODELO PROPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

La Figura 1 presenta el modelo que expresa las relaciones establecidas entre los constructos a partir de la revisión de literatura.

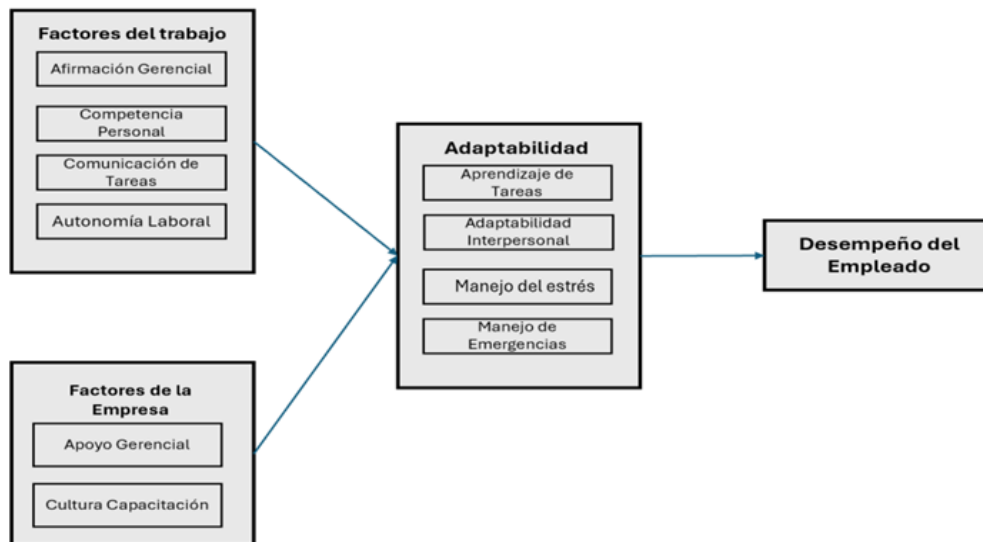


Figura 1.
Modelo Conceptual

3. METODOLOGÍA

Este estudio explicativo utilizó un procedimiento de muestreo por conveniencia. Estuvo dirigido a trabajadores, hombres y mujeres mayores de 21 años residentes de Puerto Rico, que tuvieron que utilizar la modalidad del teletrabajo abruptamente como respuesta a los continuos eventos disruptivos ocurridos en la isla.

Si el participante abandonaba o dejaba incompleta la encuesta, era rechazada automáticamente y no podía volver a acceder. De un total de 519 encuestas que fueron recolectadas a través de la plataforma de SurveyMonkey, 374 encuestas fueron hábiles para fines de análisis, equivalente a un 72% del total. Para reclutar a los participantes se realizó un envío de correos electrónicos y publicación del enlace en redes sociales (Facebook, Twitter y LinkedIn). Para mantener el rigor de recolección de los datos, los investigadores programaron y protegieron la encuesta para que solo se pudiera acceder una sola vez. Para mantener la ética dentro del proceso de investigación, los participantes interesados en participar en la encuesta tenían acceso a un consentimiento informado. En él, se detallaba el objetivo de la investigación, así como también los beneficios, los riesgos, sus derechos a participar y se enfatizaba que era libre y voluntaria. Además, se explicaba que su participación era anónima y que los datos iban a ser codificados con un sistema alfanumérico para asegurar que la identidad del participante estuviera protegida.

Un total de 34 ítems fueron empleados para medir las variables del estudio. La Tabla 1 presenta los constructos que fueron diseñados por los investigadores en función de la revisión de la literatura y los objetivos de investigación. Los investigadores utilizaron los Modelos de Componentes Jerárquicos (HCM, por sus siglas en inglés) para medir los factores relacionados con la empresa, los factores relacionados con el trabajo y la adaptabilidad.

Tabla 1.
Resumen de constructos, dimensiones y autores

Constructo	Dimensiones	Ítems	Autor(es)
Factores de la empresa	Apoyo de la gerencia	3	Parker <i>et al.</i> (2006)
	Cultura de capacitación	4	Hale (2002)
Factores relacionados al trabajo	Afirmación gerencial	2	Fawcett <i>et al.</i> (2008)
	Competencia personal	3	Fawcett <i>et al.</i> (2008)
	Comunicación de tareas	3	Armstrong (2012)
	Autonomía laboral	3	Parker <i>et al.</i> (2006)
	Manejo de emergencias	3	Pulakos <i>et al.</i> (2002)
Adaptabilidad	Manejo del estrés	3	Pulakos <i>et al.</i> (2002)
	Aprendizaje de tareas	4	Pulakos <i>et al.</i> (2002)
	Adaptabilidad interpersonal	3	Pulakos <i>et al.</i> (2002)
Desempeño laboral		3	Koopmans <i>et al.</i> (2012)
Total de ítems		34	

Fuente: elaboración propia basada en la revisión de la literatura.

Aun cuando las escalas utilizadas de cada uno de los constructos ya habían sido validadas por los investigadores mencionados en la Tabla 1, se realizó un análisis factorial confirmatorio obtenido del programado de SmartPLS (Tabla 2).

Tabla 2.
Análisis factorial confirmatorio

	Adaptabilidad interpersonal	Aprendizaje de tareas	Manejo de emergencias	Manejo del estrés	Desempeño empleado	Apoyo Gerencia	Cultura de capacitación	Afirmación gerencial	Competencia personal	Comunicación laboral	Autonomía laboral
AAIP32	0,848										
AAIP33	0,892										
AAIP34	0,867										
AATTP28		0,813									
AATTP29		0,875									
AATTP30		0,889									
AATTP31		0,778									
AMEME19			0,880								
AMEME20			0,921								
AMEME21			0,894								
AMESTL22				0,890							
AMESTL23				0,932							
AMESTL24				0,900							
DE35					0,895						
DE36					0,893						
DE37					0,864						
FREAG1						0,885					
FREAG2						0,905					
FREAG3						0,921					
FRECC4							0,908				
FRECC5							0,945				
FRECC6							0,906				
FRECC7							0,830				
FRTALAG8								0,918			
FRTALAG9								0,930			
FRTALCP10									0,861		
FRTALCP11									0,908		
FRTALCP12									0,856		
FRTCLCT13										0,911	
FRTCLCT14										0,915	
FRTCLCT15										0,881	
FRTCLCT16											0,952
FRTCLCT17											0,961
FRTCLCT18											0,945

Fuente: elaboración propia con datos de PLS-SEM.

El Análisis Factorial Confirmatorio (*Confirmatory Factor Analysis* - CFA) es un procedimiento estadístico multivariado que se utiliza para probar qué tan bien las variables medidas representan el número de constructos estudiados en el modelo (Brown, 2015). El análisis factorial también se usa para verificar la construcción de la escala. En tales aplicaciones, los elementos que componen cada dimensión se especifican por adelantado. Esta forma de análisis factorial se usa con mayor frecuencia en el contexto del modelado de ecuaciones estructurales y se denomina análisis factorial confirmatorio. Todas las cargas factoriales de los reactivos son altamente significativas, pues exceden el valor recomendado de 0,70 (Hulland, 1999). Estos resultados demuestran nuevamente la validez convergente de todos los ítems para medir los constructos estudiados.

Por otro lado, se realizó un análisis estadístico para probar las hipótesis establecidas del modelo conceptual (Figura 1) mediante la técnica multivariado de un análisis confirmatorio. Para medir el modelo, se utilizó la teoría de medida reflectiva. Al concluir la recopilación de los datos, se organizaron para mostrar un análisis descriptivo de la demografía de los participantes y las empresas que éstos representaban. El proceso incluye pruebas estadísticas para verificar cuán adecuados son los datos para realizar un análisis de factores confirmatorio, la prueba de Alfa de Cronbach, con el fin de determinar la confiabilidad del instrumento mediante la consistencia interna, pruebas de colinealidad, pruebas de validez convergente y discriminante. También se utilizó el método de modelización de rutas de Mínimos Cuadrados Parciales para el Modelado de Ecuaciones Estructurales (PLS-SEM), que permite estimar la relación entre los constructos, y se utilizó la técnica de *Bootstrapping* para determinar la significancia del impacto. Este método es el más recomendado debido a la complejidad de las interrelaciones de dependencia propuestas que tiene el modelo conceptual de esta investigación (Hair *et al.*, 2014). Los resultados de las pruebas estadísticas realizadas permitieron aceptar o rechazar las hipótesis planteadas por el investigador.

4. RESULTADOS

A continuación, se presenta los resultados relacionados con los datos descriptivos, validez del estudio, estimación y resultados del modelo de medición, modelos de componentes jerárquicos, pruebas de hipótesis y discusión de los resultados.

4.1. DATOS DESCRIPTIVOS

Al analizar los datos descriptivos en la Tabla 3, se observa que la mayoría de los participantes eran mujeres (93%). El rango de edad se concentró entre los 21 y 55 años (90%). El nivel educativo osciló entre licenciatura y maestría (94%). En cuanto a los empleados, el 91% ocupaba puestos no administrativos.

Tabla 3.
Descriptivos

Criterio	%	Frecuencia
Género		
Masculino	9,70	36
Femenino	90,30	338
Edad		
21 a 40	28,03	104
41 a 55	60,65	225
56 a 74	12	45
75 +	0,00	0
Nivel académico		
Menos de escuela superior no completado	0,00	0
Escuela Superior	0,54	2
Grado Asociado o Curso Técnico	0,00	0
Bachillerato	38,23	143
Maestría	54,99	204
Doctorado	6,74	25
Sector industrial		
Banca, Seguros y Finanzas	2,16	8
Consultoría y Servicio	4,85	18
Distribución y Manufactura	2,16	8
Eventos Especiales y Entretenimiento	0,27	1
Hoteles, Turismo y Restaurantes	0,81	3
Investigación de Mercado	0,00	0
Medios y Comunicaciones	0,00	0
Publicidad, Relaciones Públicas y Mercadeo	1,08	4
Tecnología, Telecomunicaciones e Internet	0,81	3
Ventas al Detal	0,27	1
Academia: Profesores y Maestros	87,70	328
Imprentas	0,00	0
Posición jerárquica que ocupa		
Alta Gerencia: Presidente, CEO, Dueño de empresa, Vice-Presidente, Rector, Vice-Rector, Gerentes, otro	3,77	14
Gerencia intermedia: Sub-Gerente, Coordinador, Supervisores, <i>Team Leader</i> , otro	11,32	42
Empleado (sin puesto administrativo)	85,03	318

Fuente: elaboración propia con datos de SurveyMonkey.

4.2. VALIDEZ DEL ESTUDIO

En la Tabla 4 se muestra que los resultados de la prueba de Alpha de Chronbach estuvieron por encima del valor aceptable de 0,70 (Hair *et al.*, 2016; Henseler *et al.*, 2009), obteniendo el valor más bajo de 0,830. Además, todas las cargas factoriales resultaron en valores sobre 0,614. Del mismo modo, los valores del *Average Variance Extract* (AVE), reflejaron resultados sobre 0,50, concluyendo que las variables latentes explican más de la mitad de la varianza de sus indicadores, según el criterio de 0,50 de Hair *et al.* (2016), con la excepción de la variable adaptabilidad (0,451) y factores del trabajo (0,485). Sin embargo, Hair *et al.* (2016), aclara que los valores pueden estar entre 0,40 a 0,70. El criterio Fornell-Larcker (1981), fue utilizado para realizar pruebas de validez complementarias y discriminantes. Los datos de colinealidad reflejan resultados por debajo de 1.000, lo cual sigue los valores aceptables inferiores a 5,0 (Hair *et al.*, 2016).

Tabla 4.
Validez del estudio

Variable	Alfa de Cronbach's	rho_A	Composite reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Factores de la empresa	0,896	0,899	0,919	0,619
Apoyo gerencial	0,888	0,888	0,931	0,817
Cultura de capacitación	0,922	0,924	0,945	0,810
Factores del trabajo	0,894	0,899	0,911	0,485
Afirmación gerencial	0,830	0,834	0,921	0,854
Autonomía laboral	0,949	0,949	0,967	0,908
Competencia personal	0,847	0,852	0,908	0,766
Comunicación laboral	0,886	0,886	0,929	0,815
Adaptabilidad	0,896	0,906	0,912	0,451
Aprendizaje tareas	0,860	0,868	0,905	0,706
Adaptabilidad interpersonal	0,838	0,840	0,902	0,755
Manejo emergencia	0,880	0,881	0,926	0,807
Manejo estrés	0,893	0,894	0,933	0,823
Desempeño empleado	0,860	0,860	0,915	0,782

Fuente: elaboración propia con datos de SMART-PLS.

4.3. ESTIMACIÓN Y RESULTADOS DEL MODELO DE MEDICIÓN

Los resultados obtenidos mediante el programa PLS muestran que el 61% del desempeño laboral se explica por la variable de adaptabilidad. Mientras que el 39% de adaptabilidad es explicada por los factores de la empresa y los factores del trabajo.

4.4. MODELOS DE COMPONENTES JERÁRQUICOS

Según la literatura, la variable factores de la empresa está compuesta por las dimensiones apoyo gerencial y cultura de capacitación. Mientras que la variable factores del trabajo está compuesta por las dimensiones afirmación gerencial, competencia personal, comunicación de tareas y autonomía laboral. La adaptabilidad está compuesta por las variables manejo de emergencias, manejo del estrés y aprendizaje de tareas. El análisis de las variables fue realizado empleando el *Hierarchical Component Models* (HCM) dentro del modelo de investigación. Según Hair *et al.*, (2018) emplear HCM, permite a los investigadores reducir el número de relaciones en el modelo estructural, lo que hace que el modelo de ruta de PLS sea más certero y fácil de comprender.

El análisis se realizó empleando el enfoque de indicadores repetidos para cada uno de los constructos factores de la empresa, factores del trabajo y adaptabilidad (Ringle *et al.*, 2012). Los resultados reflejan un impacto fuerte en la construcción de cada una de las variables factores de la empresa, factores del trabajo y adaptabilidad. No obstante, la conformación de los factores de la empresa en este estudio es explicado en primer lugar por la cultura de capacitación ($\beta=0,907$; $t=96,349$), seguido por el apoyo gerencial ($\beta=0,828$; $t=44,289$).

La variable factores de la empresa es explicada primeramente por la competencia personal ($\beta=0,824$; $t=51,018$), seguida de la autonomía laboral ($\beta=0,762$; $t=33,606$), luego, por la afirmación gerencial ($\beta=0,752$; $t=27,778$) y, por último, la comunicación laboral ($\beta=0,701$; $t=20,793$). La variable adaptabilidad es explicada primeramente por el manejo de emergencias ($\beta=0,842$; $t=22,684$), seguida por el manejo del estrés ($\beta=0,823$; $t=22,377$) y, luego, por el aprendizaje de tareas ($\beta=0,783$; $t=21,590$).

4.5. PRUEBAS DE HIPÓTESIS

Para las pruebas de hipótesis se utilizaron los resultados del *Bootstrapping*. Se realizó una prueba con un nivel de confianza de un 90% en una sola dirección: el coeficiente de la ruta será significativo si el valor t teórico es igual o mayor de 1,28 (Hair *et al.*, 2016). Al observar los resultados presentados en la Figura 2 sobre el *Bootstrapping*, los datos reflejan que la hipótesis que sostiene que los factores relacionados al trabajo que realiza el empleado, medidos por las dimensiones afirmación gerencial, competencia personal, comunicación de tareas y autonomía laboral, impactan en la adaptabilidad al teletrabajo, medida por las dimensiones manejo de emergencias, manejo del estrés y aprendizaje de tareas fue apoyada: H_1 : ($\beta=0,662$; $t=12,092$; $p<0,000$).

Por otro lado, la hipótesis que sostiene que la adaptabilidad al teletrabajo que tuvo el empleado impacta el desempeño adecuado de sus labores también fue apoyada: H_3 : ($\beta=0,783$; $t=39,164$; $p<0,000$). Mientras que la hipótesis que asume que los factores de la empresa, medida por las dimensiones apoyo gerencial y cultura de capacitación, impactan en la adaptabilidad al teletrabajo, medida por las dimensiones manejo de emergencias, manejo del estrés y aprendizaje de tareas no fue apoyada: H_2 : ($\beta=-0,056$; $t=1,075$; $p<0,283$).

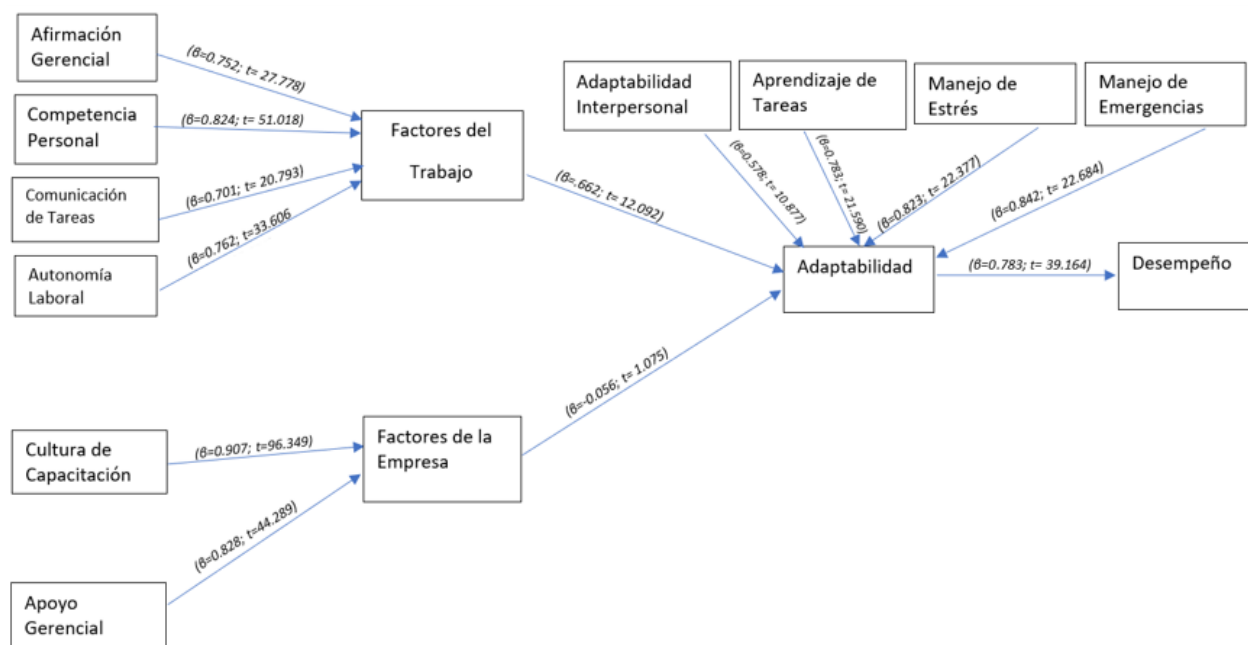


Figura 2.
Modelo PLS

Para analizar la hipótesis relacionada a la mediación, se ejecutó la prueba PROCESS con el fin de profundizar e ir más allá de sus efectos directos. El método PROCESS es una técnica avanzada para el análisis de mediación y moderación. PROCESS permite un análisis más detallado y adaptativo de los efectos indirectos e interacciones presentes dentro del modelo de investigación (Hayes, 2018). Sarstedt *et al.* (2020) detalla que la integración de PLS-SEM con el método PROCESS ofrece una metodología más robusta que enriquece la validez y la profundidad del análisis de datos (Tabla 5).

Tabla 5.
Resultados prueba PROCESS

	Efecto indirecto				
	Intervalo confianza				
	Muestra	SD	97,5%	Valor T	Valor P
Factores de empresa → adaptabilidad → desempeño	-0,025	0,043	0,057	0,584	0,559
Factores del trabajo → adaptabilidad → desempeño	0,545	0,065	0,679	8,375	0,000
	Efecto directo				
	Muestra	SD	97,5%	Valor T	Valor P
	Muestra	SD	97,5%	Valor T	Valor P
Factores de empresa → adaptabilidad → desempeño	-0,022	0,037	0,05	0,588	0,556
Factores del trabajo → adaptabilidad → desempeño	0,47	0,051	0,571	9,158	0,000

Fuente: elaboración propia con datos de SMART-PLS.

Los datos reflejan que la hipótesis H_4 , que buscaba comprobar si la adaptabilidad media la relación entre los factores de la empresa y el desempeño laboral, no fue apoyada. En tanto, la hipótesis que declara que la adaptabilidad media la relación entre los factores del trabajo realizado por el empleado y el desempeño laboral, sí fue apoyada. Por lo tanto, hay un efecto directo e indirecto de los factores del trabajo → adaptabilidad → desempeño. Estos resultados llevaron a la conclusión de que existe una mediación parcial, lo que implica que los factores del trabajo mantienen efectos directos e indirectos en el desempeño, por lo que la hipótesis H_5 es apoyada parcialmente (Hair *et al.*, 2018; Sarstedt *et al.*, 2020).

La Figura 3 refleja el modelo con un resumen de los resultados finales obtenido del PLS, *Bootstrapping* y PROCESS.

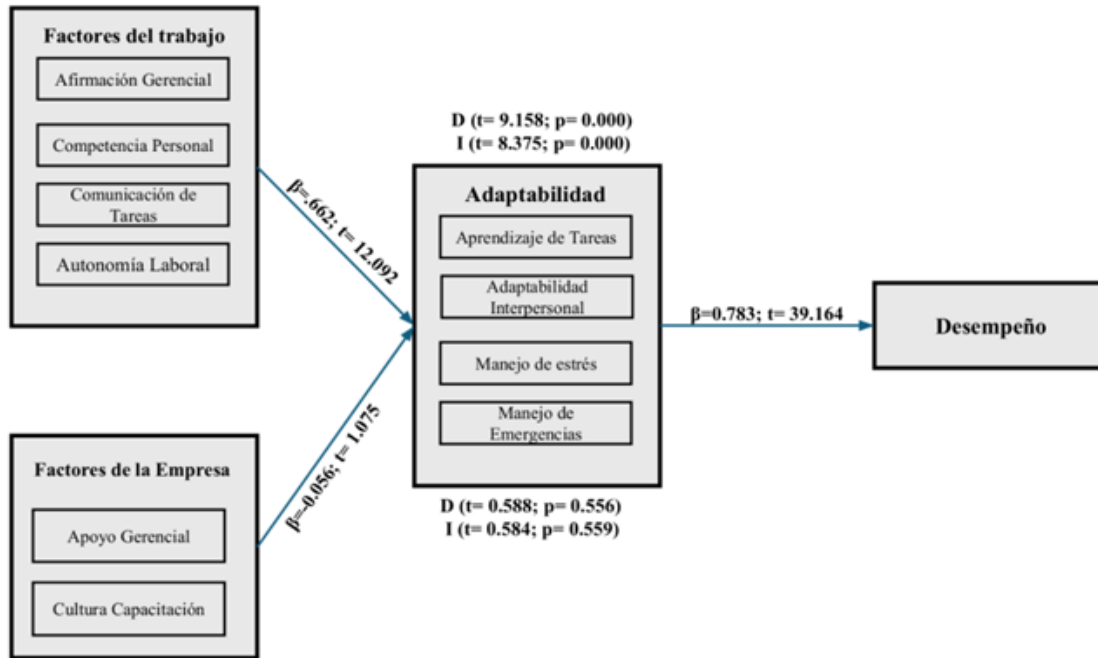


Figura 3.
Modelo final con resultados

La Tabla 6, por su parte, refleja un resumen de las hipótesis que fueron apoyadas o no apoyadas.

Tabla 6.
Resumen de resultados de hipótesis Apoyadas/No apoyadas

Hipótesis	β	Valor t	Valor P	Apoyada No apoyada
H1: Los factores relacionados al trabajo $\rightarrow$ adaptabilidad al teletrabajo.	0,662	12,092	0,000	Apoyada
H2: Los factores de la empresa $\rightarrow$ adaptabilidad al teletrabajo.	-0,056	1,075	0,283	No apoyada
H3: La adaptabilidad al teletrabajo $\rightarrow$ el desempeño.	0,783	39,164	0,000	Apoyada
	Valor t Directo/ Indirecto	Valor P	Resultados	Apoyada No apoyada
H4: La adaptabilidad media la relación entre los factores de la empresa y el desempeño laboral.	0,588/0,584	0,556/0,559	No mediación	No apoyada
H5: La adaptabilidad media la relación entre los factores del trabajo y el desempeño laboral.	9,158/8,375	0,000/0,000	Mediación parcial	Apoyada

Fuente: elaboración propia con datos del SMART-PLS.

4.6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para analizar el modelo presentado en la investigación, se seleccionó la técnica de análisis multivariante de segunda generación conocida como Mínimos Cuadrados Parciales (MCP) o *Partial Least Squares* (PLS). PLS es adecuada para aplicaciones de predicción y desarrollo de la teoría. Fue diseñada para explicar la varianza examinando la importancia de las relaciones y los coeficientes de determinación (Hair *et al.*, 2018). Los modelos de ecuaciones estructurales se enfocan en predecir o explicar las varianzas en los constructos (Hair *et al.*, 2018).

El estudio evidencia que los factores relacionados al trabajo, medidos en términos de afirmación gerencial, competencia personal, comunicación de tareas y autonomía laboral, influyen en que el empleado, ante la situación de emergencia, de estrés y de aprendizaje de tareas que surge por una crisis, se haya podido adaptar al teletrabajo inducido. El factor de competencia personal es el que más aportó a los del trabajo. Al surgir una crisis que requiere un proceso de adaptación al teletrabajo acelerado y abrupto, la mayoría de los empleados, con frecuencia, tienen poca o ninguna experiencia en el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para realizar la totalidad de sus tareas desde su hogar y, más aún, con toda su familia incluida en el proceso.

Para que el empleado sintiera que contaba con las competencias para realizar sus tareas remotas, se requirió un apoyo adicional a tal efecto por parte de la organización a fin de ayudarlos a desarrollar las habilidades necesarias para trabajar a distancia (Carnevale y Hatak, 2020). Es por esto que la afirmación gerencial, competencia personal, comunicación de tareas y autonomía laboral permitieron que los empleados tomaran medidas para mejorar su desempeño laboral, que pudieran aprender e implementar rápidamente nuevos métodos para resolver problemas de forma creativa, desarrollar nuevas habilidades, hacer sus tareas y tener actitud proactiva para adaptarse a las nuevas formas de realizar su trabajo.

Por otra parte, según los resultados, los factores relacionados a la empresa no impactan la adaptabilidad de los empleados al teletrabajo. A pesar de que la literatura resalta la importancia del apoyo gerencial (Kowalski y Swanson, 2005) y la capacitación (Hale, 2002; Armstrong, 2012), en esta investigación estos factores no resultaron relevantes. El estudio de Contreras y Rozo (2015) puede ayudar a explicar este resultado. Estos indican que la ausencia de supervisores en el teletrabajo genera en los empleados un sentido de bienestar y control sobre el entorno y las tareas a realizar. El sentido de bienestar y espacio los deja producir mejor que en un entorno limitado como la oficina, con un supervisor vigilando la productividad y desempeño.

Es importante resaltar que no es que los factores de la empresa no sean importantes, sino que, ante un escenario de crisis, la supervisión y la administración del tiempo cambió y las empresas se vieron en la obligación de reconocer la autonomía de los trabajadores y establecer la evaluación de su desempeño en función de los objetivos alcanzados y ya no por el cumplimiento de la jornada laboral (Wontorczyk y Rożnowski, 2022). Desde la perspectiva de adaptabilidad, este estudio demuestra que los empleados pudieron manejar la situación de emergencia y estrés relacionada al teletrabajo, aprender nuevas tareas y adaptarse a nivel interpersonal. Esta adaptabilidad demostrada permitió a los empleados lograr las metas que ellos y su empresa les habían planteado. Así, lograron un buen desempeño laboral aún con el teletrabajo inducido. De hecho, la adaptabilidad al teletrabajo facilitó, de forma parcial, que los empleados lograsen un desempeño laboral a través de los factores relacionados al trabajo que realizan. Es decir, que, de las dimensiones incluidas en los factores del trabajo, algunas probablemente influyen en el desempeño a través de la mediación de la adaptabilidad. Sin embargo, es relevante mencionar que es posible que existan otras variables adicionales que medien en la relación de los factores del trabajo y el desempeño.

5. CONCLUSIONES

Las frecuentes crisis que afectan a países como Puerto Rico, debido a la pandemia y los huracanes, han obligado a las empresas a adaptarse rápidamente, adoptando el teletrabajo como alternativa al trabajo presencial. Esta transición ha implicado un proceso de adecuación tanto para las empresas como para los trabajadores, en términos de horarios, tareas y estilos de administración. Este proceso confirma la aplicación de la Teoría del Ajuste Laboral de Dawis y Lofquist (1984). Aunque inicialmente no todas las empresas, gerentes ni empleados estaban dispuestos a aceptar el teletrabajo como una modalidad viable, las constantes crisis han obligado a las empresas a ajustarse de forma abrupta y acelerada al nuevo entorno laboral.

Este cambio ha afectado la relación entre el empleado y su ambiente de trabajo, obligando a los individuos a adaptarse a entornos complejos (Carillo *et al.*, 2020). Según Kulik *et al.* (1987) y Merino (2011) una persona tendrá un mejor desempeño en el trabajo si se produce un ajuste entre lo que la persona demanda y lo que su trabajo le exige. Además, la Teoría de Ajuste Laboral propone que debe haber congruencia entre las capacidades que ofrece el trabajador y las requeridas por el trabajo. La investigación respalda este postulado teórico, ya que la competencia personal resultó ser el factor que más influyó en los factores del trabajo, lo que demuestra su papel fundamental en situaciones disruptivas. El estudio evidencia que el desempeño efectivo en escenarios del trabajo remoto durante crisis depende fundamentalmente de la capacidad de armonizar las características individuales de los empleados con las demandas del nuevo entorno laboral (Dawis y Lofquist, 1984).

Un hallazgo importante es que los factores relacionados al trabajo, como la afirmación gerencial, la competencia personal, la comunicación de tareas y la autonomía en el trabajo, juegan un papel clave en la capacidad de adaptación al teletrabajo, siendo la competencia personal el factor más determinante. Esto sugiere que, en situaciones de crisis que requieren una transición rápida al teletrabajo, las habilidades individuales (Carnevale y Hatak, 2020) y la autonomía son esenciales para una adaptación exitosa (Vega *et al.*, 2014).

Contrariamente a lo que se esperaba y a lo que sugiere la literatura existente, factores relacionados con la empresa, como el apoyo gerencial y la cultura organizacional de capacitación, no mostraron un impacto significativo en la adaptabilidad al teletrabajo. Este hallazgo podría explicarse por el cambio en la dinámica de supervisión en el teletrabajo, en el que la falta de supervisión directa podría fomentar una mayor sensación de autonomía y control, tal como lo proponen Contreras y Rozo (2015).

Por último, la investigación muestra que la adaptabilidad actúa como un mediador parcial entre los factores relacionados con el trabajo y el desempeño laboral. Esto sugiere que, aunque la capacidad de adaptación es importante para transformar las competencias en desempeño, existen otros factores que también inciden en esta relación y que deberían ser estudiados más a fondo en futuras investigaciones.

5.1. IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y TEÓRICAS

Este estudio proporciona resultados significativos que tienen implicaciones teóricas y prácticas. Desde una perspectiva teórica, se presentan variables que no se habían probado previamente en el contexto de un evento disruptivo y una nueva modalidad de trabajo. La contribución principal de esta investigación radica en haber identificado los factores que influyen en el desempeño laboral del empleado a través de la adaptación al teletrabajo durante eventos disruptivos, destacando aquellos que generan un impacto positivo y aquellos que no.

A pesar de que hay diversos estudios sobre eventos disruptivos y la adaptabilidad en entornos laborales, esta investigación aborda una brecha en particular al analizar de manera específica los factores tanto de la empresa como laborales que influyen en el proceso de adaptación del empleado para alcanzar un desempeño laboral óptimo. Además, aporta a la literatura desde la óptica de que no hay un efecto directo o indirecto de la adaptabilidad entre los factores de la empresa y el desempeño laboral. Es decir, la adaptabilidad no media la relación entre los factores de la empresa y el desempeño laboral del empleado, pero sí entre los factores del trabajo y el desempeño, aunque la relación es parcial. Desde un punto de vista teórico, se necesitan más indagaciones para determinar las circunstancias en las que la adaptabilidad funciona como un mediador eficaz.

Desde una perspectiva práctica, el modelo propuesto puede ayudar a las empresas a reevaluar los factores que afectan el desempeño laboral en el teletrabajo. El estudio destaca la importancia de fortalecer las competencias personales, la comunicación de tareas, la afirmación gerencial y la autonomía laboral para que el proceso de adaptabilidad al teletrabajo inducido permita que el empleado logre un desempeño laboral adecuado. De esta manera, se sugiere que las evaluaciones del desempeño se basen en los objetivos alcanzados, en lugar del cumplimiento de la jornada laboral, y enfatiza la importancia de que los empleados perciban el valor de su trabajo para la empresa, especialmente en momentos de cambio abrupto y crisis.

5.2. LIMITACIONES Y ESTUDIOS FUTUROS

Una de las principales limitaciones de esta investigación es el uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este método implica que la muestra no fue seleccionada de manera aleatoria, sino que se eligió basándose en la facilidad de acceso y disponibilidad de los participantes. Como resultado, los hallazgos obtenidos no pueden ser generalizados de manera representativa a toda la población objetivo, lo que constituye una restricción significativa para la validez externa del estudio. Esta limitación sugiere la necesidad de realizar futuras investigaciones utilizando métodos de muestreo probabilísticos que permitan una selección más representativa y objetiva de los participantes.

Otra limitación del estudio es que los resultados son concluyentes únicamente para el mercado laboral de Puerto Rico, especialmente en el contexto de eventos disruptivos o crisis. Por lo tanto, una futura investigación podría realizar un estudio comparativo con otros países de Latinoamérica en relación con distintos eventos disruptivos. Una limitación adicional radica en que solo se consideraron los constructos de apoyo gerencial y cultura de capacitación como factores de la empresa. Investigaciones adicionales podrían explorar otras variables donde la adaptabilidad actúe como un mediador eficaz.

Finalmente, el estudio se enfoca en la perspectiva del empleado ante situaciones disruptivas, lo que sugiere que, en futuras investigaciones, se debería incluir la perspectiva gerencial para la toma de decisiones sobre la continuidad de las operaciones en momentos de crisis o emergencias prolongadas.

REFERENCIAS

- Abulibdeh, A. (2020). Can COVID-19 mitigation measures promote telework practices? *Journal of Labor and Society*, 23(4), 551-576. <https://doi.org/10.1111/wusa.12498>
- Allen, T. D., Golden, T. D., y Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Armstrong, M. (2012). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Bailey, D. E., y Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <http://doi.org/10.1002/job.144>
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., y Gupta, A. (2013). Human capital investments and employee performance: An analysis of IT services industry. *Management Science*, 59(3), 641-658.
- Bergum, S. (2007). What has happened to telework. Failure, diffusion, or modification. *Journal of E-Working*, 1, 13-44.
- Bretz, R. D., y Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 32-54. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1003>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Campbell, J. P., y Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74.
- Carnevale, J. B., y Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID- 19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., y Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Charbonnier-Voirin, A., y Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>
- Claeys, A. S., Cauberghe, V., y Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36(3), 256-262.
- Contreras, O., y Roza, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74-83. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., y Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269-280. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>
- Currie, J., y Eveline, J. (2011). E-technology and work/life balance for academics with young children. *Higher Education*, 62, 533-550.

- Dawis, R. V., y Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and bits applications*. University of Minnesota Press.
- Dawis, R. V. (2005). The Minnesota theory of work adjustment. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 3-23). John Wiley & Sons, Inc.
- Dermol, V., y Cater, T. (2013). The influence of training and training transfer factors on organisational learning and performance. *Personnel Review*, 42(3), 324-348. <http://doi.org/10.1108/00483481311320435>
- Diamantidis, A. D., y Chatzoglou, P. (2018). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.
- Fawcett, S. E., Brau, J. C., Rhoads, G. K., Whitlark, D., y Fawcett, A. M. (2008). Spirituality and organizational culture: cultivating the ABCs of an inspiring workplace. *International Journal of Public Administration*, 31(4), 420-438. <http://doi.org/10.1080/01900690701590819>
- Ficapal-Cusí, P., Torrent-Sellens, J., Palos-Sanchez, P., y González-González, I. (2024). The telework performance dilemma: exploring the role of trust, social isolation and fatigue. *International Journal of Manpower*, 45(1), 155-168.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Ghaith Abdulraheem, A., Mutia Sobihah Binti, A., Maysoon Shafeeq Ahmad, A. y Abdul Malek Bin A. (2017). The mediating role of organizational culture on the relationship between employee performance and antecedents in the hotel sector. *Journal of Reviews on Global Economics*, 6, 489-497. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2017.06.49>
- Gilbreath, B., y Montesino, M. U. (2006). Expanding the HRD role: Improving employee well-being and organizational performance. *Human Resource Development International*, 9(4), 563-571. <http://doi.org/10.1080/13678860601032684>
- Giraudier, M. (2004). *Cómo gestionar el clima laboral*. Ediciones Obelisco.
- Guerra, L., Laica, K., y Núñez, J. (2020). Análisis de la relación entre el clima organizacional y la productividad en el sector agrícola. Caso de estudio: Productora de brócoli “Ponce Ponce & Merlo cía.”, Provincia de Cotopaxi, Ecuador. *Prospectivas UTC. Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 3(2), 76-87.
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., y Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Hult, H., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2ed. SAGE Publications.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication.
- Hale, J. (2002). *Performance-based evaluation: Tools and techniques to measure the impact of training*. Jossey-Bass.

- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Helferich, O. K. y Cook, R. L. (2002). *Securing the supply chain: Management report*. Council of Logistic Management (CLM).
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), 277-319.
- Hettiarachchi, H. A. H., y Jayarathna, S. M. D. Y. (2014). The effect of employee work related attitudes on employee job performance: A study of tertiary and vocational education sector in Sri Lanka. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 74-83. <http://www.doi.org/10.9790/487X-16447483>
- Hoskins, D. (2014). *Employees perform better when they can control their space*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/01/employees-perform-better-when-they-can-control-their-space>
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204. <https://www.jstor.org/stable/3094025>
- Iskamto, D. (2023). Organizational culture and its impact on employee performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47-55.
- Ismail, A. I., Majid, A. H. A., Jibrin-Bida, M., y Joarder, M. H. R. (2021). Moderating effect of management support on the relationship between HR practices and employee performance in Nigeria. *Global Business Review*, 22(1), 132-150.
- Jansen, K. J., y Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193-212. <http://www.jstor.org/stable/40604534>
- Kashdan, T. B., y Rottenberg, J. (2010). Psychological flexibility as a fundamental aspect of health. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 865-878. <http://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.03.001>
- Kim, S., y McLean, G. N. (2014). The impact of national culture on informal learning in the workplace. *Adult Education Quarterly*, 64(1), 39-59.
- Knights, D., y McCabe, D. (2003). Governing through teamwork: Reconstituting subjectivity in a call centre. *Journal of Management Studies*, 40(7), 1587-1619.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. W., y Van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(8), 856-866.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der, A. J. y De Vet, C. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28.
- Kossek, E. E., y Thompson, R. K. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research practice implementation gap. In T.D. Allen y L.T. Eby (Eds). *The Oxford Handbook of Work and Family* (pp. 255-271). Oxford University Press.
- Kowalski, K. B., y Swanson, J. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236-249. <https://doi.org/10.1108/14635770510600357>

- Kulik, C. T., Oldham, G. R., y Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278-296.
- Kurland, N. B., y Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68. [https://doi.org/10.1016/S00902616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S00902616(00)80016-9)
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., y Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827. <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>
- Lu, J. G., Brockner, J., Vardi, Y., y Weitz, E. (2017). The dark side of experiencing job autonomy: Unethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 222-234.
- Martínez, N., Kilag, O. K., y Macario, R. (2023). The impact of organizational culture on leadership strategies in crisis management. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education* (2994-9521), 1(5), 454-466.
- Merino, E. (2011). Teoría del ajuste laboral y orientación vocacional. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 5(1), 529-535.
- Munich Re. (2006). *Annual Review: Natural Catastrophes 2005*. Munich Re Publications, Munich. Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft.
- Ohly, S., y Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543-565. <http://doi.org/10.1002/job.633>
- Orkibi, H. (2021). Creative adaptability: conceptual framework, measurement, and outcomes in times of crisis. *Frontiers in Psychology*, 11, 3695.
- Parker, S. K., Williams, H. M., y Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Popa, I., Ștefan, S. C., Olariu, A. A., Popa, Ș. C., y Popa, C. (2022). Modelling the COVID-19 pandemic effects on employees' health and performance: A PLS-SEM mediation approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1865. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031865>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., y Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., y Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15(4), 299-323. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504_01
- Richardson, H. A., Yang, J., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., y Wilson, M. G. (2008). Perceived organizational support's role in stressor-strain relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 789-810. <https://doi.org/10.1108/02683940810896349>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., y Straub, D. W. (2012). Editor's comments: a critical look at the use of PLS-SEM in MIS quarterly. *MIS Quarterly*, 36(1), iii-xiv.
- Rosenbusch, K. (2020). Technology intervention: Rethinking the role of education and faculty in the transformative digital environment. *Advances in Developing Human Resources*, 22(1), 87-101.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Nitzl, C., Ringle, C. M., y Howard, M. C. (2020). Beyond a tandem analysis of SEM and PROCESS: Use of PLS-SEM for mediation analyses! *International Journal of Market Research*, 62(3), 288-299. <https://doi.org/10.1177/1470785320915686>

- Schmeichel, B. J., Vohs, K. D., y Baumeister, R. F. (2003). Intellectual performance and ego depletion: Role of the self in logical reasoning and other information Processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(1), 33-46. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.1.33>
- Sonnentag, S., y Frese, M. (2005). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 1(1), 1-25.
- Sony, M., y Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20-32.
- Thach, L., y Woodman, R. W. (1994). Organizational change and information technology: Managing on the edge of cyberspace. *Organizational Dynamics*, 23(1), 30-46. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(94\)90086-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(94)90086-8)
- Tartavulea, C. V., Albu, C. N., Albu, N., Dieaconescu, R. I., y Petre, S. (2020). Online teaching practices and the effectiveness of the educational process in the wake of the COVID-19 pandemic. *Amfiteatru Economic*, 22(55), 920-936.
- Van der Lippe, T. y Lippényi, J. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology Work and Employment*, 35(3). <http://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- Vega, R. P., Anderson, A. J. y Kaplan, S.A. (2014). A within person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30, 313-323.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., y Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- Wang, H. J., Demerouti, E., y Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- Wontorczyk, A., y Rożnowski, B. (2022). Remote, hybrid, and on-site work during the SARS-CoV 2 pandemic and the consequences for stress and work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2400. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>
- World Health Organization. (2020). *WHO Coronavirus Disease (COVID-19) 2020 Dashboard [Dedicated Webpage]*. World Health Organization. <https://data.who.int/dashboards/covid19/>
- Yıldırım, M., y Solmaz, F. (2022). *COVID-19 burnout, COVID-19 stress and resilience: Initial psychometric properties of COVID-19 Burnout Scale*. *Death Studies*, 46(3), 524-532.

NOTAS

- [1] Una versión preliminar de este manuscrito fue presentada en la edición 59 del Congreso Internacional de CLADEA 2024, celebrado en la Universidad Católica San Pablo, Perú, en octubre de 2024.

ENLACE ALTERNATIVO

[https://eco.mdp.edu.ar/revistas/index.php/faces \(html\)](https://eco.mdp.edu.ar/revistas/index.php/faces (html))