

# Relación entre adaptabilidad, desempeño, productividad y hábitos en ambientes de trabajo a distancia

**Madero Gómez, Sergio; Ortíz Mendoza, Oscar Eliud**

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
*smadero@tec.mx; oscareliud@tec.mx*

## Resumen

La pandemia del COVID-19 confirmada por la Organización Mundial de la Salud en marzo de 2020, ha causado una gran variedad de situaciones inesperadas con un impacto en el sector económico, empresarial y de salud. En lo que respecta al sector empresarial, una de las medidas más generalizadas para prevenir el contagio originó a que se diseñarán estrategias para realizar actividades a distancia, lo que llevó, de alguna medida, a que la productividad laboral se viera comprometida por la situación sanitaria que se está viviendo con el COVID-19, afectando en el desempeño, en la adaptabilidad del trabajador a la nueva modalidad de trabajo, y a los hábitos que la misma persona tiene. Este

proyecto tiene como objetivo analizar la relación que tienen la adaptabilidad, los hábitos de la persona, el desempeño y la productividad en un ambiente de trabajo a distancia, para lo cual se diseñó una investigación cuantitativa realizada en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, aplicando un instrumento de medida en línea a personas que estuvieran trabajando durante los meses de octubre y noviembre de 2020, logrando obtener 170 respuestas, que sirvieron para probar la validez y confiabilidad del instrumento de medida, destacando que sí existe una relación positiva entre la productividad, el desempeño y los hábitos de la persona.

**Keywords:** Adaptabilidad, Desempeño, Trabajo a distancia.  
**JEL:** J24; M12

## Relationship between adaptability, performance, productivity and habits in environment of telecommuting

### Abstract

The COVID-19 pandemic that was confirmed by the World Health Organization in March 2020, has caused a wide variety of unexpected situations with an impact on the economic, business and health sectors. Regarding the business sector, one of the most generalized measures to prevent the spread of COVID-19 led to the design of strategies to carry out activities remotely, which led, to some extent, to work productivity being compromised; this is reflected in the performance, adaptability to new work modality, and to the habits the worker has. The objective of this research is to analyze the relationship between adaptability, people's performance, productivity and

habits in a remote work environment, for which quantitative research was designed and carried out in the city of Monterrey, Nuevo León, Mexico in which an online measurement instrument was applied to people who were working during the months of October and November 2020. 170 responses were obtained, which served to test the validity and reliability of the measurement instrument, highlighting that there is a positive relationship between the perception of productivity, perception of performance and habits of the person...

**Palabras clave:** Adaptability, Performance, Telecommuting.  
**JEL:** J24; M12

## 1. Introducción

Los cambios a los que se vieron obligados las organizaciones y sus empleados para responder a la pandemia del COVID-19 desde inicios del año 2020, en la mayoría de los casos han presentado ventajas y desventajas para ambas partes, esto debido a que por un lado se han alcanzado acuerdos y beneficios mutuos, mientras que por el otro la misma naturaleza de las actividades y las personas no lo ha permitido, a manera de ejemplo, consideremos que hay trabajos que no pueden realizarse de manera remota desde casa, y los trabajadores deben arriesgarse diariamente para cumplir con sus tareas asignadas, lo que en ocasiones afecta la salud mental y física de las personas (Benavides, 2020). Además, se debe considerar que no se tenía contemplado tener una variante en la forma de trabajar de las personas en las organizaciones, motivo por el cual se debieron adaptar de manera abrupta al nuevo entorno que los rodea (Madero, 2021).

En contraste, algunas empresas vivieron únicamente la parte negativa y se han visto gravemente afectadas por la situación ocasionada por la pandemia del COVID-19, pues no han podido continuar con el mismo volumen de operación e ingresos que anteriormente se tenían, llevando a algunas empresas a tomar decisiones trascendentes, ya sea para despedir a sus trabajadores o bien para cerrar la misma empresa, teniendo efectos en el entorno familiar y social de las personas (Lozano, Robledo y Lozano, 2020). Este complejo panorama resultante de la pandemia de COVID-19, ha impactado en la disposición física y mental de los trabajadores teniendo síntomas relacionados con angustia, insomnio, depresión y ansiedad; esto, repercute fuertemente en el compromiso, la satisfacción y productividad del empleado y, por ende, disminuye la producción de la organización, cómo se logra apreciar en Acuña-Hormazabal, Mendoza-Llanos y Pons-Peregort (2021); Madero, et al., (2020); Shen, et al., (2020); Fernandes y Ribeiro, (2020) y Riveiro (2020).

El evento de la pandemia y la incertidumbre enfrentada por las organizaciones, habilitaron que las alternativas de trabajo a distancia tuvieron una aceleración en su desarrollo y brindaron una manera de atenuar el impacto de la emergencia sanitaria

(Weller, 2020). Ante la urgencia, hubo mayor apertura a aceptar la integración de tecnologías de información y comunicaciones para flexibilizar las actividades dentro de las organizaciones, ofreciendo, de acuerdo con las primeras investigaciones, resultados mixtos, mostrando que es necesario continuar realizando investigación al respecto, considerando lo que Amador, et al., 2019; Madero y Barboza, 2015; Agudo, 2014 mencionan en sus investigaciones. Ante estos cambios en el entorno laboral, algunos trabajadores pueden mostrar una mayor capacidad de adaptabilidad, y lograr un mejor ajuste activo a los requerimientos de su puesto, de la organización y del entorno (Littleton, Arthur y Rousseau, 2000; Savickas, 2000; Schyns, 2004; Dawis, 2005; Griffin y Hesketh, 2005; Savickas, 2005; Heslin, 2005; Hall y Chandler, 2005; Eggerth, 2008; Arnau, 2011; Arnau, 2013).

Si consideramos que los hábitos, como las conductas cotidianas de las personas que influyen en la manera en que desarrollan sus actividades (Lorenz, 2000), son la intersección entre saber qué hacer, saber cómo hacer y querer hacer (Covey, 2003) resulta importante promover y desarrollar en las personas los hábitos deseables para su lugar de trabajo y el teletrabajo como parte de la cultura y ambiente organizacionales (López-Higuera, 2014).

Los trabajadores quienes son capaces de realizar sus actividades y alcanzar sus metas con la menor cantidad de insumos utilizados, se consideran más productivos (Delgado y Gaona, 2001). En su trabajo, Weller (2020) indica que parte del deterioro económico de la sociedad en Latinoamérica puede atribuirse a una productividad mediocre, sin embargo, alineado con Vázquez (2018), considera que los procesos de transformación e innovación tecnológicos representan una oportunidad para potenciar la productividad de las empresas aun en este contexto adverso. Estas acciones y el conjunto de conductas de los individuos que apoyan el logro de las metas de la organización pueden conceptualizarse como desempeño laboral individual, y resultan claves para que la empresa alcance sus metas, entregue sus productos y servicios, y

desarrolle ventajas competitivas sostenibles (Ramirez-Vielma y Nazar, 2019). El logro de estos beneficios resulta positivo tanto para la empresa, como para la organización (Palmar y Valero, 2014), no únicamente en la parte económica o funcional, sino que existe evidencia de una relación entre el desempeño laboral y satisfacción laboral, (Chian, Méndez y Sánchez, 2010).

Retomando la invitación a extender la investigación con relación al teletrabajo (Amador, et al., 2019; Madero y Barboza, 2015; Agudo, 2014) y considerando el evento de la pandemia de COVID-19 que afectó desde inicios del año 2020, surgió la interrogante inicial para este trabajo, ¿es posible diseñar un instrumento de medición para la adaptabilidad, hábitos, desempeño y productividad, validado en un entorno de teletrabajo, en una población específica y durante un evento como la pandemia de COVID-19? Enseguida, considerando que tal instrumento pueda desarrollarse, ¿los datos aportados por este instrumento permitirán a las empresas validar los efectos de las decisiones tomadas ante la emergencia sanitaria? Al mismo tiempo surge la incógnita, ¿existirá alguna relación entre la adaptabilidad, los hábitos, la productividad y el desempeño de los colaboradores después de siete meses de distanciamiento, o de suspensión de actividades laborales en las instalaciones de los centros de trabajo? Finalmente, también resulta interesante, en este punto de la emergencia sanitaria, documentar las expectativas de las personas con relación al próximo regreso a su lugar de trabajo.

Para buscar las respuestas a estas incógnitas se plantea una investigación exploratoria, descriptiva y relacional para las variables adaptabilidad, hábitos, productividad y desempeño medidas en ambientes laborales de trabajo a distancia durante la emergencia sanitaria por COVID-19 mediante métodos cualitativos para el diseño, desarrollo y validación de instrumentos de medición. Esta investigación tiene el objetivo de mostrar la relación entre adaptabilidad, hábitos, productividad y desempeño en un entorno y durante un evento específicos. Para ello se requiere el diseño y desarrollo del instrumento de medición correspondiente. Como objetivo complementario, se pretende verificar si la información aportada por este instrumento permite a la

organización validar las decisiones tomadas ante el escenario de incertidumbre que enfrentaron, y conocer las expectativas de sus colaboradores en relación al regreso a sus actividades cotidianas.

Este objetivo, aunado al marco teórico estudiado permiten realizar las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Es factible diseñar, desarrollar y validar un instrumento que permita establecer la relación entre las variables de adaptabilidad, hábitos, productividad y desempeño en un entorno y durante un evento específicos.

Hipótesis 2: La adaptabilidad es el factor que tiene más relación directa o efecto con respecto a los hábitos, productividad y desempeño de las personas que realizan sus actividades a distancia.

Hipótesis 3: Los hábitos de las personas presentan una mayor relación directa con el desempeño que con la productividad de las personas que realizan sus actividades a distancia.

Como ya se mencionó, resulta interesante y es necesario extender el estudio relacionados con el trabajo a distancia, considerando que no se ha logrado entender en todas sus dimensiones, continúa evolucionando, y en este caso, se genera una coyuntura con un evento particular, que permite buscar aportar al entendimiento de los efectos en variables específicas, que pueden apoyar a las personas en las organizaciones para validar su proceso de toma de decisiones y considerar esta información en la gestión de sus futuros planes de respuesta ante emergencias. El instrumento también podría ayudar a medir el impacto del confinamiento en el desarrollo de las actividades laborales de los colaboradores en un formato de trabajo a distancia, una vez que pueda hacerse un test - re-test pasada la emergencia sanitaria.

## **2. Marco teórico**

La pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud en marzo de 2020, a causa del COVID-19, OMS (2019), ocasionó una serie de afectaciones a nivel mundial, como el cierre temporal de fronteras y aeropuertos, suspensión de actividades sociales, musicales y deportivas, (Fabeil, Pazim y Langgat, 2020), teniendo afectaciones en diversos sectores económicos y empresariales, ocasionando una redefinición en sus modelos de gestión y en las estrategias del negocio, con la finalidad de poder mantenerse en el mercado, considerando mantener los empleos, (Sheth, 2020), ocasionando que implementaran esquemas de trabajo flexible, aprovechando la tecnología para realizar las actividades laborales desde la casa para que las personas evitaran contagiarse del virus, generando casi de manera inmediata una capacidad de respuesta generando la rápida adaptación a esta forma de trabajo, pues en algunos casos, no se tenían las condiciones para hacerlo y el trabajo se tenía que realizar, que de alguna manera el entorno de aislamiento y distanciamiento por el COVID-19, afectó el desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades y en la productividad misma, pues se modificaron comportamientos y hábitos en las personas por el realizar el trabajo a distancia.

### **2.1 Teletrabajo o trabajo a distancia**

Las restricciones sanitarias impuestas por las autoridades a partir del mes de marzo de 2020 como el aislamiento y el distanciamiento social, implican un cambio en el estilo de vida de la población global, ya que la gente vio restringida la posibilidad de libre tránsito, lo que implica no sólo un cambio en la manera de comunicarse y socializar, sino que también en la forma de realizar sus actividades laborales. El impacto que provoca este cambio en la realidad de las empresas y de las personas, trae consigo una evolución en ciertas áreas que no solían ser usadas frecuentemente, como las clases online, la venta de productos por internet, e incluso el trabajo en línea o trabajo desde casa, también llamado teletrabajo o trabajo a distancia.

Weller (2020) menciona que una de las transformaciones del trabajo en la actualidad es el fortalecimiento del trabajo a distancia, que en el contexto del COVID-19 se puede

destacar como una modalidad que atenúa el impacto en la propagación del virus, y ha sido utilizado como una estrategia en las áreas de recursos humanos de las organizaciones con la finalidad de poder mantener la empleabilidad y el negocio en sí.

En buena medida el trabajo a distancia es el resultado de la integración eficiente de las tecnologías de información dentro de las organizaciones, lo cual ha permitido que el trabajo pueda desempeñarse en cualquier lugar permitiendo al empleado mayor flexibilidad en el desarrollo de sus actividades (Madero y Barboza, 2015; Agudo, 2014). En el trabajo realizado por Amador, et al., (2019) se muestra el impacto percibido en las personas con el uso de aparatos de tecnología, como es el teléfono móvil, en el desempeño en sus actividades laborales, destacando que puede afectar en algún conflicto que repercuta en el rendimiento académico o desempeño laboral. Sin embargo, destacan la relevancia de seguir realizando este tipo de investigaciones para poder identificar algunas otras aplicaciones en el entorno laboral, pues se observa que el uso de equipos de comunicación móvil puede ser útil en la relación de trabajo entre los diversos involucrados de la operación de la empresa.

El trabajo a distancia genera una diversidad de oportunidades para quienes lo ejercen, ya que permite la posibilidad de autonomía al trabajador, debido al manejo de sus propios horarios y tiempos para cumplir sus responsabilidades, logrando en ocasiones un mayor grado de satisfacción laboral, y la disminución en los indicadores de abandono en el trabajo, (Arce y Rojas, 2020; García y Martínez, 2016). Por otra parte, también presenta efectos negativos en el trabajador, ya que para su ejecución se requiere tener la infraestructura tecnológica y de comunicación para mantener el contacto requerido en esta forma de trabajo, así como las habilidades en el manejo de las diversas herramientas tecnológicas, además de la afectación de las relaciones familiares. (Madero, 2021; Madero, et al., 2020; López, et al., 2014).

## **2.2 Adaptabilidad**

Recientemente debido a la gran variedad de cambios que han surgido a causa de las medidas de confinamiento por el COVID-19, las empresas han desarrollado estrategias y las personas han tenido que desarrollar habilidades para poder ajustarse, o tratar de ajustarse, de manera inmediata a esos cambios inesperados y seguir adelante en sus actividades cotidianas. Lo que es un reflejo de la adaptabilidad, que se considera como la capacidad para gestionar y afrontar los cambios en un entorno laboral cambiante (Littleton, Arthur y Rousseau, 2000; Savickas, 2000; Griffin y Hesketh, 2005; Savickas, 2005; Heslin, 2005; Hall y Chandler, 2005; Arnau, 2011; Arnau, 2013).

La adaptabilidad debe entenderse como una competencia del desarrollo de la carrera que permite al trabajador anticiparse proactivamente a las exigencias de su puesto de trabajo, así como a las diferentes transiciones laborales, inciertas e impredecibles, y prepararse para resolverlas eficazmente en beneficio de su desarrollo profesional (Hernández, 2021; Chan, 2000; Fugate, Kinicki y Ashforth, 2004; Griffin y Hesketh, 2005; Arnau, 2011; Arnau, 2013), así como durante el proceso de la búsqueda de algún empleo (Charles, Torres y Castro, 2018). En este mismo sentido, la adaptabilidad permite mejorar el grado de ajuste activo del trabajador con los requerimientos de su puesto de trabajo y con las necesidades de producción de la empresa (Schyns, 2004; Dawis, 2005; Eggerth, 2008).

García y Forero (2018), mencionan que la capacidad de adaptación y respuesta que tienen las organizaciones en cuestión de tiempo y forma, ocasionados por el entorno cada vez más globalizado y competitivo, genera una serie de ajustes y cambios que afectan directamente a las personas dentro de las organizaciones reflejadas en algunas reacciones generadoras de estrés.

### 2.3 Hábitos

Covey (2003) define el hábito como una intersección de conocimiento, capacidad y deseo, es decir, el qué hacer, cómo hacer y el querer hacer, que para convertir algo en un hábito se necesitan esos tres elementos. Lorenz (2000) indica que son las conductas o comportamientos que tienen las personas en la vida cotidiana e inciden positiva o negativamente en el desarrollo de sus actividades, por ejemplo hábitos físicos que involucran el cuerpo y la salud, como hacer ejercicio de forma constante, cumplir con los horarios de alimentación y descanso, asistir a realizar estudios o análisis médicos para la prevención de enfermedades y el cuidado de la salud, también se pueden mencionar los hábitos de higiene y de limpieza de la persona, los hábitos sociales como son realizar visitas a amigos y familiares, enviar mensajes de cumpleaños o aniversarios a los seres queridos, entre otros más.

Por su parte Hernández-Castorena, Colín-Salgado y Velásquez-Espinoza (2018) y López-Higueta (2014), señalan que la importancia de desarrollar los hábitos en las personas en los lugares de trabajo como parte de la cultura y ambiente de las organizaciones. Mientras que Oliveira y Quinn (2015) hacen una revisión de la importancia de los hábitos y las rutinas de las personas en la realización de prácticas de gestión, ya sea para favorecer la satisfacción por el trabajo realizado así como por la productividad alcanzada.

La pandemia provocada por el COVID-19, ha cambiado radicalmente el estilo de vida, ya no tan sólo en el aspecto social o en el área de la salud, sino que también en el área laboral, el realizar el trabajo a distancia hizo que las personas cambiarán sus rutinas y hábitos alimenticios o de realizar alguna actividad física, debido a las medidas de prevención como el distanciamiento social que se utilizaron a partir del mes de marzo de 2020, tal como lo mencionan Reyes y Meza (2021) y de alguna manera se considera que alguno de estos cambios tengan su impacto en el desempeño y en la productividad, pues afecta en la pérdida de sueño o en el cansancio para realizar las actividades laborales.

Tomando como base las recomendaciones realizadas por Madero, et al., (2020) y los estudios sobre calidad de vida de las personas, Grimaldo, et al., (2020); Padrós, Gutiérrez y Medina (2015); Grimaldo, (2010); Pastor, Balaguer y García-Merita (2006), en los que señalan que existen conductas beneficiosas (consumo de alimentos sanos, practicar algún deporte y cuidado personal) que favorecen los aspectos de la calidad de vida de las personas, afectando de alguna manera el comportamiento y los hábitos que tienen al desempeñar sus actividades.

## **2.4 Productividad**

La productividad desde la perspectiva laboral es un indicador para medir lo que producen las personas en su lugar de trabajo, ya sean productos o servicios. Jiménez, Delgado y Gaona (2001), la definen como la relación existente entre la cantidad producida y los insumos utilizados dentro de un mismo proceso productivo.

Madero y Flores (2009) mencionan que existen sectores industriales en México que están sujetos a muchas presiones para mantener y mejorar significativamente su productividad, por lo que se requiere reducir la posibilidad de que la operación sea reubicada en otros países que impliquen bajos costos, como lo puede ser China o algún otro país. El ritmo de trabajo requerido, el nivel de estrés por cumplimiento de estándares, la diversidad y movilidad del personal, y la dinámica socio cultural de la región se conjugan para incorporar esquemas de trabajo a distancia que redunden directa e indirectamente en la competitividad. Así mismo analizan tres factores principales que impactan en la productividad de las personas que realizan esta práctica, como son: calidad de vida, desarrollo profesional y compromiso organizacional, considerando además la calidad de vida, el estrés y los efectos que tienen las emociones o sentimientos en la persona.

El tema de productividad ha sido investigado desde diversos puntos de vista, por ejemplo, Kato-Vidal (2019) lo hizo con la innovación en las pymes, Albarrán, de Pelekais

y Aguirre (2014) analizando el liderazgo de servicio en organizaciones universitarias, de Miguel, et al., (2011) muestran los efectos que tiene el ejercicio físico en la productividad laboral, mientras que Hinojo, Aznar y Romero (2020) hacen un análisis de las competencias transversales y su impacto en la productividad empresarial, por su parte Vázquez (2018) lo hace desde una perspectiva económica y sus impactos en los cambios estructurales.

Pinto y Muñoz (2020), en un estudio realizado en Chile durante el año 2020, con el objetivo de determinar qué factores inciden para mantener el bienestar durante la realización de las actividades a distancia, se pudo observar que no alteraron los aspectos de productividad de la empresa donde se ejerce y hubo efectos positivos en el desempeño de las personas al momento de trabajar a distancia en tiempos de pandemia.

## **2.5 Desempeño**

Ramirez-Vielma y Nazar (2019) reconocen diferentes tradiciones y enfoques para el estudio del desempeño laboral individual, por lo que su conceptualización es más una síntesis de estas, que una definición generalmente aceptada. Los autores proponen que el desempeño laboral es el conjunto de todas las conductas del individuo que apoyan el cumplimiento de sus objetivos en su entorno laboral, este conjunto aporta un valor clave para alcanzar sus metas y desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Por su parte, Campbell y Wiernik (2015) señalan que el desempeño no es sólo la ejecución de las actividades que corresponden al puesto de trabajo, impacta en la satisfacción y en el beneficio del colaborador, siendo una variable multidimensional, por lo que en su medición se puede enfocar en el desempeño de la tarea, desempeño contextual, o desempeño adaptativo.

Salas (2012) señala que el desempeño pueden ser aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización. Por su parte, Palmar y Valero (2014) señalan que en las organizaciones,

Relación entre adaptabilidad, desempeño, productividad y hábitos en ambientes de trabajo a distancia

el desempeño es uno de los factores que pueden ser considerados como determinantes para el alcance de las metas y objetivos que se plantean a los colaboradores, por eso es importante para los colaboradores tener las habilidades requeridas para su función y más en ambientes de trabajo a distancia.

Para medir el desempeño, Caballero (2018) identifica una serie de factores internos clasificándolos en competencias (el conocimiento, las habilidades y las actitudes), compensaciones (incentivos directos e indirectos), relaciones con los empleados (promociones y capacitaciones) y los factores influyentes en la productividad laboral (actitud, motivación, desempeño y ambiente de trabajo). Mientras que Álvarez, Alfonso e Indacochea (2018), analizan la medición del desempeño laboral desde la perspectiva del sector educativo como una herramienta en el análisis del talento humano, mostrando aspectos a considerar desde la perspectiva económica, social y de la gestión de los procesos que implica. Es conveniente señalar que de acuerdo con Chiang, Méndez y Sánchez (2010), la satisfacción laboral está muy relacionada con el tema del desempeño, sobre todo en la forma de medirlo.

### **3. Metodología**

La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional, de tipo no experimental, ex post-facto. La investigación se realizó en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, durante los meses de octubre y noviembre de 2020, para medir los constructos de la investigación, se optó por realizar un cuestionario en la plataforma de Google Forms formado por 49 reactivos de los cuales 2 fueron preguntas para identificar la situación que las personas tienen del trabajo a distancia, 5 fueron preguntas demográficas, 12 reactivos con los factores retadores del trabajo a distancia, utilizando escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 significa “Nada retador” y 5 “Muy retador”, y las 30 restantes fueron de escala Likert de 5 puntos donde 1 significa Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo, para los primeros cinco reactivos de la variable de desempeño se utilizó la escala 1 que significa “inferior” y 5 que hace referencia a

“superior”.

Los constructos utilizados en el instrumento de la investigación se distribuyen según las siguientes variables:

**Adaptabilidad.-** Para la realización de este constructo se utilizó el cuestionario para evaluar la adaptabilidad de los adultos desempleados hacia los cambios profesionales: aplicación preliminar y características psicométricas de Arnau (2011), el cual consta de las dimensiones cognitiva, conductual y emocional, el cuestionario original consta de 16 reactivos, de los cuales solo se consideraron 6 reactivos

**Desempeño.-** De acuerdo con Bohlander y Snell (2008) el desempeño laboral es “el empeño que el trabajador pone para realizar sus funciones dentro de la organización orientado hacia el éxito de ella” (p. 23). Por otra parte, Chiavenato (2007) considera que la evaluación del desempeño es “una percepción de cómo la persona desarrolla sus actividades, de los resultados que debe alcanzar y de su potencial” (p. 243), se analizaron los conceptos mencionados y se utilizó el instrumento propuesto por Griffin et al. (2007) para desarrollar los 10 ítems que se incluyeron en el instrumento.

En lo que respecta a la productividad, Caballero (2018), menciona una serie de factores que son influyentes en la productividad laboral como las competencias (el conocimiento, las habilidades y las actitudes), las compensaciones (incentivos directo e indirecto) y las relaciones con los empleados (promociones y capacitaciones), los cuales se tomaron y se adaptaron para el desarrollo de los 9 ítems que se utilizaron.

**Hábitos,** se puede mencionar que tomando como base las recomendaciones realizadas por Madero, et al., (2020) y los estudios sobre calidad de vida de las personas de Grimaldo, et al., (2020) y Pastor, Balaguer y García-Merita (2006), se adaptaron algunos ítems para desarrollar la forma de medir los hábitos de las personas.

Para medir la validez del instrumento, se recurrió a la consulta de expertos y de acuerdo con la retroalimentación recibida, se realizaron los cambios correspondientes a la encuesta, principalmente en la redacción de algunos de los ítems, para aprobar el cuestionario y posteriormente aplicarlo. Utilizando un muestreo a conveniencia, se aplicó el cuestionario mediante las redes de contacto de los autores, durante el período comprendido entre el 12 de octubre y el 5 de noviembre de 2020, se obtuvo un total de 170 respuestas de personas que se encuentran trabajando formalmente en alguna empresa, durante el tiempo en que se realiza la recolección de información.

Para el análisis de los datos obtenidos, se pasaron cada una de las respuestas obtenidas en la encuesta a una base de datos en Excel y posteriormente fueron ingresados al Software estadístico IBM-SPSS v24, a través del cual se pudieron realizar los diversos análisis utilizados en la investigación.

#### **4. Análisis y discusión de los resultados**

En seguida se muestran las características de los participantes en la investigación, que sirven para conocer los datos de las personas involucradas, destacando que el 38.2% son del género masculino, el 61.2% del género femenino, y el 56.5% son solteros. Así mismo, la mayoría de los participantes, dentro de nuestra muestra, es decir, el 85.3% son profesionistas e incluso tienen un posgrado (ver tabla 1).

**Tabla 1. Características de las personas que respondieron el cuestionario**

Datos demográficos	N	Porcentaje
<b>Género</b>		
Masculino	65	38.2%
Femenino	104	61.2%
Prefiero no decir	1	0.6%
<b>Estado civil</b>		
Soltero/a	96	56.5%
Casado/a	59	34.7%
Otro	15	8.8%
<b>Año de nacimiento</b>		
Antes de 1980 (inclusive)	45	26.5%
Entre 1981 y 1996	103	60.6%
Después de 1997 (inclusive)	22	12.9%
<b>Experiencia laboral</b>		
Menos de 1 año	13	7.6%
Entre 2 y 5 años	57	33.5%
Entre 6 y 10 años	34	20.0%
Más de 10 años	66	38.9%
<b>Nivel académico</b>		
Preparatoria	25	14.7%
Profesional	109	64.1%
Posgrado	36	21.2%
	n = 170	100%

Fuente: elaboración propia

Con la finalidad de conocer la situación que tienen las personas respecto al trabajo a distancia, después de siete meses en los que se confirmó formalmente la pandemia, es decir, en octubre de 2020, se obtuvieron los siguientes resultados, destacando que, de la muestra observada, el 52.9% continúa realizando sus actividades desde casa y el 31.8% lo hace de manera combinada, es decir, una parte a distancia y otra de manera presencial (ver tabla 2).

**Tabla 2. Actividades realizadas a distancia**

	Frecuencia	Porcentaje
1.- Sí, se continúa trabajando desde casa	90	52.9%
2.- Sí, ahora en un esquema combinado o híbrido	54	31.8%
3.- No, ya estoy de regreso de tiempo completo	15	8.8%
4.- No, mi trabajo no se puede realizar a distancia	11	6.5%

Fuente: Elaboración propia

Para complementar la información del instrumento diseñado en esta investigación, se agregó un reactivo para conocer la percepción de las personas sobre el regreso a las oficinas o a su lugar de trabajo, obteniendo que el 48.2% señala que desconoce la fecha

Relación entre adaptabilidad, desempeño, productividad y hábitos en ambientes de trabajo a distancia

exacta para regresar, mientras que el 11.2% indica que es muy probable que no regrese a las oficinas, lo cual es un tema interesante para considerar como posibles líneas de investigación pues los procesos de trabajar a distancia, prácticamente serán al 100% (ver tabla 3).

**Tabla 3. Sobre el regreso al lugar de trabajo donde realizas tus actividades cotidianas**

	Frecuencia	Porcentaje
1.- Es muy probable que no regrese a las oficinas	19	11.2%
2.- Por el momento, desconozco la fecha de regresar	82	48.2%
3.- Ya regresamos, de manera escalonada	40	23.5%
4.- Ya regresamos por completo	14	8.2%
5.- Nunca suspendí mis actividades en mi lugar de trabajo	15	8.8%

Fuente: Elaboración propia

Respecto al inicio diario de las actividades laborales en el entorno del COVID-19 y el trabajo a distancia, se puede observar que el 50.6% de los participantes lo hacen en su horario habitual, de las 8:30 am a las 5:00 pm (ver tabla 4).

**Tabla 4. Percepción sobre el horario para el inicio de las actividades laborales**

Antes de la hora		A la hora habitual		Después de la hora	
Frecuencia	Pctje.	Frecuencia	Pctje.	Frecuencia	Pctje.
32	18.8%	86	50.6%	52	30.6%

Fuente: Elaboración propia

En lo que corresponde al cierre o terminación diaria de las actividades laborales en el entorno del COVID-19 y el trabajo a distancia, el 54.1% de los participantes señalan que terminan sus actividades después de la hora habitual. (ver tabla 5)

**Tabla 5. Percepción sobre el horario para terminar las actividades laborales**

Antes de la hora		A la hora habitual		Después de la hora	
Frecuencia	Pctje.	Frecuencia	Pctje.	Frecuencia	Pctje.
20	11.8%	58	34.1%	92	54.1%

Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto que se consideró relevante incluir en la investigación, era conocer si la realización de actividades a distancia, representan un reto para las personas que trabajan, tomando en consideración y como puntos de partida, la opinión de las personas, antes y durante el distanciamiento social requerido para la prevención del contagio por la pandemia del COVID-19. Observando que, en todos los factores, los promedios fueron superiores durante el aislamiento de las personas, con esto se puede observar que sí es un reto poder realizar actividades a distancia. (ver tabla 6)

**Tabla 6. Comparación de los factores retadores en el trabajo a distancia**

	Antes del COVID		Durante el COVID	
	Prom.	Desv. S.	Prom.	Desv. S.
Acceso de equipos esenciales de oficina	1.95	1.19	2.42	1.29
Distracciones por factores externos	2.40	1.20	2.95	1.20
Comunicación en equipo	2.08	1.24	2.37	1.23
Mantener un horario	2.21	1.32	2.77	1.38
Conectividad de internet	2.07	1.31	2.42	1.25
Distracción por personas en casa	2.14	1.25	2.89	1.31

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1 Análisis de validez y confiabilidad

Una vez terminado los análisis descriptivos de los datos, se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio con la finalidad de conocer la validez convergente de los datos. Este análisis tuvo un método de extracción de componentes principales, y un método de rotación varimax. Se obtuvo que para el constructo desempeño, ocho ítems mostraron cargas superiores a 0.5, mientras que, para productividad, fueron cuatro ítems, y para adaptabilidad y hábitos de la persona fueron tres ítems para cada uno. (ver tabla 7)

**Tabla 7. Matriz Rotada de Componentes**

Variables o ítems	Componentes			
	1	2	3	4
Desempeño9	.771			
Desempeño7	.688			
Desempeño3	.679			
Desempeño10	.615			
Desempeño5	.600			
Desempeño2	.558			
Desempeño1	.553			
Desempeño4	.503			
Productividad6		.806		
Productividad8		.769		
Productividad7		.719		
Productividad5		.674		
Adaptabilidad3			.769	
Adaptabilidad5			.761	
Adaptabilidad4			.668	
HábitosPersonales1				.779
HábitosPersonales6				.722
HábitosPersonales4				.545

Fuente: Elaboración propia

Para conocer la confiabilidad de cada uno de los diversos constructos utilizados en la investigación, se hizo un análisis de la consistencia interna a través de Alpha de Cronbach, utilizando un nivel de significancia del 5%, los resultados fueron los siguientes: para desempeño fue de 0.819, para productividad 0.565, para hábitos de las personas 0.618 y finalmente para adaptabilidad fue de .722. Al terminar este apartado de la investigación, se puede mencionar que la hipótesis 1 se cumple al mostrar indicadores confiables para poder seguir realizando los análisis estadísticos correspondientes y medir la relación entre las diversas variables que se están considerando.

Una vez que se obtuvieron los índices de confiabilidad, se agruparon de la manera en que se formaron los diversos componentes y se realizó el análisis de correlaciones correspondiente para poder cumplir con otro de los objetivos de la investigación y comprobar las hipótesis planteadas para identificar las relaciones que hay entre las variables utilizadas, (ver tabla 8). Pudiendo destacar que todas las variables tienen una

relación positiva, sin embargo, las que mayor correlación presentan son hábitos de la persona con desempeño ( $r=0,417$ ,  $p<0,00$ ) y desempeño con adaptabilidad, ( $r=-0,364$ ,  $p<0,00$ ), con estos resultados obtenidos, se comprueban las hipótesis 2 y 3.

Tabla 8. Matriz de correlaciones

	Adaptabilidad	Desempeño	Productividad	Hábitos
Adaptabilidad	1			
Desempeño	0.364**	1		
Productividad	0.295**	0.313**	1	
Hábitos	0.177*	0.417**	0.291**	1

\*Nivel de significancia de correlación al 0,05.  
 \*\*Nivel de significancia de correlación al 0,01.

Fuente: Elaboración propia

## 5. Conclusiones y discusión

Con el desarrollo de este proyecto, se puede concluir que las personas reconocen que sus actividades laborales pueden realizarse con alguna modalidad del trabajo a distancia (93.5%), sin embargo, la mayoría está pensando en regresar a las oficinas, al menos en una modalidad híbrida, por lo que las áreas de recursos humanos en las empresas deben diseñar esquemas de trabajos flexibles para proponer a sus colaboradores, pues el factor más retador del trabajo a distancia identificado fue el acceso a la tecnología y a los equipos esenciales de oficina. Y efectivamente la tecnología es un habilitador necesario, sin embargo, no es el único. También es necesario que la organización gestione y establezca una estrategia para cuidar las cargas de trabajo, así como establecer seguimiento y orientación para los empleados, no únicamente fiscalización del trabajo a distancia. Y se requiere también que las personas tengan las competencias para autogestionar su trabajo, logren adaptarse para alcanzar las mejores condiciones posibles para trabajar de acuerdo con sus recursos disponibles, así como lograr acuerdos que ambas partes consideren justos y adecuados.

Ante situaciones de riesgo, o de una emergencia sanitaria, la capacidad de adaptarse es crítica, para poder ajustarse a un entorno cambiante. Desde la percepción de las personas en la muestra, esta adaptabilidad se encuentra relacionada con el desempeño. Sin embargo, separan su capacidad de esfuerzo y enfoque para realizar la actividad, de la eficiencia para alcanzar los resultados.

La pandemia de COVID-19 trajo consigo un enorme reto, de gran impacto directo para la humanidad, en particular para las ciencias de la salud, especialmente por la atención y seguimiento de la enfermedad y del alcance que no se tenía contemplado que tuviera. Además de interpretar la evolución que han tenido las estrategias empresariales y los modelos de negocios para enfrentar los nuevos retos que se presentan, principalmente ante el escenario del COVID-19, se destaca la importancia de seguir realizando proyectos de investigación sobre estos temas.

Al realizar la presente investigación, se observa que las personas consideran que de alguna manera están haciendo sus actividades, que cumplen con hacer su trabajo, tienen conocimiento y siguen con el proceso operativo de su función, pero al parecer su percepción es que no están siendo tan eficientes como deberían y eso se refleja en el resultado, pues no están alcanzando la productividad esperada.

Para lograr una exitosa implementación del trabajo a distancia, por un lado, la naturaleza del trabajo a realizar debe utilizar tecnología enfocada para el beneficio de la organización y del colaborador, además de que sea fácil de implementar. Así mismo, el trabajo a desempeñar debe de estar en su mayoría relacionado con actividades de tipo mental y que representen un reto intelectual para quienes lo desempeñan (Madero, et al., 2020). Por otra parte, la organización debe fomentar una cultura positiva de trabajo a distancia, destacando el trabajo en casa, donde la administración confía en cada una de las personas que lo realizan. Otro factor importante es el medio ambiente de trabajo, es decir, el espacio donde se desarrollarán las actividades laborales ya sea en el hogar o en una ubicación distinta a la organización, los cuales deberán cumplir con características

físicas viables para la operación, tomando en cuenta también el medio ambiente familiar, si el trabajo se llevará a cabo dentro del hogar del empleado. Por último, el empleado debe cumplir con valores, actitudes y cualidades que le permitan desempeñar sus actividades a distancia (Reyes y Meza, 2021). Como principales características, los empleados deben tener una motivación propia, habilidad para trabajar sin supervisión, y deben ser personas tenaces y organizadas, tal como lo mencionan Martín, Martín y Trevilla (2009).

Se puede mencionar que las personas que reportan una percepción de mantener un mayor nivel de hábitos laborales tienen una mayor percepción de desempeño, lo cual, coincide con el marco teórico, las personas quienes eran disciplinadas y tenían buenos hábitos antes de la pandemia, es muy probable que continúen manteniéndolos. Además, ofrece sustento a la recomendación realizada por algunas empresas de consultoría, en el sentido de que las personas trabajando desde casa, debían tratar de mantener una rutina, fomentar hábitos y horarios, para favorecer su estructura de trabajo, y al final, apoyar a un mejor desempeño y así poder comprobar la hipótesis 3. Al mantener estos hábitos laborales, las personas consideran alcanzar un buen nivel de desempeño al desarrollar sus tareas o seguir el proceso que les fue asignado. Sin embargo, la productividad generalmente está asociada con los resultados, y al parecer esta percepción de logro no es igual. Esto es, las personas consideran que están trabajando igual o más, pero no consideran que estén alcanzado los resultados, o no consideran que los resultados obtenidos estén relacionados con sus buenos hábitos laborales.

En el entorno del COVID-19 con la necesidad de realizar trabajo a distancia, los hábitos personales son un aspecto muy importante para el desarrollo de las actividades laborales, pudiendo destacar el establecimiento y seguimiento de un horario que se pueda respetar para evitar la percepción de exceso de trabajo, así mismo es conveniente realizar un plan de trabajo diario o semanal y jerarquizar la importancia de las actividades asignadas para

Relación entre adaptabilidad, desempeño, productividad y hábitos en ambientes de trabajo a distancia

poder cumplir en tiempo y forma en la entrega de las mismas, por otra parte procurar tener organizada el área de trabajo así como respetar el tiempo para hacer las comidas.

### **5.1 Limitaciones y líneas futuras de investigación**

Aunque la temática de la investigación es reciente y vigente, en la que se utiliza como base el contexto ambiental de la pandemia del COVID-19, algunas de las limitaciones encontradas se centran en que no se incluyeron suficientes referencias a pesar de la existencia de abundante bibliografía desde diversos puntos de vista que analizan las variables estudiadas. Así mismo considerar incluir en los instrumentos de medida, más información demográfica que permita realizar análisis para complementar los hallazgos de la investigación, como pueden ser los puestos, el tipo de trabajo que realizan y el nivel jerárquico de los participantes, además del sector o tipo de industria que serán de utilidad para poder diseñar propuestas atractivas que favorezcan el uso de los aspectos de flexibilidad laboral y el ambiente de las personas en sus lugares de trabajo.

En el futuro es importante considerar seguir evaluando diversas variables en entornos laborales y culturales diferentes, como son las relaciones interpersonales en ambientes híbridos, las preferencias de las personas para trabajar a distancia, el impacto que tienen los aspectos del clima laboral en ambientes de trabajo virtuales en las empresas, entre otros más. En esta ocasión debido al COVID-19 las prácticas de gestión empresarial han tenido que ajustarse de manera inmediata a las necesidades vigentes del mercado, sin embargo es muy probable que en el futuro sea necesario favorecer el establecimiento de reglas y políticas organizacionales que beneficien las nuevas formas de trabajo, así como la planificación de estrategias y herramientas de gestión para poder establecer acuerdos y fortalecer ambientes de confianza generadores de resultados favorables, tanto en aspectos de bienestar físico como emocional de las personas al estar realizando sus actividades causados por posibles situaciones críticas que puedan producirse en entornos cambiantes, pues de acuerdo a lo que mencionan Madero, et al., (2020) y

Salazar, et al., (2009) son aspectos que impactan en el ambiente laboral de las organizaciones.

Así mismo, es importante considerar lo que mencionan Madero y Flores (2009), respecto a que en el entorno laboral y cultural en México, es difícil aceptar que una persona pueda trabajar desde su casa u otro lugar diverso a una oficina o centro de trabajo sin una supervisión personal y directa de su patrón, estos aspectos han cambiado por la pandemia del COVID-19, lo cual es conveniente pensar en investigaciones que involucren personas que realizan su trabajo fuera de las oficinas como representantes de ventas, comisionistas, etc., los cuales pueden ser evaluados y controlados en ambientes de trabajo a distancia y utilizando herramientas tecnológicas que favorezcan la productividad y los resultados en su función.

## 6. References

- Acuña-Hormazabal, A. Mendoza-Llanos, R. y Pons-Peregort, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37 (158), 104-112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
- Agudo, M.J. (2014) El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información* 4, 172-187.
- Álvarez, B. Alfonso, D. e Indacochea, B. (2018). El Desempeño Laboral: Un problema social de la ciencia. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9 (2), 1–12.
- Albarrán, M. de Pelekais, C. y Aguirre, R. (2014). El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada. *Telos*, 16 (2), 315-326.

Amador, L. N. Aguirre, G. M. Anguiano, P. N. y Guízar, M. J. (2019). Desempeño laboral de acuerdo al estado de salud del trabajador y el uso del móvil en organizaciones laborales. *Nova Scientia*, 10 (21), 423–440.

Arce, L. y Rojas, K. (2020). Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica. *Cuadernos de Investigación UNED*, 12 (2), e3141. <https://doi.org/10.22458/urj.v12i2.3141>

Arnau, L. (2011). Cuestionario para evaluar la adaptabilidad de los adultos desempleados hacia los cambios profesionales: aplicación preliminar y características psicométricas. *REDIE Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 13 (2), 99-112.

Arnau, L. (2013). Desempleo y orientación para la carrera: Aplicación y evaluación de un programa de orientación a los cambios profesionales de la adultez. *Educación XX1*, 16 (1), 191-205. <https://doi.org/10.5944/educxx1.16.1.723>

Benavides, F. (2020). La salud de los trabajadores y la COVID-19. 2020, *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 23 (2), 154-158.

<https://doi.org/10.12961/aprl.2020.23.02.02>

Caballero D. P. (2018). Factores internos de gestión de recursos humanos que influyen en la productividad laboral del procesamiento de la carne vacuna en el frigorífico Piquete Cué, instalado en la ciudad de Limpio, en el año 2016. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 14 (1), 47-58. <https://doi.org/10.18004/riics.2018.julio.047-058>

Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 1-42.

- Charles, L. H. Torres, G., A. J. y Castro, L. D. (2018). Efectos del capital social en el empleo en México. *Revista de Economía Institucional*, 20 (38), 263-283. <https://doi.org/10.18601/01245996.v20n38.11>.
- Chiang, M. Méndez, G. y Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, 19 (2), 21-36.
- Covey, S. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Buenos Aires, Paidós.
- Dawis, R. V. (2005). *The Minnesota theory of work adjustment*. En S. D. Brown y R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling. Putting theory and research to work* (pp. 3-24). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- de Miguel Calvo, J. Schweiger Gallo, I. de las Mozas Majano, O. y Hernández López, J. (2011). Efecto del ejercicio físico en la productividad laboral y el bienestar. *Revista de Psicología del Deporte*, 20 (2), 589-604.
- Eggerth, D. E. (2008). From Theory of Work Adjustment to Person–Environment Correspondence Counseling: Vocational Psychology as Positive Psychology. *Journal of Career Assessment*, 16 (1), 60–74.  
  
<https://doi.org/10.1177/1069072707305771>
- Fabeil, N., Pazim, K., y Langgat, J. (2020). The Impact of COVID-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy. *Journal of Economics and Business*, 3(2), 837-844.
- Fernandes, M. A. y Ribeiro, A. de A. (2020). Salud mental y estrés ocupacional en trabajadores de la salud a la primera línea de la pandemia de COVID-19. *Revista Cuidarte*, 11 (2). <https://doi.org/10.15649/cuidarte.1222>

- Fugate, M. Kinicki, A. J. y Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 14-38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- García R. M. y Forero A. C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Diversitas*, 14 (1), 149–162. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2018.0001.11>
- García, V. y Martínez, R. (2016). Ausentismo laboral y salud: estudio de su importancia en el teletrabajo. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 6 (11),13-25.
- Griffin, B. y Hesketh, B. (2005). *Counseling for work Adjustment*. En, S. D. Brown y R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling. Putting theory and research to work* (pp. 483-506). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/155/15520598007.pdf>
- Grimaldo, M. (2010). Calidad de vida y estilo de vida saludable en un grupo de estudiantes de posgrado de la ciudad de Lima. *Pensamiento Psicológico*, 8 (15), 17-38.
- Grimaldo, M. P. Correa, J. Jara, D. Cirilo, I. y Aguirre, M. (2020). Propiedades psicométricas de la Escala de Calidad de vida de Olson y Barnes en estudiantes limeños (ECVOB). *Health and Addictions/Salud Y Drogas*, 20 (2), 145–156. <https://doi.org/10.21134/haaj.v20i2.545>
- Hall, D. y Chandler, D. (2005). Psychological Success: When the Career Is a Calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2), 155-176. <https://doi.org/10.1002/job.301>

Hernández-Castorena, O. Colín-Salgado, M. y Velásquez-Espinoza N. (2018). Análisis de la relación hábitos y aceptación de 9's como elemento de competitividad en la pyme manufacturera de Aguascalientes, México. *Revista CEA*, 4 (7), 29-47.

<https://doi.org/10.22430/24223182.757>

Hernández, T. B. (2021). Estrés laboral y trastornos adictivos en empleados en trabajo desde casa: Una aproximación mediante el modelo JD-R. *RECAI, Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10 (29).

Heslin, P.A. (2005) Experiencing Career Success. *Organizational Dynamics*, 34, 376-390. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.08.005>

Hinojo, F. J. Aznar, I. y Romero, J. M. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30 (76), 51-62. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85194>

Jiménez, A. Delgado E. y Gaona, G. (2001). Modelo de productividad de David Sumanth aplicado a una empresa del sector de maquinaria no eléctrica. *Ingeniería*, 6 (2), 81-87. <https://doi.org/10.14483/23448393.2707>

Kato-Vidal, E.L. (2019). Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. *Estudios Gerenciales*, 35 (150), 38-46.

<https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2909>

Littleton, S. M. Arthur, B. A. y Rousseau, D. M. (2000). *The future of boundaryless careers*. En A. Collin y R. Young (Eds.), *The future of career* (pp.53-69). Inglaterra: Cambridge University Press.

López-Higueta, D. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. *Suma de Negocios*, 5 (11), 29-38. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70017-5](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70017-5)

- López, J. A. y Mendoza, J. E. (2017). Salarios, desempleo y productividad laboral en la industria manufacturera mexicana. *Ensayos - Revista de Economía*, 36 (2), 185–228.
- López, N. Pérez-Simón, M. Nagham-Ngwessitchou E. Vázquez-Ubago M. (2014), Teletrabajo, un enfoque desde la perspectiva de la salud laboral. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 60 (236), 587-599.
- Lorenz, E. (2000). Organizational routines in the light of 'old' evolutionary economics: bringing politics back into the study of organizational learning. *European Journal of Economic and Social Systems*, 14 (2),191-207.
- Lozano, S. Robledo, R. y Lozano, L. (2020). Desempleo en tiempos de covid-19: Efectos socioeconómicos en el entorno familiar. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 5 (4), 187-197.
- Madero, S. (2021). Relación entre los aspectos del ambiente de trabajo desde la perspectiva de trabajo flexible. *Lúmina*, 22(1), 1-17.
- <https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n1.4075.2021>
- Madero, S. Ortiz, O. Ramírez, J. y Olivas-Luján, M. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work, *Management Research, Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18 (4), 401-420.
- <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1065>
- Madero, S. y Flores, R. (2009). Predictores de la disposición de trabajadores mexicanos a aceptar el teletrabajo. *Investigación y Ciencia*, 43, 24-29.
- Madero, S. y Barboza, G. A. (2015), Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial, *Contaduría y Administración*, 60 (4), 735-756. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>

- Madero, S. y Peña, S. (2018), Percepción de los esquemas de incentivos monetarios y sus consecuencias en la pyme mexicana: un estudio descriptivo. *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 265-286.
- Martín C. N. Martín P. V. y Trevilla C. C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 66, 187- 211.
- Oliveira, J. y Quinn, M. (2015). Interactions of Rules and Routines: Re-thinking rules. *Journal of Accounting and Organization Change*, 11 (4), 503-526.  
<https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2013-0095>
- Organización Mundial de la Salud (2020). COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. (31 de marzo de 2022).  
<https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Padrós, F. Gutiérrez, C. y Medina, M. (2015). Propiedades psicométricas de la Escala de Satisfacción con la Vida (SWLS) de Diener en población de Michoacán (México). *Avances en Psicología Latinoamericana*, 33 (2), 221-230.  
<https://doi.org/10.12804/apl33.02.2015.04>
- Palmar, R. y Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios públicos*. 17 (39), 159-188.
- Pastor, Y. Balaguer, I. y García-Merita, M. (2006). Relaciones entre el autoconcepto y el estilo de vida saludable en la adolescencia media: un modelo exploratorio. *Psicothema*, 18 (1) 18-24.
- Pinto, A. y Muñoz, G. (2020). Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis. Escuela de Psicología, Univesidad Adolfo Ibáñez. (4 de abril de 2022).

[https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz\\_2020\\_teletrabajo\\_final.pdf](https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz_2020_teletrabajo_final.pdf)

Pradhan, R., y Jena, L. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>

Ramírez-Vielma, R. y Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con el desempeño laboral. *Revista Psicología. Organizacoes e Trabalho*, 19 (4), 791–799.

Reyes, M. y Meza, M. (2021). Cambios en los estilos de vida durante el confinamiento por COVID-19. *Ciencia ergo-sum*, 28 (4). <https://doi.org/10.30878/ces.v28n4a4>

Riveiro F. J. (2020). *Los beneficios de la actividad física en la prevención del COVID-19*. Universidad Rey Juan Carlos (5 de octubre de 2020). <https://www.urjc.es/en/todas-las-noticias-de-actualidad/5594-los-beneficios-de-la-actividad-fisica-en-la-prevencion-del-covid-19>

Salas, R. S. (2012). Training processes, professional skills and job performance in the National Health System in Cuba. *Educación Médica Superior*, 26 (2), 163-165.

Salazar, J. G. Guerrero, J. C. Machado, Y. B. y Cañedo, R., (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20 (4), 67-75.

Savickas, M. L. (2000). *Renovating the psychology of careers for the twenty-first century*. En A. Collin, y R. Young (Eds.), *The future of Career* (pp. 53-69). Inglaterra: Cambridge University Press. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*.

Savickas, M. L. (2005). *The theory and practice of career construction*. En S. D. Brown y R. W. Lent (Eds.), *Career Development and counseling. Putting theory and research to work* (pp. 42-71). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Schyns, B. (2004). The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behaviour and preparedness for occupational change. *Journal of Career Development*, 30, 247-261.

<https://doi.org/10.1023/B:JOCD.0000025114.45945.08>

Sheth, J. (2020). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 261-264.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.028>

Shen, H. Fu, M. Pan, H. Yu, Z. y Chen, Y. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56 (10), 2213–2230.  
<https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785863>

Vázquez, L. R. (2018). Cambio estructural y productividad laboral en la industria. Un análisis global. *Trimestre Económico*, 85 (2), 277–310.

Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. 2020*, de Publicación de las Naciones Unidas Sitio web:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/S2000387\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/S2000387_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)