



**PROYECTO DE GRADO: TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19:
¿PUEDE CUALQUIER EMPLEADO Y CUALQUIER TIPO DE LÍDER
AFRONTARLO?**

AUTOR(ES)

**VALENTINA ROJAS ROZO
MARÍA CAMILA GÓMEZ GIRALDO**

DIRECTOR DEL PROYECTO

IVÁN DARÍO SÁNCHEZ MANCHOLA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2022

Tabla De Contenido

Resumen	5
Abstract	5
Introducción	6
Objetivos.....	9
General.....	9
Específicos.....	9
Marco teórico	10
Teletrabajo	10
Personalidad	10
Conflicto Trabajo-Familia	11
Estrés.....	12
Desempeño.....	13
Liderazgo Transformacional	13
Personalidad Del Empleado Y Su Relación Con El Desempeño Laboral En El Contexto Del Teletrabajo	14
El Rol Mediador Del Conflicto Trabajo-Familia y El Estrés	17
El Rol Mediador Del Conflicto Trabajo-Familia.....	17
El Rol Mediador Del Estrés	19
El Rol Moderador Del Líder.....	20
Metodología.....	22
Alcance De La Investigación.....	22
Muestra	23
Medidas.....	23
<i>Variable Independiente:</i>.....	23
<i>Variable Dependiente:</i>.....	24
<i>Variable Mediadora:</i>	24
<i>Variable Moderadora:</i>.....	25
<i>Variables De Control:</i>	26
Nivel De Conectividad:.....	26
Género:	26
Edad:.....	26

Estado Civil:.....	26
Nivel De Educación:	26
Número De Hijos A Cargo:	27
Número De Adultos A Cargo:	27
Análisis.....	27
Resultados.	28
Descriptivos Y Matriz De Correlaciones.	28
Modelos De Regresión (Relaciones Directas).	28
Modelos De Regresión (Relaciones Indirectas: Mediación).....	31
Modelos De Regresión (Relaciones Indirectas Moderación)	33
Discusión.....	37
Implicaciones Teóricas.	37
Implicaciones Prácticas	38
Limitaciones E Investigación Futura	40
Conclusiones.....	41
Referencias	42

Lista De Tablas

Tabla 1 Estadísticas descriptivas y matriz de correlaciones.....	30
Tabla 2 Análisis de la relación entre personalidad y desempeño.....	31
Tabla 3 Análisis de la mediación para Estabilidad Emocional (Controlando por M).	32
Tabla 4 Análisis de la mediación para Meticulosidad (Controlando por EE).	33
Tabla 5 Análisis de moderación del Liderazgo Transformacional en el efecto indirecto de EE.	34
Tabla 6 Análisis de moderación del Liderazgo Transformacional en el efecto directo M..	36

Lista De Figuras

Figura 1 Modelo	23
Figura 2 Interacción Estabilidad Emocional y Liderazgo Transformacional.....	35
Figura 3 Interacción Meticulosidad y Liderazgo Transformacional.	36

Resumen

La pandemia del COVID-19 con su consecuente cuarentena llevó a las organizaciones a migrar, sin mayor nivel de preparación, hacia el teletrabajo. Si bien la literatura reconoce beneficios del teletrabajo, igualmente, esta plantea que características propias del empleado, tales como su personalidad, son claves para que este tipo de trabajo pueda realizarse exitosamente y canalizar sus beneficios personales y organizacionales. Mediante una encuesta a 381 empleados que estaban realizando teletrabajo durante la primera cuarentena decretada por el gobierno colombiano, se determinó que los rasgos de personalidad de Estabilidad Emocional y Meticulosidad afectan el nivel de desempeño de los empleados en el teletrabajo. Específicamente, la meticulosidad tuvo un efecto directo, mientras que el efecto de la Estabilidad Emocional estuvo mediado por el nivel de Conflicto Trabajo-Familia del empleado y su Estrés. Igualmente, se halló que el estilo de liderazgo transformacional del jefe modera la relación (directa y mediada) entre dichos rasgos y el desempeño del empleado durante el teletrabajo.

Palabras claves: Personalidad, desempeño, conflicto trabajo-familia, estrés, liderazgo transformacional.

Abstract

The COVID-19 pandemic with its consequent quarantine led organizations to migrate, without a higher level of preparation, towards teleworking. Although literature recognizes benefits of teleworking, it also proposes that employees' characteristics, such as their personality, are key for this type of work to be carried out successfully and channel its benefits personal and organizational. Through a survey of 381 employees who were teleworking during the first quarantine decreed by the Colombian government, it was found that the personality traits of Emotional Stability and Conscientiousness affect the level of performance of employees in teleworking. Specifically, Conscientiousness had a direct effect, while the effect of Emotional Stability was mediated by the levels of Work-Family Conflict and Stress of the employees. Likewise, it was found that the transformational leadership style of the boss moderates the relationship (direct and mediated) between these traits and the performance of the employees during the teleworking.

Keywords: telework, personality, emotional stability, conscientiousness, work-family conflict, stress, transformational leadership, performance, COVID-19.

Introducción

El teletrabajo se ha convertido en un elemento esencial dentro del funcionamiento de las organizaciones (Bailey, Leonardi, y Barley, 2012; Makarius y Larson, 2017; Tannenbaum, Mathieu, Salas y Cohen, 2012). Año tras año ha venido incrementándose el porcentaje de trabajadores que se desplazan hacia la modalidad de trabajo virtual y de organizaciones que adaptan sus estrategias para obtener resultados exitosos dentro de esta nueva forma de trabajo (Brooks, 2015; Harter, Agrawal, y Sorenson, 2014). Esta migración hacia lo virtual ha generado beneficios tanto para las organizaciones como para los trabajadores. A las organizaciones, por ejemplo, les ha ayudado a reducir las intenciones de rotación de su personal (Golden, 2006). A los trabajadores, por su parte, les ha permitido dividir su tiempo de trabajo entre la oficina y el hogar, flexibilizando así la atención de asuntos en casa (Golden, 2006).

Más allá de los beneficios derivados del teletrabajo, Golden (2006) señaló que dicho tipo de trabajo requiere el aumento del compromiso por parte de los trabajadores, pues aumenta el control y la autonomía que estos tienen sobre sus procesos laborales. Debido a esto, la literatura ha sugerido que el éxito de las personas realizando teletrabajo depende en gran medida de sus características individuales y de la forma en que estas responden a los cambios en el entorno (Golden, 2006; Lamond, 2000; Makarius y Larson, 2017). Por tanto, el éxito de un individuo en el teletrabajo parece estar ligado, entre otras cosas, a su personalidad; es decir, a su patrón de pensamientos, sentimientos y comportamientos que los distinguen de otros individuos y que persisten a través del tiempo y las situaciones (Phares, 1991). Por ejemplo, la investigación ha destacado que la aplicación de nuevas estructuras de comunicación parece ser aceptada en mayor o menor medida dependiendo de la personalidad del empleado, específicamente, del grado de meticulosidad y estabilidad emocional de este (Makarius y Larson, 2017).

En línea con lo anterior, Lamond (2000) sugirió que es importante determinar cuál es la persona adecuada para el teletrabajo. Dicho autor planteó un modelo de compatibilidad en el

cual personas con mayor autodisciplina, mayor capacidad para trabajar sin supervisión y capaces de mantener hábitos, pueden adaptarse con facilidad al teletrabajo. Más recientemente, Makarius y Larson (2017) plantearon que los individuos cuya personalidad se caracteriza por altos niveles de afabilidad, apertura a la experiencia, extroversión y meticulosidad, tienen mayores probabilidades de éxito en el trabajo virtual.

Lo anterior resalta la necesaria planeación que deberían tener las organizaciones -por lo menos en lo concerniente a la selección de empleados en términos de sus rasgos de personalidad- alrededor de la implementación del teletrabajo. Sin embargo, la situación social actual derivada del COVID-19 y del aislamiento obligatorio decretado por los gobiernos, forzó a las organizaciones a modificar para el teletrabajo, sin mayor nivel de preparación, su estructura básica de funcionamiento (Carnevale y Hatak, 2020). Más importante aún, implicó que la mayoría de los empleados, independientemente de sus cargos y rasgos de personalidad, tuvieran que realizar teletrabajo y que, por tanto, tuvieran que exponerse a formas técnicas, físicas y psicosociológicas de trabajo nunca vistas. Por ello, aunque se han reconocido beneficios para los empleados derivados del teletrabajo, el cambio repentino hacia dicho tipo de trabajo pudo implicar múltiples problemas en los distintos aspectos de su vida personal y laboral. Tal situación sugiere, al menos, dos aspectos importantes para las organizaciones y la investigación.

En primer lugar, la necesidad de establecer los efectos derivados de esta nueva forma de trabajo en la productividad y el bienestar de los empleados (Golden, 2006), en el contexto particular de la pandemia del COVID-19. Por ejemplo, varios autores han destacado que los empleados, además de manejar el aumento de la tensión que puede resultar de la transición al teletrabajo—principalmente aquellos empleados que nunca se habían visto enfrentados a este tipo de trabajo—han tenido que hacer frente a las preocupaciones del cuidado de sus hijos debido al cierre de las escuelas y los servicios de guarderías, así como también lidiar con la constante preocupación sobre la salud y seguridad de sus familiares durante la pandemia (Carnevale y Hatak, 2020; Dirani et al., 2020). Estas nuevas demandas han hecho aún más borrosas las fronteras entre los roles laborales y familiares, derivando en problemas de conflicto trabajo-familia (CTF) y estrés para los empleados. Así, resulta clara la necesidad de analizar esta nueva realidad de la vida laboral de los empleados, más aún cuando algunos

estudios han señalado que existe el riesgo de incrementar los niveles de CTF al implementar la modalidad del teletrabajo (Felstead y Jewson, 2000; Taskin y Vendramin, 2005).

En segundo lugar, la necesidad de comprender el efecto que pueda tener el accionar de los líderes sobre los empleados que se vieron obligados a hacer frente al teletrabajo sin estar preparados y que, quizás, cuenten con rasgos de personalidad que dificultan su adaptación o el manejo de esta nueva realidad. Por ejemplo, Grint (2020) destacó que el trabajo del liderazgo en estas circunstancias del COVID-19 es “movilizar a la comunidad, a menudo para abordar problemas que preferirían no contemplar” (p. 2). En efecto, si bien la actual situación forzó a los trabajadores a sumergirse en la nueva realidad del teletrabajo, se debe reconocer la posibilidad de que el estilo del trabajo de su líder contribuya en la adaptación de sus empleados al nuevo escenario social y que, por consiguiente, altere las posibles consecuencias para el empleado. En esa línea, Carnevale y Hatak (2020) destacaron que será importante comprender las prácticas organizacionales que ayuden a mitigar el impacto que pueden tener las extremas demandas familiares que han surgido de vivir en aislamiento por el COVID-19, junto con niveles elevados de autonomía laboral que el teletrabajo impone. Lo anterior cobra más valor si se tiene en cuenta que varias investigaciones han reportado que el estilo de trabajo del líder se relaciona con los niveles de CTF que reportan sus colaboradores (Gillet et al., 2016; God et al., 2016; Sánchez et al., 2020).

En función de lo mencionado, la presente investigación tiene un doble propósito. Primero, analizar la relación entre la personalidad de los empleados (que tuvieron que realizar teletrabajo en época de aislamiento social obligatorio) y su desempeño, así como también el efecto mediador que tanto el CTF como el estrés tienen en dicha relación. Segundo, analizar el rol que juega el estilo de liderazgo de los jefes de dichos empleados sobre las relaciones previamente identificadas.

El presente artículo está estructurado de la siguiente forma. Seguido a esta introducción se presentan los objetivos y la revisión de la literatura con las hipótesis de investigación que se derivan de esta. A continuación, se describe el método de investigación utilizado. Posteriormente, se presentan los resultados del análisis. Finalmente, se discuten los resultados obtenidos y se presentan las conclusiones y las principales limitaciones e implicaciones prácticas y teóricas de la investigación.

Objetivos

General

Determinar el rol que juega el Conflicto Trabajo Familia, el estrés y el liderazgo transformacional en la relación entre los rasgos de personalidad (meticulosidad y estabilidad emocional) y el desempeño de los colaboradores, en el contexto del teletrabajo.

Específicos

- Caracterizar los rasgos de personalidad de los colaboradores, específicamente la estabilidad emocional y la meticulosidad.
- Establecer la relación entre los rasgos de personalidad y el desempeño de los colaboradores.
- Examinar la relación entre los rasgos de personalidad del colaborador y el nivel de conflicto trabajo familia que este exhibe.
- Determinar el rol mediador del conflicto trabajo familia en la relación entre los rasgos de personalidad de los colaboradores y su desempeño durante el teletrabajo.
- Determinar el rol mediador del estrés en la relación entre el nivel de conflicto trabajo familia exhibido por el empleado y su desempeño durante el teletrabajo.
- Determinar el rol moderador del liderazgo transformacional en la relación mediada entre los rasgos de personalidad y el desempeño de los colaboradores en el teletrabajo.

Marco teórico

Teletrabajo

Durante las últimas décadas el teletrabajo ha experimentado un gran crecimiento en términos de su aplicabilidad en las organizaciones (Golden, 2007). El concepto teletrabajo es empleado en distintos contextos desde múltiples enfoques, de ahí la gran discrepancia en la literatura alrededor de precisar el concepto (Lim, van der Hoorn y Marchau, 2003). En esta investigación, el teletrabajo representa una forma de trabajo virtual que implica laborar, al menos una parte de la semana, por fuera del espacio de trabajo convencional, usando tecnologías de la información y la comunicación (computadoras, celulares, etc.) para interactuar con otros actores relacionados con la labor del empleado (Golden, 2009; Nilles, 1994). Aunque algunos autores diferencian el teletrabajo del trabajo virtual fundamentados en la proporción de tiempo trabajado de forma remota (de hecho trabajo remoto es otro término usualmente empleado) (Hill et al., 2003), debido al aislamiento preventivo obligatorio ocasionado por el COVID-19, en la presente investigación se empleará el término teletrabajo para referirnos a todos aquellos individuos que han tenido que realizar trabajo virtual en una proporción importante con respecto a la proporción con que lo hacían antes de la pandemia.

Personalidad

La personalidad es uno de los aspectos más importantes para comprender las diferencias comportamentales y actitudinales entre individuos. Goldberg (1993) la define como un patrón único y distintivo de rasgos, relativamente estable en el tiempo. Ajzen (2005) propone que dichos rasgos de personalidad constituyen características de los individuos que determinan sus reacciones ante determinadas situaciones relevantes para el rasgo. Del mismo modo, dichas características inciden en la adaptación y el comportamiento de los individuos en las organizaciones (Goldberg, 1993). Por tanto, considerar la personalidad es esencial para determinar las posibles consecuencias que los cambios en el entorno pueden generar sobre los empleados (Wanberg y Banas, 2000). El enfoque de rasgos de personalidad indica que los individuos pueden describirse a partir de un determinado número de características. Autores como Digman (1990) y McCrae y Costa (1992) han planteado que cinco grandes

factores de la personalidad son suficientes para describir la posición de los individuos ante la gran variedad de rasgos existentes y para analizar su personalidad de manera integral. En tal sentido, uno de los modelos más empleados es el de los Cinco Grandes factores de la personalidad (Digman, 1990). Los cinco grandes rasgos/factores identificados son neuroticismo, extroversión, apertura a la experiencia, afabilidad y meticulosidad (Bozionelos, 2004; Goldberg, 1993; McCrae y Costa, 1992)

El *neuroticismo* es un rasgo caracterizado por la tendencia a experimentar emociones negativas con facilidad (Barrick y Mount, 1991), este se relaciona con altos índice de inestabilidad e inseguridad emocional, expresados en forma de estrés, ansiedad y depresión (Judge y Ilies, 2002). La *extroversión* se asocia a la búsqueda de estimulación y al disfrute de la compañía de terceros (Barrick y Mount, 1991; Digman, 1986). Los individuos altamente extrovertidos tienden a ser sociables, enérgicos, dominantes y positivos (Watson y Clark, 1997). La *apertura a la experiencia* representa la tendencia a disfrutar de nuevas experiencia e ideas (Barrick y Mount, 1991). Las personas altamente abiertas se caracterizan por ser imaginativas, autónomas, poco conformistas, flexibles y curiosas (McCrae, 1996). La *afabilidad* consiste en la tendencia a ser amable, gentil, digno de confianza y compasivo con los demás (Judge y Ilies, 2002). Los individuos con altos niveles de este rasgo priorizan sus relaciones con terceros, basándolas en la cooperación y el trabajo en equipo (Judge, Higgins, Thoresen y Barrick, 1999). Finalmente, la *meticulosidad* se basa en la muestra de autodisciplina, orden y control de un individuo (Barrick y Mount, 1991). Las personas altamente meticulosas están orientadas al logro, son metódicas y confiables (Barrick y Mount, 1991), y se enfocan en trabajar de forma ordenada y deliberada para cumplir con su tarea (Costa y McCrae, 1992).

Conflicto Trabajo-Familia

El conflicto trabajo familia (CTF) representa un tipo de conflicto entre roles que se genera de las presiones derivadas de los requerimientos necesarios para desempeñar un determinado rol en los diferentes contextos (Greenhaus y Beutell, 1985). Para Kossek et al. (1999), el CTF es definido como una interferencia entre los roles familiares y laborales de un individuo que tiene lugar cuando los recursos utilizados en el desempeño de un rol no pueden ser asignados

a otro. La literatura ha señalado la existencia de dos campos involucrados en la formación del conflicto. El primero, relacionado con la interferencia del rol familiar en el rol laboral (FIT). El segundo, involucra la interferencia del rol laboral en el familiar (TIF). Ambos campos están relacionados con la incompatibilidad de las demandas en los diferentes roles (Netemeyer, Boles, y McMurrian, 1996).

La literatura científica ha señalado tres dimensiones o fuente del CTF: el tiempo, la tensión y los comportamientos (Allen et al., 2000; Greenhaus y Beutell, 1985). El conflicto basado en el tiempo se presenta cuando el tiempo ocupado en un dominio disminuye la disponibilidad de este en otro. El conflicto basado en la tensión existe cuando el estrés o desgaste experimentado en un rol afecta el rendimiento en el otro al socavar la energía que se puede dedicar a este último rol. El conflicto basado en el comportamiento consistente en la incompatibilidad entre varios y deseados comportamientos en los dos campos en competencia (Sánchez et al., 2020).

Estrés

El término estrés históricamente ha contado con múltiples componentes y áreas de investigación, por esta razón ha sido definido desde variadas perspectivas (Hernández, Soria y Silla, 2003). Así, por ejemplo, la definición de estrés puede abordarse desde el estímulo (Sonnetag y Frese, 2003), la respuesta o reacción (Selye, 1959) o desde una aproximación transaccional (Lazarus, 1993). Desde esta última aproximación, el estrés obedece a la interacción entre el individuo y el medio a través de los procesos cognitivos (Sonnetag y Frese, 2003). Así, para Schaufeli y Salanova (2002), el estrés laboral es definido como el proceso en el que diversos estresores laborales de índoles sociales, físicos u organizacionales generan múltiples estados de esfuerzos individuales y que puede asociarse a la escasez de recursos individuales y organizacionales. Tales esfuerzos tienen manifestaciones físicas y psicológicas como síntomas cardiacos, agotamiento y estados de ánimos depresivos (Burke, Greenglass y Schwarzer, 1996; Plugliesi, 1999).

Desempeño

El desempeño laboral se define como “el valor total esperado por la organización de los episodios conductuales discretos que un individuo realiza durante un período de tiempo estándar.” (Motowidlo y Kell, 2012, p.82). A saber, de Motowidlo y Kell (2012), el desempeño representa una propiedad del comportamiento, particularmente, una “propiedad agregada de comportamientos múltiples y discretos que ocurren durante un período de tiempo” (p.82). Así, el desempeño de un empleado afecta la efectividad de su organización toda vez que a través de este el empleado puede sumar o restar valor. La efectividad organizacional, a diferencia del desempeño laboral, se refiere al compendio (a las evaluaciones) de los resultados del desempeño de cada empleado (Campbell et al., 1993; Sonnentag, Volmer y Spsychala, 2008).

Liderazgo Transformacional

Son varios los paradigmas y estilos de liderazgo que se han documentado en la literatura académica (House y Aditya, 1997; Sánchez, 2009), siendo el liderazgo transformacional (LTF) (Bass, 1985) uno de los que mayor atención y respaldo ha recibido (Judge y Piccolo, 2004; Wang, Oh, Courtright y Colbert, 2011). El LTF es definido como “el estilo de liderazgo que transforma a los seguidores para elevarse por encima de su propio interés a través de alterar su moral, ideales, intereses y valores, motivándolos a desempeñarse mejor que lo esperado inicialmente” (Pieterse, Van Knippenberg y Schippers, 2010, p. 610). Este estilo de liderazgo tiene efectos y genera cambios en los individuos, los grupos, las organizaciones y la sociedad, puesto que cambia la manera en cómo se comportan los empleados y cómo perciben las cosas dentro y fuera de la organización (Wang et al., 2011).

El LTF se compone de cuatro comportamientos (o dimensiones) que caracteriza el actuar de este tipo de líderes (Avolio, Bass y Jung, 1999; Sánchez et al., 2020). La primera dimensión es la influencia idealizada. Esta describe a los líderes que tienen gran poder e influencia ya que son considerados modelos de conducta por sus seguidores, incluso influyendo en los asuntos de su vida personal (Mathew y Rakesh, 2016). Los líderes transformacionales tienen altos estándares morales y éticos, y proporcionan a sus seguidores una visión y un sentido de misión (Northouse, 2004). Algunos estudios posteriores clasifican

la influencia idealizada en términos de atributos y comportamiento (Avolio y Bass, 2004; Li y Zahran, 2014; Molero et al., 2010). El segundo comportamiento es la motivación inspiradora, la cual implica tanto la estimulación como el aumento de la motivación más allá de las expectativas originales. En este caso, los líderes proveen una visión atractiva a sus seguidores, comunicando y transmitiendo optimismo sobre los objetivos futuros (Bono y Judge, 2004; Li y Zahran, 2014). El tercer comportamiento es la estimulación intelectual, que representa los comportamientos de los líderes para estimular a sus seguidores a pensar en viejos problemas de nuevas maneras (Mathew y Rakesh, 2016). Implica dotarles de autonomía y empoderamiento en su trabajo; dicho de otra manera, los líderes intentan concientizar a sus seguidores sobre los problemas e influir en ellos para crear soluciones innovadoras para tales problemas (Judge y Piccolo, 2004). Finalmente, la cuarta dimensión es la consideración individualizada, que implica el apoyo y la capacidad de respuesta de los líderes a las necesidades individuales de los seguidores, así como sus roles como mentores de los seguidores (Avolio et al., 1999, 2004).

Personalidad Del Empleado Y Su Relación Con El Desempeño Laboral En El

Contexto Del Teletrabajo

Goldberg (1993) plantea que las capacidades de un individuo no son suficientes en el trabajo cuando sus rasgos de personalidad no son congruentes con los requisitos de la tarea. En tal sentido, resulta clara la necesidad de pensar en trabajos orientados a la personalidad, es decir, identificar qué tipo de personalidad se ajusta mejor al tipo de trabajo a realizar. La personalidad del individuo es una de las principales variables que podrían afectar su desempeño durante la época del teletrabajo (Lamond, 2000). Aunque las relaciones personalidad-desempeño están influenciadas por criterios de dimensión, ocupación y factores situacionales, las investigaciones sugieren que dichas relaciones muestran unos resultados consistentes, aun cuando existen cambios en el entorno (Van Aarde, Meiring y Wiernik, 2017). Basándose en el modelo de los Cinco Grandes, varias revisiones meta-analíticas (p.ej. Van Aarde et al., 2017; Barrick y Mount, 1991; Oh, 2009; Salgado, 2003) han establecido la relación entre cada uno de los cinco rasgos de la personalidad y el desempeño del empleado, destacando que los dos rasgos que mejor predicen el desempeño son la meticulosidad y el

neuroticismo. En línea con tales hallazgos, esta investigación se enfocará en el análisis de esos dos rasgos.

En lo concerniente al neuroticismo, los individuos caracterizados por tener muy marcado dicho rasgo tienen menos probabilidades de estar orientados y enfocados en los objetivos de la organización (Malouff, Schutte, Bauer y Mantelli, 1990). Lo anterior debido a que, como plantea la literatura, sus altos índices de inestabilidad e inseguridad emocional, expresados en forma de ansiedad, estrés y depresión, conducen a una mala autorregulación (Van Aarde et al., 2017; Barrick y Mount, 1991; Judge y Ilies, 2002; Salgado, 2003). Particularmente, las facetas de impulsividad (baja autoestima, control), depresión (culpa, tristeza) y ansiedad (miedo, preocupación) son las facetas más negativas de la personalidad neurótica asociadas con el desempeño del trabajo (Judge et al., 2013). Así, este tipo de empleados suelen tener problemas para controlar fácilmente las emociones que contribuyen a la concentración en una tarea específica, hecho que puede resultar trascendental en el contexto del teletrabajo (Lamond, 2000).

Lamond (2000) plantea que, si bien existe un conjunto complejo de relaciones entre el neuroticismo y el desempeño laboral, los individuos neuróticos tienden a ubicarse en trabajos con “niveles bajos de: autonomía, variedad, identidad, retroalimentación, importancia y complejidad” (Lamond, 2000, p.7). Así, dado que el teletrabajo implica un aumento en los niveles de autonomía e independencia en el desarrollo de las actividades laborales (Daniels et al., 2000; Pyöriä, 2011), los empleados que se caracterizan por ser altamente neuróticos tenderán a ser menos exitosos que los individuos más emocionalmente estables. En general, los diferentes estudios y revisiones meta-analíticas han encontrado una relación negativa entre el rasgo de personalidad neurótica y el desempeño laboral, independientemente del contexto sociocultural en el cual se llevaron a cabo tales investigaciones (Van Aarde et al., 2017; Barrick y Mount, 1991; Oh, 2009; Salgado, 1997, 1998).

Teniendo en cuenta lo antes planteado, se formula la primera hipótesis:

Hipótesis 1: *El rasgo de neuroticismo del empleado se relaciona negativamente con el desempeño de dicho empleado durante el teletrabajo.*

En lo referente a la meticulosidad, existen varias explicaciones de por qué y cómo dicho rasgo afecta al desempeño laboral de los individuos (Van Aarde et al., 2017; Barrick y Mount, 1991; Behling, 1998). Por lo general, la explicación se fundamenta en que la meticulosidad es el rasgo que evalúa características tales como la persistencia, la planificación, la responsabilidad, la orientación al detalle y el cuidado del individuo. Todos estos atributos importantes para el desarrollo de las tareas en todos los trabajos (Barrick y Mount, 1991; Judge et al., 2013). Debido a ello, se ha planteado que individuos con altos niveles de meticulosidad, los cuales se caracterizan por ser personas orientadas al logro, altamente responsables y organizadas (John et al. 2008), se desempeñarán bien en cualquier tipo de ocupación, incluso más allá del contexto sociocultural y laboral en el cual dicha ocupación toma lugar (Van Aarde et al., 2017; Barrick y Mount 1991; Salgado, 1997, 2003). En la medida que tales comportamientos contribuyen con el desarrollo exitoso de las tareas, la meticulosidad ha sido típicamente identificada como el predictor más fuerte del desempeño laboral.

En el contexto específico del teletrabajo, Lamond (2000) indicó que, si bien se puede requerir de trabajadores meticulosos en cualquier tipo de trabajo, en lo que respecta al teletrabajo, tal vez se requiera de individuos que sean, en mayor medida, autosuficientes y motivados. Así mismo, se necesita de empleados que estén “dispuestos hacia las diferentes relaciones de trabajo y supervisión, y a los diferentes patrones de comunicación que requiere el trabajo fuera del sitio convencional.” (Lamond, 2000, p.16). Por tanto, en el contexto del teletrabajo es necesario considerar el rol que la meticulosidad juega en relación con el desempeño de los empleados, pues altos niveles de meticulosidad podrían facilitar el cumplimiento oportuno de las tareas asignadas. Por ejemplo, si se le asigna un trabajo o actividad a un individuo meticuloso, dentro de unos requerimientos de tiempo y contenido, este empleado bajo sus características de autodisciplina y orientación al logro se enfocará en trabajar sobre la actividad de manera oportuna, garantizando la mejor calidad en el resultado final. Durante el teletrabajo, podría esperarse que este empleado organice su tiempo de forma que, aún con distintas distracciones o limitaciones, logre cumplir con la labor asignada por la organización. En general, los diferentes estudios y revisiones meta-analíticas han encontrado una relación positiva entre el rasgo de personalidad meticulosa y el desempeño laboral del individuo, incluso más allá del contexto sociocultural en el cual se llevaron a cabo

tales investigaciones (Van Aarde et al., 2017; Barrick y Mount, 1991; Oh, 2009; Salgado, 1997, 1998).

Teniendo en cuenta todo lo antes expuesto, se plantea la segunda hipótesis:

***Hipótesis 2:** El rasgo de meticulosidad del empleado se relaciona positivamente con el desempeño de dicho empleado durante el teletrabajo.*

El Rol Mediador Del Conflicto Trabajo-Familia y El Estrés

En su trabajo seminal sobre la relación entre personalidad y desempeño, Barrick y Mount (1991) señalaron que la baja correlación entre algunos rasgos de personalidad (p.ej. neuroticismo) y desempeño, sugiere que deben considerarse otras condiciones particulares al analizar dicha relación. Un hecho podría ser la existencia de variables intervinientes en la relación, toda vez que la literatura ha documentado la relación entre los Cinco Grandes y otras variables que también suelen afectar el desempeño laboral (Wayne y Fleeson, 2004). Dos variables documentadas que podrían adquirir mayor valor en el contexto de teletrabajo son el CTF y el estrés.

El Rol Mediador Del Conflicto Trabajo-Familia

A medida que la pandemia continúa desarrollándose, la posibilidad de conflicto entre la esfera familiar y laboral se fortalece (Carnevale y Hatak, 2020). Esto debido a que, bajo el contexto del teletrabajo, podría resultar más complejo efectuar una adecuada segmentación, tanto física como emocional, entre el trabajo y el ámbito personal (Chawla, MacGowan, Gabriel, y Podsakoff, 2020). Adicionalmente, diversas investigaciones han demostrado que los rasgos de personalidad se relacionan directamente con el CTF (Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004).

En lo referente al rasgo del neuroticismo, los individuos altamente neuróticos experimentan inestabilidad emocional y características de preocupación, miedo, culpa, tristeza, ira, vergüenza y disgusto (Bruck y Allen, 2003). En este sentido, las personas con alto nivel de neuroticismo pueden ser menos propensas a lidiar con las presiones entre los dominios del trabajo y del hogar, reportando niveles más altos de CTF. Las fuentes de dicho conflicto serán, entonces, las tensiones y el desgaste emocional que experimentan las

personas neuróticas, las cuales no pueden manejar bien las situaciones del trabajo, llegando así a afectar sus demás roles personales. (Bruck y Allen, 2003).

Las personas neuróticas suelen ser hipervigilantes y menos seguras de sí mismas, por esto, tienden a dedicar más tiempo a revisar su trabajo, algo que se puede agudizar en el contexto del teletrabajo donde la responsabilidad y la autonomía requeridas por el trabajo aumentan (Lamond, 2000). Al sentir que la responsabilidad del éxito del trabajo está en su control, el empleado neurótico no solo se angustia más por hacerlo bien, sino que para evitar la sensación de fracaso revisa de manera reiterada su trabajo, por lo que estas nuevas demandas exigen una mayor disposición de atención, energía y tiempo, generando, posiblemente, una interferencia entre los recursos que se destinan para el desarrollo adecuado del trabajo y la atención familiar (Michel et al., 2011). Así mismo, la investigación ha documentado que cuando un empleado experimenta mayores niveles de CTF, su desempeño laboral se resiente (Amstad, Meier, Elfering y Semmer, 2011; Obrenovic, Jianguo, Khudaykulov, y Khan, 2020), algo que puede ser más característico en el contexto del teletrabajo, donde la responsabilidad por el éxito de este recae principalmente en empleado, pues es más autónomo (Carnevale y Hatak, 2020).

Teniendo en cuenta todo lo antes expuesto, se plantea la tercera hipótesis:

***Hipótesis 3:** El CTF del empleado media la relación entre el rasgo de neuroticismo del empleado y su desempeño durante el teletrabajo.*

En lo concerniente al rasgo de meticulosidad, los individuos que presentan en mayor grado este rasgo se caracterizan por habilidades de planificación (Bruck y Allen, 2002). Tales habilidades pueden reducir los efectos derivados de la interferencia del trabajo en la familia (Wille, De Fruyt y Feys, 2013). Bruck y Allen (2002) resaltan el papel de la gestión del tiempo y las responsabilidades, así como el establecimiento de metas desafiantes en la reducción del CTF, por lo menos en el corto plazo. Así mismo, Wille et al. (2013) establecen que características relacionadas con la puntualidad, propias de las personas meticulosas, permiten a estos individuos experimentar menos los efectos del CTF. Así, la organización del tiempo y la orientación a cumplir los cronogramas planteados, pueden llevar a que un empleado meticuloso no tenga que dedicar tiempo que dedicaría al cumplimiento de otro rol (su familia) para dedicarlo a su trabajo.

Igualmente, Wille et al. (2013) indican que el rasgo de meticulosidad les permite a los individuos estructurar conductas de resolución de problemas y de afrontamiento importantes para reducir los efectos derivados de los conflictos tanto en el rol familiar como laboral, disminuyendo la ambigüedad de los roles. El individuo meticoloso tiende a favorecer comportamientos proactivos de participación y desarrollo profesional en el lugar de trabajo (Wille et al., 2013) que le permiten alcanzar metas exigentes y desenvolverse de manera eficiente en el entorno laboral (Bruck & Allen, 2002). Lo anterior, contribuye a que el trabajador exponga un estado de ánimo positivo y niveles más altos de autoestima reduciendo los efectos del WFC (Wayne et al., 2004). Como se anotó antes, la relación negativa entre CTF y el desempeño del empleado ha sido ampliamente documentada (Amstad, Meier, Elfering y Semmer, 2011; Obrenovic, Jianguo, Khudaykulov, y Khan, 2020).

De acuerdo con lo expuesto, se formula la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 4:** El CTF del empleado media la relación entre el rasgo de meticulosidad del empleado y su desempeño durante el teletrabajo.*

El Rol Mediador Del Estrés

El “desvanecimiento” de los límites entre el trabajo y el hogar, con su consecuente nivel de CTF, está relacionado con el deterioro del estado de ánimo, la reducción de la calidad del sueño, el agotamiento emocional y los problemas de salud (Arlinghaus y Nachreiner, 2013; Dettmers, 2017). Además, el desvanecimiento de dichas barreras puede perjudicar el bienestar si los empleados no tienen control sobre el tiempo o la duración de sus tareas laborales (Costa et al., 2004).

Dettmers (2017) plantea que la exposición prolongada a la disponibilidad de trabajo y la interferencia entre los límites laborales y familiares genera una demanda continua de esfuerzo mental y físico, que derivan en un aumento del agotamiento a largo plazo (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001). Así, las interferencias entre la demanda del trabajo y el hogar exigen del empleado el uso de recursos cognitivos y afectivos adicionales tanto dentro como fuera del tiempo laboral. El consumo excesivo de dichos recursos tiende a generar en el empleado estrés y ansiedad (Dettmers, 2017; Grant-Vallonen y Donaldson,

2001; Chapman, Ingersoll-Dayton y Neal, 1994; Googins, 1991). De esta manera, los altos niveles de CTF conducen a mayores niveles de estrés por parte del empleado.

Por otra parte, es claro que el teletrabajo en contexto de pandemia puede representar para el empleado la presencia de estresores adicionales que terminen afectando su desempeño laboral. Por ejemplo, estresores laborales como las horas trabajadas y la sobrecarga, y estresores no laborales como el número de hijos con la atención de estos en casa, las dificultades en las relaciones matrimoniales, la preocupación por la seguridad/salud de los seres queridos (Hamouche, 2020), la cuarentena y el confinamiento y, en general, la interacción entre el trabajo y la familia, pueden afectar la capacidad de los individuos para hacer frente al trabajo en casa y así, afectar negativamente su desempeño. (Frone, Yardley y Markel, 1997; Grant-Vallone y Donaldson, 2001). Específicamente, Grant-Vallone y Donaldson (2001) plantearon que “una persona puede carecer del tiempo necesario para cumplir con sus obligaciones tanto en el hogar como en el trabajo, o experimentar estrés en el hogar que afecte al rendimiento en el trabajo.” (p. 216).

Con base en la anterior argumentación, se plantea la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 5:** El estrés del empleado media la relación entre el nivel de CTF exhibido por el empleado y su desempeño durante el teletrabajo.*

El Rol Moderador Del Líder

Como se anotó inicialmente, la llegada de la pandemia ocasionó que la mayoría de los trabajadores, independientemente de contar o no con las características personales que se ajustaran a la nueva modalidad de trabajo, tuvieran que realizar teletrabajo. Si bien esto pudo afectar su desempeño, también es cierto que dichos empleados, en muchos casos, se encuentra bajo la dirección o el liderazgo de alguien. Así, es importante considerar el efecto que pueda tener el líder de dicho empleado en la adaptación y, por tanto, en el desempeño que este pueda presentar durante la época del teletrabajo. Lo anterior cobra mayor sentido toda vez que la literatura ha demostrado, por un lado, el efecto del estilo de liderazgo de los jefes en las actitudes de sus empleados frente al cambio (Peng, Li, Wang y Lin, 2020) y su desempeño (Buil, Martínez y Matute, 2019) y, por el otro, que tal efecto se debe entender

teniendo en cuenta la interacción entre dicho estilo de liderazgo y las características individuales del seguidor (Guay y Choi, 2015; Matthews, 2021; Sánchez et al., 2021).

Un estilo de liderazgo que quizás resulte pertinente en este escenario, por su probado efecto en contextos de cambio e incertidumbre, es el transformacional (LTF) (Peng et al., 2020). Según Matthews (2021), los seguidores que cuentan con altos niveles de meticulosidad y estabilidad emocional, siendo estos rasgos positivos del modelo Big Five, se ven menos favorecidos por el acompañamiento de un líder transformacional. Esto, debido a que, por su personalidad (meticulosa y estable emocionalmente) estos individuos tenderían a mostrar naturalmente los comportamientos que el líder ayudaría a potenciar en personas que no se caracterizan por la alta presencia de dichos rasgos. En este sentido, características propias de trabajadores meticulosos y emocionalmente estables tales como la proactividad, la orientación a metas, la autodisciplina y la tranquilidad hacen que sea poco necesaria la intervención del líder transformacional, pues por sí solos los empleados ya alcanzarían buenos niveles de desempeño en el contexto del teletrabajo.

Por el contrario, el rol del líder transformacional puede convertirse en una variable clave que atenúe los posibles efectos negativos que durante el teletrabajo muestren aquellos individuos caracterizados por bajos niveles de estabilidad emocional y de meticulosidad (Guay y Choi, 2015). Lo anterior dado que, comportamientos propios de seguidores poco estables, tales como la hipervigilancia, la falta de confianza y la inseguridad, pueden ser “superados” por los empleados debido a la motivación inspiradora y a la estimulación intelectual, dimensiones características de los líderes transformacionales.

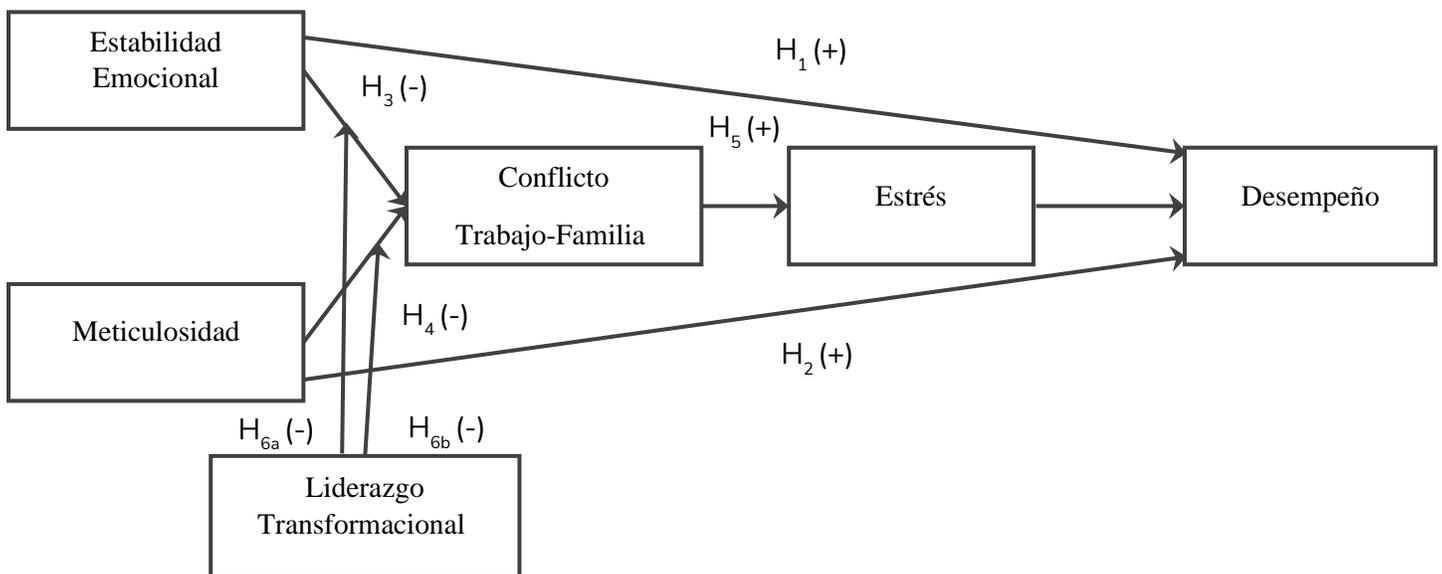
En el contexto del teletrabajo, la línea entre el trabajo y la familia se vuelve cada vez más borrosa ocasionando CTF y angustia derivada de la interacción entre ambos roles (estrés). Mientras menos estables emocionalmente sean los empleados, serán más propensos a experimentar un mayor grado de CTF, por lo que el acompañamiento de líderes transformacionales genera condiciones que mitigan tales efectos negativos sobre la relación entre los seguidores bajos en estabilidad y el nivel de CTF y estrés que estos perciben. Por esto, aquellos más bajos en el rasgo de estabilidad emocional reconocen un mayor beneficio en la labor transformacional del líder que aquellos con niveles más altos del rasgo (Matthews, 2021). Adicionalmente, en la medida que el líder transformacional se muestra abierto,

preocupado por las necesidades individuales de los empleados y les ayuda a ajustar sus tareas, este puede llegar a aumentar los niveles de autoconfianza de los empleados poco meticulosos (Parker, 1998), mitigando así el impacto que dicho rasgo que puede generar en su desempeño durante la época del teletrabajo.

Hipótesis 6: *El LTF modera la relación mediada entre los rasgos de personalidad (a) estabilidad emocional y (b) meticulosidad del empleado y su desempeño durante el teletrabajo, de tal manera que el efecto de los líderes transformacionales será más importante en los casos de los empleados menos estables emocionalmente y menos meticulosos.*

En la figura 1 se presenta una síntesis del modelo construido en la investigación.

Figura 1 Modelo



Fuente: Elaboración de los autores.

Metodología

Alcance De La Investigación

La presente investigación es de tipo explicativo-causal, esta buscó explicar las causas de sucesos o fenómenos estudiados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En esta

investigación se analizó la relación entre cinco variables (Personalidad, como variable independiente; desempeño, como variable dependiente; estilo de liderazgo transformacional, como variable moderadora y como variables mediadoras, CTF y estrés) a través de un análisis de las relaciones causa-efecto.

Muestra

La muestra final estuvo conformada por trescientos ochenta y un (381) empleados que realizaron teletrabajo durante la primera cuarentena decretada por el gobierno nacional debido a la pandemia de COVID-19. La información de los empleados se distribuyó así: 37,5% hombres y 62,5% mujeres. El promedio de edad fue de (38,9) años (D.E. 11,7). Respecto a los estudios el 2,6% ha terminado la secundaria, el 12,1% ha terminado un técnico, 38,3% ha terminado la universidad y el 47% ha terminado algún estudio post-universitario. En cuanto al estado civil, el 41,5% de los participantes no tiene ningún compromiso (soltero o divorciado) y el 58,5% está comprometido (casado o en unión libre). Adicionalmente, el 48,6% de los encuestados tiene hijos, mientras que el 59,4% no tiene. Finalmente, en cuanto a otras responsabilidades, el 33,4% de las personas está a cargo del cuidado y manutención de por lo menos un adulto, mientras que el 66,6% no tiene adultos a cargo.

Medidas

Para realizar la investigación se diseñó un cuestionario virtual a través de Google Forms que contenía diversas escalas tipo Likert como instrumento de recolección. Todas las escalas habían sido traducidas, además, validadas al español y al contexto Latinoamericano por investigaciones previas. La validez y confiabilidad de las escalas de medición fue probada a través del análisis del Alfa de Cronbach. A continuación, se describen cada una de las escalas utilizadas para medir las variables objeto de estudio y que conformaron dicho cuestionario.

Variable Independiente:

En la presente investigación la personalidad, más específicamente los rasgos de estabilidad emocional y meticulosidad, actúan como la variable independiente. En este caso, la personalidad fue medida utilizando el Big Five Inventory (John et al., 1991) que examina

los cinco grandes rasgos de la personalidad, y que cuenta originalmente con 44 ítems. Para medir la estabilidad emocional y la meticulosidad se usaron seis ítems específicos para estos dos rasgos (tres ítems por rasgo), de la traducción del BFI de Benet-Martínez y John (1998).

Para responder a los ítems de personalidad los participantes indicaron su percepción en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde el uno (1) significa totalmente en desacuerdo y el cinco (5) significa totalmente de acuerdo. Los siguientes son ejemplos de los ítems originales contenidos en la escala: “Es minucioso/a en el desarrollo de sus labores”, “Mantiene la calma en situaciones difíciles”. Esta versión fue previamente utilizada en el contexto colombiano por Salgado, Vargas-Trujillo, Schmutzler y Wills-Herrera (2016), quienes evidenciaron alfas de Cronbach aceptables para los dos rasgos de interés (Meticulosidad: $\alpha = 0,76$, Estabilidad Emocional: $\alpha = 0,80$) (Rico y Sierra, 2019). En la presente investigación, los valores alfa de cada uno de los rasgos fueron los siguientes: Estabilidad emocional $\alpha = 0,86$ y Meticulosidad $\alpha = 0,80$.

Variable Dependiente:

En este caso, la variable dependiente es el desempeño, esta fue medida usando cuatro ítems de la Performance In-role Behavior Scale, desarrollada por Williams y Anderson (1991). Dicha escala fue traducida al español y validada en el contexto latinoamericano por Santa, Morante y Tegethoff (2020). La escala fue tipo Likert de cinco puntos, donde el uno (1) significa totalmente en desacuerdo y el cinco (5) significa totalmente de acuerdo. Los siguientes son ejemplos de los ítems originales contenidos en la escala: “He cumplido adecuadamente con las tareas asignadas”, “He realizado las tareas que se esperan de mí”. Para el presente estudio se obtuvo un alfa de $\alpha = 0,95$.

Variable Mediadora:

El conflicto trabajo- familia media la relación entre las variables mencionadas anteriormente. Este fue medido a través de Survey Work-Home Interaction-Nijmegen (SWING) de Geurts et al. (2005) traducida al español (Moreno-Jiménez et al., 2009) y adaptada al contexto cultural latinoamericano (Romeo et al., 2014). Se utilizaron diez ítems que recogen tanto la interferencia del trabajo en la familia, como la interferencia de la familia en el trabajo. Los encuestados respondieron en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde

el uno (1) significa totalmente en desacuerdo y el cinco (5) significa totalmente de acuerdo. Los siguientes son ejemplos de los ítems originales contenidos en la escala: “El tiempo que dedica a su trabajo hace que le resulte complicado atender a sus obligaciones domésticas”, “Debido a su trabajo no tiene suficiente energía para realizar actividades con su familia”, “Le resulta difícil concentrarse en su trabajo porque está preocupado por asuntos domésticos”. Frente a la validez de la subescala, estudios previos como el de Rico y Sierra (2019) presentaron un índice de confiabilidad alfa adecuado ($\alpha = 0,87$). Para la presente investigación se determinó un alfa del $\alpha = 0,89$.

El estrés representó una segunda variable mediadora. Este fue medido utilizando el Perceived Stress Scale (Cohen et al., 1983) validada y traducida por Remor (2006) sobre la base de ocho ítems que incluyeron algunas preguntas de código reverso. Se trató de una escala tipo Likert de cinco puntos, donde el uno (1) significa totalmente en desacuerdo y el cinco (5) significa totalmente de acuerdo. Algunos de los ítems utilizados fueron: “Se ha sentido incapaz de controlar las cosas importantes en su vida”, “Ha sentido que las cosas le salen bien (R)”, “Ha sentido que las dificultades se acumulan tanto que no puede superarlas”. Para la presente investigación se obtuvo un alfa del $\alpha = 0,81$.

Variable Moderadora:

El estilo de liderazgo transformacional que percibe el empleado representa la variable moderadora de este estudio. Dicho estilo de liderazgo fue medido utilizando diez ítems de la versión traducida del Multifactor Leadership Questionnaire 5X versión corta (MLQ-5X) de Bass y Avolio (1995). El MLQ-5X es el instrumento de medición del LTF más utilizado a nivel mundial y también ha sido ampliamente implementado en investigaciones realizadas en contextos de habla hispana en general (p.ej. Cuadrado y Molero, 2002) y en Colombia en particular (p.ej. Sánchez et al., 2020). Dicha medida fue estructurada a través de una escala de Likert de cinco puntos, donde el uno (1) representa totalmente en desacuerdo y el cinco (5) representa totalmente de acuerdo. Algunos de los ítems utilizados en la encuesta fueron: “Mi jefe hace que vea los problemas desde diferentes ángulos o puntos de vista”, “Mi jefe trata de encontrar nuevas formas de motivarnos”, “Mi jefe me ayuda a desarrollar mis fortalezas”. La confiabilidad general de la escala fue $\alpha = 0,96$.

Variables De Control:

Algunas de las variables que pueden afectar el curso de la investigación y por tanto debían incluirse en la misma son, por ejemplo, la conectividad, el género, la edad, el estado civil, los hijos a cargo, los adultos a cargo y la educación, por esta razón, es necesario definir las y establecer los límites dentro de los cuales se emplearon en la presente investigación:

Nivel De Conectividad: Es una variable continua donde 1 es el nivel de complicaciones de conectividad más alto (peor conectividad) y 10 el más bajo (mejor conectividad). Esta variable debe controlarse puesto que a pesar de ser ajena a aquellas condiciones que puede manejar el empleado, la calidad de la conectividad incide en el desempeño que este puede tener durante el teletrabajo, por lo que de no ser controlada podría alterar la relación entre las variables descritas anteriormente.

Género: Es una variable nominal de dos categorías (masculino y femenino) que no implican jerarquía ni orden. Las mujeres fueron identificadas con un número uno (1), mientras que los hombres con el número dos (2).

Edad: Variable continua que toma la edad cumplida (en número) de los empleados a la hora de realizar la encuesta. Fue necesario tener en cuenta esta variable dado que el nivel de conocimientos sobre el manejo de herramientas digitales puede variar con la edad e incidir en el desempeño de los colaboradores; así mismo, el nivel de CTF que presentan las personas jóvenes puede variar respecto al presentado por personas de mayor edad.

Estado Civil: Variable nominal puesto que no incluye un orden jerárquico (soltero, casado, unión libre, divorciado/separado y viudo), que posteriormente fue reorganizada en comprometido (casado y unión libre) y en no comprometido (soltero, divorciado/separado y viudo). Esta variable fue necesaria, dado que el nivel de CTF puede variar dependiendo del estado civil de los individuos y de las relaciones personales con las que cuentan en el hogar.

Nivel De Educación: Pertenece al grupo de las variables ordinales ya que posee un orden jerárquico que la caracteriza, y representa el nivel de estudio terminado por los trabajadores (primaria, secundaria, técnico, universitario y post-universitario). Es importante controlar esta variable puesto que el nivel educativo con el cual cuentan los empleados les permite desarrollar estrategias y alternativas para desempeñarse de manera más eficiente en el escenario del teletrabajo, además es posible que una persona calificada en términos de

educación pueda lidiar de mejor manera con las condiciones de estrés y CTF (Kinnunen y Mauno, 1998).

Número De Hijos A Cargo: Pertenece al grupo de las variables continuas, dicha variable midió el número de hijos por lo que son responsables los trabajadores. Esta variable fue esencial pues se esperaba que el tamaño de la familia influyera en el nivel de CTF. Posteriormente la variable fue organizada en dos categorías, quienes tienen un hijo o más a cargo y quienes no tienen hijos.

Número De Adultos A Cargo: Pertenece al grupo de las variables continuas, dicha variable midió el número de adultos por lo que son responsables los trabajadores. Esta variable guarda relación con el nivel de CTF que podrían experimentar los trabajadores. La variable fue organizada en dos categorías, quienes tienen un adulto o más a cargo y quienes no tienen adultos a cargo.

Análisis

Para realizar el análisis de los datos y poner a prueba el conjunto de hipótesis de investigación formuladas, se utilizó el método de Regresión lineal jerárquica, para las relaciones directas, complementado con la macro PROCESS para SPSS (Hayes, 2012), para las relaciones indirectas. La macro PROCESS permite evaluar el efecto directo e indirecto de variables que afectan o median la relación de otras variables que son parte del modelo a analizar, a través de estrategias como Bootstrapping (Van Dierendonck, Stam, Boersma, De Windt & Alkema, 2014). Además, PROCESS ofrece una amplia cantidad de modelos que amplían las posibilidades de interacción entre variables mediadores y moderadoras en diferentes sentidos.

El Bootstrapping es una de las varias estrategias de muestreo que es utilizada para la estimación y prueba de hipótesis. Dentro del Bootstrapping la muestra es considerada como una pseudo-población, es decir que representa una población más amplia de la que se obtuvo en la muestra (Preacher, Rucker y Hayes, 2007). Esto resulta beneficioso para este tipo de investigaciones ya que permite soportar a mayor medida las hipótesis y tener resultados mucho más robustos y confiables (López-Aguilar, Vilalta-Alonso, Vaquero-Puerta & Vilalta-Alonso, 2017). Previamente este tipo de análisis ha sido utilizado en el contexto

latinoamericano por autores como Cupani, Vaiman, Font, Pizzichini y Saretti, (2012), en Argentina, y por Murillo y Sitú (2019), en Colombia.

Resultados.

En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos en los diferentes análisis efectuados.

Descriptivos Y Matriz De Correlaciones.

En la tabla 1 se presentan las estadísticas descriptivas y la matriz de correlaciones entre las variables objeto de estudio. En esta se observa que no hay una correlación superior a 0,8 que sea significativa, por lo que se descarta la presencia de multicolinealidad en los modelos. En el caso de la personalidad, se observa que los colaboradores encuestados presentan un nivel medio de estabilidad emocional (3,81; D.E. = 0,80) y un nivel alto de meticulosidad (4,22; D.E. = 0,74), esto considerando que dichos rasgos fueron evaluados en una escala de 1 a 5.

En cuanto a las variables mediadoras, los empleados reportan niveles promedios de estrés y de conflicto trabajo familia equivalentes a 2,40 y 1,87, respectivamente. Lo anterior, permite concluir que en general los empleados manifiestan bajos niveles de estrés y CTF durante la época de teletrabajo. Esto dado que la evaluación se realizó nuevamente con una escala de 1 a 5.

Finalmente, la variable dependiente, desempeño, arrojó un valor promedio alto de 4,257 (D.E. = 0,85), mientras que la variable moderadora, liderazgo transformacional, arrojó un valor promedio de 3,83. Esto permite plantear que los jefes inmediatos de los empleados que realizaron teletrabajo exhibieron características de líderes transformacionales que fueron percibidas por los colaboradores.

Modelos De Regresión (Relaciones Directas).

En la tabla 2 se muestran los cuatro modelos analizados, poniendo a prueba las hipótesis de la investigación. En el modelo 1 se introdujeron las variables de control: sexo, estado civil, educación, hijos, adultos, edad y conectividad. Lo anterior a fin de saber su grado de

relación con el desempeño durante el teletrabajo y controlar su efecto antes de incluir las variables contempladas en las hipótesis de investigación. Como se observa en la tabla 1, únicamente la conectividad y la edad son significativas en su relación con el desempeño. La relación de conectividad es positiva con respecto al desempeño ($\beta = 0,169$ $p < ,000$), mientras que la edad resultó relacionada negativamente ($\beta = -0,135$ $p < 0,05$). Este modelo alcanzó un R2 ajustado de 2,1%. En otras palabras, las variables de control parecen explicar el 2,1% del nivel de desempeño del trabajador durante el teletrabajo.

En el modelo 2, además de las antes anotadas variables de control, se añadieron las variables independientes correspondientes a los rasgos de personalidad, específicamente, estabilidad emocional y meticulosidad. Esto con el fin de testear las hipótesis, estableciendo si están directamente relacionadas con el nivel de desempeño del trabajador.

Tabla 1 Estadísticas descriptivas y matriz de correlaciones

Variable	Media	D.E	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Sexo	--	--	-											
2. Estado Civil	--	--	,058	-										
3. Educación	--	--	,000	,162**	-									
4. Hijos	--	--	,070	,408**	,086	-								
5. Adultos	--	--	,013	,064	-,111*	,083	-							
6. Conectividad	7,91	1,672	,021	,081	,236**	,025	-,156**	-						
7. EE	3,811	,804	,065	,058	,084	,072	,085	,118*	(0,857)					
8. M	4,215	,739	-,091	-,007	,007	,044	,035	,068	,564**	(0,800)				
9. CTF	1,873	,595	-,054	,067	,144**	,098	-,051	-,133**	-,262**	-,146**	(0,890)			
10. Estrés	2,399	,660	,001	-,077	-,080	-,086	-,053	-,235**	-,417**	-,272**	,580**	(0,813)		
11. LTF	3,827	,951	-,023	-,104*	,000	-,036	,021	,110*	,267**	,207**	-,194**	-,218**	(0,964)	
12. Desempeño	4,257	,848	-,010	-,027	,030	-,003	,026	,144**	,336**	,480**	-,184**	-,329**	,247**	(0,950)

Hijos: Número de hijos a cargo, Adultos: Número de adultos a cargo, Conectividad: Calidad de la conectividad de acceso a internet y telefonía celular, EE: Estabilidad emocional, M: Meticulosidad, CTF: Conflicto trabajo-familia, Estrés: Estrés, LIT: Liderazgo transformacional.

Índices de confiabilidad (Alfa de Cronbach) son reportados en la diagonal.
 **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
 *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración de los autores.

Como se puede evidenciar, tanto la estabilidad emocional como la meticulosidad muestran una relación significativa y positiva con respecto al desempeño ($\beta = 0,092$ $p < 0,10$ y $\beta = 0,417$ $p < 0,000$, respectivamente). Lo anterior sugiere que las hipótesis 1 y 2 con respecto a la relación de estos dos rasgos de personalidad y el desempeño durante el teletrabajo encontraron soporte en los datos. El R² ajustado para este modelo fue del 24,2%, resultando en un incremento significativo frente al modelo 1.

Finalmente, los modelos 3 y 4 representan un primer test (siguiendo el proceso de Baron y Kenny, 1986) de las hipótesis de mediación. Sin embargo, más adelante se mostrarán y explicarán los resultados obtenidos con una técnica más robusta para tal fin.

Tabla 2 Análisis de la relación entre personalidad y desempeño.

Variable	Estimados			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Sexo	-0,014	0,021	0,016	0,027
Estado Civil	-0,007	0,000	0,006	0,000
Educación	0,024	0,018	0,037	0,017
Hijos	0,028	-0,004	0,007	-0,012
Adultos	0,084	0,051	0,048	0,045
Edad	-0,135**	-0,113**	-0,123**	-0,132**
Conectividad	0,169***	0,122**	0,108**	0,084*
EE		0,092*	0,066	0,019
M		0,417***	0,417***	0,405***
CTF			-0,101**	0,013
Estrés				-0,217***
R ²	0,039	0,260	0,269	0,294
R ² Ajustado	0,021	0,242	0,249	0,273

Los valores estimados son estandarizados

*** $p < 0,000$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Fuente: Elaboración de los autores.

Modelos De Regresión (Relaciones Indirectas: Mediación)

Para realizar la prueba de la hipótesis de mediación y moderación, se realizaron los análisis de regresión utilizando Bootstrapping con la macro de PROCESS en SPSS. En la tabla 3 se muestra el análisis de la mediación para el rasgo de estabilidad emocional, controlando por el efecto del rasgo de meticulosidad. Específicamente, se utilizó el modelo 80 para realizar el análisis de una mediación secuencial del CTF y el estrés. Como se puede observar, el efecto directo de la estabilidad emocional en el desempeño no resultó significativo ($\beta = 0,021$; IC = [-0,099; 0,141]), mientras que el efecto indirecto total resultó estadísticamente significativo y positivo ($\beta = 0,076$; IC = [0,024; 0,137]). De manera específica, se halló que el efecto indirecto a través del estrés y los efectos indirectos secuenciales a través del CTF (ya sea el TIF o la FIT) y del estrés resultaron estadísticamente significativos y positivos ($\beta = 0,040$; IC = [0,008; 0,082]), ($\beta = 0,015$; IC = [0,003; 0,033]) respectivamente, brindando soporte a las hipótesis 3 y 5. Lo anterior muestra que tanto el CTF (FIT y TIF) como el estrés juegan un rol mediador directo en la relación entre la estabilidad emocional del empleado y su desempeño. El R^2 para este modelo fue de 26%.

Tabla 3 Análisis de la mediación para Estabilidad Emocional (Controlando por M).

Relación	Coeficiente	ES	Intervalo de Confianza	
			Límite Inferior	Límite Superior
<i>Efecto Total</i>				
EE→Des	0,097	0,059	-0,019	0,212
<i>Efecto Directo</i>				
EE→Des	0,021	0,061	-0,099	0,141
<i>Efectos Indirectos</i>				
Total	0,076	0,029	0,024	0,137
EE→TIF→Des	-0,005	0,012	-0,031	0,020
EE→FIT→Des	0,013	0,016	-0,016	0,046
EE→Estrés→Des	0,040	0,019	0,008	0,082
EE→TIF→Estrés→Des	0,013	0,007	0,002	0,027
EE→FIT→Estrés→Des	0,015	0,008	0,003	0,033
Resumen del Modelo	$R^2 = 0,260$; $MSE = 0,546$ $F(9; 371) = 14,484$; $p < 0,000$			

Número de muestras bootstrap: 5000; Nivel de confianza para el IC: 95,00

Fuente: Elaboración de los autores.

En lo que respecta a la mediación para Meticulosidad, la tabla 4 muestra los valores que se obtuvieron de acuerdo con el análisis Bootstrapping, el cual pretende evaluar la relación que el CTF (FIT y TIF) y el Estrés tienen con la Meticulosidad del empleado y su efecto en el Desempeño de este. Tal como se puede observar en la tabla, en el efecto directo, la Meticulosidad conserva la relación positiva y significativa con la variable dependiente Desempeño ($\beta = 0,481$; IC = [0,358; 0,604]), lo que significa que cuando los empleados exhiben dicho rasgo de personalidad, tienden a tener un mejor desempeño. Sin embargo, los efectos indirectos de la tabla 4, es decir, las mediaciones del CTF y el estrés entre la Meticulosidad y el Desempeño no resultaron significativas, por lo que no se soporta la hipótesis 4. El R2 para este modelo fue de 26%.

Tabla 4 Análisis de la mediación para Meticulosidad (Controlando por EE).

Relación	Coeficiente	ES	Intervalo de Confianza	
			Límite Inferior	Límite Superior
<i>Efecto Total</i>				
M→Des	0,479	0,063	0,355	0,603
<i>Efecto Directo</i>				
M→Des	0,481	0,063	0,358	0,604
<i>Efectos Indirectos</i>				
Total	-0,002	0,017	-0,033	0,037
M→TIF→Des	0,001	0,004	-0,007	0,010
M→FIT→Des	0,003	0,007	-0,007	0,021
M→Estrés→Des	-0,008	0,011	-0,033	0,013
M→TIF→Estrés→Des	-0,001	0,004	-0,010	0,007
M→TIF→Estrés→Des	0,004	0,005	-0,004	0,017
Resumen del Modelo	$R^2 = 0,260$; $MSE = 0,546$ $F(9; 371) = 14,484$; $p < 0,000$			

Número de muestras bootstrap: 5000; Nivel de confianza para el IC: 95,00

Fuente: Elaboración de los autores.

Modelos De Regresión (Relaciones Indirectas Moderación)

Para realizar la prueba de la hipótesis de moderación, se realizaron los análisis de regresión utilizando Bootstrapping con la macro de PROCESS en SPSS. La tabla 5 muestra la moderación del liderazgo transformacional sobre la relación mediada entre EE y Desempeño, en otras palabras, la moderación del LTF en el efecto indirecto de la EE. Específicamente se

utilizó el modelo 85 siendo este un modelo de mediación moderada, debido a que la mediación ya se había demostrado para el caso de la EE. Como se observa, la estabilidad emocional es positiva y significativa en la relación ($\beta = 0,206$; IC = [0,095; 0,318]), mientras que el estrés, así como la interacción entre la estabilidad emocional y el liderazgo transformacional resultan negativos y significativos ($\beta = -0,189$; IC = [0,320; 0,057]) ($\beta = -0,170$; IC = [-0,260; -0,080]) respectivamente. Finalmente, la prueba de mediación moderada es significativa y positiva ($\beta = 0,014$; IC = [0,001; 0,032]), por lo que se soporta la hipótesis 6a sobre la moderación. El R^2 del modelo es de 21,2%.

Tabla 5 Análisis de moderación del Liderazgo Transformacional en el efecto indirecto de EE.

Variable	Coeficiente	ES	Intervalo de Confianza	
			Límite Inferior	Límite Superior
Constante	4,755	0,352	4,064	5,443
EE	0,206	0,057	0,095	0,318
CTF	-0,026	0,087	-0,198	0,146
Estrés	-0,189	0,067	-0,320	-0,057
LTF	0,081	0,045	-0,008	0,170
EE x LTF	-0,170	0,046	-0,260	-0,080
<i>Índice de Mediación Moderada</i>				
LTF	0,014	0,008	0,001	0,032
$R^2 = 0,212$; $MSE = 0,586$				
Resumen del Modelo				
$F(12; 368) = 8,226$; $p < 0,000$				

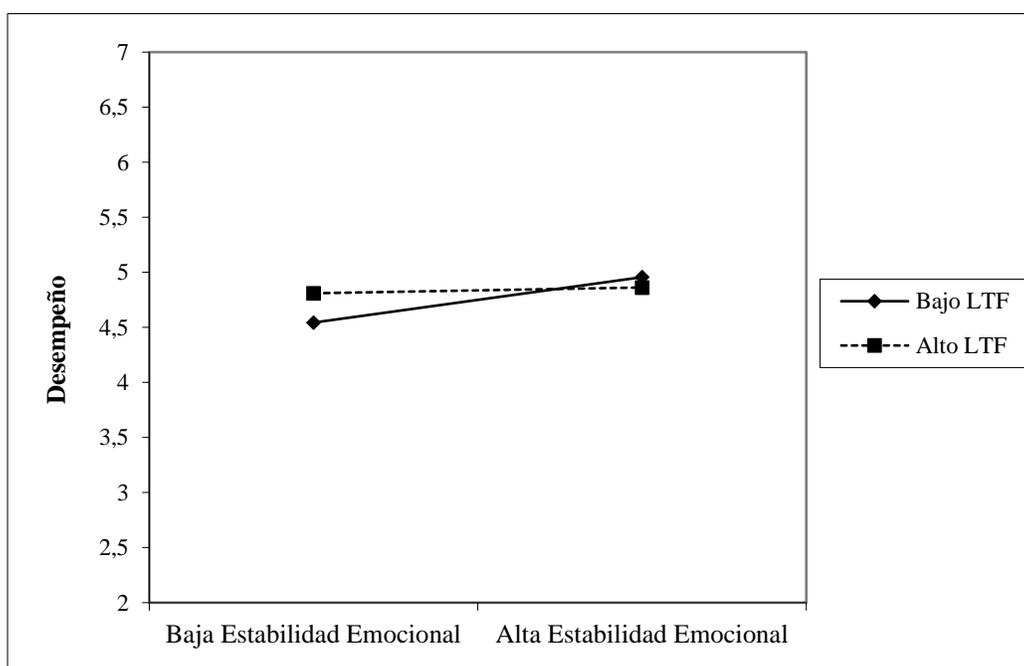
Número de muestras bootstrap: 5000; Nivel de confianza para el IC: 95,00.

Fuente: Elaboración de los autores.

Los mencionado anteriormente se observa en la figura 1, donde los resultados indican que los trabajadores con bajos niveles de estabilidad emocional muestran una diferencia en sus niveles de desempeño dependiendo del estilo de liderazgo transformacional de sus jefes o supervisores directos. Como se puede observar, el rol del líder transformacional es más relevante en el desempeño de los colaboradores con menor estabilidad emocional. Dicho

efecto, por el contrario, disminuye cuando los colaboradores cuentan con altos niveles de estabilidad emocional, pues no hay una diferencia significativa en el desempeño de los colaboradores que cuentan con el acompañamiento de un líder transformacional, por lo que el rol del líder transformacional en estos casos pierde relevancia y no tiene sentido.

Figura 2 Interacción Estabilidad Emocional y Liderazgo Transformacional.



Fuente: Elaboración de los autores.

Dada que no se soportó previamente la hipótesis de mediación sobre la Meticulosidad, solo se testeó la moderación para la relación directa de esta variable en Desempeño. En la tabla 6 se presenta el análisis de moderación del Liderazgo transformacional en el efecto directo entre la meticulosidad y el desempeño. Como se observa, la meticulosidad y el liderazgo transformacional son positivos y significativos ($\beta = 0,206$; IC = [0,299; 0,553]), ($\beta = 0,098$; IC = [0,015; 0,181]) respectivamente, mientras que, la interacción entre ambas variables resulta negativa y significativa ($\beta = -0,121$; IC = [-0,208; -0,035]). Estos resultados ofrecen soporte a la hipótesis 6b. Esta interacción se observa con claridad en la figura 2. En esta se muestra que, nuevamente, el rol del líder transformacional es más relevante para aquellos colaboradores caracterizados por bajos niveles de meticulosidad, pues alcanzan un mejor desempeño. Así, a medida que se incrementa el nivel de meticulosidad del empleado

el efecto del LTF se reduce, por lo que para altos niveles de meticulosidad la moderación no tiene sentido. El R^2 del modelo es de 28,8%.

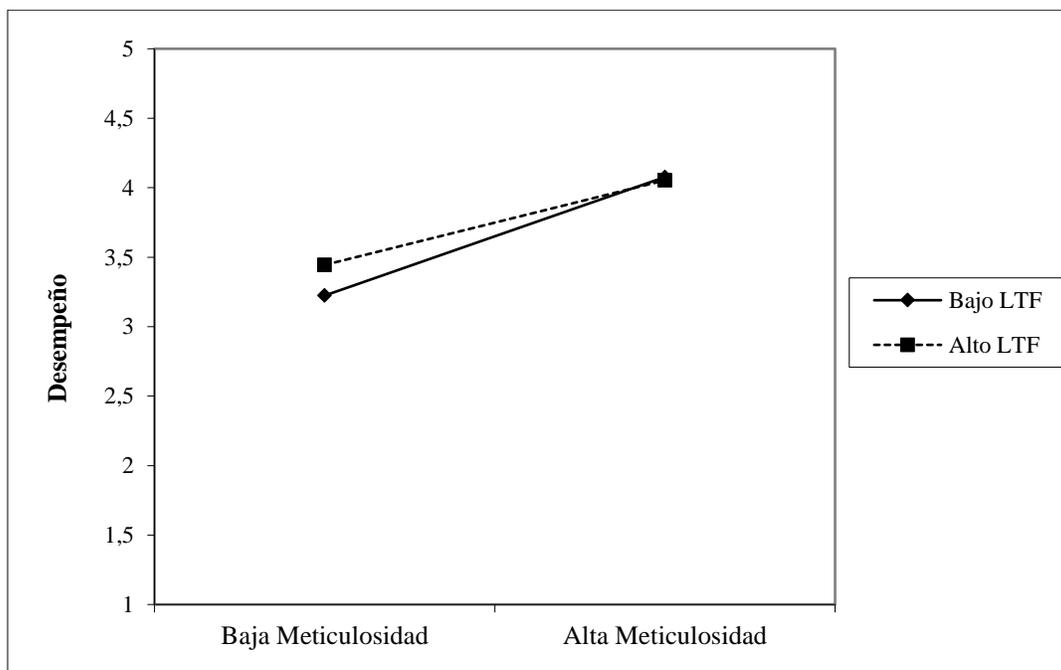
Tabla 6 Análisis de moderación del Liderazgo Transformacional en el efecto directo M.

Variable	Coeficiente	ES	Intervalo de Confianza	
			Límite Inferior	Límite Superior
Constante	3,553	0,322	2,919	4,186
M	0,206	0,065	0,299	0,553
LTF	0,098	0,042	0,015	0,181
M x LTF	-0,121	0,044	-0,208	-0,035
$R^2 = 0,288$; $MSE = 0,528$				
Resumen del Modelo				
$F(11; 369) = 13,565$; $p < 0,000$				

Número de muestras bootstrap: 5000; Nivel de confianza para el IC: 95,00

Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 3 Interacción Meticulosidad y Liderazgo Transformacional.



Fuente: Elaboración de los autores.

Discusión

El objetivo de esta investigación se manifiesta mediante un doble propósito. Primero, analizar la relación entre la personalidad de los empleados y su desempeño durante el teletrabajo, así como el efecto mediador que tanto el CTF como el estrés tienen en dicha relación. Segundo, analizar el rol que juega el estilo de liderazgo de los jefes de dichos empleados sobre las relaciones previamente identificadas.

En este sentido, las evidencias encontradas contribuyen a las investigaciones y plantean nuevas perspectivas para entender la interacción entre las variables de análisis a través de una serie de implicaciones prácticas y teóricas.

Implicaciones Teóricas.

Esta investigación tiene importantes implicaciones teóricas. Se pone de manifiesto la complejidad del fenómeno del teletrabajo. Esta investigación evidenció la necesidad de considerar múltiples variables al mismo tiempo cuando se analiza el rendimiento durante el teletrabajo. En este caso se destacó, en primer lugar, la personalidad del empleado como antecedente del rendimiento en el teletrabajo; en segundo lugar, el CTF y el estrés como condiciones emergentes propias del teletrabajo y que dan cuenta del efecto de ciertos rasgos de personalidad de los empleados sobre su rendimiento; finalmente, el estilo de liderazgo del jefe, como condición límite, que igualmente contribuye a una mejor comprensión del efecto de la personalidad sobre el rendimiento durante el teletrabajo.

Con respecto a la personalidad, está claro que ésta juega un papel clave en el rendimiento, ya que las personas emocionalmente estables y meticulosas parecen ser más idóneas para el teletrabajo. Este hecho muestra, en consonancia con la literatura, que no todos los empleados parecen ser aptos para el teletrabajo, ya que esa modalidad laboral al parecer exige condiciones personales básicas—por ejemplo, la autonomía—que contribuyan a lograr un mejor rendimiento y a disfrutar de los beneficios asociados a este tipo de trabajo (Golden, 2006; Lamond, 2000; Makarius y Larson, 2017). Lo anterior ya que estas condiciones mínimas ayudan a los empleados a, por ejemplo, gestionar mejor la interacción entre la vida personal y laboral (que se vuelve más difusa en este tipo de trabajo) y las tensiones derivadas

de dicha interacción y de realizar el teletrabajo en contextos social, económica y emocionalmente desafiantes como los de una pandemia (Dettmers, 2017).

Así mismo, se demostró que ambos rasgos de personalidad permiten predecir el rendimiento de los empleados, pero a través de un mecanismo diferente. Mientras que la estabilidad emocional tiene un efecto indirecto, siendo sus mecanismos el CTF y el estrés, la meticulosidad tiene un efecto directo. Esto último está alineado con Barrick y Mount (1993), quienes señalaron que la meticulosidad parece ser el principal predictor del rendimiento en cualquier ocupación (incluso en el contexto del teletrabajo). Sin embargo, con respecto al rasgo de estabilidad emocional, se destaca que la CTF y el estrés son dos variables claves a tener en cuenta cuando se implementa el teletrabajo, tal y como se establece en la literatura (Obrenovic et al., 2020; Dettmers, 2017). Esto se debe a que el rasgo personalidad neurótica del empleado puede conducir a la presencia de estos fenómenos durante el teletrabajo que, en última instancia, afectan a la productividad del empleado en ese contexto laboral.

Por último, se destaca que, aunque es preferible contar con empleados que tengan ciertos rasgos de personalidad para el teletrabajo, en situaciones particulares como la pandemia de COVID-19, más allá de su personalidad, muchos empleados tienen que teletrabajar. En este caso, el papel del líder surge como una variable clave que puede contribuir a que el rendimiento de aquellos empleados "desajustados" en términos de personalidad para el teletrabajo no se vea tan afectado. Es decir, el líder puede ser un apoyo para los empleados en momentos de incertidumbre. Esta investigación se alinea con la literatura, ya que mostró que, aunque los rasgos de personalidad "positivos o fuertes" del empleado -como la meticulosidad- no requieren el apoyo del líder (Matthews, 2021), aquellos empleados que no tienen tales rasgos sí se benefician de estar bajo la dirección de líderes transformacionales. Así, esta investigación refuerza la idea de autores como Guay y Choi (2015), y Matthews (2021) sobre la importancia de tener en cuenta la interacción entre los estilos de liderazgo y los rasgos de personalidad del seguidor, para entender el efecto del liderazgo en el comportamiento y las actitudes del seguidor.

Implicaciones Prácticas.

El estudio destacó la importancia que tienen variables como la personalidad, el estrés y el CTF en el desempeño de los empleados durante el teletrabajo. En términos generales, la investigación mostró que no todo empleado es apto para ajustarse a las condiciones del teletrabajo, pues rasgos de personalidad como la estabilidad emocional y la meticulosidad inciden en la forma en que el colaborador puede desempeñarse dentro de este panorama laboral. En este sentido, las empresas que deseen considerar los posibles efectos que la adaptación a este estilo de trabajo puede generar sobre el desempeño, deben considerar el diseño e instauración de procesos de selección. Dichos procesos de selección deben reconocer que no todas las personas son compatibles con todo tipo de trabajo y que ciertas características hacen que algunos individuos sean más propensos a enfrentar dificultades al asumir tareas laborales en el hogar, con una alta exigencia de autonomía y organización.

Por otro lado, es necesario considerar el rol de los líderes dentro del proceso de adaptación de los colaboradores al escenario del teletrabajo. En primer lugar, para las empresas es crucial contar con líderes transformacionales, dado el probado efecto que este estilo de liderazgo posee en situaciones de incertidumbre y cambio. En segundo lugar, también es necesario cuestionar cuáles serán los procesos de acompañamiento que los líderes tendrán con sus colaboradores durante el teletrabajo, puesto que, si bien para los individuos que esbozan menores niveles de estabilidad emocional y meticulosidad la labor del líder resulta significativa, dado que los ayuda a mejorar su desempeño, para los colaboradores que poseen altos niveles de ambos rasgos el acompañamiento del líder transformacional no tiene mayor efecto. Así, resulta necesario considerar programas de acompañamiento de los líderes que le garanticen a los empleados una adaptación adecuada a este estilo de trabajo.

Finalmente, dado que la conectividad y la edad, variables de control del modelo, resultaron significativas, es pertinente que las empresas consideren estas condiciones como factores externos que pueden incidir en el desempeño de los colaboradores. Así, dado que la conectividad presenta una relación positiva con el desempeño, es indispensable garantizar condiciones óptimas de conexión que faciliten el desarrollo de las labores asignadas. En lo que respecta a la edad, la relación de esta variable con el desempeño es negativa, por lo que en caso de que los empleados se encuentren en altos rangos de edad, podrían considerarse

capacitaciones que les permitan adquirir las habilidades necesarias para responder al teletrabajo, contrarrestando así el efecto que la edad pueda tener.

Limitaciones E Investigación Futura

Es importante resaltar que cualquier investigación, por rigurosa que sea, posee limitaciones y, esta investigación no es la excepción; sin embargo, no debe verse cuestionada la validez de los hallazgos y conclusiones descritas, pues estas tienen un peso. Por el contrario, reconocer las limitaciones permitirá a futuras investigaciones considerar otras cuestiones que amplíen el estudio.

La primera limitación es que la investigación se realizó en un momento específico del tiempo, es decir, fue una investigación transversal. Dado que se realizó en la segunda cuarentena decretada por el gobierno nacional, fue muy específica en dicho periodo de tiempo. Sería interesante que futuros estudios se realicen a través de un estudio longitudinal y evalúen la evolución de las relaciones y el desempeño a lo largo del tiempo.

La segunda limitación fue que solo se evaluó el efecto del líder como una variable que modera o altera (atenúa) la relación personalidad y desempeño en teletrabajo. Sin embargo, existen muchas otras que podrían ser claves, como el soporte del equipo. Aunque se reconoce como una limitante, es claro que, ante el escenario de teletrabajo, el empleado está trabajando solo, por lo que se prefirió una variable que sí o sí estuviera presente, en este caso, el líder.

Finalmente, sería interesante que en futuros estudios se analicen las variables desde otros ámbitos y no desde uno en específico. Por un lado, en esta investigación no se observó el bienestar en general, sino en una sola dimensión de este, el estrés. Se decidió así porque el proceso de confinamiento apenas estaba iniciando, siendo el estrés una de las primeras manifestaciones afectadas del bienestar. Por otro lado, solo se evaluó la relación directa entre meticulosidad y desempeño del empleado. Dado lo anterior, sería oportuno evaluar la relación curvilínea que existe entre meticulosidad y desempeño del empleado en el largo plazo, cómo esta puede beneficiarlo o perjudicarlo ni cómo puede alterar los niveles de CTF.

Conclusiones

Este estudio demostró que el teletrabajo no es una modalidad de trabajo para todo tipo de empleado, pues la personalidad de estos—la cual analizamos en este caso a través de los rasgos estabilidad emocional y meticulosidad—puede afectar su desempeño. Además, se halló que los empleados más meticulosos presentan mayores niveles de desempeño en el cargo, representando un efecto directo de dicho rasgo de personalidad. Igualmente, los empleados más estables emocionalmente presentan mejor desempeño; sin embargo, dicha relación está totalmente mediada por el nivel de Conflicto Trabajo Familia y estrés que experimenta el empleado. Respecto al papel del estilo de liderazgo (transformacional) del jefe, se halló que este modera el efecto directo y mediado de los rasgos de personalidad. Por un lado, fortalece el efecto positivo de la meticulosidad. Por otro, reduce el efecto negativo del Conflicto Trabajo Familia y el estrés sobre el desempeño.

Se concluye que, de cara a la implementación del teletrabajo en las organizaciones, es crucial la selección de empleados que se caractericen por ser autónomos, responsables, confiables, seguros de sí mismo, tranquilos y, en general, meticulosos y estables emocionalmente. Así mismo, consideramos que resulta importante contar con líderes transformacionales que alimenten dicha autonomía y sirvan de apoyo a aquellos empleados que se vean sobrepasados cognitivamente y emocionalmente por los retos del teletrabajo durante épocas de pandemia.

Referencias

- Ajzen, I. (2005). Attitudes, personality, and behavior. McGraw-Hill Education (UK).
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., y Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of occupational health psychology*, 16(2), 151.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. y Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462
- Bailey, D. E., Leonardi, P.M., y Barley, S.R. (2012). The lure of the virtual. *Organization Science*, 23(5), 1485–1504.
- Baron, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Barrick, M. R., y Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). MLQ multifactor leadership questionnaire. Mind Garden.
- Benet-Martínez, V. & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729-750.
- Bozionelos, N. (2004). The big five of personality and work involvement. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 69-81.

- Brooks, C. (2015, April 23). Are remote workers better workers? Business News Daily. Retrieved from <http://www.businessnewsdaily.com/8311-remote-work-iscommonplace.html>
- Bruck, C. S., y Allen, T. D. (2002). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 457–472.
- Bruck, C. S., y Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 457–472.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 169-198.
- Buil, I., Martínez, E. y Matute, J. (2019), “Liderazgo transformacional y empleado desempeño: el rol de identificación, compromiso y personalidad proactiva”, *Revista Internacional de Gestión Hotelera*, Vol.77, págs.64-75.
- Burke, R. J., Greenglass, E. R., y Schwarzer, R. (1996). Predicting teacher burnout over time: Effects of work stress, social support, and self-doubts on burnout and its consequences. *Anxiety, stress, and coping*, 9(3), 261-275.
- Chawla, N., MacGowan, R. L., Gabriel, A. S., y Podsakoff, N. P. (2020). Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 19.
- 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.
- Chapman, N. J., Ingersoll-Dayton, B., & Neal, M. B. (1994). Balancing the multiple roles of work and caregiving for children, adults, and elders. In G. W. Keita, & J. J. Hurrell, Jr. (Eds.), *Job Stress in a Changing Workforce: Investigating Gender, Diversity, and Family Issues*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Cohen, S., Kamarck, T. y Mermelstein, R. (1994). Perceived stress scale. *Measuring stress: A guide for health and social scientists*, 10, 1-2.
- Costa, P. T., Jr., y McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: PAR.
- Costa, G., Åkerstedt, T., Nachreiner, F., Baltieri, F., Carvalhais, J., Folkard, S., Silvério, J. (2004).
- Flexible working hours, health, and well-being in Europe: Some considerations from a SALTSA Project. *Chronobiology International*, 21(6), 831–844. doi:10.1081/CBI-200035935.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Detmers, J. (2017). How extended work availability affects well-being: The mediating roles of psychological detachment and work-family-conflict. *Work & Stress*, 31(1), 24-41.
- Digman, J. M., and Inouye, J. (1986) Further specification of the five robust factors of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 116–23.
- Digman JM. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41,417440.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... y Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
- Felstead, Alan, y Jewson, Nick. (2000). *In work, at home: Towards an understanding of homeworking*. London, UK: Routledge.
- Fiske, D. W. (1949) Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44, 329–44.

- Gillet, N., Fouquerau, E., Huyghebaert, T. and Vandenberghe, C. (2016) 'Transformational leadership, work-family conflict, and enrichment, and commitment', *Le Travail Humain*, Vol. 79.
- Giurge, L. M., y Bohns, V. K. (2020, April 3). 3 Tips to Avoid WFH Burnout. Retrieved April 13, 2020, from <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>.
- Goh, Z., Ilies, R. and Wilson, K.S. (2015) 'Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work-family conflict', *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 89, pp.65-73.
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 176-187.
- Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641-1667. doi:10.1177/0018726707084303
- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241-250. doi:10.1057/omj.2009.33
- Googins, B. K. (1991). *Work/Family Conflicts: Private Lives-Public Responses*. New York: Auburn House.
- Grant-Vallone, E.J., y Donaldson, S.I. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work & stress*, 15(3), 214-226
- Greenberg, J. (2010). *Behavior in Organizations*. Pearson.
- Grint, K. (2020). Leadership, management, and command in the time of the Coronavirus. *Leadership*, 16(3), 314-319.

- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 176-187.
- Guay, R.P. and Choi, D. (2015), “To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior”, *Leadership Quarterly*, Vol.26 No.5, pp.851-862.
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees’ mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2(15), 1-15.
- Harter, J., Agrawal, S., y Sorenson, S. (2014). Most U.S. workers see upside to staying connected to work. Gallup Inc. Retrieved June 29, 2016, from <http://www.gallup.com/poll/168794/workers-upside-stayingconnected-work.aspx>.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling.
- Hernández, P. M., Soria, M. S., y Silla, J. M. P. (2003). El estrés laboral: ¿Un concepto cajón-de-sastre? *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, (10), 167-185.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación.
- H., L. El estrés de la vida. Hans Selye, MD Nueva York, McGraw-Hill Book: abril de 1957 - Volumen 39 - Número 2.
- Hill, E. J., Martinson, V., Hawkins, A., y Ferris, M. (2003). Studying ‘working fathers’: Comparing fathers’ and mothers’ work-family conflict, fit, and adaptive strategies in a global high-tech company. *Fathering*,1, 239-261
- Hill EJ, Ferris M and Mårtinson V (2003) Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241.

- House, R.J. y Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- John, O.P., Donahue, E.M. and Kentle, R.L. (1991). The 'Big Five' Inventory-versions 4a and 54. Working paper, Institute of Personality and Social Research University of California Berkeley
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., y Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621–652. doi:10.1111/j.1744-6570.1999.tb00174.x
- Judge, T. A., y Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797–807. doi:10.1037/0021-9010.87.4.797
- Judge, T.A. y Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R. L., Simon, L. S., & Crawford, E. R. (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 875-925
- Kanfer, R., y Heggestad, E. D. (1997). Motivation traits and skills: A person-centered approach to work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 19, 1–56.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*, 51(2), 157-177.
- Kossek, E. E., Noe, R. A., y DeMarr, B. J. (1999). Work–family role synthesis: Individual and organizational determinants. *The International Journal of Conflict Management*, 10, 102–129
- Lamond, D. (2000). Personality and telework. En: Daniels, K., Lamond D.A. y Standen, P. (Eds.). *Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology* (pp.61-71). London: Thomson Learning.

- Lázaro, RS (1993). Del estrés psicológico a las emociones: una historia de cambios de perspectiva. *Revisión anual de psicología*, 44 (1), 1-22.
- Makarius, E. E., y Larson, Z. B. (2017). Changing the perspective of virtual work: building virtual intelligence at the individual level. *Academy of Management Perspectives*, 159-178.
- Malouff, J., Schutte, N., Bauer, M., Mantelli, D. (1990). Development and evaluation of a measure of the tendency to be goal oriented. *Personality and Individual Differences*, 11, 1191–1200.
- Marín, M., Infante, E., y Rivero, M. (2002). Presiones internas del ámbito laboral y/o familiar como antecedentes del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología Social*, 17(1), 103-112.
- Matthews, S. H., Kelemen, T. K., & Bolino, M. C. (2021). How follower traits and cultural values influence the effects of leadership. *The Leadership Quarterly*, 101497.
- Mawritz, M. B., Dust, S. B., & Resick, C. J. (2014). Hostile climate, abusive supervision, and employee coping: Does conscientiousness matter? *Journal of Applied Psychology*, 99, 737–747
- McCrae, R. R., and John, O. P. (1992) An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175–215.
- McCrae, R. R. (1996). Social consequences of experiential openness. *Psychological Bulletin*, 120, 323–337.
- McCrae, R.R. y Costa, P.T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509–516.
- Michel, J.S., Kotrba, L.M., Mitchelson, J.K., Clark, M.A., y Baltes, B.B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 689–725.

Moreno, B. J., Sanz, A. V., Rodríguez, A. M., & Geurts, S. (2009). Psychometric properties of the Spanish version of the survey work-home interaction nijmegen (SWING). *Psicothema*, 21(2), 331-337

Motowidlo, S. J. y Kell, H. J. (2012). *Psicología industrial y organizacional*

II. PSICOLOGÍA DEL PERSONAL. Volumen 12. Páginas 82-83. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212005>

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., y McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400.

Nilles, J.M. *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1994.

Norman, W. T. (1963) Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574–83.

Lim, H. N., van der Hoorn, A. I. J. M., y Marchau, V. A. W. J. (2003). *THE EFFECTS OF TELEWORK ON ORGANISATION AND BUSINESS TRAVEL An exploratory study on a university context* (No. 0309003). University Library of Munich, Germany.

Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Frontiers in psychology*, 11, 475.

Parker, S.K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835–852.

Peng, J., Li, M., Wang, Z. and Lin, Y. (2020), “Transformational leadership and employees’ reactions to organizational change: evidence from a meta-analysis”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 0021886320920366.

- Phares, E. J. (1991). *Introduction to psychology*. (3rd. ed.) New York: Harper Collins Publishers.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., y Schippers, M. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework risks, fears, and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and emotion*, 23(2), 125-154.
- Murillo, L., Sitú, M. y Sánchez, I.D, (2019). DERRIBANDO MUROS, CONSTRUYENDO PUENTES: EL ROL MEDIADOR DE LA CONFIANZA INTERPERSONAL EN LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO. Universidad Icesi.
- Remor E. (2006). Psychometric Properties of a European Spanish Version of the Perceived Stress Scale (PSS). *The Spanish Journal of Psychology*, 9 (1), 86-93.
- Rico, M.C, Sierra, V., Sánchez, I.D, (2019). Las características del colaborador como fuente de conflicto trabajo- familia en el líder. Universidad Icesi. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/85352/1/TG02600.pdf
- Robbins, Judge, S. (2011). *Organizational Behavior* (14 Ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Salgado, E., Vargas-Trujillo, E., Schmutzler, J., & Wills-Herrera, E. (2016). Uso del Inventario de los Cinco Grandes en una muestra colombiana. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34(2), 365-382
- Santa, R., Morante, D. & Tegethoff. T. (2020). *Regiones inteligentes. El factor humano*. Cali, Colombia: EMAVI y Editorial Universidad Icesi.

Sánchez, I.D., Andrade, J.M. y Losada, M. (2020). Beyond organizational boundaries: The complex relationship between transformational leadership, organizational justice and work-family conflict. *Int. J. Human Resources Development and Management*, 20(3/4), 322-348.

Sánchez, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali: Editorial Universidad del Valle.

Schaufeli, W. B., y Salanova, M. L. (2002). ¿Cómo evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo? *Prevención, trabajo y Salud*, 20(1), 4-9.

Sonnentag, S. y Frese, M. (2003). Estrés en las organizaciones. *Manual de psicología*, 453-491.

Sonnentag, S., Volmer, J. y Spychala, A. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume One: Micro Approaches*.

Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=esylr=yid=q5LTTMglfJ8Cyoifndypg=PA427ydg=job+performance+yots=BWcsLWKqrwysig=hPIR35UzHT3FhA5m7D5Ddi416Vk#v=onepageyq=job%20performanceyf=false>

Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., y Cohen, D. (2012). Teams are changing: Are research and practice evolving fast enough? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5, 2–24.

Taskin, Laurent, y Vendramin, Patricia. (2005). *Le télétravail, une vague silencieuse*. Namur, Belgium: Presses universitaires de Namur.

Van Aarde, N., Meiring, D., & Wiernik, B. M. (2017). The validity of the Big Five personality traits for job performance: Meta-analyses of South African studies. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(3), 223-239.

Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.

- Wang, G., Oh, I.S., Courtright, S.H. y Colbert, A.E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group y Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Wang, P. y Walumbwa, F.O. (2007) 'Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership'. *Personnel Psychology*, 60(2), 397–427.
- Wanberg, C., y Banas, J. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 132-142.
- Watson, D., y Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. A. Johnson, y S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 767–793). San Diego, CA: Academic Press.
- Wayne, J. H., Musisca, N., y Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 108–130.
- Wille, B., De Fruyt, F., y Feys, M. (2013). Big Five Traits and Intrinsic Success in the New Career Era: A 15-Year Longitudinal Study on Employability and Work–Family Conflict. *Applied psychology*, 124–156.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in- role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617