

Influencia del teletrabajo sobre el desempeño creativo en empleados con alta formación académica: la función mediadora de la autonomía laboral, la autoeficacia y la autoeficacia creativa

The influence of teleworking on creative performance by employees with high academic training: The mediating role of work autonomy, self-efficacy, and creative self-efficacy

Carlos Santiago Torner^{1,a} 

¹ Departamento de Economía y Empresa. UVic – Universitat Central de Catalunya, Carrer de la Sagrada Família, 7, 08500, Vic, Barcelona, España

 ^acarlos.santiago@uvic.cat

Recibido: 27/10/2022; Aceptado: 16/12/2022

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo evaluar el efecto del teletrabajo sobre el desempeño creativo en empleados profesionales a través de tres variables mediadoras: la autonomía laboral, la autoeficacia y la autoeficacia creativa. La investigación aplica un diseño cuantitativo-correlacional. La muestra es de 448 empleados evaluados online. De los resultados destaca que el teletrabajo es un escenario idóneo para que los empleados con alta formación académica puedan ampliar su desempeño creativo. De hecho, la autonomía laboral, la autoeficacia y la autoeficacia creativa son tres *características asociadas* a la tarea o a la personalidad del individuo que intensifican esa relación actuando a modo de recurso laboral. Además, el trabajar dos o más días por semana de forma remota se asocia con un desempeño creativo estable. No obstante, el teletrabajo de baja intensidad, específicamente el de sólo un día, disminuye considerablemente la autopercepción de desempeño creativo. Por último, los resultados también revelan diferencias de género en la autoevaluación creativa, de manera que las mujeres tienen una conciencia de ideas originales sensiblemente inferior a los hombres, en especial, cuando sólo se teletrabaja un día por semana.

Palabras clave: Creatividad; Desempeño creativo; Teletrabajo; Autonomía laboral; Autoeficacia; Autoeficacia creativa.

Abstract

This paper aims to evaluate the effect of teleworking on the creativity of professional employees via three mediating variables: work autonomy, self-efficacy, and creative self-efficacy. The research applies a quantitative-correlational design. The sample is made up of 448 employees evaluated online. From the results, what stands out is that teleworking is an ideal scenario for employees with high academic training to expand their creative performance. In fact, work autonomy, self-efficacy and creative self-efficacy are three characteristics related to the task or to the worker's personality, which intensifies the relationship between teleworking and creativity by acting as a labor resource. In addition, working two or more days a week remotely is associated with stable creativity. However, low intensity teleworking, specifically if it is on one day a week only, decreases the self-perception of creative performance considerably. Lastly, the results also reveal gender differences in creative self-assessment, in such a way that women are significantly less aware of their ideas being original than men are, especially when teleworking only occurs on one day a week.

Keywords: Creativity; Creative performance; Teleworking; Job autonomy; Self-efficacy; Creative self-efficacy.

JEL: M10; J01; J20; J21; J24.

1. INTRODUCCIÓN

La urgencia sanitaria producida por la pandemia Covid-19 ha supuesto un incremento del teletrabajo (Wöhrmann & Ebner, 2021). Por lo tanto, este aspecto nos conduce al análisis de los factores que intervienen para mejorar su uso. En ese sentido el desempeño creativo (Zhang et al., 2021) al igual que la autonomía laboral (Güntert, 2015), la autoeficacia (Burić & Moe, 2020) y la autoeficacia creativa (Naotunna & Priyankara, 2020), al ser parte de las características del trabajo o de la personalidad del trabajador, son componentes decisivos que pueden favorecer el logro de objetivos organizacionales clave (Anderson et al., 2014). En consecuencia, autores como Tang et al. (2020) aseguran que la inestabilidad laboral provocada por la pandemia Covid-19 impacta de forma positiva en el desempeño creativo del empleado, ya que la situación lo motiva a generar un mayor valor creativo en un entorno altamente cambiante. Sin embargo, nuevas investigaciones como las de Riva et al. (2021) mencionan que el uso continuado de la tecnología, al limitarse el contacto visual y la interacción de la mirada como instrumento de atención conjunta, reduce el desempeño creativo, es decir, que la relación entre teletrabajo y desempeño creativo puede ser negativa cuando se prolonga en el tiempo. De lo que no cabe duda es que este nuevo entorno ha transformado el alcance de la mayoría de los empleos y la consolidación del teletrabajo se ha convertido en una medida que ha facilitado el poder mantener las obligaciones laborales en época de pandemia (Nguyen, 2021).

En este sentido, la temática de esta investigación es actual y necesaria por la escasa cantidad de artículos que han tratado el efecto del teletrabajo sobre el desempeño creativo. Por ejemplo, autores como Allen et al. (2015), Vega et al. (2015) y Naotunna y Priyankara (2020) coinciden en que el teletrabajo influye sobre el desempeño creativo, pero no encuentran que la autoeficacia o la autoeficacia creativa sean mediadores adecuados entre ambas variables, y además dentro de sus limitaciones está que las muestras obtenidas son reducidas. Por lo tanto, cabe destacar al desempeño creativo como una variable clave al analizar el teletrabajo pues se considera un factor organizacional crítico al afrontar entornos volátiles (Ferreira et al., 2020). Además, al ser un rasgo no excluyente, o sea que puede enseñarse y perfeccionarse (Amabile & Pillemer, 2012) se convierte en una ventaja competitiva (Nasifoglu Elidemir et al., 2020) que tiende a potenciarse en ambientes donde los distractores y las pausas forzadas suelen disminuir (Vega et al., 2015).

En conclusión, se considera de primordial interés que el teletrabajo, por sus peculiaridades como modalidad de desempeño, promueva una mayor eficacia creativa (Amabile & Pratt, 2016). Al mismo tiempo, varios hallazgos científicos muestran que la autonomía laboral empodera al trabajador, lo que facilita que su desempeño creativo se desarrolle (Yang et al., 2021). Además, autores como Huang et al. (2020) aseguran que la autoeficacia creativa es un agente impulsor del pensamiento creativo, que se intensifica con una mayor autonomía en la tarea (Slåtten, 2014). Por último, Alejandro Silva et al. (2019) explican que la adopción del teletrabajo, como medida laboral, depende en gran parte del grado de autoeficacia de sus empleados.

Al mismo tiempo, conocer si existe un número óptimo de días teletrabajados ha sido una constante de discusión puesto que autores como Allen et al. (2015) afirman que el teletrabajo prolongado influye negativamente en el desempeño creativo. Otros investigadores, como Naotunna y Priyankara (2020) o Vega et al. (2015), proponen entre 1.13 y 2.13 días teletrabajados de media. De ahí la importancia de saber que tanto incide la cantidad de días teletrabajados en el desempeño creativo y en el bienestar del empleado.

En otra dirección, Hunter (2019) muestra el valor que supone disponer de estructuras de empresa dúctiles donde predomine la reciprocidad de conocimiento y la autonomía del

trabajador, pues son condiciones ineludibles para generar desempeño creativo (Amabile & Pratt, 2016). En un sentido similar, Guo et al. (2021) sustentan la relación entre autonomía laboral y desempeño creativo, considerándolas además factores clave dentro de la organización, pues la autonomía laboral, como sinónimo de madurez y de mesura profesionales, es una característica básica en la motivación del empleado (Fishbach & Woolley, 2022). Asimismo, Miglioretti et al. (2021) destacan que los teletrabajadores, con gran autonomía para gestionar su tiempo, tienen un efecto mayor sobre el compromiso laboral y sobre el equilibrio trabajo-familia. Es decir, el teletrabajo y la autonomía laboral están intrínsecamente conectados y se enriquecen mutuamente (Sardeshmukh et al., 2012).

Dentro de un contexto parecido, Gajendran y Harrison (2007) destacan que la autonomía laboral incide en el desempeño creativo cuando la tarea requiere un alto grado de complejidad; por consiguiente, adaptar las actividades de manera personal incide positivamente en el desempeño creativo. Del mismo modo, científicos como Sewell y Taskin (2015) llegan a la conclusión de que el asentamiento exitoso del teletrabajo depende más de la autonomía del trabajador y de su flexibilidad laboral que de las propias tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) (Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021).

A la vez, la Teoría Cognitiva Social (SCT) (Bandura, 1991), donde la autoeficacia tiene un papel medular, ayuda a explicar hechos tan heterogéneos como los cambios de conducta de afrontamiento, el grado de respuesta fisiológica al estrés, el conformismo frente a vivencias frustrantes y la voluntad para alcanzar metas. Entre sus hipótesis Bandura (1997) mantiene que se precisa un elevado nivel de autoeficacia para fomentar ideas o productos creativos. Por lo tanto, el concepto de autoeficacia influye en la inclinación que pueda tener el colaborador por un tipo de trabajo y un ambiente laboral concretos (Ashfaq et al., 2021). En ese sentido, Bandura (1997) define la autoeficacia como la convicción que tiene el colaborador en sus aptitudes, condiciones y cualidades para poder conseguir un propósito a corto, medio o largo plazo a través de un autocontrol positivo, lo que hace que una persona eficaz sea constructiva, crítica consigo misma, con altos niveles de autorregulación y con tendencia a valorar los retos y a esforzarse cuando su desempeño no es el adecuado.

Bandura (1991) afirma que un logro creativo necesita un nivel preferente de autoeficacia; por eso, y dentro del mismo contexto nace el concepto de autoeficacia creativa que, según Tierney y Farmer (2002), es la convicción que posee cada individuo sobre su idoneidad para producir un resultado creativo y que, a su vez, puede prever el desempeño creativo. Es decir, la autoeficacia y la autoeficacia creativa se relacionan con el desempeño creativo (Han & Bai, 2020). En ese sentido, Carmeli et al. (2013) deducen que el apoyo del liderazgo influye positivamente en la autoeficacia creativa del colaborador para solucionar problemas, optimizando así el desempeño creativo.

De lo anteriormente mencionado, se justifica la importancia que tiene la relación entre “autoeficacia” y “autonomía laboral” puesto, que los individuos autoeficaces buscan empleos que les permitan ser autónomos, al considerarlos desafiantes y como una fuente de mejora personal (Wattoo et al., 2020). Además, Slåtten (2014) establece relaciones significativas entre autonomía laboral y autoeficacia creativa. Por último, Wang et al. (2014) concluyen que la dificultad de la tarea regula la correspondencia entre autoeficacia y desempeños creativos.

Por otro lado, cabe hacer mención que este estudio se realiza en Colombia y en concreto en un sector, el eléctrico, que ha sido decisivo para su desarrollo económico. Al mismo tiempo, el teletrabajo ha sido una medida extendida para paliar los efectos de la pandemia Covid-19 (Duque Porras & Fonseca, 2021); un gran logro, considerando que el 88% de los empleos relacionados con el trabajo remoto se concentran en sólo tres ciudades: Bogotá, Medellín y Cali (Tapasco & Giraldo, 2020). En ese mismo sentido, el sector eléctrico colombiano justifica su avance en el desempeño creativo y en la innovación (Calábria et al., 2018; Santiago Torner,

2021b) y asimismo, o al menos parcialmente, en el teletrabajo (Duque Porras & Fonseca, 2021; Santiago Torner, 2021a).

Por lo tanto, el objetivo principal de este artículo es analizar la relación entre el teletrabajo y el desempeño creativo utilizando tres constructos mediadores: autonomía laboral, autoeficacia y autoeficacia creativa. Para conseguir este fin se recurre a un esquema cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional-explicativo. El segundo objetivo de esta investigación es establecer una relación concreta entre desempeño creativo y días de trabajo remoto, pues es un interrogante que sobrevive y condiciona muchas decisiones organizacionales. Por último, y tras una amplia búsqueda de bibliografía, no se han encontrado estudios de contraste que tengan este alcance. Sólo Naotunna y Priyankara (2020) o Naotunna y Zhou (2022) tienen una mirada parecida, pero utilizando un menor número de constructos y con una muestra mucho más reducida, lo que amplía la importancia de este estudio.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Teletrabajo y desempeño creativo

Aunque el desempeño creativo se construye a través de factores individuales, de equipo u organizacionales, el contexto o las circunstancias son determinantes para que esta se desarrolle adecuadamente. En este sentido, esta investigación analiza un sector constituido por empleados con una alta educación formal que integra conocimiento individual junto con una variedad de enfoques que tienden a intensificar el pensamiento divergente y la experimentación para resolver problemas complejos (Vega et al. 2015). Asimismo, las características en sí del teletrabajo ajustan la capacidad propia con tareas que requieren soluciones autónomas apoyadas en avances tecnológicos (Naotunna & Priyankara, 2020). Por consiguiente, la reducción de interrupciones que aporta el trabajo remoto junto con la posibilidad de poder adaptar autónomamente la labor en función de un horario flexible, transforman el teletrabajo en un escenario idóneo para que el desempeño creativo se active (Yang et al., 2021). Además, Yang et al. (2022) exploran el vínculo existente entre la complejidad del trabajo y el desempeño creativo, llegando a la conclusión de que ambas variables se asocian significativamente. Por todo ello, es razonable deducir que, en un entorno virtual, los trabajadores con alta formación tenderán a elaborar soluciones ingeniosas con mayor facilidad.

Por otro lado, Amabile y Pratt (2016) establecen que el desempeño creativo está sujeto a un entorno laboral que proporcione los recursos suficientes para afrontar con éxito las posibles demandas. De hecho, Sun et al. (2020) piensan que el puesto de trabajo se convierte en un espacio creativo cuando proporciona los recursos cognitivos suficientes. Ello es debido a que el desempeño creativo es un proceso difícil que requiere de una interacción razonable entre aspectos personales y contextuales. En realidad, los empleados altamente calificados configuran y redefinen los límites de sus tareas. Por lo tanto, un puesto laboral pasa a ser un proceso dinámico que ofrece una amplia perspectiva del desempeño creativo individual y de sus posibles límites. En conclusión, el teletrabajo, al disminuir ciertas demandas que obstaculizan el desempeño creativo del empleado (en concreto el estrés físico y emocional de los desplazamientos, la carga cuantitativa de algunas tareas y la interacción obligada con personas difíciles), permite ampliar los recursos cognitivos del trabajador remoto y que este pueda centrarse en objetivos desafiantes a través de una alta flexibilidad (Miron-Spektor et al., 2018). A tal efecto, se proponen las siguientes dos hipótesis:

H1. *El teletrabajo está positivamente relacionado con el desempeño creativo de los empleados profesionales.*

H2. *La cantidad de días teletrabajados está positivamente relacionada con el desempeño creativo de los empleados.*

2.2 Autonomía laboral, autoeficacia y autoeficacia creativa

Autores como [Yang et al. \(2021\)](#) concluyen que la autonomía laboral es un prerrequisito decisivo para que el desempeño creativo se intensifique entre los empleados. De hecho, la autonomía hace referencia a la amplitud de opciones que tiene un individuo para definir la metodología, el orden y el tiempo con el que llevará a cabo una o más tareas ([Naotunna & Priyankara, 2020](#)). Por lo tanto, el grado de empoderamiento del que disponga el teletrabajador le permitirá ser más proactivo y centrarse en la solución de problemas estratégicos con ideas novedosas ([Gajendran & Harrison, 2007](#)). En cualquier caso, la autonomía laboral, siendo un elemento esencial, también requiere ciertos límites, para evitar que la voluntad creativa se mezcle con lo legalmente incorrecto ([Miglioretti et al., 2021](#)).

En un sentido parecido, [Adamovic et al. \(2021\)](#) sugieren que las competencias virtuales están sujetas y reflejan el grado de autoeficacia individual. A tal efecto, el teletrabajador autoeficaz podrá establecer metas y planificar su trabajo de forma independiente. En realidad, es probable que el empleado con alta autoeficacia vea en el teletrabajo una oportunidad para incrementar su desempeño creativo a través de altos niveles de autonomía ([Guo et al., 2021](#)). Por lo tanto, la autoeficacia es un rasgo básico para predecir cuán exitosa será la puesta en funcionamiento del teletrabajo como modalidad laboral permanente ([Adamovic et al., 2021](#)). Además, estudios muy recientes como los de [Lange y Kayser \(2022\)](#) concluyen que la autoeficacia, dentro de un contexto de trabajo remoto, además de reducir el estrés laboral incide en un mejor ajuste trabajo-familia lo que favorece que el empleado esté satisfecho laboralmente y que todo esto conduzca a una actitud persistente para mejorar el desempeño creativo ([Naotunna & Zhou, 2022](#)).

Por último, la autoeficacia busca autorregular las aptitudes del teletrabajador, con el objetivo de que este tenga un cierto dominio sobre su propio desempeño ([Naotunna & Priyankara, 2020](#)). A su vez, la autoeficacia creativa utiliza las capacidades del empleado, a través de firmes convicciones personales, para que parte de su rendimiento se torne creativo ([Amabile & Pratt, 2016](#)). En este sentido, [Tierney y Farmer \(2011\)](#) confirman que la autoeficacia creativa depende de las expectativas creativas que deposite el líder sobre el empleado. Por lo tanto, teniendo en cuenta que el 100% del personal analizado en esta investigación cuenta con estudios universitarios, es probable que, frente a altas demandas, creativas el teletrabajador responda con una mayor autoeficacia creativa ([Mercier et al., 2021](#)). Además, este estudio se realiza después de que el sector eléctrico colombiano ya haya superado la curva de aprendizaje que supone iniciar una nueva actividad laboral. Por consiguiente, hay cierta madurez y confianza en el teletrabajador para que tanto la autoeficacia como la autoeficacia creativa proliferen en un contexto estable y adaptado ([Islam & Asad, 2021](#)). Al mismo tiempo, un nuevo estudio sobre el sector eléctrico colombiano valida que el estilo de liderazgo, ejercido durante el periodo de confinamiento por Covid-19, ha facilitado al empleado su adaptación al teletrabajo, lo que consolida la idea de una vida profesional integrada en las necesidades del teletrabajador ([Santiago Torner, 2021a](#)). En consecuencia, un estado emocional adecuado tenderá al desarrollo de ideas creativas ([Wang et al., 2014](#)). En función de todo lo anteriormente propuesto, se formulan las tres hipótesis subsiguientes:

H3. La autonomía laboral tiene un efecto mediador entre el teletrabajo y el desempeño creativo de los empleados profesionales.

H4. La autoeficacia tiene un efecto mediador entre el teletrabajo y el desempeño creativo de los empleados profesionales.

H5. La autoeficacia creativa tiene un efecto mediador entre el teletrabajo y el desempeño creativo de los empleados profesionales.

3. MÉTODO

3.1 Participantes

En el estudio intervinieron un total de 448 empleados pertenecientes al sector eléctrico colombiano, 175 mujeres (39,1%) y 273 hombres (60,9%). Por departamentos, el 45% está distribuido entre Risaralda (10%), Caldas (25%) y Valle del Cauca (10%). El 55% restante está repartido entre Antioquia (44%) y Cundinamarca (11%). Por rangos de edad, el 63% tiene entre 30 y 49 años, el 18,7% entre 18 y 29 años y, por último, el 18,3% entre 50 y 69 años.

En cuanto a la permanencia organizacional, sólo el 37,5% tienen menos de 3 años de antigüedad, mientras que el resto (62,5%) tienen entre cuatro y trece años o más. Respecto al nivel de formación, la totalidad de los encuestados tienen estudios universitarios y el 57,4% estudios de postgrado. Finalmente, hay que remarcar que el 42% de los participantes en el estudio no tienen hijos.

3.2 Instrumentos

Para la medida de las variables se aplican los instrumentos siguientes:

Teletrabajo: traducción al español de la escala de una única dimensión compuesta de 11 preguntas sugeridas por [Illegems et al. \(2001\)](#), según las directrices propuestas por [Muñiz et al. \(2013\)](#); es decir, traducción literal, retro traducción a través de más de un experto y, al final, revisión de la equivalencia conceptual. Se evalúa la autopercepción que tiene el empleado sobre las ventajas potenciales del teletrabajo. La escala es la aplicada por [Martínez Sánchez et al. \(2007\)](#), con un $\alpha = .87$ mediante escala Likert 7 niveles. Tanto la versión original como la aquí presentada obtienen un alfa de Cronbach similar de 0.90 y 0.91.

Autonomía laboral: se utiliza la escala de una sola dimensión indicada por [Spreitzer \(1995\)](#) compuesta por 3 ítems y un Alpha de Cronbach = 0.72, aplicada con Likert 7 opciones, y adaptada al español por [Albar et al. \(2012\)](#). Se evalúa el grado de independencia que tiene el empleado en su puesto de trabajo. Esta escala la aplican [Wang y Cheng \(2010\)](#) con un $\alpha = 0.86$, el mismo que el estudio aquí presentado, a través de una medición Likert de 6 opciones.

Autoeficacia general: se utiliza la escala unidimensional de 10 ítems sugerida por [Schwarzer y Jerusalem \(1995\)](#), valorada a través de una escala Likert de 4 puntos y con una fiabilidad entre 0.76 y 0.90, y adaptada por [Bueno-Pacheco et al. \(2018\)](#). Autores como [Akhtar et al. \(2013\)](#) utilizan esta escala con una fiabilidad de 0.80. Se evalúa la habilidad y la capacidad para conseguir un objetivo con éxito. Este estudio consigue un $\alpha = 0.89$.

Autoeficacia creativa: se hace uso de la escala unidimensional según [Tierney y Farmer \(2002\)](#) compuesta por tres ítems, diseñada con Likert 7 puntos y con un α entre 0.83 y 0.87. Con posterioridad, en 2011, los mismos investigadores utilizan la misma escala reduciéndola a 5 puntos y con α entre 0.74 y 0.81. La escala fue adaptada al español por [Álvarez Huerta et al. \(2019\)](#). Se evalúa el convencimiento que tiene una persona sobre sus capacidades para

producir un logro creativo. Autores como [Mathisen y Bronnick \(2009\)](#) obtienen un $\alpha = 0.71$ utilizando la escala de Likert de 7 niveles. La investigación aquí planteada alcanza un $\alpha = 0.70$.

Desempeño creativo: se usa la escala unidimensional de desempeño creativo propuesta por [Oldham y Cummings \(1996\)](#) compuesta por tres ítems, aplicada con Likert 7 puntos y con un $\alpha = 0.90$ [adaptada al español por [Moya y Alemán \(2014\)](#)]. La escala fue utilizada por [Shalley et al. \(2009\)](#) con un $\alpha = 0.78$. Se evalúa la capacidad del empleado para propiciar planteamientos, procesos o productos que, entre otras cosas, sean potencialmente ventajosos a nivel institucional. En esta investigación se prescinde de la alternativa neutra de la escala para favorecer una lectura consciente y estimular unas respuestas con criterio ([Johns, 2005](#)). La escala resultante consta de seis ítems que van del uno (totalmente en desacuerdo) al seis (totalmente de acuerdo) y se utiliza de manera uniforme en todo el estudio. En esta investigación se consigue un $\alpha = 0.88$.

3.3 Procedimiento

La investigación presentada al Comité de Ética de la UVic-UCC obtuvo el dictamen favorable el 7 de julio de 2021. Los datos se compilaron entre noviembre y diciembre del año 2021. Inicialmente, se firmaron los acuerdos de confidencialidad y se distribuyeron los documentos donde se explicaba el objetivo de la investigación, la garantía de protección de datos y una breve descripción para saber en qué consistía la participación. Conjuntamente, se adjuntó el documento de abandono voluntario del estudio. El investigador, en mayo de 2021 y a través de una invitación de la acción colectiva del sector eléctrico, presentó el proyecto de estudio a las 35 organizaciones que lo componen. Al final, y después de múltiples reuniones, se obtuvo una participación representativa de seis empresas con sedes en las principales ciudades del país. Se utilizó para el estudio un cuestionario en Microsoft Forms. El tiempo previsto para cumplimentarlo fue de 20 a 30 minutos. Este tiempo incluía una breve introducción por parte del investigador.

3.4 Análisis de datos

En una primera fase se revisan, en las variables observadas, valores atípicos univariados y multivariados ([Leys et al., 2019](#)) a través de la prueba de Hotelling (T^2) y no se detectan valores atípicos. Respecto a la normalidad de los constructos analizados, se busca el valor de asimetría y curtosis. Ambos valores se sitúan por debajo de dos y cercanos a cero, lo que denota normalidad según [Hernández \(2021\)](#). De manera complementaria, se realiza la prueba de homogeneidad de varianzas a través del estadístico de Levene, y de los resultados $p > 0.05$ se extrae que tienen homocedasticidad. Se utiliza el programa estadístico SPSS v.25.

Posteriormente, se lleva a cabo un análisis factorial confirmatorio (AFC) ejecutado a través de la macro Amos v.24 para revisar la bondad del ajuste, obteniéndose un error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) de 0.063 y un residuo estandarizado cuadrático medio (SRMR) de 0.067. Por su parte, el indicador comparativo de ajuste (CFI) llega a 0.955. Todos estos coeficientes, según [Hair et al. \(2010\)](#), son correctos: RMSEA y SRMR < 0.08 y CFI > 0.95. Al mismo tiempo, el indicador incremental de ajuste (IFI) es de 0.955, el indicador de Tucker-Lewis (TLI) es de 0.941 y el indicador de ajuste normado (NFI) llega a 0.947 que, según [Orçan \(2018\)](#), al estar por encima de 0.90 muestran una buena adaptación del modelo. Por último, el Chi-cuadrado con respecto a los grados de libertad (CMIN/DF) es de 2.874 que, de acuerdo con [Orçan \(2018\)](#), es adecuado para un nivel menor a 3.

4. RESULTADOS

En primer lugar, se confirma la fiabilidad de las cinco escalas empleadas a través de los valores *alfa* de Cronbach y los resultados obtenidos, entre 0.070 y 0.91, indican una adecuada consistencia interna (Rodríguez-Rodríguez & Reguant-Álvarez, 2020). Además, dentro de la evaluación se valida que no hay inconvenientes de colinealidad, puesto que el índice de factor de inflación de la varianza (VIF) es inferior a diez y los índices de tolerancia están por encima de 0.20, lo que señala la no existencia de interrelaciones altas entre los coeficientes del modelo (mayores a 0.90). Para terminar, el índice Durbin Watson se sitúa por debajo de 2, lo que posibilita una autonomía de los residuos.

Al mismo tiempo, la Tabla 1 muestra el número de ítems de cada escala, las desviaciones estándar, las medias y las diferentes correlaciones de Pearson, junto con la validez discriminante a través de la raíz cuadrada de los valores de la varianza media extraída (AVE). Para cumplir con esta condición se compara la raíz cuadrada de AVE con las correlaciones entre constructos. Según Fornell y Larcker (1981), para que exista validez discriminante la raíz cuadrada de AVE tiene que ser superior a las diferentes correlaciones, lo que sucede ampliamente. Los análisis indican que el teletrabajo (T) se relaciona de forma positiva con el desempeño creativo (DC), con la autonomía laboral (AL), con la autoeficacia (AU) y con la autoeficacia creativa (AUC). Asimismo, la AL se asocia respectivamente con la AU, la AUC y el DC. Por su lado, la AU se relaciona con la AUC y con el DC. Por último, la AUC y el DC también se vinculan. Según Cohen (1988) las interrelaciones obtenidas son aceptables y van de débiles, moderadas a fuertes según la siguiente secuencia: ($.10 \leq r_{xy} < .30$); ($.30 \leq r_{xy} < .50$); ($.50 \leq r_{xy} < 1.00$). Con posterioridad, y mediante la macro Process v.3.5 con un intervalo de confianza (IC) del 95% y un número de muestras de *bootstrapping* de 10.000, se realiza el análisis de mediación (Tabla 2). Este método se utiliza para construir intervalos de confianza. En ese sentido, Hayes (2009) indica que es una de las técnicas más efectivas para probar el alcance de las variables mediadoras, puesto que estima su efecto indirecto, pero sin hacer supuestos sobre la forma de la distribución muestral, que sí hacía Sobel (1982). Se estima que el efecto indirecto (ab) es significativo a nivel estadístico si el intervalo de confianza señalado (IC al 95%) no incluye el valor 0. Es decir, que el valor 0 no puede estar integrado entre los intervalos de confianza menor y mayor (LLCI;ULCI). Si esto sucede, no se presenta un vínculo consistente entre las variables que intervienen (Hayes & Preacher, 2013). Para calcular la potencia de los datos estadísticos se hace uso del software G*Power v.3.1.9.7.

Acerca de la mediación propuesta en este artículo (véanse la Tabla 2 y la Figura 1), se presenta con coeficientes de regresión no estandarizados.

En primer lugar, el coeficiente R^2 categórico ayuda a entender la aptitud del modelo de regresión propuesto, ya que permite explicar el 47% de la varianza total de la variable dependiente (DC) ($R^2 = .468$; $F = 97.43$; $p < .001$). Asimismo, los niveles de potencia estadística $f^2 = .87$ (Tablas 2 y 3) obtenidos confirman que los resultados son significativos para predecir a el DC (Castro & Martini, 2014).

Seguidamente, se confirma la **H1** mediante el valor de *c* (efecto total de T sobre DC) ($B = .0494$; $p < .005$) (Tabla 2). Además, se contrasta la **H2** con diferentes regresiones entre los días teletrabajados (1 al 5) y el DC para saber qué modelo se ajusta mejor. Al final el modelo cúbico con un $R^2 = .125$; $p < .005$ (Figura 2) justifica la hipótesis propuesta, esto es, que la cantidad de días teletrabajados se relacionan de forma significativa con el desempeño creativo de los empleados profesionales.

En relación con el resto del análisis de mediación (Tabla 2), en primer lugar se presenta el resultado de la regresión lineal simple entre la primera variable mediadora AL (M^1) y la variable

independiente T – ruta a1. La variable T es significativa dentro del modelo ($B = .0679$; $t = 5.54$; $p < .001$).

A continuación, el segundo proceso de mediación incluye los resultados del análisis de regresión múltiple teniendo en cuenta las rutas a2 y d21, es decir el efecto del T y de la AL sobre la AU (M^2). Asimismo, la variable AL es representativa dentro del modelo ($B = .9698$; $t = 4.97$; $p < .001$).

El siguiente análisis de regresión múltiple se realiza con base a las rutas d32; d31 y a3, o sea las consecuencias del T, de la AL y de la AU sobre la AUC (M^3). De la misma forma, la variable AU es relevante dentro del modelo ($B = .0303$; $t = 2.67$; $p < .005$).

En la tercera regresión múltiple se analizan las rutas c'; b2; b1 y b3, en concreto el efecto del T, de la AL, de la AU y de la AUC sobre la variable dependiente DC (Y). Además, la variable AUC es significativa dentro del modelo ($B = .3485$; $t = 12.99$; $p < .001$).

El efecto total c del T sobre el DC es de ($B = .0494$; $t = 5.47$; $p < .001$), que es significativo, mientras que el efecto directo c' del T sobre el DC no lo es ($B = .0040$; $t = .5424$; $p > .005$). Por lo tanto, se verifica la importancia mediadora de la AL, de la AU y de la AUC. La relación no directa a1b1 prueba que la AL ejerce un efecto mediador significativo en la relación entre T y DC ($B = .0067$; $p < .005$) lo que verifica la **H3**. Además, se relaciona significativamente con el DC – efecto b1 (Figuras 1 y 2). A la vez, el efecto indirecto a2b2 indica que la AU media sustancialmente la relación entre T y DC ($B = .0109$; $p < .005$), lo que verifica la **H4**. Igualmente, se relaciona fuertemente con el DC – efecto b2 (Figura 1). A continuación, el efecto indirecto a3b3 expone que la AUC media positivamente la relación entre T y DC ($B = .0180$; $p < .005$), lo que comprueba la **H5**. Al mismo tiempo, se relaciona de forma sólida con el DC –efecto b3 (Figura 1). En conjunto, los siete efectos indirectos planteados son significativos, lo que afianza la secuencia junto con la estabilidad y congruencia del modelo utilizado. La Tabla 3 consolida los resultados obtenidos con regresiones jerárquicas.

Tabla 1. Alpha de Cronbach, medias, desviación estándar y correlaciones entre constructos (n=448) 95% (IC)

Variable	α	N ¹	M	SD	1	2	3	4	5
(1) Teletrabajo	.912	11	49.6 2	4.3	730¹				
(2) Autonomía laboral	.860	3	14.9 1	2.4	.254**	890²			
(3) Autoeficacia	.890	10	51.3 7	3.9	.248**	.275**	900³		
(4) Autoeficacia creativa	.700	3	14.6 6	2.6	.263**	.229**	.212**	620⁴	
(5) Desempeño creativo	.880	3	14.3 2	2.1	.266**	.334**	.455**	.579**	840⁵

Fuente: elaboración propia.

Nota: ** $p < .001$. ¹La diagonal muestra la validez discriminante a través de la raíz cuadrada de los valores de varianza media extraída (AVE).

Tabla 2. Resultados del análisis de mediación 95% (IC) (R² = .468) (n=448)

Efecto	Ruta	β	p	ES	LLCI	ULCI
Efecto directo de T sobre AL	a1	.068	.000	.012	.044	.092
Efecto directo de T sobre AU	a2	.199	.002	.052	.097	.302
Efecto directo de T sobre AUC	a3	.052	.001	.013	.027	.077
Efecto directo de AL sobre AU	d21	.970	.000	.195	.586	1353
Efecto directo de AL sobre AUC	d31	.147	.002	.048	.052	.241
Efecto directo de AU sobre AUC	d32	.030	.008	.011	.008	.053
Efecto directo de AL sobre DC	b1	.098	.004	.027	.044	.152
Efecto directo de AU sobre DC	b2	.055	.000	.006	.042	.067
Efecto directo de AUC sobre DC	b3	.348	.000	.027	.296	.401
Efecto directo de T sobre DC	c'	.004	.588	.007	-.010	.018
Efecto total de T sobre DC	c	.049	.000	.009	.032	.067
Efecto indirecto de T sobre DC a través de AL	a1b1	.007	<0.05	.003	.002	.013
Efecto indirecto de T sobre DC a través de AU	a2b2	.011	<0.05	.003	.005	.018
Efecto indirecto de T sobre DC a través de AUC	a3b3	.018	<0.05	.005	.008	.029
Efecto indirecto de T sobre DC a través de AL y AU en serie	a1d21b2	.004	<0.05	.001	.002	.006
Efecto indirecto de T sobre DC a través de AL y AUC en serie	a1d31b3	.003	<0.05	.001	.009	.007
Efecto indirecto de T sobre DC a través de AU y AUC en serie	a2d32b3	.002	<0.05	.001	.003	.005
Efecto indirecto de LE sobre DC a través de AL, AU y AUC en serie	a1d21d32b3	.007	<0.05	.004	.001	.002

Fuente: elaboración propia.

Nota: T, Teletrabajo; AL, Autonomía laboral; AU, Autoeficacia; AUC, Autoeficacia creativa; DC, Desempeño creativo.

Tabla 3. Regresiones jerárquicas T¹, AL², AU³ y AUC⁴ vs. variable dependiente (desempeño creativo) 95% (IC) (n=448)

Modelos	F	R2	$\Delta R2$	B	Error estándar	β	p	1- β	f^2
Modelo 1	33.92	.07	.07	.049	.008	.266	.001**	.99	.066
Teletrabajo	(1,446)								(Small)
Modelo 2	37.77	.145	.141				.001**	1	.17
Teletrabajo	(2,445)			.035	.008	.191	.001**		(Medium)
Autonomía laboral				.208	.033	.283	.001**		
Modelo 3	53.90	.267	.261				.001**	1	.35 (Large)
Teletrabajo	(3,444)			.022	.008	.121	.001**		
Autonomía laboral				.147	.032	.200	.001**		
Autoeficacia				.065	.008	.370	.001**		

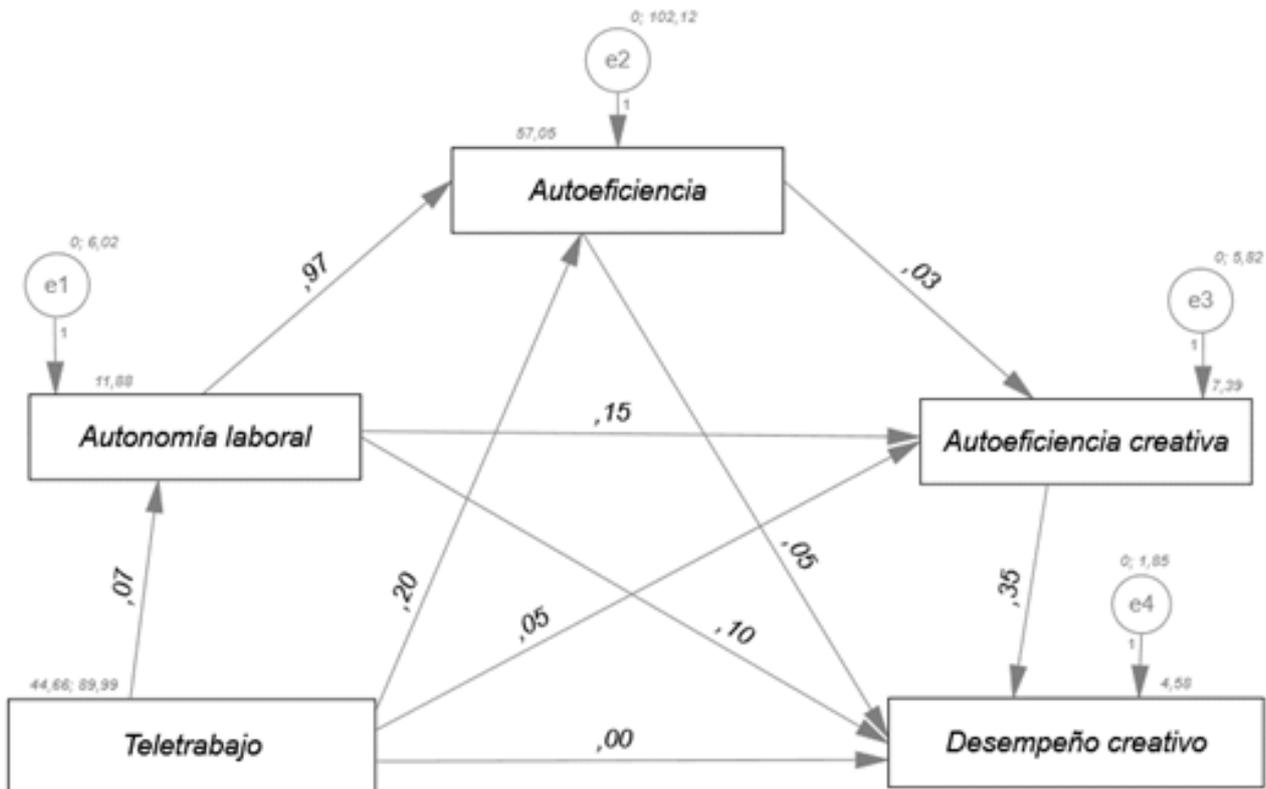
Modelos	F	R2	ΔR2	B	Error estándar	β	p	1-β	f ²
Modelo 4	97.58 (4,443)	.468	.464				.001**	1	.87 (Large)
Teletrabajo				.005	.007	.029	.439		
Autonomía laboral				.097	.027	.131	.001**		
Autoeficacia				.054	.006	.311	.001**		
Autoeficacia creativa				.347	.027	.476	.001**		

Fuente: elaboración propia.

Nota: *p<.05; **p<.001; p>.05. 1. Teletrabajo 2. Autonomía laboral 3. Autoeficacia 4. Autoeficacia creativa. f²=.02 (small), f²=.15 (medium), f²=.35 (large)

La Figura 1 incorpora el valor de los coeficientes de regresión no estandarizados.

Figura 1. Resultados del análisis de regresión. Coeficientes no estandarizados. Proceso realizado a través de la macro PROCESS



Fuente: elaboración propia.

Las Figuras 2 y 3 muestran la diferencia sensible de desempeño creativo entre las personas que sólo teletrabajan un día (baja intensidad) y las que lo hacen entre 2 y 5 días (intensidad media y alta).

Figura 2. Relación días teletrabajo semanales y desempeño creativo. Fuente: elaboración propia.

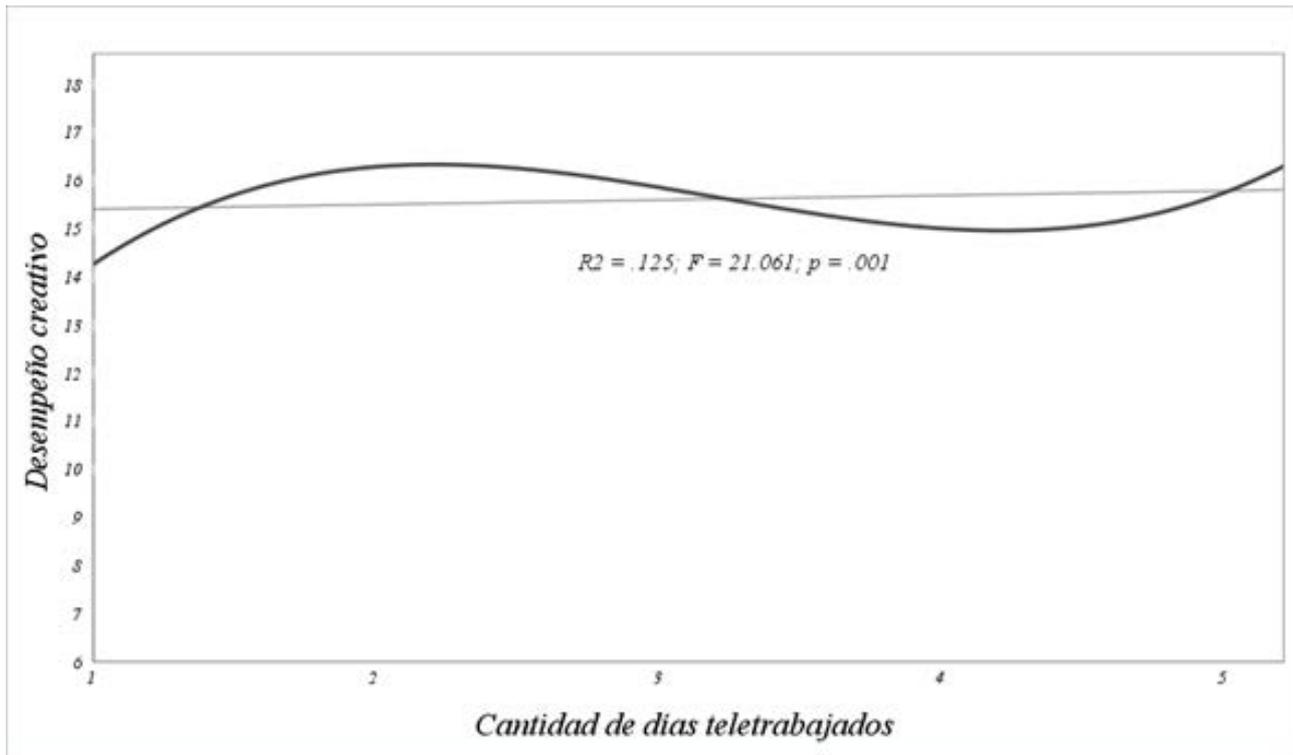
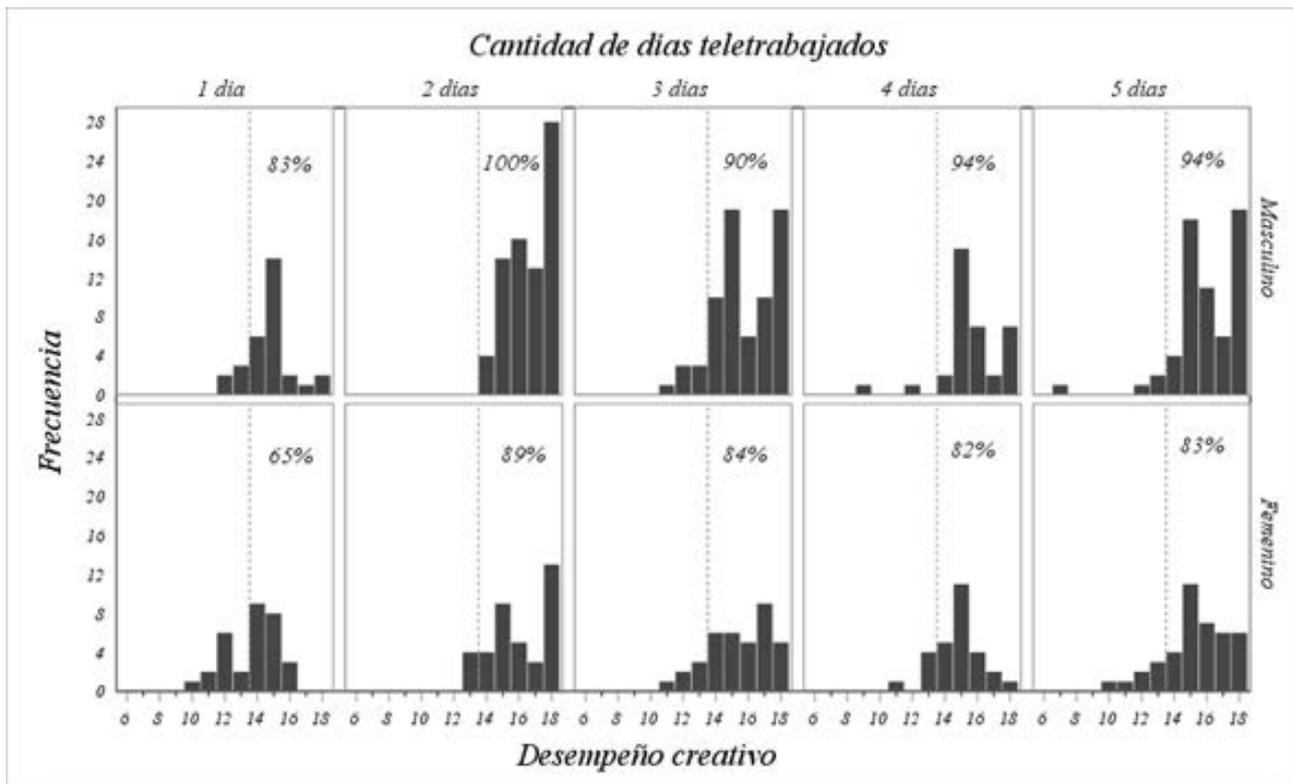


Figura 3. Relación días teletrabajo semanales y alta percepción de desempeño creativo – sexo del encuestado

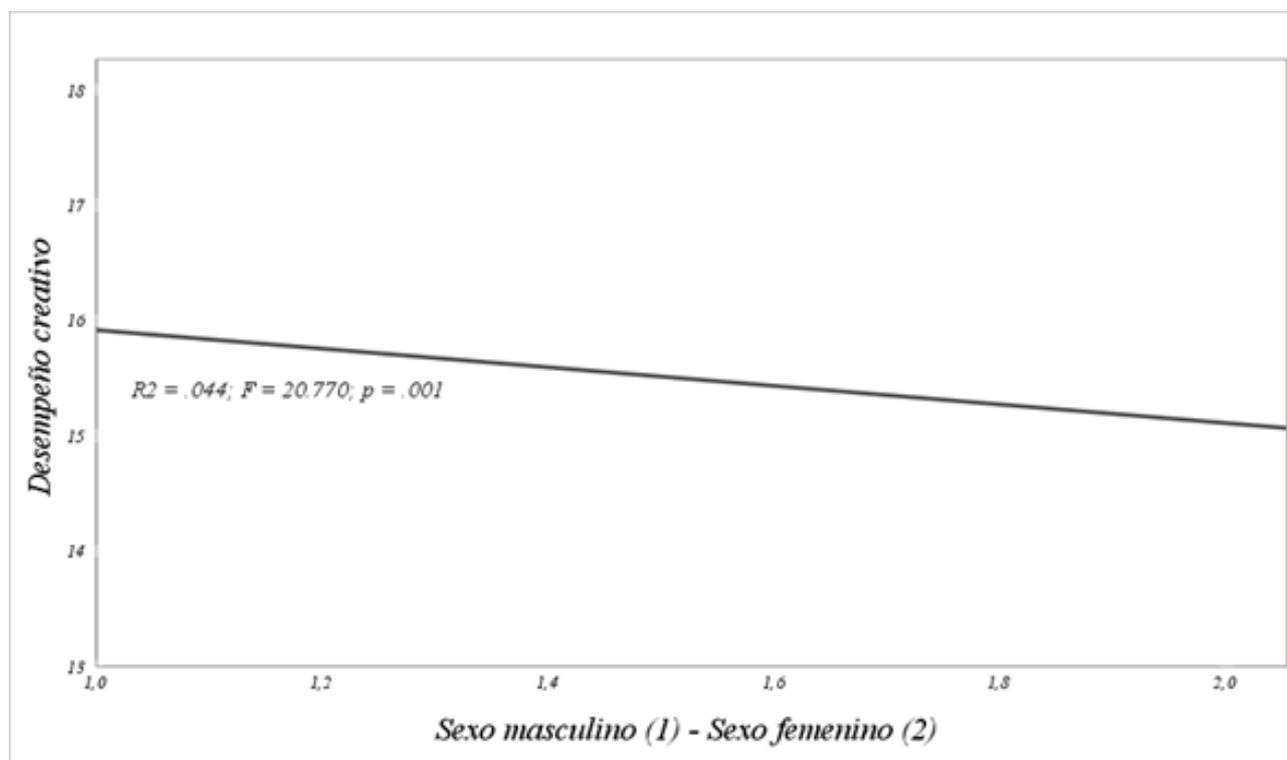


Fuente: elaboración propia.

Las Figuras 3 y 4 enseñan diferencias significativas de desempeño creativo bajo dos puntos de vista. El primero indica que teletrabajar sólo un día, por falta de adaptación al nuevo

contexto, influye negativamente en el desempeño creativo del empleado (masculino y femenino). El segundo evidencia una autoevaluación del desempeño creativo más baja en el sexo femenino que en el masculino.

Figura 4. Comparación autopercepción de desempeño creativo – sexo masculino y femenino.



Fuente: elaboración propia.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Mediante esta investigación se contribuye, con información inédita, a comprender como el teletrabajo y el desempeño creativo, bajo un contexto postpandemia, se relacionan a través del efecto indirecto de la autonomía laboral, de la autoeficacia y de la autoeficacia creativa. Además, se rompe con la tendencia de considerar que la baja intensidad de teletrabajo tiene un efecto más significativo sobre el desempeño creativo que la alta intensidad. Por último, se evidencia una menor autopercepción de ideas novedosas por parte del género femenino.

El teletrabajo incrementa los niveles de autonomía laboral (Miglioretti et al., 2021), pues mejora la flexibilidad horaria y la independencia que tiene el empleado para poder priorizar la tarea (Sewell & Taskin, 2015). Este resultado es afín con estudios previos como Sardeshmukh et al. (2012), Naotunna y Priyankara (2020) o Naotunna y Zhou (2022) que establecen una relación entre empleados profesionales, complejidad de la tarea y autonomía en el teletrabajo. Por lo tanto, la autonomía laboral es el factor clave no sólo en la implementación exitosa del teletrabajo (Sewell & Taskin, 2015) sino también en el esquema de componentes del puesto, donde la autonomía laboral impacta de forma positiva en la motivación, productividad y satisfacción del empleado (Jaafar et al., 2022). De igual forma la investigación demuestra que existe paridad en la autopercepción de la autonomía laboral tanto en los puestos de dirección como en el resto de los cargos estudiados lo que denota estructuras organizacionales aplanadas y con fundamentos basados en la integración (Sá & Serpa, 2018).

Asimismo, los hallazgos revelan que la autonomía laboral media íntegramente el vínculo entre teletrabajo y desempeño creativo, lo que perfecciona resultados anteriores como los de [Naotunna y Priyankara \(2020\)](#) donde su mediación es parcial. Los resultados obtenidos están en consonancia con el modelo de componentes actualizado por [Amabile y Pillemer \(2012\)](#) en el que concluyen que el desempeño creativo depende, en gran medida, tanto de la autonomía laboral como del grado de motivación personal. A este respecto, [Santiago-Torner y Rojas-Espinosa \(2021\)](#), en un estudio sobre el sector, señalan que los empleados han aumentado su motivación desde que teletrabajan circunstancialmente por la pandemia Covid-19, lo que puede explicar la relación entre autonomía laboral y desempeño creativo. Además, casi el 100% de los encuestados perciben que sus funciones laborales requieren desempeño creativo en una u otra medida, lo que está alineado con [Gagné y Deci \(2005\)](#) y [Gajendran y Harrison \(2007\)](#) que llegan a la conclusión de que la dificultad de la tarea y su resolución creativa facilita la asociación entre ambas variables.

Igualmente, [Hunter \(2019\)](#) indica que las organizaciones con una distribución dúctil y una fuerte realimentación son más creativas. En ese sentido, las empresas del sector eléctrico colombiano analizadas se caracterizan, en más de un 92%, por la percepción de independencia y libertad a la hora de decidir cómo realizar las tareas, lo que puede explicar cómo la autonomía laboral incide sobre el desempeño creativo ([Zhang et al., 2017](#)). En definitiva, el desempeño creativo se vincula con la adaptación personal de las actividades ([Cai et al., 2013](#)) que proporciona la autonomía laboral.

Por otra parte, el teletrabajo extiende los niveles de autoeficacia y autoeficacia creativa del empleado y, a su vez, estas dos variables median significativamente la relación entre teletrabajo y desempeño creativo, lo que mejora los resultados obtenidos por [Naotunna y Priyankara \(2020\)](#) donde la autoeficacia creativa no incide en el alcance del teletrabajo en el desempeño creativo de los empleados profesionales. De hecho, tanto la autoeficacia como la autoeficacia creativa representan la confianza que tiene el empleado en sus capacidades para generar ideas y que estas sean originales ([Tierney & Farmer, 2002](#)). Por lo tanto, teniendo en cuenta que el 100% de las personas encuestadas tienen formación universitaria, es razonable deducir que la autoeficacia y la autoeficacia creativa se aceleran, por la propia capacidad del individuo, pero también por la autonomía que le proporciona la organización para resolver problemas complejos y encontrar formas constructivas para poder mejorar su puesto de trabajo ([Christensen-Salem et al., 2021](#)).

En esa dirección [Wöhrmann y Ebner \(2021\)](#) especifican que la pandemia Covid-19 ha forzado al empleado a un precipitado ajuste, con respecto al uso continuo de herramientas digitales, que puede acarrear sobretensiones y fatiga. Sin embargo, [Christensen-Salem et al. \(2021\)](#) exponen que la tecnología es un método para mejorar el rendimiento y acelerar el pensamiento creativo. Desde una mirada explicativa, [Bandura \(1991\)](#) precisa que la autoeficacia tiene una contribución central para afrontar situaciones estresantes, evitar los efectos del desánimo y consolidar la disposición para alcanzar metas. En consecuencia, este estudio establece vínculos sólidos entre teletrabajo, autoeficacia y autoeficacia creativa, pues considera que tanto la cercanía con su supervisor como el tipo de realimentación recibida, la definición clara de roles, la persistencia y la autoconfianza, que son características tanto de la autoeficacia como de la autoeficacia creativa, se están dando dentro de las actividades que realizan los teletrabajadores profesionales analizados y estas, a su vez, pueden prever el desempeño creativo ([Meinel et al., 2019](#)). Además, [Bandura \(1997\)](#) señala la autorregulación como un apoyo para ejercer un control adecuado del comportamiento, tener una preferencia hacia los retos y esforzarse más cuando el desempeño no es el idóneo. Conjuntamente, un porcentaje muy elevado de las personas que participan en esta investigación consideran que la complejidad de la tarea incrementa sus niveles de desempeño creativo, lo que verifica el estudio

de Wang et al. (2014) donde afirman que la dificultad de la labor ajusta la relación entre autoeficacia, autoeficacia creativa y desempeño creativo. En este sentido, hay que subrayar que las personas autoeficaces prefieren trabajos con gran autonomía laboral como una fuente de mejora continua (Wattoo et al., 2020).

Por último, Carmeli et al. (2013) infieren que el apoyo del liderazgo tiene un impacto beneficioso sobre la autoeficacia creativa mejorando, además, los niveles de desempeño creativo. A tal efecto, es fácil pensar que las personas encuestadas sienten que la confianza en su supervisor es un elemento clave que desarrolla su desempeño creativo lo que explica los hallazgos encontrados en este estudio, que se ajustan además, con los descubrimientos de Gong et al. (2009) y Malik et al. (2015).

Para terminar esta discusión, es importante poner en valor la relación entre teletrabajo y desempeño creativo que ha podido ser contrastada en este estudio y que supone un gran hallazgo, al validarse que el desempeño creativo sí depende de los días teletrabajados. Esta relación es posible por varias razones, lo que representa un adelanto para comprender mejor de qué manera un entorno virtual de trabajo tiene un impacto positivo sobre el desempeño creativo individual. Inicialmente, la baja intensidad de teletrabajo (8 o menos horas por semana) reduce significativamente el rendimiento creativo del empleado, lo que coincide parcialmente con Hoornweg et al. (2016) y difiere en gran medida de Naotunna y Priyankara (2020). De hecho, los resultados de esta investigación no determinan que la baja intensidad de teletrabajo impida al teletrabajador ser creativo, sino que un alcance moderado o alto de días en los que el empleado profesional se desenvuelva de forma remota incrementan sustancialmente su desempeño creativo. En esa dirección este hallazgo discrepa de Golden y Veiga (2005), pues estos autores creen que el teletrabajo conduce a rendimientos decrecientes con una intensidad alta, y establecen un vínculo curvilíneo entre el alcance del teletrabajo y la satisfacción laboral. Sin embargo, coinciden en parte con Allen et al. (2015), Bentley et al. (2016) y Riva et al. (2021), y casi totalmente con Nobuyuki (2022) o Tønnessen et al. (2021), debido a que estos autores resuelven que cuanto más tiempo se le dedica al teletrabajo mayor es la autonomía percibida, lo que desemboca en un desempeño creativo más amplio y sostenido. Además, el intercambio de conocimiento digital (DKS) a través del uso continuo de plataformas digitales favorece el incremento del desempeño creativo. En realidad, la baja intensidad de teletrabajo no funciona como un recurso laboral pues el empleado difícilmente puede modificar su entorno de trabajo según sus necesidades lo que limita la eficiencia y la producción de nuevos conceptos (Hoornweg et al., 2016).

Por otro lado, un entorno remoto de trabajo ofrece una mejor experiencia emocional (Biron & Van Veldhoven, 2016). El desempeño creativo es un proceso cognitivo complejo que ocurre como resultado de unas mejores vivencias psicológicas (Amabile & Pillemer, 2012). Además, Boell et al. (2016) determinan que evitar las conversaciones innecesarias que se dan en el nivel presencial, la tranquilidad que proporciona el hogar a través de cierto aislamiento positivo (Gong & Xin, 2019) y evitar distractores fomentan una mayor profundidad de análisis que estimula de forma continua el pensamiento creativo. Paralelamente, autores como Diener et al. (2020) descubren que las emociones positivas se asocian con el desempeño creativo. En un sentido contrario, Berasategi Sancho et al. (2022) argumentan que las emociones negativas conllevan mayor desempeño creativo, puesto que se interpretan como una señal de que la situación requiere un esfuerzo adicional. Finalmente, Lee et al. (2020) aúnan ambos conceptos, concluyendo que la mezcla de emociones positivas y negativas (ambivalencia emocional) es importante para el desempeño creativo. Además, ésta se ve influenciada por las características del trabajo (Hur et al., 2018). Por consiguiente, el contexto continuo de inestabilidad que ha generado la pandemia Covid-19 es fácil de unir con la ambivalencia emocional lo que puede explicar la constancia creativa encontrada en este estudio.

Por último, y no asociado a ninguna hipótesis, esta investigación da a conocer una diferencia de género en la autoevaluación creativa, de tal manera que las mujeres tienen una percepción de ideas novedosas menor que los hombres. En este sentido, [Karwowski et al. \(2016\)](#) concretan que los hombres disponen de una mayor variabilidad en la capacidad creativa (GMVC), lo que podría explicar su predominio creativo. Sin embargo, esta misma teoría también demuestra que hay más hombres que mujeres con puntajes creativos bajos. Así mismo, [Taylor y Barbot \(2021\)](#) confirman esa inconsecuencia en el género masculino, es decir, que muestran rangos más bajos y más altos de capacidad cognitiva que las mujeres. No obstante, y aunque los hombres reciben puntuaciones medias significativamente mayores que las mujeres en tareas de pensamiento divergente verbal, los autores citados con anterioridad concluyen que esto depende fundamentalmente de la tarea y de su complejidad.

6. Conclusiones

En conclusión, el desempeño creativo organizacional parte de una serie de características individuales que en un ambiente propicio y mediante una interacción adecuada, se convierten en un recurso que genera valor ([De Vasconcellos et al., 2019](#)). Este proceso, para que sea exitoso, depende de experiencias emocionales estables ([Lutgen-Sandvik et al., 2011](#)), y en ese sentido tanto la autonomía laboral ([Yang et al., 2021](#)), como la autoeficacia ([Burić & Moe, 2020](#)), al igual que la autoeficacia creativa al interactuar con la realización personal ([Bang & Reio, 2017](#)) son variables que las promueven y el teletrabajo, en concreto, es un vehículo adecuado que favorece e intensifica esa interacción.

También este estudio determina que la cantidad de días teletrabajados sí influye significativamente en el desempeño creativo del empleado, lo que contradice, entre otros, a [Allen et al. \(2015\)](#), [Biron y Van Veldhoven \(2016\)](#) o [Naotunna y Priyankara \(2020\)](#), que consideran que un número excesivo de días teletrabajados incide negativamente en el desempeño creativo. Los resultados diferentes se pueden justificar por varios factores, por ejemplo, que de la población analizada sólo el 18% tienen 50 años o más, es decir que la inmensa mayoría del personal encuestado está dentro de una generación donde las competencias tecnológicas son habituales y en la que se valora la autonomía laboral como un elemento básico del equilibrio entre vida y trabajo ([Tapasco Alzate & Giraldo García, 2016](#)). Asimismo, las personas con estudios universitarios suelen tener un alto desarrollo de habilidades y competencias que se enriquecen con el mayor empoderamiento que suscita la autonomía laboral ([Yang et al., 2021](#)), lo que también repercute en menores niveles de estrés y en una mayor satisfacción laboral, es decir, en experiencias emocionales positivas ([Diener et al., 2020](#)) o en una ambivalencia emocional autorregulada que se traduce en un alto desempeño creativo ([Lee et al., 2020](#)).

Respecto a las limitaciones, esta investigación se centra en el sector eléctrico colombiano, lo que reduce la generalización de los resultados hacia otros sectores o culturas. Sin embargo, al utilizar un muestreo probabilístico por conglomerados geográficos ([Wang & Cheng, 2020](#)), la muestra contiene datos de las principales ciudades del país, como son Bogotá, Medellín, Cali o Manizales, que aglutinan el 90% de todos los teletrabajadores del territorio colombiano, lo que diversifica los lugares de los que se obtiene información, evita posibles sesgos y aumenta la posibilidad de pluralizar los resultados ([Argibay, 2009](#)). Por otro lado, al ser un estudio transversal no se puede determinar con exactitud una relación temporal apropiada ([Solem, 2015](#)). No obstante, y a pesar de eso, este estudio es novedoso en el sentido de que delimita tres variables indirectas que explican casi totalmente la relación entre teletrabajo y desempeño creativo, aportando conocimiento teórico útil que, además, puede ser utilizado de forma

inmediata por el sector estudiado en cuestión. Cabe señalar que en Colombia, antes de la pandemia Covid-19, el teletrabajo era una modalidad laboral infrautilizada. Por último, el sesgo de deseabilidad social se pudo reducir por diferentes motivos. El primero de ellos es que se obtuvo información de seis organizaciones diferentes y el segundo es que el investigador especificó en una introducción previa la importancia de completar la encuesta con la máxima sinceridad posible.

De igual forma, se abren vías para estudios de corte longitudinal que puedan corroborar de forma más sólida la causalidad de los resultados aquí presentados y, además, comprobar si la intensidad del teletrabajo puede tener algún efecto perjudicial para el intercambio de conocimiento organizacional, pues autores como [Van der Meulen et al. \(2019\)](#) exponen que tanto la separación espacial como temporal sí alteran esa interrelación, y es manifiesto que el conocimiento compartido predice un mejor comportamiento creativo ([Liao & Chen, 2018](#)).

Conflicto de interés

El autor declara no tener ningún conflicto de interés.

Bibliografía

- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., & Mendoza, A. (2021). Exploring the adoption of virtual work: the role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(17) 3492-3525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913623>
- Akhtar, S., Ghayas, S., & Adil, A. (2013). Self-efficacy and optimism as predictors of organizational commitment among bank employees. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 2(2), 33-42. <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2012.131>
- Albar, M. J., García-Ramírez, M., Jiménez, A. M. L., & Garrido, R. (2012). Spanish adaptation of the scale of psychological empowerment in the workplace. *The Spanish journal of psychology*, 15(2), 793-800. https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n2.38891
- Alejandro Silva, C., Montoya R, I. A., & Valencia A, J. A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Álvarez Huerta, P., Larrea Hermida, I., & Vitoria Gallastegui, J. R. (2019). Self-efficacy in first-year university students: a descriptive study. En *Memorias Congreso Internacional de Innovación Educativa 2019*, 565-572. <http://dx.doi.org/10.4995/HEAd19.2019.9226>
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15. <https://doi.org/10.1002/jocb.001>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>

- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Argibay, Juan Carlos. (2009). The sample in quantitative research. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 13(1), 13-29. <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/719>
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of ethical leadership on employee engagement: role of self-efficacy and organizational commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 962-974. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman & Co
- Bang, H., & Reio Jr, T. G. (2017). Personal accomplishment, mentoring, and creative self-efficacy as predictors of creative work involvement: The moderating role of positive and negative affect. *The Journal of Psychology*, 151(2), 148-170. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1248808>
- Bentley, T.A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied ergonomics*, 52, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Berasategi Sancho, N., Idoiaga Mondragon, N., Dosil Santamaria, M., & Picaza Gorrotxategi, M. (2022). The well-being of children with special needs during the COVID-19 lockdown: academic, emotional, social, and physical aspects. *European Journal of Special Needs Education*, 37(5), 776-789. <https://doi.org/10.1080/08856257.2021.1949093>
- Biron, M., & Van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337. <https://doi.org/10.1002/job.2106>
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Bueno-Pacheco, A., Lima-Castro, S., Peña-Contreras, E., Cedillo-Quizhpe, C., & Aguilar-Sizer, M. (2018). Adaptación al español de la escala de autoeficacia general para su uso en el contexto ecuatoriano. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica*, 3(48), 5-17. <https://doi.org/10.21865/RIDEP48.3.01>
- Burić, I., & Moe, A. (2020). What makes teachers enthusiastic: The interplay of positive affect, self-efficacy and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 89, 103008. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.103008>
- Cai, W., Song, W., & Zhao, S. (2013). An empirical study on the effects of creative personality and job autonomy on individual innovation performance of knowledge workers. *International Business and Management*, 6(2), 24-30. <https://doi.org/10.3968/j.ibm.1923842820130602.1045>
- Calábria, F. A., Melo, F. J. C. D., Albuquerque, A. P. G. D., Jerônimo, T. D. B., & Dumke de Medeiros, D. (2018). Changing the training paradigm for learning: *A model of human capital*

development. Energy & Environment, 29(8), 1455-1481.
<https://doi.org/10.1177/0958305X18779580>

Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121. <https://doi.org/10.1002/hrm.21514>

Castro, M. C., & Martini, H. A. (2014). Potencia estadística y cálculo del tamaño del efecto en G* Power: complementos a las pruebas de significación estadística y su aplicación en psicología. *Salud & sociedad*, 5(2), 210-224.
<https://doi.org/10.22199/S07187475.2014.0002.00006>

Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Hsu, C. I. C., Misati, E., Babalola, M. T., & Kim, K. (2021). Unmasking the creative self-efficacy-creative performance relationship: the roles of thriving at work, perceived work significance, and task interdependence. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4820-4846.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710721>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd ed). Lawrence Earlbaum

De Vasconcellos, S. L., Garrido, I. L., & Parente, R. C. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438-449. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.003>

Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive emotions at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 451-477.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908>

Duque Porras, J., & Fonseca, L. A. P. (2021). Reward, Social Support and General Health in Colombian Teleworkers. A Mixed Study. En N. L. Black, W. P. Neumann, & I. Noy (Eds.), *Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2021)* (pp. 123-130). Springer International Publishing. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-74602-5_19

Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: *The moderating role of entrepreneurial orientation. Technovation*, 92-93, 102061.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>

Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 339-363.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
<https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: *Resolving inconsistent findings*. *Journal of management*, 31(2), 301-318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Gong, H., & Xin, X. (2019). Buzz and tranquility, what matters for creativity? A case study of the online games industry in Shanghai. *Geoforum*, 106, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.08.002>
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>
- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74-87. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9412-7>
- Guo, M., Ahmad, N., Adnan, M., Scholz, M., & Naveed, R. T. (2021). The relationship of csr and employee creativity in the hotel sector: The mediating role of job autonomy. *Sustainability*, 13(18), 10032. <https://doi.org/10.3390/su131810032>
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7^a Ed. Prentice Hall.
- Han, G.H. & Bai, Y. (2020), Leaders can facilitate creativity: The moderating roles of leader dialectical thinking and LMX on employee creative self-efficacy and creativity, *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 405-417. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2019-0106>
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2013). Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes. En G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (pp. 219–266). IAP Information Age Publishing.
- Hernández, H. (2021). Testing for normality: What is the best method? *ForsChem Research Reports*, 6. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13926.14406>
- Hoornweg, N., Peters, P. & van der Heijden, B. (2016), Finding the Optimal Mix between Telework and Office Hours to Enhance Employee Productivity: A Study into the Relationship between Telework Intensity and Individual Productivity, with Mediation of Intrinsic Motivation and Moderation of Office Hours, En *New Ways of Working Practices* (Vol. 16, pp. 1-28), Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120160000016002>
- Huang, N. T., Chang, Y. S., & Chou, C. H. (2020). Effects of creative thinking, psychomotor skills, and creative self-efficacy on engineering design creativity. *Thinking skills and creativity*, 37, 100695. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100695>
- Hunter, P. (2019). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO reports*, 20(1), e47435. <https://doi.org/10.15252/embr.201847435>
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Ko, S. H. (2018). How employees' perceptions of CSR increase employee creativity: Mediating mechanisms of compassion at work and intrinsic

- motivation. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 629-644. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3321-5>
- Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological forecasting and social change*, 68(3), 275-291. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(00\)00105-0](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(00)00105-0)
- Islam, T. & Asad, M. (2021), Enhancing employees' creativity through entrepreneurial leadership: can knowledge sharing and creative self-efficacy matter? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-07-2021-0121>
- Jaafar, N. A., & Rahim, R. A. (2022). Telecommuting and Employee Productivity: Mediating Role of Work-Family Conflict and Autonomy. In *Proceedings* 82(1), 84-94. MDPI. <https://doi.org/10.3390/proceedings2022082084>
- Johns, R. (2005) One size doesn't fit all: Selecting response scales for attitude items. *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 15(2), 237-264. <https://doi.org/10.1080/136898805001788>
- Karwowski, M., Jankowska, D. M., Gajda, A., Marczak, M., Groyecka, A., & Sorokowski, P. (2016). Greater male variability in creativity outside the WEIRD world. *Creativity Research Journal*, 28(4), 467-470. <https://doi.org/10.1080/10400419.2016.1229978>
- Lange, M., & Kayser, I. (2022). The Role of Self-Efficacy, Work-Related Autonomy and Work-Family Conflict on Employee's Stress Level during Home-Based Remote Work in Germany. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 4955. <https://doi.org/10.3390/ijerph19094955>
- Lee, Y. S., Nembhard, I. M., & Cleary, P. D. (2020). Dissatisfied creators: generating creative ideas amid negative emotion in health care. *Work and Occupations*, 47(2), 200-227. <https://doi.org/10.1177/0730888419847702>
- Leys, C., Delacre, M., Mora, Y. L., Lakens, D., & Ley, C. (2019). How to classify, detect, and manage univariate and multivariate outliers, with emphasis on pre-registration. *International Review of Social Psychology*, 32(1). [10.5334/irsp.289](https://doi.org/10.5334/irsp.289)
- Liao, S.-H. & Chen, C.-C. (2018), Leader-member exchange and employee creativity: Knowledge sharing: the moderated mediating role of psychological contract, *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 419-435. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2017-0129>
- Lutgen-Sandvik, P., Riforgiate, S., & Fletcher, C. (2011). Work as a source of positive emotional experiences and the discourses informing positive assessment. *Western Journal of Communication*, 75(1), 2-27. <https://doi.org/10.1080/10570314.2010.536963>
- Malik, M. A. R., Butt, A. N., & Choi, J. N. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 59-74. <https://doi.org/10.1002/job.1943>
- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., de Luis Carnicer, P. & José Vela Jiménez, M. (2007), Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance, *Personnel Review*, 36(1), 42-64. <https://doi.org/10.1108/00483480710716713>
- Mathisen, G. E., & Bronnick, K. S. (2009). Creative self-efficacy: An intervention study. *International Journal of Educational Research*, 48(1), 21-29. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2009.02.009>

- Meinel, M., Wagner, T. F., Baccarella, C. V., & Voigt, K. I. (2019). Exploring the effects of creativity training on creative performance and creative self-efficacy: Evidence from a longitudinal study. *The Journal of Creative Behavior*, 53(4), 546-558. <https://doi.org/10.1002/jocb.234>
- Mercier, M., Vinchon, F., Pichot, N., Bonetto, E., Bonnardel, N., Girandola, F., & Lubart, T. (2021). COVID-19: A Boon or a Bane for Creativity? *Frontiers in psychology*, 11, 601150. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.601150>
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). No todo teletrabajo es valioso. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(1), 11-19. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>
- Moya, M. M., & Alemán, J. L. M. (2014). ¿Es importante la creatividad en el desarrollo de nuevos productos? *UCJC Business and Society Review* 44(1), 72-87. Recuperado a partir de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/976>
- Muñiz, J., Elosua, P., & Hambleton, R. K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: segunda edición. *Psicothema*, 25(2), 151-157. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.24>
- Naotunna, N. P. G. S. I., & Priyankara, H. P. R. (2020). The impact of telework on creativity of professional employees in Sri Lanka: componential and social cognitive theoretical views. *International Journal of Mobile Learning and Organisation*, 14(3), 357-369. <https://doi.org/10.1504/IJMLO.2020.108228>
- Naotunna, N. P. G. S. I., & Zhou, E. (2022). Telecommuting and Creativity of Professional Employees in Software Developing Industry in Sri Lanka. *Asian Journal of Management Studies*, 2(1), 28-45. <http://doi.org/10.4038/ajms.v2i1.42>
- Nasifoglu Elidemir, S., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8), 3295. <https://doi.org/10.3390/su12083295>
- Nguyen, M. H. (2021). Factors influencing home-based telework in Hanoi (Vietnam) during and after the COVID-19 era. *Transportation*, 48(6), 3207-3238. <https://doi.org/10.1007/s11116-021-10169-5>
- Nobuyuki, I. (2022). The Dilemma of Hybrid Work for Creativity: Autonomy of Telework or Face-to-face Network in Office? En *Academy of Management Proceedings* (1), 15382. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.15382abstract>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634. <https://www.jstor.org/stable/256657>
- Orçan, F. (2018). Exploratory and confirmatory factor analysis: Which one to use first? *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 9(4), 414-421. <https://doi.org/10.21031/epod.394323>
- Riva, G., Wiederhold, B. K., & Mantovani, F. (2021). Surviving COVID-19: The Neuroscience of Smart Working and Distance Learning. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 24(2), 79-85. <https://doi.org/10.1089/cyber.2021.0009>

- Rodríguez-Modroño, P., & López-Igual, P. (2021). Job quality and work—life balance of teleworkers. *International journal of environmental research and public health*, 18(6), 3239. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063239>
- Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 13(2), 1-13. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Sá, M. J., & Serpa, S. (2018). Transversal competences: Their importance and learning processes by higher education students. *Education Sciences*, 8(3), 126. <https://doi.org/10.3390/educsci8030126>
- Santiago Torner, C. (2021a). Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Reciprocidad e importancia de esta relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 16(31). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3209>
- Santiago Torner, C. (2021b). Liderazgo adaptativo y desempeño. Estrategia bajo un contexto COVID19 en una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista Estrategia Organizacional*, 10(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.4558>
- Santiago-Torner, C., & Rojas-Espinosa, S. R. (2021). Pandemia COVID-19 y compromiso laboral: relación dentro de una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(3), 437–450. <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n3.2021.13342>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. En J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*, 1, 35-37. Windsor, UK: Nfer-Nelson
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management journal*, 52(3), 489-505. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330806>
- Slåtten, T. (2014), Determinants and effects of employee's creative self-efficacy on innovative activities, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(4), 326-347. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2013-0013>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13(1982), 290-312. <https://doi.org/10.2307/270723>
- Solem, R. C. (2015). Limitation of a cross-sectional study. *American Journal of Orthodontics and Dentofacial Orthopedics*, 148(2), 205. <https://doi.org/10.1016/j.ajodo.2015.05.006>
- Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American journal of community psychology*, 23(5), 601-629. <https://doi.org/10.1007/BF02506984>

- Sun, S., Wang, N., Zhu, J., & Song, Z. (2020). Crafting job demands and employee creativity: A diary study. *Human Resource Management, 59*(6), 569–583. <https://doi.org/10.1002/hrm.22013>
- Tang, C., Ma, H., Naumann, S. E., & Xing, Z. (2020). Perceived work uncertainty and creativity during the covid-19 pandemic: The roles of Zhongyong and creative self-efficacy. *Frontiers in psychology, 11*, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.596232>
- Tapasco Alzate, Omar, & Giraldo García, Jaime. (2016). Factors associated with the disposition for telework among university teachers. *Ciencia & trabajo, 18*(56), 87-93. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000200003>
- Tapasco, O., & Giraldo, J. (2020). Association between administrative positions of managers and their disposition to adopt teleworking. *Revista Información Tecnológica, 31*(1), 149-160. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>
- Taylor, C. L., & Barbot, B. (2021). Gender differences in creativity: Examining the greater male variability hypothesis in different domains and tasks. *Personality and Individual Differences, 174*, 110661. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110661>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal, 45*(6), 1137-1148. <https://doi.org/10.5465/3069429>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 277–293. <https://doi.org/10.1037/a0020952>
- Tønnessen, Ø., Dhir, A., & Flåten, B. T. (2021). Digital knowledge sharing and creative performance: Work from home during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change, 170*, 120866. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120866>
- Van der Meulen, N., van Baalen, P., van Heck, E., & Mulder, S. (2019). No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of information technology, 34*(3), 243-262. <https://doi.org/10.1177/0268396218816531>
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology, 30*(2), 313-323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of organizational behavior, 31*(1), 106-121. <https://doi.org/10.1002/job.634>
- Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism management, 40*, 79-89. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.008>
- Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross-sectional studies: strengths, weaknesses, and recommendations. *Chest, 158*(1), S65-S7. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.03.012>
- Wattoo, M. A., Zhao, S., & Xi, M. (2020). High-performance work systems and work-family interface: job autonomy and self-efficacy as mediators. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 58*(1), 128-148. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12231>

- Wöhrmann, A. M., & Ebner, C. (2021). Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technology, Work and Employment*, 36(3), 348-370. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12208>
- Yang, W., Zhu, J., Xu, S., Liu, Y., Luo, D., Wang, Y. & Yu, J. (2022), How job complexity fosters employee creativity: a contextualized growth perspective and the mechanism of feedback-seeking, *European Journal of Training and Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2022-0024>
- Yang, Y., Li, Z., Liang, L., & Zhang, X. (2021). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*, 40(4), 1911-1922. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-0095-1>
- Zhang, Q., Ma, Z., Ye, L., Guo, M., & Liu, S. (2021). Future Work Self and Employee Creativity: The Mediating Role of Informal Field-Based Learning for High Innovation Performance. *Sustainability*, 13(3), 1352. <https://doi.org/10.3390/su13031352>
- Zhang, W., Jex, S. M., Peng, Y., & Wang, D. (2017). Exploring the effects of job autonomy on engagement and creativity: The moderating role of performance pressure and learning goal orientation. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 235-251. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9453-x>