



Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis

Alberto Pinto¹ & Gonzalo J. Muñoz^{2,3}

Según la Oficina de Estadísticas del Trabajo de EE.UU. 26 millones de estadounidenses teletrabajan. Sólo entre el 2005 y el 2015 el teletrabajo aumentó en un 115%, lo que sugiere que el teletrabajo está en pleno crecimiento en ese país. Alrededor del mundo, según WorldatWork el 34% de las organizaciones ofrece teletrabajos a tiempo completo, y el 88% ofrece alguna forma de teletrabajo, aunque sea parcial. A propósito de la crisis sanitaria desatada por el coronavirus, muchos chilenos y chilenas se han ido sumando al teletrabajo como una forma de evitar el contagio en su lugar de trabajo habitual, lo que ha generado una importante preocupación por entender mejor qué es, cómo funciona, y cuáles son las consecuencias del teletrabajo.

El propósito de este documento es hacer un resumen de los principales hallazgos de la investigación sobre teletrabajo. Para asegurar la relevancia de esta revisión, nos focalizamos en algunas preguntas que surgieron de los miembros de la Comisión Empresa Educación Superior de ASIVA (Asociación de Industriales de Valparaíso), organización que agrupa a importantes empresas de la V Región. Estas preguntas sirvieron de base también para una entrevista que realizamos a la doctora en psicología organizacional Rebecca Thompson, profesora de George Mason University y que en los últimos años ha llevado a cabo una serie de estudios científicos sobre el teletrabajo. Al final del documento se encuentra una bibliografía para quienes deseen profundizar en el tema.

El teletrabajo⁴ es un arreglo laboral donde los empleados desempeñan sus labores a tiempo completo o parcial fuera de su lugar de trabajo, usualmente a través de medios electrónicos. En condiciones óptimas el teletrabajo tiene efectos positivos en la productividad de las empresas, pero existen algunos riesgos para el bienestar de las personas que es necesario tener en cuenta, como la preocupación excesiva por responder a las demandas que surgen constantemente vía electrónica, fenómeno conocido como telepresión.

Uno de los principales beneficios del teletrabajo es la disminución de los costos asociados al traslado de los empleados, incluyendo el tiempo que tardan en llegar a su trabajo. Para muchas empresas el teletrabajo puede implicar también una disminución de los costos de operación, lo que puede llegar a un mínimo cuando el 100% del trabajo se realiza de manera remota. Pero más allá de los beneficios objetivos, algunas investigaciones han demostrado que los teletrabajadores están algo más satisfechos con su trabajo y sienten algo menos de estrés y *burnout*. Según Allen, Golden y Shockley (2015) la

¹ Magister en Psicología de las Organizaciones UAI, Psicólogo, Director Escuela de Psicología Universidad Adolfo Ibáñez Campus Viña.

² PhD Industrial & Organizational Psychology Texas A&M University, Docente e Investigador Escuela de Psicología Universidad Adolfo Ibáñez, Director UAI Metrics

³ Ambos autores contribuyeron en la misma medida a producir este documento.

⁴ En este documento usamos el término teletrabajo (del inglés *telework*) pero hay otros términos que se usan para designar esta modalidad de trabajo como *trabajo a distancia* y *trabajo remoto* en español; y *telecommuting*, *distributed work*, *virtual work*, y *flexplace* en inglés. También es importante distinguir esta modalidad de trabajo como una opción y acuerdo entre el trabajador y su empleador y la experiencia de trabajar a distancia de manera forzada por la actual situación de pandemia para asegurar continuidad operacional en diversas industrias.

necesidad de autonomía es una característica relevante a considerar en esta ecuación. En general, los beneficios subjetivos del teletrabajo se darían con mayor fuerza entre quienes tienen una mayor necesidad de autonomía. Es decir, la mayor satisfacción laboral y la reducción del estrés depende de cuánta autonomía que cada persona necesita para hacer su trabajo.

A pesar de la preocupación de algunos supervisores sobre si los empleados están trabajando desde casa de manera efectiva, se ha observado que los teletrabajadores exhiben un desempeño levemente superior a sus compañeros que siguen trabajando desde la oficina. Por ejemplo, el meta-análisis de Gajendran y Harrison (2007) mostró que los teletrabajadores tenían un desempeño individual entre un 3% y un 9% superior a los trabajadores presenciales. Además del desempeño individual, los equipos de trabajo también pueden mejorar su desempeño, particularmente cuando los miembros operan en distintos países y zonas horarias, para quienes el teletrabajo es la única manera de encontrarse y generar el tipo de colaboración necesaria para un alto desempeño.

El incremento en el desempeño laboral se puede deber al aumento en las horas efectivamente trabajadas por los teletrabajadores. Una encuesta realizada en el año 2013 por Gallup mostró que los teletrabajadores le dedican alrededor de 4 horas semanales *más* al trabajo que sus compañeros que trabajan de manera presencial. Los escasos estudios experimentales que han intentado estimar el efecto del teletrabajo en el desempeño son consistentes con estos resultados. En este tipo de estudio se asigna a un grupo de trabajadores a una condición de teletrabajo y a otros a una condición de trabajo presencial o alguna mixtura de teletrabajo y trabajo presencial. Usando este tipo de diseño, Hunton (2005) encontró que el desempeño era mayor en una modalidad de teletrabajo parcial que el trabajo presencial y que el teletrabajo de tiempo completo.

Sin embargo, es crítico tener conciencia de que el teletrabajo expone a los trabajadores a la inmediatez de las redes y contactos electrónicos, como WhatsApp, e-mails, y teleconferencias. La experiencia subjetiva de ansiedad y el sentirse presionado a responder a demandas laborales excesivas que aparecen en el contexto del teletrabajo se conoce como *telepresión*. La falta de claridad sobre las expectativas del trabajo y la dificultad de algunas personas para poner límites razonables para trabajar desde casa y descansar puede generar un importante malestar subjetivo. Por ello, desde el punto de vista de las personas, una tarea fundamental de las empresas y en particular de recursos humanos, es velar por el balance entre la productividad de la empresa y el bienestar de las personas, balance que parece ser especialmente difícil de alcanzar en el contexto del teletrabajo.

Es importante subrayar que no todos los trabajos se adaptan bien al teletrabajo. Timothy Golden, profesor y coordinador del área de gerenciamiento de empresas y organizaciones en el Rensselaer Polytechnic Institute en Troy, New York y Ravi Gajendran, profesor de Florida International University realizaron una investigación con 273 teletrabajadores y encontraron que el teletrabajo es preferible para aquellos trabajos que requieren mayor concentración y menos colaboración o interacción con otros. Cuando hay que resolver problemas complejos el espacio de trabajo habitual puede generar distracciones, como visitas inesperadas. Si el trabajo en casa está libre de distracciones (lo que no siempre es así) entonces el teletrabajo puede ser una mejor alternativa al trabajo de oficina. En el caso de los trabajos cíclicos o basados en proyectos, la interacción cara a cara es particularmente al inicio pero menos relevante en fases posteriores (Coenen y Kok, 2014).

Otro de los efectos del teletrabajo es el aislamiento social y profesional, lo que se asocia a una reducción de las oportunidades informales para compartir información y generar vínculos profesionales espontáneos. Establecer este vínculo es central para generar una identidad de grupo fuerte y sirve para aumentar la confianza en el equipo, que es la piedra angular para la colaboración. Para reducir el impacto negativo del aislamiento, algunas empresas incentivan la interacción grupal pagando actividades adicionales para que los empleados se junten en línea para crear lazos personales

y relaciones profesionales productivas. No obstante, Gajendran y Harrison (2007) mostraron que las consecuencias negativas del aislamiento sólo aparecen cuando el teletrabajo se hace 3 o más días a la semana.

Diversos expertos han señalado que el ingreso al mundo del teletrabajo requiere intervenir la cultura de la organización, lo que implica por ejemplo cambiar las prácticas de gestión de desempeño y las políticas de promoción y mejoramiento salarial. El foco del cambio cultural es reforzar el compromiso, favorecer la colaboración, facilitar la formación de rutinas y ayudar a balancear la vida personal y familiar con el trabajo.

En definitiva, el éxito de cualquier programa de teletrabajo dependerá de aspectos de la persona (e.g., necesidad de autonomía), el tipo de trabajo (e.g., grado de interdependencia de tareas) y características de la organización (e.g., el apoyo de los supervisores). En la entrevista con la Dra. Rebecca Thompson a continuación profundizamos sobre estos temas y sobre algunas implicancias y recomendaciones prácticas para las organizaciones y las personas que esperamos puedan ayudar a mantener el bienestar de las personas y la productividad de las organizaciones.

Entrevista Doctora Rebecca Thompson

En la siguiente entrevista profundizamos en alguna de estas temáticas con la ayuda de la Dra. Rebecca Thompson. Las preguntas se generaron a partir de una consulta con la Comisión Empresa y Educación Superior de la Asociación de Industriales de la Región de Valparaíso (ASIVA) de Chile.

1. ¿Es el teletrabajo es una forma sostenible de empleo o sólo es recomendable usarlo en casos especiales o “emergencias”?

RT: El teletrabajo es una modalidad de trabajo a través de la cual los empleados trabajan una parte de su horario fuera de su lugar de trabajo habitual a través de tecnologías de la información. Hay muchas variaciones de esta modalidad, particularmente en la frecuencia con la que se usa. Específicamente, los empleados pueden trabajar desde casa en la medida que se necesite, y por tanto esto podría ser de forma infrecuente. En contraste, algunos empleados pueden trabajar desde su casa uno o más días a la semana. Más aún, es importante aclarar que un trabajador remoto es una persona que desempeña sus funciones preponderantemente fuera de su lugar de trabajo, y que típicamente vive a una considerable distancia del mismo. Los trabajadores remotos pueden visitar ocasionalmente el lugar de trabajo (por ejemplo, una vez por mes) o nunca (por ejemplo, centros de trabajo remoto).

La investigación sobre el teletrabajo ha identificado numerosos beneficios para empleados y empleadores. Las organizaciones pueden atraer y retener talento, estar disponible 24-7 para las demandas de los clientes, y en algunos casos reducir sus costos operacionales. Los empleados usualmente usan el teletrabajo para reducir el tiempo de traslado hacia y desde el trabajo, balancear las demandas del trabajo con la familia, y reducir el estrés.

La flexibilidad del lugar de trabajo, o teletrabajo, le permite a los trabajadores controlar donde trabajan por una parte de su horario. Sin embargo, no todos los trabajos se pueden hacer desde casa o lejos del lugar central de trabajo (por ejemplo, meseros, instructor de buceo). La precondition más importante para el teletrabajo incluye la naturaleza del trabajo (esto es, que las tareas del trabajo le permitan al trabajador estar lejos de la sede central) y que no haya necesidad de que el trabajador esté físicamente presente (por ejemplo, reuniones grupales). Aunque hay desafíos para implementar el teletrabajo, es una práctica sostenible para muchas empresas.

2. ¿Cuáles son las mayores dificultades que enfrentan las empresas que quieren implementar el teletrabajo?

RT: Algunos de los desafíos más frecuentemente reportados para implementar el teletrabajo son:

- (1) Falta de preparación de los empleados y empleadores para trabajar de manera remota:

Los supervisors tienen dificultades para dejar la evaluación cara a cara del desempeño (esto es, facetime) por un sistema de evaluación de desempeño basado en resultados. Al mismo tiempo, para los empleados puede ser desafiante completar tareas o proyectos independientes. Una clara comunicación entre los empleados y sus supervisores es importante para mantener una relación de trabajo exitosa en un ambiente virtual. La capacitación puede ayudar a facilitar estas relaciones y clarificar expectativas.

- (2) Poner límites claros y expectativas respecto del horario de trabajo para evitar el *burnout*:

Se podría esperar que los teletrabajadores adhiran a horarios de trabajo tradicionales parecidos a los horarios propios del lugar donde trabajan habitualmente, la flexibilidad en el lugar de trabajo no quiere decir necesariamente flexibilidad en tiempo. Relacionado con esto, los supervisores y compañeros de trabajo pueden tener la expectativa de que los teletrabajadores estén disponibles a horas específicas y debieran comunicar esto claramente.

Adicionalmente, los empleadores pueden aprovecharse de la falta de estructura de los horarios de trabajo y darle trabajo extra a sus empleados sin una compensación adicional. El riesgo de la sobrecarga laboral y el burnout de los empleados que trabajan desde casa ocurre frecuentemente, ya que en definitiva los empleados podrían pasar más horas trabajando desde casa que si lo hicieran en un lugar físico, o en algunos casos trabajar horas adicionales a las que realizan en su lugar de trabajo.

- (3) Falta de política o lineamientos claros y recursos insuficientes para mantener la productividad, las relaciones con los clientes, y la confidencialidad de la información de la empresa.

Preparar a los empleados y a los supervisores para el teletrabajo es algo que las empresas pueden no considerar. Dar una estructura clara, lineamientos para la gestión del desempeño, y recursos apropiados para los trabajadores es importante para sostener prácticas de teletrabajo exitosas. Para el trabajo a distancia, los empleados deben tener el equipo necesario (p.ej., tecnología, acceso a información y dispositivos para comunicarse) y apoyo para continuar su trabajo lejos de la oficina.

3. ¿Cuál es el impacto del teletrabajo en el desempeño laboral o de la organización?

RT: La investigación ha mostrado una asociación positiva pero moderada del teletrabajo con el desempeño en trabajos complejos, trabajos con pocas interdependencias, y con bajos niveles de soporte social. Para empleados en otros tipos de trabajo, parece haber poco efecto del teletrabajo en el desempeño (Golden & Gajendran, 2018). En otras palabras, los empleados que trabajan desde casa pueden ser tan productivos como los empleados trabajando en el lugar físico de trabajo. Sin embargo, no todos los empleados quieren trabajar desde su casa, ya que prefieren límites claros que separen su hogar de sus roles como trabajador. Más aún, incluso los empleados más motivados, sin un apoyo claro por parte de su supervisión o de la organización, podrían encontrar trabajar desde casa desafiante.

Muchas organizaciones han encontrado beneficioso utilizar trabajadores remotos como una práctica de negocios. Estar disponible 24-7 para los clientes alrededor del planeta es usualmente posible gracias a tener trabajadores en múltiples usos horarios. Adicionalmente, la organizaciones frecuentemente les es más fácil atraer y retener talento contratando empleados viviendo en locaciones remotas que no son capaces de trasladarse regularmente a un lugar de trabajo central.

4. ¿Cuáles son algunos lineamientos o “mejores prácticas” para el teletrabajo?

RT: Algunas de las mejores prácticas identificadas en la literatura incluyen:

- (1) Desarrollar una estrategia de comunicación clara:
Identificar patrones y expectativas de comunicación entre todos los supervisores, miembros de los equipos, y de los empleados es esencial para mantener la productividad entre los trabajadores virtuales. Puede ser que no se espere que los empleados estén disponibles de

8am a 5pm, pero sí a horas específicas o para reuniones. Al mismo tiempo, identificar cómo y cuándo la información será comunicada, poner normas claras, y dar las herramientas para facilitar estas conversaciones son todas esenciales para mantener el workflow de trabajo.

(2) Discutir y acordar metas de desempeño

Los supervisores deben discutir y acordar cuáles son las metas de los empleados, junto con tiempos específicos para alcanzarlas, especificando cómo se comunicará el progreso y los problemas que surjan, clarificando cuándo y donde serán las reuniones, y cuáles son las horas en que supervisores y miembros del equipo deberán estar disponibles para colaborar. Otras consideraciones incluyen dar feedback y apoyo regular a los trabajadores quienes pueden no tener una inclinación hacia ir “al encuentro” como lo harían cara a cara.

(3) Capacitar para supervisar a distancia

Las empresas debieran capacitar a sus supervisores para que se familiaricen con las políticas y procedimientos pero también en cómo supervisar empleados virtualmente. Esto podría incluir una revisión del sistema de evaluación de desempeño con un foco en los resultados y dar a los supervisores métricas para evaluar el progreso de los empleados. Más aún, la capacitación debiese mostrarle a los supervisores cómo comunicarse con los empleados y ofrecer soporte en un ambiente de trabajo virtual.

5. ¿Cuáles son algunas consecuencias psicológicas del teletrabajo?

RT: Por las diferencias entre las modalidades de teletrabajo y la frecuencia con que los empleados utilizan el teletrabajo, las experiencias de los teletrabajadores varían sustancialmente. Algunos trabajadores a distancia dicen sentirse extremadamente aislados de sus colegas y su organización. Otros teletrabajadores pueden sentir falta de apoyo o confianza por parte de la organización si es que son monitoreados intensamente (p. ej., rastreo del teclado o de medios sociales, aumento de reportes de avance) en comparación con empleados tradicionales. Más aún, la ambigüedad y el burnout pueden ser problemáticos si los empleados no reciben lineamientos claros sobre lo que se espera que hagan y cuándo se espera que estén disponibles. Similarmente, los empleados que tienen un horario de trabajo tradicional en su lugar de trabajo principal y que además se llevan trabajo adicional a su hogar están en riesgo de una sobrecarga de trabajo y burnout en tanto este tiempo y trabajo adicional es usualmente no compensado.

Una preocupación adicional es la telepresión, o el sentimiento de preocupación y rumiación asociada a responder rápido a comunicaciones del trabajo que llegan vía electrónica. Los investigadores Barber y Santuzzi (2015) encontraron que la telepresión predice una serie de efectos disfuncionales como burnout, ausentismo, y calidad de sueño. En otras palabras, aunque la flexibilidad en el horario y lugar de trabajo puede generar múltiples beneficios para los empleados y empleadores, sin límites claros, los empleados pueden sentirse presionados a sobrecargarse de trabajo y estar siempre disponibles para responder a las demandas de su empleador y sus clientes. Por lo tanto, es importante identificar cuál es la carga de trabajo y límites a la comunicación para permitir que hay un tiempo de recuperación.

6. ¿Cuál es tu recomendación para los trabajadores que están comenzando a teletrabajar?

RT: Para quienes comienzan a teletrabajar, yo les recomendaría aprender sobre cuáles son las políticas y lineamientos de la organización. Adicionalmente, recomendaría tener una conversación con el supervisor(a). Asegurar que se hay claridad sobre cuál es tu horario de trabajo

y tu disponibilidad, cuáles son las metas de desempeño y las estrategias para alcanzarlas, así como cuándo y cómo se comunicará la información.

También recomendaría que cualquiera que empiece a teletrabajar se asegure de tener las herramientas y recursos para trabajar de manera virtual. Las organizaciones pueden tener la expectativa de que sus empleados usen sus propios dispositivos y servicios (p.ej., internet, teléfono, oficina) para llevar a cabo su trabajo. Sin embargo, algunos trabajos pueden requerir herramientas adicionales como redes virtuales provadas [VPNs] o software especializado al que los empleados pueden no tener acceso o no pueden pagar. Es importante clarificar cómo se harán las tareas lejos del lugar de trabajo principal y qué es lo que se espera del trabajador, la supervisión y la organización.

Para quienes están comenzando a trabajar de manera remota (de manera temporal o permanente), el aislamiento y la falta de estructura pueden ser un tema. Por lo tanto, encontrar maneras de estar conectado con los compañeros de trabajo y la organización como un todo son importantes (p.ej., reuniones virtuales, asociaciones profesionales). Más aún, teletrabajadores de tiempo completo a veces encuentran útil poner límites en relación al horario de trabajo y al espacio físico donde realizan su trabajo, mantener ropa distinta para trabajar (aunque desde casa) y bloqueando horarios para trabajar y cumplir con las demandas del hogar, todo esto con miras a generar un *mindset* adecuado de trabajo.

7. ¿Cómo se asegura que los trabajadores sean productivos mientras teletrabajan? ¿Es necesario o recomendable modificar los sistemas de evaluación del desempeño?

RT: Un sistema de gestión de desempeño efectivo debiese idealmente ser efectivo sin importar donde los trabajadores hacen su trabajo. En otras palabras, evaluar y gestionar el desempeño debiese enfocarse en el resultado del trabajo y el progreso hacia las metas establecidas, más que en los procesos a través de los cuáles los empleados realizan su labor. Los supervisores habitualmente consideran el tiempo que se está en la oficina como un proxy para el desempeño. Sin embargo, los trabajadores que están en la oficina pueden “flojear” mientras no están siendo observados. Por lo tanto, un sistema de gestión del desempeño debiera evaluar a todos los trabajadores—aquellos que trabajan en la oficina y aquellos que trabajan desde casa—basándose en su productividad o éxito en alcanzar las metas de desempeño. La iniciativa ROWE (Results-Only Work Environment o *Clima Laboral Orientado a los Resultados*), lideradas por Cali Ressler y Jodi Thompson de recursos humanos de Best Buy, busca darle a los empleados un mayor control sobre su trabajo y reencuadrar sus expectativas en relación a sus ritmos de trabajo. El objetivo del programa es facilitar cambios en la cultura organizacional para alinear las expectativas de los empleadores sobre los que hacen los empleados con más control por parte del empleado sobre su trabajo y sobre las demandas familiares de manera de alcanzar las metas de desempeño de la organización.

8. ¿Cuál es la mejor estrategia para definir horarios para el teletrabajo?

RT: Todos los trabajadores (con o sin teletrabajo) debiesen tener horarios de trabajo definidos para interactuar con otros (supervisores, clientes compañeros) o estar físicamente presente para cumplir con sus tareas (p. ej., despachar una mercadería). Las reuniones virtuales y la comunicación electrónica son usadas comúnmente por quienes trabajan en una oficina y por los teletrabajadores como una manera de comunicarse entre ellos como con otras oficinas o clientes. Una razón frecuentemente citada como razón para teletrabajar es poder tener reuniones con colegas en diferentes zonas horarias durante horas de trabajo no tradicionales.

Otra razón utilizada como fundamento para teletrabajar es el evitar distracciones de parte de otros trabajadores y así focalizarse en las tareas y en la productividad. En otras palabras, tener tiempo para uno mismo, ya sea en la oficina o en el hogar, es una herramienta útil para facilitar el progreso hacia las metas de desempeño. Permitir a los trabajadores tener control sobre su horario de trabajo incrementa su control sobre las demandas del trabajo y el hogar, y les permite más fácilmente saltar de un dominio a otro y hacerse cargo de demandas que emergen de manera inesperada (p. ej., arreglar un cañería rota) o que están agendadas con más regularidad (p. ej., visitar al dentista). Aumentar la flexibilidad de horarios facilita que los empleados se mantengan enfocados en reducir las distracciones de demandas de la vida personal ya sean éstas regulares o emergentes.

9. ¿Cuál es el estatus legal del teletrabajo en los Estados Unidos? ¿Qué leyes regulan la implementación del teletrabajo?

Actualmente no hay una ley general que regule el teletrabajo en Estados Unidos. Las empresas y la industria tienen normas y precedentes bajo los cuales operan. Más aún, ciertos trabajos no se puede hacer desde casa y en otros caso la cultura organizacional puede facilitar o ser una barrera para los programas de teletrabajo. Matos, Galinsky, y Bond (2016) encontraron que aproximadamente el 66% de las empresas en Estados Unidos con 50 trabajadores o más permiten a sus trabajadores trabajar desde casa al menos parcialmente. Sin embargo, la proporción que permite hacer esto es muy variable.

Algunas consideraciones respecto de los programas de teletrabajo están dadas por el Occupational Safety and Health Act (OSHA) de 1970. OSHA no requiere que la oficina de casa sea inspeccionada por temas de seguridad o que los empleados sean legalmente responsables de este tipo de inspecciones. Sin embargo, los accidentes o enfermedades que ocurren en la casa mientras el empleado está trabajando por salario u otro tipo de compensación están directamente relacionadas al trabajo realizado y, por tanto, deben ser reportadas. Relacionado con esto, los empleados que trabajan desde casa están sujetos al mismo sistema regulatorio (Workers' Compensation Regulations and Protections) que quienes trabajan en la oficina, lo que es determinado por un juzgado local.

En 2010 durante la administración del Presidente Obama, el congreso de los Estados Unidos firmó una ley de teletrabajo (*Telework Enhancement Act*) para promover la implementación del teletrabajo para agencias gubernamentales. En la dirección opuesta, varias agencias durante la administración del President Trump revirtieron esta política fomentando que estas agencias lleven a la gente de vuelta a las oficinas. Sin embargo, estos eventos ocurrieron antes del COVID-19 como pandemia planetaria y crisis de salud en Estados Unidos. El 12 de Marzo de 2020, un memo de la oficina del Presidente Trump cambió los lineamientos para el teletrabajo, dirigiendo a las agencias a “maximizar las flexibilidades del teletrabajo para trabajadores elegibles” y para “aprobar ausencias por razones de seguridad a los empleados que tienen mayor riesgo identificados por la CDC y que no son elegibles para teletrabajar” (Vought, 2020).

Bibliografía

- Allen, T. F., 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, 40-68.
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172-189.
- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32, 564–576.
- Matos, K. (2015). *Workflex and telework guide: Everyone’s guide to working anywhere*. SHRM Foundation’s *Effective Practice Guidelines Series*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Matos, K., Galinsky, E., & Bond, J. T., (2017). “2016 National Study of Employers.”. Alexandria, VA: *Society for Human Resource Management*.
- 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, 1524–1541.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter’s job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69.
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87-111.
- Hunton, J. E. (2005). Behavioral self-regulation of telework locations: Interrupting interruptions! *Journal of Information Systems*, 19, 111–140.
- Kossek, E. E., Hammer, L. B., Thompson, R. J., & Burke, L. B. (2014). Leveraging workplace flexibility: Fostering engagement and productivity. *SHRM Foundation’s Effective Practice Guidelines Series*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2016). Workplace flexibility research: A review of formal and informal approaches. In T. D. Allen & L.T. Eby (Eds) *Oxford Handbook of Work and Family* (255-270). New York: Oxford.
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review*, 57, 5-25. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.4.5>
- Shockley, K. (2014). Telecommuting [White Paper Series]. Society for Industrial & Organizational Psychology. Obtenido de www.siop.org/Portals/84/docs/White%20Papers/ScientificAffairs/telecommuting.pdf
- Thompson, R. J. (2015). Results only work environment. In Rogelburg, S. (2015). *Encyclopedia of I/O Psychology* (2nd Edition). Sage.

- Thompson, R. J. & Kossek, E. E. (2018). Workplace flexibility: Strategies to help organizations navigate global expansion. In R. Johnson, K. Shockley, & W. Shen (Eds.) *The Cambridge Handbook of the Handbook of Global Work and Family* (533-554). Cambridge University Press.
- Thompson, R. J.,* Payne, S. C.,* Cook, A. L., Jean, V., & Henning, J. B. Telework. Does “why?” matter: Uncovering reasons for telework and their effects. (Revise and resubmit). *Journal of Business Psychology*.
*First two authors contributed equally.
- Thompson, R. J., Payne, S. C., & Taylor, A. B. (2015). Flexible Work Arrangements: Attraction to Flextime, Flexplace, or Both? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 88, 726-749. <https://doi.org/10.1111/joop.12095>
- Vought, R. (2020). *Updated Guidance on Telework Flexibilities in Response to Coronavirus*. Memorandum for the heads of departments and agencies. Executive Office of the President.