



Bienestar laboral en trabajadores remotos

Hernán Darío Monsalve Benítez

Santiago Andrés Zúñiga Luna

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional

Asesora

María Alejandra Gómez Vélez, Doctor (PhD) en Psicología

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Psicología Organizacional
Medellín, Antioquia, Colombia

2024

Cita	(Monsalve Benítez & Zúñiga Luna, 2024)
Referencia	Monsalve Benítez, H. D., & Zúñiga Luna, S. A. (2024). <i>Bienestar laboral en trabajadores remotos</i> [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Especialización en Psicología Organizacional, Cohorte XI.



CRAI María Teresa Uribe (Facultad de Ciencias Sociales y Humanas)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a las personas que siempre han estado a mi lado, que fueron, son y seguirán siendo mi fortaleza, y me motivan en los momentos que pensé en detenerme, madre, hijo, abuelos, lo volvimos a lograr. Hernán Monsalve

Dedico este trabajo a mis padres y a mi hermano, que siempre han sido mi apoyo, mi luz y mi fortaleza, gracias por creer en mi y en este sueño. Santiago Zúñiga

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a todos los que contribuyeron a este trabajo: amigos, familia, pero especialmente a los integrantes de la cohorte número 11 de la especialización en Psicología Organizacional de la Universidad de Antioquia. Once personas que lograron convertir un proceso de formación en su terapia, su momento de desconexión, y que, entre risas, lágrimas y aprendizaje, transformaron momentos de conocimiento en situaciones transformadoras. De verdad, gracias 11:11. Hernán Monsalve

Quiero agradecer a todas las personas que me acompañaron en este proceso académico, a cada uno de los profesores que orientaron y apoyaron mi formación, y sobre todo a mis compañeros de la especialización, gracias por ser el apoyo en este camino desde el primer día, y por cada momento que disfrutamos juntos que me hicieron crecer como profesional y como persona.

Gracias cohorte 11. Santiago Zúñiga.

Resumen

Este estudio se enfocó en realizar una revisión bibliográfica con el fin de comprender la relación entre el bienestar laboral y las modalidades de trabajo remoto, tanto en sus aspectos positivos como negativos. Se utilizó una metodología de investigación cualitativa descriptiva que incluyó la revisión de 61 artículos de investigación tanto teóricos como empíricos, utilizando una matriz de Excel para el procesamiento de la información, lo que permitió identificar cuatro bloques temáticos, relacionados con el bienestar laboral, los riesgos de la salud mental, el papel del liderazgo y la satisfacción laboral como consecuencia de la flexibilidad. Este estudio contribuye a la comprensión de los determinantes del bienestar laboral en el contexto del trabajo remoto, resalta que existe confusión en la terminología y legislación asociada, reconoce que el trabajo remoto no es adecuado para todos y su viabilidad depende de diversos factores individuales y organizacionales e incentiva la implementación de políticas y prácticas que fomenten un entorno laboral saludable y equilibrado para los trabajadores remotos.

Palabras clave: trabajo remoto, bienestar laboral, satisfacción laboral, liderazgo, salud mental, riesgo psicosocial.

Abstract

This study focused on conducting a literature review in order to understand the relationship between work well-being and remote work modalities, both in their positive and negative aspects. A descriptive qualitative research methodology was used, which included the review of 61 research articles, both theoretical and empirical, using an Excel matrix for information processing, which made it possible to identify four thematic blocks, related to work wellbeing, mental health risks, the role of leadership and job satisfaction as a consequence of flexibility. This study contributes to the understanding of the determinants of work well-being in the context of remote work, highlights that there is confusion in terminology and associated legislation, recognizes that remote work is not suitable for everyone, and its viability depends on various individual and organizational factors, and encourages the implementation of policies and practices that foster a healthy and balanced work environment for remote workers.

Keywords: remote work, work well-being, job satisfaction, leadership, mental health, psychosocial risk.

Introducción

Desde los años 70, el trabajo remoto es una modalidad de trabajo que ha venido cobrando cada vez más relevancia, sin embargo, fue la pandemia de COVID-19 la que condujo a un aumento significativo en el trabajo a distancia; lo que comenzó como una medida de emergencia, posteriormente se prolongó por más de un año en ciertas áreas y roles. Antes de la pandemia, se habían estudiado las ventajas del trabajo remoto en términos de salud mental, bienestar general y aumento de la productividad laboral, en situaciones donde el empleado tenía la libertad de decidir cómo y dónde quería trabajar, sin embargo, los cambios forzados en la rutina laboral y las condiciones generales de empleo llevaron a una serie de impactos negativos en la salud y el bienestar general de los trabajadores a distancia.

El mundo del trabajo está en constante transformación, y una de las tendencias más importantes de los últimos años ha sido el auge del trabajo remoto. Esta modalidad laboral, que ya existía previamente, experimentó un crecimiento exponencial durante la pandemia, impulsado por las nuevas demandas del entorno. Si bien el trabajo remoto ofrece una serie de ventajas, como la flexibilidad horaria y la reducción del tiempo de desplazamiento, también presenta desafíos que pueden afectar negativamente el bienestar laboral de los empleados. Entre estos desafíos se encuentran el aislamiento social, la dificultad para desconectar del trabajo y los problemas de comunicación y colaboración.

El presente artículo recopila las ideas investigadas por varios autores sobre cómo el trabajo remoto influyó en el bienestar laboral. Sin embargo, para comprender completamente este fenómeno, es fundamental primero examinar las definiciones de los distintos tipos de trabajos remotos.

Figura 1

Modalidades de trabajo remoto en Colombia

Tipo de trabajo remoto	Descripción	Ejemplos
Teletrabajo	El empleado realiza sus labores desde casa, pero tiene un horario fijo y debe estar disponible durante las horas de oficina de la empresa.	Empleados administrativos, personal de soporte técnico, educadores

Trabajo remoto para una empresa	El empleado trabaja para una empresa, pero no tiene la obligación de asistir a la oficina física. Puede trabajar desde casa, un espacio de coworking o cualquier otro lugar con conexión a internet.	Representantes de atención al cliente, desarrolladores de software, contables, especialistas en marketing
Trabajo remoto independiente	El trabajador opera de forma independiente, sin estar sujeto a un empleador fijo. Tiene autonomía para definir sus horarios, tarifas y cartera de clientes.	Freelancers, consultores, escritores, diseñadores gráficos

Según Rodríguez Mejía (2007) debido a la emergencia sanitaria derivada del COVID-19 se hace aún más importante la seguridad y salud laboral en Colombia debido al cambio de modalidades laborales tradicionales hacia el teletrabajo. Si bien esta situación presenta un escenario de bienestar laboral en algunos casos, es imperante no dejar de lado los riesgos psicosociales que este fenómeno supone para algunas personas.

Según diversos artículos, el trabajo remoto se entiende como una posibilidad de bienestar laboral para los empleados de las empresas. Sin embargo, este artículo pretende explorar también cuándo podría no ser interpretado como tal y cómo podría resultar en un riesgo psicosocial de la práctica laboral, afectando negativamente a algunos trabajadores más que a otros.

Según Buriticá Hoyos et al. (2021), las principales empresas del mundo intentan constantemente ampliar la flexibilidad laboral, el teletrabajo es un producto de dicha flexibilización y constituye una modalidad laboral que, en virtud de sus grandes beneficios, viene siendo adoptada día a día por empresarios y trabajadores en todo el mundo. Esta modalidad permite a los líderes trabajar de forma remota, manteniéndolos conectados en diversas reuniones y toma de decisiones con otros líderes en países distantes, sin necesidad de desplazarse de su propia casa.

Es así como desde las directivas de las compañías se implementan estrategias que promuevan el bienestar laboral que afecten positivamente sus modos de trabajo. Para Campuzano Rubio & González Vergara (2023) por ejemplo, una compañía no debería considerarse un espacio apto para trabajar porque proporciona un salario o vacaciones a los trabajadores, pues esto ya es una obligación que tienen con ellos. Es importante cumplir con sus deberes y obligaciones, pero debería también proporcionar espacios donde los trabajadores crezcan como personas, como

profesionales, donde sean escuchados y donde se sientan seguros, son estas claves las que promueven el bienestar laboral dentro de la empresa.

En condiciones óptimas el teletrabajo tiene efectos positivos en la productividad de las empresas y en el bienestar de los trabajadores, pero existen algunos riesgos para el bienestar de las personas que es necesario tener en cuenta. Fenómenos como la sobrecarga laboral, la adicción al trabajo y el síndrome de burnout son algunas de las afectaciones que pueden devenir de estos modelos, los cuales cambiarán el contexto laboral en sus diferentes dimensiones.

Método

Según Krause (1995), la metodología cualitativa descriptiva implica el uso de métodos que permiten la generación de conocimiento a partir de conceptos fundamentales. Se realizó una investigación cualitativa descriptiva que consistió en la revisión de 61 documentos, 49 de naturaleza teórica y 12 de naturaleza empírica. Los documentos de naturaleza empírica implican trabajo de campo como encuestas, trabajos de grado, artículos de revistas y libros, repositorios de universidades, tanto en español como en inglés. La revisión de la literatura en bases de datos científicas se filtró mediante los siguientes términos: teletrabajo, bienestar laboral, liderazgo, riesgo psicosocial, satisfacción laboral, teleworking, work well-being, leadership, psychosocial risk y job satisfaction, en documentos que fueron publicados desde el año 1969 hasta el 2024. Para el procesamiento de la información se utilizó una matriz de Excel, la que posibilitó identificar cuatro bloques temáticos que se presentan en los resultados de la investigación.

Resultados

El teletrabajo ha abierto un mundo de posibilidades en cuanto a la flexibilidad laboral, otorgando a los empleados la libertad de elegir dónde, cuándo y cómo organizar su jornada de trabajo. Sin embargo, esta nueva modalidad también ha traído consigo desafíos que pueden afectar negativamente el bienestar de los teletrabajadores.

A partir de la revisión del tema se identificaron cuatro bloques temáticos, titulados así: 1. En la búsqueda de bienestar laboral en el teletrabajo, 2. Riesgos de la salud mental en el teletrabajo,

3. El papel del liderazgo en el trabajo remoto, 4. Satisfacción laboral como consecuencia de la flexibilidad.

1. En la búsqueda de bienestar laboral en el teletrabajo

El trabajo remoto según el Foro Económico Mundial (2020), surge como una modalidad de empleo que redefine el concepto de espacio laboral. En este modelo, el hogar, una cafetería, espacios de coworking, el transporte público o cualquier otro lugar público o privado se convierten en extensiones válidas del trabajo. De esta manera, se elimina la necesidad de un espacio físico fijo para realizar las actividades laborales, y se adoptan diversas tecnologías para el desarrollo de las funciones.

Del mismo modo, el teletrabajo o trabajo remoto según Gray et al. (1995), es una manera flexible de organización del trabajo en el cual se desarrolla una actividad profesional, sin la presencia del trabajador en la empresa (p.586). Esta actividad puede realizarse a tiempo completo o parcial, y esta manera de trabajar implica el uso de elementos tecnológicos para establecer la comunicación entre el trabajador y la empresa, lo aclara Buitrago Botero (2020) cuando afirma que el teletrabajo es una forma de organización laboral que implica la realización de actividades remuneradas utilizando las tecnologías de información y comunicación (TIC) para establecer comunicación entre el trabajador y el empleador.

De acuerdo con eso, De la Cámara Arilla (2000) afirma que existen dos elementos necesarios para poder brindar una definición de teletrabajo, el primero se origina de la definición etimológica de la palabra: el prefijo “tele” que proviene del término griego “telos” (a distancia), significa que el teletrabajo es una modalidad realizada por fuera del centro físico de trabajo habitual. El segundo elemento hace referencia a un uso intensivo de las tecnologías de información y de comunicación. Estas dos características singulares sólo son aplicables en la práctica introduciendo profundas modificaciones en la forma de organizar el trabajo.

Por otra parte, en Colombia, el teletrabajo se encuentra definido en la Ley 1221 de 2008 por el Congreso De Colombia (2008) como:

Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de

la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (p.1).

La ley 1221 de 2008 también habla que existen tres modalidades de teletrabajo, la primera es el teletrabajo autónomo que hace referencia a trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándose desde cualquier lugar elegido por él o ella. La segunda modalidad es el teletrabajo suplementario, en el cual trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento, por lo cual se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana. Y, por último, el teletrabajo móvil es cuando los trabajadores utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas, hace claridad que su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina y, por ende, no tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas.

El Congreso de la República de Colombia (2021) en la ley 2088 del 2021, hace referencia en el artículo primero a que el teletrabajo es una modalidad de prestación de servicios que se lleva a cabo en circunstancias especiales, y en esta modalidad, las personas trabajan desde su hogar, ya sea para particulares o para el estado. Es importante destacar que, a pesar de la locación, no hay cambios en las condiciones laborales que rigen la relación entre el empleado y el empleador, además, se prioriza el uso de tecnologías de la información y comunicaciones para facilitar la comunicación y la realización de tareas.

La Oficina Internacional del Trabajo (2011) por su parte, afirma que el teletrabajo deberá contar con determinadas características para que pueda efectuarse, como por ejemplo la voluntariedad tanto del trabajador como del empleador, reversibilidad en los casos que sea necesario y el perfil del teletrabajador. La empresa, en los casos de teletrabajo, deberá realizar formación y capacitación que vendrá acompañada de evaluación de desempeño y desarrollo. Se tendrá en cuenta también el contrato individual, la compensación de gastos por parte del empleador, la negociación colectiva y libertad sindical de los teletrabajadores, la prevención en la salud, seguridad ocupacional, confidencialidad de la información de las tareas que se realicen y conciliación laboral, personal, social y responsabilidad social.

Estamos ante cambios profundos y significativos del mundo, desde el acontecer laboral, Quiroz-González et al. (2022) nos menciona uno de esos cambios que hoy en día hacen parte de la realidad de miles de trabajadores: la virtualización. Cuando el trabajador lleva a cabo sus labores

de manera remota, es posible que sea incapaz de establecer una desconexión del ámbito laboral, generando obstáculos en el tiempo que pasa con su familia, amigos, su tiempo de descanso u ocio.

Esa conexión laboral virtual modifica profundamente las prácticas y las relaciones. Cifuentes-Leiton & Londono-Cardozo (2020) afirman que, sin deslegitimar la relación empleador - trabajador, la virtualidad crea ambientes ideales para los empleados, sin horarios establecidos, implementando el modelo de teletrabajo como trabajo flexible, olvidando conceptos donde la jornada laboral establece quién era buen trabajador y quien no. Se afirma que actualmente incluso el concepto de trabajo por objetivos, autorregulación o autodisciplina serían las características que encaminan las buenas prácticas y la producción sobre todo en contextos laborales donde el producto es la venta de servicios.

Cuando se habla de bienestar laboral no solo se habla de evitar enfermedades o lesiones en el trabajo, sino también de promoción de un ambiente de trabajo positivo y saludable. Esto puede incluir el fomento de una buena ergonomía o la implementación de políticas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, esto último parece en algunas ocasiones tener sin cuidado a empresas que tienen trabajadores remotos, pues consideran que no es su responsabilidad.

Para dar un mayor entendimiento sobre la definición de bienestar laboral, la Organización Mundial de la Salud (1981) se refiere en su definición a la salud como un estado de completo bienestar físico, mental y social y no meramente la ausencia de enfermedad.

Paredes Botina (2017) define el bienestar laboral como el estado que busca la organización para favorecer los intereses y derechos de los colaboradores. Adicional a ello, también menciona que el bienestar laboral es importante para las organizaciones debido a que la empresa es el lugar en donde el trabajador pasa una gran cantidad de tiempo para compensar necesidades económicas, personales y sociales que permitan mejorar sus condiciones de vida, aportando así a su desarrollo integral y profesional.

Por otra parte, Sánchez-Toledo (2021) agrega que el bienestar laboral hace referencia a diferentes aspectos vinculados a la seguridad y salud de los teletrabajadores abordando tanto su perspectiva psicológica como física y social. A este marco teórico, Herrera et al. (2017) agregan que el bienestar laboral se origina de las condiciones en las que los empleados desempeñan su trabajo de manera óptima, sin que esto afecte su salud mental o física y esto es posible siempre y cuando los empleadores les proporcionen un entorno favorable. Al contar con un lugar de trabajo

saludable y seguro, los teletrabajadores pueden garantizar su bienestar y seguridad, lo que a su vez se traduce en una mayor eficiencia y productividad.

El bienestar laboral puede resultar también en una serie de beneficios para la organización, incluyendo una mayor productividad, una mayor retención de empleados y una mejor reputación. Según Ferrara et al. (2022), varios trabajos de investigación demostraron que diferentes actividades están vinculadas al teletrabajo debido a la flexibilidad y autonomía que se otorga a los empleados cuando trabajan de forma remota, lo cual genera bienestar a estos empleados en temas de desplazamiento, economía y comodidad.

Para promover el bienestar laboral en el teletrabajo, las organizaciones pueden implementar una serie de estrategias, como programas de salud y bienestar, políticas de flexibilidad laboral y programas de reconocimiento y recompensa. Según Fernández Rodríguez (2019) la satisfacción laboral en el trabajo se relaciona con el crecimiento y la dignidad de los empleados, siendo un elemento indispensable para el bienestar laboral. Estas estrategias pueden ayudar a los empleados en cuanto a su motivación a sentirse valorados, a mejorar estilos de vida saludables y a lograr un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

El bienestar laboral en ambientes remotos tendría que ser un elemento clave para el éxito de cualquier organización, Cardenas Pantoja de Vujevic et al. (2021) afirman que, para alcanzar un bienestar laboral integral, es esencial mantener un equilibrio entre la mente, el espíritu y el cuerpo. Sin embargo, es importante considerar que los trabajadores también necesitan un ambiente de reto, que les motive al crecimiento y alienten a elevar su potencial.

Las organizaciones comenzaron a enfatizar en aspectos como la protección laboral y la promoción de la salud y prevención de la enfermedad, aspectos que actualmente están reglamentados según políticas públicas en el área de la SST. Gómez Vélez & Calderón Carrascal (2017) confirman dicho planteamiento, asegurando que el hecho de que existan normativas que exijan y sancionen a las empresas que no contemplen la Seguridad y Salud en el Trabajo, contribuye de cierta manera en que las organizaciones continúen promoviendo espacios para el desarrollo del bienestar laboral.

Camacho Peláez & Higuera López (2013), informan que las labores tecnológicas y administrativas podrían ser consideradas para la realización de sus actividades fuera del lugar de trabajo, pues haciendo uso de herramientas tecnológicas podrían realizar de la misma manera dichas funciones, evitando desplazamientos innecesarios, lo cual aporta al bienestar laboral. Sin

embargo, Herrera et al. (2017) consideran que hay otros factores que influyen en el bienestar de las organizaciones: características específicas del trabajo, prácticas de alto rendimiento en el trabajo y factores que afectan el entorno del trabajo.

Por otra parte, Parra Martínez et al. (2021), informan que la autonomía es el principal factor para la resolución de problemas, lo cual genera más posibilidades para crear un plan de afrontamiento en caso de problemas que el trabajador tenga e indirectamente se ve reflejado en la capacidad de pensar positivamente, de crecer en su entorno y mejorar la capacidad de sentirse satisfechos; en contextos internacionales Sánchez Vásquez (2020) cuenta como en Europa, más precisamente en España e Italia, se aumentó hasta tres horas productivas, pues los trabajadores que antes empleaban ese tiempo en transportarse a sus lugares de trabajo, ahora pueden invertirlo en sus actividades laborales.

Es importante, sin embargo, entender qué tipo de empleados pueden aprovechar esta situación remota, qué habilidades tienen para afrontar el teletrabajo. Según Doyle (2020), la presencia de habilidades duras es necesaria para cualquier puesto, en cambio, las habilidades blandas se van convirtiendo en el foco principal de todos los empleadores, pues es más fácil capacitar un empleado en determinado oficio que cambiar la personalidad o instaurar valores en ellos.

Figura 2

Diferencia entre habilidades blandas y habilidades duras

Habilidades blandas	Habilidades duras
– Liderazgo	– Conocimiento técnico
– Trabajo en equipo	– Comprensión lectora
– Comunicación	– Idiomas
– Actitud de servicio	– Pensamiento matemático
– Afectividad	– Manejo de Software
– Negociación	– Contabilidad

Nota: Tomado de Chaca Oliveros & Contreras Tito (2022, p. 55).

Por último, Giraldo Franco (2023) habla sobre la importancia de tener empleados felices, esto se gestiona a través de una cultura organizacional saludable y respetuosa entre todos los miembros de la organización, pues el bienestar laboral, como se mencionó anteriormente, no sólo es brindar las condiciones aptas para realizar determinada labor, sino también asegurarse de que

cada individuo se sienta seguro de acuerdo con sus necesidades particulares, procesos y percepciones.

2. Riesgos de la salud mental en el teletrabajo

La implementación del teletrabajo en una empresa tiene un impacto positivo tanto en temas de productividad como en la reducción de costes operativos según Tejada & Reyes (2021). Además, proporciona una mayor flexibilidad que puede ayudar a las personas a mejorar su calidad de vida, reducir el tiempo de desplazamiento al trabajo, entre otros. Sin embargo, estos beneficios pueden enmascarar posibles riesgos y consecuencias para la salud física y mental de los trabajadores cuando este no se ejecuta en las condiciones óptimas.

Según la Organización Internacional del Trabajo (2020), el teletrabajo puede traer consigo la posibilidad de un exceso de sedentarismo, aumento en los conflictos dentro del sistema familiar, extensión de horarios laborales y sentimientos de aislamiento debido al escaso contacto social presencial. Igualmente, Armijos et al. (2022) dicen que entre los riesgos se señalan también: fatiga generalizada, cansancio visual y mental, además de las malas posturas desde el punto de vista ergonómico.

Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés (2020) por su lado afirman que se deben tener en cuenta factores familiares y domésticos que influyen en el teletrabajo que pueden afectar tanto la productividad como la salud de los trabajadores, independientemente de la edad de los mismos.

Tomasina & Pisani (2022), afirman que “Con respecto a los daños a la salud física se identifican trastornos músculo-esqueléticos, alteraciones derivadas de la disminución de la actividad física por el sedentarismo y el estrés, en particular enfermedades no transmisibles, y alteraciones de la visión” (p. 148).

Uno de los principales riesgos del teletrabajo para la salud mental es el aislamiento social y la falta de interacción cara a cara. Según Golden y Veiga (2005), el teletrabajo puede conducir a sentimientos de soledad y desconexión, especialmente cuando los trabajadores carecen de oportunidades para interactuar con colegas y superiores. Esta falta de conexión social puede aumentar el riesgo de depresión y ansiedad, así como reducir la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia a la organización.

Por otra parte, Kumar et al. (2021) informan que las distracciones familiares y la sobrecarga de trabajo puede generar sentimientos de angustia y por ende afectar negativamente el desempeño laboral. Esta situación se agrava aún más con la tendencia creciente de estar siempre conectado a través de dispositivos móviles, lo que dificulta establecer fronteras claras entre la vida laboral y personal.

Según Castiblanque y Palomares (2020), las personas que teletrabajan tienen mayor probabilidad de estar expuestas a factores de riesgo psicosocial, ya que están asociadas a condiciones con altas demandas cognitivas, entre ellas el aumento de atención, realizar varias tareas a la vez o un mayor grado de intensificación en su trabajo, asimismo, encontraron otras patologías psicosomáticas como dolor de cabeza y problemas para conciliar el sueño.

Para Gollac y Bodier (2011), se pueden presentar riesgos para la salud mental, física y social causados por las condiciones del teletrabajo y por factores organizacionales y relacionales sujetos a interacción con el funcionamiento mental. Estos autores agruparon los factores en seis dimensiones: Intensidad del trabajo y jornada laboral, demandas emocionales, autonomía, relaciones sociales en el trabajo, conflictos de valores y por último inseguridad laboral. Esta clasificación fue utilizada para comprender cómo los diferentes riesgos psicosociales influyen y/o determinan el proceso de enfermedad laboral.

Los teletrabajadores según Aguilar et al. (2020), se pueden exponer a riesgos laborales y la posibilidad de enfermedades laborales, por lo tanto, es crucial incorporar buenas prácticas de salud y seguridad. La prevención de riesgos laborales tiene como objetivo anticipar los factores que podrían desencadenar accidentes laborales o enfermedades.

Al respecto, el Instituto de Seguridad Laboral del Gobierno de Chile (2020) ha informado que el teletrabajo puede estar asociado a diversas afecciones, como la alteración de la percepción del tiempo, fatiga patológica, desequilibrios y conductas alteradas. Estos efectos se manifiestan tanto a nivel social y cognitivo. Además, se han reportado síntomas como irritabilidad, estrés, baja autoestima y ansiedad. Específicamente, estas condiciones están relacionadas con el estrés que puede surgir al trabajar desde casa.

El teletrabajo según Gallegos et al. (2023), puede tener un impacto significativo en la salud mental, la participación de trabajadores, empleadores y estado resulta estratégica para que el teletrabajo aporte al trabajo decente y no a su precarización. Por tal motivo, Santillán (2020) agrega que mientras se emplee esta modalidad laboral, las relaciones interpersonales tienden a ser más

superficiales y será de vital importancia para las personas teletrabajadoras cuidar su red social y mantenerse cerca de sus amistades y familia.

Se puede decir entonces que el teletrabajo resulta de una motivación para generar mayor bienestar laboral, también presenta diversos riesgos para la salud mental de los empleados, incluyendo el aislamiento social, agotamiento emocional y desequilibrio entre vida laboral y personal. Por tal motivo, es de vital importancia que las organizaciones reconozcan estos riesgos y tomen medidas para mitigarlos, estas medidas pueden incluir fomentar la comunicación y el apoyo social, establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, y promover prácticas de autocuidado entre los teletrabajadores.

3. El papel del liderazgo en el trabajo remoto

En las organizaciones el trabajo remoto ha transformado la forma de operación, esto generó la necesidad de un nuevo tipo de liderazgo. Los líderes actualmente tienen que ser capaces de guiar a sus equipos a través de la virtualidad, manteniendo la unión del equipo y sobre todo la productividad a pesar de la distancia física.

El liderazgo desde el trabajo remoto necesita una combinación de habilidades técnicas y emocionales. Los líderes deben ser capaces de utilizar eficazmente las herramientas digitales para comunicarse y colaborar con sus equipos. Según Ozimek (2020), la visión positiva sobre el trabajo a distancia está llevando a las compañías a expandir sus estrategias de empleo a distancia de manera considerable para el futuro. Sin embargo, es esencial que los líderes promuevan un ambiente de conexión y dedicación en el espacio virtual.

El liderazgo remoto también requiere de empatía, los líderes deben entender los desafíos especiales que enfrentan los trabajadores remotos como el aislamiento y la dificultad para equilibrar el trabajo y la vida personal, Sjöblom et al. (2022) lo definen como autoliderazgo y en algunos de sus apartados menciona que el planteamiento de un liderazgo autónomo y natural se vive en contextos que motiven algunos aspectos que surgen de la actividad laboral y nos llenan de agrado ante esta actividad, situación que se da desde la autonomía de su hogar.

Álzate Restrepo et al. (2024), mencionan cuatro modelos de liderazgo los cuales podrían ser utilizados en los aspectos laborales de trabajo remoto: el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional, liderazgo contingencial y el liderazgo consciente, siendo los dos primeros los

que garantizan el principal valor del liderazgo en entornos remotos como lo es el compromiso, debido a la incapacidad de estar supervisando los compromisos que cada empleado debe cumplir; con relación al liderazgo transaccional y el mismo liderazgo transformacional, Torres & Ramírez (2013) consideran que la transición de liderazgo en la organizaciones que contemplan el trabajo remoto se basa en la habilidad de cambiar la perspectiva en los trabajadores cuando cumplen las orientaciones planteadas y son premiados por ello, lo cual los motiva a continuar con este comportamiento, por su parte, los líderes transformacionales tienen una habilidad más dada al convencimiento de los mismos empleados en función de los nuevos procesos a realizar, ambas muy similares e implementadas con buenos resultados en el modelo de trabajo remoto.

Para gestionar adecuadamente los equipos a distancia se debe tener presente la capacidad de ser flexibles, por tal motivo, es esencial que los líderes puedan ajustarse a las variables situacionales diarias y a las necesidades específicas de cada miembro del equipo. Del mismo modo Sjöblom et al. (2022) se refieren a estrategias específicas, tanto cognitivas como de comportamiento, que buscan mejorar de manera positiva la eficiencia personal. Las diversas clases de estrategias de autoliderazgo suelen clasificarse en enfoques basados en el comportamiento, métodos de recompensa básicos y técnicas para fomentar una mentalidad positiva. Esto puede implicar ajustar el horario, las metas y los métodos de trabajo para acomodar las diferentes zonas horarias, responsabilidades familiares y estilos de trabajo.

Según Martín (2018) los principales inconvenientes que genera el teletrabajo, se destaca la disminución de control en las funciones del empleado, complicaciones en el trabajo en equipo, la administración del talento humano, e inconvenientes relacionados con la parte emocional del trabajador como aislamiento y falta de comunicación directa con los compañeros.

Desde las organizaciones se presentan varias estrategias enfocadas al bienestar laboral de los teletrabajadores, que se implementan en torno a evitar ambientes hostiles que generen riesgos laborales en los empleados, una de esas estrategias es basada en el autoliderazgo, Benites Solórzano & Ríos Lazo (2021), sostienen que algunas empresas dentro de su plan estratégico enfocan a los trabajadores para que se sientan líderes y no sean necesarios únicamente para realizar una tarea determinada, esto los convierte entonces en trabajadores versátiles y autónomos, que están dispuestos a trabajar en cualquier área, generando estabilidad y confianza, reforzando así el bienestar laboral en la empresa.

Por otra parte, los líderes también están expuestos a múltiples complicaciones, en base a la toma de decisiones acertadas, jornadas laborales extensas, y ser el ejemplo de los demás empleados. Cisneros Castillo & Ledesma Cuadros (2021) afirman que lo que realmente diferencia a los verdaderos líderes es poder desarrollar y comunicar las mejores habilidades y resultados tanto para la empresa como para los empleados, esto también aplica en la virtualidad, donde se tiene en cuenta el cumplimiento de objetivos y el bienestar de los trabajadores.

Teniendo en cuenta las condiciones que las organizaciones implementaron debido a los cambios producidos por la pandemia del COVID -19, surgió un nuevo enfoque del liderazgo en trabajos remotos, García Munévar (2021) nos cuenta que para el caso colombiano:

De acuerdo con los informes de la (Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP), del 98% de las empresas que para el mes de junio estaban trabajando en modalidad remota, el 76,2% de ellas planea mantener esta modalidad entre 1 o 2 días a la semana, después de que se haya terminado el aislamiento preventivo (p. 18).

Como es bien sabido es algo que en la actualidad para muchas empresas logró establecerse a tal punto de varias empresas, sobre todo de servicios, están asistiendo a la empresa un solo día, lo cual consolidó esta modalidad. Por tal razón, los líderes actuales deben tener más habilidades de comunicación, pues esta, al ser remota, limita aspectos de lenguaje como tono de voz, lenguaje no verbal, expresiones verbales y corporales entre otras.

Deloitte (2020), citado en García Munévar (2021), nos presenta varias habilidades que en la actualidad un líder debería implementar cuando trabaja con equipos remotos: revisar el espíritu de equipo aclarando los roles; establecer ritmos de trabajo constantes y cambiantes; monitorear la capacidad y el progreso; aprovechar las ayudas tecnológicas; ser visible ante el grupo; comunicarse en exceso y con frecuencia; promover el autoliderazgo; y, por último, asegurar el bienestar. Teniendo en cuenta lo anterior, se podría asegurar que los equipos remotos estarían enmarcados en prácticas laborales de bienestar y guiados por líderes eficaces que se enfocan en ellos.

Sánchez Luján (2021), menciona que el líder transformador está siempre en la búsqueda de que el colaborador se adapte a entornos cambiantes, potenciando esa capacidad de versatilidad. Si el liderazgo es negativo, resulta en una agresión al trabajador; Varela Medina & Marín Balcázar (2020), relacionan este tipo de líderes transformadores como los que pueden aumentar la

producción en las organizaciones logrando gran compromiso en sus actividades diarias. Es por eso por lo que Fischman (2017), menciona que la influencia que pueda tener un buen líder que se desempeñan en trabajo remoto tiene que ser su principal habilidad para atraer a los demás, adicionalmente, Salcedo Estrada (2016), agrega que el generar confianza en su equipo le asegurará al líder el poder para mantener el equipo unido, con solidez absoluta y una excelente comunicación, pero quizá lo más importante que ese líder tenga una conducta intachable, enmarcada en su ética y moral.

4. Satisfacción laboral como consecuencia de la flexibilidad

De acuerdo con Spector (1997), la satisfacción laboral es considerada como una variable de actitud que indica las concepciones positivas o negativas, de los trabajadores en relación con su trabajo, tanto en forma general como en los distintos elementos que lo rodean. La satisfacción laboral puede variar entre lo que un colaborador quiere y busca en su trabajo y lo que recibe de este mismo, por ende, la percepción de una mayor diferencia negativa entre lo esperado y lo encontrado conduce a una menor satisfacción.

Locke (1969), por su parte, definió la satisfacción laboral como la percepción subjetiva de la satisfacción y agrado que un individuo tiene con respecto a su trabajo y las experiencias que éste le proporciona. Por tal motivo, la satisfacción laboral es un elemento crucial en la vida profesional de cualquier trabajador, y su importancia se incrementa en el contexto del teletrabajo, ya que es una modalidad de constante expansión. El teletrabajo ha generado un intenso debate sobre su impacto en la satisfacción de los empleados, según Hackman y Oldham (1976), la satisfacción laboral se relaciona con la percepción del trabajador con la autonomía, la retroalimentación, la significancia del trabajo y otras condiciones laborales.

En el contexto del teletrabajo, la autonomía cobra una relevancia particular, ya que los empleados tienen mayor libertad para gestionar su tiempo y organizar sus tareas. Esta autonomía, argumenta Grant et al. (2013), puede conducir a una mayor satisfacción laboral al permitir a los trabajadores un mayor control sobre su entorno laboral. Sin embargo, la falta de interacción cara a cara y de retroalimentación oportuna puede impactar negativamente en la satisfacción laboral de algunos teletrabajadores.

Por otra parte, Golden y Veiga (2005) dicen que el teletrabajo puede generar sentimientos de aislamiento y desconexión, lo que a su vez puede disminuir la satisfacción laboral y el compromiso con la organización. En este sentido, es fundamental que las empresas implementen estrategias efectivas de comunicación y retroalimentación para contrarrestar estos efectos negativos.

Teniendo en cuenta lo anterior, Benjumea-Arias et al. (2016) exponen que algunas empresas están interesadas solamente en la productividad y no en las relaciones sociales o satisfacción de los teletrabajadores donde se pueden dar casos como la baja participación e interacción del personal dentro de la organización y el poco sentido de pertenencia. Asimismo, Lambdatres (2017) agrega que una de las consecuencias que se pueden presentar a mediano y largo plazo es que el teletrabajador experimente una desvinculación emocional con su compañía, lo cual afecta directamente al sentido de pertenencia que siente por la organización. La falta de interacción personal con los compañeros y la ausencia de un espacio común compartido pueden llevar a que el trabajador pierda vínculos, sentimiento de pertenencia y referencia emocional con la organización.

Discusión

La implementación del trabajo remoto beneficia tanto a las empresas como a los empleados en diferentes aspectos, afirman Boell et al. (2013). Las organizaciones pueden experimentar un aumento en la productividad y una reducción en los costos fijos, mientras que los empleados consiguen mayor flexibilidad para organizar su trabajo y perciben una mejora en su calidad de vida, gracias a la disminución del estrés y la presión laboral; Guzmán (2016) argumenta que el trabajo remoto abre un mundo de posibilidades para el desarrollo de las actividades laborales, permitiendo a los empleados trabajar desde ubicaciones distintas a la oficina tradicional.

Estas condiciones generan un entorno más propicio para el desempeño eficiente de las responsabilidades inherentes a cada puesto, pero, como bien se ha mencionado anteriormente, la implementación del trabajo remoto también puede traer consecuencias negativas para los trabajadores, tanto físicas como mentales. En Herrera et al. (2017) resaltan que uno de los aspectos del bienestar laboral se origina en las condiciones en las que los empleados desempeñan sus funciones, y es necesario que los empleadores les proporcionen un entorno favorable.

Para promover y regular esta modalidad de trabajo, El Congreso de la República de Colombia (2021) en la ley 2121 de 2021 en el artículo 9 donde nombra las condiciones de trabajo, informa que el empleado que trabaje de forma remota podrá desempeñar sus funciones desde cualquier ubicación, siempre en acuerdo con el empleador. Deberá dedicar el tiempo necesario, respetando la jornada laboral acordada, sin exceder los límites legales y cumpliendo con los requisitos mínimos establecidos por el empleador en cuanto a la calidad y cantidad del trabajo, así como la conectividad.

El trabajo remoto también ha transformado significativamente el panorama laboral presentando nuevos retos para los empleados y para los líderes de las organizaciones. En este nuevo escenario, el rol del líder es fundamental para el bienestar y la productividad de los teletrabajadores, Torres & Ramírez (2013) informan que el liderazgo en las empresas que adoptan el trabajo remoto se fundamenta en la capacidad de los líderes en guiar a los trabajadores en el cumplimiento de metas y posteriormente recompensarlos por sus logros ya que esto, a su vez, los incentiva a mantener este comportamiento. El desarrollo de un liderazgo eficaz es clave para el desarrollo efectivo del trabajo remoto, promoviendo un ambiente de trabajo positivo, saludable y productivo, y eso es posible si el líder se comunica efectivamente con su equipo, abre espacios de diálogo que generen confianza, fomenta el trabajo en equipo, el reconocimiento y la valoración del trabajo, el apoyo al bienestar físico y mental, y se enfoca en la adaptación y la flexibilidad.

Según Golden y Veiga (2005), si en el trabajo remoto un líder no tiene comunicación adecuada con su equipo, puede generar sentimientos de soledad y desconexión, principalmente cuando los trabajadores carecen de oportunidades para interactuar con otros colegas y superiores, lo cual conllevaría a un riesgo psicosocial, ya que la falta de conexión social puede aumentar considerablemente el riesgo de depresión y ansiedad, así como reducir la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia a la organización.

La adecuada gestión del trabajo remoto depende en gran medida de la capacidad de las empresas para crear un entorno de teletrabajo que promueva tanto la productividad como el bienestar de los empleados. Además, es fundamental establecer políticas claras de comunicación, colaboración y desconexión, donde la implementación de esta modalidad de trabajo se base en la normatividad vigente, y en la capacidad de las organizaciones para brindar apoyo a los empleados, para garantizar un espacio de trabajo adecuado en casa. El papel del liderazgo y de las

organizaciones debe centrarse en desarrollar estrategias y habilidades para motivar y supervisar a los equipos de trabajo remotos, priorizando siempre una cultura de bienestar.

Conclusiones

El teletrabajo durante la década de los 70, se consideraba una opción exclusiva para empleados con alta calificación y tareas relativamente autónomas. Sin embargo, esta realidad ha cambiado radicalmente, el teletrabajo ha expandido su alcance y ahora compite con la vida personal y el tiempo libre de una manera sin precedentes. Este cambio afecta a todos los sectores, desde empresas, organizaciones e instituciones como a muchos trabajadores de esta modalidad.

Después de una revisión de 61 documentos sobre diferentes artículos académicos, se puede concluir que existe una ambigüedad y falta de rigor en el uso de los términos de teletrabajo, trabajo remoto y trabajo en casa, debido a que distintos autores aún no tienen claro la diferencia de los conceptos y cómo utilizarlos, la legislación resulta también confusa, y por ende las empresas usan términos indistintos para trabajos con modalidades diferentes.

Así mismo, el trabajo remoto presenta tanto ventajas como desafíos para el bienestar laboral de los empleados. Aunque el teletrabajo ofrece mayor flexibilidad, autonomía y ahorro de tiempo, también puede generar aislamiento social, dificultades para desconectarse del trabajo, consecuencias negativas en la salud, tanto físicas como mentales, y problemas de comunicación. Las empresas deben implementar estrategias para promover la comunicación, establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, crear un ambiente de trabajo adecuado en casa, promover el bienestar físico y mental y brindar apoyo emocional y psicológico a sus empleados remotos.

En definitiva, el liderazgo desempeña un papel crucial en la influencia del bienestar de los trabajadores remotos. Diversos autores coinciden en que el liderazgo remoto requiere habilidades blandas, como la comunicación asertiva, la flexibilidad y la empatía. Los líderes deben comprender los desafíos únicos que enfrentan los trabajadores remotos, como el aislamiento y la dificultad para equilibrar el trabajo y la vida personal. Por esta razón, los líderes remotos deben estar atentos a las señales de agotamiento y estrés en sus empleados, y brindarles el apoyo necesario para evitar riesgos psicosociales y promover su bienestar.

Para finalizar, es importante destacar que el trabajo remoto no es una modalidad de trabajo que se adapte para todos los individuos u organizaciones, el bienestar laboral varía de persona a

persona y depende de diversos factores, como la personalidad, las preferencias individuales, el tipo de trabajo y el apoyo que reciban de la empresa. Su viabilidad depende también de las características específicas de cada empresa, sector y puesto de trabajo. Sin embargo, esta modalidad de trabajo representa una tendencia importante en el futuro laboral y es probable que continúe creciendo en popularidad en los próximos años. Por tal motivo es de vital importancia que las empresas y los empleados se adapten a esta nueva realidad de trabajo y que aprovechen las oportunidades que ofrece el trabajo remoto, al mismo tiempo que mitigan sus desafíos y esté en búsqueda del bienestar de los trabajadores.

Referencias

- Aguilar, X. L., Piqueras, C., Lloret, P., González, Ó., Álvarez, M., Navarro, N., ... & Amat, O. (2020). *Teletrabajo: Vivir y trabajar mejor*. Profit Editorial
- Álzate Restrepo, A. F., Ayala Marín, A. F., & Cordoba Cadavid, C. R. (2024). Cuatro modelos de liderazgo y sus efectos en el trabajo distribuido (remoto). *Cuadernos de Administración*, 40(78). <https://doi.org/10.25100/cdea.v40i78.12999>
- Armijos, R. A. C., Díaz, M. P. O., Aguagallo, E. A. S., & Rivera, C. E. N. (2022). El teletrabajo y la salud mental. ¿Puede el trabajo desde casa incidir en el bienestar emocional del trabajador? *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(7), 493-509
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Benites Solórzano, C. J., & Ríos Lazo, R. H. (2021). *El liderazgo en entornos de trabajo remoto de las empresas en la actualidad*. <https://shre.ink/8bPZ>
- Benjumea-Arias, M.L., Villa-Enciso, E.M. y Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4), 59-73
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez, K., D., & Cheng, J. E. (2013). *The transformative nature of telework: A review of the literature*. <https://acortar.link/J0pBVO>
- Buitrago Botero, D. M. (2020). Teletrabajo: una oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*, 11(1), 1-2
- Buriticá Hoyos, M., Ortiz Zuluaga, L. M., & Tabares Flórez, M. (2021). *Relación del teletrabajo y factores psicosociales asociados a la salud mental*. <https://acortar.link/eQjg46>
- Camacho Peláez, R. H., & Higuera López, D. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento y gestión*, (35) 87-118
- Campuzano Rubio, P y González Vergara, C. (2023). *Modelo para el mejoramiento del bienestar laboral y gestión de la felicidad en empleados en el sector gastronómico en la ciudad de Medellín*. [Tesis de maestría]. Universidad EIA
- Cardenas Pantoja de Vujevic, S. C., Quispe Estrada, I., Reyes Ascurra, G. E., & Zaferson Mendoza, L. V. (2021). *Estudio de la relación que existe entre el trabajo remoto y el bienestar laboral en trabajadores de empresas privadas de Lima Metropolitana*. <http://hdl.handle.net/10757/657636>
- Castiblanque, R. P., & Palomares, R. C. (2020). Culturas organizacionales que refuerzan la intensificación del trabajo a través de recursos digitales y su impacto sobre la salud laboral. *Prisma Social: Revista de investigación social*, (29), 25-57
- Chaca Oliveros, A. E., & Contreras Tito, L. A. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto. *Escuela de Posgrado Huancayo*, 2021. <https://acortar.link/S7Lxel>

- Cifuentes-Leiton, D. M., & Londono-Cardozo, J. (2020). Telecommuting: The problem of institutionalization. *Aibi, Revista de Investigación Administración e Ingenierías*, 8(1), 12–20. <https://doi.org/10.15649/2346030X.749>
- Cisneros Castillo, G. A., & Ledesma Cuadros, M. J. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en un contexto de trabajo remoto por la emergencia sanitaria, COVID-19. *Llamkasun*, 2(3), 10–27. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v2i3.52>
- Colombia. El Congreso de Colombia. (2008). *Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. 16 de julio de 2008. Diario Oficial.
- Colombia. El Congreso de Colombia. (2021). *Ley 2088 de 2021. Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones*. 12 de mayo del 2021. Diario Oficial.
- Colombia. El Congreso de Colombia. (2021). *Ley 2121 de 2021. Por medio de la cual se crea el régimen de trabajo remoto y se establecen normas para promoverlo, regularlo y se dictan otras disposiciones*. 3 de agosto de 2021. Diario Oficial.
- De la Cámara Arilla, C. (2000). El teletrabajo, un indicador de cambio en el mercado de trabajo. *Cuaderno de relaciones laborales*, 17, 227-256
- Doyle, A. (2020). *Habilidades duras frente a habilidades blandas: ¿Cuál es la diferencia?* <https://bit.ly/2Stpg6U>
- Fernández Rodríguez, L. J. (2019). Reflexiones sobre el teletrabajo en Colombia. *Revista Legem, Universidad Del Atlántico*, 5(1), 23–51
- Ferrara, B., Pansini, M., de Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Investigating the Role of Remote Working on Employees' Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Issue 19). MDPI. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912373>
- Fischman, D. (2017). *El líder transformador I*. Editorial Planeta.
- Foro Económico Mundial. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- Gallegos, M., Martino, P., Quiroga, V., Bonantini, C., Razumovskiy, A., Gallegos, W. L. A., & Cervigni, M. (2023). Trabajo, teletrabajo y salud mental en el contexto COVID-19. *Ciência & Saúde Coletiva*, 28(10), 3015–3022. <https://doi.org/10.1590/1413-812320232810.11752023>
- García Munévar, B. (2021) *Relación entre la Inteligencia Emocional y el liderazgo en el trabajo remoto en la ciudad de Bogotá, Colombia*. [Trabajo de grado] Fundación Universidad de América
- Giraldo Franco, M. (2023). *La gestión de la felicidad en el trabajo remoto*. Universidad EIA.
- 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

- Gollac, M., & Bodier, M. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*, 223.
- Gómez Vélez, M. A., & Calderón Carrascal, P. A. (2017). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. *Katharsis*, (23), 189–217
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546
- Gray, M., Hodson, N., Gordon, G., & de Miera, A. S. (1995). *El teletrabajo*. Fundación Universidad-Empresa.
- Guzmán, A. (2016). Las competencias digitales del trabajador virtual: La competitividad de la empresa del siglo XXI a partir del uso de las TIC. En R. Roig-Vila (Ed.), *Tecnología, innovación e investigación en los procesos de enseñanza-aprendizaje*. 2559–2567
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279
- Herrera, Y. C., Betancur, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica PSYCONEX*, 9(14), 1-13.
- Instituto de Seguridad Laboral del Gobierno de Chile. (2020). *Riesgos Psicosociales en el teletrabajo*. <https://acortar.link/mGviqL>
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Revista temas de educación*, 7(7), 19-40. <https://acortar.link/tWKSuR>
- Kumar, P., Kumar, N., Aggarwal, P., & Yeap, J. A. (2021). Working in lockdown: the relationship between COVID-19 induced work stressors, job performance, distress, and life satisfaction. *Current Psychology*, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01567-0/Published>
- Lambdatres. (2017). *Descubre 9 ventajas e inconvenientes del teletrabajo*. <https://lambdatres.com/9-ventajas-e-inconvenientes-del-teletrabajo/>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336. Diario Oficial.
- Martín, P. (2018). *Teletrabajo y comercio electrónico*. Ministerio de Educación y Formación Profesional.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. <https://acortar.link/O8vN4z>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. <https://acortar.link/jtzc9E>
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (1981). Estrategia mundial de salud para todos en el año 2000. Ginebra: Organización Mundial de la Salud, Serie “Salud para todos”, n°3.
- Ozimek, A. (2020). *The Future of Remote Work*. <https://shorturl.at/rzDFN>

- Paredes Botina, L. C. (2017). Relaciones interpersonales en el bienestar laboral. *Boletín Informativo CEI*, 4(2), 18-23.
- Parra Martínez, N. Y., Mendoza Manjarres, V. J., Meza Parada, D. A., & Pérez Niño, M. N. (2021). *Causas y consecuencias de los riesgos psicosociales ocasionados por el teletrabajo en la gerencia de desarrollo del banco de Bogotá*. [Tesis de posgrado] Universidad EAN
- Quiroz-González, E., Castaño-González, E. J., Aguilar-Bustamante, M. C., Andrade-Jaramillo, V., Gómez-Vélez, M. A., Forero-Aponte, C., & Ángel-Jaramillo, J. A. (2021). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Universidad Católica de Colombia.
- Rodríguez Mejía, M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Gaceta laboral*, 13(1), 29-42.
- Salcedo Estrada, A. M. (2016) *Liderazgo Pedagógico y Compromiso Organizacional en las IIEE Públicas del Nivel Primaria de la red N°01. Ventanilla, 2016*. [Tesis de posgrado] Universidad César Vallejo
- Sánchez Luján, P. J. (2021). *Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente, Virú 2020*. [Tesis doctoral] Universidad César Vallejo
- Sánchez Vásquez, R. J. (2020). *La regulación de la desconexión laboral ante las nuevas formas de trabajo: teletrabajo y trabajo remoto* [Trabajo de grado]. Universidad señor de Sipán.
- Sánchez-Toledo, A. M. (2021). Efectos del teletrabajo sobre el bienestar de los trabajadores. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 30(2), 234-254.
- Santillán, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *Ciencia América: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65-76.
- Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. *Challenges*, 13(1), 14. <https://doi.org/10.3390/challe13010014>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Tejada, C. M., & Reyes, F. (2021). Teletrabajo, impactos en la salud del talento humano en época de pandemia. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 11(2), 38-45. <https://doi.org/10.18041/2322-634x/rcso.2.2021.6553>
- Tomasina, F., & Pisani, A. (2022). Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: una revisión narrativa exploratoria. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 25(2), 147-161.
- Torres, F. C., & Ramírez, D. B. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad católica del norte*, (39), 152-164.

Varela Medina, N. D., & Marín Balcázar, G. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión literaria en el contexto organizacional. *NovaRua*, 13(22). 85–101. <https://doi.org/10.20983/novarua.2021.22.5>