

Organiza:

**CSOA**  
CORPORACIÓN DE SALUD  
OCUPACIONAL Y AMBIENTAL

# 31 SEMANA de la SALUD OCUPACIONAL

Aprendizaje,  
experiencia y empatía  
en un mundo  
intergeneracional

29, 30 y 31 de octubre 2025 Hotel Intercontinental Medellín - Colombia

## ¿Remoto para siempre? Claves humanas y organizacionales para repensar el trabajo flexible

**Alejandro Sanín Posada**

Psicólogo, Doctor en Psicología del Trabajo y las Organizaciones  
Siete Gestión Humana y Organizacional  
[alejandro@sietegho.com](mailto:alejandro@sietegho.com)

### Resumen

El teletrabajo es una modalidad de trabajo que ha recibido mucha atención después de su consolidación tras la pandemia del Covid-19. Sin embargo, en muchas organizaciones la decisión de conservarlo o no, se fundamenta, en el mejor de los casos, en seguir el ejemplo de grandes compañías. Eso no es garantía de que la decisión sea la correcta, pues no se sabe qué tanto en ellas la decisión se tomó basada en ciencia e investigación o siguiendo el ejemplo de otras organizaciones aún más grandes y foráneas, las cuales, a su turno, pudieron haber basado sus decisiones en ideas, opiniones y anécdotas no generalizables. Por eso, este trabajo quiso mostrar qué ha dicho la ciencia sobre ventajas y desventajas de ambas modalidades. Se encontró que efectivamente las dos ofrecen beneficios y se les asocian inconvenientes, pero estos dependen más de la configuración y manejo que se da a la modalidad que de ella misma. Se concluye que las modalidades híbridas o mixtas, bien manejadas, ofrecen las mayores ventajas. Al final se discuten la implicación de estos hallazgos.

### Palabras clave

Teletrabajo, trabajo presencial, flexibilidad laboral.



[www.corporacionsoa.co](http://www.corporacionsoa.co)  
[info@corporacionsoa.co](mailto:info@corporacionsoa.co)

Cra 80 N° 48 B - 14 / Oficina 602 / Ed. Porto Verde  
PBX (+57 4)2600011 - Cel: 3206871117  
Medellín Colombia.



## Abstract

Telework is a work modality that has received a lot of attention since its consolidation after the Covid-19 pandemic. However, in many organizations, the decision to maintain it or not is often based, at best, on following the example of large companies. This does not guarantee that the decision is correct, as it is unclear to what extent those companies made decisions based on science and research or simply followed the example of even larger international organizations, which in turn may have based their choices on ideas, opinions, and anecdotes that are not generalizable. Therefore, this study aimed to demonstrate what science has revealed about the advantages and disadvantages of both modalities. It was found that both indeed offer benefits and have associated drawbacks, but these depend more on how the modality is configured and managed than on the modality itself. It is concluded that well-managed hybrid or mixed modalities offer the greatest advantages. Finally, the implications of these findings are discussed.

## Keywords

Telework, On-site work, Work flexibility.

## Introducción

En la última década el mundo del trabajo se transformó profunda y aceleradamente. La digitalización, las grandes cantidades de datos, la automatización de tareas que creíamos exclusivamente humanas y, en especial, la pandemia del COVID-19, nos llevó a la adopción del teletrabajo (1,2). Por lo intempestivo y obligado que fue para muchos, en ese momento no se discutieron sus riesgos. Simplemente era la solución a la mano para poder seguir produciendo y trabajando durante la pandemia. Sin embargo, ya para esa época se sabía de las desventajas de esa forma de trabajo. Pero no había opción.



Organiza:

**CSOA**  
CORPORACIÓN DE SALUD  
OCUPACIONAL Y AMBIENTAL

# 31 SEMANA de la SALUD OCUPACIONAL

Aprendizaje,  
experiencia y empatía  
en un mundo  
intergeneracional

29, 30 y 31 de octubre 2025 Hotel Intercontinental Medellín - Colombia

Ahora que si hay opción se activan las preguntas que debimos dejar pendientes en su momento. Una de ellas, es si esa forma de trabajo es o no adecuada para responder a las exigencias del trabajo. Pero también caben otras muchas como ¿Es una forma salubre de trabajo? ¿Son reales todas las ventajas que se le suponen? ¿Esconde efectos nocivos para las personas, las organizaciones y la sociedad? ¿puede remplazar completamente la presencialidad? ¿Qué pasa con la cultura organizacional cuando parte de la fuerza laboral no está en la sede de la organización? ¿Como afecta el aprendizaje organizacional? ¿Tiene efectos sobre el establecimiento, renovación y fortalecimiento de los vínculos sociales? ¿Favorece la identidad organizacional? (3). Por fortuna la investigación ha avanzado ya hay mucho por decir al respecto, por ejemplo, ya se sabe que el trabajo remoto exclusivo puede generar aislamiento, afectar el sentido de pertenencia y dificultar la desconexión laboral. Se sabe también de efectos indirectos y negativos sobre la motivación y el bienestar laboral (4,5).

Sin embargo, vale decir también que se ha confirmado que el trabajo presencial presenta desventajas que se superan trabajando remotamente. Por ejemplo, la presencialidad genera limitaciones de tiempo por desplazamientos, lo que puede interferir con la conciliación de la vida personal y laboral. También aumenta la huella de carbono y los costos para la persona, asociados con desplazamientos, ropa y alimentación (6,7). A eso se le suma que, a muchas personas les está tocando decidir y cambiar permanente entre esas modalidades. Cuando se hace eso aparecen fenómenos como la aversión a la pérdida y sesgos cognitivos que alteran la percepción y valoración del cambio (8,9). Todo lo cual se convierte, si se maneja mal, en caldo de cultivo para el malestar.

Para resolver esto, la investigación ha centrado sus esfuerzos en estudiar cómo generar entornos que simultáneamente favorezcan la productividad de las personas y su bienestar en el trabajo (10,11). Así, el teletrabajo, bien configurado, puede traer beneficios para todos, pero también,



[www.corporacionsoa.co](http://www.corporacionsoa.co)  
[info@corporacionsoa.co](mailto:info@corporacionsoa.co)

Cra 80 N° 48 B - 14 / Oficina 602 / Ed. Porto Verde  
PBX (+57 4)2600011 - Cel: 3206871117  
Medellín Colombia.



dependiendo de qué tan exclusivo sea, cómo se maneje y se configure puede ser nocivo (10).

Teletrabajar trae implicaciones también en el contexto laboral. Esta modalidad no funciona sin buenas dosis de autonomía y flexibilidad. Pero ¿Qué tan dispuestas están las organizaciones para ofrecer eso? También se requiere de canales y formas de comunicación saludables, presencia de apoyo social y organizacional y eliminar y reducir los riesgos que conlleva (12). En este caso las buenas relaciones son fundamentales para que el teletrabajo tenga los efectos positivos que se espera de él sobre el bienestar y el desempeño (13).

Ahora bien, aunque en Colombia, leyes como la 2121 reglamenta el teletrabajo (14,15), eso no significa que con ella se controlen todos los riesgos que puede representar para la salud y bienestar de las personas. Por esta razón quienes dirigen la organización y quienes gestión a las personas en ella, deben hacerse cargo de diseñar e implementar políticas y prácticas que mitiguen los riesgos y saquen el mejor provecho de esta forma de trabajo (16). Esto se logra integrando lo legal, lo tecnológico, lo social y lo psicológico. Sin esta integración la salud mental, la productividad y el bienestar están amenazados.

El objetivo de este artículo es que se mejoren las condiciones de trabajo de las personas, para que puedan trabajar en entornos saludables y estimulantes. Esto se logrará llevando conocimientos científicos sólidos sobre las ventajas y desventajas del trabajo remoto y el presencial a quienes toman decisiones acerca de la configuración y modalidades del trabajo en las organizaciones. Con esto podrán proponer, según convenga, ajustes, cambios o el mantenimiento de las configuraciones actuales.

Los efectos que el teletrabajo mal configurado puede tener sobre la salud, el bienestar y la productividad de las personas son tan serios, que no deberíamos tomar decisiones sobre su configuración basadas en intuiciones, anécdotas, casuísticas, opiniones, modas o tendencias.



Organiza:

**CSOA**  
CORPORACIÓN DE SALUD  
OCUPACIONAL Y AMBIENTAL

# 31 SEMANA de la SALUD OCUPACIONAL

Aprendizaje,  
experiencia y empatía  
en un mundo  
intergeneracional

29, 30 y 31 de octubre 2025 Hotel Intercontinental Medellín - Colombia

Estamos llamados a hacer una gestión humana basada en la ciencia y no en opiniones que, muchas veces, vienen de personas que poco o ningún conocimiento científico tienen sobre el comportamiento humano en contextos laborales (17,18).

En definitiva, se quiere sensibilizar sobre la importancia de configurar adecuadamente el trabajo, sea remoto o presencial, para promover bienestar laboral y la productividad sostenible de cada persona.

## Materiales y métodos

El presente estudio se fundamenta en un análisis cualitativo basado en una revisión sistemática de literatura científica relacionada con el teletrabajo, el trabajo presencial y los modelos híbridos. La revisión incluyó artículos publicados en revistas indexadas, libros académicos y reportes técnicos, incorporando solamente fuentes arbitradas, para garantizar la calidad y relevancia de la información.

La estrategia de búsqueda abarcó bases de datos como Scopus, Web of Science, PubMed, Scielo y Redalyc, utilizando términos clave como "teletrabajo", "trabajo remoto", "trabajo presencial". Se establecieron criterios de inclusión referidos a artículos publicados entre 2015 y 2025, investigaciones con enfoque empírico o revisiones sistemáticas, y estudios aplicables al contexto latinoamericano. Se excluyeron trabajos con datos insuficientes, sin revisión por pares y publicaciones no académicas.

Para la síntesis y análisis de la información se emplearon técnicas de análisis temático que permitieron categorizar los hallazgos en dimensiones clave: ventajas y desventajas del teletrabajo y del trabajo presencial asociados con el bienestar laboral y el desempeño.



[www.corporacionsoa.co](http://www.corporacionsoa.co)  
[info@corporacionsoa.co](mailto:info@corporacionsoa.co)

Cra 80 N° 48 B - 14 / Oficina 602 / Ed. Porto Verde  
PBX (+57 4)2600011 - Cel: 3206871117  
Medellín Colombia.





## Resultados

### Ventajas del teletrabajo.

El teletrabajo favorece significativamente la conciliación entre la vida personal y laboral, permitiendo a las personas una mayor flexibilidad para organizar sus horarios y atender necesidades familiares o personales sin afectar su desempeño (1,19). Además, la reducción de los desplazamientos contribuye a disminuir la huella de carbono, aportando un beneficio ambiental (20,21). El ahorro asociado a los tiempos y costos de desplazamiento también genera efectos positivos en la salud mental y social, disminuyendo el estrés y mejorando la calidad de vida de los trabajadores (22,23). Paralelamente, aumenta también la productividad, en parte debido a un ambiente más controlado, reducción de interrupciones presenciales y autonomía en la gestión del tiempo (2,24). Las organizaciones también perciben beneficios en la ampliación de su acceso a personas, dado que se eliminan barreras geográficas que impiden la incorporación de aquellas que viven lejos (25).

### Desventajas del teletrabajo.

Entre las principales se destaca el aislamiento social que puede experimentar quien trabaja remotamente, afectando la cohesión del equipo, el sentido de pertenencia y la motivación personal (4,26). La dificultad para separar el espacio personal del laboral conlleva riesgos de sobrecarga y fatiga, lo cual impacta negativamente la salud mental y el bienestar (5,27). Además, existen retos para garantizar una comunicación efectiva y soporte técnico constante que evite brechas tecnológicas o desconexiones, especialmente en zonas rurales o con acceso limitado a internet (28,25). Todo lo cual, es caldo de cultivo para el tecno estrés (34). El seguimiento del desempeño también representa un desafío, requiriendo herramientas y evaluaciones basadas en indicadores más claros o, incluso, la migración a sistemas de evaluación por objetivos (25).



### Ventajas del trabajo presencial.

El trabajo presencial promueve el apoyo social y la cooperación espontánea, facilitando la formación y renovación de vínculos interpersonales que fortalecen la cultura organizacional y el compromiso (3,16). Se percibe un mayor sentimiento de equidad y autonomía en muchos contextos presenciales, puesto que la supervisión directa puede facilitar una distribución más clara de roles y responsabilidades (29). Otra ventaja notable es que, contrario a lo que se piensa, la presencialidad puede facilitar la desconexión del trabajo al proveer un ambiente físico separado donde. Al dejarlo, las personas pueden distanciarse mentalmente de sus responsabilidades laborales (30,16).

### Desventajas del trabajo presencial.

La modalidad presencial suele implicar horarios rígidos que no siempre se alinean con los ritmos personales de productividad y creatividad, limitando la flexibilidad necesaria para la conciliación vida-trabajo (29,30). Los desplazamientos diarios generan costos económicos y aumentan el estrés derivado del tráfico o transporte público, afectando el bienestar y la salud (20,21). Estos factores pueden incidir en un mayor ausentismo y rotación, además de limitar la participación de aquellos con responsabilidades familiares o movilidad reducida (19,25). Finalmente, los costos operativos para la empresa en infraestructura y mantenimiento representan un gasto relevante en comparación con modalidades no presenciales (29). También las personas ven afectadas sus finanzas, costos de transportes, ropa y alimentación.

### Discusión

Los resultados evidencian que las ventajas del teletrabajo, como la conciliación entre vida laboral y personal, la reducción de la huella de carbono y el ahorro de tiempo en desplazamientos, son reales y pueden generar bienestar individual e incrementar la productividad (1,2,20).



Organiza:

**CSOA**  
CORPORACIÓN DE SALUD  
OCUPACIONAL Y AMBIENTAL

# 31 SEMANA de la SALUD OCUPACIONAL

Aprendizaje,  
experiencia y empatía  
en un mundo  
intergeneracional

29, 30 y 31 de octubre 2025 Hotel Intercontinental Medellín - Colombia

Desde la perspectiva psicológica, la posibilidad de adaptar el horario y entorno laboral reduce el estrés y promueve un mejor manejo de las responsabilidades familiares (19). Sin embargo, esta autonomía requiere competencias digitales y personales que no siempre están presentes, en cuyo caso todos estos beneficios desaparecen (24).

Entre las desventajas del trabajo remoto, el fenómeno “*out of sight, out of mind*” explicado por la disminución en el contacto social, puede llevar a invisibilidad y pérdida de oportunidades laborales (4,25). Por otra parte, emergen en la cotidianidad del hogar o del lugar donde se trabaje remotamente, otros distractores diferentes y adicionales a los laborales, Algunos de ellos tan potentes que pueden impactar en la concentración de las personas. También, la mala gestión de las tecnologías de la información y comunicación pueden generar desgaste y fatiga e interferir con la concentración (27, 34). Adicionalmente, las tensiones familiares pueden aparecer si no hay acuerdos que permitan un buen balance trabajo-hogar, lo que aumenta los conflictos y atenta con la prometida conciliación (23). Estos fenómenos reducen la efectividad del teletrabajo y con ello se afecta la colaboración, confianza, bienestar y productividad (25).

El trabajo presencial ofrece como ventajas el mantenimiento y fortalecimiento del apoyo social, la posibilidad de que se presenten conductas de cooperación espontánea, las cuales, a su turno, crean y desarrollan confianza entre las personas. Además, por la posibilidad de ver a los demás, se reducen malentendidos que se presentan cuando no podemos ver lenguaje no verbal. Hay un aumento de la retroalimentación espontánea e inmediata y eso fomenta la mejora (3,16). Se fortalece la cultura real de la organización, lo cual puede impactar el sentido de pertenencia y la motivación (10). Por otra parte, se aumenta la camaradería y el espíritu de cooperación. Finalmente, por ser un espacio separado, funciona mejor para la desconexión laboral y posterior recuperación (30).



[www.corporacionsoa.co](http://www.corporacionsoa.co)  
[info@corporacionsoa.co](mailto:info@corporacionsoa.co)

Cra 80 N° 48 B - 14 / Oficina 602 / Ed. Porto Verde  
PBX (+57 4)2600011 - Cel: 3206871117  
Medellín Colombia.





Organiza:

**CSOA**  
CORPORACIÓN DE SALUD  
OCUPACIONAL Y AMBIENTAL

# 31 SEMANA de la SALUD OCUPACIONAL

Aprendizaje,  
experiencia y empatía  
en un mundo  
intergeneracional

29, 30 y 31 de octubre 2025 Hotel Intercontinental Medellín - Colombia

No obstante, hay fenómenos negativos asociados con la presencialidad. Los horarios suelen ser más rígidos. Los desplazamientos largos aumentan, a su vez, la huella de carbono y el estrés de las personas. También la agotan física y cognitivamente, lo que, se sabe, impacta la productividad y calidad de vida (20,21). Los costos operativos para las organizaciones, junto con la dificultad para adaptar espacios y horarios a las necesidades individuales, generan resistencias y rotación de personal (25,29). Algunos estudios mostraron menor eficiencia en ciertos perfiles cuando el trabajo se realiza exclusivamente de forma presencial, particularmente en tareas que requieren concentración y autonomía (29).

De acuerdo con lo revisado ambas modalidades ofrecen ventajas y desventajas. Sin embargo, está clara la preferencia de muchas personas por Teletrabajar. Eso riñe con tendencias actuales en donde muchas organizaciones, pasados ya varios años de la pandemia, invitan (u obligan) a sus colaboradores a volver al trabajo. Lo particular es que, al igual que se presentaron resistencias cuando la necesidad llevó a las personas a cambiar de su trabajo presencial al trabajo remoto, emergen de nuevo resistencias, pero esta vez por volver a la presencialidad ¿Por qué si en principio muchos no querían hacerlo, ahora se resisten?

De acuerdo con la literatura esto tiene varias explicaciones. Primero la aversión a la pérdida. Una vez nos hemos acomodado y adaptado a una realidad, la idea de cambiar se percibe como una pérdida de esa comodidad. A los seres humanos, en general, la posibilidad o perspectiva de perder algo nos produce displacer. Por eso se rechazan cambios cuando no se perciben beneficios tangibles e inmediatos.

También hay otras pérdidas percibidas, como la autonomía, la flexibilidad, el tiempo que ahora se deberán invertir en desplazamiento y el aumento de los costos por transporte, ropa y alimentación. Esas pérdidas hacen que, aunque la presencialidad pueda aportar beneficios, se perciba como menos atractiva (8).



[www.corporacionsoa.co](http://www.corporacionsoa.co)  
[info@corporacionsoa.co](mailto:info@corporacionsoa.co)

Cra 80 N° 48 B - 14 / Oficina 602 / Ed. Porto Verde  
PBX (+57 4)2600011 - Cel: 3206871117  
Medellín Colombia.



Luego el sesgo confirmatorio lleva a las personas a focalizarse en las evidencias que muestran que tienen razón, así justifican su resistencia y minimizan o no tienen en cuenta los beneficios de la presencialidad (9). A nivel neurobiológico, el sistema de recompensas cerebral tiende a preferir los cambios que reportan beneficios inmediatos y tangibles y a desestimar los que pueden ser de mayor valor, pero que resultan intangibles y que no se entregan inmediatamente, reforzando la preferencia por el teletrabajo (10,11). Gestionar estas resistencias implica promover la participación, seguridad psicológica y empatía en el cambio (5).

Como se vio ninguna de las dos formas de trabajo es perfecta. Ambas ofrecen ventajas y desventajas. Es por esta razón que muchas organizaciones están migrando a modelos híbridos o mixtos con los que se pretende aprovechar lo mejor de ambos y reducir lo negativo que cada uno ofrece. Ahora bien, estas ventajas y desventajas no vienen dadas por sentado, la mayoría depende de cómo se configura cada experiencia. Por ejemplo, si trabajo presencialmente en un entorno hostil, con un clima organizacional deteriorado y maltratante, no hay ningún beneficio en ello. Por el contrario, si Teletrabajo pero tengo problemas con los equipos y las conexiones, el agotamiento, la fatiga y el estrés entrarán en escena (34).

## Conclusiones y limitaciones

Este estudio confirma que el trabajo híbrido emerge como una buena respuesta para equilibrar las demandas organizacionales y las necesidades personales de los trabajadores (1,12). Sin embargo, pone el acento en que para que los efectos positivos se den, debe haber un buen diseño de ambas experiencias. Por si solo ni lo presencial ni lo remoto son formas convenientes o inconvenientes de trabajar. Todo depende del diseño y de las medidas que se tomen para eliminar y reducir los fenómenos negativos asociados con esa configuración



Es natural que haya resistencia a los cambios de modalidad. Entender las razones que explican eso nos ayuda a configurar mejor los ajustes para que la resistencia se reduzca. Vale decir que, aunque la resistencia se ve en las personas, eso no significa que su origen este en ellas. La investigación muestra que la resistencia depende más de la configuración de los cambios que las condiciones y características de las personas (33).

Entre las limitaciones del estudio destaca su enfoque cualitativo y revisión documental que, si bien permite una comprensión profunda y crítica, limita la generalización directa a todos los sectores y tipos de organizaciones. Sin embargo, esta aproximación es valiosa para orientar investigaciones futuras que incorporen métodos cuantitativos y multidisciplinarios, así como para diseñar intervenciones contextualizadas que respeten las particularidades culturales y organizacionales (17,18).

En conclusión, el trabajo híbrido representa una oportunidad para construir entornos laborales más humanos, saludables y productivos, disolviendo el dilema entre presencialidad y virtualidad. Pero su éxito depende de una gestión adecuada que reconozca la complejidad del ser humano. Este texto ofrece un aporte fundamentado para entender las ventajas y desventajas de ambas modalidades y con eso estar tener mejores herramientas para tomar decisiones sobre la forma de trabajo que le ofrecemos a las personas.

## Referencias

1. Oakman J, Kinsman N, Stuckey R, Graham M, Weale V. A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimize health? BMC public health. 2020;20(1):1825. doi:10.1186/s12889-020-09875-1.



2. Bloom N, Liang J, Roberts J, Ying ZJ. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. Quarterly journal of economics. 2015;130(1):165-218. doi:10.1093/qje/qju032.
3. Feldman DC, Mazmanian M. Signs of our time: time-use as dedication, performance, identity, and power in contemporary workplaces. Academy of management annals. 2020;14(2):886-915. doi:10.5465/annals.2018.0148.
4. Golden TD, Veiga JF, Dino RN. The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions. Journal of applied psychology. 2008;93(6):1412-21. doi:10.1037/0021-9010.93.6.1412.
5. Alonso-Fabregat MB, Cifre-Gallego E. Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la psicología. Papeles del psicólogo. 2002;22(83):55-61. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=625624>. Consultado el 4 sep 2025.
6. Banco Interamericano de Desarrollo. La transición al teletrabajo en América Latina y el Caribe: hallazgos clave utilizando datos de LinkedIn [Internet]. 2023. Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/resumen-la-transición-al-teletrabajo-en-américa-latina-y-el-caribe>. Consultado el 4 sep 2025.
7. Colombia. Ley 1221 de 2008 por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones [Internet]. 2008 jul 16. Disponible en: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1221\\_2008.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1221_2008.html). Consultado el 4 sep 2025.
8. Kahneman D, Tversky A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. Econometrica. 1979;47(2):263-291. doi:10.2307/1914185.



9. Nickerson RS. Confirmation bias: a ubiquitous phenomenon in many guises. Review of general psychology. 1998;2(2):175-220. doi:10.1037/1089-2680.2.2.175.
10. Spector PE. Industrial and organizational psychology: research and practice. John Wiley & Sons; 2021.
11. Alcántara G, Oviedo J, Vásquez J. Teletrabajo: una oportunidad en tiempos de crisis. Revista ciencias y salud ocupacional. 2020 may 31;2(1):11-18. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2145-77192020000100001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-77192020000100001). Consultado el 4 sep 2025.
12. Bailey DE, Kurland NB. A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. Journal of organizational behavior. 2002;23(4):383-400. doi:10.1002/job.144.
13. Gajendran RS, Harrison DA. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. Journal of applied psychology. 2007;92(6):1524-1541. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524.
14. Colombia. Ley 2121 de 2021. Por medio de la cual se regula el trabajo remoto en Colombia [Internet]. 2021. Disponible en: <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202121%20DEL%2020%20DE%20JULIO%20DE%202021.pdf>. Consultado el 4 sep 2025.
15. Ministerio de Trabajo Colombia. Meta de un millón de teletrabajadores para 2025 [Internet]. 2020 mar 8. Disponible en: <https://www.teletrabajo.gov.co/814/w3-article-79351.html>. Consultado el 4 sep 2025.





16. Flores Huambo GL. Teletrabajo y modernización del estado en el desempeño laboral de una entidad gubernamental. Revista invecom. 2025 ago 31;5(3):183-205. doi:10.5281/zenodo.14633308. Disponible en: [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2739-00632025000300183](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000300183). Consultado el 4 sep 2025.
17. Dávila Romero CE, Camacho Sandoval CMA, Ramírez Quiroga CM, García Quiroz EF, Jáurida López LF. Contexto del teletrabajo en América Latina desde una visión sistémica. Revista latinoamericana de psicología. 2024;54(3):312-323. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10051786.pdf>. Consultado el 4 sep 2025.
18. Rosero Sarasty O, Rengifo Baos Y. Teletrabajo: condiciones e implicaciones para la calidad de vida del teletrabajador. Revisión sistemática de literatura. Trilogía ciencia tecnología sociedad. 2024;16(32):45-65.
19. Toscano F, González-Romá V, Zappalà S. The influence of working from home vs. working at the office on job performance in a hybrid work arrangement: a diary study. Journal of business and psychology. 2024. doi:10.1007/s10869-024-09970-7.
20. Mero RAD. El impacto del teletrabajo en la productividad y el bienestar laboral: un estudio en pequeñas y medianas empresas (pymes) en Ecuador. Revista científica multidisciplinaria en ciencias sociales y humanidades eucken. 2025;1(1):23-39.
21. Banco de la República. Reportes del mercado laboral. Bogotá: Banco de la República; 2025. Disponible en: <https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/11172/RML.No34.pdf>. Consultado el 4 sep 2025.



22. Athanasiadou C, Theriou G. Telework: systematic literature review and future research agenda. Heliyon. 2021;7(10):e08165. doi:10.1016/j.heliyon.2021.e08165.
23. Chong S, Huang Y, Chang CHD. Supporting interdependent telework employees: a moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. Journal of applied psychology. 2020;105(12):1408-23. doi:10.1037/apl0000833.
24. International Monetary Fund. El teletrabajo impulsa la productividad. Finance & development. 2024 sep 15. Disponible en: <https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/2024/09/working-from-home-is-powering-productivity-bloom>. Consultado el 4 sep 2025.
25. Vega JCP. Contexto del teletrabajo en América Latina desde una visión gerencial y de legalidad. Revisión sistemática. Revista multidisciplinaria voces América Caribe. 2025;2(1):311-51.
26. Cárdenas EEM, García HDP, Marín MEU. El teletrabajo en las administraciones públicas colombianas: las voces de los actores. Bogotá: Editorial ESAP; 2025. Disponible en: <https://repositoriocdim.esap.edu.co/handle/20.500.14471/28804>. Consultado el 4 sep 2025.
27. Betancur CMM, Bedoya AFR. Teletrabajo y trabajo en casa: tendencias contemporáneas de contratación laboral en Colombia. Vniversitas. 2022;71:1-16. doi:10.11144/Javeriana.vj71.ttct.
28. Mejía Vélez SH, Betancur Echavarría MT. Teletrabajo: percepción en las empresas grandes y medianas del Quindío (Colombia). Revista economía caribe. 2022;(30):77-101.



29. Valero-Pacheco IC, Riaño-Casallas MI. Teletrabajo: gestión de la seguridad y salud en el trabajo en Colombia. Archivos de prevención de riesgos laborales. 2020;23(1):22-33.
30. Tejada CM, Reyes F. Teletrabajo, impactos en la salud del talento humano en época de pandemia. Revista colombiana de salud ocupacional. 2021;11(2):38-45.
31. Julián Quintero Velásquez. ¿Un nuevo aislamiento social? Un abordaje de la incidencia del teletrabajo en la dimensión psicosocial, el desempeño y la cultura organizacional vivenciada por teletrabajadores en Colombia. Medellín: Universidad EAFIT; 2024. Disponible en: <https://repository.eafit.edu.co/bitstreams/88c26070-da28-4f3d-9075-37f81db18817/download>. Consultado el 4 sep 2025.
32. Flores P, Hernández AM. El teletrabajo y su impacto en la satisfacción laboral en empleados recién egresados de estudios universitarios. Interacción y perspectiva. 2025 mar 25;15(2):464-472. doi:10.5281/zenodo.15080290.
33. García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R., & Hernández, F. G. B. Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 2011. 14(4), 231-246.
34. Salanova, M., Cifre, E., Martín, P. El proceso de 'Tecnoestrés' y estrategias para su prevención. Prevención, Trabajo y Salud, 1999, vol. 1, p. 18-28.

