



FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS SOCIALES

---

## “Trabajo Remoto y Salud Mental: Impactos, Desafíos, Estrategias de Prevención y Promoción”

**Estudiante:** Lilén Magalí Herrera Szulepa

**Legajo:** 31289

**Director/es:** Lic. Rodrigo Nicolas Montiel

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Licenciatura en Psicología.

2025

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

**RIUFLO** - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del **RIUFLO**. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial 4-0 internacional que siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

### **Autorizo la publicación de la obra en el RIUFLO:**

A partir del día de la fecha de aprobación del TFI [x]

Lugar y fecha: Cipolletti, Río Negro, 10/11/2025

Firma y aclaración del autor: Lilén Magalí Herrera Szulepa



## Índice

Resumen.....	4
Introducción.....	5
Estado del arte.....	9
Marco teórico.....	24
Método.....	54
Resultados.....	56
Síntesis y conclusiones.....	63
Aportes y contribuciones de la investigación.....	65
Limitaciones de la investigación.....	66
Líneas de investigación futuras.....	67
Referencias.....	69
Anexos.....	80

## Resumen

En el presente trabajo se realizó una revisión bibliográfica de carácter teórico sobre el impacto del trabajo remoto en la salud mental, con énfasis en los cambios y desafíos acentuados a partir de la pandemia de COVID-19, período en el que esta modalidad se expandió y se consolidó en diversos sectores laborales. El recorte temporal abarca investigaciones publicadas entre 2020 y 2025 en América Latina —particularmente en México, Perú, Ecuador, Chile y Argentina—. La revisión muestra una ambivalencia estructural del trabajo remoto: mientras la autonomía, la flexibilidad y la conciliación laboral-familiar actúan como factores protectores, la sobrecarga, el aislamiento social, la hiperconectividad y la difuminación de los límites entre vida personal y laboral representan riesgos psicosociales relevantes. La evidencia señala que el bienestar no depende de la modalidad laboral en sí, sino de la calidad del liderazgo, el apoyo institucional y las políticas de prevención y promoción implementadas. Esto subraya la necesidad de implementar estrategias que articulen acciones organizacionales con prácticas de autocuidado para promover el bienestar en contextos remotos.

*Palabras clave:* Estrategias preventivas, Estrés laboral, Riesgos psicosociales, Salud mental, Teletrabajo, Trabajo remoto.

## Introducción

El presente trabajo indaga la relación entre el trabajo remoto y la salud mental, entendiendo esta modalidad —existente antes de 2020— como una práctica que se expandió y consolidó durante la pandemia de COVID-19. Lo que comenzó como medida sanitaria reconfiguró las prácticas laborales: dónde se trabaja, cómo se organiza la jornada, qué apoyos ofrece la organización y de qué modo se preserva el bienestar.

### Delimitación del Objeto de Estudio

A lo largo del trabajo se utilizan los términos teletrabajo y trabajo remoto como conceptos complementarios. Si bien el primero remite históricamente a experiencias de trabajo a distancia mediadas por tecnologías (Nilles, 1976), el segundo se amplía en el contexto pospandemia para incluir modalidades híbridas y flexibles. En este TFI se adopta el término trabajo remoto como categoría integradora que abarca al teletrabajo en tanto forma específica de trabajo a distancia mediada tecnológicamente.

El objeto de estudio se centra en los factores psicosociales asociados al trabajo remoto —gestión del tiempo, flexibilidad, autonomía, derecho a la desconexión, demandas del puesto y recursos disponibles—. El análisis busca identificar factores de riesgo (estrés, agotamiento, aislamiento y sobrecarga por uso intensivo de TIC) y factores protectores (autonomía, conciliación vida laboral-personal y reducción de traslados) que pueden atenuar dichos efectos.

Se parte, por tanto, del supuesto de que el trabajo remoto, en ausencia de condiciones organizacionales y psicosociales adecuadas, incrementa el riesgo de estrés, *burnout* y malestar psicológico en los trabajadores; mientras que, cuando se implementan factores protectores como la flexibilidad, el apoyo organizacional y estrategias que garanticen tiempos

de desconexión del trabajo, esta modalidad puede favorecer la productividad, el bienestar y la salud mental.

En función de ello, se plantea como interrogante principal cómo las condiciones psicosociales del trabajo remoto —en sus diversas formas, incluido el teletrabajo— inciden en la salud mental y qué estrategias organizacionales, grupales e individuales pueden implementarse para la prevención y promoción de la salud. De este modo, el presente trabajo ofrece una síntesis teórica orientada a la creación de buenas prácticas que promuevan el bienestar psicológico en entornos de trabajo a distancia.

## **Justificación**

La relevancia de la presente investigación radica en la necesidad de comprender las profundas transformaciones que el trabajo remoto ha introducido en la vida laboral y su consecuente impacto en la salud mental. Si bien esta modalidad ofrece ventajas reconocidas —como la flexibilidad y la autonomía—, también ha dado lugar a nuevos desafíos emocionales y psicosociales. En efecto, organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) y el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2022) coinciden en que la digitalización intensiva ha favorecido la hiperconectividad, el tecnoestrés y la difuminación de los límites entre trabajo y vida personal. Estos fenómenos, en lugar de ser anecdóticos, expresan la tensión entre los beneficios del trabajo remoto (por ejemplo, la libertad horaria y la reducción de traslados) y sus posibles riesgos cuando no existen políticas organizacionales de prevención y acompañamiento psicológico.

Desde la perspectiva de la Psicología, y en particular de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, el estudio de este fenómeno resulta fundamental. El trabajo no constituye únicamente una actividad productiva, sino también un espacio con un profundo valor

subjetivo y social. En este sentido, Dejours (2011) plantea que el trabajo nunca es neutro respecto de la salud mental, ya que puede representar tanto una fuente de realización y sentido como de sufrimiento, dependiendo de las condiciones bajo las cuales se desarrolla.

Por su parte, Neffa (2015) amplía esta mirada al concebir el trabajo como una práctica que integra dimensiones biológicas, psicológicas y sociales, constituyéndose así en un pilar esencial para la construcción de la identidad, el bienestar subjetivo y la interacción social. Comprender cómo las nuevas formas de organización laboral reconfiguran este entramado biopsicosocial es, por tanto, una tarea central para la disciplina.

El rol del psicólogo en este ámbito es crucial para diagnosticar los factores de riesgos psicosociales emergentes, evaluar su impacto en constructos como el estrés, el *burnout* y la ansiedad, y, fundamentalmente, diseñar e implementar estrategias de prevención y promoción de la salud (Salanova et al., 2016). Esta investigación, por tanto, se justifica en su potencial para aportar conocimiento basado en evidencia que permita a los profesionales de la psicología desarrollar intervenciones efectivas, orientadas a la creación de entornos de trabajo remotos que sean psicológicamente seguros y sostenibles.

Dado que el trabajo remoto ha trascendido el contexto de la pandemia para consolidarse como una práctica laboral estable en numerosas organizaciones, la comprensión de sus efectos a mediano y largo plazo resulta clave. En este sentido, analizar su impacto en la salud mental es indispensable para anticipar riesgos, promover factores protectores y fundamentar el diseño de estrategias que contribuyan a mejorar la calidad de vida laboral en el nuevo paradigma del trabajo.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Analizar la evidencia respecto al impacto del trabajo remoto en la salud mental, identificando factores de riesgo y de protección, a fin de sistematizar un modelo de estrategias de prevención y promoción para la gestión de la salud mental en entornos laborales remotos.

### ***Objetivos Específicos***

1. Identificar los principales factores de riesgo psicosocial asociados al trabajo remoto y describir sus consecuencias en la salud mental de los trabajadores, según la evidencia revisada.

2. Identificar los factores de protección que, según la literatura, moderan el impacto negativo del trabajo remoto y promueven el bienestar psicológico.

3. Analizar las estrategias de intervención y prevención a nivel organizacional, grupal e individual propuestas en las investigaciones sobre salud ocupacional en contextos de trabajo remoto.

4. Integrar los factores de riesgo y protección identificados con las estrategias analizadas, a fin de sistematizar un modelo de acción multinivel y fundamentar su propuesta como línea futura de intervención profesional.

## Estado del Arte

En los últimos años, el trabajo remoto se ha consolidado como una práctica laboral generalizada en América Latina, impulsada especialmente por la pandemia de COVID-19. Este apartado reúne diez investigaciones empíricas recientes que analizan los efectos del trabajo remoto sobre la salud mental y los riesgos psicosociales en distintos contextos organizacionales. El objetivo es integrar la evidencia disponible para construir una visión analítica de los cambios y tensiones que esta modalidad genera en la experiencia laboral a partir de su masificación y reconfiguración a raíz de la pandemia.

Los estudios revisados coinciden en que el trabajo remoto generó importantes transformaciones en la experiencia laboral. En México, Salaiza Lizárraga et al. (2024) desarrollaron una investigación mixta con diseño no experimental, longitudinal mediante la aplicación de encuestas a 362 trabajadores de los sectores agrícola, industrial, comercial y de servicios en Culiacán, Sinaloa, con el propósito de observar la evolución de las percepciones sobre el teletrabajo durante y después de la pandemia por COVID-19. La investigación, basada en cuatro mediciones aplicadas entre mayo de 2020 y abril de 2022, permitió identificar una serie de transformaciones significativas en la experiencia laboral. Entre los beneficios más destacados, los participantes mencionaron el ahorro de tiempo y costos de transporte, una mayor autonomía y satisfacción laboral, y oportunidades de desarrollo profesional. Sin embargo, también se observaron dificultades vinculadas al acceso a información y materiales, la sensación de soledad y aislamiento, la necesidad de demostrar presencia para ser reconocidos y la percepción de jornadas más extensas, lo cual evidencia que la flexibilidad y el bienestar percibido pueden verse contrarrestados por nuevas formas de sobrecarga y exigencia digital.

En relación con las preferencias de modalidad, los resultados mostraron que casi la mitad de los encuestados expresó el deseo de regresar al trabajo presencial, mientras que el resto optó por esquemas híbridos o completamente remotos, reflejando así la tensión entre las ventajas y los desafíos de ambas formas de organización del trabajo. Los autores destacan como limitación metodológica el alcance geográfico restringido del estudio —enfocado en una única región del occidente de México—, lo que impide la generalización de los resultados a nivel nacional. En consecuencia, recomiendan ampliar futuras investigaciones incorporando variables adicionales como la salud emocional, el bienestar percibido y la resiliencia, con el fin de ofrecer una visión más completa de los efectos psicosociales del teletrabajo. En síntesis, este estudio constata la ambivalencia estructural del teletrabajo: coexisten la autonomía como beneficio central y la sobrecarga como principal riesgo, en línea con el objetivo del presente TFI. Se establece, por tanto, que la variable crítica de análisis no es la modalidad en sí, sino su implementación.

En Perú, Espinoza Meléndez y Alderete Velita (2025) desarrollaron una investigación cuantitativa, no experimental y de alcance correlacional, que examinó la relación entre trabajo remoto y estrés laboral en una muestra de 383 trabajadores de medianas y grandes empresas privadas en Lima. Los resultados evidenciaron una correlación negativa y significativa entre ambas variables, lo que indica que, en determinados contextos organizacionales, el teletrabajo puede intensificar los niveles de tensión psicológica. Los principales factores asociados al estrés fueron la sobrecarga de tareas, la ambigüedad de roles, la dificultad para desconectarse digitalmente, el aislamiento social y laboral. Si bien los autores reconocen que el trabajo remoto ofrece ventajas funcionales, como la flexibilidad horaria y la reducción de tiempos de desplazamiento, advierten que, en ausencia de políticas de regulación y acompañamiento, la difusa frontera entre el espacio personal y laboral se

convierte en una fuente potencial de desgaste emocional y conflictos de conciliación familiar.

En contraste con Salaiza Lizárraga et al. (2024), cuyos participantes reportaron una experiencia más equilibrada cuando contaban con recursos adecuados, Espinoza Meléndez y Alderete Velita (2025) muestran que, en el sector privado peruano, caracterizado por altas demandas tecnológicas y escaso soporte institucional, el teletrabajo puede convertirse en un factor de riesgo psicosocial más que en una oportunidad de bienestar. Respecto de las limitaciones metodológicas, los autores subrayan que el diseño transversal solo permite establecer asociaciones entre variables, sin determinar causalidad. Además, la muestra estuvo circunscrita a trabajadores formales del sector privado limeño, lo que restringe la validez externa de los hallazgos. Finalmente, señalan que el uso de cuestionarios autoadministrados pudo haber introducido sesgos de deseabilidad social en las respuestas. Lo anterior evidencia una brecha: aunque el estudio identifica con claridad los factores de riesgo (sobrecarga y aislamiento), la naturaleza transversal del diseño solo permite establecer asociaciones, no causalidad, dejando pendiente la pregunta sobre el impacto sostenido de estas variables en el tiempo. Este hallazgo subraya que el soporte institucional es la clave del bienestar, lo que se discute con la perspectiva que pone el foco en la mera autonomía individual.

Desde una perspectiva institucional, Verástegui Gálvez y Valdivia Rodríguez (2025) realizaron un estudio en el organismo público OSITRAN (Perú), aplicando la encuesta Great Place to Work (GPTW) a 403 colaboradores con el fin de analizar la percepción de los trabajadores sobre el bienestar, la confianza organizacional y el liderazgo en contextos de teletrabajo. Los resultados mostraron un panorama predominantemente positivo: el 82% expresó satisfacción con su puesto, el 90% consideró a la institución un buen lugar para trabajar, el 86% manifestó confianza en sus líderes y el 81% reportó compromiso y

disposición al esfuerzo adicional. Estos datos sugieren que, cuando las organizaciones cuentan con infraestructura tecnológica adecuada y capacitación suficiente, el trabajo remoto puede generar niveles altos de bienestar, compromiso y clima organizacional saludable.

No obstante, los autores advierten —en sintonía con informes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) y de la Organización Mundial de la Salud (WHO & ILO, 2021)— que esta modalidad también conlleva riesgos potenciales, como el aislamiento social, la intensificación de la carga laboral y posibles afectaciones a la salud si no se gestiona correctamente. En este sentido, los hallazgos de Verástegui y Valdivia (2025) contrastan con los de Espinoza Meléndez y Alderete Velita (2025). Mientras Espinoza y Alderete (2025) subrayan las consecuencias del déficit de soporte organizacional, Verástegui y Valdivia (2025) evidencian los efectos protectores de un sólido apoyo institucional (traducido en políticas de bienestar y recursos tecnológicos) y de un liderazgo basado en la confianza, donde no se requiere supervisión constante, como amortiguadores del impacto negativo del teletrabajo en la salud mental.

En cuanto a las limitaciones del estudio, los autores señalan que el éxito del teletrabajo depende de superar debilidades estructurales aún presentes en el país, tales como la brecha digital fuera de la capital y la falta de competencias tecnológicas en un segmento importante de empleados. Estas condiciones pueden restringir la eficacia de la modalidad remota y afectar la colaboración y continuidad de los servicios. Este análisis refuerza el argumento de que la brecha digital en América Latina se consolida como un factor de riesgo que modera los beneficios potenciales del teletrabajo. La evidencia converge en señalar la confianza y la infraestructura como factores protectores esenciales, que deben ser la base para la gestión del bienestar psicosocial en el sector público.

En México, Rojas-Mata, Suárez-Escalona y Cavazos-Salazar (2022) llevaron a cabo un estudio comparativo para analizar los efectos del teletrabajo frente al trabajo presencial sobre los riesgos psicosociales en el personal universitario. La investigación se desarrolló con una muestra de 21 trabajadores pertenecientes a un departamento académico y se aplicó la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS, instrumento diseñado para evaluar factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral. El estudio comparó los resultados obtenidos en 2019 (modalidad presencial) y 2020 (modalidad remota), permitiendo observar cómo las condiciones de trabajo se modificaron durante la pandemia.

Los resultados indicaron que, aunque el riesgo psicosocial global disminuyó de alto a medio durante el teletrabajo, la diferencia no fue estadísticamente significativa. Sin embargo, el análisis por dimensiones reveló cambios relevantes: el trabajo remoto se asoció con un aumento de los problemas de organización del tiempo y extensión de la jornada laboral, mientras que disminuyeron los riesgos relacionados con liderazgo autoritario, malas relaciones laborales y violencia en el trabajo. De esta forma, los autores identifican una reconfiguración del perfil de riesgos: el teletrabajo reduce tensiones interpersonales, mientras que amplifica las derivadas de la gestión del tiempo y las demandas cognitivas. Un hallazgo relevante fue la diferencia por género: los hombres percibieron mayores riesgos en la modalidad presencial, mientras que las mujeres enfrentaron más dificultades en la organización del tiempo durante el trabajo remoto, evidenciando que las cargas domésticas y laborales tienden a concentrarse diferencialmente en las mujeres, lo que refleja una persistencia de desigualdades de género en el ámbito laboral digital.

Respecto de las limitaciones del estudio, los autores reconocen que el tamaño reducido de la muestra (21 personas) y el enfoque en un único departamento universitario impiden generalizar los resultados a otros contextos institucionales. Además, destacan la

ausencia de análisis correlacionales y la falta de variables complementarias, como motivación o satisfacción laboral, que hubieran permitido una comprensión más amplia de los efectos psicosociales del teletrabajo. En suma, este hallazgo evidencia un debate crucial en la literatura: el teletrabajo no solo reconfigura los riesgos, sino que los distribuye de manera desigual según el género, reforzando la necesidad de implementar políticas de conciliación laboral sensibles a esta variable. Falta evidencia a gran escala que confirme este patrón de género.

En el contexto ecuatoriano, Zapata-Constante y Riera-Vázquez (2024) realizaron un estudio cuantitativo, no experimental y de alcance correlacional con el objetivo de analizar la relación entre riesgos psicosociales y estrés laboral en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) de la ciudad de Ambato. La investigación incluyó una muestra de 148 trabajadores, a quienes se les aplicaron dos instrumentos: el cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales del Ministerio de Trabajo de Ecuador y el cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS. Los resultados indicaron que la exposición global a riesgos psicosociales se concentró en niveles bajos y medios, aunque la dimensión “condiciones de trabajo” presentó los puntajes más altos de riesgo elevado. Asimismo, se registraron niveles intermedios de recuperación y salud autopercebida, y una alta prevalencia de estrés: el 79,1% de los participantes manifestó algún nivel de estrés laboral. Entre las dimensiones más críticas se destacaron la influencia del liderazgo y el territorio organizacional, mientras que el respaldo grupal y el clima laboral obtuvieron las mejores valoraciones. El análisis estadístico confirmó una asociación significativa entre los riesgos psicosociales y el estrés, subrayando la necesidad de acciones preventivas orientadas a mejorar las condiciones de trabajo y la calidad del liderazgo.

Aunque los autores no explicitan las limitaciones metodológicas, puede inferirse que el enfoque en una única institución de salud y en una sola ciudad restringe la generalización de los hallazgos a nivel nacional. Además, si bien el tamaño muestral es representativo del IESS Ambato, resulta limitado para extraer conclusiones amplias sobre el conjunto de la población laboral ecuatoriana. En contraste con los estudios previos realizados en México y Perú (donde el foco principal estuvo puesto en la percepción subjetiva de la modalidad remota), la investigación de Zapata-Constante y Riera-Vázquez (2024) enfatiza los factores organizacionales estructurales que median el bienestar, como el liderazgo, la gestión del entorno y la calidad de las condiciones laborales. Esta perspectiva amplía el marco interpretativo del teletrabajo al situar los riesgos psicosociales no solo en la modalidad laboral, sino también en la cultura organizacional y las prácticas de gestión. Se concluye que el liderazgo y las condiciones de trabajo son los determinantes principales del bienestar, lo que se vincula directamente con la necesidad de trasladar la prevención del plano individual al estructural.

En Ecuador, Legña Proaño y Flores Legña (2022) llevaron a cabo un estudio exploratorio de campo con el objetivo de identificar los principales factores psicosociales asociados al teletrabajo y su relación con enfermedades laborales en una empresa de servicios petroleros. La investigación se centró en el personal administrativo, que adoptó la modalidad remota durante la pandemia de COVID-19, y utilizó el Test Yoshitake —instrumento validado por la Universidad Nacional de Rosario (1999)— para medir el nivel de fatiga y cansancio laboral. Este test evalúa tres dimensiones: necesidades mentales, rendimiento físico fatigado y síntomas mixtos, a través de 30 ítems dicotómicos (“sí / no”), con una fiabilidad superior a 0,80 según Onitsuka y Yoshitake (1995). La muestra estuvo compuesta por 13 trabajadores administrativos, excluyéndose al personal operativo que continuó de forma presencial. Los resultados mostraron niveles elevados de estrés y ansiedad, principalmente en

los mandos medios y altos, quienes enfrentaron mayor carga de responsabilidad, presión por resultados y duplicidad de tareas. También se registraron síntomas físicos y emocionales, como dolores de cabeza, fatiga muscular y agotamiento mental, asociados a falta de comunicación organizacional, liderazgo vertical y escasa implementación de pausas activas. El análisis dimensional reflejó que las necesidades mentales y el rendimiento físico fatigado fueron las áreas más comprometidas, mientras que la fatiga de miembros superiores e inferiores se mantuvo en niveles bajos.

En la discusión, las autoras sostienen que la falta de delimitación de funciones, la presión constante y la carencia de acompañamiento institucional durante la transición al trabajo remoto incidieron directamente en el aumento del cansancio mental y la desorganización temporal. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Zapata-Constante y Riera-Vázquez (2024), quienes también identificaron el liderazgo y la comunicación interna como dimensiones críticas para el bienestar organizacional. Las limitaciones de este estudio radican en el tamaño reducido de la muestra y en el enfoque exclusivo en una empresa del sector privado, lo que impide la generalización de los resultados. Sin embargo, el estudio ofrece una perspectiva relevante sobre los riesgos psicosociales en sectores tradicionalmente presenciales, donde el teletrabajo se implementó sin una preparación estructural previa. Este caso práctico demuestra que la falta de un diseño organizacional estratégico, especialmente en la definición de roles y la comunicación interna, es el principal factor de riesgo para el agotamiento mental. Esto confirma la convergencia con estudios que priorizan la calidad de la gestión sobre la modalidad de trabajo en sí misma.

En Ecuador, Villacreses Álvarez y Ávila Vidal (2022) desarrollaron un estudio cuyo propósito fue identificar las afectaciones a la salud mental del personal de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) en el contexto de teletrabajo durante la pandemia de

COVID-19. La investigación, de enfoque mixto y diseño descriptivo, analizó 1.721 encuestas dirigidas al personal docente, administrativo y de servicios, junto con 218 registros de teleatención psicológica institucional. Esta estrategia metodológica permitió articular la información cuantitativa con los registros clínicos de asistencia psicológica, caracterizando las principales alteraciones mentales y emocionales derivadas del confinamiento.

El análisis de los resultados se realizó a partir de las directrices nacionales de trabajo, salud y educación superior, así como de marcos teóricos internacionales sobre salud mental laboral. Los hallazgos revelaron una afectación generalizada del bienestar psicológico, destacándose 4.809 incidencias reportadas. Los síntomas más prevalentes fueron los somáticos (dolores corporales, cansancio al despertar) y cognitivos (nerviosismo, intranquilidad, dificultad para concentrarse), seguidos de manifestaciones afectivas, conductuales e interpersonales. El estudio mostró además diferencias significativas según el régimen laboral, siendo el personal administrativo el más vulnerable, debido a su menor autonomía, mayor control jerárquico y dificultades de conectividad o recursos tecnológicos.

Los autores interpretan que el aislamiento prolongado, las nuevas formas de control laboral y el temor al contagio intensificaron las respuestas de ansiedad y somatización. Este hallazgo coincide con el enfoque psicodinámico de Dejours (2011), quien plantea que las condiciones laborales adversas pueden erosionar los mecanismos de regulación emocional y deteriorar la salud psíquica del trabajador. Asimismo, el estudio subraya la necesidad de replantear la gestión institucional desde una mirada integral y preventiva, promoviendo políticas de salud y seguridad laboral transformadoras que favorezcan entornos protectores y resilientes. Entre las recomendaciones, las autoras destacan la importancia de implementar planes de retorno progresivo, programas de primeros auxilios psicológicos y acciones institucionales de fortalecimiento del bienestar y la resiliencia.

En cuanto a las limitaciones metodológicas, el estudio presenta dos inherentes: primero, su enfoque en una única institución universitaria, lo que circunscribe los hallazgos al contexto específico de esa comunidad y no permite su extrapolación a otras instituciones de educación superior o sectores laborales. Segundo, su diseño es de carácter descriptivo, lo que significa que identifica y describe la prevalencia de los síntomas, pero no está diseñado para establecer relaciones de causalidad entre el teletrabajo y las afectaciones a la salud mental. En resumen, esta investigación confirma la generalización de las afectaciones somáticas y cognitivas, y plantea la hipótesis de que la vulnerabilidad se asocia a la falta de autonomía y el control jerárquico. El principal debate radica en la limitación causal del diseño, que impide diferenciar si los síntomas son producto del teletrabajo en sí o del contexto de pandemia/aislamiento.

En Argentina, Moirano et al. (2021) llevaron a cabo un estudio exploratorio y descriptivo con el objetivo de diagnosticar el nivel de estrés laboral en trabajadores argentinos que debieron adaptarse al teletrabajo durante el aislamiento social preventivo y obligatorio por COVID-19. La investigación se basó en un cuestionario online autoadministrado, difundido mediante la técnica de muestreo “bola de nieve” entre mayo y junio de 2020, alcanzando una muestra de 164 teletrabajadores. El instrumento, elaborado ad hoc, abarcó tres grandes ejes: teletrabajo, estrés laboral y aislamiento social, junto con variables sociodemográficas como edad, tipo de organización, tamaño, convivencia con menores y variación de ingresos. El procesamiento de datos se realizó con Excel y SPSS, aplicando estadística descriptiva y correlaciones bivariadas (coeficiente de Spearman).

Los resultados mostraron que, si bien la mayoría de los participantes se auto percibieron adaptados y con una capacitación adecuada para la modalidad remota, esa adaptación se produjo a costa de un mayor desgaste físico y mental. Más del 80 % de los

encuestados reportó cansancio elevado, el 44 % manifestó dolores de cabeza o musculares frecuentes y más de la mitad refirió agotamiento mental y presión laboral constante. Los niveles de incertidumbre fueron mayores entre quienes trabajaban en organizaciones pequeñas o privadas y sufrieron reducción de ingresos, mientras que los empleados públicos mostraron más síntomas físicos, como cefaleas o tensiones musculares. Asimismo, la irritabilidad y el malhumor se presentaron con mayor intensidad en los teletrabajadores jóvenes, y el estado de ánimo se vio más afectado en quienes enfrentaron dificultades económicas. Aunque el estudio no se centró en el equilibrio vida-trabajo, sí evidenció que más de un tercio de los encuestados (36.6%) vio su jornada laboral incrementada, contribuyendo a un escenario de estrés sostenido.

Los autores concluyen que el estrés asociado al teletrabajo durante el confinamiento constituye un fenómeno complejo que debe analizarse desde una triple dimensión: relacional, de salud mental y de salud física. En esta línea, recomiendan a las organizaciones establecer políticas claras de teletrabajo, ofrecer espacios de contención emocional y actividades preventivas, y promover prácticas de autocuidado y socialización virtual. En cuanto a las limitaciones, el estudio reconoce que su muestra reducida y no probabilística impide generalizar los resultados, por lo que su valor radica en ofrecer un diagnóstico preliminar y orientativo sobre las condiciones psicosociales de los teletrabajadores argentinos durante la crisis sanitaria.

En síntesis, la investigación de Moirano et al. (2021) constituye uno de los primeros diagnósticos sobre los efectos psicosociales del teletrabajo implementado en un contexto de emergencia sanitaria. Sus hallazgos, centrados en la tensión entre la adaptación y el desgaste, coinciden parcialmente con los resultados de Espinoza Meléndez y Alderete Velita (2025), quienes también identificaron la sobrecarga de trabajo y la dificultad para desconectarse

como factores críticos del estrés laboral remoto. A la vez, contrastan con los de Verástegui y Valdivia (2025), donde el teletrabajo aparece asociado a un mayor bienestar cuando existe apoyo institucional y capacitación tecnológica. Esta comparación sugiere que la variable decisiva no radica en la modalidad en sí, sino en las condiciones organizacionales y de acompañamiento psicosocial que permiten amortiguar los riesgos y potenciar los beneficios del trabajo a distancia, en línea con los objetivos del presente trabajo.

De manera complementaria, la investigación de Acuña-Hormazábal et al. (2021), desarrollada en Chile durante el confinamiento sanitario por COVID-19, analizó la experiencia de 408 trabajadores de distintos sectores —educación, comercio, salud y otros rubros— mediante encuestas autoadministradas en línea entre el 13 de julio y el 13 de agosto de 2020, cuando la población llevaba cuatro meses de trabajo en condiciones de aislamiento. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, transversal y correlacional-explicativo, y evaluó las variables *burnout*, *engagement* y percepción de prácticas de apoyo organizacional.

Los resultados mostraron que no existieron diferencias significativas en *burnout* según edad o sexo, aunque sí se observaron niveles más altos de *engagement* en mujeres y trabajadores mayores de 40 años, lo que coincide con investigaciones previas que vinculan el compromiso laboral con la madurez profesional y la estabilidad emocional. Un hallazgo central fue que quienes percibían apoyo organizacional diario presentaban menor agotamiento emocional y cinismo, así como mayor vigor y dedicación, en comparación con quienes no contaban con respaldo frecuente. Estos resultados pueden interpretarse desde el marco de la Psicología Organizacional Positiva, la cual sostiene que las prácticas de gestión saludables y el liderazgo empático actúan como recursos protectores frente al desgaste emocional, fortaleciendo la motivación, la resiliencia y la salud psicosocial de los trabajadores (Salanova et al., 2016). En coherencia con este enfoque, Acuña-Hormazábal et

al. (2021) destacan que el apoyo organizacional cotidiano es esencial para sostener la estructura del trabajo y reducir la desregulación emocional, son consistentes con lo planteado por Pucheu (2009) sobre el valor del liderazgo transformacional como amortiguador del *burnout*, ya que promueve el bienestar psicológico, la motivación y la cohesión en los equipos de trabajo.

De este modo, los hallazgos del estudio chileno se articulan con los de Espinoza Meléndez y Alderete Velita (2025), quienes también identificaron que la claridad de roles y el acompañamiento institucional son factores decisivos para mitigar el estrés laboral en contextos remotos. A su vez, convergen con las conclusiones de Moirano et al. (2021), quienes identifican la necesidad de un sostén emocional y comunicacional por parte de las organizaciones, como un recurso fundamental para mitigar el desgaste en escenarios de aislamiento prolongado. Los autores reconocen como limitación metodológica que el instrumento empleado para medir el apoyo organizacional no distingue entre las distintas formas de respaldo (reuniones virtuales, mensajes, acompañamiento emocional), lo cual impide identificar cuáles prácticas son más efectivas para promover el bienestar. Por ello, sugieren que futuras investigaciones profundicen en las modalidades específicas y frecuencia de las acciones de apoyo, a fin de generar herramientas más precisas para la gestión del bienestar laboral en entornos digitales.

En la misma línea de análisis, aunque con énfasis en las implicancias institucionales y de gestión pública, el estudio de Valdez et al. (2025), examinaron la relación entre teletrabajo y productividad laboral en 384 trabajadores administrativos de organismos públicos en Ecuador. Su estudio, de diseño correlacional y transversal, buscó determinar si la adopción del teletrabajo contribuía efectivamente al desempeño en el sector estatal. Los resultados mostraron que la modalidad fue valorada principalmente por sus beneficios funcionales,

como el ahorro económico (74%), la flexibilidad horaria (68%) y la autonomía (58,4%). No obstante, se observó que 43,7% de los encuestados no había recibido capacitación tecnológica, y que 44% no percibió una mejora en su productividad. La evaluación general del teletrabajo fue regular (51,7%) y la productividad media (54,2%), revelando una correlación positiva pero débil entre ambas variables, lo que evidencia que los beneficios de esta modalidad dependen en gran medida de las condiciones organizacionales, el soporte tecnológico y las políticas de capacitación implementadas.

Estos hallazgos sugieren que los beneficios del teletrabajo dependen más de la infraestructura y del apoyo institucional que de la modalidad en sí. En este sentido, el estudio coincide con lo planteado por Acuña-Hormazábal et al. (2021), al subrayar que el respaldo organizacional y la gestión empática fortalecen la motivación y reducen el agotamiento emocional. Asimismo, los resultados de Valdez et al. (2025) contrastan parcialmente con los de Verástegui y Valdivia (2025), quienes observaron efectos positivos del teletrabajo sobre el bienestar y el compromiso cuando existían condiciones tecnológicas adecuadas y liderazgo basado en la confianza. Estas comparaciones refuerzan la idea de que la brecha digital y la ausencia de políticas de formación sistemáticas pueden neutralizar los beneficios potenciales del trabajo remoto en contextos institucionales menos preparados.

De los hallazgos de Valdez et al. (2025) se desprende la recomendación de fortalecer la capacitación digital, garantizar la disponibilidad tecnológica y diseñar políticas de acompañamiento organizacional que promuevan el bienestar y la productividad sostenible. Sin embargo, es posible inferir limitaciones metodológicas del estudio, como su muestra localizada (cantón Esmeraldas) y su diseño transversal, que impiden generalizar resultados o establecer causalidad. Por ello, se podrían proponer investigaciones longitudinales y

comparativas que permitan identificar con mayor precisión los factores organizacionales y tecnológicos que condicionan la productividad en entornos virtuales.

En conjunto, la evidencia revisada permite afirmar que el trabajo remoto en América Latina se configura como una modalidad ambivalente: ofrece autonomía, flexibilidad y conciliación familiar, pero también expone a nuevas formas de sobrecarga, aislamiento y desdibujamiento de los límites entre vida personal y laboral. Los estudios analizados coinciden en que el bienestar y la productividad dependen menos del formato laboral que de la calidad de las condiciones organizacionales, en particular del liderazgo cercano, el apoyo institucional y las políticas de capacitación. Esta revisión muestra, además, un consenso creciente sobre la necesidad de integrar la salud mental como dimensión estructural en el diseño del trabajo remoto, aspecto que constituye la base de los objetivos de este Trabajo Integrador Final, orientado a comprender los factores psicosociales de riesgo y protección que inciden en el bienestar de los trabajadores remotos y a sistematizar estrategias e intervenciones institucionales adaptadas al contexto latinoamericano.

## Marco Teórico

### 1. El Trabajo a lo Largo de la Historia

#### 1.1. Definición General de Trabajo y Evolución del Concepto

El trabajo puede entenderse como un conjunto de actividades orientadas a un fin útil que suponen la integración de dimensiones biológicas, psicológicas y sociales de la persona, así como su creatividad y capacidad para resolver problemas, inscribiéndose en un entramado de relaciones que les otorgan sentido y valor (Neffa et al., 2014). Sin embargo, esta categoría lleva intrínseca una tensión fundamental desde sus orígenes. Si bien con el tiempo se amplió para significar la acción humana de transformar la naturaleza para satisfacer necesidades (González, 2011), su raíz etimológica, derivada del latín *tripalium* (un instrumento de tortura), lo asocia al esfuerzo, el sacrificio y el sufrimiento (Rieznik, 2001). Esta dicotomía entre el potencial de realización humana y la raíz de padecimiento es el punto de partida para el análisis de sus dimensiones constructivas y de los aspectos patológicos de la vida laboral.

Por un lado, desde una perspectiva de la Psicología Humanista, el trabajo es el principal vehículo para la satisfacción de una jerarquía de necesidades inherentes al ser humano. Como postula Abraham Maslow, la actividad laboral trasciende la mera subsistencia —necesidades fisiológicas y de seguridad— para convertirse en un espacio donde se buscan la pertenencia, el afecto —necesidades sociales—, el reconocimiento —necesidades de estima— y, en su máximo potencial, el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica —necesidades de Autorrealización— (García Alba, 1986). Es precisamente esta tensión la que aborda de lleno la Psicodinámica del Trabajo, corriente teórica introducida por Christophe Dejours. Este autor parte de la premisa de que el trabajo nunca es neutro en relación con la salud mental (Dejours, 2011). Por el contrario, puede generar tanto "aquello que hay de mejor" —como la realización personal y el aporte a la

cultura— como "aquello que hay de peor", incluyendo el sufrimiento que puede derivar en descompensaciones psicopatológicas (Dejours, 2011).

La clave de esta dualidad reside en el conflicto que surge entre las exigencias impuestas por la organización del trabajo y el funcionamiento psíquico del sujeto. Cuando la forma en que se estructura la tarea impide la realización y obstaculiza el desarrollo, se convierte en una fuente directa de sufrimiento. Este padecimiento, entendido como una vivencia subjetiva que se vincula con las prácticas concretas del quehacer laboral, de no ser gestionado a través de mecanismos de defensa individuales o colectivos, puede erosionar la salud mental de la persona (Dejours, 2011). Por lo tanto, definir el trabajo implica necesariamente reconocerlo como un campo de posible desarrollo humano y, simultáneamente, un espacio de riesgo, cuya oscilación hacia uno u otro polo depende críticamente de la organización del trabajo. Este concepto de trabajo, cargado de dualidad, es además histórico y dinámico. La literatura coincide en que su significado se redefine constantemente con los cambios en los arreglos productivos, la tecnología y las instituciones. Por ello, es crucial no equipararlo de manera automática con el empleo asalariado, sino reconocer su heterogeneidad y las múltiples formas que ha adoptado en distintos contextos (Cristancho Giraldo, 2022; Noguera, 2000).

Históricamente, la concepción social del trabajo ha sido variable y con fuertes connotaciones de clase (Cristancho Giraldo, 2022). En la Antigüedad Clásica, las actividades manuales eran consideradas una vileza, reservadas a esclavos, negando la dignidad del trabajador. La evolución se dio en la paulatina transición desde la Esclavitud (el trabajador como "cosa") y la Servidumbre (ligado a la tierra), hasta el Artesanado en pequeños talleres, donde se ganó cierto control sobre el propio trabajo. El Artesanado marcó el hito del surgimiento de la división entre capital y trabajo (González, 2011). Antes de la fábrica

moderna, el trabajo estaba integrado a la vida comunitaria a través de la subsistencia familiar y los gremios (González, 2011). La articulación de estos sistemas a escala global, potenciada por los procesos de expansión territorial y comercial que ocurrieron desde finales del siglo XV (como la llegada a América en 1492), acentuó la división laboral y preparó el terreno para las nuevas formas de producción que marcarían la Modernidad (González, 2011; Cristancho Giraldo, 2022).

### ***1.2 La Revolución Industrial: la Consolidación del Trabajo Asalariado y sus Consecuencias Psíquicas***

El punto de inflexión que inauguró la segunda etapa del trabajo fue la Revolución Industrial (siglos XVIII y XIX). La incorporación de maquinaria y la producción en serie desplazaron el eje de los talleres a la fábrica, consolidando el trabajo asalariado como la forma dominante y estableciendo una nueva disciplina del tiempo, división de tareas y supervisión (Cristancho Giraldo, 2022; Rieznik, 2001). Este proceso transformó no solo la organización laboral, sino también, y fundamentalmente, la experiencia psíquica del trabajador.

Desde la psicología humanista, el modelo de la fábrica industrial generó una profunda paradoja motivacional. Si bien ofrecía una precaria satisfacción de las necesidades de carencia (fisiológicas y de seguridad) a través de un salario —evitando la enfermedad que produce su carencia (García Alba, 1986)—, lo hacía a costa de bloquear sistemáticamente las necesidades superiores o de desarrollo de la jerarquía de Maslow. La organización científica del trabajo, con su extrema división de tareas, imposibilitaba la construcción de lazos sociales y afectivos significativos, frustrando las necesidades de pertenencia. De igual manera, al anular la autonomía y reducir al trabajador a un mero ejecutor de tareas repetitivas, se vedaba

la posibilidad de logro y reconocimiento, afectando directamente las necesidades de estima. El camino hacia la Autorrealización, por tanto, quedaba completamente bloqueado.

Este choque fundamental entre las aspiraciones del sujeto y la rigidez de la organización es precisamente lo que Dejours (2011) identifica como la génesis del sufrimiento en el trabajo. Dejours sostiene que ciertas formas de organización del trabajo, como la industrial, son inherentemente "nocivas para el funcionamiento psicológico". Al generar este conflicto, se obliga a los trabajadores a crear mecanismos de defensa —tanto individuales como colectivos— para poder contener el sufrimiento y evitar la descompensación en patología mental. La alienación descrita por la sociología se convierte, en este marco, en una experiencia psicológica tangible de desconexión y pérdida de sentido.

Las graves consecuencias sociales de esta etapa, como las jornadas laborales extenuantes y la explotación, pueden ser entendidas como la manifestación externa de este profundo malestar psíquico. En respuesta, los movimientos sociales y las luchas obreras que surgieron (Hobsbawm, 1987) no solo buscaron mejoras materiales, sino que representaron una lucha por la dignidad y el reconocimiento. El establecimiento de la jornada de ocho horas, por ejemplo, fue un hito que buscaba que el trabajo no fuese "considerado simplemente como un artículo de comercio", procurando una mejora en el bienestar físico, moral e intelectual de los trabajadores (González, 2011). En conclusión, la fábrica moderna no solo dio origen a una nueva clase social, sino que inauguró la problemática de la Psicopatología del Trabajo, sentando las bases para la posterior preocupación por la salud mental en el entorno laboral.

### ***1.3 La Era Postindustrial y la Emergencia del Trabajo Remoto***

A lo largo del siglo XX, y con mayor claridad hacia finales del período, la expansión de los servicios y de las actividades basadas en el conocimiento dio lugar a un escenario

denominado postindustrial. En este marco, las actividades de carácter intelectual ganaron peso, las formas de organización se orientaron hacia la capacidad de reflexión y se ampliaron los márgenes de autonomía, reconfigurando las modalidades de control jerárquico (Cristancho Giraldo, 2022; De la Garza Toledo, 2000, 2006). Desde los años setenta, el pasaje del fordismo al toyotismo, la microelectrónica y la difusión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) cambiaron el modo de producir, fomentando la desconcentración productiva, la subcontratación, la tercerización y la acumulación flexible. El resultado fue un mercado de trabajo más heterogéneo, complejo y fragmentado, con efectos directos en la subjetividad laboral (Antunes, 2003).

De este modo, la historia reciente del trabajo se caracteriza por una tensión entre lo tradicional y lo nuevo. La crisis de los modelos de empleo estable generó fenómenos de precariedad e inestabilidad que coexisten con la emergencia de un trabajo intelectual de mayor valor social (Albanesi, 2015; Cristancho Giraldo, 2022). Esta degradación de las condiciones de trabajo y la falta de protección social puede ser entendida, desde la perspectiva de Maslow, como una amenaza directa a las Necesidades de Seguridad (seguridad física, de empleo, de ingresos), generando una base de ansiedad e incertidumbre. Al mismo tiempo, el giro hacia un trabajo intelectual abrió la puerta a la satisfacción de Necesidades de Estima (logro, competencia) y Auto-realización (crecimiento personal), Necesidades del Ser (Maslow, citado en Quintero Angarita, s. f.).

Sin embargo, este nuevo paradigma también reconfiguró las fuentes del malestar. Desde la Psicodinámica del Trabajo, se advierte que las nuevas técnicas de gestión —como la evaluación individual del rendimiento, la "calidad total" y la precarización del empleo— han contribuido al deterioro de la salud mental (Gómez Vélez & Calderón Carrascal, 2017). Estas prácticas, al promover la competencia individualista, destruyen los vínculos de cooperación y

solidaridad, que actúan como defensas colectivas fundamentales contra el sufrimiento psíquico. Como resultado, se incrementa la presión productiva y el aislamiento, generando patologías de sobrecarga como el síndrome de *burnout* (Dejours, 2011).

Finalmente, la difusión de las TIC habilitó en las últimas décadas arreglos que descentran el lugar físico de desempeño. En ese contexto emergen modalidades a distancia como el teletrabajo. Como señala López Mejía (2013), esta transición hacia modalidades remotas no es una ruptura absoluta, sino parte de una evolución histórica que redefine el concepto de trabajo. El teletrabajo se configura como un nuevo escenario en el que se expresa la dualidad inherente al trabajo. Por un lado, puede favorecer la autonomía, el desarrollo personal y la experiencia de autorrealización, tal como lo plantea Maslow (citado en Quintero Angarita, s. f.). Por otro lado, también puede intensificar el sufrimiento psíquico a través de nuevas formas de presión, control y aislamiento, en línea con los aportes de Dejours (2011) sobre la psicodinámica del trabajo.

## **2. Del Trabajo Presencial al Trabajo Remoto**

### ***2.1 Conceptualización de Trabajo remoto y Teletrabajo***

Se entiende por trabajo remoto la prestación de tareas fuera de la sede habitual de la organización, mediada por el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Dentro de este espectro, el teletrabajo se entiende, por un lado, como trabajo realizado fuera de la empresa mediante telecomunicaciones (Hill et al., 1998) y, por otro, como una forma flexible de organización que permite desempeñar la actividad profesional sin presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su jornada (Barrios, 2007); en términos etimológicos, el término remite a “trabajo a distancia” (Osio Havriluk & Delgado de Smith, 2011), citados en López Mejía (2013). A diferencia del modelo tradicional centrado en la supervisión directa, el teletrabajo desplaza el énfasis hacia la autonomía operativa y la

gestión por objetivos, donde la supervisión y el seguimiento de tareas y proyectos resultan más relevantes que el control presencial (Certo, 2001, como se cita en López Mejía, 2013).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) precisa que el teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TICS) para trabajar fuera de las instalaciones del empleador, lo cual debe ocurrir mediante un acuerdo voluntario entre ambas partes y conlleva la misma protección jurídica. Esta dependencia fundamental de las herramientas digitales es lo que lo diferencia del trabajo a domicilio tradicional (Barrios, 2007, como se cita en López Mejía, 2013). La expansión del trabajo remoto responde a transformaciones estructurales, como la globalización y la búsqueda de mayor productividad en economías basadas en el conocimiento. A ello se suma la necesidad de nuevas formas de flexibilidad que habilitan una mayor autonomía personal y posibilidades de empoderamiento para los trabajadores (Castillo Builes, 2010, como se cita en López Mejía, 2013). Estas transformaciones, como acertadamente señala López Mejía (2013), no deben entenderse como una ruptura, sino como parte de la evolución histórica del trabajo. El paso de la presencialidad a modalidades flexibles es la continuación de un proceso que redefine constantemente la organización laboral.

Es en este punto donde la dimensión psicológica del teletrabajo se vuelve central. El estudio de López Mejía (2013) resulta esclarecedor al destacar que el trabajo tradicional tiene mayores niveles de *burnout* (agotamiento profesional) que el teletrabajo, y que este último se vincula con mayores niveles de involucramiento y compromiso (*engagement*). Se manifiesta aquí la dualidad inherente a esta modalidad: por un lado, ofrece un entorno que puede satisfacer necesidades psicológicas superiores de autonomía y desarrollo; por otro, la ausencia de límites claros puede intensificar el desgaste y el estrés. De este modo, el teletrabajo refleja la historicidad del concepto de trabajo y confirma que cada nueva etapa

redefine las formas de experimentar el sentido, el valor y, crucialmente, el impacto de la actividad laboral en la salud mental (López Mejía, 2013).

En consecuencia, los entornos virtuales que se derivan de estas dinámicas se distinguen por la deslocalización espacial del conocimiento y la transformación del rol del trabajador, quien pasa de ser un sujeto pasivo a un participante activo (Bravo, 2011, como se cita en López Mejía, 2013). Este cambio modifica profundamente la relación psicológica entre el individuo y la organización, generando no solo nuevas oportunidades de desarrollo, sino también nuevos desafíos vinculados a la construcción del sentido de pertenencia y a la gestión del aislamiento, aspectos fundamentales para la salud y el bienestar en el trabajo.

## ***2.2 El Rol del Psicólogo en el Trabajo Remoto***

La transición masiva hacia el trabajo remoto, impulsada por la pandemia de COVID-19, ha reconfigurado el panorama laboral y, con ello, ha exigido una profunda redefinición del rol del psicólogo organizacional (Cavaller, 2021; Morales Inga & Morales Tristán, 2024). La función tradicional, concebida para la presencialidad, se ha visto superada por una nueva realidad marcada por la distancia física, la centralidad de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la disolución de las fronteras entre el ámbito laboral y personal (Alonso Fabregat & Cifre Gallego, 2002). En este paradigma emergente, el psicólogo evoluciona de ser un gestor de personal a un arquitecto estratégico de entornos de trabajo virtuales que deben ser, ante todo, saludables, resilientes y productivos.

Lejos de las soluciones improvisadas que muchas organizaciones adoptaron por necesidad (Peiró & Soler, 2020), el psicólogo organizacional desempeña un papel crucial en la planificación y gestión estratégica de la transición al teletrabajo o trabajo remoto, según las características y recursos de cada organización (Cavaller, 2021). Su labor no se limita a rediseñar procesos o determinar la idoneidad de los puestos para la modalidad a distancia,

sino que se extiende a la gestión del cambio cultural que esta transformación implica (Morales Inga & Morales Tristán, 2024).

La cultura organizacional —definida como el conjunto de valores, creencias y principios subyacentes que guían a una organización (Denison, 1990)— mantiene una influencia recíproca con el trabajo remoto. La cultura preexistente afecta directamente la capacidad de adaptación a la nueva modalidad, y, a su vez, el trabajo remoto transforma inevitablemente dicha cultura (Morales Inga & Morales Tristán, 2024). La ausencia de un espacio físico compartido complica la transmisión de valores, la socialización de nuevos empleados y el mantenimiento del sentido de pertenencia (Raghuram, 2021). Por ello, el psicólogo debe diseñar e implementar estrategias para fortalecer y comunicar la cultura organizacional a través de canales virtuales, asegurando que los valores fundamentales de la empresa permanezcan vivos y funcionales en un entorno distribuido.

Una de las funciones más críticas del psicólogo en esta nueva era es la de actuar como vigía y preventor estratégico de los riesgos psicosociales emergentes, específicos del teletrabajo (INSST, 2022). Su intervención se focaliza en dos áreas críticas. En primer lugar, debe mitigar los riesgos derivados del entorno virtual, como el tecnoestrés —que se manifiesta en tecnoansiedad o tecnofatiga por el uso prevalente de las TIC— y la falta de contacto personal, la cual puede conducir a sentimientos de aislamiento y a la reducción del apoyo social, impactando negativamente el bienestar (Alonso Fabregat & Cifre Gallego, 2002; Barraza et al., 2015; INSST, 2022). En segundo lugar, es esencial que aborde la difuminación de las barreras entre el ámbito laboral y personal. Este fenómeno incrementa la hiperconectividad, el conflicto trabajo-vida y el riesgo de agotamiento (*burnout*) (Alonso Fabregat & Cifre Gallego, 2002; INSST, 2022). Ante estos desafíos, la labor del profesional es crucial para asesorar en la creación de políticas de desconexión digital efectivas y para

formar a toda la organización en la gestión de tiempos y el establecimiento de límites saludables (INSST, 2022).

En este contexto, los modelos de liderazgo tradicionales basados en la supervisión directa resultan insuficientes (Barrientos-Báez, 2024). El psicólogo organizacional actúa como un asesor clave para desarrollar nuevas formas de liderazgo adaptadas al trabajo a distancia. El liderazgo basado en la inspiración y la motivación, centrado en generar confianza y en la orientación a las personas, ha demostrado ser especialmente efectivo al promover la autonomía y el compromiso del equipo (Lupano Perugini & Castro Solano, 2008). Es tarea del psicólogo capacitar a los líderes para gestionar objetivos, desarrollar una comunicación empática a través de medios digitales y fomentar la cohesión del equipo, promoviendo, cuando sea necesario, el liderazgo compartido donde las funciones se distribuyen entre los miembros (Gil et al., 2011).

Desde la Psicología Organizacional Positiva, el rol del/la psicólogo/a organizacional trasciende la mera prevención de riesgos para orientarse a la promoción activa del bienestar y del desempeño sostenible. En esta línea, Salanova et al. (2016) desarrollan el modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO), que concibe el bienestar como un recurso estratégico. El modelo integra: (a) prácticas saludables organizacionales (políticas y sistemas de gestión que cuidan la salud psicosocial), (b) recursos laborales como la autonomía, el *feedback*, el apoyo social y el liderazgo positivo, (c) recursos personales —por ejemplo, autoeficacia y resiliencia—, y (d) resultados saludables expresados en mayores niveles de *engagement* y eficacia. Cuando estos elementos se articulan, se produce un efecto multiplicador: aumentan el compromiso y se reducen los riesgos psicosociales, favoreciendo la sostenibilidad del desempeño. Aplicado al trabajo remoto, el enfoque “HERO” orienta la intervención hacia la construcción de entornos digitales saludables: fortalecer recursos

laborales (liderazgo de apoyo, normas claras de comunicación, reconocimiento) y personales (autogestión, regulación emocional), junto con prácticas organizacionales coherentes. La dimensión física y ergonómica se mantiene como complemento necesario, respaldada por guías específicas de INSST (2022) para prevenir sedentarismo, malas posturas y fatiga visual.

Por otro lado, las funciones clásicas de la gestión del talento humano deben ser adaptadas estratégicamente por el psicólogo para el entorno virtual. En la selección de personal, es necesario redefinir los perfiles para identificar candidatos con alta autonomía, autodisciplina y automotivación (Alonso Fabregat & Cifre Gallego, 2002). La capacitación y el desarrollo deben enfocarse en competencias para el teletrabajo o trabajo remoto, tales como la gestión del tiempo y la comunicación asertiva en entornos virtuales (Peiró & Soler, 2020). Por su parte, la evaluación del desempeño debe ser rediseñada para basarse en el logro de objetivos y resultados, superando así la cultura del presencialismo (Barrientos-Báez, 2024). En conclusión, el rol del psicólogo en la era del trabajo remoto es eminentemente estratégico y proactivo. Requiere una visión sistémica del comportamiento humano y una necesaria colaboración interdisciplinaria (Cavaller, 2021; Schvarstein, 2004). Su misión es facilitar la adaptación de la organización y de sus miembros a esta nueva forma de trabajar, no solo mitigando sus riesgos, sino aprovechando sus oportunidades para construir entornos laborales más flexibles, humanos, saludables y eficientes (Orozco Rincón et al., 2013).

### ***2.3 La Regulación del Teletrabajo en Argentina***

Las funciones y estrategias que el psicólogo organizacional debe desplegar no operan en un vacío, sino que están enmarcadas y condicionadas por un contexto legal específico. La efectividad de su rol depende, en gran medida, de su capacidad para traducir la normativa vigente en prácticas organizacionales saludables y conformes a derecho. En Argentina, la

pandemia aceleró no solo la adopción del teletrabajo, sino también la creación de un marco regulatorio que define las nuevas reglas del juego y orienta la intervención profesional.

Si bien el teletrabajo comenzó a expandirse hacia mediados de la década de 2010, fue la sanción de la Ley 27.555 de Contrato de Teletrabajo (2020) la que le otorgó un marco regulatorio específico en el país. Esta norma reconoce formalmente la modalidad y establece un conjunto de derechos y obligaciones fundamentales. Entre los más destacados se encuentran la igualdad de trato respecto a quienes trabajan de manera presencial; el derecho a la desconexión digital fuera de la jornada laboral; el derecho a la reversibilidad, que permite al trabajador solicitar el retorno a la presencialidad; la obligación del empleador de proveer las herramientas de trabajo y asumir la compensación de gastos por servicios e insumos (Ley 27.555, 2020).

Posteriormente, la reglamentación parcial de la ley, a través del Decreto 27/2021, precisó aspectos clave como los alcances de las compensaciones y las condiciones para ejercer la reversibilidad, buscando adaptar la normativa a los desafíos prácticos del contexto (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021). Estas regulaciones demuestran cómo la crisis sanitaria no solo transformó las prácticas laborales, sino que también impulsó la construcción de una nueva arquitectura legal para el mundo del trabajo.

#### ***2.4 Ventajas, Riesgos e Impacto en la Productividad***

La expansión del trabajo remoto trae consigo un conjunto de efectos que atraviesan a trabajadores y organizaciones. Entre las ventajas se señalan la mayor flexibilidad, la conciliación entre vida laboral y personal, la reducción de costos y tiempos de traslado, y beneficios organizacionales como menor ausentismo y optimización de recursos físicos (Enríquez Román, 2022). No obstante, también emergen riesgos como el aislamiento social,

el debilitamiento del sentido de pertenencia, la extensión de la jornada, el tecnoestrés y problemas ergonómicos.

En cuanto a la productividad, la evidencia no es concluyente. Algunos estudios, como el de Bloom et al. (2015), indican que trabajar desde casa puede mejorar el rendimiento gracias a la reducción de interrupciones y tiempos muertos, mientras que otros, como el de Morikawa (2020), registran que también puede descender cuando hay tareas que deben realizarse en el lugar de trabajo, recursos TIC insuficientes en el hogar o menos comunicación inmediata para coordinar, lo que sugiere que el impacto en la productividad depende en gran medida del tipo de tarea y de la calidad de la implementación. En línea con estos hallazgos, Maresca (2024) plantea que la incorporación del teletrabajo no debería ser una medida uniforme, sino un proceso gradual que combine formación y adecuación de recursos, para así potenciar sus ventajas en lugar de reforzar desigualdades.

Estas transformaciones no son solo tecnológicas o estructurales, sino también culturales y subjetivas. El hecho de “conectarse” al trabajo resignifica el vínculo entre el individuo y la organización, generando desafíos relacionados con la construcción de identidad y el sentido de pertenencia. En este punto, la comparación empírica resulta clave: mientras que el trabajo presencial puede asociarse con rutinas rígidas y agotamiento, el teletrabajo ha mostrado vínculos más estrechos con el *engagement*, entendido como un estado positivo de vigor, absorción e involucramiento en las tareas (López Mejía, 2013). Los hallazgos reportados sugieren que, si bien ambas modalidades pueden presentar riesgos de desgaste, los teletrabajadores tienden a experimentar mayores niveles de motivación y compromiso. Esto revela que los cambios estructurales impactan en la dimensión psicosocial del trabajo, influyendo en el bienestar. En este sentido, el teletrabajo puede ser entendido no solo como un mecanismo de reorganización productiva, sino también como una práctica

social que redefine el lugar del trabajador dentro de la organización (López Mejía, 2013). Por ello, no debe interpretarse únicamente como una forma de flexibilización, sino asumirse como un modelo de organización disruptivo que exige el desarrollo de nuevas competencias y recursos, junto con cambios culturales que permitan sostenerlo en el tiempo (Maresca, 2024).

### **3. El Trabajo Remoto desde la Perspectiva de la Salud Ocupacional y los Riesgos Psicosociales**

#### ***3.1. Salud, Riesgos Psicosociales y Bienestar en el Trabajo***

La noción contemporánea de salud supera la mera ausencia de enfermedad y se define como un estado de completo bienestar físico, mental y social (OMS, 1948), reafirmada como derecho humano fundamental en la Declaración de Alma-Ata (1978). Este encuadre permite, en el ámbito laboral, integrar las condiciones materiales del trabajo, la organización de las tareas y los procesos psicosociales que median en el bienestar. Desde una perspectiva dinámica, la salud se comprende como un equilibrio entre las demandas del entorno y los recursos del sujeto, un balance que se reconfigura constantemente según el contexto y las trayectorias individuales (Neffa, 2015). En este sentido, y para precisar el alcance del bienestar mental, la OMS (2022) define la salud mental como "un estado de bienestar en el que el individuo realiza sus capacidades, supera el estrés normal de la vida, trabaja de forma productiva y fructífera, y aporta algo a su comunidad".

Dentro de este marco conceptual, la salud ocupacional persigue dos fines complementarios: promover la salud de los trabajadores y mejorar los entornos de trabajo. La psicología de la salud ocupacional, en este punto, aporta un lente aplicado para examinar cómo la organización del trabajo incide en la calidad de vida laboral y cómo traducir ese conocimiento en intervenciones concretas (Schaufeli, 2004). Se trata, en síntesis, de orientar

la gestión hacia prácticas que reduzcan la exposición a estresores y fortalezcan los recursos tanto personales como organizacionales.

La dimensión psicosocial ocupa un lugar central en este análisis. El Comité Mixto OIT/OMS definió los factores psicosociales como las interacciones entre el contenido y la organización del trabajo y las características de las personas, las cuales pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción (OIT & OMS, 1984). En esta línea, Gollac (2011, como se cita en Rubbini, 2012) define los riesgos psicosociales como aquellos que amenazan la salud mental, física y social, derivados de las condiciones de empleo y de factores organizacionales. Esta definición es clave, porque enfatiza que dichos riesgos no surgen de características individuales aisladas, sino de la interacción con la estructura laboral, lo que refuerza la necesidad de un abordaje preventivo y colectivo. Este enfoque, por tanto, desplaza la mirada desde los rasgos individuales hacia la configuración organizacional: la carga y el ritmo de trabajo, la claridad de las tareas, el control sobre las mismas, los estilos de liderazgo y la compatibilidad entre las exigencias laborales y la vida personal. En clave preventiva, interesa no solo identificar los estresores, sino comprender cómo se producen y dónde es más efectivo intervenir.

En estrecha relación con lo anterior, la satisfacción laboral se considera un constructo actitudinal que integra la evaluación subjetiva de la experiencia de trabajo. En términos clásicos, se la define como un estado emocional positivo derivado de la valoración del propio trabajo o de las experiencias laborales (Locke, 1976). De manera convergente, la literatura sobre clima organizacional identifica un vínculo sólido entre la percepción del clima (comunicación, apoyo, justicia) y la satisfacción. Esto sugiere que climas más favorables tienden a generar mayor bienestar, mientras que climas deteriorados coexisten con malestar y conductas disfuncionales (Chiang Vega et al., 2010). Así, los conceptos de factores

psicosociales, clima y satisfacción ofrecen un marco articulado para interpretar los efectos del trabajo en la salud mental.

### **3.2. El Estrés y Tecnoestrés como Riesgos Centrales**

La evidencia es consistente en señalar que el trabajo remoto, si no es gestionado adecuadamente, puede ser una fuente significativa de estrés. La Organización Mundial de la Salud (OMS) define el estrés como "la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación" (citado en Miranda Benavides et al., 2021).

En el trabajo remoto, esta respuesta se ve intensificada por la exposición prolongada a dispositivos tecnológicos, la gestión simultánea de múltiples tareas y la presión por sostener la productividad a distancia. Cuando este estado se cronifica, su impacto trasciende el malestar pasajero. La *Society for Neuroscience* (2022) ha demostrado que el estrés crónico produce modificaciones estructurales en el cerebro, lo que contribuye a la aparición de alteraciones emocionales y cognitivas. En esta línea, Rubbini (2012) señala que el teletrabajo concentra varios factores de riesgo psicosocial que incrementan la probabilidad de estrés: la intensificación del trabajo por demandas tecnológicas, la extensión de la jornada más allá de los límites formales, la disponibilidad permanente y la difusión de fronteras entre vida personal y laboral. Si bien la autonomía es presentada como una ventaja, en ausencia de límites claros puede derivar en autoexigencia excesiva y en una carga laboral mayor que la de la presencialidad. De este modo, el trabajo remoto, y en particular el teletrabajo, instala un escenario en el que las mismas condiciones que otorgan flexibilidad también pueden generar nuevas fuentes de presión sobre los trabajadores.

Bajo estas condiciones, el trabajo remoto puede exacerbar las tensiones, puesto que los trabajadores deben responder a demandas crecientes sin una clara delimitación de

jornadas ni de espacios de descanso, lo que incrementa la probabilidad de desgaste físico y emocional. En esta misma línea, Venegas Tresierra y Leyva Pozo (2020) sostienen que la modalidad remota, especialmente en contextos de distanciamiento social, incrementa la fatiga y la carga mental debido a la saturación de tareas digitales y a la exigencia de disponibilidad permanente. Dichos autores advierten que estas condiciones no solo reducen la capacidad de concentración y recuperación psíquica, sino que además elevan los riesgos de agotamiento psicológico.

A esto se suma el tecnoestrés, un concepto introducido por la literatura más reciente para describir el malestar psicológico derivado del uso intensivo de tecnologías digitales en el trabajo. Según Mendoza Huilca (2022), el tecnoestrés incluye la sobrecarga por exceso de información, la necesidad de aprender constantemente nuevas plataformas y la imposibilidad de desconectarse de manera adecuada. Este fenómeno no se limita a lo psíquico, sino que también repercute en la salud física. Mariño Andrade et al. (2022) analizaron las repercusiones en la salud mental asociadas al teletrabajo, señalando que esta modalidad potencia los factores de riesgo psicosocial y el estrés crónico. Sus efectos negativos incluyen un aumento del sedentarismo y trastornos derivados del tecnoestrés (como la tecnoansiedad). También se evidencian múltiples repercusiones físicas, tales como dolores musculares, trastornos digestivos y la alteración del ciclo del sueño.

### ***3.3. El Desafío del Equilibrio entre Vida y Trabajo***

Quizás el desafío más emblemático del trabajo remoto sea la difusa frontera entre la esfera laboral y la personal. La falta de una separación física clara entre el espacio de trabajo y el doméstico puede producir un estado de "conectividad constante" y la "ruptura de las fronteras entre la esfera laboral y familiar/personal" (INSST, 2022). Este fenómeno, donde

los límites entre el tiempo de trabajo y el de la vida se vuelven "difusos" (Cabrera & Hopp, 2010), constituye uno de los principales riesgos psicosociales de esta modalidad.

La literatura empírica confirma esta problemática, revelando la ambivalencia de la flexibilidad horaria. Si no se gestiona, la flexibilidad deriva en una "prolongación de la jornada" (INSST, 2022). Este fenómeno es particularmente crítico en trabajadores con altas responsabilidades domésticas. Cabrera y Hopp (2010) demostraron que los sujetos con "alta participación doméstica" (mayoritariamente mujeres) combinada con una "baja labilidad" laboral (límites rígidos) se encuentran en una situación de "doble jornada" y sobrecarga. De igual modo, el INSST (2022) identifica la "doble presencia" —demandas simultáneas de distintas esferas— como un riesgo que "afecta especialmente a las mujeres". El impacto en la dinámica familiar es un aspecto central, ya que se "mezclan los roles laborales con la vida familiar" (Cabrera Armijos, 2022). López Mejía (2013) no solo identifica la dificultad para balancear "vida-trabajo" como una experiencia personal de estrés, sino que su estudio demostró que variables como el "número de hijos" inciden directamente en la experiencia de "agotamiento profesional" de los teletrabajadores.

En conclusión, la difusión de los límites constituye uno de los principales desafíos contemporáneos del trabajo remoto. Su impacto no es automático, sino que depende de una implementación intencionada. La evidencia sugiere que la flexibilidad sin "condiciones institucionales adecuadas" y "políticas adecuadas de desconexión digital" (INSST, 2022) puede desembocar en "aislamiento", "fatiga informática" y un deterioro del bienestar emocional (San Román et al., 2024).

#### ***3.4. Riesgos Psicosociales Adicionales: Ansiedad y Aislamiento Social***

Además del estrés, la ansiedad representa otra de las consecuencias emocionales relevantes del trabajo remoto. Se caracteriza por sentimientos de nerviosismo, preocupación y

miedo frente a situaciones percibidas como incontrolables o amenazantes (Flores et al., 2010). En el contexto del teletrabajo, factores como la incertidumbre respecto a la estabilidad laboral, la dificultad para desconectarse y la presión por mantener altos niveles de productividad generan un escenario propicio para su aparición.

Estudios recientes refuerzan esta perspectiva. Gallegos et al. (2023) reportan que los teletrabajadores experimentaron durante la pandemia un incremento significativo de síntomas de ansiedad y depresión, derivados tanto de la falta de interacción social como del aislamiento prolongado. De manera similar, Molina (2020) coincide en que el teletrabajo, cuando se implementa de manera improvisada y sin regulaciones claras, aumenta la probabilidad de malestar psicológico. Dicho autor destaca que la ausencia de separación entre la vida laboral y personal, analizada en el apartado anterior, favorece la aparición de insomnio, irritabilidad y estados ansiosos.

La literatura también ha señalado la estrecha interacción entre estrés y ansiedad, ya que la exposición prolongada a estresores tiende a derivar en cuadros ansiosos persistentes (Flores et al., 2010). En el trabajo remoto, esta relación puede acentuarse debido a la constante adaptación a nuevas tecnologías, los cambios organizativos y, fundamentalmente, por un factor determinante: el aislamiento social. Rubbini (2012) muestra que la ansiedad en esta modalidad tiende a alimentarse de una combinación de factores, como la intensificación del trabajo, la ambigüedad de rol y el aislamiento.

Este sentimiento de aislamiento se comprende mejor al considerar los factores protectores inherentes al trabajo presencial que se debilitan en la distancia. La interacción cotidiana entre colegas, la transmisión directa de la cultura organizacional, el reconocimiento informal y el ejercicio cercano del liderazgo son elementos que refuerzan el sentido de pertenencia. López Mejía (2013) advierte que, al trasladarse al esquema remoto, muchos de

estos componentes se atenúan o desaparecen, lo cual puede incrementar significativamente la sensación de soledad y desconexión del trabajador con la organización.

Por ello, el desafío para las organizaciones consiste en reconocer esta pérdida y diseñar mecanismos que reemplacen o complementen estas funciones vitales. Promover instancias de comunicación estructurada e informal, así como rituales de cohesión virtual, se vuelve fundamental para sostener el compromiso y mitigar el impacto del aislamiento en la salud mental de los teletrabajadores (López Mejía, 2013).

### ***3.5. La Contrapartida: Autonomía, Engagement y Factores Protectores***

En contrapartida al panorama de riesgos, el trabajo remoto ofrece un conjunto de oportunidades y factores protectores que pueden fomentar un nivel superior de bienestar. Investigaciones comparativas han revelado una distinción crucial: mientras el trabajo presencial a menudo se asocia con rutinas rígidas y repetitivas que pueden conducir al *burnout* —un estado de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal—, el teletrabajo ha mostrado vínculos más estrechos con el *engagement*, definido como un estado psicológico positivo de involucramiento con las tareas (López Mejía, 2013).

López Mejía (2013) encontró que, aunque el *burnout* se manifiesta en ambas modalidades, resulta más frecuente y con mayor intensidad en los trabajadores presenciales. En particular, en el entorno de oficina predominan percepciones de agotamiento emocional y falta de desafíos, lo que refleja que la rigidez de las rutinas y la monotonía también pueden ser una fuente significativa de tensión psicológica y desgaste. El *engagement*, en cambio, se caracteriza por tres dimensiones clave: vigor, entendido como altos niveles de energía y resistencia mental; absorción, que se refiere a un estado de plena concentración e inmersión en el trabajo; y dedicación, que implica un alto grado de implicación y la experimentación de orgullo y entusiasmo por la labor realizada. Los hallazgos sugieren que el teletrabajo, bajo

ciertas condiciones, es un terreno fértil para el florecimiento de este estado psicológico positivo.

La fuente principal de este potencial benéfico radica en la autonomía y la flexibilidad. La capacidad de gestionar el propio tiempo, sumada a la reducción de traslados, no solo facilita una mejor conciliación entre la vida laboral y familiar, sino que también fortalece la percepción de control y autoeficacia en el trabajador. Como revelan los testimonios cualitativos recabados por López Mejía (2013), los teletrabajadores a menudo manifiestan sentirse más comprometidos y satisfechos al poder organizar su jornada de una manera que se alinea mejor con sus ritmos y responsabilidades personales.

Esta evidencia cualitativa es elocuente: mientras los trabajadores presenciales describían sus tareas como rutinarias y poco estimulantes, reforzando sentimientos de desgaste y desconexión con el sentido de su labor, los teletrabajadores destacaron que la autonomía en la gestión del tiempo incrementaba su satisfacción. Esta vivencia más dinámica y motivadora sugiere que el trabajo remoto, que dista de ser inherentemente perjudicial, puede ofrecer un marco propicio para escapar de la monotonía del entorno de oficina tradicional, fortaleciendo así recursos psicológicos protectores que amortiguan el impacto de los estresores laborales. En este sentido, un mayor control sobre las tareas y los horarios puede actuar como un factor protector frente a la aparición de cuadros ansiosos, ya que aumenta la percepción de autoeficacia y reduce la sensación de incertidumbre (López Mejía, 2013).

### ***3.6 El Rol Crítico del Diseño Organizacional***

El análisis precedente evidencia que no es la modalidad en sí misma la que determina el bienestar, sino la interacción entre sus características y las condiciones organizacionales en las que se implementa (López Mejía, 2013). La investigación de López Mejía (2013) es un

claro ejemplo: su estudio comparativo encontró que los teletrabajadores reportaron niveles significativamente menores de desgaste profesional (específicamente en agotamiento e insatisfacción) y niveles más altos de entusiasmo laboral (en dedicación y absorción) que sus contrapartes en el trabajo tradicional.

Por lo tanto, el impacto positivo del teletrabajo depende de una implementación estratégica. López Mejía (2013) concluye que, para que la modalidad sea exitosa y sostenible, la organización debe asumir un rol proactivo, asegurando un diseño de trabajo intencional que incluya claridad en los objetivos, procesos de selección que identifiquen perfiles con autodisciplina, y capacitación continua. En última instancia, la transición hacia modelos híbridos exitosos no es un desafío tecnológico, sino de diseño organizacional, enfocado en la confianza, la autonomía y la retroalimentación (López Mejía, 2013).

#### **4. Estrategias de Prevención y Promoción en el Trabajo Remoto**

El análisis precedente ha mostrado que el trabajo remoto presenta una naturaleza dual. Si bien ofrece oportunidades para potenciar la autonomía y la conciliación, también expone a riesgos psicosociales como el estrés, el aislamiento y la difuminación de los límites entre la vida laboral y personal. Esta ambivalencia indica que los efectos no son inherentes a la modalidad, sino que dependen críticamente del diseño organizacional y del contexto de implementación (López Mejía, 2013). En consecuencia, las estrategias de prevención y promoción eficaces exigen un enfoque sistémico y multinivel que integre medidas organizacionales, grupales e individuales, de manera articulada y consistente con la evidencia disponible.

#### ***4.1. Intervenciones a Nivel Organizacional***

**Marco Normativo y Límites Temporales.** Fundamento teórico: La implementación del teletrabajo requiere un marco normativo claro para proteger la salud psicosocial de los trabajadores. El uso intensivo de las TIC facilita la "conectividad constante" (INSST, 2022), lo que "desdibuja" los límites entre la vida personal y profesional (Sanabria et al., 2023). Por ello, organismos como la OIT (2020) y legislaciones nacionales como la Ley 27.555 en Argentina (Congreso de la Nación Argentina, 2020) han establecido el "derecho a la desconexión". El objetivo de esta regulación es prevenir la "hiperconectividad" (INSST, 2022), un factor de riesgo asociado a jornadas laborales prolongadas que incrementan significativamente las muertes por cardiopatías y accidentes cerebrovasculares (WHO & ILO, 2021).

Condiciones de aplicación: La implementación de este marco normativo requiere que la organización desarrolle políticas internas empresariales que lo materialicen. Estas deben definir contractualmente las responsabilidades y establecer códigos de ética para los teletrabajadores (López Mejía, 2013). Adicionalmente, estas políticas deben fijar una hora de inicio y de fin de la jornada laboral, implantar prácticas adecuadas de desconexión digital — que incluyan la promoción de pausas cortas y frecuentes— y definir horarios protegidos, por ejemplo, mediante la limitación del acceso a los servidores informáticos de la empresa fuera del horario laboral (INSST, 2022).

**Ergonomía y Condiciones Seguras.** Fundamento teórico: El teletrabajo, al realizarse a menudo en entornos no diseñados para el trabajo y con equipos portátiles, puede agravar los factores de riesgo ergonómico (INSST, 2022). Estos riesgos incluyen la adopción de "malas posturas y carga estática", el "sedentarismo" —que se agrava al eliminarse los desplazamientos— y los "movimientos repetitivos" (INSST, 2022). La exposición a estos

factores es una causa principal de "fatiga física" y la aparición de "trastornos musculoesqueléticos (TME)" (INSST, 2022). Por lo tanto, la ergonomía preventiva es una medida de protección esencial en esta modalidad.

Condiciones de aplicación: La intervención requiere que la empresa garantice un puesto de trabajo seguro. Dado que la visita al domicilio es compleja, la evaluación de riesgos debe realizarse basándose en la información recabada de la persona trabajadora (evaluación remota), utilizando herramientas como listas de verificación. Tras la evaluación, la organización debe asegurar la dotación suficiente y adecuada de medios, equipos y herramientas (como sillas o pantallas) o proveer la compensación correspondiente en su caso. Finalmente, esta provisión debe complementarse con información y formación (orientación) sobre la configuración física del puesto de trabajo, el mobiliario y la higiene postural (INSST, 2022).

**Gestión por Confianza y Resultados.** Fundamento teórico: El teletrabajo implica una transición obligatoria desde los sistemas de monitoreo y control físicos hacia un modelo basado en la evaluación por resultados y la confianza (Sanabria et al., 2023). Este enfoque es fundamental, ya que exige que el control pase a un segundo plano, lo cual se asocia directamente con una mejora en la productividad de los empleados y una mayor satisfacción (López Mejía, 2013).

Condiciones de aplicación: La aplicación de esta intervención requiere dos acciones principales. Primero, una capacitación específica para las jefaturas sobre cómo dirigir el teletrabajo, enfocada en evaluar mediante el logro de objetivos en lugar de supervisar la presencia física (López Mejía, 2013). Segundo, la organización debe establecer procesos y protocolos que permitan medir el desempeño individual y colectivo, complementando este

cambio con un acompañamiento institucional que incluya capacitación en herramientas digitales y rutas de apoyo psicosocial para los trabajadores (Sanabria et al., 2023).

**Implementación de Modelos Híbridos.** Fundamento teórico: El teletrabajo a tiempo completo (100%) es la forma más extrema de esta modalidad y donde se materializa la percepción de aislamiento de manera más intensa (INSST, 2022). Un estudio encontró que quienes teletrabajan a tiempo completo presentan mayor nivel de estrés, lo cual puede deberse a un mayor aislamiento y una disminución del apoyo social. En contraste, la modalidad híbrida se asocia con un menor nivel de estrés percibido, ya que el apoyo social percibido que se mantiene actúa como un protector ante el estrés (Del Blanco Pablos, 2023). Este modelo es el que aúna las características de la modalidad a distancia con la presencial (INSST, 2022).

Condiciones de aplicación: La implementación del modelo híbrido, definido como la realización de "parte del trabajo en su casa y dedicar también algunos días para trabajar en la oficina" (López Mejía, 2013), no debe ser aleatoria. Su efectividad depende de una "estrategia de comunicación y organización del trabajo que permita adecuar el número de jornadas que se realizan de una forma u otra en función de las reuniones, las actividades formativas y las tareas" (INSST, 2022).

#### ***4.2. Intervenciones a Nivel Grupal***

**Liderazgo de Apoyo.** Fundamento teórico: El ejercicio de un liderazgo de apoyo es una variable clave que influye directamente en el bienestar del trabajador. Las prácticas de gestión en apoyo por parte de las jefaturas se asocian significativamente con menores niveles de *burnout* y, a su vez, con mayores niveles de *engagement* en los trabajadores (Acuña-Hormazábal et al., 2021). Este tipo de liderazgo es especialmente relevante en el teletrabajo, donde la falta de supervisión física puede generar "desconfianza" por parte de líderes no

adaptados a esta modalidad (Sanabria et al., 2023). Por lo tanto, implementar prácticas de "apoyo social" y "retroalimentación del desempeño" (Acuña-Hormazábal et al., 2021) es fundamental para construir esa confianza y disminuir los efectos psicológicos negativos.

Condiciones de aplicación: La efectividad de la intervención depende de que las jefaturas implementen prácticas de apoyo diario. La evidencia indica que el apoyo con frecuencia diaria —en comparación con apoyos más esporádicos— posee el efecto más significativo en la reducción del *burnout* y el aumento del *engagement* (Acuña-Hormazábal et al., 2021). Concretamente, estas prácticas deben materializarse en una gestión basada en las relaciones que provea retroalimentación emocional al trabajador (Acuña-Hormazábal et al., 2021), junto con un seguimiento remoto estructurado que facilite la comunicación fluida y la confianza (Sanabria et al., 2023). Asimismo, este apoyo diario debe incluir la implementación de retroalimentación del desempeño constante (Acuña-Hormazábal et al., 2021); dicho proceso no debe ser un evento aislado, sino orientarse a la mejora continua, para lo cual la organización debe establecer procesos y protocolos que permitan medir el desempeño individual y colectivo (Sanabria et al., 2023).

**Cohesión y Pertenencia.** Fundamento teórico: El trabajo colectivo es un pilar de la salud psíquica. La glorificación del desempeño individual destruye la solidaridad y la cooperación —que son "garantías fundamentales para la salud mental en el trabajo"— y, al romperse estos vínculos, el trabajador queda en soledad y miedo (Dejours, 2011). Este riesgo se agrava en el teletrabajo, donde se identifican como desventajas principales la "sensación de aislamiento" (Sanabria et al., 2023) y la "pérdida de '*networking*'" (López Mejía, 2013). Por lo tanto, fomentar la cohesión no es un lujo, sino una medida protectora contra el malestar psíquico.

Condiciones de aplicación: Para contrarrestar la pérdida de la cohesión de equipo, la intervención debe multiplicar los espacios para la interacción social virtual (Sanabria et al., 2023). Es crucial que estos espacios no se limiten a la coordinación de tareas, sino que fomenten activamente la comunicación que no tiene que ver específicamente con el trabajo (ej. "conversaciones" informales), ya que esta es la que desaparece en la virtualidad y es fundamental para cultivar relaciones duraderas y el sentido de pertenencia (López Mejía, 2013).

**Gestión de la Comunicación y Conectividad.** Fundamento teórico: Para la intervención sobre gestión de la comunicación y conectividad, el fundamento teórico radica en que la gestión inadecuada de los canales de teletrabajo es un factor de riesgo psicosocial. El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST, 2022) advierte que las herramientas asincrónicas, como el correo electrónico, a menudo se tratan con una urgencia e inmediatez en la respuesta que puede favorecer la prolongación de la jornada de trabajo, mientras que la continua realización de videoconferencias (comunicación sincrónica) genera fatiga zoom. Esta presión por la conectividad constante es una causa directa de tecnoestrés (INSST, 2022).

Condiciones de aplicación: Dicha intervención requiere establecer protocolos claros, lo que implica una elección adecuada del canal de comunicación para según qué aspectos (INSST, 2022). Además, se deben definir ventanas de respuesta y horarios protegidos, mediante acciones como "programar adecuadamente... la franja horaria destinada a gestionar el uso del correo electrónico" e implantar prácticas como "limitar la posibilidad de usar el correo electrónico... a determinadas horas", conocidas como "siestas digitales", gestionando a su vez la continua realización de videoconferencias para prevenir la fatiga (INSST, 2022).

### **4.3. Intervenciones a Nivel Individual**

**Estrategias de Afrontamiento.** Fundamento teórico: Desde el modelo transaccional del estrés, Lazarus y Folkman (1984) se distinguen las estrategias centradas en el problema (dirigidas a modificar o actuar sobre el estresor, como la planificación de tareas) y las centradas en la emoción (orientadas a regular la respuesta emocional al estresor, como la revaloración positiva o la aceptación). La clave es la flexibilidad: se recomienda emplear las estrategias centradas en el problema cuando el estresor es percibido como controlable, y priorizar las estrategias centradas en la emoción cuando el estresor se evalúa como poco controlable (Lazarus & Folkman, 1984). Cabe destacar que, al referirnos específicamente al teletrabajo, investigaciones como la de Del Blanco Pablos (2023) sugieren que las estrategias centradas en el problema se asocian con menor estrés percibido y son empleadas con mayor frecuencia por quienes presentan mayor inteligencia emocional.

Condiciones de aplicación: La elección de las estrategias de afrontamiento es un proceso dinámico que debe ajustarse a la evaluación del estresor. De este modo, la intervención debe orientarse a que el individuo determine el grado de control percibido de la situación. Cuando el estresor es considerado controlable, es más efectivo emplear el afrontamiento centrado en el problema, buscando acciones directas para modificar la demanda (p. ej., planificación y ejecución de pasos). Por el contrario, cuando la situación es percibida como poco controlable o inmutable, se deben priorizar las estrategias centradas en la emoción, como la revaloración positiva y la aceptación, para así modular y reducir el malestar psicológico. (Lazarus & Folkman, 1984).

**Recursos Personales y Autorregulación Emocional.** Fundamento teórico: Desde la Psicología Organizacional Positiva, el modelo HERO plantea que fortalecer recursos personales (p. ej., autoeficacia, optimismo, resiliencia) y promover experiencias afectivas

positivas —emociones positivas y *engagement*: vigor, dedicación y absorción— actúa como factor protector del bienestar y favorece el funcionamiento saludable en el trabajo (Salanova et al., 2016). En paralelo, el modelo de inteligencia emocional de Goleman ubica la autorregulación como competencia central para gestionar impulsos y estados afectivos a fin de sostener conductas orientadas a metas, clave para afrontar demandas y mitigar el impacto del estrés (Goleman, 1995).

Condiciones de aplicación: En el enfoque HERO, se promueven intervenciones positivas también a nivel de la persona: se recomienda integrarlas en las políticas, asegurar participación, basarlas en una evaluación previa con entrevistas y cuestionarios, e instrumentar prácticas como mindfulness y acciones centradas en la persona (p. ej., identificación y práctica de fortalezas, amabilidad y gratitud), con evaluación de impacto y transferencia al puesto (Salanova et al., 2016). Por su parte, Goleman (1995) describe la autorregulación como la gestión de impulsos y estados emocionales en el desempeño cotidiano y subraya que estas habilidades pueden aprenderse y mejorarse mediante entrenamiento.

**Hábitos Protectores de Salud.** Fundamento teórico: En el teletrabajo, es clave promover estilos de vida y de trabajo saludables con foco en actividad física regular, alimentación balanceada, respeto de los horarios de sueño y separación del entorno familiar del laboral; además, realizar pausas para moverse, incorporar estiramientos/fortalecimiento y ajustar rutinas de trabajo para reducir sedentarismo y fatiga (Gómez et al., 2020).

Complementariamente, acordar apoyos con la familia y acciones de conciliación trabajo-familia e integrar pausas activas dentro del plan personal (Quishpe Gutiérrez, 2022). Esta separación es fundamental, dado que el teletrabajo puede difuminar los límites, generando riesgo de conflictos familiares o de volverse "adicto al trabajo" (Venegas Tresierra & Leyva

Pozo, 2020). Finalmente, vigilar la carga horaria semanal y evitar jornadas  $\geq 55$  h como medida protectora para la salud cardiovascular (WHO & ILO, 2021). Este riesgo no solo se asocia a las largas jornadas, sino también a la carga mental de trabajo elevada, la cual puede alterar la función cardiovascular e incrementar el riesgo de hipertensión (Venegas Tresierra & Leyva Pozo, 2020).

Condiciones de aplicación: La intervención se implementa como un plan personal de teletrabajo que organiza la jornada (definiendo espacio y horario laboral diferenciados del ámbito doméstico) e incorpora pausas breves para ponerse de pie y moverse, con estiramientos y pequeños ajustes de rutina que reduzcan el sedentarismo y la fatiga; además, sostener fuera del horario laboral hábitos de actividad física regular, alimentación equilibrada y sueño adecuado (Gómez et al., 2020). Este plan se acompaña de acuerdos con la familia para facilitar la conciliación trabajo-familia, la desconexión digital al cierre de la jornada y la inclusión de pausas activas durante el día (Quishpe Gutiérrez, 2022), y vigila la carga horaria semanal para evitar jornadas iguales o superiores a 55 horas, como medida protectora de la salud (WHO & ILO, 2021).

La articulación de estrategias en los tres niveles —organizacional, grupal e individual— permite abordar los riesgos psicosociales desde un enfoque sistémico, combinando condiciones estructurales saludables, liderazgos empáticos y cohesivos, y recursos personales fortalecidos.

## **Método**

### **Diseño de Investigación**

El presente Trabajo Final Integrador (TFI), titulado “Trabajo Remoto y Salud Mental: Impactos, Desafíos, Estrategias de Prevención y Promoción”, se desarrolló bajo un diseño de investigación teórica sustentado en el análisis bibliográfico. Este enfoque metodológico se consideró el más adecuado para cumplir con el objetivo de sistematizar y analizar críticamente el estado actual del conocimiento sobre la relación entre las modalidades de trabajo a distancia y la salud mental (Cabrera-Tenecela, 2023).

Este estudio constituye un género de producción científica denominado revisión bibliográfica. Según Hernández Sampieri et al. (2014), esta metodología implica una recopilación exhaustiva de bibliografía especializada, concebida tanto como un proceso de inmersión en el conocimiento existente, como un producto que sustenta y enriquece el marco teórico. Su objetivo fundamental fue establecer el estado actual del conocimiento, sistematizar la producción científica y analizar críticamente los antecedentes existentes que relacionan las modalidades de trabajo a distancia con las variables de la salud mental y los riesgos psicosociales.

### **Estrategia de Búsqueda y Recolección de Fuentes**

Las fuentes primarias, que conforman el núcleo del Estado del Arte, incluyeron artículos de investigación empírica y estudios que reportan datos y resultados directos sobre la temática. Las fuentes secundarias, utilizadas para la fundamentación conceptual del Marco Teórico, incluyeron libros, artículos de revisión, Tesis de Posgrado, Trabajos Finales de Integración (TFI) y ponencias obtenidas de repositorios universitarios, además de informes técnicos y documentación oficial de organismos como la OMS, OIT y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. La búsqueda de literatura científica se realizó a través

de bases de datos de acceso libre y especializado, incluyendo: Google Académico, SciELO, Redalyc y Dialnet.

Se emplearon como palabras clave principales: "trabajo remoto", "teletrabajo", "salud mental", "bienestar psicológico", "riesgos psicosociales", "aislamiento social" y "agotamiento laboral" (*burnout*). Para refinar la búsqueda, se utilizaron operadores booleanos como "Y" (para combinar términos, ej. "teletrabajo" Y "ansiedad") y "O" (para sinónimos, ej. "trabajo remoto" O "teletrabajo").

### **Criterios de Inclusión y Exclusión**

El recorte cronológico abarcó principalmente artículos y documentos publicados desde el año 2020 hasta la actualidad, con el propósito de priorizar la literatura generada tras el impacto global de la pandemia. Se realizaron excepciones respecto a ciertos conceptos teóricos o investigaciones fundamentales anteriores a dicha fecha, cuya relevancia era indispensable para el desarrollo del marco teórico.

En cuanto al recorte geográfico, la búsqueda se centró en investigaciones y literatura enfocadas en el contexto de América Latina, incluyendo países como México, Perú, Ecuador, Chile y Argentina, con el fin de contextualizar los hallazgos en la región, dicha elección asegura coherencia contextual -condiciones socioeconómicas, políticas laborales y niveles de digitalización comparables- y permite integrar hallazgos en un marco pospandemia con transformaciones laborales semejantes.

En cuanto a los criterios lingüísticos, la búsqueda se centró en publicaciones académicas en español, incorporando también fuentes relevantes cuyo idioma original de publicación es el inglés. Se excluyeron documentos que no se enfocaran directamente en la conexión entre el trabajo a distancia y la salud mental.

## **Resultados**

A partir de la revisión bibliográfica realizada, se sistematizan a continuación los principales hallazgos sobre el impacto del trabajo remoto en la salud mental, siguiendo la estructura de los objetivos específicos planteados.

En relación con el objetivo específico 1, se identificó de manera consistente que el trabajo remoto presenta una naturaleza ambivalente, cuyos efectos sobre la salud mental dependen del grado de planificación, apoyo institucional y cultura organizacional en que se implementa. Entre los riesgos psicosociales más reportados se encuentran:

### **Difuminación de Límites y Sobrecarga Laboral**

Los estudios de Venegas Tresierra y Leyva Pozo (2020), Rojas-Mata et al. (2022) y el INSST (2022) destacan que la falta de regulación horaria y la expectativa de disponibilidad permanente incrementan el estrés y erosionan los espacios de descanso. Esto se asocia directamente con síntomas de *burnout* (Acuña-Hormazábal et al., 2021). En esta misma línea, Rubbini (2012) advierte que el teletrabajo concentra diversos factores de riesgo psicosocial —como la intensificación del trabajo por demandas tecnológicas, la extensión de la jornada y la disponibilidad permanente—. Dichos factores, en ausencia de límites claros, derivan en autoexigencia excesiva y en una carga laboral mayor que la de la presencialidad.

### **Aislamiento y Deterioro de la Cohesión Social**

La evidencia empírica confirma que el aislamiento social es uno de los riesgos psicosociales primordiales del trabajo remoto, asociado directamente con efectos negativos en el bienestar emocional, como el estrés y la ansiedad. Específicamente, el estudio de Salaiza Lizárraga et al. (2024) documenta que una elevada percepción de soledad fue uno de los retos más significativos reportados por los teletrabajadores. Este aislamiento impacta

negativamente el sentido de pertenencia y la cohesión de equipo, ya que los empleados manifestaron sentirse excluidos de eventos e información relevante y percibieron que la presencia física en la oficina era necesaria para ser tomados en cuenta por la organización.

### **Tecnoestrés**

En el corpus analizado se evidenció tecnoestrés asociado al uso intensivo de TIC, con fatiga mental/cognitiva, ansiedad y sobrecarga informativa como manifestaciones recurrentes. En las guías técnicas del INSST (2022) esto aparece descrito como *tecnoansiedad* y *tecnofatiga*, incluyendo el “síndrome de fatiga informativa” por sobrecarga de información vinculada a Internet; además, se advierte que el incremento de demandas tecnológicas y el esfuerzo mental requerido potencian el riesgo en teletrabajo. En línea con ello, Mendoza Huilca (2022) reporta que la imposibilidad de desconexión digital y el déficit de formación/competencias TIC se asocian a estrés laboral/tecnoestrés y a un aumento de malestar, reforzando la necesidad de políticas explícitas de desconexión y capacitación tecnológica como medidas preventivas. El INSST (2022) complementa este marco señalando que los recursos tecnológicos adecuados, la ergonomía y la capacitación digital reducen significativamente el tecnoestrés.

Respecto al objetivo específico 2, se evidenció en la literatura que los principales factores de protección son:

### **Autonomía y Flexibilidad**

Este es el factor protector más valorado y consistentemente reportado en la literatura. La capacidad de gestionar el propio tiempo (flexibilidad horaria) y la reducción de costos y tiempos de traslado son vistas como las ventajas funcionales clave. La autonomía en la gestión de las tareas se asocia con una mayor satisfacción laboral y la percepción de

oportunidades de desarrollo profesional (Salaiza Lizárraga et al., 2024). Este factor es crucial, ya que permite al trabajador satisfacer necesidades psicológicas superiores, como la Autorrealización (Maslow, citado en García Alba, 1986; Quintero Angarita, s. f.)

### **Apoyo Organizacional y Liderazgo de Confianza**

La revisión de la literatura identificó el Apoyo Organizacional como un factor protector clave, capaz de moderar el estrés y el agotamiento. El estudio de Acuña-Hormazábal et al. (2021) demostró empíricamente que los trabajadores que percibían apoyo organizacional cotidiano presentaban niveles significativamente menores de agotamiento emocional y cinismo y, a su vez, reportaban un mayor *engagement*. De manera complementaria, el respaldo grupal y el apoyo social percibido también actúan como un protector ante el estrés (Del Blanco Pablos, 2023).

Este apoyo organizacional se materializa fundamentalmente a través del Liderazgo de Apoyo. La literatura demuestra que un liderazgo basado en la confianza (Verástegui Gálvez & Valdivia Rodríguez, 2025) y un liderazgo transformacional (Pucheu, 2009) actúan como un amortiguador directo del *burnout* y promueve activamente el bienestar psicológico. En la modalidad remota, este estilo de liderazgo requiere una transición explícita desde el control presencial hacia una cultura organizacional basada en la confianza (Sanabria et al., 2023) y en la gestión por objetivos o resultados (López Mejía, 2013; Barrientos-Báez, 2024).

### **Recursos e Infraestructura Institucional**

La provisión de recursos tangibles por parte de la organización es un factor protector fundamental para mitigar el tecnoestrés y la sobrecarga. La evidencia demuestra que el trabajo remoto genera altos niveles de bienestar y compromiso solo cuando las

organizaciones facilitan una infraestructura tecnológica adecuada y capacitación suficiente (Verástegui Gálvez & Valdivia Rodríguez, 2025).

Por otro lado, en relación con el objetivo específico 3, se evidenció en la literatura que las estrategias de prevención eficaces exigen un enfoque sistémico y multinivel. Este abordaje articula intervenciones en tres esferas complementarias:

1. Nivel Organizacional: A nivel estructural, las intervenciones buscan crear un marco de trabajo seguro. La estrategia clave es el "derecho a la desconexión" para prevenir la "hiperconectividad" (INSST, 2022) y la sobrecarga, un factor de riesgo cardiovascular asociado a jornadas excesivas (WHO & ILO, 2021). Este marco se complementa con la gestión de riesgos ergonómicos (previniendo trastornos musculoesqueléticos) mediante la dotación de equipos y formación (INSST, 2022); la transición de la supervisión física a la gestión por confianza y resultados (Sanabria et al., 2023), capacitando líderes para evaluar por objetivos (López Mejía, 2013); y la implementación de modelos híbridos para mitigar el aislamiento, ya que el apoyo social presencial actúa como protector ante el estrés (Del Blanco Pablos, 2023; INSST, 2022).

2. Nivel Grupal: A nivel grupal, las estrategias buscan gestionar la distancia social. El liderazgo de apoyo es clave; la evidencia muestra que las prácticas de gestión en apoyo diarias reducen significativamente el *burnout* y aumentan el *engagement* (Acuña-Hormazábal et al., 2021). Para contrarrestar el riesgo de aislamiento y la pérdida de defensas colectivas (Dejours, 2011), se debe fomentar la cohesión y pertenencia multiplicando los espacios de interacción social virtual (Sanabria et al., 2023) que incluyan la comunicación informal, crucial para el sentido de pertenencia (López Mejía, 2013). Adicionalmente, la gestión de la comunicación (protocolos de canales) es esencial para prevenir el tecnoestrés y la fatiga zoom (INSST, 2022).

3. Nivel Individual: A nivel individual, las intervenciones fortalecen los recursos personales. Se promueve el uso de estrategias de afrontamiento flexibles, instruyendo al trabajador para que utilice enfoques centrados en el problema (cuando el estresor es controlable) o centrados en la emoción (cuando es inmutable) (Lazarus & Folkman, 1984). Paralelamente, se subraya la importancia de fortalecer recursos personales (p. ej., autoeficacia, resiliencia) (Salanova et al., 2016) y desarrollar la autorregulación emocional (Goleman, 1995). Finalmente, se promueven hábitos protectores de salud: actividad física (Gómez et al., 2020), la separación explícita del entorno familiar-laboral (Quishpe Gutiérrez, 2022), y la vigilancia de la carga horaria semanal para no exceder las 55 horas (WHO & ILO, 2021).

Finalmente, para dar respuesta al objetivo específico 4, se procedió a integrar los hallazgos. La investigación constató que los factores de riesgo (O.E. 1), como la sobrecarga y el aislamiento, son moderados eficazmente por los factores de protección (O.E. 2), como el apoyo organizacional. Esta integración permite sistematizar las estrategias (O.E. 3) en un modelo de acción multinivel, el cual se fundamenta como la propuesta central de prevención y promoción de la salud. Dicho modelo articula las intervenciones en los tres niveles analizados: Organizacional, Grupal e Individual.

La fundamentación de este conjunto de intervenciones proviene de la conclusión central de esta investigación: el bienestar no depende de la modalidad en sí misma, sino de la calidad del diseño organizacional, la claridad de los límites laborales y el grado de apoyo institucional disponible. Esto respalda el supuesto inicial del presente trabajo, demostrando que cuando el trabajo remoto se implementa con factores protectores, sí se puede favorecer la salud mental. Por lo tanto, el rol del psicólogo se define como un agente estratégico en el diseño de esas condiciones.

De esta evidencia se desprenden las siguientes implicancias para la práctica del profesional de la Psicología en entornos remotos:

- Al analizar los riesgos del teletrabajo identificados por el INSST (2022), se hacen evidentes varias implicaciones para el rol del psicólogo. La gestión de los riesgos psicosociales, como la hiperconectividad y la fatiga informática, requiere un asesoramiento experto para formular políticas internas que materialicen el derecho a la desconexión. Asimismo, el documento vincula las malas posturas con el desarrollo de trastornos musculoesqueléticos (TME). Desde un enfoque de salud integral, la prevención de estos trastornos no solo depende de la dotación de equipos ergonómicos, sino también de una intervención formativa. El INSST (2022) especifica la necesidad de formación en higiene postural y de basar la evaluación en la información proporcionada por el trabajador, promoviendo activamente la salud física integral, no solo ergonómica, mediante la formación en pausas activas y ejercicios de estiramiento (Moirano et al., 2021), competencias ligadas a la intervención que puede liderar un psicólogo.
- Promover y diseñar programas de liderazgo de apoyo. Las prácticas de gestión en apoyo se asocian a menores niveles de *burnout* y mayores de *engagement*, donde el apoyo con frecuencia diaria ha demostrado tener el efecto más significativo (Acuña-Hormazábal et al., 2021). Es clave que el profesional de la Psicología pueda guiar la transición para superar los mecanismos de control (Villacreses Álvarez & Ávila Vidal, 2022), identificados como estresores que afectan la salud mental, hacia un cambio en la cultura laboral (Verástegui Gálvez & Valdivia Rodríguez, 2025) fundamentado en la confianza de los líderes en el trabajo de sus colaboradores sin supervisión constante.
- Identificar la falta de capacitación tecnológica (reportada por un 43.7% en un estudio de Valdez et al., 2025) como un factor de riesgo psicosocial (tecnoestrés). El psicólogo debe recomendar a la organización la implementación de dicha capacitación,

así como mejoras en la infraestructura tecnológica y la dotación de recursos tecnológicos a los empleados, ya que son condiciones necesarias para el bienestar y el éxito del teletrabajo (Verástegui Gálvez & Valdivia Rodríguez, 2025).

- El rol más directo del psicólogo es implementar y gestionar el apoyo psicosocial. Moirano et al. (2021) detallan esta función sugiriendo la provisión de atención psicológica que considere las particularidades de cada persona, ofreciendo un espacio de escucha y un medio para canalizar las necesidades específicas del teletrabajador. Este apoyo directo debe complementarse con programas de primeros auxilios psicológicos (Villacreses Álvarez & Ávila Vidal, 2022). Paralelamente, Moirano et al. (2021) proponen un programa de bienestar general que incluya *non-tech talks* (charlas no técnicas) como espacios de esparcimiento, junto con talleres de inteligencia emocional, mindfulness, yoga y herramientas de adaptación al cambio. El objetivo central de estas intervenciones es combatir el sentimiento de soledad y el aislamiento social y profesional que reportan los trabajadores (Salaiza Lizárraga et al., 2024), fomentando la conexión mediante actividades vinculares que alienten el intercambio informal y social (Moirano et al., 2021) y abordando la "sensación de estancamiento o invisibilidad" (Espinoza Melendez & Alderete Velita, 2025) mediante la adaptación de los planes de desarrollo de carrera a la modalidad remota.

En conjunto, estas acciones consolidan el rol del profesional psicólogo como agente estratégico de prevención y bienestar, capaz de transformar los desafíos del trabajo remoto en oportunidades para construir organizaciones saludables y sostenibles.

## Síntesis y Conclusiones

El presente trabajo final se propuso analizar la evidencia científica reciente sobre el impacto del trabajo remoto en la salud mental, con el objetivo de identificar los factores de riesgo y protección emergentes tras su consolidación en la pandemia. La pregunta central de la investigación se orientó a comprender cómo las condiciones psicosociales de esta modalidad inciden en el bienestar y qué estrategias de prevención y promoción pueden implementarse.

La principal conclusión de esta revisión bibliográfica es que el trabajo remoto presenta una naturaleza dual y ambivalente. Se confirma la hipótesis de la investigación: los efectos sobre la salud mental no dependen de la modalidad en sí misma, sino de la calidad del diseño organizacional, la claridad de los límites laborales y el grado de apoyo institucional disponible.

En respuesta a los objetivos específicos, el análisis de la literatura permitió:

- Identificar los factores de riesgo psicosocial (O.E. 1). Los hallazgos evidencian de manera consistente que la sobrecarga laboral, la difuminación de los límites entre la vida personal y laboral, el aislamiento social y el tecnoestrés son los principales riesgos reportados. Se constató que estos factores se asocian con un incremento del estrés, el agotamiento (*burnout*) y ansiedad.
- Identificar los factores de protección (O.E. 2). La revisión confirma que la autonomía y la flexibilidad en la gestión del tiempo son valoradas positivamente. Sin embargo, estos factores solo promueven el bienestar cuando se combinan con un sólido apoyo social y organizacional, un liderazgo empático basado en la confianza y

una cultura de reconocimiento. Estos elementos actúan como amortiguadores del estrés y fomentan el *engagement*.

- Analizar y sistematizar las intervenciones (O.E. 3 y 4). La evidencia convergió en la necesidad de un abordaje multinivel. Dando cumplimiento al objetivo final de este TFI, se logró integrar los factores de riesgo (O.E. 1) y protección (O.E. 2) con las estrategias analizadas (O.E. 3), para así sistematizar un modelo de acción multinivel (O.E. 4). Este modelo, que articula intervenciones a nivel organizacional, grupal e individual, constituye la propuesta central y el principal aporte de este trabajo para la prevención y promoción de la salud en entornos remotos. Su futura implementación y validación empírica queda planteada como la línea de investigación futura.

La implicancia de estos hallazgos para la Psicología Organizacional es clara: el bienestar en el trabajo remoto no es un resultado automático de la flexibilidad, sino una consecuencia de un diseño organizacional intencionado. Esto desplaza el foco de la intervención psicológica desde la mera mitigación de riesgos (como el *burnout*) hacia la promoción activa de la salud y, en línea con Salanova et al. (2016), el desarrollo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO).

## Aportes y Contribuciones de la Investigación

La presente investigación realiza un aporte significativo al campo de la psicología del trabajo, trascendiendo el análisis teórico para ofrecer una contribución de carácter práctico. Como revisión bibliográfica, el estudio organiza la producción académica actual y establece el estado del arte, sin embargo, su aporte principal culmina en la sistematización de un modelo de acción multinivel que integra recomendaciones y buenas prácticas aplicables a entornos remotos. De esta manera, el conocimiento revisado sirve como un insumo fundamentado para el diseño de intervenciones orientadas a la creación de entornos laborales remotos que sean psicológicamente seguros y sostenibles.

Como hallazgo central, la investigación identifica y subraya el rol del diseño organizacional como el factor mediador determinante del bienestar. Se argumenta, con base en la evidencia revisada, que los efectos sobre la salud mental no dependen de la modalidad en sí misma, sino de las condiciones en las que esta se implementa. Este hallazgo amplía el foco del análisis desde las características del teletrabajo hacia la calidad de la gestión organizacional, el liderazgo y el apoyo institucional.

Esta contribución se sustenta, a su vez, en la síntesis conceptual del trabajo remoto como un fenómeno de naturaleza dual, superando visiones reduccionistas. Se expone con claridad la tensión inherente a esta modalidad, donde coexisten tanto oportunidades y factores protectores (autonomía, flexibilidad, *engagement*) como riesgos psicosociales significativos (estrés, aislamiento, *burnout*). Esta conceptualización, que valida el supuesto central de este trabajo, es crucial para una comprensión integral de su impacto y fundamenta la necesidad de un enfoque sistémico y multinivel para el diseño de intervenciones eficaces.

## **Limitaciones de la Investigación**

El presente trabajo, en su calidad de revisión bibliográfica de carácter teórico, presenta ciertas limitaciones metodológicas que deben ser consideradas al interpretar sus alcances y conclusiones. Estos obstáculos no invalidan los hallazgos, sino que delimitan su campo de aplicabilidad y señalan áreas para futuras indagaciones.

En primer lugar, la principal limitación se deriva de la naturaleza misma del diseño de investigación. Al tratarse de un estudio teórico, los resultados y conclusiones se basan en la sistematización e interpretación de investigaciones preexistentes, sin generar datos empíricos de primera mano. En consecuencia, las conclusiones están supeditadas a la calidad, el rigor metodológico y los posibles sesgos de las fuentes primarias consultadas.

En segundo lugar, se identifica una limitación en la cobertura temporal y geográfica de la evidencia. Si bien se priorizó la literatura generada a partir del año 2020, gran parte de la evidencia empírica refleja las condiciones de la respuesta inicial a la pandemia, limitando la información sobre los efectos a mediano y largo plazo y la consolidación de los modelos híbridos. Asimismo, la búsqueda, centrada principalmente en publicaciones en español, introduce un sesgo de idioma que restringe el acceso a perspectivas académicas de otras culturas laborales.

En tercer lugar, la heterogeneidad metodológica de los estudios analizados (diseños cuantitativos y mixtos), junto con la diversidad de contextos organizacionales (empresas privadas, sector público, universidades), dificulta la realización de comparaciones directas o la extracción de conclusiones generalizables a todos los sectores laborales de la región. Además, se constató una escasa evidencia cualitativa en la muestra revisada que profundice en la experiencia subjetiva del trabajo remoto, como las narrativas sobre el aislamiento, la difuminación de los límites y el sentido de pertenencia.

## Líneas de Investigación Futuras

La presente revisión bibliográfica sienta las bases para diversas líneas de investigación que podrían profundizar y validar los hallazgos sistematizados, subsanando las brechas de conocimiento detectadas en la literatura actual. A partir del análisis realizado, y con el objetivo de trascender la evidencia inicial de la pandemia, se proponen las siguientes direcciones para futuros trabajos:

1. Investigación longitudinal y cualitativa de la experiencia consolidada: Es fundamental complementar la imagen transversal y descriptiva predominante con estudios que capturen la evolución sostenida y el significado subjetivo del teletrabajo en modelos híbridos o permanentes. La investigación futura debe integrar diseños longitudinales (para evaluar el impacto a mediano y largo plazo del *burnout* y el *engagement*) con un abordaje cualitativo (mediante narrativas y estudios de caso) para explorar las vivencias y los significados asignados al aislamiento, la autonomía y la difuminación de los límites. Esta aproximación mixta permitirá diferenciar los efectos residuales de la pandemia de los riesgos inherentes a la modalidad laboral consolidada.

2. Validación Empírica del Modelo de Intervención Multinivel: El presente TFI articula y sistematiza las estrategias de prevención y promoción más efectivas encontradas en la literatura (en respuesta al O.E. 4), dando como resultado un modelo de intervención multinivel integrado. Por lo tanto, la principal línea futura de investigación debe ser de carácter aplicado y evaluativo. Se requiere la implementación de un diseño pre y post-intervención para medir la eficacia de esta propuesta integrada en la promoción de la salud mental de los colaboradores latinoamericanos. Esto transformaría la propuesta estratégica derivada de la revisión en una herramienta validada para la práctica profesional.

3. Estudios comparativos y de equidad psicosocial: Los hallazgos sugieren una distribución desigual de los riesgos según variables como el género. Es necesario diseñar estudios comparativos específicos que profundicen en la equidad psicosocial de la modalidad remota. Esto implica investigar la variación de la sobrecarga laboral y el conflicto trabajo-familia según el género (particularmente en mujeres, dada la doble carga doméstica-laboral) y el sector de actividad (público vs. privado), con el fin de generar políticas preventivas que sean contextualmente sensibles y contribuyan a reducir las desigualdades en el acceso al bienestar laboral.

## Referencias

- Acuña-Hormazabal, Á., Mendoza-Llanos, R., & Pons-Peregort, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen los trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37 (158), 104–112.  
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
- Albanesi, R. (2015). Historia reciente del trabajo y los trabajadores: Apuntes sobre lo tradicional y lo nuevo, lo que cambia y permanece en el mundo del trabajo. *Trabajo y Sociedad*, (25), 387–403. [https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1514-68712015000200022&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1514-68712015000200022&script=sci_arttext)
- Alonso Fabregat, M. B., & Cifre Gallego, E. (2002). Teletrabajo y salud: Un nuevo reto para la psicología. *Papeles del Psicólogo*, (83), 55–61.
- Antunes, R. (2003). *¿Adiós al trabajo?* Herramienta.
- Barraza, L. R., Muñoz, N., Alfaro, M., Álvarez, Á. A., Araya, V., Villagra, J., & Contreras, A. M. (2015). Ansiedad, depresión, estrés y organización de la personalidad en estudiantes novatos de medicina y enfermería. *Revista Chilena de Neuropsiquiatría*, 53(4), 251-260.  
<https://doi.org/10.4067/S0717-92272015000400005>
- Barrientos-Báez, A. (2024). El rol del líder en el teletrabajo: una cuestión de importancia. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 12 (1), 1-14. <https://doi.org/10.62701/revsocial.v12.5177>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.  
<https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

Boletín Oficial de la República Argentina. (2021, 20 de enero). *Decreto 27/2021. Reglamentación de la Ley de Teletrabajo N.º 27.555.*

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/239450/20210120>

Cabrera Armijos, R. A., Ortiz Díaz, M. P., Santillán Aguagallo, E. A., & Naranjo Rivera, C. E. (2022). El teletrabajo y la salud mental: ¿Puede el trabajo desde casa incidir en el bienestar emocional del trabajador? *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 6(4), 266–281. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9042921>

Cabrera Pérez, A. E., & Rodríguez Barrios, M. E. (2021). *El trabajo: pasado, presente y futuro* [Trabajo de fin de grado, Universidad de La Laguna]. RIULL. <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/24772>

Cabrera, M. C., & Hopp, M. (2010). *Límites difusos entre el mundo del trabajo y el mundo de la vida en la Argentina actual* [Ponencia]. VI Jornadas de Sociología de la UNLP, La Plata, Argentina.

Cabrera-Tenecela, P. (2023). Nueva organización de los diseños de investigación. *South American Research Journal*, 3(1), 37–51. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8050508>

Cavaller, A. B. (2021). *El rol del psicólogo en el equipo interdisciplinario de intermediación laboral: La experiencia en un organismo gubernamental de la ciudad de Córdoba en situación de pandemia COVID-19* [Tesis de grado no publicada]. Universidad Católica de Córdoba.

Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas. <https://books.google.com.co/books?id=0d8oEAAAQBAJ>

- Comité Mixto OIT/OMS sobre Medicina del Trabajo. (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención* (Serie de Seguridad y Salud en el Trabajo, N.º 56). Organización Internacional del Trabajo.
- [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/comite\\_mixto\\_oms\\_oit\\_sobre\\_medicina\\_del\\_trabajo\\_1984.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/comite_mixto_oms_oit_sobre_medicina_del_trabajo_1984.pdf)
- Congreso de la Nación Argentina. (2020, 14 de agosto). *Ley 27.555. Régimen legal del contrato de teletrabajo*. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27555-341587>
- Cristancho Giraldo, L. A. (2022). El concepto de trabajo: perspectiva histórica. *Secuencia*, 112, Artículo e1827. <https://doi.org/10.18234/secuencia.v0i112.1827>
- De la Garza Toledo, E. (Coord.). (2000). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. El Colegio de México; FLACSO; UAM; Fondo de Cultura Económica.
- De la Garza Toledo, E. (Coord.). (2006). *Teorías sociales y estudios del trabajo: Nuevos enfoques*. Anthropos; Universidad Autónoma Metropolitana.
- Dejours, C. (2011). Texto introductorio: Psicopatología del trabajo – Psicodinámica del trabajo. *Laboreal*, 7 (1). <https://doi.org/10.4000/laboreal.8030>
- Del Blanco Pablos, R. (2023). *Inteligencia emocional y afrontamiento del estrés en el teletrabajo* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Jaén]. CREA: Colección de Recursos Educativos Abiertos. <https://hdl.handle.net/10953.1/25616>
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Enríquez Román, L. (2022). *El impacto del teletrabajo en la productividad de los trabajadores* [Trabajo fin de máster, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/handle/11531/77362>

- Espinoza Meléndez, M. K., & Alderete Velita, J. J. (2025). Estrés laboral y trabajo remoto en Lima: Análisis correlacional de factores psicosociales. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 27(2), 623–638.  
<https://doi.org/10.36390/telos272.13>
- Flores, M. E., Troyo, R., Valle, M. A., & Vega, M. G. (2010). Ansiedad y estrés en la práctica del personal de enfermería en un hospital de tercer nivel en Guadalajara. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 13(1), 1–17.  
<https://www.revistas.unam.mx/index.php/rep/article/view/17075>
- Gallegos, M., Martino, P., Quiroga, V., Bonantini, C., Razumovskiy, A., Arias Gallegos, W. L., & 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 Alba, P. E. (1986). *Motivación para el trabajo (Fundamentos: A. Maslow y F. Herzberg)* [Tesis de maestría, Universidad Veracruzana].
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38–47.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- 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.  
<https://doi.org/10.25057/25005731.871>
- Gómez, S., Guarín, I., Uribe, S. L., & Vergel, L. (2020). Prevención de los peligros y promoción de entornos saludables en el teletrabajo desde la perspectiva de la salud pública. *AiBi Revista*

*de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 44–52.

<https://doi.org/10.15649/2346030X.802>

González, H. F. (2011). *Evolución histórica del trabajo y su desarrollo en Argentina*. Gestipolis.

<https://www.gestipolis.com/evolucion-historica-del-trabajo-desarrollo-argentina>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Hobsbawm, E. J. (1987). *El mundo del trabajo*. Crítica.

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2022). *Orientaciones para la gestión de los aspectos ergonómicos y psicosociales en situación de teletrabajo*.

<https://www.insst.es/documents/94886/2927460/FINAL+-+En+linea+-+Orientaciones+teletrabajo+-+13-10-2022.pdf>

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.

Legña Proaño, G., & Flores Legña, E. J. (2022). Enfermedades laborales relacionadas al teletrabajo en empresa de servicios petroleros. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 6(24), 391–403.

<https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v6i24.150>

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

López Mejía, L. G. (2013). *Teletrabajo, trabajo tradicional: diferencias entre desgaste profesional y entusiasmo laboral* [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente]. Repositorio Institucional del ITESO. <http://hdl.handle.net/11117/3220>

- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2008). *Características asignadas a prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo* [Ponencia]. XV Jornadas de Investigación y IV Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur, Buenos Aires, Argentina.
- Maresca, G. G. (2024). Trabajo convencional versus teletrabajo: Estudio de caso en una universidad pública de Argentina. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–22. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-447>
- Mariño Andrade, H. G., Salazar Mencías, V., Peralta Beltrán, Á., & Andrade Rivadeneira, E. F. (2022). Teletrabajo y sus repercusiones en la salud mental. *RECIMUNDO: Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 6(1), 135–144. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(1\).ene.2022.135-144](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(1).ene.2022.135-144)
- Mendoza Huillca, J. S. (2022). El trabajo remoto, la desconexión digital y el tecnoestrés. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 1141–1150. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2649](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2649)
- Miranda Benavides, K., Prendas Aguilar, G., & Miranda Benavides, Y. (2021). El teletrabajo: Valoraciones de las personas trabajadoras en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida. *Nuevo Humanismo*, 9(1), 7–26.
- Moirano, R., Ibarra, L., Riera, V., & Baritoli, F. (2021). Impacto del teletrabajo y el aislamiento social en el estrés laboral: Un diagnóstico preliminar para la Argentina. *Escritos Contables y de Administración*, 12(1), 72–102. <https://doi.org/10.52292/j.eca.2021.2109>
- Molina, J. (2020). Trabajo y salud mental en tiempos de pandemia. *Realidad Empresarial*, (9), 52–55. <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i9.10071>

- Morales Inga, S., & Morales Tristán, O. (2024). La cultura organizacional en el teletrabajo pospandemia. *Revista Internacional de Organizaciones*, (33), 123–144.  
<https://doi.org/10.17345/rio33.440>
- Morikawa, M. (2020). *Productivity of working from home during the COVID-19 pandemic: Evidence from an employee survey* (RIETI Discussion Paper Series No. 20-E-073). Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI).  
<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/20e073.pdf>
- Neffa, J. C. (Coord.), Panigo, D. T., Pérez, P. E., & Persia, J. (2014). *Actividad, empleo y desempleo: Conceptos y definiciones* (4.ª ed. rev.). CEIL-CONICET.  
[https://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf\\_461.pdf](https://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf_461.pdf)
- Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: Contribución a su estudio*. CEIL–CONICET.
- Nilles, J. M. (1976). *The telecommunications-transportation tradeoff: Options for tomorrow*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Noguera, J. A. (2000). *El problema de la definición del trabajo* [Ponencia]. I Encuentros entre Humanidades y Ciencias Sociales, Institut Universitari de Cultura, Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica*. <https://www.ilo.org/es/publications/el-teletrabajo-durante-la-pandemia-de-covid-19-y-despues-de-ella-guia-1>
- Organización Mundial de la Salud. (1948). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud (Preámbulo)*. <https://apps.who.int/gb/bd/pdf/bd47/en/constitution-en.pdf>

Organización Mundial de la Salud. (2022). *Plan de acción integral sobre salud mental 2013–2030*.

<https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240031029>

Organización Mundial de la Salud & UNICEF. (1978). *Declaración de Alma-Ata: Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud, Alma-Ata, URSS, 6–12 de septiembre de 1978*. <https://www3.paho.org/hq/dmdocuments/2012/Alma-Ata-1978Declaracion.pdf>

Orozco Rincón, E. A., López Ruiz, E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M. C., Gómez, M. T., Molina, A., Álvarez, A., Valencia, L., Ramírez Gómez, B., & Páez, Á. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Psicoespacios*, 7(11), 409–425.

<https://doi.org/10.25057/21452776.223>

Peiró, J. M., & Soler, A. (2020). *El impulso al teletrabajo durante la COVID-19 y los retos que plantea* (IvieExpress). Ivie. [https://www.ivie.es/wp-](https://www.ivie.es/wp-content/uploads/2020/05/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-plantea.pdf)

[content/uploads/2020/05/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-plantea.pdf](https://www.ivie.es/wp-content/uploads/2020/05/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-plantea.pdf)

Pucheu, A. (2009). Liderazgo de enfermeras supervisoras: ¿Cómo influyen sobre las enfermeras clínicas? *Horizonte de Enfermería*, 20(1), 13–26.

Quintero Angarita, J. R. (s. f.). *Teoría de las necesidades de Maslow*.

<http://doctorado.josequintero.net>

Quishpe Gutiérrez, L. H. (2022). *El teletrabajo en el personal de una universidad de Quito: Factores protectores y estrategias de afrontamiento* [Tesis de especialización, Universidad Internacional SEK]. Repositorio UISek.

<https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/4719>

- Raghuram, S. (2021). Remote work implications for organisational culture. En P. Kumar, A. Agrawal, & P. Budhwar (Eds.), *Work from home: Multi-level perspectives on the new normal* (pp. 147–163). Emerald Publishing.
- Rieznik, P. (2001). Trabajo: Una definición antropológica. *Razón y Revolución*, (7), 1–21.  
<https://www.razonyrevolucion.org/textos/revryr/prodetrab/ryr7Rieznik.pdf>
- Rojas-Mata, I., Suárez-Escalona, R., & Cavazos-Salazar, R. L. (2022). Factores de riesgo psicosocial en trabajadores universitarios: Un estudio comparativo antes y durante el COVID-19. *CienciaUAT*, 17(1), 61–72. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v17i1.1583>
- Rubbini, N. I. (2012). *Los riesgos psicosociales en el teletrabajo* [Ponencia]. VII Jornadas de Sociología, Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.  
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/31581>
- Salaiza Lizárraga, F., Madero Gómez, S., Joya Hunton, I., & Burgueño Rendón, E. (2024). Percepción del teletrabajo por parte del personal de empresas del noroeste mexicano. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(1), 94–112.  
<https://doi.org/10.36390/telos261.07>
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers*, 37(3), 177–184.  
[https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916004\\_2.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916004_2.pdf)
- Sanabria Cabrera, K. S., Medina Sosa, Y., & Mora Granados, N. (2023). *Impacto del teletrabajo en el bienestar de los trabajadores en empresas colombianas después del COVID-19* [Seminario de investigación de posgrado, Especialización en Gestión Humana, Universidad Ean]. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/1a153008-2b90-4bd2-a84b-c35dd4f47545/content>

- San Roman Lucioni, R., Arias Gallegos, W. L., & Gallegos, M. (2024). Teletrabajo y salud mental ocupacional: Reflexiones sobre las implicancias de la pandemia de COVID-19. *Población y Salud en Mesoamérica*, 22(1). <https://doi.org/10.15517/psm.v22i1.58337>
- Schaufeli, W. B. (2004). The future of occupational health psychology. *Applied Psychology*, 53(4), 502–517. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00184.x>
- Schvarstein, L. (2004). *Psicología social de las organizaciones: Nuevos aportes*. Félix Varela.
- Society for Neuroscience. (2022). *How stress impacts the brain and body*. BrainFacts.org. <https://www.brainfacts.org/brain-anatomy-and-function/body-systems/2022/stress-the-brain-and-body-102822>
- Valdez, J. E., Pérez de Armas, M., & Reigosa, A. (2025). Teletrabajo y productividad laboral: Trabajadores administrativos en organismos públicos de Ecuador. *Reincisol*, 4(7), 1449–1468. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)1449-1468](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)1449-1468)
- Venegas Tresierra, C. E., & Leyva Pozo, A. C. (2020). *La fatiga y la carga mental en los teletrabajadores: A propósito del distanciamiento social*. *Revista Española de Salud Pública*, 94, e202010112. <https://ojs.sanidad.gob.es/index.php/resp/article/view/884>
- Verástegui Gálvez, T. M., & Valdivia Rodríguez, A. A. (2025). Impacto del trabajo remoto en el Perú: Beneficios y limitaciones para el sector laboral. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 29(127), 21–30. <https://doi.org/10.47460/uct.v29i127.255>
- Villacreses Álvarez, G., & Ávila Vidal, A. (2022). Riesgos laborales en salud mental en el personal de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por la pandemia de COVID-19. *Chakiñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (18), 47–65. <https://doi.org/10.37135/chk.002.18.03>

World Health Organization, & International Labour Organization. (2021). *Long working hours increasing deaths from heart disease and stroke: WHO and ILO call for action on working time*. World Health Organization; International Labour Organization.

<https://www.who.int/news/item/17-05-2021-long-working-hours-increasing-deaths-from-heart-disease-and-stroke-who-ilo>

Zapata-Constante, C. A., & Riera-Vázquez, W. L. (2024). Riesgos psicosociales y estrés laboral en trabajadores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ambato, Ecuador. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(10).

<https://doi.org/10.35381/gep.v6i10.60>

## Anexos

Estudio / Autor (Año)	Diseño Metodológico	Muestra / Participantes	Hallazgos Principales	Limitaciones
Lizárraga, Madero Gómez, Joya Hunton & Burgueño Rendón (2024), México	Estudio mixto, no experimental, longitudinal (4 mediciones 2020-2022). Encuestas sobre percepción del teletrabajo.	362 trabajadores/as de sectores agrícola, industrial, comercial y de servicios en Culiacán (Sinaloa).	Beneficios: ahorro de tiempo/costos, más autonomía, satisfacción y oportunidades de desarrollo. Riesgos: aislamiento, dificultad de acceso a información y recursos, necesidad de 'mostrar presencia' y extensión de la jornada. Preferencias divididas entre volver a la presencialidad y sostener esquemas híbridos/remotos. El teletrabajo combina flexibilidad con nuevas exigencias digitales.	Alcance geográfico restringido a una región del noroeste mexicano. Datos autoinformados. Falta incorporar salud emocional y resiliencia para captar el impacto psicosocial sostenido.
Espinoza Meléndez & Alderete Velita (2025), Perú	Cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional.	383 trabajadores/as de medianas y grandes empresas privadas en Lima Metropolitana.	Se detecta correlación negativa y significativa entre teletrabajo y estrés laboral: la modalidad remota se asocia a sobrecarga, ambigüedad de rol, hiperconexión y aislamiento social. La flexibilidad horaria no alcanza sin acompañamiento institucional ni límites claros de disponibilidad.	Diseño transversal: no permite establecer causalidad. Muestra circunscrita al sector privado formal limeño. Posible sesgo de deseabilidad social por autoinforme.
Verástegui Gálvez & Valdivia Rodríguez (2025), Perú	Estudio descriptivo-correlacional en un organismo público. Encuesta tipo 'Great Place to Work' sobre bienestar, confianza y liderazgo en teletrabajo.	403 colaboradores/as de OSITRAN (sector público peruano).	Altos niveles de satisfacción laboral, confianza en líderes y percepción de la institución como 'buen lugar para trabajar' cuando hay infraestructura tecnológica y capacitación. También se advierten riesgos de aislamiento, sobrecarga e intensificación del ritmo laboral si el teletrabajo no se gestiona.	Resultados ligados a una institución específica y a una realidad tecnológica localizada. Brecha digital fuera de la capital. Difícil generalizar a todo el sector público peruano.
Zapata-Constante & Riera-Vázquez (2024), Ecuador	Cuantitativo, no experimental, correlacional. Cuestionario de riesgos psicosociales (Ministerio de Trabajo, Ecuador) y cuestionario de estrés laboral OIT-OMS.	148 trabajadores/as del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Ambato.	Riesgos psicosociales como condiciones de trabajo exigentes, liderazgo deficiente y presión organizacional se asocian con altos niveles de estrés. El clima y el apoyo grupal amortiguan parcialmente el malestar.	Una sola institución y ciudad; restringe la posibilidad de generalizar los resultados al resto del país.
Valdez, Pérez de Armas & Reigosa (2025), Ecuador	Cuantitativo, descriptivo-correlacional y transversal. Encuestas sobre teletrabajo y productividad.	384 trabajadores/as administrativos/as de organismos públicos del cantón Esmeraldas.	Beneficios valorados: ahorro económico (74 %), flexibilidad horaria (68 %) y autonomía (58,4 %). Productividad percibida media (54,2 %). Correlación positiva pero débil entre teletrabajo y productividad. 43,7 % reporta falta de capacitación tecnológica.	Muestra localizada y diseño transversal: no se puede inferir causalidad ni extrapolar al conjunto del sector estatal.

Estudio / Autor (Año)	Diseño Metodológico	Muestra / Participantes	Hallazgos Principales	Limitaciones
Villacreses Álvarez & Ávila Vidal (2022), Ecuador	Enfoque mixto, descriptivo. 1.721 encuestas + 218 registros de teleatención psicológica durante la pandemia.	Personal docente, administrativo y de servicios de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM).	Alta prevalencia de síntomas somáticos (dolores corporales, fatiga) y cognitivo-emocionales (ansiedad, inquietud, dificultad para concentrarse). El personal administrativo fue el más vulnerable por menor autonomía, mayor control jerárquico y problemas de conectividad. Se recomiendan planes institucionales de salud mental y retorno progresivo.	Foco en una sola universidad. Diseño descriptivo: describe prevalencia, pero no demuestra causalidad directa entre teletrabajo y malestar.
Legña Proaño & Flores Legña (2022), Ecuador	Exploratorio de campo. Evaluación de fatiga con el Test Yoshitake (30 ítems sí/no).	13 trabajadores/as administrativos/as (mandos medios y altos) de una empresa de servicios petroleros que pasó abruptamente a teletrabajo.	Niveles elevados de estrés, ansiedad y agotamiento mental, sobre todo en mandos medios/altos. Aparecen dolores de cabeza, fatiga muscular y cansancio sostenido. Factores críticos: presión por resultados, duplicidad de tareas, liderazgo vertical y falta de comunicación interna.	Muestra muy reducida y circunscrita a una sola empresa privada del rubro petrolero; impide generalizaciones amplias.
Moirano, Ibarra, Riera & Baritoli (2021), Argentina	Exploratorio-descriptivo. Cuestionario online ad hoc (teletrabajo, estrés, aislamiento social). Muestreo 'bola de nieve'. Análisis descriptivo y correlaciones bivariadas.	164 teletrabajadores/as en Argentina durante el ASPO (mayo-junio 2020).	Adaptación rápida al teletrabajo, pero con alto desgaste físico y mental: fatiga, cefaleas, tensión muscular, irritabilidad y agotamiento emocional. Mayor incertidumbre en quienes sufrieron caída de ingresos y trabajaban en organizaciones pequeñas/privadas. Se observa solapamiento vida-trabajo y extensión de jornada como fuentes de estrés sostenido.	Muestra no probabilística y acotada al inicio de la pandemia; no es generalizable. Funciona como diagnóstico preliminar para orientar políticas de acompañamiento emocional y regulación del teletrabajo.
Acuña-Hormazábal, Mendoza-Llanos & Pons-Peregort (2021), Chile	Cuantitativo, transversal, correlacional-explicativo. Encuestas online (julio-agosto 2020) sobre burnout, engagement y apoyo organizacional percibido.	408 trabajadores/as de sectores educación, comercio, salud y otros rubros del centro-sur de Chile.	Mayor engagement en mujeres y en personas mayores de 40 años. Quienes perciben apoyo organizacional cotidiano muestran menos agotamiento emocional y cinismo, y más vigor y dedicación. El liderazgo cercano y la gestión empática operan como factores protectores frente al burnout en teletrabajo.	La medición de 'apoyo organizacional' no discrimina qué prácticas concretas (contención emocional, comunicación, soporte operativo) son más efectivas, dificultando la traducción directa a intervenciones específicas.
Rojas-Mata, Suárez-Escalona & Cavazos-Salazar (2022), México	Estudio comparativo pre/post. Aplicación de la NOM-035-STPS en un departamento universitario: presencial (nov. 2019) vs. teletrabajo (jun. 2020).	21 trabajadores/as universitarios/as de la Universidad Autónoma de Nuevo León.	El riesgo psicosocial global bajó de 'alto' (presencial) a 'medio' (teletrabajo), aunque sin diferencia estadística significativa. Se reconfiguran los riesgos: en presencial predominaban tensiones de liderazgo y clima laboral; en remoto aumentan la extensión de la jornada y las exigencias de organización del tiempo, sobre todo en mujeres por la carga doméstica. Se plantea la necesidad de políticas de conciliación con perspectiva de género.	Muestra muy pequeña y circunscrita a un único departamento universitario. Falta de análisis multivariado amplio. No es generalizable; se requiere evidencia longitudinal a mayor escala.