



Especialización en Psicología Laboral

---

## EL TELETRABAJO, ¿RIESGO O BENEFICIO? Y SU IMPACTO PSICOSOCIAL, UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

CANDIDATO A ESPECIALISTA EN PSICOSOCIOLOGÍA LABORAL

Nombre: *Verónica Andino Morillo*  
Correo: *veroandinomd@gmail.com*

---



EQUADOR  
UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL  
**SEK**

Universidad Internacional SEK  
Campus Miguel de Cervantes  
Calle Alberto Einstein s/n  
y 5ta. Transversal  
Telf. 3974800 (Carcelén)

DIRECTOR/A

---

**Pamela Merino Salazar**

pamela.merino@uisek.edu.ec

---

**Fecha: 29 de septiembre del 2021**

## RESUMEN

El teletrabajo es un tipo de arreglo laboral que se globalizó después de la pandemia por COVID-19; brindando tanto beneficios como desventajas para empleados y empleadores. El objetivo de esta revisión fue explorar bibliografía sobre los riesgos y beneficios del teletrabajo, para la promoción de la gestión de riesgos psicosociales dentro de las organizaciones. **Método:** Se realizó una revisión del estado del arte de 36 artículos científicos y documentos de las principales plataformas de búsqueda (Google Académico, ResearchGate, Elsevier, PubMed), en inglés y español a partir del año 2001, basada en las orientaciones metodológicas de Arksey y O'Malley y las mejoras Levac.

**Resultados:** Muchos de los beneficios del teletrabajo pueden fácilmente tornarse en desventajas si las condiciones del hogar o la gestión de las organizaciones son desfavorables. Ventajas como disminución de las brechas de género, inclusión de personas con limitaciones, conciliación trabajo-familia o flexibilidad pueden convertirse en un arma de doble filo para el teletrabajador, quien a pesar de ahorrar tiempo de movilización debe cumplir nuevas exigencias y competencias sobre todo tecnológicas que le permitan cumplir sus metas. El estar alejado de su equipo de trabajo puede generar sentimientos de aislamiento y falta de apoyo social, pero si la organización brinda condiciones laborales adecuadas, soporte, reconocimiento profesional y estabilidad es menos probable que surjan alteraciones en su salud. Si por otro lado los empleadores relegan a los colaboradores de la participación en la toma de decisiones, no existe compensación económica acorde al mercado, asignan tareas de forma inequitativa o arbitraria, esta modalidad no será una ventaja para ningún empleado, sino fuente de malestar y estrés. **Conclusión:** Existe amplia información sobre los riesgos y beneficios del teletrabajo, sin embargo, hay criterios divididos sobre a qué lado se inclina la balanza, y muy poca medición de la intervención de los riesgos psicosociales, algunas de las mejores estrategias incluyen una adecuada selección del personal, aspectos contractuales claramente establecidos (horarios, tiempo de desconexión, pausas, ejercicio, acompañamiento), promoción de la interacción social que permitirán una mejor vigilancia de SSO en riesgo psicosocial.

**Palabras clave:** teletrabajo, teletrabajador, trabajo remoto, riesgos psicosociales, gestión de los riesgos psicosociales.

## ABSTRACT

---

Teleworking is a type of work arrangement that became global after the COVID-19 pandemic, providing both, the benefits and the disadvantages to the teleworkers and the employers. The objective of this review was to explore the bibliography on the risks and the benefits of teleworking, for the promotion of psychosocial risk management within organizations. **Method:** A bibliographic review of 37 scientific articles and research papers from the main research platforms (Google Scholar, ResearchGate, Elsevier, PubMed) was carried out, in English and Spanish from the year 2001, based on the methodological guidelines of Arksey and O' Malley and the Levac improvements. **Results:** Many benefits of teleworking can easily turn into disadvantages if the conditions of the homes or the managements of the organizations are unfavorable. Advantages such as reduction in gender gaps, inclusion of people with limitations, work-family reconciliation and flexibility can become a double-edged sword for teleworkers, who despite saving mobilization time, must face the demands of new skills, especially the technological one, that allow them to reach their goals. Being away from the workplace, team can generate the feeling of isolation and the lack of social support, but if the organizations provide adequate working conditions, support, professional recognition and job stability, it is less likely that changes in their health will arise. If, on the other hand, employers relegate teleworkers from participating in decision-making, provide no economic compensation according to the market, assign tasks unequally or arbitrarily, teleworking cannot be an advantage for any worker but a source of discomfort and stress. **Conclusion:** There is an extensive information on the risks and the benefits of teleworking, however, there are certain criteria which determine whether it is a risk or a benefit, and very few evaluations of the management of psychosocial risks. Some of the best strategies include an adequate selection of the personnel, clearly established contractual aspects (schedules, disconnection timings, breaks, exercises and accompaniments), promotion of social interaction, which will allow a better surveillance of OHS in psychosocial risk.

---

**Keywords:** teleworking, teleworker, remote work, psychosocial risks, psychosocial risk management.

---

## Introducción

El desarrollo de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) ha transformado de forma radical las relaciones humanas, económicas, comerciales y especialmente laborales. Hemos sido testigos de cómo el vertiginoso avance de la tecnología y la globalización permiten generar nuevas formas de trabajo y de organización dentro de las compañías, que desdibujan los límites conceptuales preconcebidos (Gutiérrez, 2020) (INSST, 2018).

Toda crisis genera crecimiento, y en la maravilla de la mente humana se generan constantemente soluciones, es así cómo nace el teletrabajo, con base a una propuesta formulada por Jack Nille en Estados Unidos, para neutralizar la crisis energética-petrolera que tuvo lugar en los años setenta; pero no fue sino hasta 20 años después, que se lograron establecer las condiciones tecnológicas necesarias para implementar esta modalidad de forma masiva (INPI, Gobierno de Chile, 2018). (Álvarez I., 2021).

Progresivamente, el teletrabajo ha ingresado al mercado laboral a un paso relativamente parsimonioso; algunos expertos exaltan su versatilidad, rentabilidad, además de considerarla una práctica sostenible e igualitaria (González, y otros, 2013), aunque sobre esto existen criterios divididos. A partir de la pandemia por Covid-19 el teletrabajo se presentó como una solución mágica para mantener la producción activa, frente a las medidas de protección de salud pública establecidas para evitar contagios masivos, fallecimientos y colapso de los sistemas de salud (Álvarez H., 2020). De hecho, el apareamiento de esta crisis demostró claramente que el número de personas que pueden teletrabajar es mucho mayor de lo que se suponía (Fana, y otros, 2020).

Para las organizaciones que con el fin de mantenerse productivas durante el tiempo de confinamiento obligatorio optaron por el teletrabajo, la crisis sanitaria brindó la oportunidad de comprobar como esta modalidad no solo despuntó, sino que aumentó la productividad y disminuyó incluso aquellos gastos extraordinarios que debían ser destinados para Bioseguridad frente a un escenario de retorno a actividades presenciales (Álvarez I., 2021). El teletrabajo llegó para quedarse, despegó de forma abrupta y al parecer será acogida con mayor intensidad en el futuro (Álvarez H., 2020); aunque es importante considerar que no es aplicable para aquellos cargos en los que se necesita la presencia física del trabajador para los procesos productivos (Benjumea-Arias, Villa-Enciso, & Valencia-Arias, 2016).

El Dossier de indicadores de teletrabajo y trabajo en movilidad de España y la Unión Europea (jun,2021) señala que la adopción del teletrabajo mantuvo valores estables desde el año 2011 al 2019 en las principales economías europeas y en la media de los países de la Unión Europea; sin embargo, en 2020 a consecuencia de la pandemia, estas cifras incrementaron notablemente. Destaca el caso de Alemania, país en el que este incremento fue de 9,6 puntos porcentuales, le siguen Francia (8,7 pp) e Italia (8,6 pp), más distante tenemos a la media de la Unión Europea: 27 (6,9 pp). Para el 2020 España fue una de las economías europeas que menor adopción de teletrabajo ha experimentado, con un incremento de 6,1 puntos porcentuales respecto de 2019, lo cual deja en evidencia que, con el advenimiento de la pandemia, la cantidad de teletrabajadores subió abruptamente en la Unión Europea siendo Finlandia (25,1%), Luxemburgo (23,1%), e Irlanda (21,5%) los países que lideran esta estadística (ONTSI, 2021).

Varios autores han descrito los beneficios del teletrabajo, sobre todo para las organizaciones, como, por ejemplo: menor hacinamiento, más espacios disponibles en el estacionamiento, ahorro de energía, rentas, menor tiempo de movilización, ampliación del mercado laboral,

flexibilización de lugar y horarios, inclusión de personal con discapacidad, disminución del ausentismo, posibilidad de reclutar a los mejores profesionales, etc. (Valero-Pacheco & Riaño-Casallas, 2019) (INPI, Gobierno de Chile, 2018) (OIT, 2011), además de los beneficios ambientales por disminución de la cantidad de vehículos circulantes (Benjumea-Arias, Villa-Enciso, & Valencia-Arias, 2016). Además, se estima que los trabajadores con discapacidades, sobre todo aquellas que dificultan su movilidad, podrían acceder a más oportunidades de trabajo desde casa, aunque los tipos de trabajos disponibles limitan este potencial (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015). Las madres trabajadoras, jefas de hogar, personas con enfermedades o a cargo de familiares, privados de libertad o que vivan en áreas rurales o cualquier persona desde cualquier parte del mundo e interesada en esta modalidad de trabajo también puede beneficiarse del mismo (Parra & Ríos, 2015) (Culqui & González, 2016).

Cifuentes (2020) caracterizó el teletrabajo desde una lectura psicosocial que involucra tres criterios concluyendo que los gobiernos miran al teletrabajo como la oportunidad para mejorar los indicadores de empleabilidad y de ofrecer mayor acceso al mercado laboral para personas con características especiales; para las organizaciones se convierte en un elemento de flexibilización que optimiza la reducción de costos; mientras que para el teletrabajador representa una manifestación de libertad. (Cifuentes, 2020).

Si bien se han descrito ampliamente los beneficios del teletrabajo; por otro lado, su uso generalizado evidencia aquellos factores de riesgo psicosocial que pueden afectar de forma negativa al teletrabajador, por tanto, identificarlos y medirlos será de gran relevancia para determinar las necesidades de intervención y así facilitar la labor preventiva del Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional de las empresas que se han acogido a esta modalidad.

Entre los riesgos mayormente detectados en teletrabajadores están la falta de apoyo social/grupal, alargamiento de los horarios de trabajo, interferencias en el tiempo familia-trabajo, problemas de desconexión digital, doble presencia, el no planificar actividades adecuadas y creativas para afrontar los riesgos psicosociales del teletrabajo podría devenir en sentimientos constantes de incertidumbre, inestabilidad e inclusive generar sintomatología o afectación de la salud, el desempeño laboral y las relaciones interpersonales (Álvarez I., 2021) (Benjumea-Arias, Villa-Enciso, & Valencia-Arias, 2016).

Independientemente de la percepción personal de ventaja o desventaja de esta modalidad laboral; una investigación cualitativa realizada en el 2015 en Buenos Aires analizó fuentes secundarias de información y entrevistó a varios teletrabajadores, concluyendo que la mayor parte de entrevistados no mantiene condiciones seguras frente a una lesión en el hogar, las organizaciones los habían provisto de herramientas para sus actividades, sin embargo en varios casos no se había firmado un contrato, lo cual los deja en indefensión frente a un accidente (Rodríguez, D'errico, & Domínguez, 2015).

Aguilera y colaboradores, 2016 en Francia recolectaron información de tres bases de datos sobre las expectativas de trabajadores y empleadores acerca del teletrabajo, destacaron que este no solamente es un fenómeno bastante restringido, sino que también carece de ímpetu; llegando a considerarlo incluso, como un arreglo de trabajo informal (Aguilera, 2016).

El propósito último de este trabajo es analizar las causas de adopción del teletrabajo y su promoción por las organizaciones, ofreciéndoles recomendaciones para su adecuada implantación, profundizar la revisión teórica de las estrategias usadas para la gestión del riesgo psicosocial en la modalidad de teletrabajo, inclusive antes de instaurarse la pandemia actual, mediante la revisión documental de artículos científicos de investigación relevantes

de los últimos años (en inglés o español), de manera que pueda constituirse en fuente de consulta para la formulación de nuevas y creativas maneras de gestionar este importante riesgo, sin que su alcance sea un revisión sistemática, sino una revisión del estado del arte de las estrategias de gestión del riesgo psicosocial en el teletrabajo.

---

## Método

Para la revisión panorámica se realizó un mapeo de conceptos clave para la investigación y se evaluó la evidencia disponible sobre el tema, se utilizó una combinación de vocabulario y términos de texto libre basados en las siguientes palabras clave: teletrabajo, teletrabajador, trabajo remoto, trabajo desde casa, riesgos psicosociales, gestión de los riesgos psicosociales y sus equivalentes en idioma inglés, dentro de las principales plataformas de búsqueda de investigaciones científicas (Google Scholar, ResearchGate, Elsevier, Academia, PubMed). Se excluyeron los artículos no relacionados con la temática, de paga o aquellos publicados antes del 2001, también las editoriales y contribuciones personales; se cumplieron las siguientes etapas: definición de la pregunta de investigación, identificación de estudios relevantes, selección de los documentos a través de los criterios de inclusión, sistematización y resumen de la evidencia existente, análisis temático.

Durante esta revisión surgen las interrogantes de si el teletrabajo es una ventaja o una desventaja y de que estrategias puede usar las organizaciones para afrontar los riesgos psicosociales, se revisaron 128 artículos científicos y documentos técnicos relevantes para el estudio, de los últimos 20 años, en español o inglés, de cualquier parte del mundo; se seleccionaron 37 de estos documentos, 13 de ellos en idioma inglés, 24 en español, que cumplían los criterios de selección, relacionados a las palabras claves, en los cuales se presentan los riesgos y beneficios del teletrabajo o estrategias que permitan afrontar los riesgos psicosociales de esta modalidad.

**Tabla 1. Países de donde se obtuvo los documentos**

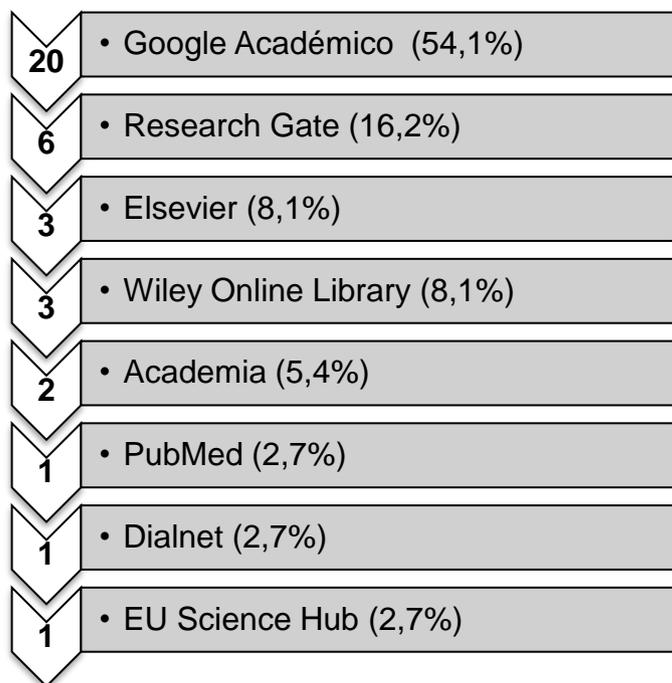
REGIÓN	(n)	%
Unión Europea	15	40,54%
Latinoamérica	12	32,43%
Estados Unidos	3	8,11%
Australia	1	2,70%
Asia	2	5,41%

**Países:** 1 de Francia, 3 de Estados Unidos, 8 de España, 4 de Colombia, 1 de Australia, 1 de China, 1 de Italia, 3 de Perú, 1 de Turquía, 2 de Reino Unido, 2 de Chile, 1 de Suecia, 3 de Argentina, 1 de Suiza, 1 de Costa Rica, 1 de Bélgica, 1 de Ecuador y 1 de origen no señalado.

**Tabla 2.** Año de los documentos seleccionados

AÑO	(n)	%
2001	1	2,7%
2003	1	2,7%
2006	1	2,7%
2007	1	2,7%
2011	1	2,7%
2012	2	5,4%
2013	2	5,4%
2014	3	8,1%
2015	3	8,1%
2016	5	13,5%
2018	2	5,4%
2019	2	5,4%
2020	10	27,0%
2021	5	13,5%

**Tabla 3.** Fuentes de la documentación



---

## Discusión

### ¿Qué es teletrabajo?

Luego de casi 50 años de su surgimiento en 1973, se han propuesto múltiples definiciones del teletrabajo, pero en lo que coinciden todas ellas es en la ubicación del trabajador lejos de la sede de su empleador y en el uso de TIC's (Rubini, 2012) (OIT, 2011). Aunque, para ser considerado como teletrabajo Culqui y González consideran que adicionalmente debe desarrollarse una relación laboral entre el empresario y el teletrabajador, ellos proponen elementos que lo diferencian de otras modalidades como el trabajo a domicilio (Culqui & González, 2016):

- a) Elemento geográfico: El teletrabajador puede desarrollar sus funciones desde cualquier lugar donde se encuentre.
- b) Elemento tecnológico: Las TIC que son definidas como el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro; son indispensables, incluso para el monitoreo de las actividades.
- c) Elemento organizativo: El teletrabajador es libre de gestionar a su conveniencia los horarios en que desarrolla sus actividades laborales, siempre y cuando cumpla los objetivos y bajo la supervisión del empleador (Culqui & González, 2016).

### ¿Riesgos o Beneficios?

Los factores de riesgo psicosociales laborales se derivan de la organización, diseño, gestión del trabajo, y su relación con el contexto social, desde lo cual adquiere el potencial de repercutir de forma positiva o negativa en el desarrollo, productividad y salud del trabajador, y de afectar su salud psicológica o física (OIT, 2020) (Álvarez I., 2021).

En ambientes más o menos controlados como lo son los centros de trabajo, oficinas o plantas de producción, la gestión de los riesgos psicosociales por si sola ya constituye un desafío; al llevar las actividades laborales a miles de locaciones diferentes, en ambientes casi imposibles de controlar; dicha gestión se convierte en una tarea titánica, pues debemos considerar cada ventaja y riesgo del teletrabajo, en especial los psicosociales (Rubini, 2012).

A continuación, se describen aspectos de algunas variables consideradas beneficios del teletrabajo pero que tienen potencial para convertirse en desventajas en función de la realidad del teletrabajador:

#### **Conciliación entre el trabajo y la vida familiar**

Considerado una ventaja principalmente desde el punto de vista del teletrabajador, ya que tiene el potencial de conciliar el trabajo y la vida familiar, situación apreciada de forma especial por las madres de niños pequeños; sin embargo, el potencial de esta flexibilidad puede ser tanto positivo como negativo, solo por mencionar algunos aspectos que pueden minar la salud física y mental del teletrabajador están: la adicción al trabajo y los cambios en el biorritmo, a consecuencia de un circuito negativo de interacción trabajo-familia, debido al estrés que generan las constantes interrupciones (Cifre & Salanova, 2012) (Rubini, 2012).

El teletrabajo puede generar una sensación de autonomía muy apreciada y explícitamente asociada con la noción de libertad y la posibilidad de autodefinir los límites entre diferentes ámbitos de la vida; (Gálvez, 2020) sin embargo, se debe gestionar el inadecuado uso del

tiempo de trabajo, ya que es demasiado fácil desdibujar los límites entre el tiempo de trabajo y el personal, lo cual podría llevar a la “esclavización” de los teletrabajadores; de quienes se ha demostrado que trabajan entre 10% a 20% del tiempo adicional a su jornada habitual en comparación con aquellos que realizan sus labores desde un centro de trabajo (Culqui & González, 2016).

Durante la pandemia por Covid-19, entrevistas realizadas a 25 teletrabajadores de diferentes países, ocupaciones, situación familiar y características personales reveló que, para algunos de ellos el teletrabajo permitió una mejor conciliación de las tareas trabajo-familia; sin embargo para aquellos con niños en edad escolar, el impacto negativo fue agravado por el cierre de las escuelas; de todas maneras a muchos de ellos les agradaría la idea de continuar teletrabajando en el futuro, al menos de forma ocasional (Fana, y otros, 2020).

Por otro lado, si las prácticas empresariales implican excesivas cargas de trabajo, jornadas prolongadas, desorden en los horarios, que vuelvan incompatible el cuidado de menores o personas enfermas, constituyen un riesgo elevado para los teletrabajadores; otras cargas excesivas son los cambios de horario sin suficiente tiempo de aviso, y bajos niveles de real autonomía (Llorens, 2021).

### **Tiempo de movilización**

El aumento de la productividad se relaciona en parte al ahorro de tiempo no productivo de transporte y por la reducción de las tasas de ausentismo. De acuerdo con las cifras de CaixaBank Research en el 2020 se estima que un 40% de emisiones de CO2 proveniente de los vehículos se atribuyó al tráfico urbano en España, si se combina el trabajo presencial con teletrabajo podría reducirse en alrededor de 7%, sin embargo, si un 5% de la población teletrabaja esta cifra se reduciría un 12,5% (Canals, Carreras, Montoriol-Garriga, & Schaefer, 2020).

Un estudio realizado en Bruselas, Bélgica comparó los costos externos de la movilización del hogar a la sede central con los de los viajes a las oficinas satélite y los costos por la distancia extra recorrida al teletrabajar, además de otras variables involucradas, en base a los cual el teletrabajo se sugiere como un instrumento viable para disminuir el impacto ambiental y socioeconómico de la movilidad en la sociedad. (van Lier, de Witte, & Macharis, 2014) Al disminuir la movilización del personal, la emisión de gases de efecto invernadero se reduce significativamente (Gutiérrez, 2020).

Una investigación cuantitativa presentada en el 2016, realizó 184 encuestas a población económicamente activa de Quito, 17 en el cantón Rumiñahui y 68 en el cantón Mejía; mostró que 73% de los encuestados se moviliza usando transporte público, 36% de ellos usan más de 90 minutos en movilización, y un 90% considera que teletrabajar disminuiría el tráfico vehicular de la ciudad. En base a los datos de este estudio, los autores sugieren que se debe fomentar al teletrabajo como política pública, dando énfasis al mejoramiento de la movilidad urbana (Vela & Tintín, 2016).

### **Inclusión**

El teletrabajo se muestra como la solución idónea para las personas con discapacidad, quienes tradicionalmente han sido excluidos del mercado laboral, pero a través de esta modalidad se superan las barreras físicas de movilización y espacios inclusivos (Culqui & González, 2016) (OIT, 2011).

Aunque a raíz de la pandemia por Covid-19 los trabajadores con discapacidades aumentaron sus probabilidades de trabajar desde casa, solo el 34% de ellos encuentra en ocupaciones con alto potencial para el teletrabajo, en comparación con el 40% de los trabajadores sin discapacidades, además las brechas salariales siguen siendo las mismas (Schur, Mason, Kruse, & Douglas, 2020).

Se contempla que el teletrabajo favorece la responsabilidad social y la sustentabilidad, en condiciones adecuadas beneficia también a personas que cuidan de familiares enfermos, enfermos crónicos en tratamiento, privados de libertad, personal que resida lejos de los centros de trabajo, o con dificultades para desplazarse e incluso desde otros países, cualquier persona que por razones geográficas, personales o físicas se le dificulte el trabajo presencial es susceptible de beneficiarse de teletrabajar (Gálvez, 2020) (OIT, 2011) (Cifre & Salanova, 2012).

### **Brechas de género**

Hace 20 años, Sullivan & Lewis argumentaron dos modelos respecto a los impactos positivos y negativos del teletrabajo en mujeres; aunque algunos estudios revelaron resultados positivos como el equilibrio trabajo-vida privada, otra gran cantidad evidencia como el teletrabajo fortalece los estereotipos de género, con el potencial de convertirse en un medio de explotación laboral y someter a la mujer a enfrentar una sobrecarga de tareas domésticas y demandas por parte de sus parejas (Sullivan & Lewis, 2001). Cobán (2021) usó entrevistas para documentar las experiencias de mujeres profesionales de clase media y con hijos quienes han teletrabajado durante la Pandemia de Covid-19 en Turquía, los hallazgos revelaron que las regulaciones de teletrabajo implementadas debido a la pandemia aumentan el riesgo de separar a las mujeres del trabajo profesional, precarizando su labor y consolidando su rol como ama de casa tradicional (Cobán, 2021).

Es necesario acotar que, aunque la inclusión masiva de la mujer al mercado laboral lleva más de treinta años, las mujeres continúan percibiendo remuneraciones inferiores, sufren mayores tasas de desempleo y sus actividades se limitan en gran medida a ocupar puestos de trabajo inestables, de baja calificación o de medio tiempo en el sector informal; el teletrabajo ha facilitado su ingreso al mundo laboral, igualmente tiene potencial para acortar la brecha de género, disminuyendo la sobrecarga de roles asignada culturalmente a la mujer; incluso se sugiere que permitiría a la mujer dejar de aplazar la maternidad por su desarrollo profesional, aunque esto ni siquiera intenta representar una solución definitiva a las desigualdades descritas sobre todo en materia de política pública y cultura (INPI, Gobierno de Chile, 2018) (Culqui & González, 2016).

### **Disponibilidad de talentos en el mercado laboral**

Gálvez en el 2020 menciona al teletrabajo como una herramienta empresarial de motivación y fidelización, usando esta seductora y competitiva oferta para atraer talentos (Gálvez, 2020) a quienes se les proporciona herramientas para mejorar su calidad de vida, optimizar el manejo del tiempo, conciliar con la vida familiar y economizar en los gastos de traslado (Oviedo & Vásquez, 2014) (Valero-Pacheco & Riaño-Casallas, 2019). Aunque no todas las actividades pueden ser desempeñadas mediante teletrabajo (peluquerías) o cuentan con una alternativa tecnológica (personal de limpieza, camareros, jardineros, mecánico, electricistas, plomeros) (Verano, Suárez, & Sosa, 2014) para las organizaciones que opten por esta modalidad es factible contratar personal calificado desde cualquier parte del mundo.

Un dato interesante para considerar, de acuerdo a un estudio catalán, es que el nivel de estudios alcanzado es un factor preponderante al momento de evaluar el potencial de teletrabajo; así quienes han terminado sus estudios universitarios alcanzaron un potencial de 54% frente al 17% de aquellos con educación secundaria, además la mayor proporción de posibles teletrabajadores se encuentra en las grandes ciudades (Canals, Carreras, Montoriol-Garriga, & Schaefer, 2020).

### **Aumento de la productividad**

Para los empleadores, un interrogante clave representa, si el teletrabajo afecta la productividad de sus empleados o no y en qué dirección. En 2015 una empresa china realizó un experimento a gran escala donde la mitad de sus colaboradores fue asignado al azar a teletrabajo, mientras que la otra mitad se mantuvo en sus instalaciones. La productividad de los trabajadores fue 13% mayor entre los teletrabajadores; además se reportó menor rotación y mayor satisfacción (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015). Estos resultados parecen estar validados por un estudio que concluye que la productividad no disminuyó durante el teletrabajo tanto antes como después de la pandemia por Covid-19 (Valero-Pacheco & Riaño-Casallas, 2019).

Muchas organizaciones subestiman el rol y la importancia de su talento humano, anteponiendo su capacidad de producción, sin analizar los altos costos de operación debidos a los despidos, rotación y desmotivación. Es de vital importancia identificar y evaluar los peligros y riesgos existentes en el teletrabajo, con la activa participación de los trabajadores y sus representantes, así como los comités de SSO (OIT, 2020).

### **Aislamiento social y falta de apoyo**

El aislamiento social ha sido la desventaja más ampliamente descrita del teletrabajo. En 1984 Huws realizó una encuesta donde el 60% de teletrabajadores la colocó como la principal desventaja de esta modalidad (Mann & Holdsworth, 2003). Los teletrabajadores están dispersos y separados unos de otros, sus experiencias laborales son sumamente variadas y no existe una estructura de comunidad donde se conozcan unos a otros y se identifiquen como iguales (Rodríguez, D'errico, & Domínguez, 2015).

En relación con la falta de apoyo puede conllevar sobrecarga laboral; dentro de las relaciones sociales si no se dispone de la ayuda oportuna del equipo y jefaturas, podrían generarse sentimientos de desolación o aislamiento. Conforme al criterio de Rubinni (2012) el teletrabajador al sentirse aislado tendría mayor probabilidad de cometer errores, debido a la incertidumbre en su accionar, alteraciones de la percepción del tiempo, fatiga física e intelectual, desequilibrios socio-afectivo-cognitivo y conductas alteradas (Rubinni, 2012).

Las encuestas realizadas por Fana y col (2020), revelaron que para los teletrabajadores fue un desafío comunicarse a través de plataformas digitales y recibir retroalimentación significativa o intercambiar ideas con supervisores o compañeros de trabajo durante el aislamiento obligatorio por Covid-19 (Fana, y otros, 2020). En particular, un estudio anterior que muestra las percepciones de 804 teletrabajadores de Nueva Zelanda concluye que, si las personas advierten verdadero apoyo de su organización, (supervisores, compañeros), es más probable que evalúen positivamente el teletrabajo y es menos probable que sienta tensión psicológica o aislamiento social (Bentley, y otros, 2016).

### **Competencias y exigencias**

El teletrabajador tiene exigencias importantes como adquirir conocimientos y competencias en TIC's; la dimensión de desarrollo personal podría verse estancada si la organización no ofrece planes novedosos y atractivos de capacitación.

De acuerdo con Llorens (2021) desde el enfoque de salud, las compensaciones más significativas son el reconocimiento profesional entendido como respeto, trato justo y valoración del trabajo por parte de la dirección; la estabilidad en el empleo y las condiciones de trabajo, relacionadas con varios aspectos de la gestión de talento humano, por ejemplo, la poca participación en la toma de decisiones, baja remuneración, inequidad o arbitrariedad para la asignación de tareas. Se ha visto cómo a los teletrabajadores las organizaciones, jefes o compañeros les exigen estar más tiempo disponibles (Llorens, 2021).

### **Mayor flexibilidad.**

Si bien la flexibilidad brinda al teletrabajador la posibilidad de decidir en qué momento y lugar ejecutar sus actividades laborales, sin embargo esto puede conllevar descuido y desorganización al mezclar las tareas domésticas con el tiempo de trabajo, es posible que una persona que trabaja en casa tenga mayor dificultad para separar las actividades familiares de las laborales, lo cual contradictoriamente resulta en más tiempo de interferencia, tratando de lidiar con preocupaciones o desafíos nuevos, y como menciona Hobfoll (1989) un recurso aparentemente bueno (por ejemplo, flexibilidad), puede que no siempre sea valioso e incluso en ocasiones sea perjudicial (Allen & Lapierre, 2006).

Oviedo y Vásquez manifiestan que si una empresa paga poco, se sobrecarga de trabajo a sus empleados y se ignora su bienestar es probable que no se consiga entendimiento ni buena voluntad, para evitarlo es importante tomar en cuenta estrategias de motivación que se ajusten a los tiempos de hoy. El trabajador ejerce de mejor manera si se siente motivado y con ello aumenta su productividad, genera mayor identidad y empatía con la empresa (Oviedo & Vásquez, 2014).

Si bien existe amplia bibliografía sobre los riesgos psicosociales presentes en el teletrabajo, en especial desde el año 2020; se encuentra menor cantidad de información disponible sobre las estrategias de intervención aplicables a los riesgos identificados y mucho menos sobre sus resultados en diversos entornos laborales.

En 2019, un estudio realizado en Colombia, para detectar las herramientas usadas por las organizaciones para la gestión de SSO en teletrabajadores, estableció que las empresas no han modificado las estrategias habituales frente a esta nueva modalidad (Valero-Pacheco & Riaño-Casallas, 2019).

El clima de ansiedad vinculado a la pandemia y la naturaleza precipitada de la implementación de esta modalidad de trabajo, indujeron un aumento de las manifestaciones psicológicas vinculadas al estrés: ansiedad, trastornos depresivos y otros que justifican sin dilación la ejecución de un plan de acción global con medidas de apoyo sistemáticas por parte de la dirección local, cribado sistemático de posibles inadaptaciones por parte de los servicios de salud ocupacional y apoyo a personas en dificultad. A tal efecto y en estas circunstancias, los auto cuestionarios, los cuestionarios dirigidos y las entrevistas virtuales parecen ser los medios más adecuados de evaluación de riesgo psicosocial.

### **Estrategias para la gestión del riesgo psicosocial en teletrabajadores**

De la síntesis entre lo teórico y conceptual con el diagnóstico de la gestión de los riesgos en las empresas, se identificó que los componentes del sistema susceptibles de ser modificados al realizar teletrabajo son la organización y planeación, la aplicación y por último la evaluación. La gestión de los riesgos de los teletrabajadores implica ajustes en algunos

de los componentes del sistema de gestión, entre ellas la gestión de la información e innovación de tecnología aplicadas a la organización y planeación, aplicación y evaluación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (Valero-Pacheco & Riaño-Casallas, 2019).

Para ello es importante considerar algunas teorías de la motivación que se adecuan a los tiempos de hoy. El trabajador se desempeña de mejor manera si está motivado y con ello será más productivo. Algunos factores que ofrece el teletrabajo al funcionario para que se encuentre motivado son: horarios flexibles, ahorro económico y tiempo libre (si bien es cierto este último no genera inversión directa para la institución, al ofrecerlo logrará que el personal sea más productivo, y generará mayor identidad y empatía con la organización) (Oviedo & Vásquez, 2014).

### **Adecuada selección del personal.**

No cualquier persona tiene el autocontrol para cumplir con su trabajo en los plazos establecidos cuando trabaja desde su casa, en especial por las distracciones que surgen como descansar, comer, pasear, navegar por internet, mientras nadie lo está vigilando. Es importante por lo tanto evaluar y seleccionar adecuadamente a los candidatos que de forma voluntaria deseen acogerse a la modalidad de teletrabajo, dando preferencia a aquellos funcionarios que sean responsables, cumplidos con sus tareas, organizados y que estén identificados con la organización (Oviedo & Vásquez, 2014).

Según la OIT el teletrabajador debe tener, entre otras, las siguientes características:

- Seguridad, autonomía, autocontrol, proactividad, iniciativa.
- Capacidad de proceder solo, sin supervisión; capacidad para tomar decisiones.
- Capacidad de adaptación rápida a situaciones de cambio.
- Flexibilidad para orientarse en la búsqueda y concreción de resultados. (OIT, 2011)

Criterio técnico similar al de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Estatal a Distancia que describe siete competencias adicionales para incorporarse a la modalidad de teletrabajo: automotivación, autorregulación, compromiso, comunicación, aprendizaje, orientación a la calidad y juicio (Oviedo & Vásquez, 2014).

También es indispensable que el teletrabajador desarrolle o mejore sus habilidades y aptitudes concernientes a la planificación, organización del trabajo y manejo de tecnologías de la información y comunicación (INPI, Gobierno de Chile, 2018).

Se debe tomar además en cuenta los criterios de selección referentes al cuidado de niños pequeños, personas enfermas, tiempos de movilización, presencia de condiciones inapropiadas dentro del hogar como violencia intrafamiliar, condiciones disergonómicas entre otros.

### **Aspectos contractuales**

Un punto importante por determinar para la implementación del teletrabajo son los aspectos contractuales, responsabilidades del empleador y del teletrabajador, entrega de dispositivos ergonómicos, tecnológicos y cuidado de estos, vigilancia y acompañamiento médico y psicológico, oportunidades de desarrollo personal, reconocimiento de metas alcanzadas, etc.

El teletrabajo que permita conciliar la vida familiar y profesional seguirá siendo una solución en determinados momentos de la vida, pero no puede constituir una solución unívoca y duradera, en primer lugar, se debe plasmar un acuerdo contractual, donde consten las

condiciones, deberes y derechos del trabajador, especificando su carácter voluntario y reversible (OISS, Estándares de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2019).

Las organizaciones deben promover y mantener la interacción social interpersonal entre colegas e incluso con las familias; establecer como política el derecho a la desconexión, respetando los horarios de trabajo, asegurar la adecuada distribución, implementando un cronograma que les permita adecuar la cantidad de trabajo al tiempo que dure la jornada laboral; evitar inducir adicción al trabajo, planificar pausas y plazos de entrega organizando un sistema de supervisión de cumplimiento de objetivos, estimular el establecimiento de pausas de 10 a 15 minutos cada 2 horas para prevenir la fatiga mental (Llorens, 2021).

## **Interacción Social**

Mediante una revisión de literatura sistemática cualitativa en el 2020, Even concluyó que el proporcionar interacciones cara a cara, intercambiar información y brindar formación especializada a los líderes, les dará a los programas de teletrabajo algunas de las herramientas necesarias para evitar el aislamiento organizacional entre sus teletrabajadores (Even, 2020).

Ya sea enfocado en problemas o emociones, las estrategias de afrontamiento implementadas en el hogar comúnmente involucran a otras personas, por ejemplo, miembros de la familia que pueden brindar soporte al teletrabajador y mejorar la restauración a través de actividades de ocio como escuchar música o caminar en un bosque cercano. Tal participación de otros se suma al significado del hogar para la conexión social (Hartig, Kylin, & Johansson, 2007).

Encuestas aplicadas a teletrabajadores (teletrabajadores=58, no teletrabajadores=43) en Suecia, cuya empresa movió sus instalaciones a 100 km. de la locación inicial y tuvieron que adoptar esta modalidad en 2007, reveló que las mujeres teletrabajadoras informaron de una restauración menos eficaz que las mujeres que no teletrabajan, mientras que los hombres que teletrabajan informaron un poco más restauración efectiva que los hombres no teletrabajadores, independientemente de si había niños en casa o no (Hartig, Kylin, & Johansson, 2007).

## **Cuidado de la salud y seguridad**

Para Buomprisco et al (2021), es vital que la organización informe a los empleadores sobre los riesgos y peligros para la salud y la seguridad en el entorno del trabajo en casa, el equipo, la ergonomía, así como el estrés y otros problemas de salud mental. Se deben diseñar protocolos ergonómicos, así como de seguridad y salud en el trabajo, específicos para teletrabajadores. La implementación de un ambiente de trabajo ergonómicamente adecuado permite una mayor productividad, con un puesto de trabajo limpio, tranquilo, bien organizado y con buena iluminación. (Buomprisco, Giuseppe, Perri, & De Sio, 2021)

Los gerentes y teletrabajadores deben ser capacitados sobre la importancia de tomar suficientes descansos durante la jornada laboral, además de aclarar que dichas pausas no tendrán consecuencias negativas para su carrera. Otras tácticas útiles incluyen proporcionar a los trabajadores herramientas compatibles con los estándares ergonómicos; crear estrategias que promuevan la salud física, incluido el ejercicio, y alentar a los trabajadores a mantener hábitos alimenticios saludables, además de brindarles apoyo psicológico para que logren compartir sus miedos y preocupaciones de manera confidencial (líneas de ayuda, asesoramiento, grupos de apoyo) (Buomprisco, Giuseppe, Perri, & De Sio, 2021).

Las organizaciones y empresas lideradas por sus gerencias deben asumir la responsabilidad y ser copartícipes de la gestión de los riesgos que el teletrabajo pudiera generar a sus colaboradores, no solamente asumir la cómoda postura de beneficiarse de la mayor productividad y ahorros de los gastos que esta modalidad implica sino brindar oportuna protección, una vez concientizados los riesgos, medirlos, gestionarlos y evaluarlos, usando la mejora continua en sus procesos de Seguridad y Salud Ocupacional.

Si bien la pandemia por Covid-19 nos brindó la oportunidad de descubrir que somos capaces de teletrabajar, tanto los altos mandos como los trabajadores deben estar vigilantes y continuar aprendiendo nuevas y mejores estrategias para sobrellevar los riesgos, sobre todo psicosociales, permitiendo beneficiar a la mayor cantidad de personas que opten por esta modalidad, una vez realizado un proceso de selección adecuado que involucre además un equipo multidisciplinario de trabajo.

Si bien es cierto que el teletrabajo implementado de una manera adecuada se perfila sobre todo como una ventaja tanto para empleadores como para teletrabajadores, es menester de cada organización que opte por esta modalidad, velar porque los posibles riesgos para la salud e integridad del trabajador se vean adecuadamente identificados, controlados, o eliminados de ser posible, para cumplir esta meta los empleadores deben echar mano de todo el talento humano disponible y de las estrategias que mejor se adapten a cada realidad.

Muchas de las aparentes ventajas del teletrabajo pueden fácilmente tornarse en desventajas en presencia de ciertas condiciones que logren desvirtuarlos, aunque la brecha de género aparentemente disminuye al permitir que las mujeres concilien el trabajo y la vida familiar, vemos como el cuidado de los niños, las tareas domésticas y otros roles culturalmente asignados a la madre pueden sobrecargar e incluso precarizar sus labores, provocando que los logros tan arduamente alcanzados en favor de la igualdad de género sufran grandes retrocesos; esto sin contar con la posible existencia de violencia intrafamiliar que comprometa además la seguridad de la teletrabajadoras (Gálvez, 2020) (Çoban, 2021) (Sullivan & Lewis, 2001).

Así también vemos que se presenta al teletrabajo como un precursor de inclusión laboral, pero algunos datos demuestran que no existen mayores progresos en las estadísticas de contratación a personal con discapacidad o mejoras en el sentido de mayores oportunidades para este grupo vulnerable, aunque sigue siendo una excelente alternativa para las personas que cuidan enfermos crónicos, tiene enfermedades crónicas, viven lugares muy lejanos, etc. (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015) (Schur, Mason, Kruse, & Douglas, 2020).

Tanto la conciliación trabajo- familia como la flexibilidad que ofrece el teletrabajo, pueden convertirse en un arma de doble filo para el colaborador, (Rubini, 2012) quien si bien es cierto ahorra tiempo de movilización, debe someterse a cumplir ciertas exigencias y competencias sobre todo tecnológicas que le permitan lograr los objetivos trazados (Oviedo & Vásquez, 2014).

Cuando la organización brinda al empleado las condiciones adecuadas de trabajo, el soporte, reconocimiento profesional y estabilidad laboral, es menos probable que el estar alejado de su equipo de trabajo, le generar sentimientos de aislamiento y falta de apoyo social, o surjan alteraciones en su salud física o emocional, en el escenario contrario si los empleadores no involucran a los teletrabajadores en la toma de decisiones que conciernen a sus actividades laborales, les asignan tareas de forma inequitativa o arbitraria, o no existe una compensación económica acorde al trabajo realizado, esta modalidad dejará de ser una ventaja para los teletrabajadores tornándose en una fuente de malestar y estrés y ninguna

evaluación, estrategia o intervención que la organización intente poner en marcha logrará mejorar la empatía y compromiso de su gente (Llorens, 2021).

Dentro de las estrategias halladas se tomó apenas un puñado de aquellas consideradas de mayor relevancia, la primera consiste en no tomar a la ligera la selección del personal que teletrabajaría, sus aptitudes, gustos, conocimientos, destrezas y habilidades, además del tipo de entorno en el cual trabajará, si existe apoyo empresarial, familiar, etc. Por ejemplo, para una persona con personalidad más bien solitaria o autónoma, sería más fácil adaptarse a teletrabajar que alguien más sociable, pero además debe saber auto controlarse para evitar la adicción al trabajo (Cifre & Salanova, 2012) (Rubini, 2012).

Es conveniente que la empresa transparente los acuerdos legales, detallando todos los aspectos contractuales en un documento legal, los altos mandos deben comprometerse a procurar los recursos necesarios para que se lleven a cabo los programas de seguridad y salud ocupacional con especial énfasis en la gestión de los riesgos psicosociales; estrategias como la configuración minuciosa de los horarios, desconexión digital, apoyo psicológico y médico requieren del apoyo de otros departamentos y el compromiso de la gerencia para lograr resultados favorables a ambas partes y evitar la precarización del teletrabajo (Rodríguez, D'errico, & Domínguez, 2015) (Álvarez I. , 2021).

Se propone a la salud ocupacional como uno de los pilares de la gestión de riesgos psicosociales, a sabiendas de que la promoción y prevención representan un reto para los profesionales de SSO, al enfrentar la dispersión de los teletrabajadores; se enfatiza la necesidad de brindar capacitación y seguimiento a las medidas ergonómicas del puesto de trabajo, vigilar la salud desde un enfoque psicosocial, inculcar la práctica de buenos hábitos, alimentación sana, ejercicios, actividades de ocio; sin olvidar brindar el tiempo necesario e incluso crear espacios para que el teletrabajador interactúe con otras personas, esto incluye no sobrecargarlo de trabajo y respetar los horarios establecidos y el derecho a la desconexión digital, entre muchos otros derechos.

La gran cantidad de información al respecto de este tópico, sobre todo a partir de la pandemia por Covid-19 limita en cierto modo que se logre resumir todos aquellos aspectos que engloba la gestión de los riesgos psicosociales del teletrabajo. se puede observar que a pesar de ser estudiado ampliamente desde hace varios años, el teletrabajo no es todavía abordado desde el ámbito de Seguridad y Salud Ocupacional de forma integral, si bien muchas organizaciones se han encargado de medir el riesgo psicosocial e incluso llegar a intervenirlo; hubo muy poca información sobre la valoración posterior a la implementación de estrategias de intervención de dichos riesgos.

Así también muchas de las revisiones hacen referencia a artículos de años anteriores al 2001, por lo que es esos casos no pudieron ser utilizadas, la cantidad de información científica en Latinoamérica es limitada con respecto a la de países de Europa. Sin embargo, los aportes y criterios de decenas de autores que, a lo largo de los años han investigado temas relacionados con el teletrabajo permitió recolectar valiosa información que en un futuro se espera pueda ser fuente de consulta para seguir investigando nuevas estrategias de gestión y promover la mejora continua de las mismas.

Se hace necesario recomendar mayor énfasis en la investigación de los métodos de evaluación de riesgos psicosociales, así como su aplicación a mayor escala; también sería aconsejable, ir más allá de la descripción de estrategias de gestión y evaluar su impacto una vez que hayan sido aplicadas, de tal forma que se pueda obtener variables para determinar si su aplicación en una u otra empresa puede ser ventajosa o no, antes de embarcarse en la gran inversión de tiempo y recursos que esto implica, de esta forma podrían escogerse

herramientas en base a una base científica sólida y no de manera empírica, obviamente con el apoyo de profesional capacitados en el ramo.

Como conclusión, cualquier estrategia empleada dentro de una empresa que pague mal a sus trabajadores, en la cual se le sobrecargue de trabajo o responsabilidades y se minimice la importancia de su bienestar; no logrará conseguir una fidelización de los talentos, buen entendimiento ni productividad, se exhorta a las organizaciones y empleados a buscar el camino hacia la motivación que se adecuen al momento y realidad actuales, involucrando a los profesionales en riesgos psicosociales.

El empleado motivado y bien tratado será más productivo, desarrollará empatía e identidad con la organización, características inestimables para cualquier empleador que sea consciente de la importancia de su talento humano, sobre todo después del impacto psicosocial de una pandemia que dejó una innegable huella.

---

## Referencias bibliográficas

- Aguilera, A. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives (pp. 1–11). *Elsevier*, 92(C).
- Allen, T. D., & Lapierre, L. M. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work–family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169–181.
- Álvarez, H. (2020). Del recurso al teletrabajo como medida de emergencia al futuro del trabajo a distancia. *Lan Harremanak*, 43, 175-201.
- Álvarez, I. (Abr de 2021). Experiencias en Seguridad y Salud laboral en el Teletrabajo. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 184-191.
- Benjumea-Arias, M., Villa-Enciso, E., & Valencia-Arias, J. (Jul-Dic de 2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4), 59-73.
- Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019> (Jan. 2016).
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 165–218 (Mar-2015).
- Canals, C., Carreras, O., Montoriol-Garriga, J., & Schaefer, L. (2020). ¿Cómo modificará el teletrabajo la movilidad urbana y las decisiones residenciales? *CaixaBank Research*.
- Cifre, E., & Salanova, M. (Ene-Dic de 2012). El poder de la autoeficacia en la mejora de la salud psicosocial de la persona teletrabajadora. (U. Jaume, Ed.) *Persona* (15), 71-99.
- Cifuentes, D. M. (Jul de 2020). Teletrabajo en dos tiempos psicosociales: gobierno,

- empleadores y teletrabajadores. *Desarrollo Gerencial*, 26.
- Çoban, S. (2021). Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic in Turkey. *Gender Work and Organizations*, 1–15.
- Culqui, A., & González, A. (Mar de 2016). El Teletrabajo: Una Innovadora forma de organización del trabajo. *Revista Derecho & Sociedad* (46).
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151–1185. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276> (Dec. 2001).
- Fana, M., Milasi, S., Napierała, J., Fernandez-Macías, E., González, & European), I. (. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis. A qualitative study. JRC Working Papers Series on Labour, *Education and Technology*.
- Gálvez, A. (May de 2020). Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal. (U. O. Catalunya, Ed.) *Oikonomics*. *Revista de los Estudios de Economía y Empresa*.
- González, L., Martorell, V., Balanta, H., Salazar, C., Fantini, R., & Molano, A. (Ago de 2013). Teletrabajo en Iberoamérica. Referentes y recomendaciones. Corporación Colombia Digital, 1.
- Gutiérrez, P. (2020). El teletrabajo como estrategia empresarial sostenible en una empresa de servicios de consultoría. *Iberian Journal of Information Systems and Technologies*, 390–403.
- INPI, Gobierno de Chile. (2018). Informe Evaluación de la Experiencia de Teletrabajo. Santiago de Chile: Instituto Nacional de Propiedad Industrial.
- INSST, I. N. (2018). El efecto sobre la salud de los riesgos psicosociales en el trabajo. Una visión general. Madrid.
- Llorens, C. (Jun de 2021). Riesgos psicosociales y teletrabajo: orientaciones para su prevención. porExperiencia *Revista de Salud Laboral ISSTAS CCOO* (85).
- Mann, S., & Holdsworth, L. (Oct de 2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- OISS, Estándares de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2019). Prevención de riesgos Laborales en el Teletrabajo. Organización IberoAmericana de Seguridad Social.
- OIT. (2011). Manual de buenas prácticas en Teletrabajo. Organización Internacional del Trabajo. Argentina.
- OIT. (2020). Gestión de los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo durante la pandemia de Covid-19. Ginebra-Suiza.
- ONTSI. (2021). Dossier de indicadores de teletrabajo y trabajo en movilidad en España y la Unión Europea.
- Oviedo, A., & Vásquez, N. (Jul-Dic de 2014). El Teletrabajo: Una estrategia de motivación. *Revista Nacional de administración*, 5 (2).

- Parra, J., & Rios, P. (2015). Evaluación Psicosocial en un grupo de hombres teletrabajadores en comparación con trabajadores convencionales en la ciudad de Bucaramanga. Tesis de grado para la obtención de título de Psicólogo, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga.
- Rodríguez, A., D'errico, J., & Domínguez, M. (2015). ¿A qué le llamamos teletrabajo? Una aproximación al fenómeno a partir de las experiencias de teletrabajadores del AMBA en el período 2014-2015. XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires (pág. 16). Buenos Aires: Acta Académica.
- Rubbini, N. I. (2012). Los riesgos psicosociales en el teletrabajo. VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de La Plata.
- Schur, L., Mason, A., Kruse, & Douglas. (21 de Oct de 2020). Telework after COVID: ¿A “silver lining” for works with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*
- Sullivan, C., Lewis, S., & Telework, H.-B. Gender, and the synchronization of work and family: Perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender Work and Organizations*, 2001(8 (2)), 123–145.
- Valero-Pacheco, I., & Riaño-Casallas, M. (May de 2019). Teletrabajo: Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo en Colombia. Archivos de Prevención de Riesgos Laborales, 23.
- Van Lier, T., de Witte, A., & Macharis, C. (2014). How worthwhile is teleworking from a sustainable mobility perspective? The case of Brussels capital region. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 14(3), 244–267.
- Vela, M., & Tintín, R. (2016). El teletrabajo como desafío para mejorar la movilidad urbana en la provincia de Pichincha. Cantones de estudio: Rumiñahui, Mejía y Quito. Universidad de Postgrado del Estado, Instituto de Altos Estudios Nacionales, Quito.
- Verano, D., Suárez, H., & Sosa, S. (Ene-Abr de 2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 41-46.