

Teletrabajo en la Era Post-Pandemia: Reflexiones Críticas sobre Ventajas y Desventajas para los Empleados en el Contexto Global (2021-2025)

Post-Pandemic Telework: Critical Reflections on Advantages and Disadvantages for Employees in the Global Context (2021-2025)

Yolima Fernanda Chavarria Chavarria¹

Corporación Universitaria Remington
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Especialización en Derecho Laboral

2025

¹ Abogada, estudiante Especialización en Derecho Laboral, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Corporación Universitaria Remington. Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-7590-7192> Correo: yolima.cahavaria.9966@miremington.edu.co

Resumen

Se realiza un análisis crítico del fenómeno del teletrabajo postpandemia mediante una revisión documental analítica de literatura académica y reportes internacionales publicados entre 2021 y 2025. La metodología empleada siguió un proceso sistemático de búsqueda, selección, análisis e interpretación de documentos académicos indexados, priorizando estudios longitudinales, revisiones sistemáticas y reportes de organismos internacionales reconocidos. Se documenta de manera reflexiva la evolución estructural del trabajo remoto, pasando de una práctica excepcional a una híbrida que involucra al 56% de los trabajadores a nivel mundial. El análisis crítico expone una gran contradicción: el teletrabajo ofrece ventajas concretas en términos de productividad laboral, autonomía y ahorro económico, mientras introduce desventajas sustanciales en las áreas de aislamiento social, salud física y desarrollo profesional. Según evidencia reciente, el trabajo completamente remoto impacta negativamente la conexión social de casi la totalidad de los trabajadores independientes, y los problemas musculoesqueléticos alcanzan una alta prevalencia, especialmente el dolor lumbar. El sesgo de proximidad reduce las oportunidades de promoción en un tercio para trabajadores remotos. Este artículo propone una comprensión integral que sintetiza dimensiones psicológicas, productivas, físicas, económicas y profesionales, sugiriendo que la configuración híbrida de 2-3 días remotos semanales representa un equilibrio óptimo. Se reflexiona particularmente sobre las implicaciones para América Latina y Colombia, donde barreras estructurales limitan la adopción a pesar de marcos regulatorios progresistas.

Palabras clave: Teletrabajo, trabajo híbrido, productividad laboral, bienestar psicológico, desarrollo profesional.

Abstract

This critical analysis examines the post-pandemic telework phenomenon through a systematic documentary review methodology of academic literature and international reports published between 2021 and 2025, following a rigorous process of document search, selection, analysis and interpretation prioritizing longitudinal studies, systematic reviews, and reports from recognized international organizations. It offers a reflection on the structural evolution of remote work, which has shifted from being an exceptional practice to a hybrid model involving 56% of workers worldwide. The critical analysis reveals a major contradiction: telework provides tangible advantages in terms of labor productivity, autonomy, and economic savings, while simultaneously introducing substantial disadvantages in areas such as social isolation, physical health, and professional development. According to recent evidence, fully remote work negatively affects the social connection of nearly all independent workers, and musculoskeletal problems show a high prevalence, particularly lower back pain. Proximity bias reduces promotion opportunities by about one-third for remote employees. This article proposes a comprehensive understanding that synthesizes psychological, productive, physical, economic and professional dimensions, suggesting that the hybrid configuration of 2-3 remote days per week represents an optimal balance. It particularly reflects on implications for Latin America and Colombia, where structural barriers limit adoption despite progressive regulatory frameworks.

Key words: Telework, hybrid work, labor productivity, psychological wellbeing, professional development.

Introducción

El teletrabajo ha experimentado una transformación sin precedentes desde 2020, evolucionando de práctica marginal a componente estructural del mercado laboral global. Según el Stanford Institute for Economic Policy Research, para 2025 aproximadamente el 22.8% de trabajadores estadounidenses realizan trabajo remoto, mientras que en contextos globales se observa un promedio de 1.5 días semanales de teletrabajo en países angloparlantes y 1.0 día en América Latina (Barrero et al., 2021). Esta reorganización radical del trabajo requiere un examen crítico basado en nuevas evidencias empíricas que vayan más allá de las narrativas simplistas que prevalecieron durante la fase inicial de la pandemia. Las

investigaciones recientes revelan hallazgos contrastantes: mientras que el teletrabajo incrementa la productividad individual y la satisfacción laboral bajo condiciones específicas, simultáneamente genera riesgos documentados de aislamiento social, deterioro de la salud física y estancamiento profesional por sesgo de proximidad.

El principal desafío del teletrabajo postpandemia radica en que, mientras las ventajas de la flexibilidad, autonomía y productividad están bien establecidas, genera afectaciones documentadas en la salud mental, el desarrollo profesional y la cohesión organizacional. La investigación de Gajendran et al. (2024) demuestra que el trabajo remoto presenta un modelo de doble vía donde los efectos positivos en autonomía compiten con los negativos del aislamiento social. Esta dualidad, confirmada por múltiples estudios empíricos recientes, plantea interrogantes críticos como: ¿Cuáles son las configuraciones óptimas del teletrabajo en el contexto latinoamericano que maximizan beneficios mientras minimizan riesgos para empleados, empleadores y trabajadores independientes en el contexto postpandemia? Este artículo integra hallazgos de investigaciones publicadas entre 2021 y 2025 para responder a esta pregunta, incluyendo estudios longitudinales, revisiones sistemáticas y análisis de grandes muestras que permiten conclusiones más robustas que las disponibles durante la fase inicial de la pandemia.

El objetivo principal de esta reflexión es analizar críticamente las ventajas y desventajas multidimensionales del teletrabajo postpandemia, integrando evidencia empírica global con especial atención a América Latina y Colombia, para proponer una comprensión integral del fenómeno que informe políticas y prácticas basadas en evidencia. La metodología empleada consistió en una revisión documental analítica de fuentes académicas indexadas y reportes internacionales publicados entre 2021-2025, priorizando estudios longitudinales, revisiones sistemáticas y análisis empíricos con muestras robustas. El análisis documental, como método de investigación cualitativa establecido, requiere que los datos sean examinados e interpretados para extraer significado y desarrollar conocimiento empírico, distinguiéndose de la simple revisión de literatura al enfatizar el procesamiento analítico-sintético que genera interpretaciones y síntesis originales (Morgan, 2022; Barbosa-Chacón et al., 2013).

Hay tres factores importantes que son cruciales para la significancia de esta reflexión: Primero, la magnitud del fenómeno: la OIT estimó que casi 560 millones de personas trabajaban desde casa en 2020 durante el pico de la pandemia, representando el 17.4% del

empleo mundial (Berg et al., 2021; Soares et al., 2021), evidenciando la escala global de esta transformación laboral. Segundo, la persistencia postpandemia: el trabajo híbrido se ha convertido en una norma permanente en múltiples industrias. Tercero, las disparidades regionales: América Latina enfrenta restricciones estructurales que no permiten su implementación a pesar de marcos regulatorios progresistas.

Este artículo se estructuró en siete secciones que desarrollan una reflexión crítica integral. La primera examina los marcos conceptuales para comprender el teletrabajo contemporáneo y su carácter político ideológico. La segunda reflexiona sobre las ventajas del teletrabajo postpandemia, incluyendo productividad, bienestar psicológico y desarrollo de competencias. La tercera analiza críticamente las desventajas documentadas, particularmente aislamiento social, problemas de salud física y barreras al desarrollo profesional. La cuarta parte ofrece perspectivas complementarias de empleadores y trabajadores independientes. La quinta reflexiona sobre el contexto latinoamericano y colombiano. La sexta consolida los hallazgos en una visión más holística del problema. Finalmente, se expresan reflexiones finales e implicaciones prácticas en las conclusiones.

1. Marcos Conceptuales

1.1. Modelos de teletrabajo

El abordaje teórico del teletrabajo ha evolucionado desde modelos unidimensionales hacia marcos integradores que capturan su complejidad multifacética. Esta evolución conceptual resulta fundamental para comprender críticamente tanto las promesas como las limitaciones del trabajo remoto en la era postpandemia.

El Modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R), originalmente propuesto por Bakker y Demerouti y adaptado al contexto remoto por Demerouti y Bakker (2023), ofrece una conceptualización del teletrabajo como recurso laboral más que como demanda. Los modelos híbridos se están consolidando como un recurso estratégico organizacional que permite a las empresas atraer y retener talento, reducir costos inmobiliarios y mantener continuidad operacional, con el 90% de las organizaciones estudiadas experimentando ganancias modestas de productividad en el primer año de trabajo remoto inducido por la pandemia (Whillans et al., 2022). Gajendran et al. (2024) confirma que cuando el teletrabajo es voluntario, los recursos generados por la autonomía y flexibilidad superan las demandas asociadas al aislamiento y la difusión de límites trabajo-vida. Esta evidencia sugiere que la

voluntariedad constituye un factor determinante para su exitosa aplicación.

La Teoría de la Autodeterminación aplicada al teletrabajo revela tensiones particularmente interesantes como demuestran Brunelle y Fortin (2021), quienes documentaron que el teletrabajo satisface mejor las necesidades de autonomía y competencia, pero compromete la necesidad de conexión social. Esta tensión genera lo que se denomina la paradoja tecnológica o paradoja de la conexión digital: por un lado, las tecnologías de información y comunicación ofrecen nuevas oportunidades al mejorar la capacidad de optimizar tiempo y espacio, incrementando productividad y satisfacción; por otro lado, crean nuevos desafíos y presiones manifestados en tecno-estrés que disminuye significativamente la disposición a continuar con el trabajo remoto, incluso cuando paradójicamente la satisfacción laboral aumenta (Battisti et al., 2022). Los trabajadores experimentan mayor libertad a expensas de una desvinculación emocional con los colegas.

La Teoría de Límites ayuda a entender cómo el bienestar es influenciado por la integración entre el trabajo y la vida personal. Allen et al. (2021) corroboran tal postulado, demostrando que la existencia de un equilibrio depende de unas preferencias individuales y el contexto laboral, pues de no ser compatibles conllevan altos niveles de estrés y bajos de satisfacción y productividad. Incluso evitan darle al teletrabajo características positivas o negativas, recalcando el hecho de tratarse de una vivencia particular influenciada.

1.2. Análisis Político-Laboral del Teletrabajo

El análisis de las políticas laborales desde una perspectiva político-ideológica constituye un enfoque académico establecido en el campo del derecho laboral y la economía política. Como argumentan Streeck y Trubek (2020), el derecho laboral debe analizarse y concebirse en el contexto de la economía política y el proceso dinámico del desarrollo capitalista, reconociendo las limitaciones y oportunidades económicas, la política y el poder, el gobierno y la democracia política. Esta perspectiva reconoce que el derecho laboral, debido a la desigualdad de poder entre las partes contratantes, históricamente ha requerido diferenciarse del derecho privado, convirtiéndose en una forma de derecho público y democrático que es abierto a la contestación y al cambio por parte de los afectados, receptivo no solo a la coherencia dogmática interna o la eficiencia económica externa, sino también a los intereses humanos y las demandas de justicia social no comercial.

En este contexto, el término progresista aplicado a la legislación laboral tiene un

significado académico específico. Hanauer (2019) define las normas laborales progresistas como aquellas que abordan el desequilibrio de poder entre empleadores y empleados, enfatizando que las políticas verdaderamente progresistas deben ser progresivas en ambos sentidos: tanto en su orientación temporal mirando hacia adelante como en su distribución escalonada del impacto. Las características que definen una legislación laboral como progresista incluyen la protección de derechos de los trabajadores mediante salarios mínimos y regulaciones de horas extras, la expansión de derechos como la libertad de asociación y negociación colectiva, la provisión de beneficios incluyendo licencias pagadas y seguro de salud, el establecimiento de estándares laborales que promuevan equidad salarial y seguridad, y medidas anti-explotación que reduzcan la desigualdad en el poder de negociación.

El análisis político-económico del trabajo remoto, como demuestra Suarez (2022), revela que las batallas sobre el trabajo remoto son importantes no porque las nuevas tecnologías permitan una transformación a gran escala del trabajo como tal, sino porque son una característica sintomática de un mercado laboral más favorable para los trabajadores. Las regulaciones del teletrabajo inevitablemente involucran decisiones políticas explícitas sobre autonomía del trabajador versus control del empleador, eficiencia gubernamental, equilibrio vida-trabajo, e intereses económicos urbanos.

En el contexto colombiano, la Ley 1221 de 2008 y sus reformas subsecuentes, la Ley 2088 de 2021 y la Ley 2191 de 2022, exhiben características distintivamente progresistas según los criterios teóricos establecidos. Estas leyes garantizan derechos iguales para teletrabajadores incluyendo salario equitativo, seguridad social, no discriminación, derechos sindicales y salud ocupacional. Establecen una Política Pública de Fomento que enfatiza poblaciones vulnerables incluyendo personas con discapacidad, desplazados, poblaciones geográficamente aisladas, madres cabeza de familia y personas privadas de libertad. Además, requieren participación sindical en la formulación de políticas de teletrabajo según sentencia de la Corte Constitucional C-351 de 2013, evidenciando elementos democráticos y participativos. Por tanto, la categorización de estas leyes como progresistas se fundamenta en un marco analítico académico riguroso que examina la orientación de las políticas hacia la protección del trabajador, la expansión de derechos y el enfoque en equidad social.

2. Reflexiones Críticas sobre las Ventajas del Teletrabajo Post-Pandemia

2.1. La productividad como promesa y realidad compleja

La narrativa dominante sobre productividad en el teletrabajo merece un escrutinio crítico cuidadoso. El análisis de Hackney et al. (2022) revela que cuando el teletrabajo es voluntario, mejora los resultados, en contraste con los efectos ambiguos de su obligatoriedad. Específicamente, al contrastar estudios realizados durante la pandemia y la pre-pandemia, se sugiere que la voluntariedad, constituye el factor determinante.

Existen mecanismos asociados que permiten sustentar tal elevación en productividad, como lo es la supresión del tiempo de desplazamiento y autogestión del tiempo. Yang et al. (2022) identificaron que, si bien los beneficios individuales son notorios, genera repercusión en la coordinación y comunicación colectiva, es decir, aumento del trabajo individual afecta costos organizacionales.

Lo expuesto anteriormente sugiere que la producción en el teletrabajo es multifactorial y su eficiencia depende de un equilibrio entre sus componentes.

2.2. Bienestar psicológico: la paradoja de la autonomía y la conexión

Una aplicación moderada del trabajo genera un bienestar psicológico. Crawford (2022) en su revisión sistemática expone que una intensidad moderada del teletrabajo favorece un desarrollo personal en contraposición con la exposición prolongada.

Gajendran et al. (2024) demuestran correlaciones significativas entre autonomía sobre tiempo y lugar de trabajo con satisfacción laboral y reducción de intención de rotación. Sin embargo, estos beneficios se sustentan en la autogestión y apoyo organizacional.

La paradoja reside en que la autonomía que mejora la adaptación laboral genera poca cultura de pertenencia y la desconexión física erosiona vínculos interpersonales.

2.3. Desarrollo de competencias digitales y empleabilidad futura

Un beneficio emergente poco anticipado del teletrabajo masivo es el desarrollo acelerado de competencias digitales. Urbaniec, Małkowska y Włodarkiewicz-Klimek (2022) documentaron que la capacitación en herramientas digitales y la virtualidad favorecen la empleabilidad, pero genera brechas de desigualdad en la competencia frente a trabajadores con menos conocimiento tecnológico, corroborado por el McKinsey Global Institute.

3. Análisis Crítico de las Desventajas y Riesgos Emergentes

3.1.El aislamiento social como crisis silenciosa del trabajo remoto

El aislamiento social representa el desafío más consistentemente documentado del teletrabajo. Los trabajadores completamente remotos experimentan mayores niveles de aislamiento que sus contrapartes híbridas o presenciales, con el 25% de empleados completamente remotos reportando soledad, comparado con el 21% de trabajadores híbridos y solo el 16% de trabajadores exclusivamente presenciales (Gallup, 2024). Este efecto dosis-respuesta es aún más pronunciado en estudios longitudinales: cada día adicional de trabajo desde casa se asocia directamente con mayor soledad, con un efecto mediado por la sobrecarga de roles (Fostervold et al., 2024). Hall et al. (2023) en su revisión sistemática encontraron que la interacción informal de los empleados limita la transmisión de conocimientos y habilidades, aunado a un empobrecimiento de la capacidad de generar relaciones interpersonales. Basch et al. (2025) documentaron el fenómeno de fatiga digital afectando a más de la mitad de los teletrabajadores, con síntomas incluyendo agotamiento cognitivo, irritabilidad y baja capacidad atencional.

La reflexión crítica sobre este desafío sugiere que el aislamiento social del teletrabajo depende de soluciones efectivas que requerirán rediseños organizacionales que conscientemente preserven espacios para conexión social auténtica.

3.2.Salud física y problemas musculoesqueléticos: el costo invisible

La crisis ergonómica del teletrabajo constituye una emergencia de salud ocupacional significativamente subestimada en discusiones públicas. Los problemas musculoesqueléticos representan una consecuencia significativa del teletrabajo mal ergonómicamente diseñado: el 61% de los trabajadores que transicionaron al teletrabajo experimentan agravamiento del dolor musculoesquelético, frecuentemente de intensidad moderada a severa, y hasta el 72% de trabajadores de oficina experimentan trastornos musculoesqueléticos, con las quejas más comunes en zona lumbar baja, cuello, hombros, brazos y manos (Milaković et al., 2023). Fadel et al. (2023) en su revisión sistemática de 25 estudios confirma que los trastornos musculoesqueléticos más reportados son el dolor lumbar y el dolor de cuello, con incrementos relacionados a factores organizacionales y ergonómicos. El estudio de Narainsamy et al. (2025) reveló que casi la totalidad de participantes con condiciones preexistentes continuaron experimentando dolor, sugiriendo que el teletrabajo puede

exacerbar problemas musculoesqueléticos existentes.

El uso de espacios no diseñados para la actividad laboral al afrontar posturas prolongadas repercute negativamente en la salud de los trabajadores. Además, dada la falta de regularización y estandarización del teletrabajo, en la mayoría de los casos, tal adecuación es cubierta directamente por el empleado, quienes no reciben una orientación ergonómica que les permita diseñar adecuadamente su lugar de trabajo. Lo anterior genera un dilema ético al exteriorizar responsabilidades sobre la justicia organizacional.

3.3.Sesgo de proximidad y estancamiento profesional: amenazas al desarrollo

El sesgo de proximidad amenaza sistemáticamente el desarrollo profesional de trabajadores remotos de formas que pueden no ser inmediatamente visibles pero que acumulan efectos significativos a largo plazo. Williamson et al. (2024) documentaron que trabajadores remotos al no tener un contacto directo con sus superiores, no son considerados directamente para ser promovidos o reconocidos.

Se identifican algunos grupos de personas que son los más expuestos a tal sesgo, como lo son las mujeres y cuidadores, quienes ven el teletrabajo como una forma de conciliación de la vida familiar y personal, lo que a la postre perpetúa las desigualdades laborales, pues se encuentra implícita tal desventaja con la elección de la flexibilidad.

La reflexión crítica sobre el sesgo de proximidad plantea preguntas fundamentales sobre equidad organizacional. Si las organizaciones proclaman meritocracia y evaluación basada en resultados, ¿cómo justificar disparidades en promociones y recompensas entre trabajadores remotos y presenciales con desempeño equivalente? Abordar efectivamente este sesgo requiere no solo ajustes procedimentales sino transformación cultural profunda que genuinamente valore resultados sobre presencia visible.

4. Perspectivas Complementarias: Empleadores y Trabajadores Independientes

Desde la perspectiva empleadora, el teletrabajo presenta un caso económico atractivo, pero desafíos organizacionales complejos que frecuentemente se subestiman. El teletrabajo genera ahorros económicos significativos tanto para empleados como para empleadores. Para los trabajadores, el ahorro en transporte público puede alcanzar entre 861 y 2,153 dólares anuales según el modelo de trabajo híbrido versus remoto completo, mientras que en ciudades de alto costo como Hong Kong, los ahorros en combustible y estacionamiento pueden superar

los 17,000 dólares anuales por empleado (Beno, 2021). Desde la perspectiva de productividad empresarial, datos del U.S. Bureau of Labor Statistics indican que un incremento de un punto porcentual en la adopción de trabajo remoto se asocia con un aumento de 0.08 puntos porcentuales en la productividad total de factores a nivel sectorial (Pabilonia & Redmond, 2024).

La erosión de cultura corporativa preocupa a la mayor parte de ejecutivos. El 66% de CEOs reportan que mantener la cultura organizacional es el mayor obstáculo para la gestión del talento, seguido por preocupaciones sobre comunicación y colaboración (Shortlister, 2024, citando datos de SHRM). Investigaciones académicas confirman que la transición al trabajo remoto necesita cambios fundamentales en la comunicación organizacional, colaboración y compromiso de empleados, con dificultades documentadas para mantener el sentido de pertenencia cuando los equipos están físicamente dispersos (Bilderback & Kilpatrick, 2024). La investigación de Lund et al. (2021) sobre el futuro del trabajo post-COVID-19 identifica que mantener la cultura organizacional y fomentar la innovación constituyen desafíos centrales para las organizaciones que implementan modelos de trabajo remoto o híbrido, particularmente porque la interacción informal y la colaboración espontánea se reducen significativamente en entornos virtuales.

Los freelancers y trabajadores independientes enfrentan una realidad cualitativamente distinta del teletrabajo. Representando el 36% de la fuerza laboral estadounidense en 2020 y contribuyendo aproximadamente 1.2 billones de dólares a la economía, experimentan tanto la máxima flexibilidad como los mayores riesgos (Edelman Intelligence, 2020). El aislamiento alcanza niveles críticos en esta población: el 25% de trabajadores completamente remotos reportan sentimientos de soledad, significativamente más alto que trabajadores híbridos o presenciales, con consecuencias documentadas para la salud mental incluyendo ansiedad y depresión (Gallup, 2024; O'Hare et al., 2024). Paradójicamente, los freelancers también reportan los niveles más altos de satisfacción con autonomía y flexibilidad de horarios, valorando especialmente la capacidad de autogestión y desarrollo de habilidades diversificadas (Shirmohammadi et al., 2022).

5. El Teletrabajo en América Latina y Colombia: Reflexiones Contextuales

América Latina enfrenta desafíos únicos en la adopción del teletrabajo que merecen reflexión contextualizada. Colombia, pese a su marco regulatorio pionero que incluye la Ley 1221 de 2008, la Ley 2088 de 2021 y la Ley 2191 de 2022, muestra una adopción limitada de trabajadores en modalidad remota. Según la Encuesta Pulso Social del DANE (2023), durante el primer trimestre de 2023, solamente el 5.4% de los encuestados reportaron haber trabajado remotamente desde casa en la última semana, evidenciando una adopción práctica significativamente menor que el potencial técnico estimado. Esta contradicción entre un marco legal progresista y una difusión práctica limitada destaca que, si bien la regulación es absolutamente necesaria, es insuficiente sin abordar los impedimentos estructurales subyacentes.

Las barreras estructurales son de múltiples capas y están profundamente arraigadas. Factores como el acceso y la mala conectividad de internet, limita el acceso de las personas al teletrabajo. La visión tradicionalista de las empresas, de la presencialidad como herramienta de control laboral aún impera en la gran mayoría de trabajos, en la cual relacionan el tener al empleado en el campo de visión de manera constante, con una alta productividad y compromiso.

Según las estimaciones conservadoras de la CEPAL (2021), la posibilidad de teletrabajo en Colombia ha ido en aumento, pasando de un 8% a un 23%, y gran parte de los teletrabajadores colombianos reportan mejoras en la calidad de vida. Estas estimaciones se consideran conservadoras dado que se basan en ocupaciones técnica y legalmente factibles para el trabajo remoto, sin considerar barreras de infraestructura o culturales que podrían limitar la adopción práctica.

El reto actual de la región consiste en la implementación de la normatividad ya promulgada, en materializar por medio de inversión tecnológica y cultura organizacional, lo cual depende del compromiso de la trinidad: Estado, empresa y empleado.

6. Hacia una Comprensión Integral del Fenómeno

La evidencia analizada sugiere que el teletrabajo postpandemia debe comprenderse de manera multidimensional, integrando las siguientes dimensiones para su adecuado abordaje (Rosero & Rengifo, 2024; Shirmohammadi et al., 2022):

Dimensión Psicológica: El teletrabajo requiere un equilibrio entre independencia y

pertenencia, en la cual la autonomía no debilita la interacción social, generando así un modelo sostenible que sustente su bienestar emocional. La satisfacción de necesidades de autonomía y competencia debe equilibrarse con la necesidad de conexión social para prevenir el aislamiento documentado en trabajadores completamente remotos (Brunelle & Fortin, 2021; Gajendran et al., 2024).

Dimensión Productiva: Dimensión Productiva: La relación entre la intensidad del teletrabajo y la productividad no es lineal. La productividad individual puede aumentar bajo condiciones específicas de voluntariedad y autonomía, pero debe equilibrarse con los costos de coordinación y comunicación grupal documentados por Yang et al. (2022), quienes encontraron que mientras el trabajo individual aumenta, la colaboración sincrónica disminuye significativamente.

Dimensión Física: Los problemas musculoesqueléticos representan costos significativos que requieren inversión ergonómica y programas preventivos de salud ocupacional. Con el 61% de teletrabajadores experimentando agravamiento del dolor musculoesquelético y hasta el 72% reportando trastornos en zona lumbar, cuello y hombros (Milaković et al., 2023), sin una intervención adecuada, los costos de salud física pueden superar los ahorros económicos del teletrabajo. Esta dimensión revela una externalización problemática de los costos organizacionales hacia los empleados (Fadel et al., 2023).

Dimensión Económica: Existe un equilibrio complejo entre los ahorros operativos para las organizaciones y los costos de implementación tecnológica y cultural. Para los empleados, el teletrabajo genera ahorros sustanciales en transporte entre 861 y 2,153 dólares anuales y alimentación, pero requiere una inversión inicial en espacio de trabajo y equipo (Beno, 2021). Las organizaciones experimentan incrementos modestos en productividad del 0.08% por cada punto porcentual de adopción remota (Pabilonia & Redmond, 2024).

Dimensión Profesional: El riesgo de estancamiento profesional por sesgo de proximidad, que reduce las oportunidades de promoción en aproximadamente un tercio para trabajadores remotos (Williamson et al., 2024), requiere sistemas de evaluación rediseñados y cultura organizacional genuinamente meritocrática. La visibilidad virtual debe cultivarse activamente, y las organizaciones deben desarrollar mecanismos que aseguren que trabajadores remotos tengan acceso equitativo a oportunidades de desarrollo, mentoría y promoción.

Esta comprensión integral sugiere que la configuración óptima no es binaria sino contextualmente adaptativa. La evidencia converge en el modelo híbrido de 2-3 días remotos

como punto de equilibrio que maximiza beneficios mientras mitiga riesgos (Allen et al., 2021; Hackney et al., 2022). Sin embargo, este equilibrio debe adaptarse a contextos organizacionales específicos, naturalezas de trabajo particulares, y preferencias y circunstancias individuales.

Conclusiones y Reflexiones Finales

El análisis crítico de la evidencia 2021-2025 demostró que el teletrabajo postpandemia representa una transformación estructural permanente del trabajo global, no una anomalía temporal destinado a revertirse. Existe la necesidad de un equilibrio evolutivo entre las demandas de flexibilidad de empleados y las necesidades de cohesión organizacional.

Los hallazgos principales de esta reflexión confirman que el teletrabajo genera beneficios sustanciales, pero profundamente condicionados. La productividad mejora cuando el arreglo es voluntario y las condiciones son adecuadas, pero puede deteriorarse bajo imposición o infraestructura deficiente. El bienestar psicológico muestra patrones paradójicos: mayor autonomía y satisfacción laboral frente a aislamiento social y deterioro de conexiones interpersonales. Los problemas de salud física, particularmente musculoesqueléticos afectando a la mayoría de teletrabajadores, constituyen una crisis emergente que requiere intervención sistemática. El sesgo de proximidad amenaza con crear una clase de trabajadores "invisibles" con oportunidades limitadas de avance profesional, potencialmente exacerbando desigualdades existentes.

La comprensión integral propuesta identifica cinco dimensiones interdependientes que deben considerarse holísticamente para optimizar configuraciones de teletrabajo. Esta configuración, sin embargo, requiere inversiones significativas en tecnología, cultura organizacional y desarrollo de competencias tanto gerenciales como individuales.

Las implicaciones para políticas públicas, prácticas organizacionales y estrategias individuales son múltiples. A nivel de políticas públicas, los hallazgos sugieren la necesidad de regulaciones que garanticen equidad en el acceso al teletrabajo, protección de derechos laborales en entornos remotos, y estándares de salud ocupacional adaptados al trabajo desde casa, como se ha establecido en el marco normativo colombiano en las Leyes 1221/2008, 2088/2021 y 2191/2022. Para empleados, el éxito del teletrabajo requiere desarrollo de competencias de autogestión, inversión en ergonomía doméstica, cultivo activo de conexiones profesionales, y establecimiento de límites claros entre trabajo y vida personal. Para organizaciones, la implementación efectiva demanda rediseño de sistemas de evaluación

basados en resultados objetivos, inversión en tecnología y ciberseguridad, desarrollo de cultura inclusiva que mitigue el sesgo de proximidad, y programas comprensivos de salud ocupacional adaptados al contexto remoto.

El caso colombiano ilustra tanto el potencial como las barreras del teletrabajo en contextos en desarrollo. Pese a contar con un marco normativo pionero en protección de derechos de teletrabajadores, promulgado desde hace varios años e incluyendo la Ley 1221 de 2008, la Ley 2088 de 2021 y la Ley 2191 de 2022, la adopción permanece limitada por déficits de infraestructura, informalidad laboral masiva y factores culturales arraigados. Cerrar esta brecha requiere no solo inversión tecnológica sino transformación cultural profunda en concepciones de trabajo, productividad y confianza organizacional.

Mirando hacia el futuro, el teletrabajo postpandemia no representa simplemente un cambio en la ubicación del trabajo, sino una reimaginación fundamental de la relación entre trabajo y vida, individuo y organización, flexibilidad y estructura. El éxito en navegar esta transición determinará no solo la productividad económica sino el bienestar social y la equidad laboral en las próximas décadas. La investigación y reflexión futura deben trascender evaluaciones binarias hacia análisis matizados de configuraciones óptimas para diferentes contextos, poblaciones y objetivos, asegurando que los beneficios del trabajo flexible sean accesibles equitativamente mientras se mitigan sus riesgos inherentes. Solo a través de esta comprensión integral y contextualizada podremos construir modelos de trabajo que genuinamente sirvan tanto a objetivos organizacionales como a necesidades humanas fundamentales.

Referencias

- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied Psychology, 70*(1), 60-84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>
- Barbosa-Chacón, J. W., Barbosa Herrera, J. C., & Rodríguez Villabona, M. (2013). Revisión y análisis documental para estado del arte: una propuesta metodológica desde el contexto de la sistematización de experiencias educativas. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información, 27*(61), 83-105. [https://doi.org/10.1016/S0187-358X\(13\)72555-3](https://doi.org/10.1016/S0187-358X(13)72555-3)
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why working from home will stick. *National*

Bureau of Economic Research Working Paper, No. 28731.
<https://doi.org/10.3386/w28731>

Basch, J. M., Albus, P., & Seufert, T. (2025). Fighting Zoom fatigue: Evidence-based approaches in university online education. *Scientific Reports*, 15, 1234-1245.
<https://doi.org/10.1038/s41598-025-90973-6>

Battisti, E., Alfiero, S., & Leonidou, E. (2022). Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and psychological drivers for employees. *Journal of Business Research*, 150, 38-50.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.010>

Beno, M. (2021). Analysis of three potential savings in e-working expenditure. *Frontiers in Psychology*, 12, 675530. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675530>

Berg, J., Humblet, M., & Soares, S. (2021). Working from home: From invisibility to decent work. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/publications/major-publications/working-home-invisibility-decent-work>

Bilderback, S., & Kilpatrick, M. D. (2024). Global perspectives on redefining workplace presence: The impact of remote work on organizational culture. *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*, 4(1), 62-72. <https://doi.org/10.1108/JEET-08-2024-0023>

Brunelle, E., & Fortin, J. A. (2021). Distance makes the heart grow fonder: An examination of teleworkers' and office workers' job satisfaction through the lens of self-determination theory. *SAGE Open*, 11(1), 1-18. <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021: Dinámica laboral y políticas de empleo para una recuperación sostenible e inclusiva más allá de la crisis del COVID-19. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47192>

Congreso de la República de Colombia. (16 de julio de 2008). Ley 1221 de 2008: Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 47.052.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1221_2008.html

Congreso de la República de Colombia. (12 de mayo de 2021). Ley 2088 de 2021: Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 51.680.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2088_2021.html

- Congreso de la República de Colombia. (6 de enero de 2022). Ley 2191 de 2022: Por medio de la cual se establece la desconexión laboral de los trabajadores. Diario Oficial 51.898. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2191_2022.html
- Crawford, J. (2022). Working from home, telework, and psychological wellbeing? A systematic review. *Sustainability*, 14(19), 11874. <https://doi.org/10.3390/su141911874>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). Encuesta Pulso Social: Resultados rondas 31-32-33 (periodos de referencia enero-marzo 2023). DANE. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EPS/pres-EPS-EneMar2023.pdf>
- Edelman Intelligence. (2020). Freelancing in America 2020. Upwork & Freelancers Union. <https://www.upwork.com/research/freelance-forward-2020>
- Fadel, M., Bodin, J., Cros, F., Descatha, A., & Roquelaure, Y. (2023). Teleworking and musculoskeletal disorders: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6), 4973. <https://doi.org/10.3390/ijerph20064973>
- Fostervold, K. I., Ulleberg, P., Nilsen, O. V., & Halberg, A. M. (2024). The hidden costs of working from home: Examining loneliness, role overload, and the role of social support during and beyond the COVID-19 lockdown. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1380051. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1380051>
- Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C., & Javalagi, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*, 77(2), 1351-1386. <https://doi.org/10.1111/peps.12641>
- Gallup. (2024, June 11). 1 in 5 employees worldwide feel lonely. Gallup Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/645566/employees-worldwide-feel-lonely.aspx>
- Hackney, A., Yung, M., Somasundram, K. G., Nowrouzi-Kia, B., Oakman, J., & Yazdani, A. (2022). Working in the digital economy: A systematic review of the impact of work from home arrangements on personal and organizational performance and productivity. *PLOS ONE*, 17(10), e0274728. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274728>
- Hall, C. E., Davidson, L., Brooks, S. K., Greenberg, N., & Weston, D. (2023). The relationship between homeworking during COVID-19 and both mental health and productivity: A

- systematic review. *BMC Psychology*, 11, 188. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01221-3>
- Hanauer, N. (2019). Progressive labor standards. *Democracy: A Journal of Ideas*, 51. <https://democracyjournal.org/magazine/51/progressive-labor-standards/>
- Lister, K., & Owl Labs. (2020). State of remote work 2020. Global Workplace Analytics. <https://globalworkplaceanalytics.com/downloads/state-of-remote-work-2020>
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Marcelino Aranda, M., Martínez Cuevas, M. del C., & Camacho Vera, A. D. (2024). Análisis documental, un proceso de apropiación del conocimiento. *Revista Digital Universitaria*, 25(6). https://www.revista.unam.mx/2024v25n6/analisis_documental_un_proceso_de_apropiacion_del_conocimiento/
- Milaković, M., Koren, H., Bradvica-Kelava, K., Bubaš, M., Nakić, J., Jeličić, P., Bucić, L., Bekavac, B., Čvrljak, J., & Capak, M. (2023). Telework-related risk factors for musculoskeletal disorders. *Frontiers in Public Health*, 11, 1155745. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1155745>
- Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64-77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>
- Narainsamy, N., Akpa-Inyang, F. F., Onwubu, S. C., Govender, N., & Pillay, J. D. (2025). Ergonomic Challenges and Musculoskeletal Pain During Remote Working: A Study of Academic Staff at a Selected University in South Africa During the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(1), 79. <https://doi.org/10.3390/ijerph22010079>
- O'Hare, D., de Carpentier, M. P., Gayer-Anderson, F., & Stewart, R. (2024). A cross-sectional investigation on remote working, loneliness, workplace isolation, well-being and perceived social support in healthcare workers. *BJPsych Open*, 10(2), e15. <https://doi.org/10.1192/bjo.2024.7>
- Pabilonia, S. W., & Redmond, J. J. (2024). The rise in remote work since the pandemic and its impact on productivity. *Beyond the Numbers*, 13(8). U.S. Bureau of Labor Statistics.

<https://www.bls.gov/opub/btn/volume-13/remote-work-productivity.htm>

- Rosero Sarasty, O., Rengifo Baos, Y., Rosero Sarasty, O., & Rengifo Baos, Y. (2024). Teletrabajo: condiciones e implicaciones para la calidad de vida del teletrabajador. Revisión sistemática de literatura. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 16(32), e2924. <https://doi.org/10.22430/21457778.2924>
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Antecedents and outcomes of work-life balance while working from home: A review of the research conducted during the COVID-19 pandemic. *Human Resource Development Review*, 21(4), 473-516. <https://doi.org/10.1177/15344843221125834>
- Shortlister. (2024). What's going to happen to remote work? <https://www.myshortlister.com/insights/remote-work-trends>
- Soares, S., Bonnet, F., Berg, J., & Labouriau, R. (2021). From potential to practice: Preliminary findings on the numbers of workers working from home during the COVID-19 pandemic (ILO Brief). International Labour Organization. https://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/informal-economy/publications/WCMS_777896
- Stack Overflow. (2023, November 27). Are remote workers more productive? That's the wrong question. <https://stackoverflow.blog/2023/11/27/are-remote-workers-more-productive-that-s-the-wrong-question/>
- Streeck, W., & Trubek, D. (2020). Labour law and political economy. LPE Project. <https://lpeproject.org/blog/labour-law-and-political-economy/>
- Suarez, J. (2022). Office space: The political economy of remote work. *New Labor Forum*, 31(3), 32-43. <https://doi.org/10.1177/10957960221118076>
- Urbaniec, M., Małkowska, A., & Włodarkiewicz-Klimek, H. (2022). The impact of technological developments on remote working: Insights from the Polish managers' perspective. *Sustainability*, 14(1), 552. <https://doi.org/10.3390/su14010552>
- Whillans, A., Perlow, L., & Turek, A. (2022). Managing the new tensions of hybrid work. *MIT Sloan Management Review*, 63(4). <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-new-tensions-of-hybrid-work/>
- Williamson, S., Jogulu, U., Lundy, J., & Taylor, H. (2024). Will return-to-office mandates prevent proximity bias for employees working from home? *Australian Journal of Public Administration*, 83, 717-722. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12634>



UNIREMINGTON[®]
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

Código:

Versión:

Página **20** de **20**

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43-54.
<https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>