



LA RAZÓN HISTÓRICA  
Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas  
ISSN 1989-2659  
Número 58, Año 2023, páginas 153-167  
[www.revistalarazonhistorica.com](http://www.revistalarazonhistorica.com)

---

## LOS MODELOS HÍBRIDOS EN LA POSTPANDEMIA: SUS EFECTOS EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

María Dolores Aledo Ruiz

*UCAM Universidad Católica de San Antonio (Murcia)*

**RESUMEN:** La pandemia causada por el virus SARS-COV2 (COVID- 19) provocó grandes cambios a nivel mundial, tanto a nivel económico como social, dando lugar al surgimiento de nuevas formas de organización laboral que implicaban retos importantes para los trabajadores. En un primer momento, las restricciones impuestas por el confinamiento llevaron a la adopción del teletrabajo en todas las organizaciones, salvo en las esenciales, para posteriormente avanzar a modelos híbridos que permitían la combinación de teletrabajo y presencialidad. Este nuevo escenario laboral ha tenido efectos en la calidad de la vida laboral del capital humano, siendo, por tanto, necesario reflexionar sobre las ventajas e inconvenientes que los trabajadores perciben con esta nueva modalidad organizacional. Para ello, este estudio tiene como objetivo analizar el impacto positivo y negativo en la calidad de vida laboral de 288 trabajadores ante la adopción de modelos de trabajo híbridos en sus organizaciones.

**Palabras clave:** Covid-19, postpandemia, teletrabajo, modelos de trabajo híbridos y calidad de vida laboral.

**ABSTRACT:** The pandemic caused by the SARS-COV2 virus (COVID-19) caused great changes worldwide, both economically and socially, giving rise to new forms of labor organization that implied significant challenges for workers. At first, the restrictions imposed by the confinement led to the adoption of teleworking in all organizations, except the essential ones, to later move to hybrid models that allowed the combination of teleworking and face-to-face. This new labor scenario has had effects on the quality of the working life of human capital, making it necessary, therefore, to reflect on the advantages and disadvantages that workers perceive with this new organizational modality. To do this,

this study aims to analyze the positive and negative impact on the quality of working life of 288 workers when adopting hybrid work models in their organizations.

**Keywords:** Covid-19, post-pandemic, teleworking, hybrid work models and quality of work life.

## 1. Introducción

La pandemia causada por el SARS-COV2 (COVID- 19), declarada el 30 de enero de 2020 por la Organización Mundial de la Salud, llevó a todos los países a aplicar restricciones para paliar los efectos de un virus devastador que causó millones de fallecimientos por su alta velocidad de propagación. Se realizaron confinamientos estrictos que repercutieron a nivel mundial en todos los ámbitos del ser humano.

En el ámbito laboral, el confinamiento provocó cambios drásticos en el entorno normal en el que los trabajadores realizaban sus tareas, exigiendo a los departamentos de Recursos Humanos adoptar rápidamente nuevos retos organizacionales apoyados en la digitalización, que llevaron al desarrollo del teletrabajo, trasladando de esta manera las responsabilidades laborales al hogar del empleado (Pérez- Calle et al., 2021).

Según Rodríguez Mejía (2007), el teletrabajo se define como el conjunto de actividades que los trabajadores de una organización pueden realizar desde su hogar, mediante indicaciones o directrices de sus superiores jerárquicos, manteniendo una remuneración mensual similar a la pauta convencionalmente, pero sin implicar el desplazamiento del trabajador a las instalaciones de la empresa.

Esta nueva opción de teletrabajo supuso trasladar la oficina a casa con sus ventajas e inconvenientes, ya que los trabajadores compartían más tiempo con sus familiares, lo que creaba distracciones y problemas en el cumplimiento de sus obligaciones y además, necesitaban infraestructura tecnológica adecuada, conexión a internet con alta velocidad, y un clima y espacio de trabajo adecuado. Los nuevos patrones de trabajo necesitaban una adaptación rápida tanto de las empresas como de los trabajadores, siendo relevantes aspectos como la formación, la digitalización y la comunicación para obtener resultados favorables.

Tras el confinamiento decretado por la pandemia, algunas organizaciones han mantenido el teletrabajo pero la mayoría han optado por una nueva práctica híbrida, más flexible, que combina presencialidad en el espacio de trabajo con teletrabajo desde casa.

El objetivo de este trabajo es analizar el impacto de este nuevo escenario de entornos híbridos en la salud y la calidad de vida de los trabajadores, determinado las

ventajas e inconvenientes que han percibido con esta nueva modalidad organizacional.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. La pandemia por Covid y sus efectos**

Según la Organización Mundial de la Salud (2022), desde la declaración de la pandemia hasta finales de marzo del año 2022, los casos de personas contagiadas a nivel mundial se situaban alrededor de 474 millones mientras que los fallecimientos causados por este virus, superaban los 6,1 millones.

Los esfuerzos iniciales para hacer frente a la pandemia se centraron en realizar un diagnóstico rápido, poner en cuarentena los casos infectados para garantizar un aislamiento adecuado para evitar la transmisión, y proporcionar un tratamiento sintomático y de apoyo esencial eficaz. A partir de febrero de 2021, se comenzaron a utilizar diversas vacunas específicas para hacer frente al SARS-COV2.

Este contexto de incertidumbre provocó grandes cambios, tanto a nivel económico como social, ya que las restricciones llevaron al aislamiento de la población y al distanciamiento social, configurando nuevos escenarios de comunicación online, aumentando la desigualdad social en el campo tecnológico, disminuyendo la capacidad educativa y adicionalmente, se produjo una aguda crisis económica unida a la de la salud pública. Además, según el Foro Económico Mundial (2022), la salud mental ha sido uno de los principales efectos secundarios de la pandemia, con mayor número de trastornos mentales por la falta de interacción social, la pérdida de empleo, los problemas de acceso a la atención sanitaria y la situación económica en general.

A nivel laboral, la pandemia por Covid-19 produjo cambios drásticos en la organización y en el lugar de trabajo de los empleados, dando lugar a la implementación de jornadas de tipo virtual o remoto en lugar de presenciales, por lo que los trabajadores se vieron forzados a asumir un nuevo contexto laboral en sus propios hogares sin estar preparados para ello (Pérez-Calle et al., 2021). La adaptación a esta nueva modalidad presentó problemas logísticos, administrativos, financieros y de recursos humanos (Iturralde y Duque, 2021). Además, la adaptación de los trabajadores para cumplir con sus obligaciones laborales dependía de otros factores importantes tales como, la iluminación, la velocidad de internet, la infraestructura tecnológica y los inconvenientes propios del hogar, lo que podía dar lugar a horarios extensos, sin posibilidad de desconexión digital (Lampert y Poblete, 2018). Todo ello incidía en la calidad de vida laboral de los empleados.

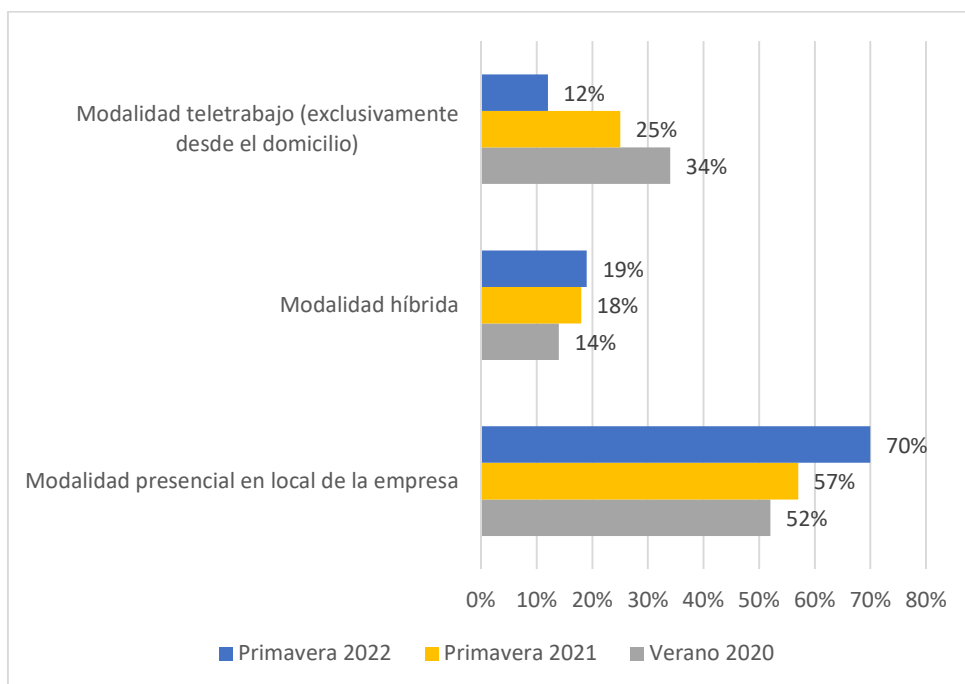
## 2.2. Los entornos híbridos

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) define al teletrabajo como "el trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas". Los antecedentes del teletrabajo se remontan a la década de los años 70 en el siglo XX, aunque su evolución fue lenta hasta la llegada de la digitalización de la economía. El primer informe, a nivel europeo, que estudia esta nueva modalidad de trabajo denominado *El teletrabajo en la UE* (Eurofound, 2010), se refería a este concepto como una práctica relativamente nueva.

El desarrollo de las TIC fue el elemento esencial para el desarrollo del teletrabajo, aunque éste se produjo de forma desigual a nivel europeo. Según Adecco (2018), en España sólo el 7,4% de los ocupados estaban trabajando bajo esta modalidad. Si nos acercamos a antes de la pandemia, el Instituto Nacional de Estadística (INE) realizó un estudio sobre el teletrabajo centrado en España y la Unión Europea (UE) antes de la COVID-19 (INE, 2020) que indicaba que España no llegaba ni al 8%, frente a otros países como Países Bajos (14,0%), Finlandia (13,3%) y Luxemburgo (11,0%).

La alerta sanitaria por Covid-19 provocó que, a principios del año 2020, las empresas incorporasen el nuevo patrón del teletrabajo en su organización, experimentando un cambio brusco que conllevó un esfuerzo adaptativo de agentes productivos y de tecnologías. El confinamiento forzoso hizo que el teletrabajo fuese la única forma posible para garantizar la continuidad de la actividad económica. Según Eurofound (2020), en abril de 2020, el 39% de los trabajadores estaban comenzando a prestar sus servicios bajo la modalidad del teletrabajo, aunque en verano de ese mismo año, ya se había reducido a un 34%. Con el levantamiento de las restricciones, el teletrabajo se fue reduciendo, pero la vuelta a la presencialidad se realizó de forma parcial. De esta forma, se inició la práctica de entornos híbridos, reconocida como la modalidad de trabajo que combina el trabajo presencial en el local de la empresa y el teletrabajo en el domicilio del trabajador. Esta evolución se muestra en la Figura 1, que muestra los datos de Eurofound (2022) de su encuesta *Vivir, trabajar y Covid-19: Vivir en una nueva era de incertidumbre*.

**Figura 1. Evolución de las modalidades de trabajo**



Fuente: Eurofound (2022)

Según Bloom et al. (2022), en la era postpandemia, la inclinación hacia el trabajo híbrido es mayor ya que los cargos directivos observan una mejora en las percepciones sobre el teletrabajo entre sus conocidos. La pandemia cambió la percepción del teletrabajo, incorporando mayor flexibilidad y autonomía a los trabajadores, desplegando nuevas oportunidades laborales para facilitar el bienestar de los trabajadores.

La revisión de la literatura refleja que la posibilidad de teletrabajar conlleva ventajas y desafíos potenciales para los trabajadores. Así, el teletrabajo permite aumentar la flexibilidad en términos de dónde y cuándo los empleados pueden realizar en su trabajo. Como resultado de esta mayor flexibilidad, los trabajadores pueden reducir algunos de sus gastos relacionados con el trabajo como por ejemplo, los costes de transporte o de ropa profesional (Riswadkar y Riswadkar, 2009; Kanellopoulos, 2011). Además, pueden administrar mejor su tiempo para coordinar sus compromisos laborales de acuerdo con sus necesidades o requerimientos familiares (Gajendran y Harrison, 2007; Kanellopoulos, 2011). Por otra parte, el teletrabajo puede aumentar la capacidad de los empleados para organizar el trabajo de acuerdo con sus preferencias personales (Pearlson y Saunders, 2001), estableciendo patrones de trabajo según ciclos personales de productividad. Este aspecto es de especial interés

en el contexto del trabajo creativo y la resolución de problemas donde la productividad depende en gran medida de la capacidad de trabajo de un empleado cuando sienten que son más productivos o creativos (Pjörriä, 2011). Además, el teletrabajo puede contribuir a que los empleados puedan aumentar su productividad al poder trabajar en un entorno donde pueden evitar interrupciones (Bailey y Kurland, 2002; Sherry y Salvador, 2002) o al poder usar el tiempo libre que no gastan en desplazamientos para realizar tareas laborales (Kanellopoulos, 2011; Pjörriä, 2011). La posibilidad de teletrabajar permite una mayor capacidad para autogestionar cuándo, dónde y cómo realizar trabajo, lo que contribuye a la satisfacción laboral de los empleados (Gajendran y Harrison, 2007), mejorando su salud y bienestar laboral (Mann y Holdsworth, 2003).

En cuanto a los inconvenientes o desafíos, diversos autores muestran que el teletrabajo puede conducir a problemas al no separar la frontera entre el trabajo y la vida privada (Baard y Thomas, 2010), lo que puede causar conflictos y problemas para controlar los horarios. Además, los empleados pueden percibir el teletrabajo como una fuente de aislamiento social (Mann y Holdsworth, 2003), lo que se asocia a una reducción de la socialización de los trabajadores entre sí y por tanto, impide la capacidad de generar fuertes vínculos informales profesionales (Gajendran y Harrison, 2007; Kurland y Cooper, 2002). Esta limitación puede tener un efecto negativo en el desarrollo profesional, ya que los empleados tienen menos oportunidades para relacionarse y para realizar evaluaciones de desempeño (McCloskey y Igbaria, 2003). Además, la falta de comunicación cara a cara puede inhibir la capacidad de desarrollar confianza y de alcanzar las metas laborales (Pyörriä, 2011). La alta dependencia de las TIC puede ser también un desafío para los trabajadores al tener que enfrentar problemas técnicos en su domicilio (Scholefield y Peel, 2009). Finalmente, los trabajadores pueden estar más sujetos a interrupciones y distracciones cuando teletrabajan (Davis, 2002). Este hecho va a depender en gran medida del entorno familiar del trabajador, en función de que viva solo o con familia con niños pequeños o ascendentes a su cuidado.

En la Tabla 1, se muestran las principales ventajas e inconvenientes de los entornos híbridos identificados tras realizar la revisión de la literatura sobre el teletrabajo.

**Tabla 1. Ventajas e inconvenientes de los entornos híbridos**

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Flexibilidad horaria	Conflictos para controlar los horarios
Conciliación entre vida laboral y familiar	Aislamiento social
Reducción de costes de transporte	Problemas de comunicación
Optimización del tiempo	Problemas de socialización
Mayor autonomía del trabajador	Espacio físico inadecuado
Mejora de la productividad	Problemas técnicos en el domicilio
Aumento de la satisfacción laboral	Distracciones e interrupciones
Mejora de la salud y bienestar laboral	Limitaciones para el desarrollo profesional y el cumplimiento de metas

Fuente: Elaboración propia

### 2.3. La calidad de vida laboral

Según Baitul (2012), la calidad de vida laboral se basa en la percepción que tienen los empleados sobre su nivel de satisfacción o insatisfacción en su ámbito laboral, de tal forma que si la percepción es negativa, los intereses y objetivos corporativos se ven afectados en su cumplimiento, lo que indica que una calidad laboral aceptable tendrá un impacto positivo sobre el trabajador y por tanto, incidirá positivamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización (Surienty et al., 2014).

La calidad de vida laboral puede incluir diversas connotaciones para los empleados como, por ejemplo, experiencia adquirida, bienestar por relaciones interpersonales, o reconocimiento de logros, mientras que, para la empresa, puede obtenerse como consecuencia de la motivación laboral o como parte de la productividad de la organización (Lares,1998).

Si se logra una buena calidad de vida laboral, se genera un clima de confianza y respeto mutuo en el que el empleado tiende a mejorar sus contribuciones y a aumentar sus oportunidades de éxito, y la organización tiende a disminuir sus dispositivos de control. De esta forma, se benefician tanto la organización como el trabajador, ya que se consiguen importantes beneficios como un desempeño óptimo del trabajador, mayor motivación, menor rotación y absentismo, mayor satisfacción laboral y mayor eficacia organizacional (Silva, 2006).

Lograr una excelente calidad de vida laboral conduce a la felicidad y satisfacción del trabajador (Gómez, et.al., 2016). Según diversos autores revisados (Seligman, 2002; Diener et.al., 2005 y Sgroi et. al., 2017), la felicidad laboral depende tanto del individuo como del entorno, el primero estaría encuadrado entre la genética y los factores que dependen de su propia voluntad y el segundo dependería de las condiciones que la empresa facilite al trabajador.

La pandemia por Covid-19 provocó que las empresas se vieran obligadas a modificar sus modalidades de trabajo, incorporando el trabajo híbrido. Los beneficios de esta nueva modalidad conducen a una mayor satisfacción laboral, ya que los trabajadores suelen ser más felices si tienen más flexibilidad e independencia para elegir dónde trabajar, y a una mejora del desempeño laboral (Bloom et al.,2022)

### **3. Metodología**

Para recoger los datos de la investigación se realizó un cuestionario, a través de Google Forms, dirigido a trabajadores en modalidad de trabajo híbrido. El cuestionario fue diseñado en base a la revisión de la literatura anteriormente descrita, incorporando cuestiones de carácter objetivo (edad, género, lugar de trabajo y sector económico) y otras de carácter subjetivo para medir el impacto de esta modalidad de trabajo sobre la calidad de vida laboral de los trabajadores, con una escala Likert de 5 puntos. En primer lugar, se realizó un pre-test con el objetivo principal de conseguir las primeras percepciones a través del envío del cuestionario vía e-mail. El cuestionario en el pretest fue contestado por un total de diez trabajadores. Todas las repuestas fueron válidas, sin identificar ningún tipo de error. El estudio se realizó en el primer trimestre del año 2022, recogiéndose un total de 288 cuestionarios válidos y completados.



#### 4. Resultados

La Tabla 2 recoge los datos correspondientes a las variables demográficas objeto de estudio.

**Tabla 2. Descripción de la muestra**

VARIABLES	Opciones	Datos muestra	Datos en %
<b>Género</b>	Hombre	110	38,19 %
	Mujer	178	61,81 %
<b>Edad</b>	Menos de 30 años	32	11,11 %
	30-39 años	155	53,82 %
	40-49 años	60	20,83 %
	Más de 50 años	41	14,24 %
<b>Lugar de trabajo</b>	Unión Europea	120	41,67%
	Resto del Mundo	168	58,33%
<b>Sectores económicos</b>	Industria	63	21,88 %
	Sanidad	46	15,97 %
	Educación	29	10,07 %
	Otros servicios	150	52,08 %
<b>Total</b>		288	100%

Fuente: Elaboración propia

Tal y como muestra la tabla, la mayor parte de la muestra tiene género femenino (61,81%). El grupo mayoritario de respuestas obtenidas oscila entre los 30-39 años de edad, reflejando un porcentaje de 53,82%.

En cuanto al lugar de trabajo, los datos indican que el 41,67% trabaja en países de la Unión Europea, mientras que el 58,33% trabaja en países del resto del mundo. Respecto a los sectores económicos, la mayoría pertenece al sector servicios con un 78,12%, mientras que el sector industrial está representado en un 21,88%.

Los datos recogidos muestran que el 40,27% lleva más de un año trabajando en modalidad híbrida, lo que indica que esta nueva forma de organización del trabajo se implementó a raíz de la pandemia. Por otra parte, hay que hacer constar que el 79,86% de la muestra convive con familiares, lo que implica la necesidad de conciliar vida familiar y laboral de forma adecuada ante esta nueva forma de organización más flexible. Los resultados obtenidos muestran que el 70,13% de los encuestados percibe que el trabajo híbrido influye de forma positiva en sus relaciones familiares y sociales, por tanto, esta flexibilidad les ayuda a conciliar su vida familiar y laboral, aumentando su bienestar social. Además, el 41,66% consideran que esta modalidad influye positivamente en su salud física y mental.

A continuación, se muestran los valores medios obtenidos respecto a las ventajas percibidas por los trabajadores que trabajan en entornos híbridos. Como se puede comprobar, en la Figura 2, las principales ventajas percibidas se relacionan con la flexibilidad horaria (4,70), la reducción de costes de transporte (4,65) y la optimización del tiempo (4,64). También se aprecia que los trabajadores consideran que esta forma de organización laboral les ayuda a conciliar su vida laboral y familiar (4,15) y les conduce a una mejora de su productividad (4,06). Por último, se obtienen valores medios positivos relacionados con la obtención de una mejora de la salud y bienestar laboral (3,96), una mayor satisfacción laboral (3,88), y una mayor autonomía del trabajo (3,71).

**Figura 2. Ventajas percibidas por los trabajadores en entornos híbridos**



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 3, se muestran los valores medios obtenidos respecto a los inconvenientes o desafíos percibidos por los trabajadores que trabajan en entornos híbridos. Como se puede comprobar los principales desafíos percibidos se relacionan con el conflicto que puede existir para controlar los horarios (4,76), las distracciones o interrupciones que se pueden producir si se trabaja en el domicilio (4,15) y el posible aislamiento social (3,89). En menor medida, con valores medios inferiores a 3,5, se hallan los problemas técnicos en el domicilio (3,43), las limitaciones para el desarrollo profesional y cumplimiento de metas (3,20), los problemas de comunicación y socialización (3,18) y el espacio físico inadecuado (3,11).

**Figura 3. Inconvenientes percibidos por los trabajadores en entornos híbridos**



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se pregunta a los trabajadores si se hallan felices trabajando bajo esta modalidad híbrida, obteniéndose un valor medio alto de 4,03. Por tanto, se considera que la flexibilidad laboral influye de forma positiva en la felicidad de los trabajadores, mejorando su calidad de vida.

## 5. Conclusiones

La pandemia por Covid-19 ha provocado grandes cambios a nivel económico y social, dando lugar a nuevos desafíos que las empresas deben afrontar. El confinamiento estricto decretado en el año 2020 supuso un punto de inflexión para todas las organizaciones, ya que tuvieron que realizar un gran esfuerzo para poder continuar con su actividad económica apoyándose en la digitalización. Ante la situación de alerta sanitaria impuesta por la Organización Mundial de la Salud, las empresas se vieron obligadas a impulsar el teletrabajo en el domicilio como forma prioritaria de prestación del trabajo. A medida que las restricciones se fueron levantando, se produjo la vuelta a las oficinas pero no en su totalidad, adoptándose prácticas híbridas de trabajo, que permitían la combinación de presencialidad en el lugar de trabajo y la opción de teletrabajo. Este nuevo escenario desplegó nuevas oportunidades laborales para facilitar el bienestar de los trabajadores, mejorando su calidad de vida y su satisfacción laboral.

En esta investigación se ha analizado el impacto de la modalidad de entornos híbridos en los trabajadores en la etapa postpandemia. Para ello se ha desarrollado un cuestionario, basado en la revisión de la literatura, para examinar los efectos de esta modalidad de trabajo sobre la calidad de vida de los trabajadores encuestados. Se ha obtenido una muestra de 288 trabajadores, de diferentes sectores económicos y con ubicaciones laborales a nivel internacional, que operan bajo entornos híbridos. Más del 40% llevan trabajando en esta modalidad más de un año y casi el 80% convive con familiares, siendo este factor importante a la hora de implementar esta nueva forma de organización laboral.

Los resultados obtenidos indican que los trabajadores perciben que la posibilidad de trabajar en entornos híbridos incide de forma positiva en sus relaciones familiares y sociales, ayudándoles a la conciliación laboral y familiar, mejorando su bienestar social y su salud física y mental. Por tanto, según los resultados del estudio, esta combinación flexible de presencialidad y teletrabajo conduce a una mayor calidad de vida laboral y a una mayor felicidad de los trabajadores.

Entre las ventajas percibidas, las más destacables son la flexibilidad horaria, la optimización del tiempo y la reducción de los costes de transporte. Respecto a los inconvenientes, los que más preocupan a los trabajadores son los problemas relacionados con el control de horarios (desconexión digital) y las posibles distracciones o interrupciones que se pueden presentar en el domicilio.

Esta nueva forma de organización, más flexible, plantea ventajas y nuevos desafíos, tanto para las empresas como para los trabajadores. Es necesario establecer mecanismos legales que regulen este nuevo escenario, pero también es necesario inter-

venir la cultura de la organización, reforzando el compromiso y autonomía del trabajador. El éxito de este tipo de modalidad de trabajo depende de muchos factores como, por ejemplo: el perfil del trabajador (sus competencias, sus destrezas,...), el tipo de trabajo (grado de interdependencia de las tareas ,...) y las características de la organización (cultura organizativa, tipo de liderazgo,...).

Finalmente, nuestra investigación tiene limitaciones como el tamaño de la muestra, por tanto, no se pueden generalizar los resultados y además, los datos fueron obtenidos de forma puntual y sería aconsejable medir los resultados a lo largo del tiempo. Como futuras líneas de investigación se podrían considerar otras variables como el grado de compromiso de los empleados ante la modalidad híbrida, el estilo de liderazgo y la cultura organizativa de las organizaciones, así como la productividad alcanzada por las empresas que incorporan esta modalidad de trabajo.

### Referencias bibliográficas

- Adecco Group Institute. (2018). Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el Empleo (II): la evolución del teletrabajo y el empleo a tiempo parcial durante la pandemia.
- Bailey, D.E. & Kurland, N.B. (2002) A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work, *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Baitul, M. (2012). Factores que afectan la calidad de vida laboral: un análisis sobre empleados de Sociedades Anónimas en Bangladesh. *Revista Global de Gestión e Investigación Empresarial [Internet]*, 12(18), 22-31.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). *How hybrid working from home works out* (No. w30292). National Bureau of Economic Research.
- Davis, G.B. (2002). Anytime/Anyplace Computing and the Future of Knowledge Work, *Communications of the ACM*, 45(12), 67-73.
- Diener, E., Lyubomirsky, S., & King, L. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Eurofound (2020), *Living, working and COVID-19*, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2022). *Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Foro Económico Mundial (2022). Salud mental, desigualdad y confianza: Lo que hemos aprendido de la pandemia de COVID-19. Recuperado de: <https://es.weforum.org/agenda/2022/05/salud-mental-desigualdad-y-confianza-lo-que-hemos-aprendido-de-la-pandemia-de-covid-19/>

- Gajendran, R.S. & Harrison, D.A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences, *The Journal of Applied Psychology*, 92(6),1524-41.
- Gómez, M. A. B., Isaza, D. P., Gutiérrez, M. C. Q., & Quintero, J. D. Z. (2016). Factores influyentes en el bienestar de los individuos en un contexto laboral. *Revista Electrónica Psiconex*, 8(12), 1-9.
- INE (2020). El teletrabajo en España y la UE antes de la COVID-19. 2/2020. Recuperado de: <https://ine.es/>
- Iturralde, C., & Duque, L. (2021). Precarización del teletrabajo en Ecuador en contexto de covid-19: variables de análisis desde el enfoque marxista. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (14), 146-162.
- Kanellopoulos, D.N. (2011). How Can Teleworking be Pro-poor?, *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), 8-29.
- Kurland, N.B. & Cooper, C.D. (2002). Manager Control and Employee Isolation in Telecommuting Environments, *Journal of High Technology Management Research*,13,107-126.
- Lampert, M., & Poblete, M. (2018). Efectos positivos y negativos del teletrabajo sobre la salud. *Asesoría Técnica Parlamentaria*, 1, 1-9.
- Lares, A. (1998). *Calidad de vida en el trabajo, un modelo integral* (1era Edición ed.). Venezuela: BI Consultores Asociados.
- Mann, S. & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *Estados Unidos. New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.
- McCloskey, D.W. & Igbaria, M. (2003). Does “Out of Sight” Mean “Out of Mind”? An Empirical Investigation of the Career Advancement Prospects of Telecommuters, *Information Resources Management Journal*,16(2), 19-34.
- Organización Mundial de la Salud (2022). Recuperado de: <https://www.who.int/es>
- Pearlson, K.E. & Saunders, C.S. (2001). There’s No Place Like Home: Managing Telecommuting Paradoxes, *The Academy of Management Executive*,15(2),117-128.
- Pérez-Calle, R. D., García-Casarejos, N., & García-Bernal, J. (2021). La empresa española ante la COVID-19: factores de adaptación al nuevo escenario. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 5-24.
- Pyöriä, P. (2011). Managing Telework: Risks, Fears and Rules, *Management Research Review*, 34(4), 386-399.
- Real academia española. (2018). RAE. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=ZNp5nuE>
- Riswadkar, A. & Riswadkar, A.V. (2009). Balancing the Risks of Remote Working: Walking the Telecommuting Line, *The John Liner Review*, 23(2), 1-5.

- Rodríguez Mejía, M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Gaceta laboral*, 13(1), 29-42.
- Scholefield, G. & Peel, S. (2009). Managers' Attitudes to Teleworking, *New Zealand Journal of Employment Relations*, 34(3), 1-13.
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.
- Sherry, J. & Salvador, T. (2002). Running and Grimacing: The Struggle for Balance in Mobile Work, in B. Brown, N. Green and R. Harper (Eds.), *Wireless World: Social and Interactional Aspects of the Mobile Age*, London: Springer, 108-120.
- Sgroi, D., Hills, T., O'Donnell, G., Oswald, A. J., & Proto, E. (2017). *Understanding Happiness*. Centre for Competitive Advantage in the Global Economy, the University of Warwick., The Social Market Foundation.
- Silva, M. D. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Universitat de Barcelona.
- Surienty, L., Ramayah, T., Lo, M. C., & Tarmizi, A. N. (2014). Quality of work life and turnover intention: a partial least square (PLS) approach. *Social indicators research*, 119, 405-420.