

**Trabajo remoto en tiempos de COVID-19: impactos sobre la satisfacción laboral en una
muestra de directivos latinoamericanos**

Mónica Sofía Moreno Aguilar, Natalia Peña Moreno

Facultad de Psicología – Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de La Sabana

2023

Dirigido por:

Juan Guillermo Sandoval Reyes MSc-PhD

Trabajo remoto en tiempos de COVID-19: impactos sobre la satisfacción laboral en una muestra de directivos latinoamericanos

La pandemia por COVID-19 ha impulsado cambios en la percepción de las personas sobre la forma de vivir, la manera de trabajar y en su visión general del mundo (Caligiuri et al., 2020). Como respuesta al aumento desmesurado de contagios por COVID-19, desde inicios de 2020 los gobiernos de todas las latitudes adoptaron diferentes medidas de contención: confinamientos obligatorios, restricciones de viajes, cierres de escuelas, restaurantes y centros deportivos (Shek, 2021). Todas estas medidas repercutieron repentina y drásticamente sobre el modo convencional de funcionamiento de las organizaciones y afectaron los mercados, la oferta y las formas del trabajo para las personas y las empresas (Bonacini et al., 2021).

Además de los impactos económicos y sociales que cada país enfrentó durante la pandemia, a nivel global muchas organizaciones enfrentaron el desafío de mantener los ciclos de gestión y asegurar la continuidad de sus operaciones a pesar de los estrictos confinamientos poblacionales que impedían que las personas acudieran de forma presencial a sus sitios de trabajo (Enrico et al., 2022).

Por lo tanto, el sector organizacional propuso y desarrolló diversas estrategias para mitigar el impacto en sus colaboradores, procurando seguir posicionados en el mercado. Sin embargo, la productividad disminuía como resultado del trabajo remoto, mientras la preocupación de los directivos aumentaba por el incremento de los costos de la comunicación organizacional y la capacitación en el uso de la tecnología (Lund, 2020). Por lo tanto, millones de personas adoptaron la modalidad de trabajo remoto, que es una forma de ejecutar las actividades laborales fuera de las instalaciones de la compañía, garantizando el uso adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación (Lunde et al., 2022).

Debido a la implementación del trabajo remoto durante la pandemia por COVID-19, las organizaciones adoptaron e implementaron políticas de flexibilidad laboral que los colaboradores percibieron positivamente. El fácil manejo de la información, la reducción de la tasa de rotación y el aumento de la productividad y compromiso de los empleados son algunas de las ventajas que se obtienen del Trabajo remoto (Yang et al., 2022). Las compañías multinacionales son pioneras en este, pues suelen otorgar a los gerentes de cada locación la oportunidad de cumplir con las funciones asignadas desde cualquier lugar, comprobando de tal manera que el modelo funciona en diferentes niveles de la jerarquía organizacional (George et al., 2018).

De acuerdo con lo descrito anteriormente, el presente estudio busca responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Existen impactos en los niveles de estrés laboral, el distanciamiento psicológico y la satisfacción laboral, en directivos que desarrollan su trabajo en modalidad remota, como consecuencia de la pandemia por COVID-19? Para dar respuesta a esta pregunta, el estudio define como objetivo general determinar el tamaño del efecto sobre los niveles de estrés laboral, el distanciamiento psicológico y la satisfacción laboral, en directivos que se encontraban trabajando de forma remota durante la pandemia por COVID-19.

En línea con lo anterior, los objetivos específicos para alcanzar el objetivo general y responder a la pregunta planteada, incluyen realizar la revisión de literatura correspondiente a los cuatro constructos que abarca el modelo estructural de la investigación, medir los constructos abordados en este a través de instrumentos previamente diseñados, comprobar si existe una relación positiva entre las demandas del trabajo y los niveles de estrés laboral percibidos en el trabajo remoto durante la pandemia, y establecer si el nivel de estrés presenta una relación negativa con respecto a la satisfacción laboral percibida y el distanciamiento psicológico del trabajo. También se pretende verificar si el distanciamiento psicológico del trabajo tiene una relación

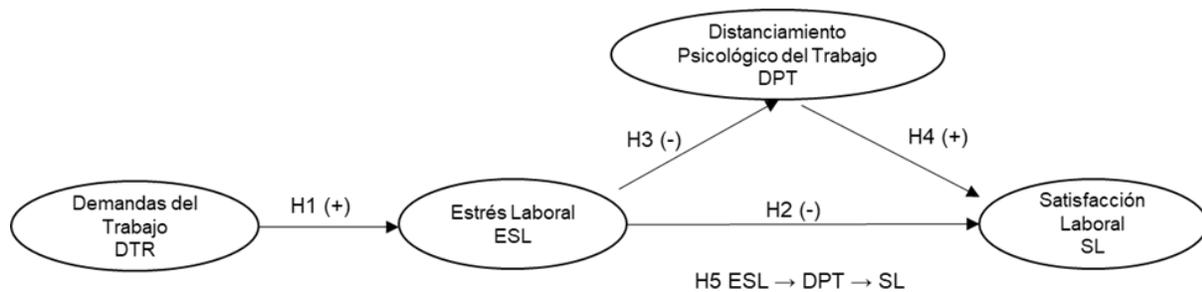
positiva con la satisfacción laboral percibida y comprobar si el distanciamiento psicológico del trabajo tiene un efecto mediador sobre la relación entre el nivel de estrés y la satisfacción laboral presente en los colaboradores.

La Figura 1 presenta el Modelo Estructural sobre el cual se desarrolla el presente estudio, cuyas variables, hipótesis y relaciones se desglosan en el marco de referencia según la revisión teórico-empírica.

Modelo Estructural e Hipótesis

Figura 1.

Modelo estructural de la investigación



Nota: La Figura representa el Modelo Estructural sobre el cual se desarrolla el presente estudio, abarcando las variables y la relación propuesta entre las mismas a partir de las hipótesis de investigación.

Marco de Referencia

Para responder a la pregunta planteada, los conceptos y variables del presente estudio fueron revisados a través de la teoría y estudios previos como se describe a continuación.

Trabajo remoto

Antes de la pandemia, el Trabajo Remoto hacía referencia a la modalidad de trabajo fuera de un entorno de oficina tradicional y abarcaba a aquellas personas que no tienen que acudir

regularmente a un espacio físico específico para realizar su trabajo (MacRae & Sawatzky, 2020). En la actualidad esta definición ha cambiado, pues se entiende como una forma alternativa de trabajo para todas las empresas que operan en la actualidad (MacRae & Sawatzky, 2020). Esta modalidad de trabajo se originó en 1970 a causa de la caída del empleo en los países desarrollados, permitiendo a los empleados ejecutar su trabajo remotamente, manteniendo sus objetivos y responsabilidades con el fin de obtener altos niveles de flexibilidad en las organizaciones e individuos (Larrea et al., 2021).

El ejercicio gerencial toma relevancia, al buscar competitividad en el mercado con el fin de aumentar el tiempo de duración de sus tiempos de inflexión, conllevando al estudio y formulación de estrategias para la organización y las personas. Estas incluyen las competencias, la proactividad, el compromiso, la confianza y la capacidad de comunicación como medios para reducir el agotamiento emocional y conflicto de los roles trabajo – familia (Bustamante et al., 2022).

En consecuencia, los directivos y colaboradores se vieron en la tarea de reevaluar hábitos de trabajo y aprender nuevas técnicas para mantener su rendimiento (Organización Internacional del Trabajo, 2020). Con esto, esperaban mantener la operatividad de las empresas, sin transgredir las normas dictadas por el Poder Ejecutivo.

Estrés laboral

El estrés laboral se define como la percepción o sentimiento de la situación personal de un individuo; es la incapacidad causada por eventos en el ambiente de trabajo, y puede considerarse como un estímulo, una reacción y una interacción entre un individuo y su entorno (Pfeifer et al., 2021). Por lo tanto, es posible afirmar que para las organizaciones el estrés tiene una influencia negativa en el rendimiento, la productividad y la satisfacción general de los empleados, generando

desconexión del propósito de las organizaciones y descentralizando la misión y el cumplimiento de objetivos (Sahni, 2020). Así, es un tema que se relaciona directamente con la transformación del empleo inminente y la estructura operativa de las empresas durante la pandemia por ser un factor que determina la ocupación, la situación y las condiciones que asumirán los empleados (Weller, 2020).

Lo anterior trae consigo niveles de estrés percibido y reacciones adversas por parte de los colaboradores, puesto que, así como durante la pandemia se lograban beneficios respecto a un balance entre el trabajo y la vida familiar, la descongestión del tráfico urbano y la descontaminación correspondiente (Weller, 2020), también se observaban consecuencias negativas como las altas exigencias o sobrecarga laboral, la asignación de tareas nuevas que conllevan a roles contradictorios, actitudes negativas y comportamientos contraproducentes en colaboradores y directivos (Usma Flórez, 2020).

En consecuencia, la primera Hipótesis -H1- del presente estudio plantea que las demandas del trabajo remoto durante la pandemia tienen una relación positiva con los niveles de estrés laboral percibido.

Demandas del trabajo

Si bien el trabajo remoto ofrece beneficios como la flexibilidad, la productividad y la eficiencia, también hay retos como la necesidad de capacitación técnica, disponibilidad, balance vida-trabajo y equilibrio vida personal-laboral. Con lo anterior, las Tecnologías de la Información y Comunicación ya no son únicamente un medio sino un fin esencial en la adecuada consecución de metas laborales (Niebuhr et al., 2022).

Adicionalmente, la pandemia trajo consigo demandas cuantitativas y cualitativas para las organizaciones. Según el Ministerio del Trabajo (2016), se entienden las demandas cuantitativas

como “Toda exigencia de trabajo que se ejecuta en relación con el tiempo disponible” (Ministerio del Trabajo, 2016, p. 35) y las demandas cualitativas como “Las situaciones afectivas emocionales y afectivas propias del contenido de una tarea, que tienen el potencial de interferir con los sentimientos y emociones del trabajador.” (Ministerio del Trabajo, 2016, p. 36).

Estudios como el de McTaggart y McLaughlin (2020) han encontrado que el nivel de distracción en el teletrabajo (trabajo remoto) es alto, generando así un obstáculo frente a la concentración y mayor tiempo para completar tareas, que se dificultan más cuando surgen demandas como la inestabilidad del internet, la ausencia de interacción social, falta de comunicación y reducción del trabajo en equipo (Bernstein et al., 2020).

En línea con lo anterior, la pandemia ha implicado para los directivos un cambio en el enfoque de sus responsabilidades, pues si antes lo primordial era el resultado, los valores, la gestión de personas y los intereses del negocio, ahora lo fundamental se centra en una cultura organizacional que promueva la calidad de vida, el cuidado del estado de ánimo, la higiene del sueño, proteger del aislamiento social percibido, y la promoción de la comunicación (Carnevale & Hatak, 2020).

Carga Laboral

El aumento desmesurado de la carga laboral durante la pandemia aumentó la sensación de inestabilidad laboral y el temor de la pérdida de trabajo, factores que impulsaron el desarrollo de un ritmo de trabajo desmedido. Lo anterior desencadenó un estilo de vida poco saludable y el aumento de los niveles de agotamiento del personal de trabajo, a medida que no hay control ni discriminación del tiempo. De lo anterior deriva la relevancia de la estabilidad emocional y el manejo óptimo del tiempo, puesto que si no se actúa en el momento indicado, surgen como consecuencia los altos niveles de estrés que se reflejan a nivel físico, desencadenando el

sedentarismo y aumentando la probabilidad de adquirir riesgos psicológicos en la salud mental de los colaboradores (Pfeifer et al., 2021).

En línea con lo anterior, la segunda hipótesis del presente estudio -H2- afirma que el nivel de estrés laboral percibido en trabajo remoto en pandemia tiene una relación negativa con la satisfacción laboral percibida.

La ausencia de interacción social durante la pandemia generó insatisfacción laboral en los empleados, pues se redujeron las oportunidades de establecer contactos, el sentido de pertenencia, y se alteró el clima organizacional, factores que pudieron haber repercutido en la salud de los trabajadores al incrementar los riesgos psicosociales y conductuales (Toscano & Zappala, 2022).

Estudios como el de Guayacán et al. (2022) han encontrado que algunos elementos del comportamiento organizacional pueden ser indicadores de la intensidad del trabajo remoto. De hecho, la pandemia ha llevado a los colaboradores a asumir una actitud de compromiso con su vida laboral que va más allá de la oficina, para generar fiabilidad y confianza, interfiriendo así con la satisfacción laboral (Romo Aviña et al., 2021).

Durante la pandemia, la diversidad de perfiles, rasgos de personalidad y motivación fueron especialmente relevantes para las organizaciones (George et al., 2018). La responsabilidad corporativa frente a la satisfacción laboral era un reto importante para los directivos, donde la creación de una cultura de confianza entre los miembros era parte fundamental en la apropiada adopción del teletrabajo (trabajo remoto) (Raina, 2022). En consecuencia, el trabajo desde casa para algunos empleados pudo asociarse con la reducción de la motivación laboral y aumento del estrés cuando los colaboradores no contaban con un espacio destinado a realizar las tareas laborales, lo cual fue un desafío para aquellos que vivían en casas pequeñas (Ray & Pana-Cryan, 2021). Además, Charalampous et al. (2019) afirman que a los teletrabajadores (trabajadores remotos) les

resulta difícil gestionar los límites entre el tiempo de trabajo y el tiempo de descanso, generando así una tendencia al exceso de trabajo y aumento en los niveles de estrés.

Adicionalmente, Cárdenas-Cubaque (2021) concluyó que existe una relación entre las situaciones estresantes y la tendencia a experimentar poca felicidad y problemas de salud, de ahí deriva el papel que juegan los procesos de recuperación sobre variables como la productividad.

Así, con la tercera hipótesis -H3- planteada en el presente estudio se esperaría que el nivel de estrés percibido en trabajo remoto en pandemia tenga una relación negativa con el distanciamiento psicológico del trabajo

Distanciamiento psicológico del trabajo

Para Sonnentag (2012), el distanciamiento psicológico se refiere a la posibilidad de abstenerse de actividades y pensamientos relacionados con el trabajo durante el tiempo libre, lo que implica desconectarse física y mentalmente del trabajo mientras se está fuera del mismo. Para Sonnentag (2012), la ausencia de distanciamiento psicológico impide la desconexión de las preocupaciones asociadas al trabajo, lo cual repercute en el bienestar general de los empleados.

El miedo y la angustia podrían dar paso a la experimentación de emociones negativas en los colaboradores, lo cual aumenta la probabilidad de que la toma de decisiones se vea afectada a nivel organizacional. Su recurrencia dificultaría el desapego psicológico incluso después de estar físicamente fuera del trabajo, ocasionando conflictos entre el trabajo y la familia por el desafío en la distribución de tiempo, el manejo inadecuado de emociones y la adopción de conductas contraproducentes. Por ejemplo, la ausencia de distanciamiento psicológico se ha relacionado con el deterioro del bienestar físico y psicológico, inducido a través del aumento del estrés y el agotamiento emocional (Sonnentag, 2010).

Carlson (2000) resalta 3 variables que incrementan el conflicto entre los intereses laborales y familiares cuando el tiempo disponible para cada rol se ve afectado por el agotamiento. Una de estas variables es el tiempo, pues cuando es limitado, intentar satisfacer los dos roles puede ser retador por las responsabilidades que cada uno demanda. Esto se puede evidenciar en situaciones donde las actividades laborales se desempeñan en el hogar donde se desarrollan también actividades relacionadas con la familia (Zhou et al., 2020).

Además, Carlson (2000) resalta que cuando el estrés laboral se extiende al ambiente familiar porque no se diferencian los espacios, se generan obstáculos para participar en el rol familiar. Es precisamente cuando las tensiones emocionales y físicas derivadas de la falta de desapego pueden crear un estrés perseverante que impide una buena comunicación con la familia (Zhou et al., 2020).

Por último, Carlson (2000) menciona el comportamiento como tercera variable que afecta la vida familia-trabajo, pues cuando los comportamientos específicos realizados en el rol laboral no son compatibles con lo esperado en el rol familiar, se puede generar un nivel de desapego negativo donde el rol familiar no se ejecuta adecuadamente debido a la carga laboral (Zhou et al., 2020).

Estas tres variables, involucran directamente a los líderes de equipos, de dependencias y de grupos, quienes deben proteger la estabilidad, los derechos laborales y ejercitar su inteligencia emocional para lograr un equilibrio (Enríquez et al., 2022). Por lo tanto, el estrés laboral es un aspecto relevante que debe ser atendido para el bienestar de empleados y organizaciones.

En contraposición a lo descrito por Zhou et al. (2020), los empleados que logran desconectarse del trabajo durante el tiempo libre reportan niveles más altos de bienestar psicológico y experimentan niveles más bajos de tensión psicológica que aquellos que permanecen apegados al trabajo, ya que se evidencia un descanso temporal de las demandas del trabajo,

mejorando también el compromiso y sentido de pertenencia. Cuando los colaboradores logran desconectarse, las demandas relacionadas con el trabajo no agotan los recursos debido al estado de recuperación en el que se encuentran al retomar sus responsabilidades laborales (Sonnentag S., 2010).

La cuarta Hipótesis -H4- del presente estudio estipula que el distanciamiento psicológico del trabajo tiene una relación positiva con la satisfacción laboral percibida

Satisfacción Laboral

Edwin Locke definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Castel, 2020, p. 2). Por lo tanto, la satisfacción es producto de diferentes factores que forman los ejes de vida de los individuos. La satisfacción laboral repercute en la satisfacción personal y viceversa, generando niveles inferiores de estrés (Arce et al., 2020).

Adicionalmente, la satisfacción laboral es un motivador importante para la permanencia del empleado en su lugar de trabajo, como lo demostraron los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo y sus asociados, donde las experiencias psicológicas y sociales eran más efectivas para aumentar la satisfacción laboral de los empleados que los cambios en los salarios y horarios (George et al., 2018). De la misma manera, la satisfacción laboral es especialmente importante en los directivos de las organizaciones porque si los líderes se encuentran satisfechos, brindarán un mejor acompañamiento y servicio al personal. Ahora bien, no son solo los directivos quienes deben estar satisfechos, sino todos los colaboradores para cumplir con los objetivos organizacionales (George et al., 2018).

Estudios como el de Herzberg (1966) y Lister & Harnish (2011), han encontrado relación entre la baja satisfacción laboral y variables como el estado de ánimo, síntomas psicossomáticos,

ausentismo, rotación, y retrasos en las metas, tanto para colaboradores como supervisores, por el aumento del nivel de estrés en el trabajo (Ulate, 2020).

Por otro lado, la pandemia impactó negativamente el engagement y la satisfacción laboral de colaboradores en pequeñas y medianas empresas, que fueron sorprendidas sin tener las suficientes herramientas tecnológicas y un plan de acción concreto para garantizar la efectividad, flujo de trabajo y productividad de la organización (Acuña-Hormazabal et al., 2021). Dichos factores pueden dar como resultado una reducción en la calidad de vida y la adopción de estrategias de afrontamiento negativas, especialmente después del confinamiento por COVID-19.

Distanciamiento psicológico del trabajo y su rol mediador

El modelo estresor-desapego postulado por Sonnentag y Fritz (2015), enfatiza el papel mediador que tiene el distanciamiento psicológico en la relación estresor-tensión. Los estresores se refieren a las características y factores del ambiente relacionados con el trabajo que pueden dirigir a reacciones de tensión fisiológicas, dolores musculares y/o de cabeza, tensiones psicológicas, aumento de las emociones negativas, tensiones conductuales, y conflicto entre el trabajo y la familia (Sonnentag & Fritz, 2015).

Ahora, cuando los empleados perciben más factores estresantes en el trabajo, existe una mayor probabilidad de que experimenten un mayor número de reacciones, como el aumento de las emociones y respuestas fisiológicas negativas. Cuando las anteriores se mantienen durante el tiempo libre, se impide la separación de las actividades relacionadas con el trabajo y por ende la recuperación efectiva de las experiencias estresantes del trabajo (Sonnentag & Fritz, 2015).

Además, el modelo sugiere que la falta de recursos fortalece la relación entre los estresores laborales y el desapego psicológico. El liderazgo pasivo, por ejemplo, puede ser un moderador relevante en la relación entre las tareas ilegítimas; refiriéndose a las tareas que “violán las normas

sobre lo que se puede esperar que haga un empleado” (Semmer et al., 2015, p. 32) y el distanciamiento psicológico, en el que los líderes pasivos no ofrecen el contexto necesario para manejar, ejecutar o gestionar eficazmente las tareas (Zhou et al., 2020). Por lo tanto, al identificar el rol de mediación del Distanciamiento Psicológico del Trabajo, es posible informar a las organizaciones sobre la importancia de contar con directivos efectivos cuando se trata de experiencias de empleados con tareas ilegítimas que no se pueden evitar (Zhou et al., 2020). Debido a que los directivos pasivos no brindan una función de liderazgo efectiva, es probable que no intervengan, no ofrezcan información suficiente sobre cómo manejar estas tareas o no tomen decisiones sobre si las tareas deben realizarse (Barling & Frone, 2017).

Adicionalmente, el eje central del modelo estresor-distanciamiento sostiene que la falta de distanciamiento puede resultar en niveles reducidos de bienestar (Schulz & Schöllgen, 2018). Según Schulz y Schöllgen (2018), los estudios que prueban el papel mediador del distanciamiento en el vínculo estresor-bienestar se han centrado principalmente en la carga de trabajo y la presión del tiempo. Sus hallazgos sugieren que, para los dos estresores mencionados previamente, el distanciamiento psicológico media los efectos negativos sobre la fatiga laboral (Kinnuen et al., 2011), el agotamiento (Sonntag, 2010), el estrés percibido y satisfacción con la vida (Safstrom & Harting, 2013).

En consecuencia, la quinta hipótesis del presente estudio -H5- afirma que el distanciamiento psicológico del trabajo tiene un efecto mediador sobre la relación entre el nivel de estrés laboral y la satisfacción laboral percibida.

Metodología

Participantes

Para desarrollar los análisis del modelo conceptual propuesto, el tamaño de la muestra mínima requerida se calculó de forma a priori a mediante un análisis de poder estadístico con el software G*Power 3.1.9.2. Se usó un test de una cola, con un tamaño esperado del efecto de 0,10 siguiendo las recomendaciones de Lakens et al (2018) un nivel de significancia convencional de 0,05, un poder estadístico esperado del 0,95, y con la definición de un predictor a saber. Los resultados arrojaron, que el mínimo tamaño recomendado de la muestra para la estrategia de análisis era de 110.

La investigación general se desarrolló durante el primer trimestre de la cuarentena decretada en la mayoría de los países del mundo y contó con la participación total de 1285 personas a través de un muestreo de conveniencia por disponibilidad. La muestra final utilizada para el presente estudio se compone de 200 personas que reportan desempeñarse en un cargo de dirección. El 57% son mujeres y el 43% hombres y la edad media fue de 43,0 años. El 70% se encuentra en Colombia, el 22% en Ecuador y el restante 8% en otros países de la región como -Brasil, Argentina y México-. Respecto al sector económico el 37,5% está en servicios, el 17,0% en comercio, el 14,5% en financiero, el 14,0% en sector educativo, el 7,5 % en industria, el 6,5% en sector público y el 3% en otros.

Instrumentos

Para la medición de las demandas del trabajo se utilizaron tres ítems del Inventario Cuantitativo de Sobre Carga Laboral (Spector & Jex, 1998) que se presentan en una escala de valoración comparativa de tres opciones en las que la persona contesta si en comparación con su modalidad de trabajo tradicional “la sensación de trabajar más”; “la sensación de que debo trabajar

más rápido y a mayor velocidad ha” y “la percepción de que debo trabajar con mayor esfuerzo” ha empeorado, mantenido igual o aumentado.

Para la medición del estrés laboral se utilizaron cinco ítems del Cuestionario de Estrés Laboral de Folkamn & Lazarus (1985) que valora el cambio percibido en el estado emocional de la persona como consecuencia de enfrentar situaciones de exigencia en el contexto de trabajo. Los ítems presentan en una escala Likert de 7 puntos que va desde nunca (1) hasta siempre (7). Un ejemplo de los ítems usados es: “con qué frecuencia desde que estoy en trabajo remoto me he sentido enojado”.

Para la medición del Distanciamiento Psicológico del Trabajo se escogió la sub - escala de Distanciamiento Psicológico del Trabajo del Cuestionario de Experiencias de Recuperación de Sanz-Vergel et al., (2010) compuesta por 3 ítems que en el presente estudio se despliegan en una escala de valoración comparativa de tres opciones en las que la persona contesta si en comparación con su modalidad de trabajo tradicional “la posibilidad de separarme mentalmente del trabajo”; la posibilidad de desconectarme del mundo del trabajo” y “el olvidarme completamente del trabajo” ha empeorado, mantenido igual o aumentado.

Finalmente, para la medición de la Satisfacción Laboral se creó una pregunta para el estudio en la que los participantes respondieron si en comparación con su modalidad de trabajo tradicional previo a la cuarentena por Covid-19 “mi satisfacción laboral ha...” empeorado, mantenido igual o aumentado.

Procedimiento

Una vez se obtuvo la aprobación por parte de la Comisión de Ética de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Sabana se procedió la creación de un formulario on-line en la herramienta **QuestionPro®**. La participación en la investigación se definió como voluntaria,

anónima y confidencial, sin riesgo para los participantes y con fines académicos. Previo al desarrollo del cuestionario se presentó un consentimiento para obtener la participación informada de las personas que accedieron al estudio. El cuestionario se distribuyó a través de los contactos en la red social profesional LinkedIn® del investigador principal y la recolección de los datos se realizó entre el 24 de abril y el 25 de mayo de 2020.

Estrategia de Análisis

Los análisis estadísticos se desarrollaron mediante las técnicas basadas en la varianza de modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM). Se considera este método como el que mejor se ajusta para abordar la pregunta de investigación por cuanto su naturaleza permite estimar modelos complejos con múltiples variables, se orienta a explorar nuevas relaciones entre variables a partir de modelos de hipótesis soportados en bases teóricas fuertes y permiten explorar efectos de mediación (Henseler et al., 2015).

Los modelos PLS-SEM se conforman fundamentalmente por dos elementos: el modelo de medida y el modelo estructural. El primero evalúa las relaciones entre los indicadores y sus constructos (validez y confiabilidad) y el segundo la capacidad predictiva de las relaciones entre los constructos abordados (Hair et al., 2017). Los análisis se realizaron con la herramienta SmartPLS 3 (Ringle et al., 2015) que permite analizar la heterogeneidad de tipos de respuesta usadas en el cuestionario.

Para el modelo de medida, se estimó la confiabilidad a través de los coeficientes rho_A y de confiabilidad compuesta (CR); la validez convergente a través de las cargas externas y del promedio de la varianza extraída (AVE) y en un último paso, la validez discriminante usando tanto el criterio de Fornell & Larcker (1981) como el método de correlaciones ratio heterorasgo - monorasgo (HTMT por sus siglas en inglés) propuesto por Henseler et al. (2015). Para la

evaluación del modelo estructural se utilizaron la varianza explicada, el tamaño del efecto, el efecto predictivo y tanto la magnitud como la significancia estadística de los coeficientes para cada uno de los *paths* propuestos en el modelo conceptual de la investigación.

Resultados

Evaluación del modelo de medida

La confiabilidad se evaluó mediante el método de consistencia interna. Las cuatro variables analizadas mostraron niveles adecuados de confiabilidad y tanto el coeficiente rho_A con la confiabilidad compuesta alcanzaron valores por encima de 0,60 (ver Tabla 1), lo que permite asumir que los constructos son confiables de acuerdo con las recomendaciones sugeridas en la literatura especializada para modelos conceptuales exploratorios (Hair et al., 2015).

La validez convergente indica que tanto un constructo mide de forma similar otro constructo que hace parte del modelo conceptual. Este criterio de evaluación se desarrolló tanto a nivel de constructos como de indicadores observados. Para los constructos se usó el análisis de la varianza extraída (AVE), en el que valores superiores a 0,50 permiten considerar que el constructo comparte más de la mitad de su varianza con sus indicadores y un adecuado nivel de validez (Fornell & Larcker, 1981). A nivel de los indicadores observados, los criterios usados fueron las cargas externas en el que valores superiores a ,070 y el factor de inflación de la varianza (VIF) que evalúa posibles efectos de colinealidad donde valores inferiores a 5,0 se consideran apropiados en ciencias sociales para modelos iniciales (Fornell & Larcker, 1981). Se encuentra que sólo el ESL4 alcanzó un valor por debajo de la referencia de ,697. Sin embargo, su valor está apenas en el límite inferior y en razón en que los estadísticos de validez del constructo latente no se ven afectados se decide mantenerlo dentro del modelo externo de medida. Con esta acción, los valores obtenidos

alcanzan los criterios esperados y permiten afirmar que los constructos y sus indicadores tienen validez convergente (Tabla 1).

Tabla 1.

Estadísticos de confiabilidad y validez del modelo externo de medida.

Variable	Carga Externa	VIF	rho-A	CR	AVE
Demandas del Trabajo			,628	,796	,566
DTR1	,730***	1,315			
DTR2	,756***	1,274			
DTR3	,770***	1,162			
Estrés Laboral			,863	,895	,631
ESL1	,821***	2,534			
ESL2	,794***	1,881			
ESL3	,798***	2,001			
ESL4	,697***	1,590			
ESL5	,853***	2,908			
Distanciamiento Psicológico			,920	,949	,860
DPT1	,929***	3,630			
DPT2	,947***	4,582			
DPT3	,906***	2,805			
Satisfacción Laboral			1,00	1,00	1,00

Nota: *** $p < 0,001$; VIF = factor inflación de la varianza; rho_A = coeficiente correlación de Spearman; CR = confiabilidad compuesta; AVE = promedio de la varianza extraída.

La validez discriminante busca determinar que tanto un constructo es diferente de los otros constructos incluidos en el modelo y el criterio mayormente aceptado para su análisis es el que indica que la raíz cuadrada del AVE debe ser mayor que la correlación entre los constructos (Fornell & Larcker, 1981).

Tabla 2.

Evaluación de la validez discriminante a través del criterio Fornell - Larcker

Constructo	DTR	ESL	DPT	SL
Demandas del Trabajo (DTR)	,752			

Estrés Laboral (ESL)		,380	,794		
Distanciamiento Psicológico (DPT)		-,375	-,367	,928	
Satisfacción Laboral (SL)		-,305	-,407	,302	1,00

Nota: Raíz cuadrada del AVE en la diagonal; Correlaciones entre constructos se muestran debajo de la diagonal;

Adicionalmente, y para obtener una mayor profundidad de este análisis se desarrolló el procedimiento del ratio HTMT en el que valores menores a 0,85 y cuyos intervalo de confianza no contenga el cero entre los límites inferior y superior se consideran apropiados.

Tabla 3.

Evaluación de la validez discriminante del modelo de medida a través del criterio de HTMT

Constructo	DTR	ESL	DPT	SL
Demandas del Trabajo (DTR)	,752			
Estrés Laboral (ESL)	,506 (,337; ,673)	,794		
Distanciamiento Psicológico (DPT)	,484 (,311; ,655)	,419 (,290; ,542)	,928	
Satisfacción Laboral (SL)	,380 (,210; ,540)	,434 (,291; ,560)	,315 (,186; ,440)	1,00

Nota: Raíz cuadrada del AVE en la diagonal; HTMT debajo de la diagonal; números entre los paréntesis representan el intervalo de confianza al 95% derivados del *bootstrapping* para 5000 muestras.

Los resultados de los dos análisis (ver Tabla 2 y Tabla 3 respectivamente) logran los criterios referidos en la literatura lo que permite afirmar que los constructos del modelo externo de medida tienen validez discriminante.

Evaluación del modelo estructural

Los resultados para el modelo estructural se presentan en la Tabla 4. Respecto al efecto de las Demandas del Trabajo sobre el Estrés Laboral se encuentra relación directa positiva y estadísticamente significativa ($t = 6,336$; $p <,05$) y que explica el 14,0% de la varianza en los resultados del estrés percibido por los directivos que participan en el estudio. En cuanto el efecto del Estrés Laboral percibido sobre la Satisfacción, se encuentra una relación negativa como se propuso en el modelo conceptual y estadísticamente significativa ($t = 4,759$; $p <,05$) que explica el 18,4% de la varianza. Igualmente, se encuentra un efecto negativo y estadísticamente significativo ($t = 6,624$; $p <,05$) del Estrés Laboral sobre el Distanciamiento Psicológico que explica el 13,6% de la varianza. En referencia al efecto de este último constructo sobre la Satisfacción, se encuentra una relación positiva significativa estadísticamente ($t = 2,481$; $p <,05$).

El tamaño del efecto se midió con el criterio expuesto por Cohen (1998) en el que un $f^2 >0,02$ es débil; un $f^2 >0,15$ es medio, y un $f^2 >0,35$ es alto. En el presente estudio el efecto de las Demandas sobre el Estrés es medio ($f^2 ,169$), el del Estrés sobre la Satisfacción se considera débil ($f^2 0,124$), y el del Estrés sobre el Distanciamiento Psicológico se consideran también medio ($f^2 0,164$). Es importante señalar que el efecto del Distanciamiento sobre la Satisfacción aunque estadísticamente débil en el criterio de Cohen ($f^2 ,032$) produce un resultado que permite abordar el efecto de mediación expuesto en el modelo conceptual. En este sentido, los resultados alcanzados permiten tener soporte empírico para aceptar las H1, H2, H3 y H4 que enuncian relaciones significativas entre los constructos.

Tabla 4.**Estimaciones del modelo estructural**

Hipótesis	eta	Valor <i>t</i>	<i>p</i> – valor	95% CI	<i>f</i> ²	<i>R</i> ²	<i>Q</i> ² <i>predict</i>
-----------	-----	-------------------	---------------------	--------	-----------------------	-----------------------	--------------------------------------

H1 (DTR → ESL)	,380	,336	0,000	(,269; ,502)	,169	,140	,126
H2 (ESL → SL)	,342	,759	0,000	(-,483; -,200)	,124	,184	,069
H3 (ESL → DPT)	,375	,624	0,000	(-,487; -,267)	,164	,136	,083
H4 (DPT → SL)	,174	,481	0,013	(,036; ,308)	,032		
H5 (ESL → DPT → SL)	,065	,286	,022	(-,126; -,013)			

95% CI = Intervalo de confianza al 95% derivados del *bootstrapping* para 5000 muestras; f^2 = tamaño del efecto; R^2 = varianza explicada; Q^2 *predict* = efecto predictivo.

Respecto a la H5 en la que se establece un efecto indirecto del Distanciamiento Psicológico en la relación entre Estrés y Satisfacción percibida, se encuentra un efecto significativo ($t = 2,286$; $p < 0,05$; LLCI $-,126$, ULCI $-,013$). Este hallazgo ofrece soporte empírico para hipótesis y permite afirmar que existe un efecto mediador parcial competitivo en el cual aunque las cargas de la relación son significativas apuntan en direcciones opuestas (Zhao et al., 2010). A partir de los resultados se puede inferir que lograr adecuados niveles de distanciamiento psicológico y por ende, mejores experiencias de recuperación pueden explicar que a pesar de los mayores niveles de estrés laboral percibido los directivos mantienen o incluso aumentan sus niveles de satisfacción laboral.

Finalmente, se desarrolló el análisis del PLS predictivo para todos los indicadores definidos en el modelo conceptual a partir del cálculo del Q^2 *predict* de acuerdo con el procedimiento sugerido por (Shmueli et al., 2019). Al comparar el valor MAE (magnitud promedio de los errores) con el valor LM (modelo de regresión lineal) de cada indicador observado, se encuentran menores errores de estimación en cuatro de los nueve indicadores analizados (ESL1, ESL2, ESL3 y ESL5) lo que soporta un poder predictivo medio del modelo.

Discusión

La presente investigación, tuvo como objetivo determinar el tipo de efecto y el nivel de significancia de la posible relación entre los niveles de estrés laboral, las demandas del trabajo, el

distanciamiento psicológico y la satisfacción laboral de directivos que trabajaban de forma remota durante la pandemia por COVID-19. Los hallazgos pueden ser útiles para que las organizaciones definan planes de acción que busquen mitigar posibles consecuencias del trabajo remoto que afectan directamente a los directivos, sus equipos y a las empresas.

En efecto, y con un adecuado nivel de confiabilidad, todas las hipótesis analizadas se confirmaron. Inicialmente se pudo evidenciar la relación positiva entre las demandas del trabajo remoto en pandemia con los niveles de estrés percibidos, principalmente por el uso constante de la tecnología por parte de los empleados, ya que se identificaron correlaciones entre el tecnoestrés y los trastornos psicofísicos (Zito et al., 2022) que empeoraron durante la pandemia por el incremento del estrés durante la transición repentina a una nueva modalidad de trabajo (Usma Flórez, 2020).

Además, el nivel de estrés laboral percibido por los directivos tuvo una relación negativa con la satisfacción laboral, principalmente por el aumento del aislamiento social que pueden experimentar los trabajadores remotos cuando se reducen las interacciones interpersonales, y se debilitan los vínculos con otros trabajadores, reduciendo la percepción de apoyo (Sandoval Reyes, 2017).

Además, el nivel de estrés laboral tiene una relación negativa con el distanciamiento psicológico del trabajo, lo cual evidencia que la ausencia del distanciamiento psicológico se asocia al deterioro del bienestar físico y psicológico inducido a través del aumento del estrés y agotamiento emocional (Sonnetag et al., 2010). Lo anterior resalta la importancia de desconectarse para reducir los niveles de preocupación continua por cuestiones relacionadas con el trabajo (Derks et al., 2014). Dicha hipótesis ha sido comprobada en estudios previos con

directivos que experimentan niveles más altos de bienestar psicológico y más bajos de tensión psicológica cuando logran desconectarse del trabajo durante el tiempo libre (Zhou et al., 2020).

De forma contraria, el distanciamiento psicológico del trabajo presenta una relación positiva con la satisfacción laboral que puede percibir el directivo, pues el abstenerse de realizar actividades o tener pensamientos relacionados con el trabajo durante el tiempo libre hace que el proceso de recuperación no sólo tenga impactos positivos en su bienestar, sino también en su engagement, bienestar y productividad, lo cual concuerda con los hallazgos de Sonnetag & Fritz (2015).

Unido a lo anterior, el distanciamiento psicológico del trabajo tiene un efecto mediador en la relación con el nivel de estrés y la satisfacción laboral percibidos, tal como lo estipulan Sonnentang & Fritz (2015) en su modelo estresor-desapego, el cual establece que cuando se perciben un mayor número de factores estresantes en el trabajo, existe mayor probabilidad de experimentar emociones y respuestas fisiológicas negativas durante el tiempo no laboral, lo que impulsa a hacer uso del tiempo libre para ejercer actividades relacionadas con el trabajo.

Para concluir, y en concordancia con Sonnentag et al. (2010), los directivos podrían tener mayor conciencia de la desconexión psicológica del trabajo con el fin de conservar los recursos, regresando así a su jornada laboral en un estado de recuperación, dispuestos a enfrentar los desafíos que se presenten en el día a día (Sonnentag et al., 2010).

Finalmente, las organizaciones enfrentan constantes retos como la toma de decisiones rápidas, la creación de prototipos, conexión entre equipos, adaptación a la tecnología, aumento de productividad (Smet et al., 2021). Lo anterior implica también que las organizaciones cambian, se adaptan y deben transformarse constantemente en lo que podría entenderse como una nueva normalidad (Mugayar, 2021). Por lo tanto, en un mundo actual donde las organizaciones enfrentan

desafíos y transformaciones aceleradas, resulta importante comprender las variables que influyen en el comportamiento de las personas con el fin de construir e implementar herramientas que respalden los recursos a los cuales pueden acceder los colaboradores. Por ejemplo, la creación de escuelas de liderazgo en el trabajo remoto, el fortalecimiento de habilidades en los directivos y planes orientados al cuidado psicológico de los colaboradores cuando trabajan inmersos en un ambiente laboral híbrido o remoto, donde como se ha descrito, las necesidades y los retos son específicos y contundentes para el bienestar del empleado y los intereses del negocio.

Conclusiones

A través del análisis de los datos, es posible afirmar que existen diferentes impactos en los niveles de estrés laboral, las demandas del trabajo, el distanciamiento psicológico y la satisfacción laboral, los cuales intervienen en el trabajo de los directivos. Lo anterior, genera un aporte al conocimiento ya que explica con mayor precisión el efecto de estas variables en el día a día del trabajo y la importancia de intervenirlas para mitigar la relación negativa de otras variables como el estrés y agotamiento sobre el rendimiento y la estabilidad laboral.

Adicionalmente, se evidencia el impacto negativo que tiene el estrés laboral sobre el distanciamiento psicológico en el trabajo. En su mayoría esto conlleva a la presencia de conflictos en el balance trabajo-familia (De Valdenebro, et al, 2021), puesto que el agotamiento y bienestar físico y mental de directivos toman el papel protagónico impidiendo el descanso apropiado, la gestión apropiada de los límites entre el tiempo de trabajo y tiempo de descanso y un buen estado de salud, estos factores repercuten en variables importantes como el desempeño y productividad de los directivos.

Finalmente, se identifica la relación positiva que existe entre la demanda del trabajo y el estrés laboral de los directivos, al evidenciarse altos niveles de estrés como consecuencia de un

incremento desmesurado de carga laboral durante una crisis como la pandemia por COVID-19, lo que sin duda alguna conllevó a un aumento de afectaciones de salud y psicológicas de los directivos y, además, una descentralización entre el propósito individual y colectivo.

Limitaciones

El presente estudio brinda información sobre algunas de las variables que pudieron afectar el trabajo durante la pandemia por COVID-19, factores específicos como estrés laboral, demandas del trabajo, distanciamiento psicológico del trabajo y satisfacción laboral. Adicional, se aclara que los resultados recopilados, son respecto a la percepción humana y la sensación durante la crisis.

En segunda medida, se debe tener en cuenta la posibilidad de que las condiciones de las características presentes durante el desarrollo del estudio se hayan transformado o cambiado, ya que fueron datos tomados durante la coyuntura del COVID -19. Por otro lado, el tamaño de la muestra no es representativo de la totalidad de la población mundial, de los cargos directivos, e incluso del sector económico de las empresas en el mundo. Sin embargo, se abordan criterios que buscan dar cuenta, desde un nivel descriptivo y relacional, los fenómenos que enfrentan las organizaciones en esta nueva normalidad, donde el cambio es rápido y constante.

Para finalizar, se recomienda que las organizaciones, hagan énfasis en estos roles que son de carácter estratégico y tienen responsabilidades que implican el desarrollo de las tareas y la administración de personas y equipos. Adicionalmente, a pesar del tiempo que ha pasado desde la toma de la muestra, crear un plan de acción aterrizado a los cambios post pandemia con la información recopilada, puede ser una herramienta invaluable para aquellas organizaciones que emplean el modelo híbrido o totalmente remoto, como consecuencia de la pandemia del COVID-19.

Es decir, que se recomienda dar continuidad al estudio de las variables aquí estudiadas, pues con las nuevas modalidades de trabajo y la vida post-pandémica es relevante para los directivos de organizaciones y aquellos dedicados a la Gestión Humana, conocer, entender e intervenir sobre estos constructos y sus dinámicas, con el fin de fortalecer el bienestar de los colaboradores y los resultados esperados para el negocio.

Referencias

- Caligiuri, P., De Cieri, H., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies* volume, 697–713.
- Acuña-Hormazabal, A., Mendoza-Llanos, R., & Pons-Peregort, O. (19 de March de 2021). Burnout, engagement, and perception of management practices in pandemic by COVID-19 in south-central Chilean workers. 37, 104-112. Obtenido de <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
- Arce, L., & Rojas, K. (2020). Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica. 12. Obtenido de <https://doi.org/10.22458/urj.v12i2.3141>
- Barling, J., & Frone, M. (August de 2017). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. doi:10.1002/smi.2697
- Bernstein, E., Blunden, H., & Waber, B. (2020). The Implications of Working Without an Office. *Harvard Business Review Home*.
- Bonacini, L., Gallo, G., & Scicchitano, S. (2021). Working from home and income inequality: risks of a 'new normal' with COVID-19. *Journal of Population Economics*, 303–360.
- Bustamante, M., Campos, R., & Lapo, M. d. (Febrero de 2022). Percepción del teletrabajo de directivos y supervisores de empresas de la Región del Maule (Chile) en tiempos de la pandemia COVID-19. 33. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000100157>

Cárdenas Cubaque, L. A. (2021). Evaluación de la influencia del nivel de desprendimiento psicológico en la felicidad en el trabajo.

doi:<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/80159/1020781635.2021.pdf?sequence=2>

Carlson, D., Kacmar, M., & Williams, L. (April de 2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276. Obtenido de <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (14 de May de 2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

Castel, A. (2020). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. 563-575. Obtenido de [http://file:///C:/Users/Parro/Downloads/Dialnet-LaSatisfaccionLaboralYSusDeterminantesEnLasCoopera-2774951%20\(1\).pdf](http://file:///C:/Users/Parro/Downloads/Dialnet-LaSatisfaccionLaboralYSusDeterminantesEnLasCoopera-2774951%20(1).pdf)

Charalampous, M., Grant, C., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal Work Organizational*(28), 51-73. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>

Cohen, J. (1998). Statistical Power Analysis for the Behavioural Sciences. *Lawrence Erlbaum Associates*. Obtenido de <https://www.utstat.toronto.edu/~brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower.pdf>

De Valdenebro Campo, A. M., & Avolio, B. (2021). The Relationship Between Telework, Job Performance, Work–Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19. *Global Business Review*.

- Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(1), 74-84. Obtenido de <https://doi.org/10.1037/a0035076>
- Enrico, B., Simona, A., & Erasmia, L. (2022). Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and psychological drivers for employees. *Journal of Business Research, 38-50*.
- Enríquez, A., & Sáenz, C. (12 de Septiembre de 2022). Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los países del SICA. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46802/1/S2100201_es.pdf
- Folkamn, S., & Lazarus, R. (1985). If It Changes It Must Be a Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of a College Examination. *Journal of Personality and Social Psychology, 48*, 150-170.
- Fornell, C., & Larcker, D. (February de 1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- George, E., & K.A, Z. (2018). Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/978-3-319-94259-9>
- Guayacán Rabelo, I., Zárate Jiménez, A., & Contreras Pacheco, O. (2022). Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: un estudio empírico en el sector de la educación superior. *38*, 222-234. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4994>
- Hair, J., Celsi, M., Money, A., Page, M., & Samoel, P. (August de 2015). The essentials of business research methods: Third Edition. doi:10.4324/9781315716862

- Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C., & Gudergan, S. (2017). Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. *Oxford*.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S. (2011). Job demands-resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 805-832.
- Lakens, D., Scheel, A., & Isager, P. (01 de March de 2018). Equivalence Testing for Psychological Research: A Tutorial. *Association for psychological science*, 259–269.
- Larrea Araujo, C., Ayala Granja, J., Vinueza Cabezas, A., & Acosta Vargas, P. (2021). Ergonomic Risk Factors of Teleworking in Ecuador during the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study. 18.
- Lister, K., & Harnish, T. (2011). The State of Telework in the U.S. How Individuals, Business, and Government Benefit. *Telework Research Network*.
- Lund, S. C.-L. (2020). What 800 executives envision for the postpandemic workforce. *McKinsey Global Institute*.
- Lunde, L.-K., Flovik, L., Christensen, J. O., Johannessen, H., Finne, L. B., Jorgensen, I. L., . . . Vleeshouwers, J. (2022). The relationship between telework from home and employee health: a systematic review. *BMC Public Health*. Obtenido de <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12481-2>

- MacRae, I., & Sawatzky, R. (Enero de 2020). Trabajo remoto: Personalidad y rendimiento Resultados de la investigacion. Obtenido de <https://mxintegralmc.com/proyectos/Thomas/webinar/Ian+MacRae+Remote+Working+Whitepaper.en.es.pdf>
- McTaggart, V., & McLaughlin, C. (December de 2020). Remote Working the New Reality. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/348314503_Title_Remote_Working_the_New_Reality
- Ministerio del Trabajo. (2016). Gestión de demandas en el trabajo. 7-34. Obtenido de <https://posipedia.com.co/wp-content/uploads/2019/08/gestion-demandas-trabajo.pdf>
- Mugayar, M. (2021). The future of the workplace: Embracing change and fostering connectivity. *McKinsey Organization Blog*.
- Niebuhr, F., Borle, P., Borner-Zobel, F., & Voelter-Mahlknecht, S. (20 de January de 2022). Healthy and Happy Working from Home? Effects of Working from Home on Employee Health and Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/ijerph19031122>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Ginebra. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Pfeifer, L. S., Heyers, K., Ocklenburg, S., & Wolf, O. (December de 2021). Stress research during the COVID-19 pandemic and beyond. *I3I*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2021.09.045>

- Pfeifer, L. S., Heyers, K., Ocklenburg, S., & Wolf, O. (24 de September de 2021). Stress research during the COVID-19 pandemic and beyond. *ELSEVIER*, *131*, 581-596. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2021.09.045>
- Raina, R. (2022). Moving Crisis to Opportunities: A Corporate Perspective on the Impact of Compassionate Empathic Behaviour on the Well-Being of Employees. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, pages239–255.
- Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (21 de March de 2021). Work Flexibility and Work-Related Well-Being. *International Journal of Environmental Reserch and Public Health*, *18*. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J. (2015). SmartPLS 3. *SmartPLS* 3.
- Romo Aviña, M. F., Acosta Velázquez, S. C., & Pedraza Amador, E. M. (2021). Teletrabajo, modalidad que demanda compromiso y fiabilidad en los empleados. 7. [doi:https://doi.org/10.29057/est.v7i13.7303](https://doi.org/10.29057/est.v7i13.7303)
- Safstrom, M., & Harting, T. (July de 2013). Psychological Detachment in the Relationship between Job Stressors and Strain. 418-433. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/bs3030418>
- Sahni, D. J. (2020). Impacto de COVID-19 en el comportamiento de los empleados:. *Revista internacional de gestión de operaciones*, 35-48.
- Sandoval Reyes, J. G. (20 de Octubre de 2017). Efecto de los Recursos de la Organización en la relación entre Estrés Laboral y Distanciamiento Psicológico del Trabajo.
- Sanz-Vergel, A., Sebastian, J., Rodriguez-Munoz, A., Garrosa, E., Moreno-Jimenez, B., & Sonnentag, S. (2010). Adaptation of the "Recovery Experience Questionnaire" in a Spanish sample. *Psicothema*, *22*(4), 990-996.

- Schulz, A. D., & Schöllgen, I. (July de 2018). The Role of Resources in the Stressor-Detachment Model. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1037/str0000100>
- Semmer, N., Jacobshagen, N., Meier, L., Elfering, A., Beehr, T., Kalin, W., & Tschan, F. (02 de March de 2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, 32-56. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003996>
- Shek, D. T. (2021). COVID-19 and Quality of Life: Twelve Reflections. *Applied Research in Quality of Life volume*, 1–11.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322-2347. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Sonnentag, S. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*. 965–976.
- Sonnentag, S. (2012). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*. 965–976.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (February de 2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. 36, S72-S103. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Spector, P., & Jex, S. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 356–367. Obtenido de <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356>

- Toscano, F., & Zappala, S. (24 de November de 2022). Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *12*. doi:10.3390/su12239804
- Ulate Araya, R. (11 de Noviembre de 2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *33*, 23-31. Obtenido de <https://doi.org/10.18845/tm.v33i7.5477>
- Usma Flórez, Y. Y. (Noviembre de 2020). EL ESTRÉS LABORAL Y SU INCREMENTO DURANTE EL CONFINAMIENTO. Colombia. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28446/2/2020_estres_laboral.pdf
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales.
- Yang, L., Jaffe, S., & Joyce, C. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 43–54.
- Zhao, X., Lynch, J., & Chen, Q. (August de 2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. Obtenido de <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zhou, Z. E., Eatough, E. M., & Che, X. X. (June de 2020). Effect of illegitimate tasks on work-to-family conflict through psychological detachment: Passive leadership as a moderator. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103463>
- Zito, M., Rusoo, V., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., & Cortese, C. (22 de June de 2022). Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working:

An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale.

Sustainability, 12. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/su12155911>