

IMPACTO DEL TRABAJO HÍBRIDO Y LA SALUD MENTAL, NUEVOS DESAFÍOS PARA LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN COLOMBIA

Impact of Hybrid Work and Mental Health: New Challenges for Occupational Safety and Health in Colombia

Lina Leidy Atencia Jiménez ¹
lina.atencia@unipaz.edu.co

¹Instituto Universitario de la Paz, Escuela de Ingeniería de Producción, Grupo de Investigación en Reingeniería, Innovación Y Productividad, GREIP

Recibido: septiembre 22 de 2025 – Aceptado: mayo 28 de 2026

Resumen

Este artículo presenta los resultados de una investigación descriptiva con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), cuyo objetivo fue analizar el impacto del trabajo híbrido en la salud mental de los trabajadores en Colombia como un nuevo desafío para la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). La investigación se desarrolló mediante revisión sistemática de literatura académica, análisis de reportes psicosociales y uso de datos secundarios de encuestas aplicadas en el país entre 2019 y 2023, complementada con comparación de experiencias internacionales. Los criterios de análisis incluyeron variables como fatiga digital, aislamiento social, bienestar percibido y calidad de la comunicación en equipos de trabajo. Los resultados muestran que un 58,15% de los trabajadores encuestados manifestó efectos negativos en su salud mental, un 32% reportó fatiga digital y un 21,8% disminución en el bienestar subjetivo. Estos hallazgos evidencian que, si bien el trabajo híbrido aporta flexibilidad y eficiencia, también incrementa riesgos psicosociales. Se concluye que la gestión proactiva en SST, con protocolos de desconexión digital, fortalecimiento de la comunicación interna y formación en manejo del cambio, resulta indispensable para garantizar entornos laborales sostenibles y saludables.

Palabras clave: Salud mental laboral, Fatiga digital, Riesgos psicosociales, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), Bienestar organizacional.

Abstract

This article presents the results of a descriptive research study with a mixed-methods approach (quantitative and qualitative), aimed at analyzing the impact of hybrid work on workers' mental health in Colombia as a new challenge for Occupational Safety and Health (OSH). The study was carried out through a systematic literature review, analysis of psychosocial reports, and the use of secondary data from surveys conducted in the country between 2019 and 2023, complemented by international comparisons. The analysis criteria included variables such as digital fatigue, social isolation, perceived well-being, and the quality of team communication. The results show that 58.15% of surveyed workers reported negative effects on their mental health, 32% experienced digital fatigue, and 21.8% reported a decrease in subjective well-being. Findings highlight that although hybrid work offers flexibility and efficiency, it also increases psychosocial risks. It is concluded that proactive OSH management, with digital disconnection protocols, strengthened internal communication, and training in change management, is essential to ensure sustainable and healthy work environments.

Keywords: Occupational mental health, Digital fatigue, Psychosocial risks, Occupational safety and health (OSH), Organizational well-being.

I. INTRODUCCIÓN

En Colombia, el cambio en el entorno laboral se ha visto modificado por diversos factores, entre ellos, la crisis sanitaria dada por el COVID-19. Desde hace muchos años, la historia data, un modelo laboral tradicional basado en la presencia física de una persona en el lugar de trabajo; sin embargo, en la última década, las nuevas tecnológicas, los cambios en las expectativas de los empleados y la globalización han influido en la transición hacia formas de trabajo flexibles y adaptables. La emergencia sanitaria por la covid-19 impulsó a las organizaciones a adoptar el trabajo remoto a gran escala, y demostró que era viable; a su vez, también reveló las debilidades en la infraestructura técnica y la gestión del bienestar emocional de los empleados. En este punto, el trabajo híbrido se perfila como una práctica que busca combinar, la eficacia del trabajo remoto con la interacción social y la colaboración, inherentes a la presencia física.

Para el contexto laboral colombiano, el modelo de trabajo híbrido, es una oportunidad de aprovechar, para realizar una renovación en el sector laboral y de paso garantizar las condiciones adecuadas para la Seguridad y Salud en el Trabajo. Así mismo, factores condicionantes en los empleados como son la calidad de la vivienda, el acceso a la tecnología, la cultura organizacional, el ámbito socioeconómico, desempeñan un papel fundamental en esta modalidad de trabajo. La brecha entre las zonas urbanas y rurales, así como la variación en la infraestructura como en la conectividad, resaltan la necesidad de emplear estrategias de adaptación específicas para cada zona.

La presente investigación se basa en la necesidad de evaluar holísticamente los efectos del trabajo híbrido, en la salud mental de los trabajadores. Contar con un diagnóstico, es crucial, ya que permite identificar áreas de riesgo como la fatiga digital, el aislamiento social y la desconexión entre la vida personal y el trabajo, teniendo en cuenta que, estos factores pueden ser perjudiciales para el bienestar de cada trabajador y la eficiencia operativa de la organización.

Metodológicamente, esta investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto que combinó el análisis cualitativo y cuantitativo. Se realizó una revisión sistemática de literatura académica y técnica sobre teletrabajo e impacto psicosocial, así como un análisis de datos secundarios provenientes de encuestas nacionales y reportes institucionales de salud ocupacional en Colombia. Estos insumos fueron contrastados con estudios internacionales, lo que permitió ampliar la comprensión de la problemática y contextualizarla en el entorno colombiano. La estrategia metodológica aplicada buscó identificar patrones, riesgos y oportunidades de mejora que sirvieran de base para la formulación de recomendaciones prácticas en materia de SST.

De esta manera, la investigación se enmarca en una agenda más amplia que busca desarrollar, implementar y

mantener un conjunto de políticas y protocolos para así, facilitar la transición hacia modelos de trabajo más flexibles, siendo un coadyuvante de la construcción de un entorno de trabajo inclusivo, justo y resiliente.

II. ENFOQUE METODOLÓGICO

La presente investigación se enmarca en un estudio descriptivo con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), orientado a analizar el impacto del trabajo híbrido en la salud mental de los trabajadores en Colombia. Adicionalmente, se adoptó un diseño descriptivo-comparativo, que permitió identificar la presencia de riesgos psicosociales, la percepción de bienestar y los efectos de la fatiga digital en la población trabajadora, contrastando los resultados entre fuentes nacionales e internacionales.

Se realizó un diagnóstico, a través de la revisión sistemática de la literatura y el uso de datos secundarios provenientes de encuestas y reportes psicosociales de los últimos cinco años en Colombia, en un enfoque combinado. Las variables que se utilizaron para el estudio fueron la fatiga digital, los niveles de estrés, la percepción del bienestar, y la calidad en la comunicación de los equipos de trabajo.

Esta metodología se desarrolló con una línea base cuantitativa y una línea cualitativa de todas las mediciones necesarias para determinar el impacto del trabajo híbrido en la salud mental de los trabajadores, identificando áreas críticas y proponiendo intervenciones. Adicionalmente, se utilizaron los estudios de otros países, para realizar la comparación con los nuestros para presentar resultados de una manera más global y a su vez ajustar las recomendaciones al mercado laboral colombiano.

El proceso se desarrolló en tres fases principales:

- Revisión documental sistemática: se recopilaron investigaciones publicadas en bases de datos académicas como Scopus, Redalyc y Google Scholar, así como reportes institucionales emitidos por el Ministerio de Trabajo de Colombia, la OMS y la OIT entre 2019 y 2023.
- Análisis de datos secundarios: se consultaron resultados de encuestas nacionales sobre salud mental y condiciones laborales (Ministerio de Salud, DANE y observatorios de SST), así como reportes psicosociales de ARL.
- Comparación internacional y contextualización: se seleccionaron estudios de países latinoamericanos y europeos con el fin de identificar tendencias globales y contrastarlas con la situación colombiana.

Para el componente cuantitativo se utilizaron datos secundarios de encuestas ya aplicadas teóricamente que incluían variables como:

- Niveles de estrés y bienestar percibido.
- Presencia de fatiga digital.
- Calidad de la comunicación en equipos híbridos.
- Sentimiento de aislamiento social.

Para el componente cualitativo se empleó una matriz de análisis documental, en la que se clasificaron las publicaciones de acuerdo con criterios de:

- Año de publicación.
- Contexto geográfico.
- Dimensión abordada (riesgos psicosociales, teletrabajo, SST, salud mental).
- Evidencia empírica reportada.

Finalmente, los resultados se integraron mediante triangulación metodológica, lo que permitió contrastar los hallazgos documentales con los datos secundarios y obtener una visión integral de los riesgos y oportunidades asociados al trabajo híbrido en Colombia.

Este artículo busca identificar de una manera integral, el impacto del trabajo híbrido sobre la salud mental de los trabajadores, de forma temprana y principalmente en los trabajadores colombianos, para proponer estrategias desde Seguridad y Salud en el Trabajo que, fomenten un entorno laboral equilibrado y sostenible.

III. HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

Los hallazgos que se presentan a continuación se derivan del análisis de los datos secundarios recolectados y de la sistematización de la literatura revisada. Para ello, se aplicó un procedimiento de análisis mixto: del componente cuantitativo, se empleó estadística descriptiva sobre las encuestas y reportes psicosociales disponibles en Colombia entre 2019 y 2023; y en el componente cualitativo, se desarrolló un análisis temático de los estudios académicos e informes institucionales que abordaron variables como la fatiga digital, la percepción del bienestar, la calidad de la comunicación y el aislamiento social. Esta integración permitió triangular la información y garantizar que los resultados respondieran de manera directa a los objetivos de la investigación.

Una perspectiva compleja y multifacética relaciona aspectos positivos y desafíos significativos derivados de la implementación del trabajo híbrido en Colombia, adopción y percepción del teletrabajo, preexistencia y evolución. Antes de la pandemia, alrededor del 55% de los empleados ya contaban con la experiencia del teletrabajo. Sin embargo, la emergencia sanitaria impulsó un rápido crecimiento, presentando así una transición rápida del modelo tradicional al híbrido. Impacto en la percepción.

Durante el período crítico de la pandemia, el 58,15% de los encuestados declaró haber experimentado efectos negativos en la salud mental tras la transición al trabajo híbrido. Esta información es importante porque implica que, a pesar de los beneficios de la flexibilidad, el proceso de transición no fue uniforme y estuvo acompañado de muchos imprevistos, como el hecho de que muchos trabajadores tuvieron que realizar sus trabajos en un entorno desordenado y la falta de límites claros entre la vida personal y profesional. Impactos en la comunicación y la gestión de equipos.

- **Calidad de la comunicación interna.** La separación física de los equipos resultó en la disminución de la calidad de la comunicación. Las visitas informales y la proximidad física, que fomentaban la colaboración y rápida resolución de problemas, fueron sustituidas por comunicaciones formales y a menudo fragmentadas.
- **Sentimiento de aislamiento:** La falta de interacción cara a cara ha profundizado el sentimiento de aislamiento entre el 11% de los encuestados, quienes creen que las medidas tomadas (p. ej., la disminución del número de personas en las oficinas y el uso del teletrabajo) no han mitigado eficazmente el peligro relacionado con la separación física de los equipos.
- **Gestión del cambio:** La transición al trabajo híbrido ha enfatizado la necesidad de protocolos claros y de que la gestión del cambio apoye el flujo de información, la coordinación de equipos y la inclusión de herramientas colaborativas. La ausencia de estas medidas ha contribuido a generar dudas y a reducir la unión interna.
- **Bienestar y salud mental:** Variabilidad en la percepción del bienestar: se revela que el 21,8% de los participantes percibe una disminución en su bienestar subjetivo, lo que, de hecho, es un signo de que se encuentran en un estado de deterioro mental y emocional. Sin embargo, el 63,8 % no indicó ningún cambio en este sentido, lo que puede implicar que los impactos podrían ser moderados por factores individuales y contextuales como la resiliencia personal y las condiciones del lugar de trabajo.
- **Fatiga digital:** el 32% de los encuestados señaló un aumento notable en la fatiga digital, que afecta no solo su rendimiento laboral sino también su equilibrio emocional y motivación. Esta sobrecarga tecnológica debido al uso constante de dispositivos y plataformas digitales está estrechamente relacionada con el nivel de estrés que, es la causa principal de la mala calidad del sueño.
- **Factores sociodemográficos:** los efectos negativos en algunos grupos son más pronunciados que en otros, especialmente en aquellas áreas de vivienda que son de bajos recursos. La brecha digital y las diferencias de infraestructura son los factores que determinan el nivel de vulnerabilidad de ciertos grupos de la fuerza laboral a los desafíos del trabajo híbrido.
- **Discusión:** la práctica laboral del trabajo híbrido es clara aquí; por un lado, el régimen permite oportunidades significativas con respecto a la flexibilidad, el equilibrio del trabajo y la reducción de los desplazamientos; por otro lado, introduce riesgos psicosociales que pueden afectar la salud mental y la eficiencia de los empleados.
- **Intervenciones necesarias:** La evidencia sugiere que, si no se interviene directamente, la demarcación imprecisa y la sobrecarga tecnológica podrían desencadenar un círculo vicioso de estrés y desmotivación. La implementación de acciones proactivas, como las regulaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo, capacitaciones en gestión del

tiempo y las técnicas de utilización de herramientas colaborativas, es esencial para el desarrollo sostenible.

- **Implicaciones organizacionales:** La disminución de la calidad de la comunicación y la sensación de aislamiento exigen que las organizaciones reevalúen sus prácticas de gestión y consideren tanto los aspectos técnicos como los humanos. Las políticas laborales flexibles, específicas para las necesidades y situaciones de cada empleado, aceptables solo cuando se formulan desde la perspectiva de cada trabajador, son clave para la resiliencia y la sostenibilidad del espacio de trabajo.
- **El disfrute de la evaluación continua:** Los resultados sugieren que es fundamental contar con criterios de salud mental y bienestar, ya que servirán como guía para la evaluación constante. La evaluación periódica de estos indicadores será una estrategia importante para detectar los problemas en una etapa temprana e iniciar las acciones adecuadas a la situación que se está viviendo, teniendo en cuenta los lineamientos y modificaciones en la normativa legal vigente en SST y con el entorno dinámico.

Fig. 1. Comparativo de la percepción de bienestar *Fuente: Elaboración propia.*

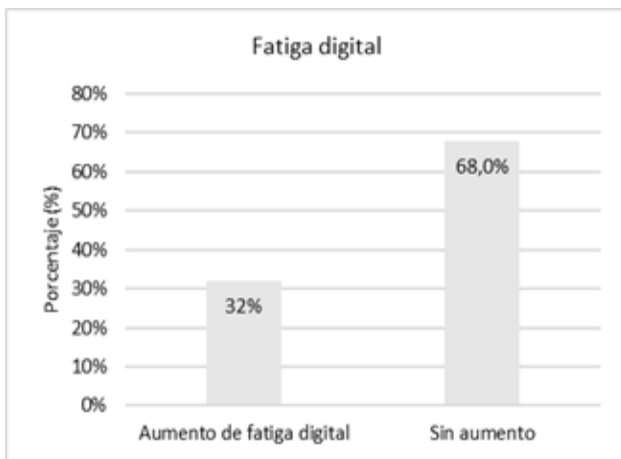


Fig. 2. Comparativo de la fatiga digital *Fuente: Elaboración propia.*

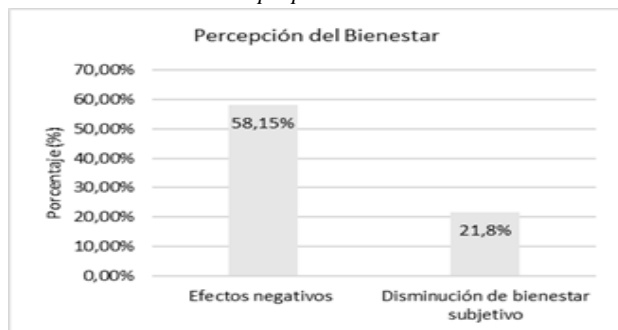
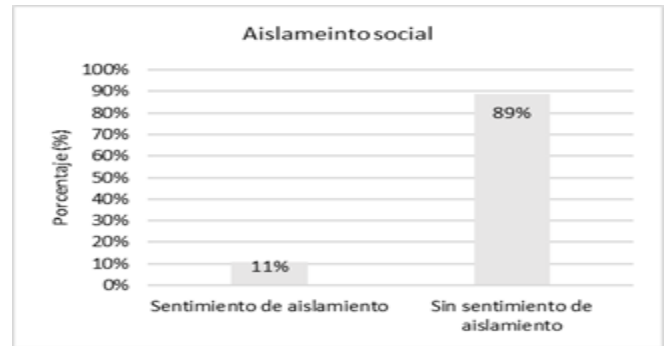


Fig. 3. Comparativo del aislamiento social *Fuente: Elaboración propia.*



Los resultados reflejan que el trabajo híbrido en Colombia presenta un doble carácter: por un lado, ofrece beneficios relacionados con la flexibilidad y el equilibrio entre vida personal y laboral; por otro, evidencia riesgos psicosociales significativos como la fatiga digital, el aislamiento social y el deterioro del bienestar subjetivo. Estos hallazgos constituyen la base para el análisis e interpretación posterior, en el que se formulan estrategias de intervención orientadas a la prevención de riesgos y al fortalecimiento de la gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo.

IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con los hallazgos identificados, tales como las estrategias de prevención e intervención, se plantea la integración de ambas para mitigar los efectos negativos del trabajo híbrido y potenciar sus beneficios. Estas propuestas se les hará seguimiento en tiempos de corto, mediano y largo plazo, adaptadas a las particularidades del mercado laboral y las condiciones socioeconómicas de Colombia, a través de la implementación de protocolos de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).

En el desarrollo de lineamientos específicos; establecer los protocolos que incluyan la monitorización continua del estrés y la fatiga digital, estableciendo límites bien claros para la jornada laboral. Estos lineamientos pueden involucrar la identificación y respuesta a señales de agotamiento digital y emocional; el establecimiento de políticas de desconexión y el estímulo de la aprobación de directrices que garanticen los tiempos obligatorios de desconexión de la tecnología, evitando así, la prolongación del tiempo de trabajo y, por consiguiente, lograr mayor equilibrio en la relación vida personal – laboral.

Fortalecimiento de la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio. Optimización de herramientas colaborativas, formando al trabajador en el uso de plataformas digitales que posibiliten la comunicación fluida y la colaboración entre equipos, así como la organización de encuentros virtuales

recurrentes que se parezcan a la interacción real y a la vez, disminuyan el aislamiento.

Capacitación en Gestión del Cambio. Administrar los programas de aprendizaje para los líderes y empleados que les ofrezcan la oportunidad de enfrentar con eficacia el paso al modelo híbrido. Estos programas deben incorporar técnicas de comunicación asertiva, manejo de conflictos, resolución de problemas, uso y manejo de herramientas digitales, permitiendo así una adaptación progresiva y sostenida a través de la capacitación y asesoría continua, contando con programas de formación Integral, estableciendo módulos de enseñanza que se centren en la gestión del tiempo, técnicas de ergonomía, manejo del estrés y estrategias para desconectar de la tecnología. La formación ha de ser ajustada a diferentes niveles y roles en la empresa, favoreciendo así la adquisición de competencias por parte de todos los colaboradores en el manejo del entorno híbrido.

Asesoría Externa y Consultoría en SST; contratar los servicios de consultoría especializada en SST que ofrezcan las evaluaciones periódicas que evidencien los hallazgos y genere recomendaciones para a mejora continua dentro de la organización; estos asesores pueden ser de ayuda en la realización de herramientas de diagnóstico y en la preparación de los planes de acción preventivos y correctivos.

Flexibilidad y adaptabilidad en las políticas laborales; con la personalización de modalidades de trabajo, elaborar políticas que tomen en cuenta las características individuales de cada trabajador, como condiciones de vivienda en su infraestructura, conectividad disponible en casa, la relación familiar y actividades dentro de la misma, reforzar la flexibilidad de ajuste en la cantidad de días presenciales y remotos a las necesidades específicas de cada trabajador.

Incentivos y Beneficios Alineados, fomentando el sistema de incentivos que acrediten el esfuerzo y la adaptación a la modalidad híbrida, por ejemplo, con bonificaciones, programas de bienestar y mejoras en los beneficios laborales, salario emocional, que generen un ambiente laboral atractivo y que sea palpable la equidad. Seguimiento y Evaluación Continua. Implementación de indicadores de bienestar, seguimiento a los KPI (Indicadores Clave de Rendimiento) como el estrés psicológico, la satisfacción laboral, el índice de ausentismo y la rotación. Tales indicadores permiten realizar un seguimiento continuo a la evaluación del impacto de las estrategias realizadas y la identificación de las áreas de oportunidad.

Establecer medios regulares de *feedback* para fomentar la mejora continua, tal como las encuestas del estado de ánimo del personal y las reuniones de seguimiento, que permitan el ajuste de las políticas de SST según los resultados y la evolución del ambiente laboral, teniendo en cuenta también, los planes acción para la mejora continua, derivados del seguimiento. La participación activa de los empleados en este proceso es vital para alcanzar una mejora sostenida en el tiempo. Integración de tecnología y bienestar.

Plataformas de monitorización del bienestar: unir aplicaciones que permitan el seguimiento, con programas de gestión con el fin de garantizar el monitoreo del bienestar de los trabajadores en tiempo real; esas herramientas pueden contener formularios de autopercepción y descifrar patrones de uso tecnológico, así los trabajadores podrían demostrar signos de fatiga digital y estrés desde el inicio de su aparición.

Fomento de la innovación en SST: Apoyar la investigación interna y el hacer equipo con instituciones académicas para descubrir soluciones tecnológicas que mejoren la salud mental en el entorno laboral, impulsando así la innovación en el área de SST.

V. CONCLUSIONES

Con base en las investigaciones actuales que demuestran que el trabajo híbrido, si bien representa una solución a las necesidades de respuesta en el ámbito laboral, con capacidad de adaptación a los retos, resultado de la pandemia; también conlleva a tener en cuenta los impactos negativos como los problemas de salud mental en los empleados, como la fatiga digital, el aislamiento y la incapacidad de establecer una línea clara entre la vida profesional y personal. Los resultados revelan la necesidad de una gestión proactiva de la Seguridad y Salud en el trabajo (SST) que no solo prevenga la aparición de riesgos psicosociales, sino que también cree un entorno de trabajo que se adapte a los nuevos requisitos tecnológicos y organizativos, intentando garantizar un equilibrio entre trabajo-vida laboral, sino que también refuerce los programas de promoción de la salud y prevención de las enfermedades.

La introducción de protocolos específicos, la formación continua y la mejora de la comunicación interna se perfilan como estrategias clave para mitigar los efectos secundarios negativos y aprovechar las ventajas del trabajo híbrido. Además, se puede hacer especial énfasis en una evaluación continua mediante indicadores de bienestar y salud mental que puedan ayudar a las organizaciones a detectar tempranamente cualquier deterioro del entorno laboral y así, ajustar sus políticas de manera oportuna. Este enfoque dinámico y adaptativo es necesario en un ciclo de transformación digital que implica cambios constantes en los factores socioeconómicos. En resumen, el éxito del trabajo híbrido dependerá de la eficacia con la que las empresas integren su cultura, valores, soluciones tecnológicas y de SST que realmente se ajusten a las necesidades de los empleados. La investigación allana el camino para futuras elaboraciones que profundizan en el análisis de factores específicos (como las brechas en la infraestructura tecnológica y las disparidades socioeconómicas) y sugieren modelos de intervención más individualizados. Solo mediante un compromiso total y colaborativo entre empleadores, empleados y expertos en salud laboral será posible garantizar un entorno laboral sostenible, inclusivo y que promueva el desarrollo de los empleados en la era digital.

REFERENCIAS

- [1] D. Acevedo and D. Castrillón, “Identificación de factores que impactan el desempeño y bienestar de los desarrolladores de software a partir de grupos focales,” Universidad de los Andes, Bogotá, 2025.
- [2] C. Achondo Araya, C. Reyes González, and M. Anabalón Sepúlveda, “Teletrabajo en docencia y salud mental: estudio que analiza la relación entre ambos en tiempos de pandemia,” Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile, 2021.
- [3] E. Álvarez Alberca, “Salud mental en el trabajo,” Universidad de Valladolid, España, 2024.
- [4] A. Amador Zamora, “Memoria de Jornadas de Investigación y Análisis: Flexibilización laboral, teletrabajo y trabajo remoto,” Universidad de Costa Rica, Costa Rica, 2023.
- [5] M. Aracena, “Políticas públicas para un sistema de atención híbrida en salud mental,” Concurso Políticas Públicas UC, Chile, 2022. [Online]. Available: <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/web/content/uploads/2023/12/Propuestas-para-Chile-2022-CAPITULO-1.pdf>
- [6] M. L. Arredondo, “La flexibilización laboral en el teletrabajo y sus malas prácticas generan alteraciones osteomusculares en la salud,” Universidad CES, Bogotá, 2023.
- [7] F. Atehortúa Jiménez, J. A. Carreño Barrera, P. M. Moreno Caicedo, M. Ospina Cipagauta, and J. Rodríguez Alfonso, “Factores de riesgo del teletrabajo en la salud mental de los docentes del Colegio Barrios Unidos del Sur en la ciudad de Florencia, Caquetá,” Universidad Politécnica Granacolombiano, Bogotá, 2021.
- [8] J. D. Baquero Pulido, J. P. Beltrán Vargas, E. M. Ibagüé Acosta, and K. Valenzuela, “Impacto del teletrabajo en la productividad laboral, Caso Altipal,” Universidad EAN, Bogotá, 2025.
- [9] I. Barboza Acuña and L. Pérez Roca, “Bienestar y salud laboral como pilar fundamental para la gestión integral dentro de un modelo de trabajo híbrido,” Universidad Nacional de Costa Rica, Costa Rica, 2023.
- [10] V. Beltrán and I. Castañeda, “Impacto en la salud mental y calidad de vida de los trabajadores dentro de las modalidades Presencial y Virtual,” Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, 2025.
- [11] V. Benítez, “El estrés laboral en los empleados que trabajan en modalidad virtual,” *Revista de investigación ADEN University*, vol. 4, no. 1, pp. 92–105, 2025. [Online]. Available: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10055759>
- [12] P. C. Betancur Atehortúa, Y. Cardona Espinal, and L. Gallego Restrepo, “Condiciones de trabajo que aportan en la calidad de vida de los trabajadores a partir de la pandemia Covid-19,” Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, 2024.
- [13] A. Cáceres Ibagüen, K. N. Durán Barrera, M. J. Estupiñán Díaz, D. Laverde Velandia, and A. Méndez Hernández, “Impacto del teletrabajo en la salud mental de los colaboradores de una clínica,” Politécnico Granacolombiano, Bogotá, 2023.
- [14] J. Cano, “Trabajo remoto y sociedad,” *Revista Sistemas*, no. 162, pp. 73–83, 2022, doi: 10.29236/sistemas.n162a7.
- [15] L. Cardona Correa, D. Gómez, and D. Ruano Bravo, “Diseño de un conjunto de actividades lúdicas y de capacitación para la prevención del riesgo psicosocial y la promoción de la salud mental en teletrabajadores de organizaciones,” Universidad CES, Bogotá, 2025.
- [16] P. Cifuentes Gamboa, “Investigación de modelo de liderazgo para organizaciones que realizan trabajo híbrido en Chile,” Universidad de Chile, 2022.
- [17] M. Curtarelli, “Salud mental y prevención de riesgos psicosociales: evidencia del trabajo de investigación de EU-OSHA,” 2024. [Online]. Available: <https://ddd.uab.cat/record/292871>
- [18] J. Díaz Páez and J. D. Cortés Espinosa, “Ventajas y desafíos experimentados por los empleados que trabajan bajo un modelo de asistencia híbrida o remota en Bogotá,” Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2025.
- [19] J. Díaz Villareal, I. Caldas, and L. Rubiano, “El trabajo híbrido y sus efectos en el área de cuentas médicas de la sociedad liquidadora de salud,” Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, 2024.
- [20] M. Díez Jurado, “Diseño de un modelo de trabajo híbrido para pymes del sector de servicios de mercadeo. Caso de estudio,” Universidad EIA, Envigado-Antioquia, 2023.
- [21] V. Flores and E. Gracia Grijota, “Revolución tecnológica y su impacto en la sociedad, el trabajo y gestión del talento,” Universidad de Zaragoza, España, 2024.
- [22] C. Gaibor Sánchez, “Estudio descriptivo de las alteraciones en la imagen corporal de los estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana, a partir de la pandemia por COVID-19,” Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador, 2022.
- [23] E. Gallego Granero, S. Ortego Hijarrubia, and D. Fernández, “Teletrabajo, salud y engagement, tras la Covid-19,” *Lan harremanak*, no. 50, 2023.
- [24] J. González Caballero, “Salud laboral, diagnósticos de enfermería y postpandemia, un enfoque centrado en las personas,” *Revista de Medicina y Seguridad del Trabajo*, vol. 70, no. 276, pp. 180–197, 2024. [Online]. Available:

- https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0465-546X2024000300005&script=sci_abstract&tlng=en
- [25] F. González Quiroz and C. Verdugo Villanueva, “Impactos del teletrabajo en el bienestar psicológico de trabajadores de empresas de servicios profesionales,” Universidad de Chile, 2022.
- [26] O. Gualteros Hernández, S. Leone Polo, and S. Zambrano Arango, “Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en Contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector tecnológico con presencia en Colombia,” Universidad EAN, Bogotá, 2024.
- [27] P. Guerrero Alvarado and M. Pérez de Armas, “Impacto del teletrabajo en la satisfacción laboral de los empleados de una institución del sector bancario del Ecuador,” *REINCISOL: Revista de Investigación Científica y Social*, vol. 4, no. 7, pp. 1935–1957, 2025. [Online]. Available: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10125684>
- [28] A. Isaza Sánchez, J. Chunza García, and L. Morales Araque, “Formulación de estrategias de mejora en la calidad de vida de equipos mixtos de trabajo post pandémico,” Universidad EAN, Bogotá, 2023.
- [29] M. León and L. Moreno, “Afectaciones en la salud mental de los trabajadores que continuaron con la modalidad de teletrabajo post pandemia en Colombia,” Universidad ECCI, Bogotá, 2023.
- [30] M. López Castillo, “Promoción de la salud en modalidad híbrida para trabajadores de oficina durante pandemia por COVID-19,” Universidad Autónoma de Nuevo León, México, 2021.
- [31] S. Madero Gómez and O. Vásquez, “El Futuro del Trabajo y sus Implicaciones en el Talento,” *Investigación administrativa*, vol. 54, no. 135, 2025, doi: 10.35426/iav54n135.05.
- [32] J. Martínez Serrats, “Modelo de evolución de la cultura de empresa española: el nuevo tratamiento de los riesgos laborales a través del humanismo digital. Especial aplicación a centros adscritos a la educación superior,” Universidad de Salamanca, España, 2024.
- [33] V. Martínez, “Revolución tecnológica e impacto en sociedad, el trabajo y la gestión del talento,” Universidad Zaragoza, España, 2024.
- [34] F. Muñoz Pinelo, “La nueva era de los pedidos a domicilio: La implementación de la realidad aumentada en la empresa Supermercados MAS,” Universidad Abierta de Cataluña, España, 2021.
- [35] L. Nitola Torres, K. Ortega Méndez, and C. Porras, “Propuesta de implementación de pausas activas por medio de un asistente virtual para la pyme colombiana IT270 SAS,” Universidad EAN, Bogotá, 2021.
- [36] A. Parra Mejía, “Importancia de la salud mental en el trabajo,” Universidad La Salle, Bogotá, 2023.
- [37] I. Parra, “Trabajo híbrido como estrategia de gestión en las organizaciones desde la salud y seguridad laboral,” Vicerrectora Académica, p. 28, 2024. [Online]. Available: <https://uba.edu.ve/wp-content/uploads/2024/07/Obra25.-Memoria-III-CIEU-2023.pdf#page=28>
- [38] I. Payés Argueta, “La pandemia del COVID-19 y su incidencia a nivel psicológico en los padres de familia asistentes al programa Plan 24 A del ISIPs en el año 2020,” Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, 2022.
- [39] C. Principal, “Análisis De Factores De Riesgo Psicosocial En Los Trabajadores En Modalidad Híbrida De La Empresa Syscaf Sas,” *Seguridad Y Salud En El Trabajo*, vol. 15, p. 12, 2023.
- [40] S. F. Rentería Moreno, “Derechos de los trabajadores en la era digital: análisis de la regulación del teletrabajo y los desafíos para su protección laboral en Colombia,” Universidad Libre, Bogotá, 2024.
- [41] A. I. Rodríguez Vásquez, “Efectos de la emergencia Covid-19 en la salud mental de los trabajadores: una revisión de alcance,” Universidad Internacional SEK, Ecuador, 2021.
- [42] A. Rodríguez, P. Suasnavas, G. Villalobos, and C. Varela Vielma, “Efectos de la Emergencia Covid-19 en la Salud Mental de los Trabajadores: Una Revisión de Alcance,” *INVESTIGATIO*, no. 18, 2022, doi: 10.31095/investigatio.2022.18.7.
- [43] C. Roncancio Guerrero, “El desafío remoto: innovaciones para un teletrabajo mentalmente saludable en Colombia,” Universidad EAN, Bogotá, 2024.
- [44] R. San Román Lucioni, W. Arias Gallegos, and M. Gallegos, “Teleworking and occupational mental health: Reflections on the implications of the COVID-19 pandemic,” *Población Y Salud En Mesoamérica*, vol. 22, no. 1, 2024, doi: 10.15517/psm.v22i1.58337.
- [45] R. San Roman, W. Arias, and M. Gallegos, “Teletrabajo y salud mental ocupacional: reflexiones sobre las implicancias de la pandemia de COVID-19,” 2024. [Online]. Available: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/256108>
- [46] B. Silva Díaz, “Impacto del trabajo remoto en la salud mental,” Universidad de las Américas, Ecuador, 2025.
- [47] A. Tapia, “El desarrollo de una legislación integral que proteja la salud mental de los trabajadores en actividades de teletrabajo para sector público,” Universidad Internacional SEK, Ecuador, 2024.
- [48] L. Torres Sánchez and Y. Torres Sánchez, “Relación entre trabajo remoto/híbrido y experiencia del empleado,” Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Antioquia, 2024.
- [49] D. Valencia Martínez, L. Álvarez Guerra, I. Puentes Moreno, and F. Rincón León, “Análisis del impacto del

modelo de trabajo (remoto, híbrido y presencial) en la rotación de personal en el sector tecnológico en Bogotá,” Universidad EAN, Bogotá, 2025.

- [50] I. Vargas Reinoso and C. Cevallos Recalde, “El modelo de trabajo híbrido y su impacto financiero en el desempeño laboral. Caso personal administrativo de Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño y CORPABE al 2023,” *MQRInvestigar*, vol. 8, no. 3, pp. 1735–1752, 2024, doi: 10.56048/MQR20225.8.3.2024.1735-1752.
- [51] L. Villadangos Lainz, “Adaptación a la nueva realidad laboral: estrategias para la implementación efectiva del modelo híbrido de trabajo,” Universidad Pontificia Comillas, España, 2024.
- [52] T. Wittke, D. Fagundez, F. González, S. Nion, and D. Ottado, “Teletrabajo en Uruguay en pandemia del covid-19: tensiones, desafíos y perspectivas,” in *Innovación y tradiciones. Psicología del trabajo y de las organizaciones en Iberoamérica*, A. Pujol and I. Gutiérrez, Eds., pp. 56–81, 2023. [Online]. Available: <https://core.ac.uk/download/pdf/588554742.pdf#page=56>

Lina Leydy Atencia Jiménez 1. Ingeniera en Higiene y Seguridad Industrial del Instituto Universitario de la Paz (2020, Barrancabermeja, Colombia) Especialista en Gestión Psicosocial de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto (2023, Bogotá, Distrito Capital). Cuenta con más de 10 años en experiencia en implementación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo en empresas del sector privado y más de 7 años como asesor en prevención de riesgos para una ARL. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5406-5140>