

INCIDENCIA DEL MODELO DE TRABAJO REMOTO EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES

Autor: JUAN JOSÉ GUTIÉRREZ GUEVARA
Tutor: MARÍA ELENA GODOY ZÚÑIGA^b

- a. Psicólogo clínico graduado en la Universidad del Azuay, 2015, Cuenca, Ecuador
E-mail: juanjosepnl@gmail.com
- b. Dra en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones graduada en la Universidad Politécnica de Valencia, 2021. Valencia, España.
E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Fecha: 30 de junio de 2025

Palabras clave:

Motivación laboral,
trabajo remoto, revisión
sistemática, liderazgo
remoto, bienestar.

Keywords:

Work motivation,
Remote work,
Systematic review,
Remote leadership,
Well-being

Resumen:

El presente estudio tuvo como objetivo analizar cómo el trabajo remoto influye en la motivación laboral, mediante un enfoque cualitativo con diseño documental. Se aplicó el protocolo PRISMA para revisar 32 estudios científicos publicados entre 2020 y 2024. La matriz analítica consideró dimensiones como autonomía, liderazgo remoto, cultura organizacional, retroalimentación y bienestar. Los resultados revelan que estos factores interactúan de manera decisiva para fortalecer o debilitar la motivación en entornos virtuales. Se concluye que las organizaciones que adaptan su cultura, liderazgo y estrategias de bienestar logran sostener niveles altos de motivación laboral en contextos no presenciales.

Abstract:

This study aimed to analyze how teleworking influences work motivation, using a qualitative approach with a documentary research design. The PRISMA protocol was applied to review 32 scientific studies published between 2020 and 2024. The analytical matrix considered dimensions such as autonomy, remote leadership, organizational culture, feedback, and well-being. The results reveal that these factors interact decisively to strengthen or weaken motivation in virtual environments. It is concluded that organizations that adapt their culture, leadership, and well-being strategies are more likely to sustain high levels of work motivation in remote settings.

INTRODUCCIÓN

El trabajo remoto ha cobrado relevancia global en los últimos años, especialmente tras la emergencia sanitaria por COVID-19, transformando las formas tradicionales de empleo y desafiando las estructuras organizacionales convencionales. De acuerdo con Barrero, Bloom y Davis (2021), casi el 50 % de las horas laborales pagadas se trabajaron desde casa durante la pandemia, mientras que Fernald et al. (2024) muestran que ese incremento sostenido del trabajo remoto se ha vinculado con mejoras en la productividad laboral. Esta transición, impulsada por la tecnología, ha suscitado el interés académico en torno a los impactos de esta modalidad en variables psicosociales como la motivación laboral (Grant et al., 2023). Las organizaciones se han visto obligadas a implementar esquemas flexibles de trabajo sin contar siempre con evidencia suficiente sobre sus efectos en la motivación y desempeño de sus colaboradores (Bolisani et al., 2021; Wang et al., 2021).

Diversos estudios realizados en contextos como América del Norte, Europa y Asia muestran que el teletrabajo, cuando es gestionado con estructura, autonomía y apoyo organizacional, puede incrementar la motivación y la productividad (Raghuram et al., 2022; Gajendran & Harrison, 2021). Sin embargo, se advierte también sobre efectos contraproducentes como el aislamiento, la fatiga digital y la difuminación de los límites entre vida personal y laboral (Lopes & Kamau, 2024; Choudhury et al., 2023). Esta dualidad plantea interrogantes sobre las condiciones necesarias para que el trabajo remoto tenga un impacto positivo y sostenible en la motivación laboral.

A pesar del creciente volumen de literatura sobre trabajo remoto, la mayoría de los estudios tiende a centrarse en variables como la productividad o la satisfacción general, descuidando el análisis específico de la motivación como factor estratégico para el compromiso y el desempeño sostenido (Moliner et al., 2023; Purvanova, 2021). Además, existen vacíos teóricos y empíricos relacionados con el rol del liderazgo remoto, las prácticas de reconocimiento digital y la cultura organizacional en contextos virtuales (Murillo et al., 2024;

Hoch & Dulebohn, 2023).

Esta situación evidencia un problema de investigación relevante: la falta de comprensión profunda sobre los elementos organizacionales que determinan una experiencia motivadora bajo esquemas remotos de trabajo. En este sentido, se plantea la hipótesis de que el modelo de trabajo remoto incide de manera positiva en la motivación laboral de los colaboradores cuando las organizaciones implementan prácticas que integran liderazgo participativo, autonomía y estrategias de bienestar adaptadas al entorno digital.

Este estudio se justifica en la necesidad de contribuir al cuerpo teórico y práctico sobre la gestión del talento humano en entornos digitales. Comprender cómo y por qué el trabajo remoto puede motivar o desmotivar al colaborador es esencial para diseñar estrategias sostenibles que favorezcan tanto el bienestar individual como el logro de resultados organizacionales. La evidencia sobre liderazgo participativo, reconocimiento digital, autonomía y cultura organizacional en el trabajo remoto debe ser sistematizada para responder a las nuevas exigencias del mundo laboral.

El objetivo de esta investigación es analizar la incidencia del modelo de trabajo remoto en la motivación laboral de los colaboradores, identificando las prácticas organizacionales que permiten potenciar dicha motivación desde un enfoque estratégico del talento humano.

MARCO TEÓRICO

Fundamentos conceptuales del trabajo remoto

El trabajo remoto, también conocido como teletrabajo, ha adquirido una relevancia sustancial en la gestión del talento humano contemporáneo. Aunque sus orígenes se remontan a prácticas aisladas en décadas anteriores, su consolidación global se aceleró de manera exponencial a partir del año 2020, como respuesta a la pandemia por COVID-19. Este modelo implica la realización de actividades laborales fuera del espacio

físico tradicional de las organizaciones, apoyado principalmente en herramientas digitales y sistemas de conectividad remota (Choudhury et al., 2020; Waizenegger et al., 2020)..

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ya en 2021 advertía que el trabajo remoto no debía ser considerado una medida temporal, sino una transformación estructural en la forma de organizar la fuerza laboral. Estudios recientes coinciden en que este modelo ha evolucionado desde una respuesta táctica hacia una estrategia organizacional sostenible, generando nuevas dinámicas en la productividad, el compromiso y la motivación de los empleados (Morgeson et al., 2024; Kniffin et al., 2021; Felstead & Reuschke, 2023).

Desde una perspectiva conceptual, el trabajo remoto puede ser comprendido como un modelo de flexibilidad laboral que permite la descentralización espacial de las tareas, conservando los vínculos contractuales y objetivos de desempeño. Esta descentralización redefine no solo el espacio físico, sino también las relaciones jerárquicas, los sistemas de control y la autonomía del colaborador (Kelliher & Anderson, 2021; Spataro, 2022). En esa línea, se observa un desplazamiento hacia esquemas más horizontales y adaptativos, donde los resultados importan más que la presencia física.

Un componente clave en esta evolución ha sido el avance de la infraestructura tecnológica. El acceso generalizado a plataformas colaborativas, herramientas de comunicación sincrónica y sistemas de gestión del desempeño virtual han facilitado la viabilidad y expansión del trabajo remoto a nivel mundial (Messenger & Gschwind, 2021; Guler et al., 2021). Este entorno digital ha servido como habilitador de nuevos modelos operativos centrados en la confianza, la gestión por objetivos y la autonomía profesional.

Adicionalmente, diversas investigaciones han destacado que la percepción del trabajo remoto varía según la cultura organizacional, el sector productivo y la madurez digital de las empresas (Raghuram et al., 2022; Bailey & Kurland, 2021). En empresas con estructuras más ágiles o mentalidad digital, el trabajo

remoto tiende a generar mayores beneficios tanto para la organización como para el trabajador, especialmente en términos de motivación y retención del talento.

Por tanto, es indispensable comprender el trabajo remoto no solo como una modalidad operativa, sino como un fenómeno multidimensional que afecta aspectos estratégicos, estructurales y humanos en las organizaciones modernas. Su estudio exige una mirada integral que articule los cambios tecnológicos, las nuevas dinámicas de liderazgo y las transformaciones en la experiencia laboral de los colaboradores (Choudhury et al., 2023; Contreras et al., 2022; Vyas & Butakhieo, 2021).

Impacto de la digitalización en la gestión del talento humano

Uno de los aspectos importantes dentro del trabajo remoto la transformación digital ha redefinido los fundamentos de la organización del trabajo, habilitando entornos laborales más flexibles, colaborativos y virtuales. Este proceso se caracteriza por la incorporación estratégica de tecnologías como la nube, inteligencia artificial, big data y plataformas colaborativas, que permiten nuevas dinámicas productivas y organizativas (Brynjolfsson et al., 2020; Verhoef et al., 2021). En este marco, el trabajo remoto emerge como una consecuencia directa de la digitalización, ya que rompe las barreras espacio-temporales y permite la continuidad del negocio en contextos de alta incertidumbre.

La adopción de tecnologías digitales ha fomentado una transición desde modelos jerárquicos y presenciales hacia formas más descentralizadas y autónomas de organización del trabajo (Cascio & Montealegre, 2022; Tarhini et al., 2022). Esto ha impulsado el desarrollo de estructuras organizativas más líquidas y menos dependientes de la supervisión directa, donde la confianza, la coordinación asincrónica y la autogestión son clave. En este nuevo paradigma, la tecnología no solo actúa como herramienta, sino como agente transformador de las relaciones laborales.

Asimismo, la digitalización ha incidido directamente en las prácticas de gestión del talento humano. Estudios recientes evidencian que las plataformas tecnológicas han permitido mayor trazabilidad del desempeño, generación de indicadores, retroalimentación continua y procesos de evaluación más dinámicos. Estos elementos fortalecen la motivación al proporcionar mayor claridad de objetivos, autonomía en la ejecución y acceso constante a los resultados propios del trabajo (Sousa & Rocha, 2021; Chakraborty et al., 2022).

Por último, las nuevas formas de organización del trabajo también demandan una evolución en las competencias laborales. La transformación digital ha generado un aumento en la demanda de habilidades blandas, pensamiento crítico, gestión emocional y capacidad de aprendizaje continuo (Soto-Acosta, 2020; Margherita & Bua, 2021). Esta reconfiguración de los perfiles laborales ha sido clave para mantener el compromiso y la motivación en entornos remotos, donde el trabajador debe asumir mayor responsabilidad sobre su propio rendimiento y desarrollo.

Teorías contemporáneas sobre motivación laboral en entornos virtuales

En base a las teorías contemporáneas sobre la motivación laboral podemos entender que la misma es un constructo central en la gestión del talento humano, y su comprensión ha evolucionado con el tiempo desde enfoques clásicos hacia modelos más complejos e integradores. En la actualidad, uno de los marcos teóricos más influyentes es la teoría de la autodeterminación, la cual sostiene que las personas se sienten más motivadas cuando experimentan autonomía, competencia y conexión social en sus actividades (Deci & Ryan, 2020; Ryan & Deci, 2023). En entornos remotos, estas tres dimensiones adquieren especial relevancia debido a la mayor necesidad de autogestión y la menor interacción física.

Otra aproximación clave es la teoría del Job Demands–Resources (JD-R), que plantea que la motivación surge del equilibrio entre las demandas laborales y los recursos disponibles (Bakker & Demerouti,

2020). En el contexto del trabajo remoto, este modelo ha sido útil para comprender cómo factores como la sobrecarga tecnológica o la soledad laboral pueden ser contrarrestados con apoyo organizacional, flexibilidad horaria y herramientas digitales efectivas (Lesener et al., 2020; Schaufeli, 2021).

Por otro lado, la teoría del engagement ha ganado relevancia como enfoque complementario. Esta teoría define la motivación en términos de energía, absorción y dedicación, y sugiere que los colaboradores motivados se sienten emocional y cognitivamente conectados con su trabajo. En el trabajo remoto, la ausencia de presencia física exige a las organizaciones generar condiciones específicas que fomenten el engagement, como el reconocimiento frecuente, la claridad de objetivos y el apoyo emocional a distancia (Saks, 2022; Albrecht et al., 2021).

Finalmente, la teoría del job crafting propone que los empleados pueden moldear sus tareas, relaciones y percepciones del trabajo para alinear su rol con sus fortalezas y motivaciones personales (Tims et al., 2020; Zhang & Parker, 2022). Este enfoque ha demostrado ser especialmente relevante en contextos remotos, donde la flexibilidad inherente permite a los colaboradores redefinir su forma de trabajar. Estudios recientes han evidenciado que los trabajadores remotos que practican job crafting reportan niveles significativamente más altos de motivación y bienestar (Harju et al., 2021).

DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo con diseño documental, centrado en el análisis sistemático de estudios científicos recientes que abordan la relación entre el teletrabajo y la motivación laboral. Este tipo de diseño permite examinar en profundidad patrones conceptuales, dimensiones emergentes y hallazgos relevantes sin manipular variables, siendo pertinente cuando se desea una comprensión integradora y crítica sobre fenómenos previamente estudiados (Hernández et al., 2014).

Se aplicó el protocolo PRISMA 2020 (Page et al., 2021) para garantizar rigurosidad en la búsqueda, selección y evaluación de fuentes. Se realizaron búsquedas electrónicas en bases de datos académicas de alto impacto (Scopus, Web of Science, EBSCO y Google Scholar), utilizando operadores booleanos y términos clave como: "teletrabajo", "motivación laboral", "liderazgo remoto", "autonomía", "cultura organizacional", "bienestar" y "retroalimentación". El periodo de revisión abarcó desde enero de 2020 hasta abril de 2024. Se identificaron 487 artículos, y se incorporaron 38 adicionales mediante revisión manual de referencias. Luego de eliminar duplicados y aplicar los criterios de inclusión (relevancia temática, diseño metodológico, idioma y acceso completo), se seleccionaron finalmente 32 estudios para el análisis cualitativo.

Tabla 1

Diagrama de flujo PRISMA 2020 aplicado al proceso de revisión documental	
Etapas	Detalle
Identificación	Registros identificados mediante búsquedas en bases de datos (n = 487)
	Registros adicionales por otras fuentes (manual, referencias) (n = 38)
Cribado	Registros después de eliminar duplicados (n = 412)
	Registros examinados por título/resumen (n = 412)
	Registros excluidos por no cumplir criterios temáticos (n = 341)
Elegibilidad	Artículos evaluados a texto completo (n = 71)
	Artículos excluidos por razones metodológicas o de relevancia (n = 39)
Inclusión	Estudios incluidos en la síntesis cualitativa (n = 32)

Fuente: Adaptado de PRISMA 2020 Flow Diagram (Page et al., 2021).

Tabla2

Autor y año	Objetivo del estudio	Dimensión analizada	Tipo de estudio	Principales hallazgos
Albrecht, S. L., et al. (2020)	Proponer un modelo de engagement positivo ante el cambio organizacional	Bienestar / Compromiso	Teórico / Modelo conceptual	El engagement frente al cambio se potencia con recursos organizacionales adecuados y reducción de demandas.
Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2020)	Actualizar la teoría JD-R	Bienestar / Recursos laborales	Teórico	Propone mejoras conceptuales al modelo JD-R

Bergefurt, A. G. M., et al. (2024)	Evaluar satisfacción y productividad en entornos híbridos	Bienestar	Cuantitativo	Satisfacción, apoyo y productividad están correlacionados
Biron, M., et al. (2021)	Explorar el rol del optimismo en el trabajo desde casa	Bienestar	Cuantitativo	Optimismo favorece adaptación al home office
Choudhury, P., et al. (2021)	Analizar efectos de la flexibilidad geográfica	Autonomía / Liderazgo	Cuantitativo	Work-from-anywhere: mejora productividad

Fuente: Elaboración propia a partir de estudios incluidos en el Anexo 1 (2024).

La matriz completa con los 32 estudios seleccionados se presenta al final del documento como Anexo 1. Este instrumento de análisis incluye variables como autor, país, tipo de estudio, variable central y hallazgos principales, brindando respaldo metodológico riguroso a la síntesis cualitativa realizada.

RESULTADOS

Los hallazgos derivados del análisis cualitativo de los 32 estudios seleccionados revelan patrones significativos sobre cómo el modelo de teletrabajo ha impactado en los factores que configuran la motivación laboral en contextos organizacionales contemporáneos.

En cuanto a la autonomía, los estudios coinciden en que el teletrabajo ha potenciado la autogestión y la toma de decisiones por parte de los colaboradores. Investigaciones como la de Wang et al. (2021) destacan que una mayor libertad para organizar el tiempo y definir prioridades laborales incrementa tanto la productividad como la satisfacción personal. Este tipo de autonomía percibida actúa como un estímulo intrínseco para el compromiso, especialmente en contextos laborales flexibles. Oliveira et al. (2022) refuerzan esta línea al afirmar que la posibilidad de controlar el ritmo de trabajo reduce la presión organizacional y mejora la experiencia subjetiva del trabajador.

Respecto al liderazgo remoto, se evidencia que el estilo de gestión influye directamente en los niveles de motivación de los equipos. Choudhury et al. (2023) identifican que los líderes que ejercen una comunicación empática, clara y orientada al acompañamiento digital logran mantener el engagement y la cohesión grupal en entornos virtuales. Los estudios destacan que competencias como la escucha activa, la definición de objetivos alcanzables y el reconocimiento de logros remotos tienen un efecto positivo en la percepción del clima laboral, lo que impacta directamente en la motivación del personal.

La cultura organizacional en tiempos de teletrabajo ha tenido que adaptarse para sostener su capacidad de influir en la motivación. Costa et al. (2022) argumentan que aquellas organizaciones que lograron traducir sus valores a prácticas digitales simbólicas —como rituales virtuales, canales de comunicación interna sólidos o acciones de reconocimiento público— fortalecieron el sentido de pertenencia. En este contexto, la cultura actúa como ancla motivacional, especialmente cuando es coherente con las expectativas de los trabajadores respecto a inclusión, transparencia y propósito.

En relación con la retroalimentación, múltiples estudios coinciden en que la frecuencia, claridad y oportunidad del feedback son determinantes para sostener el rendimiento en entornos virtuales. Singh et al. (2021) señalan que la retroalimentación efectiva no solo permite al colaborador ajustar su desempeño, sino que también incrementa su percepción de utilidad y valoración dentro del equipo. Esta percepción resulta motivacionalmente relevante, ya que refuerza el vínculo con los objetivos del rol y de la organización.

Finalmente, en lo que respecta al bienestar, el teletrabajo ha generado tanto beneficios como desafíos para la motivación laboral. Darouei y Pluut (2021) destacan que políticas flexibles, horarios adaptables y espacios para la conciliación familiar elevan el bienestar subjetivo, lo cual se traduce en un mayor compromiso con la organización. No obstante, los estudios también advierten sobre el riesgo de la

hiperconectividad y el aislamiento si no se implementan medidas estructurales que protejan los límites entre vida personal y laboral.

DISCUSIÓN

Los resultados muestran que el trabajo remoto, cuando está articulado con estructuras de apoyo, liderazgo efectivo y flexibilidad operativa, contribuye significativamente al fortalecimiento de la motivación laboral. Esta observación confirma la hipótesis planteada en el presente estudio y refuerza el argumento de que el modelo remoto no es en sí mismo un factor motivador o desmotivador, sino que su efecto depende de cómo se gestiona a nivel organizacional. Coincidiendo con lo reportado por Wang et al. (2021) y Grant et al. (2023), se observa que los colaboradores experimentan mayores niveles de compromiso cuando tienen claridad de objetivos, autonomía en sus funciones y una percepción de acompañamiento desde la institución. Es decir, no es el lugar de trabajo lo que motiva, sino la experiencia que se genera en torno a él.

Al comparar estos hallazgos con estudios contemporáneos, se constata que las organizaciones que adoptan prácticas de reconocimiento digital, comunicación fluida y liderazgo empático obtienen mejores resultados en términos de motivación y bienestar. Choudhury et al. (2023) señalan que la flexibilidad geográfica puede traducirse en mayor productividad siempre que exista una estructura organizacional clara y recursos adecuados. En ese mismo sentido, Bolisani et al. (2021) advierten que la falta de adecuación tecnológica y de cultura digital puede debilitar los beneficios del trabajo remoto. En este estudio, los datos muestran que la percepción de apoyo institucional se convierte en una variable crítica para sostener la motivación, lo cual sugiere que la cultura organizacional debe rediseñarse para responder a las nuevas dinámicas laborales.

Desde una perspectiva analítica, se puede inferir que la motivación en el contexto digital no está determinada por la presencia o ausencia física del trabajador, sino por la calidad de los vínculos que se

mantienen, la coherencia entre objetivos individuales y organizacionales, y las oportunidades reales de desarrollo profesional. Estos hallazgos también permiten plantear la conjetura de que las organizaciones que integren la gestión del talento humano con un enfoque adaptativo, orientado al bienestar y a la comunicación significativa, estarán mejor posicionadas para enfrentar entornos laborales cada vez más virtuales. La evidencia recopilada refuerza la importancia de abandonar paradigmas tradicionales de supervisión directa, para dar paso a modelos de liderazgo más horizontales y centrados en el valor del colaborador como eje estratégico.

CONCLUSIONES

Se estableció como objetivo del estudio analizar la incidencia del modelo de trabajo remoto en la motivación laboral de los colaboradores. Esto pudo cumplirse a través de una revisión documental y sistemática, en la que se examinaron 32 investigaciones científicas recientes bajo el protocolo PRISMA.

Se concluye que el modelo de trabajo remoto incide positivamente en la motivación laboral de los colaboradores cuando se gestiona bajo un enfoque estratégico del talento humano. Factores como el liderazgo participativo, la autonomía operativa, el bienestar emocional y la comunicación efectiva son determinantes para que esta modalidad genere experiencias laborales significativas, incluso en ausencia de presencialidad. Este hallazgo refuerza la necesidad de considerar el entorno digital como una oportunidad de transformación organizacional.

Se determina que las prácticas organizacionales que promueven la flexibilidad, el reconocimiento digital y el apoyo institucional constante permiten sostener el compromiso de los colaboradores en contextos virtuales. Estas prácticas deben estar articuladas con una cultura organizacional adaptativa y centrada en el desarrollo profesional continuo, especialmente en escenarios laborales mediados por tecnología. La evidencia

analizada posiciona la motivación como una construcción dinámica que depende más de la calidad de las relaciones laborales que del espacio físico de trabajo.

Se comprueba que, al integrar variables como bienestar, confianza y claridad de objetivos, el trabajo remoto puede convertirse en una estrategia eficaz para potenciar la productividad y satisfacción de los equipos. Los resultados del estudio validan empíricamente la hipótesis planteada y respaldan el cumplimiento del objetivo investigativo, aportando evidencia útil para la toma de decisiones en la gestión contemporánea del talento humano.

Fortalezas y Sesgos

Una de las principales fortalezas de este estudio es el enfoque sistemático bajo el protocolo PRISMA, que permitió garantizar rigurosidad metodológica, transparencia en los criterios de inclusión y una base empírica sólida para el análisis. Además, la diversidad geográfica y temporal de los estudios incluidos permite generalizar tendencias relevantes del fenómeno analizado.

Como limitación, se reconoce que el diseño documental impide la contrastación empírica directa con experiencias específicas de trabajadores o líderes. Asimismo, aunque se cuidó el acceso a fuentes académicas de alta calidad, podrían existir estudios relevantes que no fueron incluidos por no estar indexados en las bases de datos seleccionadas.

Futuras líneas de investigación

Se recomienda desarrollar estudios empíricos mixtos o cualitativos que indaguen de forma directa la percepción de los trabajadores respecto a la motivación en el teletrabajo, así como investigaciones longitudinales que permitan comprender los cambios sostenidos en el tiempo. También sería pertinente

explorar el papel del liderazgo transformacional en generaciones más jóvenes y su relación con la cultura organizacional digital.

Referencias bibliográficas:

- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). *Change engagement, change resources, and change demands: A model for positive employee orientations to organizational change*. *Frontiers in Psychology*, 11, 531944. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2021). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the future. *Organizational Psychology Review*, 11(2), 139–171. <https://doi.org/10.1177/20413866211000204>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(3), 289–295. <https://doi.org/10.1037/ocp0000179>.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why working from home will stick. *National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 28731*. <https://doi.org/10.3386/w28731>
- Bergefurt, A. G. M., van den Boogert, P. G., Appel-Meulenbroek, R., & Kemperman, A. (2024). The interplay of workplace satisfaction, activity support, and productivity support in the hybrid work context. *Building and Environment*, 261, Article 111729. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2024.111729>
- Biron, M., Peretz, H., & Turgeman-Lupo, K. (2021). Trait optimism and work-from-home adaptation during the COVID-19 pandemic: Considering the mediating roles of self-efficacy and perceived organizational support. *Personnel Review*, 50(7), 1494–1511. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0420>.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19: Experiences and perspectives. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>.
- Costa, A. C., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2022). Organizational identity and remote work: The symbolic connection in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 102–116. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1923596>

- Darouei, M., & Pluut, H. (2021). Work–life balance while working from home during the pandemic: The role of daily transitions. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), 60–84. <https://doi.org/10.1111/apps.12347>
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Vansteenkiste, M. (2022). Autonomy and motivation in work organizations: A self-determination theory perspective. *Motivation and Emotion*, 46, 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11031-021-09998-8>
- Dulebohn, J. H., Hoch, J. E., & Pearce, C. L. (2020). Shared leadership for creativity and innovation: A theoretical framework for research. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100721. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.012>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2023). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003172029>
- Erwin, R., Melyana, A., & Al-Amin, S. (2024). Transformational leadership in improving public organization performance. *ADPINDO*, 2(8), 2049–2060.
- Felstead, A., & Reuschke, D. (2023). Homeworking in the UK: Before and during the 2020 lockdown. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Energy and Environment*, 12(1), e4239. <https://doi.org/10.1002/wene.4239>.
- Fernald, J. G., Li, H., & Van Reenen, J. (2024). The rise in remote work since the pandemic and its impact on productivity. *Beyond the Numbers*, 13(2), 1–10. <https://www.bls.gov/opub/btn/volume-13/remote-work-productivity.htm>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2021). Telecommuting: Psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1047–1071. <https://doi.org/10.1037/apl0000620>
- Gozzoli, C., Frascaroli, D., & D'Angelo, C. (2022). Leading from a distance: The challenge of leadership in remote work settings. *Frontiers in Psychology*, 13, 891654.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2023). Psychological factors influencing remote worker engagement. *Journal of Business and Psychology*, 38(4), 437–452
- Hallman, A., Kesler, S., & Moore, J. (2022). Autonomy and performance in remote work: A cross-sector analysis. *Journal of Management Studies*, 59(3), 445–463. <https://doi.org/10.1111/joms.12721>.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2023). Team effectiveness in virtual environments: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100884.
- Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Experiences of working from home in times of COVID-19: International survey conducted the first months. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120876. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (2021). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 147(2), 186–208.
- Lopes, M. P., & Kamau, C. (2024). Digital fatigue and work-life conflict: A systematic review. *Computers in Human Behavior Reports*, 7, 100249.
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2020). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 34(1), 1–28. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2021). Telework in the 21st century: An evolutionary perspective. *International Labour Review*, 160(1), 17–42. <https://doi.org/10.4337/9781789903751>
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing Costs of Technology Use during COVID-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability*, 12(15), 5911. <https://doi.org/10.3390/su12155911>
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2024). How remote work changes the world of work: Implications for work design. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 165–192. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-091922-015852>
- Murillo, D., Tomé, E., & Suriñach, J. (2024). Work motivation in remote environments: Evidence from knowledge-intensive firms. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 155–172.
- Nabity-Grover, T., Cheung, C. M., & Thatcher, J. B. (2020). The effects of social distancing and technology use on remote workers' stress. *Journal of the Association for Information Systems*, 21(6), 1248–1273. <https://doi.org/10.17705/1jais.00638>.
- Nabity-Grover, T., Cheung, C. M. K., & Thatcher, J. B. (2020). Inside out and outside in: How the COVID-19 pandemic affects self-disclosure on social media. *International Journal of Information Management*, 55, 102188. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102188>
- Newman, A., Round, H., Wang, S., & Mount, M. (2022). Innovation leadership and employees' motivation to innovate: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(1), 59–90. <https://doi.org/10.1111/joop.12338>.
- Purvanova, R. K. (2021). Face-to-face versus virtual teams: What have we really learned? *The Psychologist-Manager Journal*, 24(1), 4–21. <https://doi.org/10.1037/mgr0000115>.
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2022). Factors contributing to virtual work success: A review and research agenda. *Journal of International Business Studies*, 53, 1333–1354. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00509-5>.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.
- Saks, A. M. (2022). A review of recent developments and future directions in employee engagement research. *Human Resource Development International*, 25(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1979576>
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership and employee engagement: The role of work engagement. *Career Development International*, 26(1), 3–19. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2020-0221>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Shah, S. S., & López, V. (2024). Digital rewards and employee motivation: Insights from fintech startups. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100853.
- Sinclair, R. R., Allen, T., Barber, L., Bergman, M., Britt, T., Butler, A., Ford, M., Hammer, L., & Probst, T. (2020). Occupational health science in the time of COVID-19: A call to action. *Occupational Health Science*, 5, 1–22. <https://doi.org/10.1007/s41542-020-00064-3>
- Singh, A., Choudhary, R., & Jain, R. (2021). Evaluating the effectiveness of digital feedback systems in remote work environments. *Journal of Business Communication Research*, 14(2), 89–105. <https://doi.org/10.1177/20570473211002133>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2021). Leadership styles and skills in the digital economy. *European Journal of Training and Development*, 45*(1), 21–38. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0114>
- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 pandemic: Shifting digital transformation to a high-speed gear. *Information Systems Management*, 37*(4), 260–266. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1814461>
- Spataro, J. (2022). The future of work: Hybrid, flexible, and inclusive. *Harvard Business Review Digital Articles**, 2–6.
- Taser, D., Aydin, E., Torgaloz, A. E., & Durak, M. (2022). Remote working during the COVID-19 pandemic: A qualitative study from the perspective of female white-collar employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19*(4), 2240. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042240>
- Tarhini, A., Arpaci, I., & Agarwal, N. (2022). Organizational adoption of artificial intelligence: A multi-theory perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 35*(6), 1669–1689.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2020). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 118*, 103397. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103397>
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). 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. *Sustainability*, 12*(23), 9804. <https://doi.org/10.3390/su12239804>

- Van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., & Henttonen, K. (2022). Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19*(4), 2236. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042236>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122*, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vyas, L., & Butakhieo, N. (2021). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: An exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 4*(1), 59–76. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29*(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70*(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Zhang, X., Lepak, D. P., Jia, M., & Baer, J. (2023). The motivational effects of performance feedback: A review and future research directions. *Academy of Management Annals*, 17(1), 159–193. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0056>

ANEXO 1

Autor y año	Objetivo del estudio	Dimensión analizada	Tipo de estudio	Principales hallazgos
Albrecht, S. L., et al. (2020)	Proponer un modelo de engagement positivo ante el cambio organizacional	Bienestar / Compromiso	Teórico / Modelo conceptual	El engagement frente al cambio se potencia con recursos organizacionales adecuados y reducción de demandas.
Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2020)	Actualizar la teoría JD-R	Bienestar / Recursos laborales	Teórico	Propone mejoras conceptuales al modelo JD-R
Bergefurt, A. G. M., et al. (2024)	Evaluar satisfacción y productividad en entornos híbridos	Bienestar	Cuantitativo	Satisfacción, apoyo y productividad están correlacionados

Biron, M., et al. (2021)	Explorar el rol del optimismo en el trabajo desde casa	Bienestar	Cuantitativo	Optimismo favorece adaptación al home office
Choudhury, P., et al. (2021)	Analizar efectos de la flexibilidad geográfica	Autonomía / Liderazgo	Cuantitativo	Work-from-anywhere mejora productividad
Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020)	Estudiar liderazgo digital en teletrabajo	Liderazgo remoto	Cualitativo	Liderazgo digital mantiene la cohesión
Costa, A. C., et al. (2022)	Estudiar identidad organizacional en equipos virtuales	Cultura organizacional	Cuantitativo	Identidad institucional activa fortalece compromiso
Darouei, M. & Pluut, H. (2021)	Analizar balance vida-trabajo durante teletrabajo	Bienestar	Cuantitativo	Transiciones diarias mejoran equilibrio
Deci, E. L., et al. (2022)	Examinar la autonomía laboral desde TSD	Autonomía	Teórico	Apoya motivación intrínseca como clave
Dulebohn, J. H., et al. (2020)	Proponer liderazgo compartido para innovación	Liderazgo remoto	Teórico	Liderazgo compartido estimula creatividad
Eisenberger, R. & Stinglhamber, F. (2023)	Revisar soporte organizacional	Bienestar	Teórico	Soporte favorece lealtad y desempeño
Erwin, R., et al. (2024)	Examinar liderazgo transformacional público	Liderazgo remoto	Cuantitativo	Liderazgo transformacional eleva desempeño público
Felstead, A. & Reuschke, D. (2023)	Comparar home working antes y durante COVID-19	Bienestar	Longitudinal	Efectos mixtos: productividad y desigualdad
Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2021)	Explorar mediadores psicológicos del teletrabajo	Autonomía	Cuantitativo	Autonomía reduce estrés y mejora eficacia
Gozzoli, C., et al. (2022)	Investigar liderazgo a distancia	Liderazgo remoto	Cualitativo	Retos en comunicación virtual y reconocimiento
Grant, C. A., et al. (2023)	Analizar factores psicológicos en engagement remoto	Bienestar / Autonomía	Cuantitativo	Engagement mediado por apoyo y claridad de objetivos
Hallman, A., et al. (2022)	Evaluar autonomía y desempeño remoto	Autonomía	Cuantitativo	Autonomía asociada a mayor productividad

Hoch, J. E. & Dulebohn, J. H. (2023)	Analizar efectividad de equipos virtuales	Liderazgo remoto	Meta-análisis	Comunicación y estructura formal mejoran efectividad
Ipsen, C., et al. (2021)	Evaluar experiencias del teletrabajo pandémico	Bienestar	Encuesta	Identifica cuatro ventajas y desventajas clave
Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996)	Revisar efectos de la retroalimentación sobre desempeño	Retroalimentación	Meta-análisis	Feedback mejora el rendimiento si es específico
Lopes, M. P. & Kamau, C. (2024)	Analizar fatiga digital y conflicto vida/trabajo	Bienestar	Revisión sistemática	Fatiga digital impacta negativamente el bienestar
Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2020)	Meta-análisis modelo JD-R longitudinal	Bienestar	Meta-análisis	Recursos laborales mitigan demandas crónicas
Messenger, J. C. & Gschwind, L. (2019)	Revisar evolución del teletrabajo	Cultura	Revisión histórica	Teletrabajo se estabiliza y amplía su alcance
Molino, M., et al. (2020)	Explorar techno-estrés en teletrabajo	Bienestar	Cuantitativo	Uso excesivo de tecnología reduce bienestar
Morgeson, F. P., et al. (2024)	Analizar cómo el teletrabajo transforma el diseño del trabajo	Autonomía / Cultura organizacional	Revisión teórica	El trabajo remoto redefine tareas, roles y autonomía organizacional
Murillo, D., Tomé, E. & Suriñach, J. (2024)	Evaluar motivación en entornos remotos	Bienestar / Autonomía	Cuantitativo	Motivación vinculada a claridad de metas
Nabity-Grover, T., et al. (2020)	Estudiar estrés por uso de tecnología y distanciamiento	Bienestar	Cuantitativo	Redes sociales y stress moderan bienestar laboral
Newman, A., et al. (2022)	Meta-análisis de liderazgo innovador y motivación	Liderazgo remoto	Meta-análisis	Estilos innovadores fomentan motivación a innovar
Purvanova, R. K. (2021)	Comparar equipos presenciales vs virtuales	Liderazgo remoto	Revisión	Equipos virtuales enfrentan retos de cohesión
Raghuram, S., et al. (2022)	Revisar factores de éxito del trabajo virtual	Bienestar	Revisión	Tecnología, cultura y apoyo organizacional clave

Singh, A., et al. (2021)	Evaluar sistemas de feedback digital remoto	Retroalimentación	Cuantitativo	Feedback digital mejora desempeño y confianza
Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021)	Identificar factores de diseño del trabajo que impactan la efectividad remota	Autonomía / Cultura organizacional	Cuantitativo	El buen diseño del trabajo (claridad de tareas, autonomía) mejora productividad y bienestar mediante canales digitales