

Artículo original

Teletrabajo y bienestar laboral: evidencia de una relación en una entidad del sector público peruano

Telework and Workplace Well-Being: Evidence of a Relationship in a Peruvian Public-Sector Organization

MICHAEL ALONSO ZEGARRA LIZANA^{1*} **Afiliación:**¹Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú**Información del artículo:**

Recibido: 01/08/2026

Aceptado: 21/09/2026

Publicado: 25/09/2026

Autor de correspondencia: E-mail: *mzegarracruz2016@gmail.com**Resumen**

El teletrabajo constituye una modalidad de prestación laboral cada vez más útil en las organizaciones y plantea nuevos desafíos para la gestión de las condiciones laborales en el sector público. En este contexto, el objetivo de la investigación fue analizar su relación con el bienestar laboral en trabajadores de una entidad del sector público peruano. Participaron 378 colaboradores, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por bola de nieve, quienes respondieron un cuestionario de 38 ítems, con tres dimensiones para el teletrabajo y cinco para el bienestar laboral. Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva y el coeficiente de correlación por rangos de Spearman. Los resultados evidenciaron una asociación positiva entre teletrabajo y bienestar laboral ($p = 0,709$; $p < 0,001$). Entre las dimensiones del teletrabajo, el tipo de conexión presentó la mayor asociación ($p = 0,645$), seguido de la adaptabilidad ($p = 0,637$) y la ubicación del teletrabajador ($p = 0,568$), todas con $p < 0,001$. Se concluye que el teletrabajo presenta una relación positiva con el bienestar laboral, con asociaciones diferenciadas entre sus dimensiones, resaltando la importancia de considerar las condiciones de conexión, adaptabilidad y ubicación en la gestión del trabajo remoto.

Palabras clave: condiciones de trabajo; organizaciones públicas; recursos humanos; salud ocupacional.

Abstract

Telework is an increasingly useful form of work in organizations and poses new challenges for the management of working conditions in the public sector. In this context, the aim of the study was to analyze the relationship between telework and workplace well-being among employees of a Peruvian public-sector organization. A total of 378 employees participated in the study, selected through non-probability snowball sampling. They completed a 38-item questionnaire comprising three dimensions of telework and five dimensions of workplace well-being. The data were analyzed using descriptive statistics and Spearman's rank correlation coefficient. The results showed a positive association between telework and workplace well-being ($p = 0.709$; $p < 0.001$). Among the dimensions of telework, connection type showed the strongest association ($p = 0.645$), followed by adaptability ($p = 0.637$) and teleworker location ($p = 0.568$), all with $p < 0.001$. It is concluded that telework is positively related to workplace well-being, with differentiated associations across its dimensions, highlighting the importance of considering connection conditions, adaptability, and location in the management of remote work.

Keywords: working conditions; public organizations; human resources; occupational health.



1. Introducción

El trabajo constituye una actividad fundamental de la vida humana mediante la cual las personas emplean sus capacidades físicas, intelectuales y técnicas para transformar recursos, generar bienes o servicios y satisfacer necesidades individuales y colectivas. No se limita a la obtención de una remuneración, sino que también cumple funciones sociales, culturales y personales, al permitir la participación activa en la sociedad y el desarrollo de capacidades (Yeoman, 2014).

Los cambios tecnológicos y organizacionales transformaron la manera tradicional de desarrollar el trabajo, especialmente con la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que posibilitaron la realización de actividades laborales fuera del espacio físico de la organización. En este contexto, surge el teletrabajo como una modalidad que permite desempeñar funciones laborales a distancia mediante el uso de tecnologías digitales. Aunque ya estaba presente antes de la pandemia, las medidas de confinamiento impulsaron su adopción a gran escala en organizaciones públicas y privadas para mantener la continuidad de las actividades (Crawford, 2022; Gonzalez et al., 2025; Lunde et al., 2022).

En el escenario posterior a la pandemia, el teletrabajo y los modelos híbridos dejaron de ser mecanismos de contingencia para incorporarse progresivamente a las estrategias de organización laboral. Esta modalidad ofrece oportunidades asociadas con la autonomía, la flexibilidad y la reducción de desplazamientos (Agnoletto, 2024), pero también plantea riesgos vinculados con la conectividad permanente, el aislamiento social, la intensificación del trabajo y la dificultad para establecer límites entre las responsabilidades laborales y personales. Asimismo, las deficiencias en infraestructura tecnológica pueden afectar el bienestar físico, emocional y psicológico de los teletrabajadores (Dong et al., 2025; Vacchiano et al., 2024).

La evidencia internacional muestra que los efectos del teletrabajo sobre el bienestar no son uniformes, sino que pueden ser favorables o desfavorables según las condiciones en que se

desarrolla, lo que refleja su naturaleza dual o paradójica. Entre los principales factores asociados con estos resultados se encuentran el apoyo organizacional, las condiciones técnicas, la autonomía, las características del puesto y la compatibilidad entre las actividades laborales y la modalidad remota (Shaholli et al., 2024; Nowrouzi-Kia et al., 2024; Urien, 2023; Erro-Garcés et al., 2022; Miglioretti et al., 2022; Kornadt et al., 2025).

En el sector público, estas condiciones adquieren particular relevancia debido a la rigidez normativa, la resistencia al cambio, los mecanismos de supervisión y las diferencias en el acceso tecnológico. Sin embargo, también existen actitudes favorables hacia el teletrabajo cuando las organizaciones proporcionan apoyo institucional y condiciones adecuadas para su desarrollo (Mele et al., 2023). En Perú, Ríos Villacorta et al. (2024) encontraron una relación positiva entre las prácticas de teletrabajo y el bienestar de los colaboradores.

Desde el punto de vista teórico, esta relación puede explicarse mediante la Teoría de la Conservación de Recursos de Hobfoll, el Modelo de Demandas y Recursos Laborales de Bakker-Demerouti, y la Teoría de la Autodeterminación de Ryan-Deci. Estas perspectivas permiten comprender cómo la autonomía, los recursos laborales, las demandas del trabajo y la satisfacción de necesidades psicológicas se vinculan con el bienestar de quienes desarrollan sus actividades.

En el contexto peruano, la Ley N.º 31572 (2022) establece el marco jurídico para el desarrollo del teletrabajo en los sectores público y privado y reconoce esta modalidad como una forma regular o habitual de prestación de labores mediante el uso de plataformas y tecnologías digitales. Su aplicación en las entidades públicas requiere considerar no solo la viabilidad operativa, sino también las condiciones laborales y el bienestar de los colaboradores. Estas organizaciones presentan particularidades asociadas con estructuras jerárquicas, procedimientos administrativos y la necesidad de garantizar la continuidad de los servicios públicos. Por ello, el desarrollo del teletrabajo depende tanto de los recursos tecnológicos como de la organización de las actividades, la



comunicación y la flexibilidad otorgada al trabajador.

En este sentido, la investigación aborda el teletrabajo mediante tres dimensiones: tipo de conexión, ubicación del teletrabajador y adaptabilidad. El bienestar laboral, por su parte, se analiza desde dimensiones relacionadas con los ámbitos físico, intelectual, espiritual, emocional y social. Esta operacionalización permite examinar el fenómeno desde una perspectiva más amplia que la simple condición de trabajar a distancia. Frente a este panorama, el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el teletrabajo y el bienestar laboral de los colaboradores de una entidad pública, considerando las dimensiones que conforman la primera variable.

2. Metodología

2.1. Población y muestra

La población estuvo constituida por 12 306 colaboradores de una entidad pública. Como referencia para establecer el tamaño mínimo de participantes, se realizó un cálculo para población finita, considerando un nivel de confianza del 95 % y una precisión del 5 % y una proporción esperada de 50 %, obteniéndose un tamaño de referencia de 374 participantes. Debido a las dificultades de acceso directo a los colaboradores que desarrollan sus actividades mediante teletrabajo total o parcial, la selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por bola de nieve.

El reclutamiento se inició con participantes que cumplían los criterios establecidos, quienes fueron invitados a compartir el cuestionario con otros colaboradores de la misma entidad. Finalmente se obtuvieron 378 respuestas. La caracterización de los participantes consideró las variables sociodemográficas sexo, edad, grado de instrucción y carrera profesional.

2.2. Instrumento y procedimiento de recolección

Se diseñó un cuestionario estructurado de 38 ítems para medir el teletrabajo y el bienestar laboral, 17 correspondieron al teletrabajo y 21 al

bienestar laboral. Los ítems fueron valorados mediante una escala Likert de cinco categorías de respuesta, desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

La medición del teletrabajo comprendió tres dimensiones. El tipo de conexión consideró la comunicación en tiempo real, en un solo sentido y offline. La ubicación del teletrabajador comprendió el trabajo desde casa, telecentro y modalidad móvil. La adaptabilidad distinguió entre teletrabajo parcial y total. La medición del bienestar laboral comprendió cinco dimensiones correspondientes al bienestar físico, intelectual, espiritual, emocional y social. Estas dimensiones abordaron aspectos relacionados con las condiciones de infraestructura y seguridad, programas de salud, formación, desafío de las funciones, libertad de creencias, realización personal y profesional, autonomía, relaciones interpersonales y trabajo en equipo, tal como se presenta en la Tabla 1.

La aplicación del cuestionario se realizó en línea mediante Google Forms y estuvo dirigida a colaboradores que desarrollaban sus actividades mediante teletrabajo total o parcial. Las respuestas fueron recopiladas y organizadas en una base de datos para su procesamiento estadístico.

2.3. Validez y confiabilidad

La validez de contenido del cuestionario se determinó mediante juicio de expertos, con la participación de cuatro especialistas de diferentes áreas profesionales, principalmente vinculados con la ingeniería de sistemas y la estadística, además de un profesional del área contable. La evaluación consideró la pertinencia, relevancia y claridad de los ítems respecto de las variables y dimensiones evaluadas. La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el análisis de su consistencia interna con el coeficiente alfa de Cronbach. Los valores obtenidos fueron 0,828 para tipo de conexión, 0,796 para ubicación del teletrabajador, 0,837 para adaptabilidad, 0,742 para teletrabajo y 0,847 para bienestar laboral. Todos los coeficientes superaron el valor de 0,70, considerado un nivel adecuado de consistencia interna.

Tabla 1

Correlaciones entre dimensiones de adopción de tecnología verde y conducta ambiental

Variable	Dimensión	Ítem y enunciado
Teletrabajo	Tipo de conexión	1. Cuento con un horario fijo de conexión para teletrabajar.
		2. Trabajo de manera colaborativa en tiempo real.
		3. Realizo mis funciones sin la necesidad de obtener una respuesta rápida de mis compañeros de trabajo.
		4. Trabajo por tareas enviadas sin la necesidad de ser reportadas a mi jefe directo constantemente.
		5. Mi trabajo se puede realizar de manera offline.
	Ubicación del teletrabajador	6. Empleo mi domicilio como único centro de labores.
		7. Mi organización me brinda las herramientas necesarias para realizar mis actividades desde casa.
		8. Cuento con buena conexión a internet para realizar mis labores desde casa.
		9. Tengo la opción de realizar mis labores desde un centro de co-working/oficina.
		10. Cuento con los equipos necesarios en el co-working/oficina para realizar mis labores.
		11. Cuento con una buena conexión a internet para realizar mis labores desde el centro de co-working/oficina.
		12. Mi organización cuenta con una política que promueve teletrabajar desde cualquier lugar.
		13. Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo desde cualquier lugar.
	Adaptabilidad	14. Realizo trabajo híbrido en donde puedo combinar el trabajo online con el trabajo en oficina.
		15. Mi organización cuenta con una política de trabajo que me permite combinar el trabajo online con el desarrollado en oficina.
		16. Puedo realizar mis labores sin la necesidad de ir a la oficina.
		17. Puedo realizar coordinaciones con otras áreas y/o compañeros de equipo durante el teletrabajo.
Bienestar laboral	Bienestar físico	18. Cuento con un espacio amplio para realizar mi trabajo, sea en casa o en el centro de co-working/oficina.
		19. La infraestructura de mi espacio de trabajo me permite desarrollar mis labores con seguridad y comodidad (sin ruidos y a una temperatura adecuada).
		20. Me han capacitado respecto a los riesgos y peligros en mis labores.
		21. Mi espacio de trabajo cuenta con señalizaciones de seguridad.
		22. Mi empleador cuenta con un programa de salud adecuado para todos los trabajadores.
		23. Mi empleador me ha informado sobre mi seguro de salud.
	Bienestar intelectual	24. Mi trabajo me permite aprender cosas nuevas.
		25. Mi jefe coordina conmigo mis objetivos de desarrollo regularmente.
		26. Mi trabajo representa un desafío constante.
	Bienestar espiritual	27. La entidad donde laboro promueve mi libertad de expresión.
		28. Mi jefe respeta mis creencias.
	Bienestar emocional	29. Tengo tiempo para equilibrar mi vida personal con el trabajo.
		30. Mi trabajo me apasiona.
		31. Mi trabajo me permite alcanzar mis metas personales.
		32. Actualmente siento que estoy cumpliendo con mis metas profesionales.
		33. Mi jefe me permite proponer nuevos proyectos.
		34. Mi jefe me permite tomar mis propias decisiones en mis labores.
	Bienestar social	35. El ambiente laboral me permite interactuar de manera adecuada con mis compañeros de trabajo.
		36. La comunicación con mis compañeros de trabajo me permite desarrollar habilidades blandas (escucha activa, comunicación efectiva, empatía, entre otros).
		37. Mis funciones promueven el trabajo en equipo.
		38. En mi equipo de trabajo nos apoyamos mutuamente para alcanzar las metas organizacionales.

Nota. Los indicadores del instrumento se distribuyeron de la siguiente manera: conexión en tiempo real (ítems 1–2), conexión en un solo sentido (3–4), conexión offline (5), teletrabajo desde casa (6–8), teletrabajo desde un telecentro (9–11), teletrabajo móvil (12–13), teletrabajo parcial (14–15), teletrabajo total (16–17), infraestructura (18–19), condiciones de seguridad (20–21), programas de salud (22–23), formación del colaborador (24–25), percepción de desafío de las funciones (26), libertad de creencias (27–28), equilibrio vida/trabajo (29), percepción de realización personal (30–31), percepción de realización profesional (32), autonomía en labores (33–34), relaciones interpersonales (35) y trabajo en equipo (36–38).



2.4. Análisis estadístico

El procesamiento de los datos se realizó mediante IBM SPSS Statistics, versión 25. Se efectuó un análisis descriptivo de las características de los participantes y de las variables de estudio. Las variables categóricas se expresaron mediante frecuencias absolutas y porcentajes, mientras que las variables cuantitativas se resumieron mediante medidas de tendencia central y dispersión. La asociación entre las variables se determinó mediante el coeficiente de correlación por rangos de Spearman (ρ). Se evaluó la relación entre el teletrabajo y el bienestar laboral, así como entre las dimensiones del teletrabajo, correspondientes al tipo de conexión, ubicación del teletrabajador y adaptabilidad, y el bienestar laboral. La dirección de la asociación se estableció según el signo del coeficiente y su magnitud mediante el valor absoluto de ρ . Los análisis inferenciales se realizaron con un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$ y pruebas bilaterales. Los resultados se interpretaron como asociaciones estadísticas entre las variables, sin atribuirles carácter causal. Debido al procedimiento de muestreo no probabilístico empleado, los resultados no se consideraron estadísticamente generalizables a la población de referencia.

3. Resultados

3.1. Caracterización de los participantes

La muestra estuvo conformada principalmente por participantes de sexo masculino (64 %), mientras que el 36 % correspondió al sexo femenino. Según el grado de instrucción, predominó el nivel de maestría (38,89 %), seguido de licenciatura (24,34 %), bachillerato (18,78 %) y doctorado (17,99 %). En cuanto al campo profesional, las mayores proporciones correspondieron a Contabilidad (37,76 %), Derecho (24,90 %), Economía (15,77 %) y Administración (15,35 %), mientras que otras carreras representaron el 6,22 %. La edad de los participantes presentó una mediana de 38 años y un rango intercuartílico de 30 a 52 años.

3.2. Comportamiento descriptivo de las variables

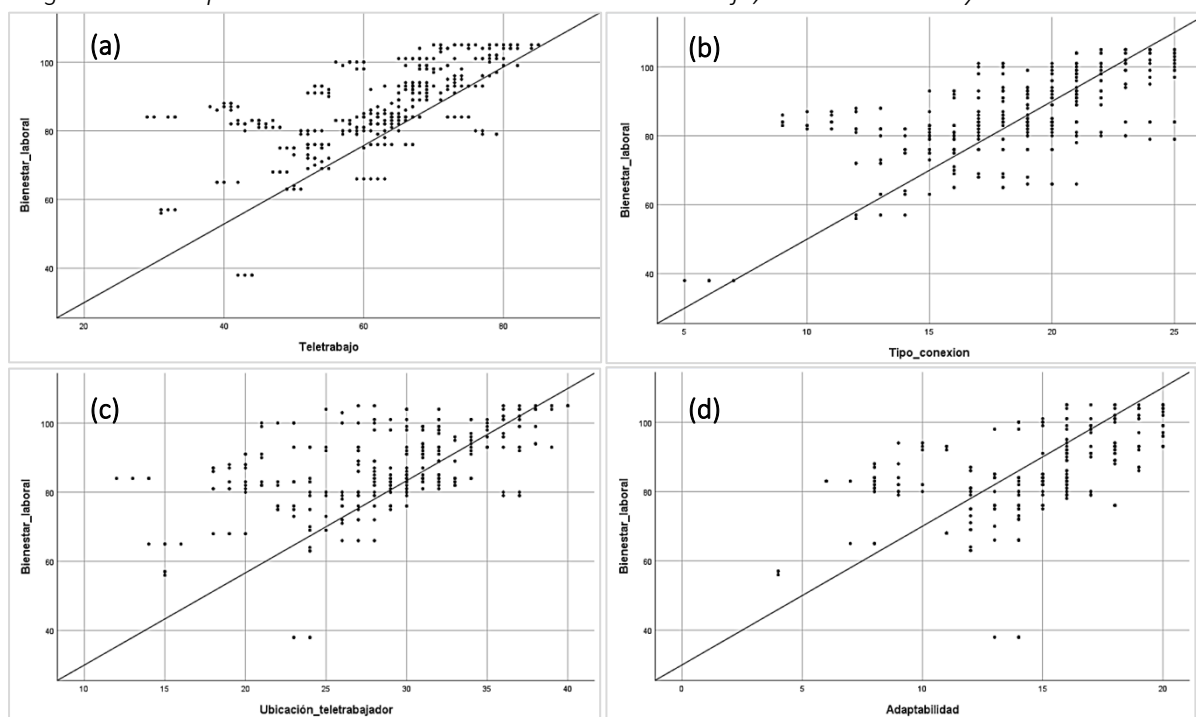
En las variables de estudio, el puntaje global de teletrabajo alcanzó una mediana de 64 puntos, con un rango intercuartílico de 54 a 69, sobre un máximo posible de 85 puntos. Para el bienestar laboral, la mediana fue de 85 puntos, con un rango intercuartílico (RIC) de 80 a 95, sobre un máximo posible de 105 puntos. En las dimensiones del teletrabajo, el tipo de conexión presentó una mediana de 19 puntos (RIC: 16–21), la ubicación del teletrabajador de 30 puntos (RIC: 25–32) y la adaptabilidad de 16 puntos (RIC: 13–17). Las seis variables cuantitativas analizadas presentaron valores de $p < 0,001$. Este comportamiento fue consistente para edad, tipo de conexión, ubicación del teletrabajador, adaptabilidad, teletrabajo y bienestar laboral. La prueba de Kolmogorov-Smirnov mostró valores de significancia inferiores a 0,05 para las seis variables analizadas, lo que evidenció ausencia de distribución normal. En consecuencia, las asociaciones entre las variables se evaluaron mediante el coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

3.3. Asociación entre teletrabajo y bienestar laboral

El análisis inferencial evidenció una asociación positiva entre el teletrabajo y el bienestar laboral ($\rho = 0,709$; $p < 0,001$). La magnitud del coeficiente indica una asociación considerable, de modo que las puntuaciones más elevadas de teletrabajo se correspondieron con mayores puntuaciones de bienestar laboral. Este coeficiente fue el de mayor magnitud entre las asociaciones evaluadas. Las dimensiones del teletrabajo también presentaron asociaciones positivas con el bienestar laboral. El tipo de conexión alcanzó un coeficiente de $\rho = 0,645$, la adaptabilidad presentó $\rho = 0,637$ y la ubicación del teletrabajador obtuvo $\rho = 0,568$; en los tres casos, $p < 0,001$. El orden de magnitud de las asociaciones fue, por tanto, tipo de conexión, adaptabilidad y ubicación del teletrabajador. La distribución conjunta de los puntajes correspondientes a estas relaciones se presenta en la Figura 1, mediante cuatro diagramas de dispersión que permiten observar la tendencia de la asociación global y de cada una de las dimensiones del teletrabajo con el bienestar laboral.

Figura 1

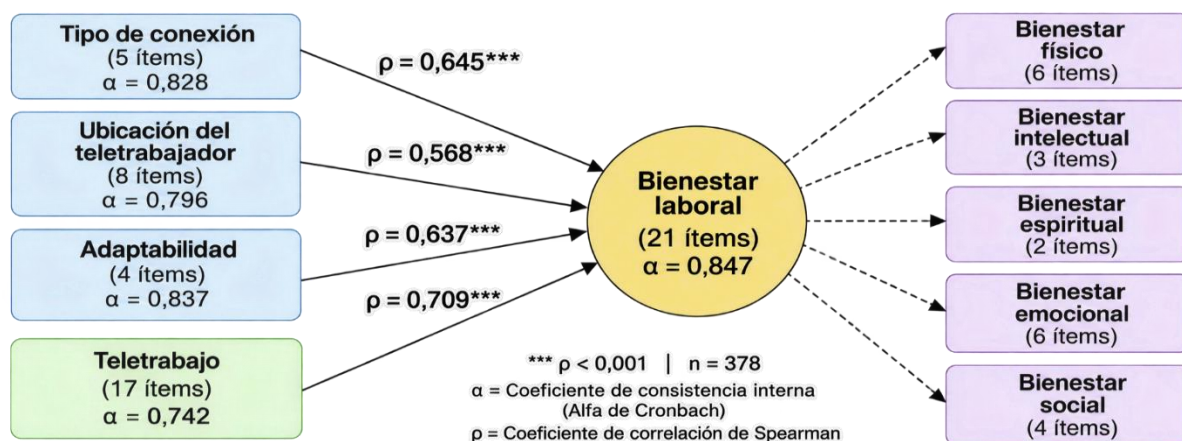
Diagramas de dispersión de las asociaciones entre el teletrabajo, sus dimensiones y el bienestar laboral



Nota. Se presentan las asociaciones del bienestar laboral con: (a) teletrabajo; (b) tipo de conexión; (c) ubicación del teletrabajador; y (d) adaptabilidad.

Figura 2

Modelo conceptual de asociaciones entre teletrabajo y bienestar laboral



La representación gráfica muestra una tendencia ascendente en los cuatro paneles, consistente con la dirección positiva de los coeficientes obtenidos. El panel correspondiente al teletrabajo global presenta la tendencia más marcada, mientras que los tres paneles restantes muestran patrones positivos con diferentes grados de dispersión. Esta representación permite apreciar que, a medida que aumentan los puntajes de las dimensiones evaluadas, también tienden a incrementarse los puntajes de bienestar laboral.

Desde una perspectiva multidimensional, el teletrabajo estuvo conformado por las dimensiones tipo de conexión, ubicación del teletrabajador y adaptabilidad, mientras que el bienestar laboral comprendió las dimensiones bienestar físico, intelectual, espiritual, emocional y social. La estructura de ambas variables y las asociaciones estadísticas obtenidas se sintetizan en la Figura 2.

La figura muestra que las tres dimensiones del teletrabajo mantienen



asociaciones positivas con el constructo global de bienestar laboral. Entre ellas, el tipo de conexión presentó el mayor coeficiente ($p = 0,645$), seguido de la adaptabilidad ($p = 0,637$) y la ubicación del teletrabajador ($p = 0,568$). Asimismo, el bienestar laboral se representa mediante sus cinco dimensiones, correspondientes a los ámbitos físico, intelectual, espiritual, emocional y social. La asociación global entre teletrabajo y bienestar laboral alcanzó $p = 0,709$, superior a la obtenida para cualquiera de las dimensiones consideradas individualmente.

4. Discusión

Los resultados evidenciaron una asociación positiva entre el teletrabajo y el bienestar laboral, de modo que, en la población estudiada, mayores puntuaciones en las condiciones asociadas a esta modalidad se relacionaron con mayores niveles de bienestar, esta asociación puede interpretarse considerando que las condiciones bajo las cuales se desarrolla el teletrabajo pueden facilitar recursos laborales como la autonomía, la flexibilidad y la gestión del tiempo, aunque su efecto sobre el bienestar depende de cómo se organiza y sostiene esta modalidad de trabajo (Simpson et al., 2024).

Este resultado coincide con investigaciones que han identificado relaciones favorables entre experiencias positivas de teletrabajo y distintos indicadores de bienestar. Blahopoulou et al. (2022), por ejemplo, encontraron una asociación positiva entre la satisfacción con el teletrabajo, el bienestar subjetivo y el desempeño laboral. De manera similar, Miron et al. (2021) reportaron relaciones favorables entre teletrabajo, flexibilidad y bienestar, aunque señalaron dificultades vinculadas con la desconexión y la carga tecnológica. Bindal y Sharma (2024) también destacaron el papel de la autonomía, la flexibilidad y el equilibrio entre trabajo y vida personal. La coincidencia con estos antecedentes debe interpretarse teniendo en consideración las diferencias entre poblaciones, instrumentos y diseños de investigación.

La literatura sugiere, además, que esta relación está condicionada por las características

bajo las cuales se organiza el trabajo remoto. Urien (2023) identificó una tendencia favorable asociada con el teletrabajo, pero vinculada con las preferencias y la capacidad de los trabajadores para desarrollar sus actividades bajo esta modalidad. En la misma línea, Vacchiano et al. (2024) señalaron que el bienestar no depende exclusivamente del lugar donde se trabaja, sino también de factores como la infraestructura, el espacio físico, la intensidad del teletrabajo y las características individuales. Desde esta perspectiva, la asociación observada en este estudio debe entenderse en función de las condiciones concretas en las que se desarrolla la modalidad, y no como evidencia de un beneficio uniforme para todos los trabajadores.

Entre las dimensiones analizadas, el tipo de conexión presentó una asociación positiva con el bienestar laboral, seguida de la adaptabilidad y la ubicación del teletrabajador. El mayor coeficiente observado para el tipo de conexión sugiere que la forma en que se desarrolla la interacción laboral puede tener mayor relevancia para el bienestar que el lugar físico desde el cual se trabaja. La comunicación en tiempo real, la posibilidad de coordinar actividades y el acceso continuo a los recursos digitales pueden reducir dificultades asociadas al aislamiento y a la coordinación del trabajo remoto.

Esta interpretación coincide con evidencias que identifican los problemas de comunicación remota, el aislamiento social y la disponibilidad de tecnología como factores relevantes para la experiencia de trabajo a distancia (Simpson et al., 2024). El resultado encontrado guarda relación con la evidencia de (Junça-Silva et al. (2024), quienes identificaron que determinados elementos de la experiencia cotidiana del teletrabajo, como la autonomía y el reconocimiento, pueden vincularse con el bienestar, mientras que factores individuales como la procrastinación pueden atenuar estos efectos favorables. En este sentido, la dimensión tecnológica no debería reducirse a la disponibilidad de conexión, sino considerarse dentro de la dinámica de interacción, coordinación y desarrollo de las actividades laborales.

La ubicación del teletrabajador mostró la asociación de menor magnitud entre las

dimensiones evaluadas. Este resultado puede interpretarse a partir de la evidencia de Vacchiano et al. (2024), quienes resaltaron la importancia de las condiciones ambientales y materiales del espacio de trabajo, entre ellas la disponibilidad de espacio, la iluminación y la infraestructura digital. Así, la ubicación adquiere relevancia no solo por el lugar físico desde el cual se trabaja, sino por las condiciones que este proporciona para realizar las actividades. Un espacio adecuado puede favorecer la experiencia laboral, pero su relación con el bienestar puede verse condicionada por otros elementos, como la conectividad, la autonomía y el apoyo organizacional, o la calidad del ambiente interior; entre otros el espacio, la iluminación, la infraestructura y la calidad ambiental tal como afirma Manu et al. (2024).

La proximidad entre los coeficientes obtenidos para el tipo de conexión y la adaptabilidad indica que el bienestar no parece depender únicamente del acceso tecnológico, sino también de la capacidad de la organización para estructurar modalidades de trabajo que permitan al colaborador adaptar la forma en que desarrolla sus actividades. Por ende, el resultado es compatible con la importancia atribuida a la flexibilidad en estudios previos. Sin embargo, flexibilidad no equivale necesariamente a ausencia de estructura. Gubernator et al. (2024) encontraron asociaciones relevantes entre las prácticas de gestión de recursos humanos orientadas al bienestar y distintas dimensiones del bienestar de los trabajadores en contextos presenciales y de teletrabajo. Desde esta perspectiva, la capacidad de adaptar la organización del trabajo puede adquirir mayor relevancia cuando se acompaña de apoyo institucional, recursos adecuados, reconocimiento y mecanismos de coordinación. Esta consideración resulta particularmente pertinente en el sector público, donde la implementación de modalidades de trabajo remoto requiere compatibilizar flexibilidad y autonomía con pautas organizacionales que permitan sostener la coordinación de las actividades.

Los resultados también deben interpretarse a la luz de la heterogeneidad señalada por la literatura. La evidencia disponible no respalda una valoración universal del

teletrabajo como favorable o desfavorable, debido a que sus efectos pueden variar según las condiciones tecnológicas, ambientales, organizacionales y personales en las que se desarrolla (Urien, 2023; Vacchiano et al., 2024). En consecuencia, la asociación positiva identificada en esta investigación no implica que todas las experiencias de teletrabajo se acompañen del mismo nivel de bienestar, sino que, en la muestra analizada, mejores condiciones asociadas al teletrabajo se relacionaron con mayores niveles de bienestar laboral.

Finalmente, aunque se identificaron asociaciones estadísticamente significativas entre el teletrabajo, sus dimensiones y el bienestar laboral, el diseño transversal y correlacional no permite establecer relaciones causales. Esta consideración es importante porque variables como la autonomía, el apoyo social, el conflicto trabajo-familia, la carga laboral y las condiciones ambientales pueden intervenir en la relación entre las características del teletrabajo y el bienestar. Futuras investigaciones podrían analizar si la relación entre las condiciones del teletrabajo y el bienestar varía según el grado de autonomía, apoyo organizacional, carga laboral y equilibrio entre el trabajo y vida personal, así como determinar si esos factores modifican la asociación observada entre las distintas dimensiones del teletrabajo y el bienestar laboral (Parent-Lamarche y Boulet, 2021; Parent-Lamarche et al., 2026).

5. Conclusiones

El estudio evidencia que el teletrabajo constituye un componente relevante de la experiencia laboral y mantiene una relación positiva con el bienestar de los colaboradores. Este resultado permite comprender el teletrabajo más allá de la consideración del lugar donde se desarrollan las actividades, destacando la importancia de las condiciones que acompañan su implementación para la experiencia de bienestar laboral.

El análisis multidimensional muestra que esta relación presenta diferencias entre sus componentes. El tipo de conexión y la adaptabilidad mantienen una relación más estrecha con el bienestar laboral que la ubicación



del teletrabajador, lo que permite reconocer la interacción y la capacidad de adaptación como aspectos especialmente relevantes dentro de la experiencia de trabajo remoto.

En términos aplicados, estos hallazgos indican que la gestión del teletrabajo requiere una visión que considere sus diferentes componentes y no únicamente su dimensión espacial. Esta perspectiva puede contribuir al diseño de estrategias organizacionales orientadas a fortalecer las condiciones de trabajo y favorecer el bienestar laboral en las instituciones públicas.

Contribución de los autores

M. A. Zegarra: Conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original, revisión y edición.

Conflictos de interés

El autor informa que no posee conflictos de interés que puedan influir en esta publicación.

6. Referencias bibliográficas

- Agnoletto, M. (2024). Flexible working and well-being: evidence from the UK. *Journal of Demographic Economics*, 90(4), 589–625. <https://doi.org/10.1017/dem.2024.16>
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 29(3), 107–115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bindal, M., y Sharma, R. (2024). Exploring the effects of remote work on employee well-being and job satisfaction. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(11), 2750–2766. <https://kuey.net/index.php/kuey/article/view/10914>
- Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M., Torrens Espinosa, G., y García-Buades, M. E. (2022). Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*, 41(5), 2507–2520. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02873-x>
- Crawford, J. (2022). Working from home, telework, and psychological wellbeing? A systematic review. *Sustainability*, 14(19), 11874. <https://doi.org/10.3390/su141911874>
- Dong, J.-J., Tan, Z.-D., Zhang, Y.-L., Sun, Y.-J., y Huang, Y.-K. (2025). Work from home and employee well-being: a double-edged sword. *BMC Psychology*, 13(1), 748. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02994-5>
- Erro-Garcés, A., Urien, B., Čyras, G., y Janušauskienė, V. M. (2022). Telework in Baltic countries during the pandemic: Effects on wellbeing, job satisfaction, and work-life balance. *Sustainability*, 14(10), 5778. <https://doi.org/10.3390/su14105778>
- Gonzalez, R., Gasco, J., Llopis, J., y De Juana-Espinosa, S. (2025). Knowledge about the impact of telework on management and business: A conceptual study. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(6), 100827. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100827>
- Gubernator, P., Hauff, S., y Günther, N. (2025). The effectiveness of well-being-oriented human resource management in the context of telework. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(10), 1773–1806. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2354829>
- Holmgreen, L., Tirone, V., Gerhart, J., y Hobfoll, S. E. (2017). Conservation of resources theory: Resource caravans and passageways in health contexts. En C. L. Cooper y J. C. Quick (Eds.), *The handbook*

- of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 443–457). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch27>
- Junça Silva, A., Neves, P., y Caetano, A. (2024). Procrastination is not only a “thief of time”, but also a thief of happiness: it buffers the beneficial effects of telework on well-being via daily micro-events of IT workers. *International Journal of Manpower*, 45(1), 89–108. <https://doi.org/10.1108/ijm-05-2022-0223>
- Kornadt, A. E., Bowen, C. E., Lepinteur, A., D’Ambrosio, C., Ratti, L., y Vögele, C. (2025). Working from home and well-being during the pandemic and beyond: a longitudinal analysis in five countries. *BMC Public Health*, 25(1), 1183. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-22349-4>
- Ley N.º 31572. (2022, 11 de septiembre). *Ley del Teletrabajo*. Diario Oficial El Peruano, 4–9. <https://www.gob.pe/institucion/congres-o-de-la-republica/normas-legales/3460247-31572>
- Lunde, L.-K., Fløvik, L., Christensen, J. O., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Jørgensen, I. L., Mohr, B., y Vleeshouwers, J. (2022). The relationship between telework from home and employee health: a systematic review. *BMC Public Health*, 22(1), 47. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12481-2>
- Manu, S., Burgholz, T. M., Nabilou, F., Rewitz, K., El-Mokadem, M., Yadav, M., Chinazzo, G., Rupp, R. F., Azar, E., Syndicus, M., Sadick, A.-M., Schweiker, M., Crosby, S., Kong, M., Vakalis, D., Rysanek, A., Müller, D., Fels, J., van Treeck, C., Frisch, J., y Christoforou, R. (2024). A state-of-the-art, systematic review of indoor environmental quality studies in work-from-home settings. *Building and Environment*, 259, 111652. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2024.111652>
- Mele, V., Belardinelli, P., y Bellé, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review*, 83(6), 1649–1666. <https://doi.org/10.1111/puar.13734>
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Simbula, S., y Perugini, M. (2022). Telework quality and employee well-being: Lessons learned from the COVID-19 pandemic in Italy. *New Technology, Work and Employment*, 38(3), 548–571. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12263>
- Miron, D., Petcu, M., David-Sobolevski, M., y Cojocariu, R. (2021). A multidimensional approach of the relationship between teleworking and employees well-being: Romania during the pandemic generated by the SARS-CoV-2 virus. *Amfiteatru Economic Journa*, 23(58), 586–600. <https://hdl.handle.net/10419/281589>
- Nowrouzi-Kia, B., Haritos, A. M., Long, B.-Z. S., Atikian, C., Fiorini, L. A., Gohar, B., Howe, A., Li, Y., y Bani-Fatemi, A. (2024). Remote work transition amidst COVID-19: Impacts on presenteeism, absenteeism, and worker well-being-A scoping review. *PloS One*, 19(7), e0307087. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0307087>
- Parent-Lamarche, A., y Boulet, M. (2021). Employee well-being in the COVID-19 pandemic: The moderating role of teleworking during the first lockdown in the province of Quebec, Canada. *Work (Reading, Mass.)*, 70(3), 763–775. <https://doi.org/10.3233/WOR-205311>
- Parent-Lamarche, A., Beauregard, N., Blanc, M.-È., Cadieux, N., Dextras-Gauthier, J., Afota, M.-C., Merkouche, W., Hamouche, S., R’biaa, O., y Garneau, J. (2026). Teleworking and its impact on health and well-being: a systematic review of longitudinal studies considering the psychosocial work environment (2005–2024). *BMC Public Health*. <https://doi.org/10.1186/s12889-026-28220-4>



- Ríos Villacorta, M. A., Ramos Farroñán, E. V., Arbulú Ballesteros, M. A., Otiniano León, M. Y., Bravo Jaico, J. L., Suysuy Chambergo, E. J., Reyes-Pérez, M. D., Ganoza-Ubillús, L. M., y Alarcón García, R. E. (2024). Human-centric telework and sustainable well-being: Evidence from Peru's public sector. *Sustainability*, 16(22), 9713. <https://doi.org/10.3390/su16229713>
- Shaholli, D., Manai, M. V., Iantorno, F., Di Giampaolo, L., Nieto, H. A., Greco, E., La Torre, G., y De Sio, S. (2024). Teleworking and mental well-being: A systematic review on health effects and preventive measures. *Sustainability*, 16(18), 8278. <https://doi.org/10.3390/su16188278>
- Simpson, E., Sutton, A., Cantrell, A., Clowes, M., Weich, S., Bentley-Hollins, K., Visintin, C., y Axtell, C. (2024). Effectiveness of interventions to improve job-related wellbeing of employees working from home: a rapid review. *Discover Psychology*, 4(1). <https://doi.org/10.1007/s44202-024-00184-9>
- Urien, B. (2023). Teleworkability, preferences for telework, and well-being: A systematic review. *Sustainability*, 15(13), 10631. <https://doi.org/10.3390/su151310631>
- Vacchiano, M., Fernandez, G., y Schmutz, R. (2024). What's going on with teleworking? a scoping review of its effects on well-being. *PloS One*, 19(8), e0305567. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305567>
- Yeoman, R. (2014). Conceptualising meaningful work as a fundamental human need. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 235–251. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1894-9>