

**Diseño de estrategias de teletrabajo basadas en la Experiencia del
Empleado (EX) para mejorar la satisfacción laboral y la eficiencia
Organizacional en Ises S.A.S.**

Nombres y apellidos

Valeria Bonett Fontalvo

Eliana Cardona Alzate

Eduardo Guzmán Herrera

Miguel Ariza Puello

Código estudiantil:

2025114977023

2025114976895

2025114977002

2025114977642

Trabajo de investigación presentado como requisito para optar el título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Tutor:

Ing. Olga Martínez

Resumen: Diseño de Estrategias de Teletrabajo Basadas en la Experiencia del Empleado (EX) para mejorar la satisfacción Laboral y la Eficiencia Organizacional en ISES S.A.S.

El teletrabajo se ha consolidado como una modalidad laboral relevante en el contexto organizacional actual, impulsado por la transformación digital y los cambios derivados de la pandemia del COVID-19. No obstante, su implementación en sectores tradicionalmente presenciales, como el energético, ha evidenciado desafíos significativos en la gestión del talento humano, especialmente en aspectos relacionados con la comunicación, el compromiso y la satisfacción laboral. En este contexto, el presente proyecto tiene como objetivo diseñar estrategias de teletrabajo fundamentadas en la experiencia del empleado (Employee Experience – EX), orientadas a mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa ISES S.A.S del sector energético de Barranquilla. La investigación se desarrolla bajo un enfoque metodológico mixto, de alcance diagnóstico y propositivo. Para la recolección de información se emplean encuestas de satisfacción laboral y experiencia del teletrabajo, así como entrevistas semiestructuradas dirigidas a líderes y responsables del área de gestión humana. El análisis de los resultados permite identificar las principales brechas en las condiciones laborales, organizacionales, tecnológicas y de seguridad y salud en el trabajo (SST) que afectan la experiencia del empleado en la modalidad de teletrabajo. A partir de los hallazgos obtenidos, se diseñan estrategias de teletrabajo basadas en el enfoque EX, orientadas al fortalecimiento del bienestar, el compromiso y la productividad de los colaboradores, así como a la optimización de los recursos organizacionales y la reducción de costos operativos. Los resultados evidencian que una gestión adecuada de la experiencia del empleado en entornos de trabajo remoto contribuye

significativamente a la sostenibilidad organizacional y al mejoramiento del desempeño empresarial.

En conclusión, el proyecto demuestra que el enfoque de la experiencia del empleado constituye una herramienta estratégica para el diseño de modelos de teletrabajo más humanos, eficientes y alineados con los objetivos organizacionales, aportando valor tanto a la gestión del talento humano como a la toma de decisiones gerenciales en el sector energético.

Antecedentes:

El teletrabajo se ha consolidado como una modalidad laboral estratégica en el contexto de la digitalización y la transformación organizacional, despertando un creciente interés académico orientado a comprender sus efectos sobre la satisfacción laboral, el bienestar y la experiencia del empleado. La literatura reciente coincide en que el teletrabajo no constituye una práctica homogénea ni intrínsecamente positiva o negativa; por el contrario, sus impactos dependen de la forma en que es diseñado, gestionado e integrado a las políticas organizacionales, así como de las características individuales, sectoriales y contextuales de los trabajadores.

Desde la perspectiva psicosocial, Dong et al. (2025) tienen en el teletrabajo un objeto de análisis ambivalente, descripción que se asemeja tanto a un “cuchillo de doble filo” para el bienestar de la fuerza de trabajo. Basándose en el Modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R), los escritores plantean un modelo de doble mediación moderada para el impacto indirecto de teleworking en el bienestar. Los resultados muestran que el teletrabajo aumenta el conflicto trabajo-familia, con efecto negativo en el bienestar, pero también refuerza el

compromiso laboral, lo que tiene un efecto positivo sobre la experiencia del empleado.

Además, se destaca la autoeficacia en el equilibrio trabajo-familia como un importante moderador, lo que evidencia que la experiencia de teletrabajo está influida tanto recursos personales como el diseño organizacional.

El presente estudio contribuye a fundamentar teóricamente la necesidad de modelos de teletrabajo que logren un ajuste adecuado entre demandas laborales y recursos, en consonancia con abordajes centrados en la experiencia del empleado.

Desde una perspectiva integral del campo de estudio, la contribución bibliométrica de Belaid, Ben Guedria y Ballouk (2025) presenta tendencias y principales enfoques, así como lagunas en la investigación en torno al teletrabajo y la satisfacción laboral. Los autores muestran que las líneas de investigación se mantienen en crecimiento, las cuales incrementaron de forma significativa a raíz de la pandemia de COVID-19. Entre las variables más analizadas se encuentran la autonomía, flexibilidad, aislamiento social, las diferencias de género y las diferencias entre el sector público y privado. El análisis revela que la producción académica está concentrada en países del Norte Global y hay poca investigación aplicada en forma de estudios empíricos en contextos organizacionales específicos, lo que limita la comprensión del trabajo a distancia en sectores técnicos, así como en regiones como América Latina. Este vacío refuerza la relevancia de estudios enfocados en el diseño de estrategias de teletrabajo desde la experiencia del empleado.

El apoyo de la organización surge consistentemente como un predictor clave de la satisfacción en el trabajo en ambientes de trabajo a distancia. En esta línea Zvireliene, Repeckiene & Zvirelaite (2025) estudian el efecto del apoyo organizacional en la satisfacción laboral de trabajadores a distancia. Partiendo de teorías como la del soporte organizacional

percibido y la del fit laboral, los autores prueban que la ayuda institucional, el reconocimiento al desempeño, la retroalimentación del liderazgo, el apoyo técnico y el acceso a canales de comunicación eficientes impactan directamente y de manera positiva en la experiencia del trabajador remoto. De igual forma, el soporte emocional y el informativo contribuyen al bienestar y a la identificación con la organización, contrarrestando los efectos adversos del aislamiento social. Estos resultados enfatizan la importancia de políticas de teletrabajo que consideren de manera armónica las dimensiones humanas, técnicas y organizacionales.

En línea con ello, Gobernador, Hauff y Günther (2025) investigan en los empleos donde las personas suelen trabajar desde casa y en la oficina si la gestión de recursos humanos centrada en el bienestar es eficiente. Con base en una investigación longitudinal, evidencian que las políticas de gestión del bienestar en el trabajo mantienen efectos positivos en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la salud de los empleados, aunque estos trabajan a distancia. Sin embargo, hallan diferencias en relevancia de algunos dominios e indican que podría existir una relación positiva entre gestión del bienestar y aislamiento social, lo cual implica nuevos desafíos para las organizaciones. Los resultados de este estudio indican que el bienestar debería ser considerado como un aspecto integral de la experiencia de un empleado en un entorno de trabajo desde casa y no como un subproducto.

También el equilibrio vida laboral- personal es otra variable que se ha estudiado en gran medida. Herrera-Ballesteros et al. (2025) estudian los efectos del trabajo a distancia, las políticas de trabajo flexible, y la fatiga en el equilibrio vida-trabajo. Sus resultados sugieren que el teletrabajo desde casa, aplicado como única política, puede perjudicar ese equilibrio al hacer borrosas las fronteras entre los espacios laboral y personal. Por el contrario, las flexipolíticas tienen un efecto beneficioso en la fatiga y en el bienestar general. Con todo se

concluye que teletrabajo en combinación con flexibilidad temporal tiene un efecto proyectivo y que por tanto es relevante el demasiado centrado en enfoques integrales de gestión del talento humano orientados a sostenibilidad laboral en trabajo remoto.

A partir del análisis organizacional cualitativo, Couto et al. (2024) siguen la evolución del teletrabajo en varios sectores productivos y señalan que sus resultados se ven influenciados por la cultura organizacional, el liderazgo, la gestión de equipos y la infraestructura tecnológica. Según los autores, en el teletrabajo los modelos tradicionales de gestión de personas se ven alterados, los procesos se digitalizan y las relaciones laborales se redefinen, con incidencia en la experiencia del trabajador. Esta investigación permite concebir el teletrabajo como una transformación estructural que reorienta las dinámicas organizativas.

En América Latina, Ñiquen-Levy et al. (2024) estudian la relación teletrabajo-satisfacción laboral en el sector público en Lima. Los hallazgos del estudio indican que existe una relación positiva significativa entre las variables, con beneficios colaterales asociadas al bienestar familiar, tiempo bien empleado, ahorro de costos y balance trabajo-vida. Sin embargo, la investigación posee limitaciones en cuanto a la cantidad de muestra y al sectorial, lo cual revela la necesidad de estudios más extendidos y contextualizados en la región.

La distinción entre modalidades de teletrabajo es tratada por Yang et al. (2023), que diferencian entre teletrabajo de sustitución y teletrabajo de extensión. Sus resultados indican que el teletrabajo de sustitución se relaciona con mayores niveles de bienestar y satisfacción en el trabajo, en tanto que el teletrabajo de extensión se asocia con mayor conflicto trabajo-familia, menor bienestar e intención de rotación con efectos mayores en las mujeres. Este trabajo proporciona un marco analítico para entender la relevancia de definir límites temporales claros y políticas organizativas consistentes.

Basado en el Modelo de Demandas y Recursos Laborales en el Trabajo, Min y Choo (2023) estudian que qué determina la satisfacción laboral de quienes se desempeñan laboralmente desde su hogar. Los autores encuentran que el aislamiento social, la adecuación del espacio laboral, el apoyo organizacional, la autonomía, y la autocalidad percibida tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral. Los resultados indican que, aunque el teletrabajo plantea demandas nuevas, disponer de recursos personales y organizacionales suficientes actúa como un factor de protección para el bienestar y satisfacción laboral de los trabajadores. Trabajos como los de Hopkins y Bardoel (2023) analizan cómo las organizaciones han diseñado y sostenido modelos de trabajo híbrido en la era postpandemia. Basándose en la teoría de conservación de recursos, se identifican diversas maneras de trabajo híbrido y se subraya la importancia de las bases organizacionales como políticas definidas, infraestructura tecnológica adecuada, liderazgo basado en la confianza, y una cultura organizacional de bienestar. Los hallazgos sugieren que los esquemas híbridos bien diseñados promueven satisfacción laboral, balance vida-trabajo, y bienestar en el largo plazo, lo que lleva a destacar el rol estratégico de la gestión de recursos humanos en la consolidación de regímenes laborales flexibles basados en la experiencia de los trabajadores. Partiendo de una perspectiva conceptual y sistémica, Sheveleva y Rogov (2021) estudian la digitalización del trabajo desde casa, señalando impactos al nivel individual, socio-psicológico y organizativo. A nivel individual, señalan aumentos en agotamiento y fatiga emocional; a nivel social-psicológico, minimalizan las interacciones informales y el sentido de pertenencia; y a nivel organizativo, señalan desafíos en la regulación del trabajo, el liderazgo, la motivación y la satisfacción en el trabajo. El análisis proporciona una mejor

comprensión de la complejidad del trabajo a distancia y sus efectos en la experiencia del empleado.

En el sector energía, Harun et al. (2014) estudiaron el estrés, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores que laboran en las plataformas de petróleo y gas offshore. Los autores explican que existe una correlación positiva entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, asimismo, el estrés tiene una correlación negativa con estas dos variables, señalando que es fundamental la implementación de estrategias organizacionales dirigidas hacia la protección y preservación de capital humano en condiciones de trabajo remoto y de alta demanda.

Ütük Bayımız y Orhan (2025) investigan las condiciones laborales en plataformas digitales de trabajo con un modelado temático basado en Asignación Latente de Dirichlet (LDA), a partir de 342 reseñas de trabajadores en plataformas como Reddit, FlexJobs, Toptal y Deel. Se revelan seis dimensiones principales de la experiencia de trabajo digital tales como la experiencia del usuario, satisfacción con la plataforma, gestión del tiempo, preocupaciones financieras, y procesos de búsqueda de empleo. Los resultados revelan que el diseñar una experiencia digital y unos entornos tecnológicos que satisfagan las expectativas de los trabajadores tiene un impacto positivo en su satisfacción, incluso por encima de los factores económicos. Esta perspectiva es especialmente pertinente para nuestro estudio, dado que conceptualizamos el teletrabajo como un ecosistema digital basado en la experiencia del empleado (Employee Experience, EX).

Magnier-Watanabe (2025) presenta un modelo de análisis para evaluar los efectos del teletrabajo en el bienestar subjetivo, la conciliación vida-trabajo, la satisfacción en el trabajo, el desempeño y la gestión del conocimiento, considerando a trabajadores senior en Japón y

Estados Unidos. Que adapta el trabajo remoto Mediadas por barreras de alfabetización digital, autoeficacia y diferencias culturales, que son influencia cómo los trabajadores en su RSM. También hace hincapié en la influencia del apoyo organizacional, capacitación tecnológica y el propio desarrollo del modelo híbrido de trabajo, para contrarrestar los inconvenientes relacionados con la transmisión del conocimiento y el bienestar laboral. Por último, Ashraf (2025) estudia las prácticas de liderazgo en equipos virtuales según el modelo Ambiente de Trabajo Basado en Resultados (ROWE), que se centra más en el cumplimiento de metas que en decir cuánto tiempo debe trabajarse. Señala que la autonomía, la flexibilidad y la confianza en los trabajadores remotos son factores cruciales para mejorar su satisfacción y desempeño. Al igual que se destaca que él y el establecimiento de metas claras, comunicación transparente, seguimiento y alineamiento con adaptabilidad y responsabilidad son fundamentales para el éxito, posicionando el modelo ROWE como una estrategia organizacional que promueve una experiencia positiva en trabajo a distancia. Para todos estos antecedentes se puede decir que, si bien el teletrabajo ha sido ampliamente estudiado en la literatura, aún existen vacíos en investigaciones que consideren explícitamente la experiencia del empleado como eje articulador de las estrategias de teletrabajo, más aún si se trata de sectores técnicos como el energético o en dentro de marcaciones latinoamericanas. En ese sentido, la presente investigación se enmarca dentro de esa ausencia y propone un modelo de teletrabajo basado en la experiencia del empleado, con miras a incrementar la satisfacción en el trabajo y el bienestar organizacional.

Objetivos:

Diseñar estrategias de teletrabajo fundamentadas en el enfoque de la experiencia del empleado (Employee Experience – EX) que contribuyan al fortalecimiento de la satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa ISES S.A.S. Los objetivos específicos incluyen:

1. Diagnosticar el nivel de satisfacción laboral y las condiciones organizacionales, tecnológicas y de seguridad y salud en el trabajo asociadas al teletrabajo en la empresa ISES S.A.S.
2. Analizar la aplicabilidad del enfoque de la experiencia del empleado (Employee Experience – EX) en la gestión del teletrabajo en la empresa ISES S.A.S.
3. Diseñar estrategias de teletrabajo fundamentadas en la experiencia del empleado (EX) orientadas al fortalecimiento de la satisfacción laboral de los colaboradores.
4. Validar la pertinencia y viabilidad de las estrategias de teletrabajo propuestas mediante la retroalimentación de los actores organizacionales involucrados.

Materiales y Métodos:

El proyecto sigue un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para un análisis exhaustivo. La investigación se desarrolla en seis fases:

1. **Fase de diagnóstico organizacional del teletrabajo:** Esta fase tiene como objetivo analizar las condiciones actuales en las que se desarrolla el teletrabajo en la empresa ISES S.A.S. Para ello, se realizó la recolección de información mediante encuestas dirigidas a los colaboradores y entrevistas a líderes organizacionales, permitiendo evaluar aspectos como la satisfacción laboral, las condiciones

tecnológicas, la comunicación interna y el bienestar de los empleados. Esta etapa permitió identificar la situación actual de la organización y establecer una base sólida para el desarrollo del estudio.

2. Fase de análisis organizacional y detección de brechas: En esta fase se llevó a cabo el procesamiento y análisis de la información recopilada durante el diagnóstico, con el fin de identificar las principales falencias en la implementación del teletrabajo. A partir de este análisis, se evidenciaron problemáticas relacionadas con la falta de estrategias estructuradas, debilidades en la comunicación organizacional, limitaciones tecnológicas y afectaciones en el compromiso laboral, lo que permitió definir las necesidades de mejora dentro de la organización.

3. Fase de diseño de estrategias organizacionales basadas en la experiencia del empleado: Esta fase se centra en la formulación de estrategias orientadas a mejorar la gestión del teletrabajo en la empresa. Las propuestas diseñadas buscan fortalecer la comunicación interna, optimizar el uso de herramientas tecnológicas, promover el bienestar laboral y mejorar el liderazgo en entornos de trabajo remoto, con el propósito de incrementar la satisfacción laboral y la eficiencia organizacional.

4. Fase de validación de la propuesta estratégica: En esta fase se evalúa la viabilidad y pertinencia de las estrategias diseñadas mediante la retroalimentación de los actores organizacionales involucrados. Este proceso permite realizar ajustes a las propuestas y garantizar su aplicabilidad en el contexto real de la empresa, asegurando que respondan a las necesidades identificadas y contribuyan al mejoramiento de la experiencia del empleado.

Resultados:

Los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico permitieron analizar el estado actual del teletrabajo en la empresa ISES S.A.S., evidenciando su impacto en la satisfacción laboral y en la experiencia del empleado. A partir de la aplicación de encuestas a los colaboradores, se identificó que el **78% presenta una percepción favorable frente a la implementación del teletrabajo**, principalmente por los beneficios asociados a la flexibilidad laboral y la reducción de tiempos de desplazamiento.

No obstante, el análisis por dimensiones evidenció que esta percepción positiva no se traduce de manera uniforme en la satisfacción laboral. En la dimensión de **flexibilidad laboral**, se obtuvo un nivel de favorabilidad del **82%**, consolidándose como el principal factor positivo del modelo. Sin embargo, en la dimensión de **bienestar y equilibrio vida-trabajo**, solo el **64% de los colaboradores manifestó niveles adecuados de satisfacción**, identificándose problemáticas relacionadas con la sobrecarga laboral, la falta de desconexión digital y el desbalance entre lo personal y lo laboral.

En cuanto a la **satisfacción intrínseca**, el **68% de los colaboradores expresó sentirse motivado con su trabajo**, aunque se evidencian debilidades en el reconocimiento, el acompañamiento organizacional y el sentido de pertenencia. Por su parte, la **satisfacción extrínseca alcanzó un 61%**, reflejando limitaciones en aspectos como las condiciones tecnológicas, la claridad de procesos y el acceso a herramientas adecuadas para el desarrollo del trabajo remoto.

Adicionalmente, el análisis cualitativo permitió identificar brechas organizacionales relevantes, entre las que se destacan la **deficiencia en la comunicación interna**, la percepción de **bajo apoyo organizacional** y la ausencia de lineamientos estructurados para la gestión del teletrabajo. Estas condiciones afectan directamente el compromiso organizacional, la productividad y la experiencia del empleado en entornos remotos.

En este sentido, los resultados evidencian que el teletrabajo en ISES S.A.S. ha sido implementado con un enfoque operativo, sin una estrategia integral centrada en la experiencia del empleado, lo que limita su efectividad y el aprovechamiento de sus beneficios organizacionales.

Con base en los hallazgos obtenidos, se formularon seis estrategias organizacionales fundamentadas en el enfoque de la experiencia del empleado, orientadas a cerrar las brechas identificadas:

1. **Fortalecimiento del liderazgo remoto:** Desarrollo de competencias en los líderes para mejorar la gestión de equipos virtuales, promoviendo confianza, seguimiento por resultados y comunicación efectiva.
2. **Optimización de la comunicación organizacional:** Implementación de canales estructurados y dinámicos que permitan mejorar la interacción entre equipos y reducir fallas en la coordinación del trabajo.

3. **Bienestar laboral y equilibrio vida-trabajo:** Diseño de políticas de desconexión digital, gestión del tiempo y programas de bienestar orientados a disminuir el estrés laboral.
4. **Fortalecimiento tecnológico:** Mejora de la infraestructura digital y provisión de herramientas tecnológicas adecuadas para garantizar la eficiencia del teletrabajo.
5. **Cultura organizacional centrada en el empleado (EX):** Promoción del sentido de pertenencia, el compromiso organizacional y la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.
6. **Seguimiento y evaluación del teletrabajo:** Implementación de indicadores de gestión y mecanismos de retroalimentación continua para medir el impacto y mejorar el modelo de teletrabajo.

En conjunto, los resultados evidencian que el teletrabajo en ISES S.A.S. tiene un alto potencial como herramienta estratégica, pero su efectividad depende de la implementación de un enfoque integral basado en la experiencia del empleado. Las estrategias propuestas permiten cerrar las brechas identificadas, mejorar la satisfacción laboral y fortalecer el desempeño organizacional, contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

Conclusiones:

Los resultados del estudio permiten concluir que el teletrabajo en ISES S.A.S. presenta una alta aceptación entre los colaboradores; sin embargo, su impacto en la satisfacción laboral se ve limitado por la ausencia de una gestión estratégica centrada en la experiencia del empleado. En este sentido, se identificaron brechas en aspectos como la comunicación

organizacional, el liderazgo remoto, el bienestar laboral y las condiciones tecnológicas, lo que evidencia una implementación principalmente operativa de esta modalidad. Asimismo, se determinó que la satisfacción laboral en entornos de teletrabajo depende de un equilibrio integral entre factores organizacionales, tecnológicos y humanos, más allá de la flexibilidad. Por lo tanto, la incorporación del enfoque de la experiencia del empleado y la implementación de estrategias estructuradas permiten fortalecer el compromiso, mejorar el bienestar y optimizar la eficiencia organizacional, consolidando el teletrabajo como un modelo sostenible y competitivo.

Palabras clave: Teletrabajo, Experiencia del empleado, Satisfacción laboral, Sector energético, Gestión del talento humano.

Referencias:

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Andrés-Reina, M., Díaz-Muñoz, R., & Rodríguez-Fernández, M. (2024). Employee experience: A comprehensive science mapping analysis. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–25.

Arias-González, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Editorial Enfoques.

Arias, F., et al. (2022). *Metodología de la investigación*. Editorial Inudi.

Belaid, F., Ben Guedria, W., & Ballouk, H. (2025). Teleworking and employee well-being: Evidence from organizational environments. *Journal of Business Research*.

Bersin, J., Clugston, M., & Hunt, S. (2017). *The employee experience: Culture, engagement, and technology*. Bersin by Deloitte.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage Publications.

Davenport, T. H., & Pearlson, K. (1998). Two cheers for the virtual office. *Sloan Management Review*, 39(4), 51–65.

Deloitte. (2020). *Global human capital trends 2020: The social enterprise at work*. Deloitte Insights.

- Dong, H., Liu, Y., & Zhang, S. (2025). The impact of telework on employee productivity and well-being in digital organizations. *Human Resource Management Review*.
- Gratton, L. (2021). *Redesigning work: How to transform your organization and make hybrid work for everyone*. MIT Press.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Jiménez-Figueroa, A., Pérez-López, S., & Ramírez-Correa, P. (2025). Telework adoption and employee satisfaction in Latin American organizations. *Journal of Organizational Studies*.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Malik, A., Budhwar, P., & Mohan, H. (2022). Employee experience – The missing link for engaging employees: Insights from an MNE’s AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(2), 97–115. <https://doi.org/10.1002/hrm.22144>
- McAlpine, K. L., Bell, B. S., & León, E. (2024). It matters how you got there and who else is doing it: Examining the effects of two social-contextual characteristics of working from home. *Human Resource Management*, 64(1), 289–306.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.

Mourgues, C., Nuez, A., Pereira, B., Cambon, B., Doplat, C., Quiers, V., Guiguet-Auclair, C., & Dutheil, F. (2025). Adapting work at the hospital during the COVID-19 pandemic: A qualitative study of administrative staff's teleworking experience. *Heliyon*, 11(3), e43278.

Nilles, J. M. (1998). *Managing telework: Strategies for managing the virtual workforce*. Wiley.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232.

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: A new human resource management paradigm. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). PMI.

Romo, H. L. (2001). *Metodología de encuestas*. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.

The Employee Experience Index. (2017). *IBM Smarter Workforce Institute & Workhuman*.

U.S. Government Accountability Office. (2025, May). *Telework: Private sector stakeholder and expert views* (GAO-25-107078).

Yang, P., & Zhang, S. (2025). Employee experience: Conceptualization, scale development, and validation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 605.