

Artículo.

Estrategias del teletrabajo y gestión laboral: caso de estudio, personal administrativo en la empresa ASOSERLIMUSON

Telework strategies and labor management: a case study of administrative staff at ASOSERLIMUSON company

Joyce Patricia Tutivén Castro ^{1,*} y María Gabriela Guevara Loayza ²

¹ Universidad Estatal Península De Santa Elena, Ecuador, Santa Elena;
<https://orcid.org/0009-0009-4181-3976>

² Universidad Estatal Península De Santa Elena, Ecuador, Santa Elena;
<https://orcid.org/0009-0001-8390-6478>; mguevara@upse.edu.ec

* Correspondencia: joyce.tutivencastro3709@upse.edu.ec

Cita: Tutivén Castro, J. P., & Guevara Loayza, M. G. (2026). Estrategias del teletrabajo y gestión laboral: caso de estudio, personal administrativo en la empresa ASOSERLIMUSON. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 4(1), 312-326. <https://doi.org/10.70881/mcj/v4/n1/131>

Recibido: 05/02/2026

Revisado: 01/03/2026

Aceptado: 04/03/2026

Publicado: 06/03/2026



Copyright: © 2026 por los autores. Este artículo es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la [Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional \(CC BY-NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

 <https://doi.org/10.70881/mcj/v4/n1/131>

Resumen: El teletrabajo se ha consolidado como una modalidad laboral estratégica en la gestión administrativa de las organizaciones, especialmente en contextos caracterizados por la transformación digital y la necesidad de flexibilidad operativa. En este marco, el presente estudio tuvo como objetivo determinar la incidencia de las estrategias de teletrabajo en la gestión laboral del personal administrativo de la empresa ASOSERLIMUSON, considerando las dimensiones tecnológica, organizacional y humana. La investigación adoptó un enfoque mixto, de tipo descriptivo–correlacional, con un diseño no experimental y transversal. La recolección de información se realizó mediante la aplicación de una encuesta estructurada dirigida al personal administrativo, complementada con entrevistas semiestructuradas a informantes clave, lo que permitió obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. El análisis se orientó a identificar cómo las estrategias de teletrabajo influyeron en la planificación, organización, evaluación del desempeño y desarrollo del talento humano, así como en aspectos vinculados al bienestar emocional y la motivación laboral. Los resultados aportaron evidencia empírica que contribuye al fortalecimiento de la gestión laboral en entornos administrativos que incorporan modalidades de trabajo remoto.

Palabras clave: gestión del trabajo; organización del trabajo; personal administrativo; tecnologías de la información; teletrabajo.

Abstract: Teleworking has become a strategic work modality in the administrative management of organizations, particularly in contexts marked by digital transformation and the need for operational flexibility. Within this framework, the objective of this study was to determine the impact of teleworking strategies on the labor management of the administrative staff of the company ASOSERLIMUSON, considering technological, organizational, and human dimensions. The research adopted a mixed-methods approach, with a descriptive–correlational scope and a non-experimental, cross-sectional design. Data collection was conducted through a structured survey administered to administrative personnel, complemented by semi-structured interviews with key informants, allowing for a comprehensive understanding of the phenomenon under study. The analysis focused on identifying how teleworking strategies influenced work planning, organization, performance evaluation, and human talent development, as well as aspects related to emotional well-being and work motivation. The results provided empirical evidence that

contributes to strengthening labor management in administrative environments that implement remote work modalities.

Keywords: administrative staff; information technologies; teleworking; work management; work organization.

1. Introducción

La transformación digital redefine de manera sostenida la estructura y organización del trabajo en las instituciones públicas y privadas; no se limita a la incorporación de herramientas tecnológicas, sino que implica ajustes en la forma en que se planifican, coordinan y supervisan las actividades laborales. La expansión de plataformas colaborativas, sistemas de gestión en línea y entornos virtuales de comunicación ha modificado no solo la ejecución de tareas administrativas, sino también los mecanismos de supervisión, coordinación y evaluación del desempeño. En este marco, tal como señalan Kniffin et al. (2021), los entornos laborales digitalizados transforman las dinámicas de control, interacción y rendimiento, exigiendo nuevas formas de gestión adaptadas a contextos mediados por tecnología. En este escenario, el teletrabajo deja de ser una modalidad contingente para consolidarse como un modelo organizativo con implicaciones estructurales en la gestión laboral. En esta línea, Messenger (2019) explica que el teletrabajo contemporáneo no representa simplemente un cambio espacial, sino una reorganización profunda de las dinámicas productivas y de control del trabajo. Esta perspectiva se complementa con los hallazgos de Benavides & Silva Peñaherrera (2022), quienes evidencian que la efectividad del teletrabajo depende menos del traslado físico de las funciones y más de la forma en que las organizaciones regulan y estructuran esta modalidad.

En el ámbito internacional, la literatura científica coincide en que el trabajo remoto exige ajustes sustanciales en los modelos de gestión del empleo y en las prácticas de dirección. En este sentido, tal como sostienen Kniffin et al. (2021), la consolidación del trabajo a distancia obliga a replantear los sistemas de coordinación, seguimiento y liderazgo dentro de las organizaciones, especialmente cuando se adoptan esquemas híbridos. De manera complementaria, según Wei et al. (2024), las transformaciones en la estructura del trabajo inciden directamente en el clima organizacional, el bienestar psicológico y la satisfacción laboral, evidenciando que la implementación del teletrabajo no puede analizarse únicamente desde la eficiencia operativa. Asimismo, en la línea de Elamalki et al. (2024), la adaptación de los modelos de gestión resulta determinante para sostener la motivación y el desempeño en contextos institucionales mediados por tecnología. Estas aportaciones sitúan el fenómeno en una dimensión estructural que trasciende el componente tecnológico y lo ubica dentro del campo de la gestión estratégica del talento humano.

En América Latina, la implementación del teletrabajo muestra particularidades asociadas a procesos de modernización institucional aún en consolidación. En este contexto regional, según Franco-López & Uribe-Gómez (2022) describen el teletrabajo como una modalidad propia de contextos de transformación organizacional que requiere coherencia normativa y rediseño de procesos para sostener su efectividad. En el plano empresarial, Bravo Bravo & Almeida Blacio (2024) sostienen que la denominada “nueva normalidad” impone desafíos estratégicos en la administración del personal, especialmente en organizaciones de servicios donde coexisten funciones presenciales

y remotas. Este escenario evidencia que la adopción del teletrabajo no garantiza automáticamente mejoras en desempeño o eficiencia; por el contrario, su impacto depende de la articulación entre recursos tecnológicos, lineamientos institucionales y prácticas de supervisión. En coherencia con lo anterior, tal como señalan Elamalki et al. (2024), la efectividad del trabajo en entornos organizacionales mediados por tecnología se encuentra condicionada por la calidad de los sistemas de gestión y por la coherencia entre estructura organizativa, liderazgo y mecanismos de evaluación del rendimiento.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, el desempeño laboral se vincula estrechamente con la claridad en la planificación, la organización de tareas y los mecanismos de retroalimentación. En este marco conceptual, según Chiavenato (2020) concibe la gestión laboral como un proceso integral que articula evaluación, desarrollo y motivación del personal, mientras que Dessler (2020) enfatiza que los sistemas de supervisión y control deben adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo para sostener la productividad. En este marco, la calidad del clima organizacional adquiere relevancia como variable mediadora entre las prácticas de gestión y el rendimiento individual. Aldaz Quinto (2022) identifica una relación significativa entre clima organizacional y desempeño laboral, y Crespo Crespo & Serrano-Moreno (2022) confirman que factores estructurales del entorno institucional influyen directamente en la estabilidad y eficacia del talento humano. De manera complementaria, Palma Campos et al. (2023) evidencian que, en entidades públicas latinoamericanas, la percepción de coherencia organizativa fortalece el compromiso y la sostenibilidad institucional.

Estas consideraciones adquieren especial relevancia en organizaciones de servicios con dinámicas mixtas, donde las actividades operativas requieren presencialidad y las funciones administrativas pueden desarrollarse mediante esquemas remotos. En tales contextos, el teletrabajo se integra a estructuras previamente diseñadas para la presencialidad, generando ajustes en la coordinación interdepartamental, en la comunicación interna y en el seguimiento del desempeño. La coexistencia de modalidades laborales plantea interrogantes sobre la forma en que las estrategias de teletrabajo inciden en la gestión laboral y en la percepción del personal respecto a su desempeño y bienestar.

En este escenario se sitúa la empresa ASOSERLIMUSON, dedicada a la prestación de servicios de mantenimiento, donde las funciones administrativas adoptan esquemas de teletrabajo o modalidades híbridas. Si bien la organización dispone de recursos tecnológicos para sostener el trabajo remoto, resulta necesario examinar cómo estas estrategias se articulan con los procesos de planificación, organización, evaluación del desempeño y desarrollo del talento humano. La presente investigación tiene como objetivo analizar la incidencia de las estrategias de teletrabajo en la gestión laboral del personal administrativo de ASOSERLIMUSON, considerando las dimensiones tecnológica, organizacional y humana que intervienen en el desarrollo del trabajo remoto.

2. Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de analizar la relación entre las estrategias de teletrabajo y la gestión laboral del personal administrativo de la empresa ASOSERLIMUSON. La elección de este enfoque respondió a la necesidad de abordar un fenómeno

organizacional que involucra dimensiones objetivas, planificación, supervisión y evaluación del desempeño, y dimensiones subjetivas vinculadas a percepciones, experiencias y prácticas laborales. En este sentido, según Chiavenato (2020) sostiene que la integración de datos cuantificables con información cualitativa permite una comprensión más amplia de los procesos de gestión del talento humano. Asimismo, Franco-López & Uribe-Gómez (2022) indican que el análisis del teletrabajo requiere aproximaciones metodológicas que contemplen tanto variables estructurales como factores organizativos.

Diseño y tipo de investigación

El estudio fue de tipo descriptivo–correlacional, dado que se caracterizaron las condiciones en que se implementaron las estrategias de teletrabajo y se examinó su asociación con los procesos de gestión laboral, sin establecer relaciones de causalidad. El diseño fue no experimental y de corte transversal, ya que las variables se observaron en su contexto natural y la recolección de datos se realizó en un único momento temporal. Campaña Lara et al. (2021) señalan que este tipo de diseño resulta pertinente en investigaciones organizacionales donde no es posible manipular las condiciones de trabajo, especialmente en estudios aplicados sobre teletrabajo.

Población, muestra y muestreo

La población estuvo conformada por el personal administrativo de ASOSERLIMUSON, encargado de funciones de planificación, coordinación y registro de actividades institucionales. Se trabajó con una muestra de 25 colaboradores administrativos que mantenían vínculo laboral vigente al momento del estudio y que desempeñaban funciones bajo modalidad de teletrabajo o esquema híbrido.

El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad de los participantes y su experiencia directa con el fenómeno estudiado. Se incluyó únicamente al personal administrativo activo y se excluyó al personal operativo cuya labor requería presencialidad permanente. También se excluyeron cuestionarios incompletos. Este procedimiento se adoptó debido a las características reales de la organización y a la naturaleza aplicada del estudio (Campaña Lara et al., 2021).

Variables de estudio

Se analizaron dos variables principales:

- Variable independiente: Estrategias de teletrabajo, abordada desde tres dimensiones: tecnológica, organizacional y humana, en coherencia con los planteamientos de Benavides & Silva Peñaherrera (2022), quienes proponen analizar el teletrabajo desde una perspectiva integral.
- Variable dependiente: Gestión laboral del personal administrativo, estructurada en tres dimensiones: planificación y organización, evaluación del desempeño y desarrollo del talento humano, conforme a los enfoques contemporáneos de gestión descritos por Chiavenato (2020).

La operacionalización de las variables permitió establecer correspondencia entre dimensiones, indicadores e ítems del instrumento de medición, garantizando coherencia entre el marco conceptual y el proceso empírico.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de información cuantitativa se utilizó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario estructurado compuesto por 20 ítems cerrados con escala tipo Likert de cinco niveles (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). El instrumento fue diseñado en función de las dimensiones e indicadores definidos en la matriz de operacionalización. Dessler (2020) señala que las escalas estructuradas resultan adecuadas para evaluar percepciones relacionadas con desempeño y prácticas de gestión.

De forma complementaria, se aplicó una entrevista semiestructurada a informantes clave del área administrativa, seleccionados intencionalmente según su experiencia y nivel de responsabilidad. Esta técnica permitió profundizar en aspectos organizativos y emocionales asociados al teletrabajo, tal como recomienda Eurofound (2022) en estudios sobre condiciones laborales en entornos remotos.

Validez y confiabilidad

La validez de contenido del cuestionario se estableció mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la claridad, coherencia y pertinencia de los ítems respecto a las variables del estudio. Para determinar la confiabilidad se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose valores superiores a 0,80 tanto por variable como para el instrumento total, lo que indicó una alta consistencia interna. Fan et al. (2022) destacan que la verificación de confiabilidad resulta fundamental en estudios correlacionales sobre desempeño laboral.

Procedimiento

El procedimiento se desarrolló en cuatro etapas:

- Solicitud y obtención de autorización institucional;
- Aplicación del cuestionario al personal administrativo, garantizando anonimato y confidencialidad;
- Realización de entrevistas semiestructuradas;
- Organización y análisis de los datos recolectados.

Los datos cuantitativos se procesaron mediante estadística descriptiva y correlacional. Para analizar la relación entre variables se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, considerando que los datos provenían de escalas ordinales y que el tamaño muestral era reducido. Este estadístico no paramétrico permitió estimar asociaciones monotónicas sin asumir normalidad en la distribución de los datos, lo cual es coherente con investigaciones organizacionales aplicadas (Campaña Lara et al., 2021).

La información cualitativa se sistematizó mediante categorización temática, lo que permitió complementar la interpretación de los resultados cuantitativos y fortalecer el análisis integral del fenómeno, en concordancia con lo señalado por Franco-López & Uribe-Gómez (2022).

Consideraciones éticas

La participación fue voluntaria y se obtuvo consentimiento informado previo a la recolección de los datos. Se garantizó la confidencialidad de la información y el uso exclusivo de los resultados con fines académicos. Este procedimiento se alineó con las

recomendaciones éticas para estudios sobre condiciones de trabajo y gestión laboral en contextos organizacionales Eurofound (2022).

3. Resultados

Los resultados se derivaron del análisis estadístico de los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a 25 colaboradores administrativos, cifra que correspondió a la totalidad del personal que cumplía con los criterios de inclusión establecidos en el estudio. En este sentido, más que constituir una muestra reducida en términos absolutos, el número de participantes representó prácticamente el universo accesible del área administrativa de la empresa ASOSERLIMUSON, lo que permitió trabajar con información completa del grupo objeto de análisis y minimizar sesgos derivados de selección parcial.

Dado que la investigación tuvo un alcance descriptivo–correlacional y se desarrolló en un contexto organizacional específico, el interés no se centró en la generalización estadística a poblaciones externas, sino en la comprensión rigurosa de la dinámica interna de la institución. Kniffin et al. (2021) señalan que en estudios organizacionales aplicados el tamaño muestral suele estar condicionado por la estructura real de la entidad analizada, sin que ello invalide el análisis de asociaciones cuando se emplean procedimientos estadísticos coherentes con las características de los datos. En esta línea, la utilización del coeficiente Rho de Spearman resultó metodológicamente pertinente, al tratarse de un estadístico no paramétrico adecuado para muestras pequeñas y escalas ordinales.

Además, la consistencia interna del instrumento alcanzó valores elevados de alfa de Cronbach (superiores a 0,88), lo que evidenció estabilidad y confiabilidad en las mediciones realizadas, fortaleciendo la solidez del análisis pese al tamaño del grupo estudiado. De esta manera, el uso de 25 encuestas se justificó tanto por la delimitación contextual del estudio como por la coherencia entre diseño metodológico, tipo de datos y técnicas estadísticas empleadas.

Estrategias de teletrabajo

El análisis descriptivo evidenció que la percepción global de las estrategias de teletrabajo alcanzó una media general de 3,42 en una escala de cinco puntos, lo que indicó una valoración moderadamente favorable por parte del personal administrativo.

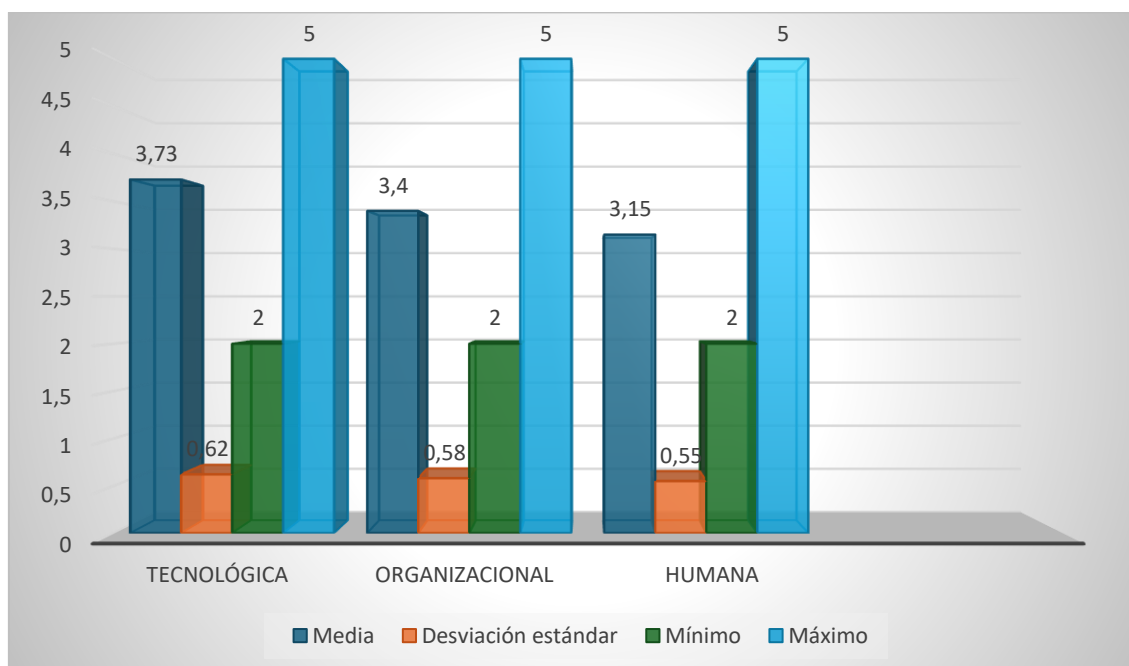
La dimensión tecnológica presentó la media más elevada ($M = 3,73$; $DE = 0,62$), lo que reflejó condiciones relativamente adecuadas en términos de disponibilidad de dispositivos, conectividad y uso de plataformas digitales. En contraste, la dimensión organizacional registró una media de 3,40 ($DE = 0,58$), mientras que la dimensión humana obtuvo la valoración más baja ($M = 3,15$; $DE = 0,55$), sugiriendo oportunidades de mejora en aspectos vinculados a coordinación, bienestar emocional y autonomía laboral (Tabla 1).

Tabla 1*Estadísticos descriptivos de la variable Estrategias de teletrabajo*

Dimensión	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Tecnológica	3,73	0,62	2	5
Organizacional	3,40	0,58	2	5
Humana	3,15	0,55	2	5
Total variable	3,42	0,47	2	5

Nota. Escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). n = 25. **Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

La distribución comparativa de las medias por dimensión puede observarse en la Figura 1, donde se evidenció una diferencia gradual entre el componente tecnológico y el humano.

Figura 1*Distribución de medias por dimensión de las estrategias de teletrabajo*

Gestión laboral del personal administrativo

En relación con la variable Gestión laboral, se obtuvo una media global de 3,61 (DE = 0,44), lo que indicó una percepción favorable de los procesos de planificación, evaluación y desarrollo del talento humano dentro de la organización.

La dimensión planificación y organización alcanzó la media más alta (M = 3,72; DE = 0,49), evidenciando que las actividades laborales fueron percibidas como estructuradas y con cronogramas relativamente claros. La evaluación del desempeño presentó una media de 3,64 (DE = 0,52), lo que sugirió que existían mecanismos de seguimiento y retroalimentación funcionales. Por su parte, el desarrollo del talento humano registró

una media ligeramente inferior ($M = 3,48$; $DE = 0,51$), indicando que aspectos como reconocimiento institucional y oportunidades de crecimiento profesional podrían fortalecerse (Tabla 2).

Tabla 2

Estadísticos descriptivos de la variable Gestión laboral del personal administrativo

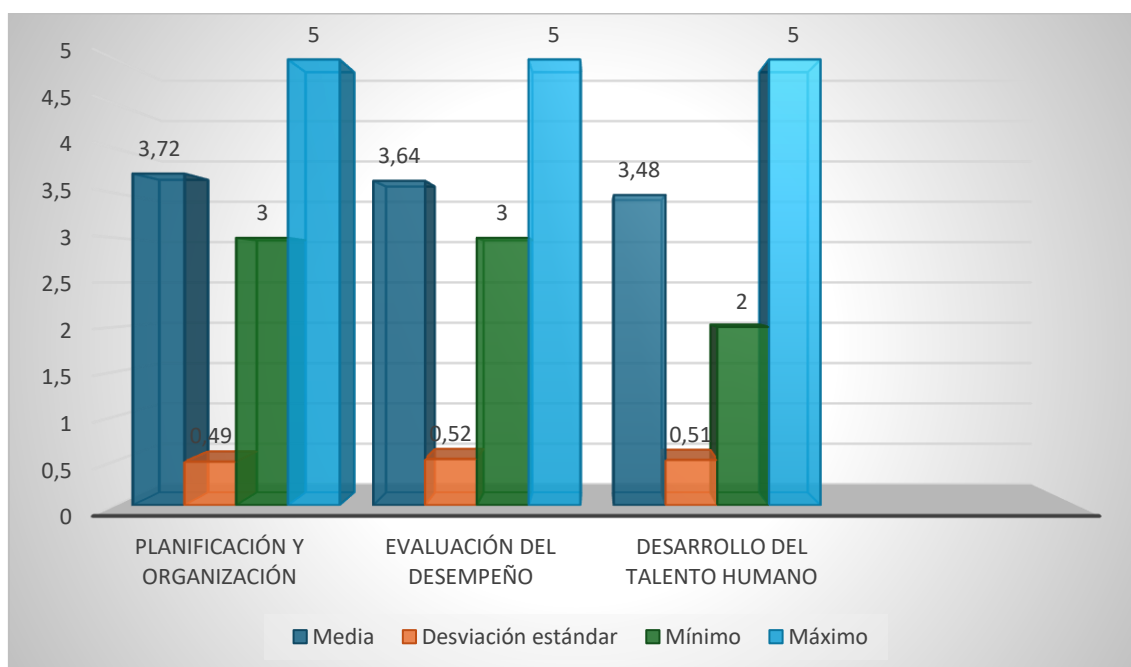
Dimensión	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Planificación y organización	3,72	0,49	3	5
Evaluación del desempeño	3,64	0,52	3	5
Desarrollo del talento humano	3,48	0,51	2	5
Total variable	3,61	0,44	3	5

Nota. Escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). $n = 25$. **Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

La comparación visual de las dimensiones se presenta en la Figura 2, donde se observó una tendencia homogénea con ligera variación en el componente de desarrollo profesional.

Figura 2

Distribución de medias por dimensión de la gestión laboral



Ítems con mayor y menor valoración

El análisis detallado de los ítems permitió identificar fortalezas y áreas críticas dentro del estudio. Entre los ítems mejor valorados se destacaron la disponibilidad de dispositivos tecnológicos ($M = 4,16$) y la conectividad a internet ($M = 4,12$), lo que confirmó que la infraestructura tecnológica constituyó una fortaleza organizacional.

En contraste, los ítems con menor puntuación correspondieron al apoyo técnico oportuno (M = 2,96), al reconocimiento institucional (M = 3,28) y a la coordinación interdepartamental (M = 3,32). Estos resultados evidenciaron que, aunque el componente tecnológico se encontró consolidado, existieron debilidades en el acompañamiento organizacional y en prácticas de reconocimiento (Tabla 3).

Tabla 3

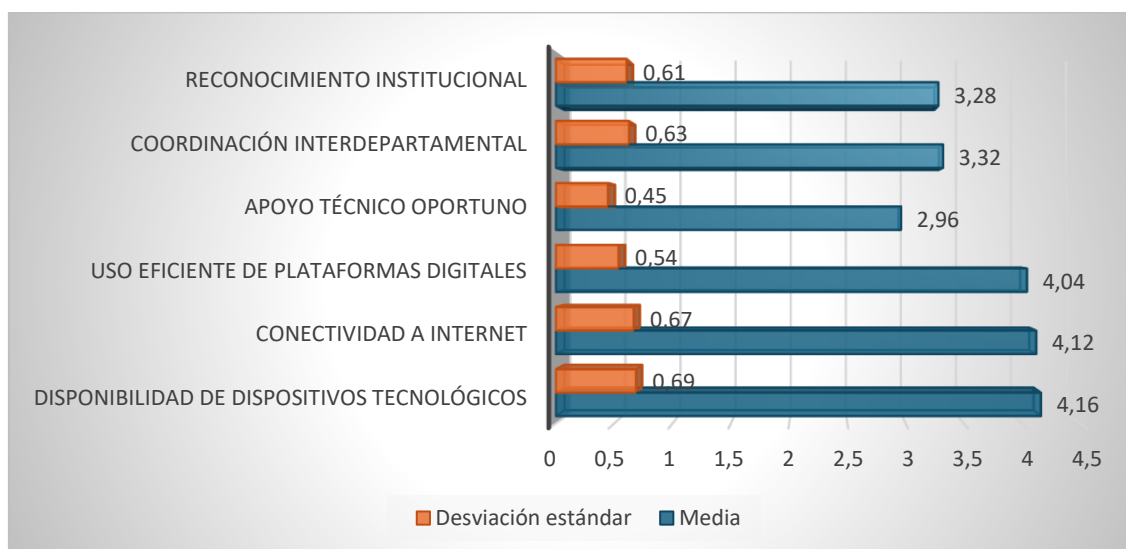
Ítems con mayor y menor media en las variables del estudio

Categoría	Ítem	Media	Desviación estándar
Ítems más valorados	Disponibilidad de dispositivos tecnológicos	4,16	0,69
	Conectividad a internet	4,12	0,67
	Uso eficiente de plataformas digitales	4,04	0,54
Ítems con menor valoración	Apoyo técnico oportuno	2,96	0,45
	Coordinación interdepartamental	3,32	0,63
	Reconocimiento institucional	3,28	0,61

La representación gráfica de estas diferencias se observa en la Figura 3.

Figura 3

Comparación de ítems con mayor y menor valoración



Confiabilidad del instrumento

La consistencia interna del cuestionario fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach. La variable Estrategias de teletrabajo obtuvo un valor de 0,88, mientras que Gestión laboral alcanzó 0,90. El instrumento total registró un alfa de 0,91, lo que indicó un nivel alto de confiabilidad y adecuada estabilidad de las mediciones (Tabla 4).

Tabla 4

Coefficiente alfa de Cronbach del instrumento

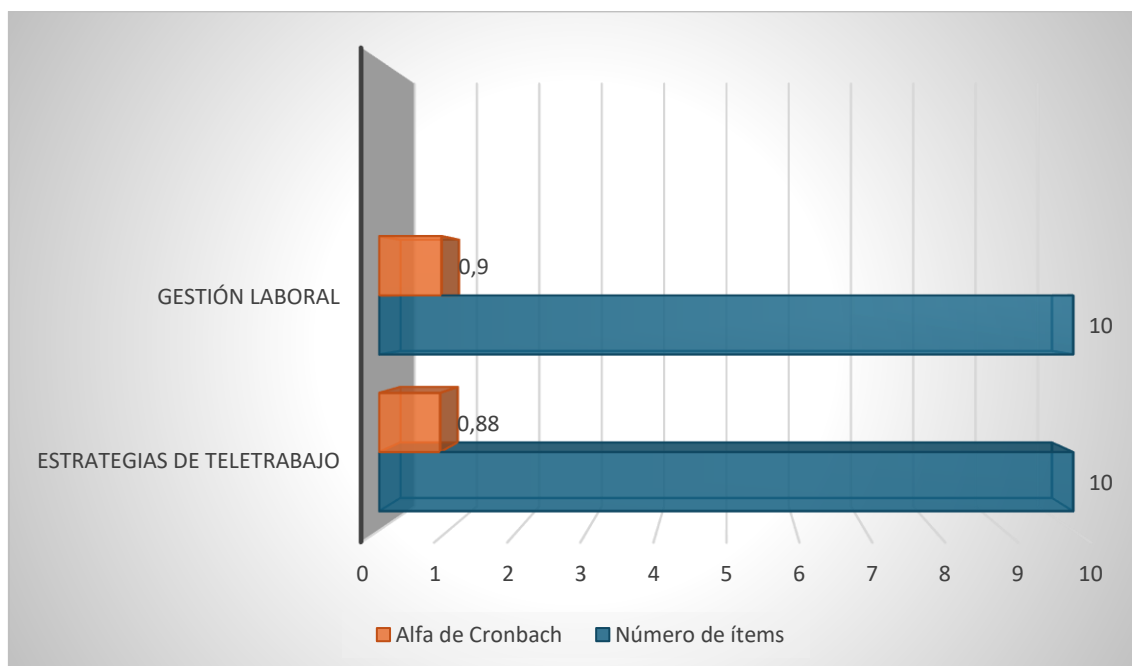
Escala	Número de ítems	Alfa de Cronbach
Estrategias de teletrabajo	10	0,88
Gestión laboral	10	0,90
Instrumento total	20	0,91

Nota. Valores iguales o superiores a 0,70 indican una adecuada consistencia interna.

La visualización comparativa de estos valores se muestra en la Figura 4.

Figura 4

Valores del coeficiente alfa de Cronbach por variable



Relación entre estrategias de teletrabajo y gestión laboral

El análisis correlacional mediante el coeficiente Rho de Spearman evidenció una asociación positiva de magnitud moderada entre las estrategias de teletrabajo y la gestión laboral ($\rho = 0,54$; $p < 0,01$). Este resultado indicó que una mejor percepción del teletrabajo se relacionó con una valoración más favorable de los procesos de gestión laboral (Tabla 5).

Tabla 5

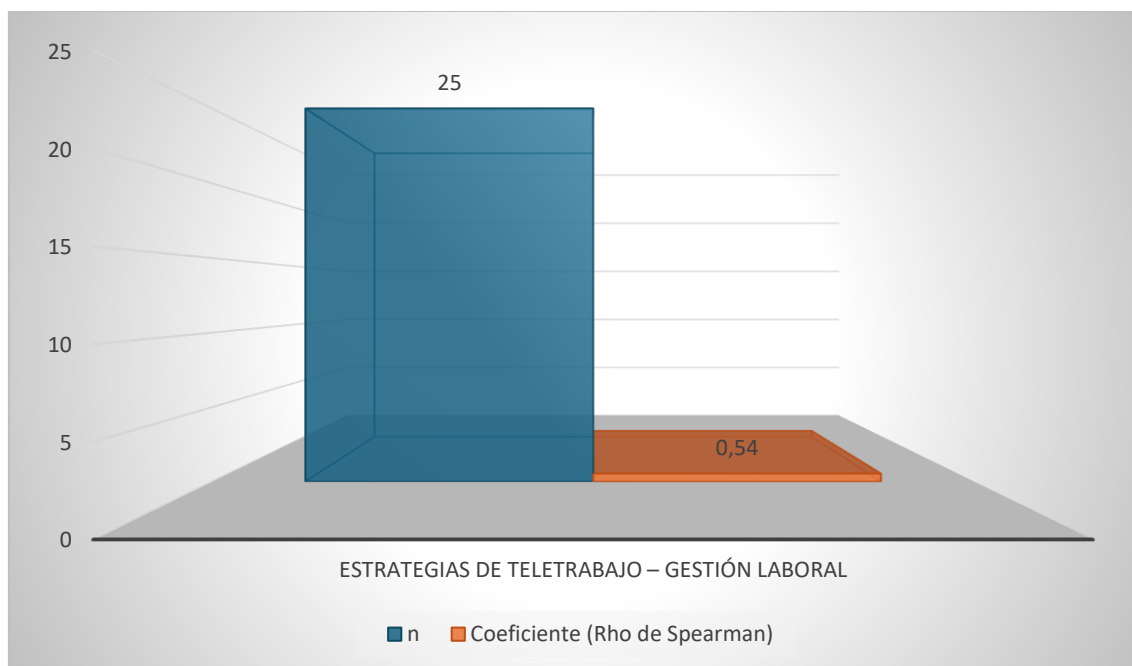
Correlación entre estrategias de teletrabajo y gestión laboral

Variables correlacionadas	n	Coefficiente (Rho de Spearman)	p
Estrategias de teletrabajo – Gestión laboral	25	0,54	< 0,01

La representación gráfica de esta relación se presenta en la Figura 5, donde se observó una tendencia ascendente consistente entre ambas variables.

Figura 5

Relación entre estrategias de teletrabajo y gestión laboral



En conjunto, los resultados mostraron que las estrategias de teletrabajo se asociaron de manera significativa con la gestión laboral del personal administrativo, particularmente en los procesos de planificación, evaluación del desempeño y desarrollo del talento humano.

4. Discusión

Los resultados evidencian que las estrategias de teletrabajo se asocian de manera positiva y estadísticamente significativa con la gestión laboral del personal administrativo de ASOSERLIMUSON ($\rho = 0,54$; $p < 0,01$). Esta relación confirma que el teletrabajo no opera como una variable aislada, sino como un componente integrado a las prácticas de planificación, supervisión y desarrollo del talento humano. En coherencia con lo planteado por Messenger (2019), el trabajo remoto se configura como una transformación organizativa más que como un simple cambio espacial, lo que explica que su impacto dependa de la forma en que se articula con los sistemas de gestión.

Desde una perspectiva estructural, los hallazgos coinciden con las reflexiones de (OECD, 2023, 2025), que subrayan la necesidad de adaptar los modelos de dirección y evaluación a entornos laborales digitalizados. En el caso analizado, la dimensión tecnológica presenta la valoración más alta, lo que indica que la infraestructura y la conectividad se encuentran relativamente consolidadas. Sin embargo, la dimensión humana registra puntuaciones menores, situación que confirma lo advertido por Eurofound (2022): la disponibilidad tecnológica no garantiza por sí sola bienestar ni eficacia organizacional. La implementación del teletrabajo requiere coherencia normativa, claridad en los roles y acompañamiento institucional para sostener su efectividad. Este planteamiento también es respaldado por Elamalki et al. (2024), quienes evidencian que en organizaciones con esquemas híbridos la efectividad del

trabajo remoto depende de la alineación entre estructura organizativa, mecanismos de supervisión y soporte institucional.

En el ámbito latinoamericano, los resultados dialogan con Franco-López & Uribe-Gómez (2022), quienes describen el teletrabajo como una modalidad que demanda rediseños organizativos profundos. La menor valoración de ítems relacionados con reconocimiento institucional y apoyo técnico sugiere que el componente organizacional aún puede fortalecerse, particularmente en lo que respecta a retroalimentación y coordinación interdepartamental. Bravo Bravo & Almeida Blacio (2024) sostienen que en contextos de “nueva normalidad” la gestión estratégica del talento humano debe evolucionar hacia esquemas más flexibles y participativos; los hallazgos del presente estudio refuerzan esta necesidad.

En cuanto a la gestión laboral, las medias obtenidas en planificación y organización (3,72) y evaluación del desempeño (3,64) muestran que existen estructuras funcionales relativamente claras. Estos resultados se alinean con lo planteado por Chiavenato (2020a) y Dessler (2020), quienes destacan que la claridad en la asignación de tareas y la existencia de mecanismos de seguimiento son factores clave para sostener el rendimiento en contextos remotos. A su vez, la correlación encontrada respalda lo señalado por Fan et al. (2022) y Hasan et al. (2023), quienes evidencian que las prácticas organizacionales influyen directamente en el desempeño laboral en entornos institucionales.

La dimensión humana del teletrabajo también adquiere relevancia en la interpretación de los resultados. El hecho de que el bienestar emocional y el reconocimiento institucional presenten valores relativamente más bajos coincide con los planteamientos de Larsman et al. (2024) y Wei et al. (2024), quienes subrayan que el clima organizacional y el apoyo percibido influyen en la satisfacción y estabilidad del personal. Asimismo, Aldaz Quinto (2022), Crespo Crespo & Serrano-Moreno (2022) y Palma Campos et al. (2023) evidencian que el clima organizacional constituye un factor determinante del desempeño. En esta misma línea, Tuya-Ramírez et al. (2025) demuestran que en empresas de servicios latinoamericanas el clima organizacional actúa como variable mediadora entre teletrabajo y rendimiento laboral, reforzando la importancia de la dimensión humana en contextos híbridos. En consecuencia, el impacto del teletrabajo no puede evaluarse únicamente desde indicadores operativos, sino también desde la percepción de apoyo, reconocimiento y cohesión institucional.

En términos de alcance, los resultados permiten comprender la dinámica interna de una organización de servicios con modalidad híbrida, aportando evidencia empírica en un campo aún en consolidación. No obstante, la naturaleza transversal del estudio impide analizar la evolución temporal de las variables, y el tamaño de la población estudiada limita la generalización de los hallazgos a otros contextos organizacionales. Estas limitaciones no invalidan los resultados, pero sí delimitan su interpretación y refuerzan la necesidad de estudios comparativos y longitudinales.

Finalmente, las futuras líneas de investigación pueden orientarse hacia el análisis de modelos híbridos en diferentes sectores productivos, la incorporación de diseños longitudinales que permitan evaluar cambios en el tiempo y la profundización cualitativa en aspectos emocionales y de liderazgo digital. El teletrabajo continúa evolucionando como fenómeno organizacional, y su estudio requiere enfoques integrales que articulen

tecnología, estructura y dimensión humana dentro de un marco estratégico de gestión laboral.

5. Conclusiones

La investigación confirma que las estrategias de teletrabajo presentan una incidencia significativa en la gestión laboral del personal administrativo de ASOSERLIMUSON, validando el objetivo general del estudio. Los resultados evidencian que el impacto del teletrabajo no se sustenta únicamente en la disponibilidad de infraestructura tecnológica, sino en el grado de alineación entre recursos digitales, lineamientos organizativos y prácticas formales de planificación, supervisión y evaluación del desempeño. La correlación positiva identificada demuestra que una implementación estructurada del trabajo remoto se asocia con percepciones más favorables sobre la gestión interna.

Asimismo, se determina que la dimensión organizacional y humana constituye el eje crítico para la sostenibilidad del modelo remoto. Aunque la organización dispone de condiciones tecnológicas adecuadas, variables como reconocimiento institucional, apoyo técnico oportuno y coordinación interdepartamental inciden directamente en la eficacia del teletrabajo. En este sentido, la planificación estructurada y los mecanismos de seguimiento contribuyen al mantenimiento del desempeño en esquemas híbridos; sin embargo, el fortalecimiento del desarrollo del talento humano —a través de procesos sistemáticos de capacitación, retroalimentación y proyección profesional— resulta determinante para consolidar el modelo.

Desde una perspectiva científica, el estudio aporta evidencia empírica en un contexto empresarial del sector servicios y refuerza la necesidad de abordar el teletrabajo desde un enfoque sistémico e integrador. Se concluye que esta modalidad es viable y funcional en ASOSERLIMUSON en la medida en que se gestione como un componente estratégico de la administración del talento humano, articulando dimensión tecnológica, estructura organizativa y bienestar laboral bajo criterios de coherencia institucional y sostenibilidad organizacional.

Contribución de los autores: Conceptualización, TJPC; metodología, TJPC y GLMG; análisis formal, TJPC; investigación, TJPC y GLMG; redacción del borrador original, TJPC; redacción, revisión y edición, GLMG; supervisión, GLMG. Ambas autoras han leído y aceptado la versión final del manuscrito.

Financiamiento: El proceso investigativo no ha recibido financiación externa.

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses

Declaración de disponibilidad de los datos: Los datos están disponibles previa solicitud a los autores de correspondencia: joyce.tutivencastro3709@upse.edu.ec

Referencias Bibliográficas

Aldaz Quinto, F. (2022). Correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la Unidad Educativa Francisco Iñiguez Castro del cantón Salitre, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382–1393. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588

- Benavides, F. G., & Silva Peñaherrera, M. (2022). Datos y evidencias del teletrabajo, antes y durante la pandemia por COVID-19. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(2), 133–146. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.06>
- Bravo Bravo, I. F., & Almeida Blacio, J. H. (2024). Administración y teletrabajo en la nueva normalidad, retos y perspectivas estratégicas. *Innova Science Journal*, 2(3), 13–25. <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v2/n3/40>
- Campaña Lara, M. V., Melendres Medina, E. M., Flores Dávila, J. V., & Acosta Velarde, R. D. (2021). Gestión del talento humano y el teletrabajo su impacto en la microeconomía durante la pandemia, una visión para auditorías. *Dominio de Las Ciencias*, 7(1), 793–809. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1741>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Crespo Crespo, A., & Serrano-Moreno, C. (2022). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en instituciones públicas. *Revista Científica y Arbitrada*, 8(2), 45–58. <https://doi.org/10.47212/rca.v8i2.2022>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- Elamalki, S., Hafidi, M., & Soualhi, M. (2024). Public employees' motivation and performance in local governments. *International Journal of Public Sector Management*, 37(1), 56–76. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2023-0134>
- Eurofound. (2022). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. Publications Office of the European Union. <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/abeb6083ef/ef22005en.pdf>
- Fan, T., Li, X., & Zhang, W. (2022). Public service motivation and job performance: A meta-analysis. *Review of Public Personnel Administration*, 42(3), 489–510. <https://doi.org/10.1177/0734371X20985320>
- Franco-López, J., & Uribe-Gómez, J. A. (2022). El teletrabajo como modalidad para épocas de transformaciones. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 10(3), 77–86. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3027>
- Hasan, N., Rahman, K., & Uddin, M. (2023). Public service motivation and job performance: Evidence from municipal employees. *Journal of Public Administration Research*, 45(2), 210–225. <https://doi.org/10.3389/jpa.2023.00210>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76, 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Larsman, P., Pousette, A., & Törner, M. (2024). The impact of a climate of perceived organizational support on nurses' well-being and healthcare-unit performance. *Journal of Advanced Nursing*, 80(12), 4921–4932. <https://doi.org/10.1111/jan.16188>
- Messenger, J. (2019). *Telework in the 21st century*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789903751>

- OECD. (2023). *Public Employment and Management 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>
- OECD. (2025). *Government at a Glance 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>
- Palma Campos, L., Díaz, M., Rodríguez, J., & Silva, R. (2023). Clima organizacional y desempeño en entidades públicas latinoamericanas. *Revista Iberoamericana de Gestión Pública*, 9(1), 77–95. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7654321>
- Tuya-Ramírez, P., León-García, M., & Torres, J. (2025). Motivación y desempeño laboral en gobiernos locales. *Revista Científica de Administración Pública*, 12(2), 44–60. <https://doi.org/10.5944/rcap.12.2.2025>
- Wei, X., Fan, Y., Bai, J., Zhang, Q., & Wen, Y. (2024). The relationship between organizational climate and job satisfaction of kindergarten teachers: A chain mediation model of occupational stress and emotional labor. *Frontiers in Psychology*, 15, 1373892. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1373892>