La motivación laboral ante la implementación del teletrabajo en el personal administrativo de la UDELAS

Job motivation in the face of the implementation of teleworking among UDELAS administrative staff

Danysabel Caballero
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6566-8787
Correo: danysabelcaballero@gmail.com
Universidad Especializada de las Américas (UDELAS), Panamá

José Hurtado
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7155-1667
Correo: Joseantonio1384@yahoo.com
Universidad Especializada de las Américas (UDELAS), Panamá

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar la influencia de la motivación laboral en la implementación del teletrabajo en el personal administrativo de la Universidad Especializada de las Américas (UDELAS), sede Panamá. Para ello, se utilizó un diseño metodológico mixto descriptivo-correlacional, aplicando encuestas a una población conformada por 45 empleados administrativos. Los resultados muestran que factores como la autonomía, comunicación efectiva, herramientas tecnológicas y retroalimentación constante influyen significativamente en la motivación intrínseca y extrínseca de los trabajadores. A pesar de que el teletrabajo ha permitido la continuidad operativa, se identifican áreas críticas de mejora relacionadas con capacitación, cultura organizacional y coordinación interna. Se recomienda la implementación de programas de desarrollo profesional y estrategias de comunicación institucional para fortalecer la motivación y productividad del personal en entornos virtuales.

Palabras clave

Motivación laboral, teletrabajo, personal administrativo, cultura organizacional, UDELAS.

Abstract

This study aims to analyze the influence of job motivation on the implementation of telework in the administrative staff of UDELAS University, Panama campus. A descriptive-correlational mixed-method design was used, applying surveys to a population of 45 administrative employees. The results show that factors such as autonomy, effective communication, technological tools and constant feedback significantly influence the intrinsic and extrinsic motivation of workers. Although telecommuting has allowed operational continuity, critical areas for improvement related to training, organizational culture and internal coordination are identified. It is recommended to implement professional development programs and institutional communication strategies to strengthen motivation and productivity in virtual environments.

Keywords

Job motivation, telework, administrative staff, organizational culture, UDELAS.

Recepción: 14 / mayo / 2025
Aceptación: 9 / junio / 2025

Introducción

La pandemia de la COVID-19 supuso una transformación radical en los modelos tradicionales de organización laboral, acelerando la implementación del teletrabajo como modalidad predominante en numerosas instituciones públicas y privadas a nivel global. Este cambio estructural, más que coyuntural, impulsó a muchas organizaciones a rediseñar sus esquemas operativos en tiempo récord, enfrentando el desafío de mantener la productividad y la cohesión organizacional en entornos virtuales.

En este contexto, la Universidad Especializada de las Américas (UDELAS), sede Panamá, adoptó el teletrabajo de forma masiva como medida de continuidad operativa. Esta transición alteró significativamente las dinámicas institucionales, afectando tanto los flujos de trabajo como las formas de comunicación interna, con implicaciones directas en la motivación del personal administrativo. Como en muchas universidades latinoamericanas, la adaptación no solo fue tecnológica, sino también cultural y organizacional, demandando una rápida redefinición de roles, expectativas y prácticas laborales.

De acuerdo con Escudero y García (2024), el teletrabajo se entiende como una modalidad flexible de empleo que permite el desarrollo de tareas profesionales sin requerir la presencia física del trabajador en el entorno organizacional, mediante el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Esta práctica ha demostrado su capacidad para mejorar el desempeño laboral al promover una mayor autonomía, facilitar el equilibrio entre la vida personal y profesional, y reducir el tiempo invertido en desplazamientos, contribuyendo así al bienestar general de los trabajadores (Bauzá & Reyes, 2019). En esta misma línea, Aguilar (2022) subraya que el teletrabajo puede generar impactos positivos más amplios, como la optimización de la calidad de vida y la disminución del desempleo estructural, al expandir las oportunidades laborales más allá de las limitaciones geográficas tradicionales.

No obstante, la literatura reciente también enfatiza que esta modalidad plantea desafíos significativos en términos de gestión del capital humano. Diversos estudios han señalado que uno de los principales obstáculos para la consolidación exitosa del teletrabajo es el sostenimiento de niveles óptimos de motivación laboral, particularmente en instituciones educativas donde la interacción humana, el sentido de pertenencia y la colaboración interdependiente son esenciales para el funcionamiento efectivo (Ramírez & Perdomo, 2020; Chiavenato, 2017). La ausencia de contacto físico frecuente puede provocar sentimientos de aislamiento, disminución del reconocimiento institucional, falta de retroalimentación oportuna y dificultades en la gestión de tareas en equipo, aspectos que inciden negativamente en la motivación tanto intrínseca como extrínseca del personal.

En este marco, resulta pertinente indagar sobre los factores motivacionales que inciden en la experiencia del teletrabajo desde una perspectiva organizacional. Surge así la pregunta de investigación central: ¿Cómo influye la motivación laboral en la implementación exitosa del teletrabajo en el personal administrativo de la UDELAS? Esta interrogante se formula considerando que el compromiso, la satisfacción y el rendimiento del trabajador están estrechamente vinculados con el clima organizacional y los estímulos motivacionales que brinda la institución, incluso en entornos virtuales.

En consecuencia, se plantea la siguiente interrogante ¿existe una relación positiva entre una cultura organizacional favorable y la motivación del personal en contextos de trabajo remoto? Se asume que, cuando las condiciones institucionales ofrecen soporte tecnológico, comunicación clara, oportunidades de desarrollo y mecanismos de reconocimiento, la motivación laboral se fortalece, facilitando la adaptación del personal administrativo a las exigencias del teletrabajo.

El concepto de teletrabajo ha experimentado una evolución significativa desde sus primeras formulaciones en la década de 1990, cuando se entendía fundamentalmente como el uso de tecnologías para permitir que ciertas tareas se realizaran desde el hogar. En la actualidad, se concibe como una modalidad laboral flexible que posibilita a los empleados desempeñar sus funciones fuera del espacio físico tradicional de trabajo, mediante el uso de dispositivos como computadoras portátiles, teléfonos inteligentes y plataformas digitales colaborativas. Según Buitrago (2020), el teletrabajo representa no solo una transformación operativa en las dinámicas laborales, sino también un cambio cultural que

redefine las relaciones entre empleador y trabajador, al favorecer esquemas de autonomía, corresponsabilidad y eficiencia en contextos cada vez más digitalizados.

Guayasamín (2021) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) coinciden en señalar que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son herramientas fundamentales para garantizar una comunicación fluida y una coordinación efectiva en entornos de trabajo virtual. Sin embargo, ambos autores advierten que la simple disponibilidad de estas tecnologías no garantiza el éxito del teletrabajo. Este depende también de factores estructurales como la cultura organizacional, el estilo de liderazgo y la capacidad de gestión del talento humano, los cuales inciden directamente en la productividad, el bienestar y la motivación del personal.

En este marco, la motivación laboral adquiere un papel central, ya que representa el motor que impulsa a los trabajadores a cumplir con los objetivos organizacionales, incluso en contextos de virtualidad. Esta puede definirse como el conjunto de factores internos (motivación intrínseca) y externos (motivación extrínseca) que orientan y sostienen la conducta laboral (Chiavenato, 2017). La motivación intrínseca se vincula con el interés personal por el trabajo, el logro de metas propias y la satisfacción derivada del desempeño eficiente. En contraste, la motivación extrínseca está asociada con estímulos externos como el salario, los beneficios laborales, el reconocimiento institucional o las oportunidades de promoción.

Diversos estudios recientes respaldan la importancia de promover la motivación intrínseca en entornos de teletrabajo. Por ejemplo, Van den Broeck et al. (2021), en un meta-análisis basado en la teoría de la autodeterminación, demostraron que la motivación intrínseca genera efectos más sostenidos y positivos sobre el desempeño, el compromiso organizacional y el bienestar laboral que la motivación extrínseca. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de que las instituciones desarrollen entornos laborales virtuales que fomenten la autonomía, el sentido de propósito y el reconocimiento, aspectos clave para sostener el rendimiento en contextos de trabajo remoto.

En el contexto del teletrabajo en la era postpandémica, diversos estudios han revelado que la intensidad con la que se adopta esta modalidad tiene efectos diferenciales sobre el bienestar y la motivación laboral. Una investigación desarrollada en Italia, fundamentada en el modelo DemandaRecursos Ocupacionales, evidenció que una intensidad moderada de trabajo remoto puede incrementar el rendimiento y la satisfacción laboral sin comprometer el bienestar psicológico. Sin embargo, cuando la intensidad del teletrabajo es alta o prolongada, se observa un incremento en el aislamiento social y en los niveles de *technostress*, lo que conduce a una disminución tanto de la motivación intrínseca como extrínseca, afectando negativamente la productividad y el compromiso organizacional.

De manera complementaria, una revisión sistemática publicada en *Frontiers in Psychology* (Cortés & Villamizar, 2023) concluyó que el teletrabajo a tiempo completo suele estar asociado a un aumento en las demandas emocionales, intensificación de las tareas laborales y un deterioro del equilibrio entre la vida profesional y personal. En cambio, el teletrabajo parcial o híbrido favorece la autonomía, la autogestión y el fortalecimiento de los vínculos sociales, componentes estrechamente ligados al fortalecimiento de la motivación intrínseca.

Asimismo, investigaciones como la de Buomprisco et al. (2021) advierten que la falta de interacción interpersonal, el escaso reconocimiento institucional y la retroalimentación insuficiente en entornos remotos pueden debilitar significativamente la motivación del personal. Estos factores generan una percepción de desconexión emocional, lo que disminuye el sentido de pertenencia y erosiona tanto la motivación intrínseca como la extrínseca, conduciendo a una menor implicación organizacional.

En síntesis, la evidencia empírica sugiere que la motivación intrínseca constituye un pilar fundamental para el desempeño efectivo en contextos de teletrabajo. No obstante, su sostenibilidad depende de una gestión equilibrada de la carga laboral, del diseño de políticas organizacionales que promuevan la conexión social y de prácticas de reconocimiento que revaloricen el rol del trabajador en entornos digitales.

La cultura organizacional es un elemento determinante en la capacidad de una institución para adaptarse eficazmente al teletrabajo. Una cultura organizacional caracterizada por la transparencia, el apoyo continuo, la

comunicación horizontal y el empowerment favorece significativamente la motivación y el compromiso del personal (Gibbs et al., 2021; Cortés & Villamizar, 2023). Estudios recientes demuestran que este tipo de culturas promueve un entorno de trabajo donde los empleados sienten confianza, autonomía y conexión emocional, lo cual fortalece tanto la motivación intrínseca como extrínseca en contextos remotos.

En contraste, estructuras organizacionales jerárquicas, burocráticas o poco participativas suelen reforzar la resistencia al cambio, generar percepción de aislamiento y disminuir el sentido de pertenencia institucional. Un meta-análisis en agencias públicas señaló que, en ausencia de liderazgo colaborativo y canales horizontales de comunicación, el teletrabajo puede incrementar la rotación voluntaria y deteriorar los niveles de satisfacción laboral.

Además, investigaciones en contextos europeos han resaltado que las empresas que invierten en mecanismos de retroalimentación continua, reconocimientos informales y espacios virtuales para interacción espontánea (p.ej. “cafés virtuales” o reuniones de colegas) reportan mejoras significativas en el clima organizacional y en la lealtad de los empleados, incluso en modelos laborales híbridos o completamente remotos.

Por ello, se concluye que la gestión de la cultura organizacional es una condición esencial para el éxito del teletrabajo. En instituciones como las universidades, donde la colaboración, el cuidado y la interacción son valores centrales, fomentar prácticas organizacionales que mantengan estrechos vínculos afectivos, claridad comunicacional y reconocimiento cobra especial relevancia. Solo así es posible preservar la motivación laboral y garantizar que la transición a entornos virtuales contribuya a la productividad y al bienestar del personal.

Método

El presente estudio se enmarca dentro de un diseño metodológico mixto de tipo descriptivo-correlacional, con el propósito de comprender en profundidad cómo incide la motivación laboral en la implementación del teletrabajo en el contexto universitario. El enfoque mixto resulta pertinente, ya que permite integrar la medición objetiva de variables cuantificables con la comprensión interpretativa de las percepciones de los sujetos investigados (Hernández Sampieri, Mendoza & Baptista, 2021). Desde esta perspectiva, se articularon estrategias cuantitativas para describir y correlacionar factores relacionados con la motivación y el teletrabajo, así como técnicas cualitativas para contextualizar y profundizar en los significados construidos por los participantes.

Tal como señala Hurtado de Barrera (2012), los estudios correlacionales permiten establecer el grado de relación entre variables sin pretender determinar causalidad directa, lo que se adecúa al objetivo del presente trabajo. Por su parte, el diseño también responde a un enfoque de racionalidad crítica, orientado a comprender la realidad mediante la triangulación metodológica, lo cual coincide con lo planteado por Martínez (2011), quien subraya que la complementariedad metodológica enriquece la interpretación del fenómeno estudiado.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 45 empleados administrativos de la Universidad Especializada de las Américas (UDELAS), sede Panamá. Se adoptó un muestreo censal, dado que el grupo era reducido y accesible, lo cual, según Hernández Sampieri et al. (2021), es recomendable cuando el universo es manejable y se pretende captar la totalidad de las opiniones y datos posibles para lograr una mayor validez interna.

Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas de escala tipo Likert, el cual fue sometido a validación de contenido por juicio de tres expertos en las áreas de gestión del talento humano y tecnología educativa. El instrumento contempló cinco dimensiones clave:

1. Motivación intrínseca y extrínseca
2. Comunicación institucional
3. Herramientas tecnológicas
4. Capacitación recibida
5. Satisfacción laboral

Las variables fueron operacionalizadas mediante una escala de intervalos cuantitativos, estableciendo los siguientes rangos:

- Deficiente: 0–48
- Regular: 49–97
- Eficiente: 98–145

Esta clasificación permitió valorar la intensidad de cada dimensión en función de los puntajes obtenidos, lo cual

facilitó el análisis correlacional y la posterior interpretación de los hallazgos, en concordancia con los postulados del enfoque mixto.

El estudio cumplió con los principios éticos establecidos por el Consejo Nacional de Ética Científica de Panamá. Se obtuvo consentimiento informado previo a la aplicación del cuestionario, garantizando la confidencialidad de los datos y el derecho a la privacidad. Además, todos los participantes fueron informados del propósito del estudio y su participación fue voluntaria.

Análisis de Datos

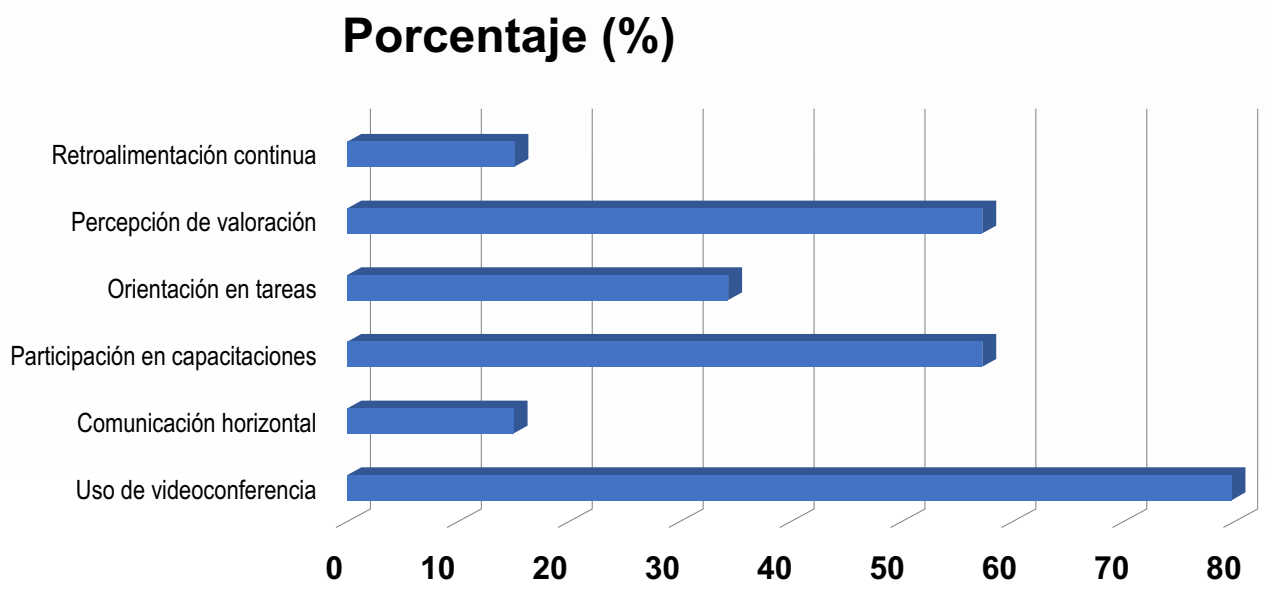
Los datos cuantitativos recolectados fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS versión 26, lo cual permitió organizar, codificar y analizar eficientemente la información obtenida. Para el análisis estadístico se aplicaron pruebas de correlación de Pearson y regresión lineal simple, con el propósito de determinar la existencia y el grado de asociación entre las variables relacionadas con la motivación laboral y la implementación del teletrabajo. Estas pruebas resultan apropiadas para establecer relaciones lineales entre variables métricas, permitiendo evaluar la fuerza y dirección del vínculo entre ellas (Hernández Sampieri, Mendoza & Baptista, 2021).

De forma complementaria, las respuestas abiertas incluidas en el cuestionario fueron examinadas a través de un análisis interpretativo, orientado a identificar patrones de sentido y significados relevantes desde la perspectiva de los participantes. Esta fase cualitativa respondió a un enfoque hermenéutico, centrado en la comprensión contextual del discurso, tal como lo propone Martínez Miguélez (2007), quien destaca que "la interpretación no busca generalizar, sino comprender la lógica interna del fenómeno desde la vivencia de los sujetos" (p. 141).

La combinación de métodos estadísticos y análisis interpretativo fortaleció la validez del estudio mediante la triangulación metodológica, lo cual es coherente con los principios del enfoque mixto, al integrar diversas fuentes y formas de evidencia para una comprensión más profunda y enriquecida del objeto de investigación.

Resultados

Figura 1.
Motivación y teletrabajo



Fuente: Elaboración Propia

Los hallazgos del estudio reflejan un nivel alto de adaptación digital entre el personal administrativo de la Universidad Especializada de las Américas (UDELAS), donde el 80% de los encuestados afirmó utilizar regularmente plataformas de videoconferencia como Zoom o Microsoft Teams. No obstante, esta adaptación tecnológica no ha sido acompañada de una consolidación organizacional integral.

En términos de comunicación institucional, únicamente el 15.3% de los participantes consideró que existe una comunicación horizontal siempre o casi siempre, mientras que el 69.2% percibió que esta ocurre solo ocasionalmente. Esta deficiencia en el flujo informativo limita la participación activa y la cohesión entre equipos de trabajo.

Respecto a la formación, el 57.7% del personal indicó participar frecuentemente en actividades virtuales de capacitación, aunque un 46.3% lo hace con baja frecuencia o nunca, lo que evidencia desigualdad en el acceso o aprovechamiento de los procesos de actualización tecnológica.

En cuanto al acompañamiento institucional, el 34.6% de los encuestados expresó recibir orientación constante para la mejora en la ejecución de sus tareas, mientras que el 57.7% señaló recibirla solo en algunas ocasiones. De manera similar, solo el 15.3% indicó recibir retroalimentación continua y oportuna sobre su desempeño laboral en el teletrabajo, situación que podría impactar negativamente en la motivación y el sentido de pertenencia.

Por otro lado, aunque un 57.7% manifestó sentirse valorado por la institución en algunas ocasiones, el 42.3% señaló que nunca o casi nunca percibe reconocimiento, lo cual representa una importante oportunidad de mejora para fortalecer el clima organizacional y la motivación laboral.

Discusión

Los hallazgos obtenidos en este estudio refuerzan la importancia de comprender cómo la motivación laboral influye en la implementación efectiva del teletrabajo, especialmente en el personal administrativo de instituciones educativas como la Universidad Especializada de las Américas (UDELAS), sede Panamá.

Estos resultados coinciden parcialmente con investigaciones previas que destacan el potencial del teletrabajo para mejorar aspectos como la autonomía y la reducción del estrés laboral (Ramírez & Perdomo, 2020). Sin embargo, se observa una brecha significativa en la percepción de retroalimentación continua por parte de los empleados, lo cual puede incidir negativamente en su motivación intrínseca.

Una de las principales fortalezas identificadas es la alta adaptación digital por parte del personal administrativo, ya que el 80% utiliza regularmente plataformas de videoconferencia como Zoom o Teams. Esto sugiere que, desde el punto de vista tecnológico, los empleados han logrado integrarse exitosamente a esta nueva modalidad de trabajo. No obstante, el hecho de que solo el 34.6% afirme recibir orientación constante para mejorar la ejecución de sus tareas indica que existe un déficit en el acompañamiento y soporte técnico necesario para optimizar el desempeño laboral en entornos virtuales.

En cuanto a la comunicación institucional, uno de los hallazgos más preocupantes es que el 69.2% de los encuestados percibe que la comunicación horizontal ocurre ocasionalmente, mientras que solo el 3.8% considera que ocurre siempre. Esta deficiencia en el flujo informativo interno puede generar desconexión entre los equipos de trabajo, falta de claridad sobre objetivos comunes y, en consecuencia, disminuir la motivación colectiva.

Respecto a la capacitación, aunque el 57.7% de los empleados participa frecuentemente en actividades virtuales, persisten lagunas en cuanto al tiempo y profundidad de formación ofrecida. Este aspecto es fundamental, ya que la falta de capacitación adecuada en herramientas digitales y gestión del tiempo puede limitar la capacidad de los empleados para aprovechar al máximo las ventajas del teletrabajo.

Desde una perspectiva teórica, diversos autores coinciden en que el teletrabajo implica la utilización de herramientas tecnológicas como computadoras, teléfonos y el internet para la ejecución de tareas desde un lugar remoto, destacando la separación física del entorno laboral tradicional; Sánchez & Montenegro, (2019) Además, Guayasamín (2021) y la OIT (2016) subrayan la necesidad de las TIC para facilitar la comunicación y coordinación de actividades laborales a distancia, lo cual

es visto como esencial para la implementación efectiva del teletrabajo.

Este estudio permite concluir que, si bien existen condiciones favorables para la implementación del teletrabajo, como el acceso a herramientas tecnológicas y cierto nivel de autonomía por parte de los empleados, es necesario abordar de manera integral los factores que afectan la motivación laboral. Para ello, se requieren intervenciones estratégicas en áreas como la capacitación continua, el reconocimiento institucional, la comunicación horizontal y la retroalimentación periódica, con el fin de maximizar los beneficios del teletrabajo y minimizar sus riesgos.

Los resultados obtenidos evidencian que, si bien UDELAS cuenta con condiciones tecnológicas favorables para la implementación del teletrabajo, persisten deficiencias estructurales que inciden negativamente en la motivación del personal administrativo. La escasa retroalimentación, las limitaciones en la capacitación y la baja percepción de comunicación horizontal reflejan una cultura organizacional que aún no ha sido completamente adaptada a los requerimientos del trabajo remoto. Desde la teoría de la autodeterminación, estas carencias comprometen la satisfacción de necesidades psicológicas básicas como la autonomía, la competencia y la relación social, esenciales para una motivación intrínseca sostenida. En este sentido, se hace imprescindible no solo fortalecer las capacidades tecnológicas, sino también rediseñar las estrategias de liderazgo, comunicación y gestión del talento, con miras a consolidar una cultura organizacional resiliente, participativa y emocionalmente conectada con sus colaboradores.

Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten concluir que existe una correlación positiva entre la motivación laboral y la eficacia del teletrabajo en el contexto universitario, particularmente en la población administrativa analizada. Esta relación evidencia que los niveles de motivación tanto intrínseca como extrínseca influyen directamente en el desempeño, la productividad y la percepción de satisfacción en entornos laborales mediados por tecnologías.

Asimismo, aunque las herramientas tecnológicas necesarias para el teletrabajo están disponibles institucionalmente, se identificó una integración deficiente de estas al proceso laboral cotidiano, sumada a la falta de soporte técnico especializado. Esto limita el aprovechamiento pleno de dichas tecnologías, generando tensiones en la dinámica de trabajo a distancia. Esta situación refleja un desfase entre infraestructura disponible y capacidades operativas.

En cuanto a la comunicación institucional, se evidenció una marcada debilidad en los niveles horizontales, lo cual afecta la fluidez de los procesos, la toma de decisiones compartida y la colaboración entre pares. Esta deficiencia repercute en la percepción de desconexión entre los distintos actores administrativos, debilitando el sentido de pertenencia y la cohesión organizacional.

Finalmente, se constató que el teletrabajo ha promovido mayores niveles de autonomía entre los empleados, lo cual representa una oportunidad para la flexibilización y empoderamiento de la fuerza laboral. Sin embargo, esta autonomía también exige competencias más sólidas de autogestión, organización del tiempo y autorregulación, aspectos que no todos los participantes afirmaron poseer plenamente, reflejando una necesidad emergente de adaptación a los nuevos escenarios laborales impuestos por la virtualidad.

Referencias

Aguilar Chávez, P. V., Carranza Zamora, L. A., Fernández Hurtado, J. E., Medina Correa, R. M., & Romero Sánchez, R. V. (2022). Indicadores para medir la productividad del teletrabajo en las empresas del sector privado. *YACHAQ*, *5*(1), 69–78. https://doi.org/10.46363/yachaq.v5i1.215

Atoche, I. (2021). *Influencia entre el trabajo remoto y la calidad de vida laboral de los trabajadores del departamento de Gestión del Talento Humano de la Empresa Panameña de Alimentos Café Duran, 2020*. Universidad de Panamá.

Bauzas, A., & Reyes, G. (2019). *Gestión del Talento Humano*. IURE.

Buitrago Botero, D. M. (2020). Teletrabajo: una oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*, *11*(1), 1–2. Recuperado a partir de https://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho/article/view/5620

Buomprisco, G., et al. (2021). The telework performance dilemma: Exploring the role of trust, social isolation and fatigue. *Applied Psychology: An International Review, 70*(1), 208–230. https://doi.org/10.1177/00910260211073154researchgate.net+1journals.sagepub.com+1

CEECAM. (2020). II Encuesta, impacto del Coronavirus en Panamá, del Centro de Estudios Económicos y la Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Panamá, *Panacámara*. https://www.panacamara.com/resultados-finales-de-ii-encuesta-empresarial-impacto-del-coronavirus-en-panama/

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (3.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Cortés, A., & Villamizar, A. (2023). Psycho social risk factors associated with part-time and full-time teleworking: A systematic review. *Frontiers in Psychology, 14*, Article 1065593. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1065593frontiersin.org

Guayasamín Arroba, S. E. (2021). El teletrabajo y la incidencia en la productividad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio UTA. https://repositorio.uta.edu.ec/items/a65e57a0-043e-4e29-9681-81a2ff8bdace

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., & Baptista Lucio, L. P. (2021). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.ª ed.). McGraw-Hill. https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-las-rutas-cuantitativa-cualitativa-y-mixta-0071139908.html

Martínez Miguélez, M. (2011). *La nueva ciencia: El paradigma emergente y la investigación científica*. Fondo Editorial Universidad Bicentenaria de Aragua. https://biblioteca.ucla.edu.ve/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=31549

Ramírez, J. M., & Perdomo, M. M. (2020). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo. *Competitividad e innovación*, 1(1), 96, Artículo 12. https://pure.urosario.edu.co/es/publications/ventajas-y-desventajas-de-la-implementaci%C3%B3n-del-teletrabajo-revis

Sánchez, G., & Montenegro, A. (2019). Teletrabajo: una propuesta de innovación en productividad empresarial. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(5-1), 91–107. DOI: https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.133

Van den Broeck, A. N., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyon dintrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Frontiers in Psychology, 12*, Article 852758. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.852758osf.io+3selfdeterminationtheory.org+3lirias.kuleuven.be+3

Escudero Novoa, M. L., & Gonzales Salavarría, A. A. (2024). El teletrabajo y su influencia en el desempeño laboral en los colaboradores peruanos de una empresa chilena, Lima, 2023. *Apuntes De Ciencia & Sociedad*, *12*(1), 36–47. https://doi.org/10.18259/acs.2024004

Cortés, A., & Villamizar, A. (2023). Psychosocial risk factors associated with part-time and full-time teleworking: A systematic review. *Frontiers in Psychology, 14*, Article 1065593. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1065593

Gibbs, J. L., et al. (2021). A supportive communication climate fosters satisfaction and commitment. Estudios recientes en equipos virtuales. (Artículo en Research Gate) en.wikipedia.org+1en.wikipedia.org+1

Mele, V., Belardinelli, P., &Bellé, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review*. https://doi.org/10.1111/puar.13734onlinelibrary.wiley.com+1researchgate.net+1

de Souza Santos, R. E., & Ralph, P. (2022). Coordination in remote-first and hybrid software teams: A grounded theory. (Teoría de coordinación) arxiv.org