



ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO COMPETENTE DEL TALENTO HUMANO EN TRABAJO REMOTO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

STRATEGIES FOR HUMAN TALENT COMPETENT DEVELOPMENT IN REMOTE WORK, IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Nathalya Anabela Maldonado Avilez¹ *

E-mail: mamaldonadoa@ube.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8191-7088>

Mara Haydee Fuenzalida Mendoza

E-mail: mhfuenzalida@ube.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5485-775X>

Alejandro Reigosa Lara

E-mail: areigosal@ube.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4323-6668>

¹ Universidad Bolivariana del Ecuador. Ecuador

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Maldonado Avilez, N. A., Fuenzalida Mendoza, M. H., y Reigosa Lara, A. (2025). Estrategias para el desarrollo competente del talento humano en trabajo remoto de una institución educativa. *Revista Conrado*, 21(103). e4292.

RESUMEN

El trabajo remoto es ahora parte de la cotidianidad en algunas organizaciones cuya estructura directiva, administrativa u operativa así lo permite, como es el caso de las instituciones educativas. Es importante entonces que la gestión del talento humano se enfoque en estrategias que aporten en su mejora, ante lo cual se planteó como objetivo fundamental evaluar el desarrollo competitivo del talento humano en el trabajo remoto de la institución educativa privada en Ecuador - Forjar, durante el 2023. Para el efecto se aplicó una metodología con enfoque mixto, con corte transversal. Los métodos de investigación utilizados fueron: inductivo-deductivo, histórico-lógico y analítico-sintético. Se levantaron datos de campo mediante entrevistas a estudiantes y docentes en trabajo remoto. Los resultados evidenciaron que una relación significativa entre el desarrollo competitivo de los docentes y el alcance de los objetivos de aprendizaje. Se concluye con una valoración positiva de las estrategias para el desarrollo competitivo de los docentes, aplicada por la institución educativa precisando además la necesidad de atender aspectos de la planeación de contenidos de estudios que reflejan alta neutralidad y ciertos niveles de insatisfacción.

Palabras clave:

trabajo remoto, teletrabajo, desempeño laboral, institución educativa.

ABSTRACT

Remote work is now part of the everyday life in some organizations whose directive, administrative, or operational structure allows for it, as is the case with educational institutions. Therefore, it is important for human talent management to focus on strategies that contribute to its improvement. In light of this reality, the research aimed to fundamentally evaluate the competitive development of human talent in remote work at the private educational institution in Ecuador - Forjar, during 2023. For this purpose, a methodology with a mixed approach and cross-sectional cut was applied. The research methods used were inductive-deductive, historical-logical, and analytical-synthetic. Field data were collected through interviews with students and teachers in remote work. The results showed a significant relationship between the competitive development of teachers and the achievement of learning objectives. The conclusion is a positive assessment of the strategies for the competitive development of teachers applied by the educational institution, also pointing out the need to address aspects of the planning of study content that reflect high neutrality and certain levels of dissatisfaction.

Keywords:

Remote work, teleworking, job performance, educational institution.



INTRODUCCIÓN

Un cambio fundamental en los mercados mundiales y en la manera cómo sus actores interactúan en él se produce en la etapa pos pandemia por Covid-19 (Cabrera et al., 2023), principalmente por la limitada o nula posibilidad de realizar actividades presenciales, debido a las políticas aplicadas para frenar la propagación del virus (Barragán et al., 2022). El 78% de las personas se alejaron de localidades urbanas para realizar el trabajo desde casa, otras personas en un 47% se decidieron definitivamente a dejar la vida en la ciudad y en un 13% se mudaron de sus países de origen.

El trabajo remoto rompió con las barreras geográficas, y trajo otros elementos a considerar como el 62% de trabajadores que manifiestan que su productividad se ha visto incrementada, pero también un 11% que declaran sentirse menos productivos en su entorno laboral virtual (Tunque et al., 2023).

La modalidad de trabajo remoto se define como la ejecución de sus responsabilidades laborales desde una ubicación diferente a la infraestructura donde funciona la organización, es decir, el trabajador no tiene la necesidad de acudir a un espacio físico en su institución para laborar y hacer uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para un mejor desempeño (Bachas et al., 2020). Según la Organización Internacional del Trabajo (2020) establece como concepto de teletrabajo, "el trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora".

Sin embargo, a pesar de la oportunidad que ha significado el trabajo remoto en el tiempo tanto para las instituciones educativas privadas (IEP) así como, para sus profesores, este no siempre ha sido valorado totalmente positivo, en algunos casos está relacionado con limitaciones del desarrollo competitivo de los trabajadores (Caicedo, 2021), lo cual para el caso de las IEP resulta un aspecto fundamental. Las competencias de talento deben entenderse como las habilidades y destrezas únicas que cada trabajador y empleado posee y mejora constantemente para desempeñar sus funciones laborales lo mejor que pueda (Pérez et al., 2023) una modalidad que se favorece por las nuevas tecnologías disponibles. Este posibilita el intercambio de grandes volúmenes de información, la utilización de archivos de trabajo de manera simultánea y los jefes pueden supervisar la calidad en tiempo real. **Objetivo:** Exponer aspectos significativos de herramientas disponibles en internet que facilitan la actividad laboral. **Métodos:** Se realizó una revisión documental de fuentes de información sobre el uso de herramientas

que aumentan la productividad laboral. Se usó el buscador Google para la recopilación de textos informativos, y otros, como Google Académico y Semantic Scholar, para corroborar el respaldo científico y académico del uso de las herramientas identificadas. **Desarrollo:** Algunas de las herramientas gratuitas disponibles en internet consisten en servicios digitales a los que se puede acceder desde cualquier dispositivo conectado; permiten crear, almacenar y compartir documentos con otras personas, lo que facilita que equipos de trabajo interactúen de forma simultánea. Estas herramientas propician una diversidad de servicios sin tener que instalar y ocupar espacio como recursos de computadoras para realizar las diferentes tareas en la cotidianidad laboral. **Conclusiones:** Existen herramientas digitales disponibles en internet de gran utilidad, que hacen más rápido y productivo los resultados del trabajo, lo que facilita el teletrabajo. **Palabras-clave:** servicios en líneas; tecnología de la información; programas informáticos. En este sentido, puede entenderse que si un trabajador pierde competitividad incide negativamente en la organización y pone en riesgo su continuidad en su puesto de trabajo.

En este sentido, aun cuando el trabajo remoto ha dado flexibilidad en cuanto a la actividad laboral, también ha traído cuestionamientos respecto a la manera de organizar y cómo equilibrar las actividades propias del trabajo y las rutinas personales (Organización Internacional del Trabajo, 2020). Aun teniendo el manejo más personal del tiempo, se debe mantener la concentración en casa donde no precisamente en ocasiones se tiene un lugar sin distracciones para trabajar y se debe garantizar además un flujo de comunicación que garantice el desarrollo del personal (Atoche et al., 2022).

Surge así la necesidad de diseñar y aplicar estrategias de acción que permitan a las IEP contribuir en el desarrollo competitivo de todos sus trabajadores, incluso aquellos que ejecutan sus actividades de manera remota (Romo et al., 2021).

Entre las acciones que se han diseñado y aplicado se encuentran las estrategias de comunicación, las cuales se consideran el soporte para lograr el desarrollo competitivo de quienes se encuentran desempeñando sus actividades laborales de manera remota (Pérez et al., 2023) una modalidad que se favorece por las nuevas tecnologías disponibles. Este posibilita el intercambio de grandes volúmenes de información, la utilización de archivos de trabajo de manera simultánea y los jefes pueden supervisar la calidad en tiempo real. **Objetivo:** Exponer aspectos significativos de herramientas disponibles en internet que facilitan la actividad laboral. **Métodos:** Se realizó una revisión documental de fuentes de información sobre el

uso de herramientas que aumentan la productividad laboral. Se usó el buscador Google para la recopilación de textos informativos, y otros, como Google Académico y Semantic Scholar, para corroborar el respaldo científico y académico del uso de las herramientas identificadas. Desarrollo: Algunas de las herramientas gratuitas disponibles en internet consisten en servicios digitales a los que se puede acceder desde cualquier dispositivo conectado; permiten crear, almacenar y compartir documentos con otras personas, lo que facilita que equipos de trabajo interactúen de forma simultánea. Estas herramientas propician una diversidad de servicios sin tener que instalar y ocupar espacio como recursos de computadoras para realizar las diferentes tareas en la cotidianidad laboral. Conclusiones: Existen herramientas digitales disponibles en internet de gran utilidad, que hacen más rápido y productivo los resultados del trabajo, lo que facilita el teletrabajo. Palabras-clave: servicios en líneas; tecnología de la información; programas informáticos. Una estrategia de comunicación es una serie de acciones planificadas y calculadas que se implementan en diferentes momentos en el espacio de interacción humana en función de ciertos intereses y necesidades (Capriotti, 2021).

Desde todo nivel jerárquico, pero en especial desde el superior, garantizar la ejecución efectiva del teletrabajo requiere de una comunicación eficiente, que permita una retroalimentación constante, objetivos y procesos claros y un entorno organizacional remoto satisfactorio (Bustamante et al., 2022). Los directivos tienen que gestionar los equipos de trabajo de tal manera que se fomente la comunicación fluida, se reduzca el estrés y horas innecesarios de reuniones (Dávila et al., 2023).

Sin embargo, a pesar de la importancia del trabajo remoto para las organizaciones y los beneficios que este genera, existen aún IEP que no han podido adaptarse a la virtualidad, y han limitado el desarrollo competitivo de su personal, quienes ejecutan sus responsabilidades en un entorno remoto poco beneficioso para su desarrollo. Este es el caso de la IEP - Forjar, organización dedicada a la formación continua de niños, jóvenes y adultos. Se localiza en el cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos, Ecuador. Si bien es cierto, la IEP se caracterizaba por un servicio innovador, su escasa oferta de servicios virtuales ha afectado notablemente su normal operación, dado el hecho que se desarrolla únicamente en un entorno presencial.

La necesidad por fortalecer sus operaciones y seguir compitiendo en el mercado, llevó a sus directivos a decidir, en el 2021, incursionar en las clases virtuales. Su planificación evidenció la oportunidad de acceder a un mercado más grande, el mercado digital, para el cual

requirió que el personal docente antiguo y nuevo labore de manera remota y haga uso de herramientas docentes adecuadas para el efecto.

Luego de dos años de haber incursionado en el trabajo remoto, Forjar ha arribado a una etapa de estancamiento, caracterizada por un equipo de trabajo con un desarrollo poco competitivo, provocado entre otras causas por una inadecuada adaptación y evolución a las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs) disponibles, por los bajos niveles de desempeño, e incluso por un inadecuado flujo de comunicación entre quienes trabajan remotamente y su máxima dirección.

Es justamente la necesidad de mejorar el desarrollo competitivo lo que motivó la presente investigación, con el fin de que el trabajo remoto sea efectivo y aporte al desempeño del talento humano (Bustamante et al., 2022).

Es así que se formuló como pregunta de investigación: ¿Cómo mejorar el desarrollo competitivo del talento humano en el trabajo remoto de la institución educativa Forjar?, y a partir de esta se planteó como objetivo fundamental de la investigación: Evaluar el desarrollo competitivo del talento humano en trabajo remoto en la institución educativa Forjar.

La realización de la investigación se justifica ante el hecho de que el trabajo remoto es una modalidad laboral necesaria en las organizaciones, dado que permite que puedan operar desde cualquier lugar. Es entonces vital que quienes ejecutan sus actividades remotamente lo hagan cumpliendo con las expectativas de la institución y de los estudiantes, requiriéndose entonces que el personal docente esté lo suficientemente preparado.

Investigar respecto a la situación del nivel de desarrollo competitivo del personal docente que labora en trabajo remoto es importante para evidenciar qué y cómo mejorar, y así planificar acciones que garanticen una adecuada ejecución del trabajo, en particular desde el proceso de enseñanza.

Al aplicar estrategias que aporten a este desarrollo del personal docente se beneficia de manera directa a los estudiantes quienes, de manera virtual, participan en la institución. Lo cual resulta, además, relevante en su relación para alcanzar niveles satisfactorios de calidad. Es así que es importante analizar esta problemática y sugerir estrategias de solución que puedan ser adaptadas en otras instituciones educativas y aportar en su crecimiento.

Trabajo remoto o Teletrabajo

Se define como trabajo remoto a la actividad laboral que un empleado ejecuta desde un lugar diferente al espacio

físico de la organización, desde el cual puede desarrollar su labor y estar en contacto permanente con el equipo de trabajo (Briones et al., 2023). Es la actividad laboral que un empleado lleva a cabo, de acuerdo a su contrato, en un lugar diferente a empresa, con el apoyo de tecnologías de la información y comunicación (Medina et al., 2021) el teletrabajo se ha expandido en Cuba. El objetivo de esta investigación fue determinar las competencias claves asociadas al teletrabajo en profesores de una institución de la educación superior cubana. Se utilizó un cuestionario de teletrabajo, aplicándose a una muestra de 43 profesores, incluidos directivos. El dominio técnico del contenido de trabajo, capacidad de planificación y disciplina y autocontrol, constituyen las competencias más relevantes para el teletrabajo en los profesores. En los directivos, las de mayor relevancia son: la planificación del trabajo, orientación eficaz a los subordinados y organización del trabajo. Las competencias claves identificadas se pueden considerar genéricas para cualquier tipo de ocupación en teletrabajo. En conclusiones, el teletrabajo requiere de competencias y el actual contexto es una oportunidad para desarrollarlas en teletrabajadores y jefes. Constituye una novedosa forma de organización del trabajo en Cuba, que demanda de una re conceptualización de sus factores influyentes. Palabras-clave: Teletrabajo; competencias laborales; covid-19; profesores universitarios.

En Europa, los países que se destacan en una mayor medida por el teletrabajo suelen ser los países nórdicos que desde antes de la pandemia ya tenían porcentajes de teletrabajo superior a países como España o Italia. En el 2019 solamente hubo cuatro países europeos que superaron el 10% de adultos que trabajan en forma remota, Bélgica con 10.3%, Estonia con un 11,7 %, Países Bajos con un 12,4%, siendo el primer lugar para Luxemburgo con un 16 %; entre los países con un menor porcentaje están Turquía con un 1,2 %, Hungría con un 1,8 %, Italia con un 1,8 % y España con un 2,1% (Romano, 2023).

En América Latina el avance en tecnología e innovación es mucho menor que en países desarrollados, principalmente porque la economía de los países sudamericanos se desarrolla sobre una base poco favorable para el desarrollo de ambas dada la reducida inversión y escasas habilidades de los trabajadores relacionadas con la tecnología (Moreira y Villao, 2023).

En el Ecuador la modalidad de trabajo remoto era una rara alternativa para casos especiales donde el trabajador no tenía otra opción para ejecutar sus actividades, como en el caso de las mujeres embarazadas, personas con capacidades especiales o necesidades diferentes, sin embargo a la vista del empleador el trabajador no

desempeñaba sus labores de forma eficiente por no encontrarse de forma presencial en la oficina o lugar de trabajo (García et al., 2021).

Si bien es cierto, el trabajo remoto se ejecuta desde hace mucho tiempo, su impulso fue mayor en el 2020, cuando la situación de cuarentena mundial (Briones et al., 2023) fomentó la necesidad de teletrabajar en todas las actividades, incluyendo las que se relacionaban a procesos formativos (Medina et al., 2021) el teletrabajo se ha expandido en Cuba. El objetivo de esta investigación fue determinar las competencias claves asociadas al teletrabajo en profesores de una institución de la educación superior cubana. Se utilizó un cuestionario de teletrabajo, aplicándose a una muestra de 43 profesores, incluidos directivos. El dominio técnico del contenido de trabajo, capacidad de planificación y disciplina y autocontrol, constituyen las competencias más relevantes para el teletrabajo en los profesores. En los directivos, las de mayor relevancia son: la planificación del trabajo, orientación eficaz a los subordinados y organización del trabajo. Las competencias claves identificadas se pueden considerar genéricas para cualquier tipo de ocupación en teletrabajo. En conclusiones, el teletrabajo requiere de competencias y el actual contexto es una oportunidad para desarrollarlas en teletrabajadores y jefes. Constituye una novedosa forma de organización del trabajo en Cuba, que demanda de una re conceptualización de sus factores influyentes. Palabras-clave: Teletrabajo; competencias laborales; covid-19; profesores universitarios. Las organizaciones se vieron obligadas a invertir en equipos tecnológicos y sistemas que permitieran la ejecución del trabajo remoto (Peñalvo, 2020), incluyendo recursos para ejecutar nuevas técnicas de gestión del talento humano y el fortalecimiento de las capacidades de su personal para garantizar un desarrollo competitivo y un desempeño óptimo (Briones et al., 2023).

Desarrollo competitivo del talento humano en trabajo remoto

El trabajo remoto genera beneficios a las organizaciones, especialmente en lo relacionado a mantenerse operativas con tanto éxito incluso en momentos donde la atención física es imposible. Ante lo indicado, la aplicación de estrategias que contribuyan a elevar los niveles de eficiencia del personal en teletrabajo es necesaria, para lo cual la gestión del talento humano debe enfocar esfuerzos en ese objetivo (Briones et al., 2023).

La Gestión del Talento Humano se define como las acciones que las organizaciones ejecutan con el fin de captar, desarrollar, retener y gestionar a su equipo de trabajo,

garantizar altos niveles de rendimiento y alcanzar los objetivos institucionales (Briones et al., 2023).

Es justamente un objetivo de la gestión del talento humano el desarrollar competitivamente a su personal para que este se encuentre fortalecido para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva. Autores como Vilcape et al. (2024) la gestión eficiente del talento humano emerge como un factor crucial que influye directamente en el desempeño laboral. Estas organizaciones, al enfrentar desafíos únicos y contribuir al progreso social, requieren de una comprensión de cómo la gestión del talento afecta a sus objetivos específicos. Este estudio se propuso determinar la correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en las asociaciones sociales privadas de la región. Se llevó a cabo una investigación cuantitativa de naturaleza correlacional mediante un enfoque transversal, empleando una muestra compuesta por 157 trabajadores de tres asociaciones sociales privadas. La recopilación de datos se realizó a través de encuestas, respaldadas por dos herramientas de evaluación específicas, diseñadas ad hoc para las variables en estudio. Los resultados resaltaron la presencia de una correlación positiva moderada (Rho de Spearman = 0,299) han comprobado que existe una relación directa entre la manera cómo se gestiona el desarrollo competitivo del personal y su nivel de desempeño, lo que indica que si la gestión se enfoca en el reconocimiento del trabajo, en fomentar el trabajo en equipo y en fortalecer la autoestima, los trabajadores se desempeñarán mejor.

Alcanzar un desempeño laboral óptimo significa desarrollar competitivamente las responsabilidades asignadas de tal manera que permitan el alcance de los objetivos en el tiempo previstos y haciendo uso eficiente de los recursos proporcionados (Bautista et al., 2020; Vilcape et al., 2024) siendo acciones que generen valor para la empresa a través de sus dimensiones: desempeño de la tarea siendo el logro de las tareas de acuerdo a los conocimientos que contribuyen a la organización directa o indirectamente; comportamientos contraproducentes, como actos deliberados que se dan de manera voluntaria que son de beneficio para el trabajador y desempeño contextual siendo comportamientos espontáneos e individuales que superan a lo esperado para su puesto, estos son importantes para el logro de los resultados anhelados en las organizaciones. Es así, que los docentes en trabajo remoto deben desarrollarse competitivamente y fortalecer su perfil profesional para luego adaptarlo a su modalidad de trabajo, evitando que aspectos como el desconocimiento en el uso de la tecnología, o la dificultad en la aplicación de metodologías educativas virtuales (Castro et al., 2023) indagando en las capacidades pedagógicas

demandadas, los requerimientos docentes que emergen en el contexto de teletrabajo y la identificación de los aspectos que implican presión laboral, que determinan desafíos docentes en este contexto. Bajo un enfoque cuantitativo, identifica patrones de comportamiento mediante un levantamiento de información primaria, con la aplicación de un cuestionario aplicado a una población de profesores del territorio bajo estudio. A partir de ello, concluye que las actividades remotas exigen al quehacer docente cambios en las estrategias de enseñanza y aprendizaje y la adaptación a un contexto en el cual el estudiantado y el profesorado se ven afectados por las repercusiones de la pandemia en su vida cotidiana, que demandan de una respuesta adaptativa en un escenario de imprevisibilidad e incertidumbre. Revela desafíos que plantea el rol docente en pandemia, que superan la percepción que se trata de manejar competencias tecnológicas, emergiendo la necesidad de clarificar la línea base de capacitación y formación para la apropiación de las TIC, que impliquen su utilización significativa como herramientas educativas y el requerimiento de prospectar condiciones de entorno que permitirían avanzar en el uso de TIC con mayor efectividad. Palabras Clave: Docencia; pandemia; educación a distancia; aprendizaje en línea afecten su desempeño.

Los autores López et al. (2024) sugieren que, las organizaciones educativas deben procurar que sus docentes en trabajo remoto cuenten con las facilidades para desarrollar su trabajo, para lo cual establece la necesidad de atender aspectos como: las condiciones laborales necesarias, la protección de datos y confidencialidad, el acceso a plataformas sincrónicas y asincrónicas, software, aplicaciones y apoyo técnico, estar capacitados para esta modalidad laboral, conocer sobre las medidas y recomendaciones de bioseguridad y salud ocupacional, tener establecidas las funciones adecuadamente y conocer con claridad los mecanismos de supervisión. Para el citado autor, al desarrollar competitivamente a los docentes en las dimensiones indicadas, se eleva su satisfacción con el trabajo remoto y se garantiza el cumplimiento de los objetivos de desempeño laboral.

Por su parte, Henríquez (2023) hace énfasis en la necesidad de evaluar el desempeño docente en trabajo remoto desde la perspectiva del estudiante, como beneficiario directo del servicio educativo, para lo cual establece dimensiones que considera las más importantes en el proceso de enseñanza, y que el docente debe haber desarrollado, como son: planeación de la enseñanza, dominio de contenidos, estrategias de enseñanza, y estrategia de aprendizaje. De igual manera plantea en cada dimensión elementos que deben ser no solo medidos, sino también considerados estrategias que, de aplicarse, permiten

desarrollar competitivamente al personal docente en trabajo remoto. Estos elementos son vinculados con la evaluación que aporta en el conocimiento de la realidad del desarrollo docente desde la perspectiva del estudiante, donde el autor destaca que aspectos como el planteamiento y cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, el dominio que tiene el docente de los contenidos y los instrumentos de evaluación, como aquellos de mayor importancia para el estudiantado.

Es así que para un adecuado desempeño docente en trabajo remoto es necesario fortalecer las capacidades docentes y evaluar su rendimiento de manera frecuente, para así retroalimentar y mejorar continuamente.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló dentro del marco de una metodología con enfoque mixto, tanto cualitativa como cuantitativa, principalmente ante la necesidad de levantar información de orígenes bibliográficos y de campo que fundamenten el trabajo (Hernández y Mendoza, 2018).

La metodología tuvo un corte transversal (Hernández y Mendoza, 2018), estableciéndose el periodo de clases 2023 como el tiempo escogido para el estudio de datos de Forjar del cantón Babahoyo, siendo esta la entidad de análisis.

La primera fase cualitativa consistió en el carácter descriptivo dada la necesidad de entender los factores que determinan el desarrollo competitivo y las prácticas administrativas de talento humano en este tipo de trabajo remoto de recién aplicación en la IEP Forjar, mediante entrevistas, a empleados y estudiantes de la institución. Los resultados de esta etapa sirvieron para desarrollar una segunda fase, cuantitativa, que demostró los resultados que relacionan las prácticas de talento humano con la calidad del proceso de formación, en una muestra representativa de estudiantes y empleados de Forjar.

Entre los métodos de investigación aplicados durante el desarrollo del trabajo investigativo y que permitieron su planteamiento y fundamentación destacaron el inductivo-deductivo, el histórico – lógico y el analítico – sintético.

La población de estudio estuvo conformada por el personal docente que trabajó bajo modalidad remota en la institución educativa Forjar, la cual totalizaba 12 individuos, y los estudiantes que recibían el servicio del personal (63), todo ello en el año 2024. Formó parte también del estudio la máxima dirección de Forjar.

Con el fin de trabajar con una muestra representativa de la población de estudiantes se aplicó la fórmula para la obtención de muestra desde poblaciones finitas (Fischer y Navarro, 1996) considerando un nivel de confianza del 95%, con la que se obtuvo una muestra de estudio de 54 estudiantes. En lo que respecta a la población de trabajadores remotos (docentes), por ser aquella reducida se empleó la totalidad.

La técnica de recolección de la información fue la encuesta, para lo cual se adaptaron las dimensiones empleadas por López et al. (2024) para la encuesta a docentes y el cuestionario diseñado por Henríquez (2023) para ser aplicado a la muestra de estudiantes.

El instrumento propuesto por López et al. (2024) considera dimensiones para la variable trabajo remoto como: protección de datos y confidencialidad, acceso a plataformas, aplicaciones o sistemas, equipos y medios informáticos, capacitación, seguridad y salud laboral, mecanismos de supervisión y condiciones de empleo, las mismas que son consideradas en el presente estudio y a partir de las cuales se generan afirmaciones a evaluar. Cada afirmación fue medida en base a la escala de Likert sugerida: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

Por su parte, para la variable desarrollo competente, está fue medida en base a los resultados del trabajo de los docentes, para lo cual se empleó el instrumento sugerido por Henríquez (2023), donde se consideran como dimensiones a: planeación de la enseñanza, dominio de contenidos, estrategias de enseñanza y la evaluación del aprendizaje. Para cada dimensión se establecen ítems de análisis que totalizan 18 elementos que se miden en la escala Likert: insatisfecho, poco satisfecho, neutral, satisfecho, muy satisfecho

Ambos instrumentos fueron evaluados en base a su confiabilidad mediante el estadístico Alpha de Cronbach que se aplicó en el programa SPSS, dando como resultados fiabilidad aceptable en el instrumento para la encuesta a los docentes 0,701 (tabla 1) y alta fiabilidad en el instrumento para la encuesta a los estudiantes 0,962 (tabla 2). Es importante indicar que al ser reducido el número de datos en el instrumento de los docentes incide en el nivel de fiabilidad.

Tabla 1. Confiabilidad instrumento encuesta a docentes

ítems	Media	Desviación	N
La institución ha informado de la normativa respecto a la protección de datos y confidencialidad durante el trabajo remoto	1,5833	,79296	12
La empresa brindó las facilidades en el acceso a las plataformas sincrónicas y asincrónicas, software, aplicaciones y apoyo técnico para el desarrollo de las funciones durante el trabajo remoto.	4,5833	,66856	12
La institución ha realizado capacitaciones académicas para el trabajo remoto.	4,2500	,96531	12
Se ha informado sobre las medidas y recomendaciones de bioseguridad y salud laboral durante el trabajo remoto.	1,9167	,79296	12
La institución asignó las funciones adecuadamente.	4,2500	,75378	12
La institución estableció claramente los mecanismos de supervisión durante el trabajo remoto.	3,5000	,52223	12
Nivel de satisfacción respecto a su autonomía o libertad de cátedra durante el trabajo remoto	4,2500	,62158	12
Satisfacción con las remuneraciones y las bonificaciones.	4,0000	,73855	12
Alpha de Cronbach	0,731		

Fuente. Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a trabajadores remotos de Forjar.

Tabla 2. Confiabilidad instrumento encuesta estudiantes

ítems	Media	Desviación	N
Entrega y explica el programa de estudios	3,5000	1,14513	54
Atiende lo establecido en el programa	3,7778	1,19222	54
Duración sesiones de clases	3,4259	1,17525	54
Carga de tareas	3,0000	1,38727	54
Dinámica de trabajo	3,2593	1,42994	54
Plataformas de apoyo	3,5926	1,23653	54
Retroalimentación	3,8148	1,10016	54
Idoneidad de recursos utilizados	3,9630	1,04544	54
Claridad	4,1667 ,92655 54		
Manejo y actualización	4,1667	,84116	54
Conexión con situaciones cotidianas	4,2593	,78151	54
Conexión con otras materias	3,6111	,85598	54
Fomento de la participación	4,6852	,46880	54
Flexibilidad	4,2963	,74301	54
Estrategias de trabajo entorno a contenidos	4,1852	,77883	54
Objetivos de aprendizaje	4,0741	,96840	54
Instrumentos de evaluación	4,0000	1,02791	54
Actitudes en torno a las estrategias de evaluación	4,0000	1,04611	54
Alpha de Cronbach	0,962		

Fuente. Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a trabajadores remotos de Forjar

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados

Los resultados de la encuesta a los docentes de Forjar que desempeñan trabajo remoto se muestran en la (tabla 3):



Tabla 3. Resultados de la encuesta a trabajadores remotos

Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
La institución informó de la normativa respecto a la protección de datos y confidencialidad en trabajo remoto	7	3	2	0	0	12
La institución brindó las facilidades en el acceso a las plataformas sincrónicas y asincrónicas, software, aplicaciones y apoyo técnico para el desarrollo de las funciones durante el trabajo remoto.	0	0	1	4	7	12
La institución ha realizado capacitaciones académicas para el trabajo remoto.	0	1	1	4	6	12
Se ha informado sobre las medidas y recomendaciones de bioseguridad y salud laboral durante el trabajo remoto.	4	5	3	0	0	12
La institución asignó las funciones adecuadamente.	0	0	2	5	5	12
La institución estableció claramente los mecanismos de supervisión durante el trabajo remoto.	0	0	3	6	3	12
Existe autonomía o libertad de cátedra durante el trabajo remoto	0	0	1	7	4	12
Estoy satisfecho con las remuneraciones y las bonificaciones.	0	0	3	6	3	12

Fuente. Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a trabajadores remotos de Forjar.

De las seis afirmaciones que se plantearon en la encuesta (tabla 1), los resultados evidenciaron que existen ciertos niveles de inconformidad que afectan el desempeño de los trabajadores, especialmente en aspectos como la escasa información respecto a la normativa de protección de datos y confidencialidad durante el trabajo remoto y en lo que corresponde a información sobre las medidas y recomendaciones de bioseguridad y salud laboral.

La primera afirmación mencionaba que la institución ha informado de la normativa respecto a la protección de datos y confidencialidad durante el trabajo remoto, a lo que el 58,3% de los trabajadores remotos manifestaron estar totalmente en desacuerdo, y un 25% en desacuerdo, lo que representa 83,3% del personal, porcentaje importante que levanta la alerta sobre este tema. Es necesario indicar que el 16,7% restante se ubicó indiferente sobre la afirmación.

En cuanto a la segunda afirmación, se indicaba que la institución brindó las facilidades en el acceso a las plataformas sincrónicas y asincrónicas, software, aplicaciones y apoyo técnico para el desarrollo de las funciones durante el trabajo remoto, con lo que el 58,3% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo, y el 33,3% de acuerdo, lo que indica un 91,6% de la muestra.

Al afirmar que la institución ha realizado capacitaciones académicas para el trabajo remoto (afirmación 3), el 50% estuvo totalmente de acuerdo y el 33,3% de acuerdo, a estos valores se suma un 8,33% que manifestó que le es indiferente y similar porcentaje que indicó estar en desacuerdo.

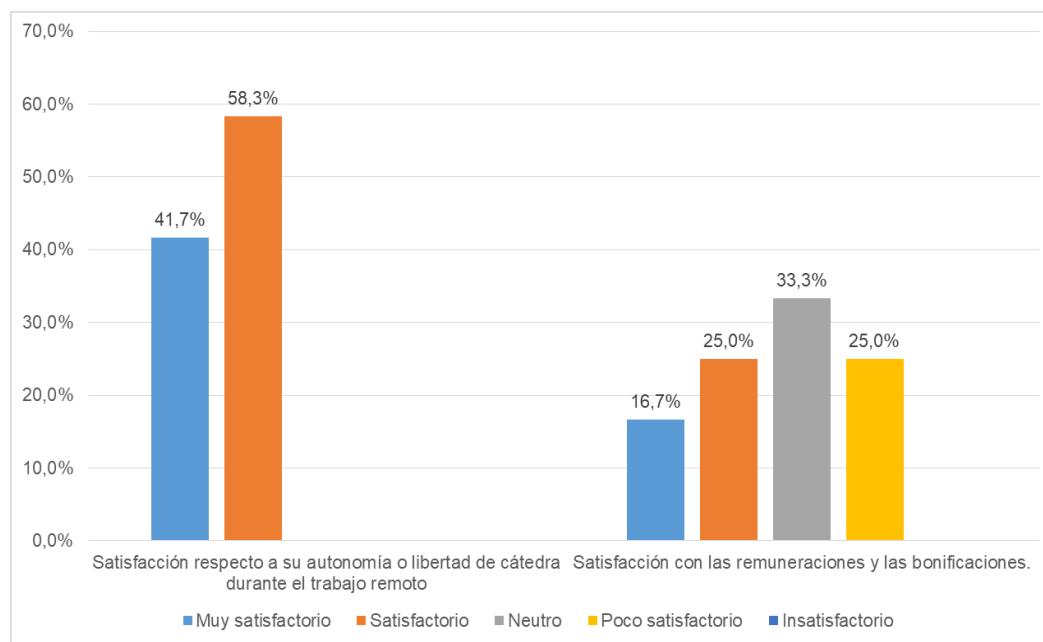
Cuando se planteó la cuarta afirmación respecto a que la institución ha informado sobre las medidas y recomendaciones de bioseguridad y salud laboral durante el trabajo remoto, el 33,3% indicó estar totalmente en desacuerdo y el 41,7% en desacuerdo, lo cual evidenció que esto no se ha realizado. Para un 25% la afirmación les fue indiferente.

Por su parte, la quinta afirmación indicaba que la institución asigna funciones de manera adecuada, lo cual es un elemento clave para el desarrollo competitivo, sobre lo que se pudo evidenciar que en Forjar el 41,7% del personal en trabajo remoto está totalmente de acuerdo con esto, y otro 41,7% de acuerdo. Se constató que un 16,7% manifestó estar indiferente al respecto.

El 50% de los trabajadores remotos de Forjar indicaron que están de acuerdo con que la institución estableció claramente los mecanismos de supervisión durante el trabajo remoto, a lo que su suma el 25% que manifestaron estar totalmente de acuerdo. Para el 25% restante esta afirmación fue indiferente.

Otros aspectos analizados fueron los criterios respecto a la satisfacción con la autonomía o libertad de cátedra durante el trabajo remoto y con las remuneraciones y las bonificaciones dadas (figura 1).

Fig. 1. Resultados de la encuesta a trabajadores remotos – nivel de satisfacción



Fuente. Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a trabajadores remotos de Forjar.

El nivel de satisfacción de los trabajadores remotos en cuanto a su autonomía o libertad de cátedra durante el trabajo remoto alcanzó un nivel general satisfactorio, con un registro del 100% de trabajadores dentro del rango de satisfacción.

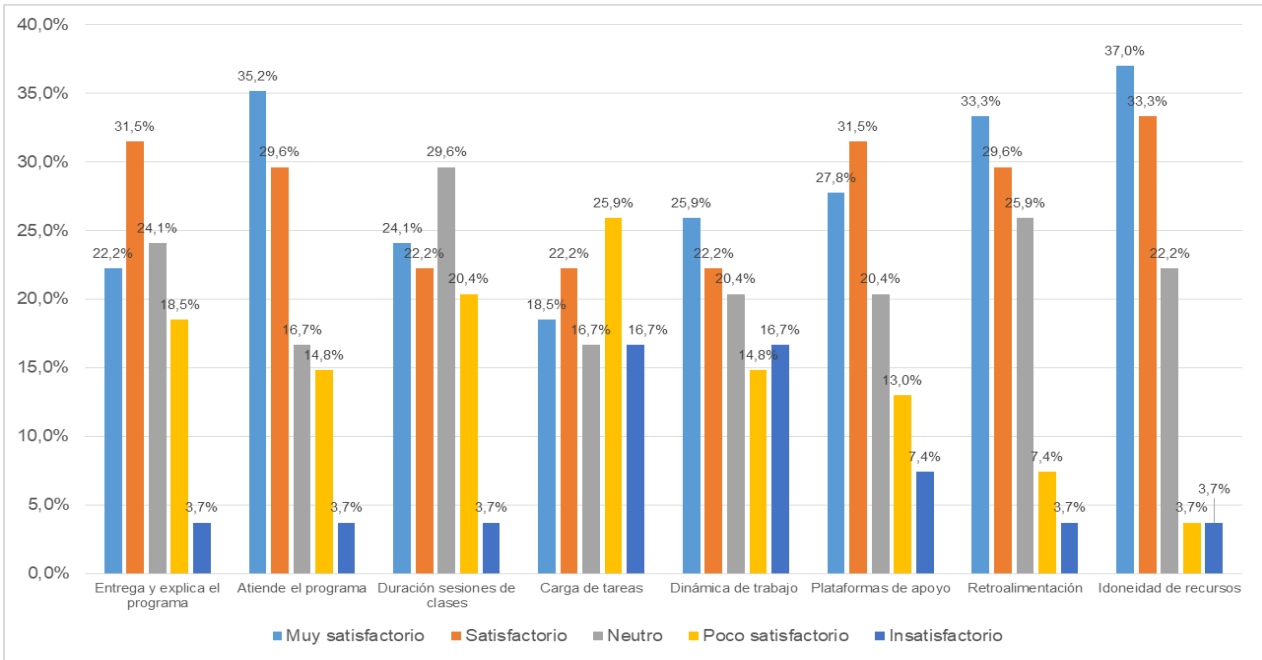
Finalmente, al afirmar sobre la satisfacción con las remuneraciones y las bonificaciones, solo el 41,7% se encuentra dentro del rango de satisfacción, mientras que la indiferencia sobre el tema alcanzó un nivel importante (33,3%) que debe ser analizado con el fin de que no se convierta en insatisfacción en el futuro.

En lo que respecta a la encuesta a estudiantes (figura 2) los resultados permitieron evidenciar el desempeño del personal en trabajo remoto desde la percepción de los estudiantes, donde se midieron las dimensiones: planeación de la enseñanza, dominio de contenidos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje, propuestas por Henríquez (2023). Los resultados evidencian que en promedio el 67,9% de los estudiantes se encuentran dentro del rango satisfactorio y totalmente satisfactorio.

Dentro de la dimensión planeación de la enseñanza se midieron las estrategias: entrega y explica el programa de estudios, atiende lo establecido en el programa, duración sesiones de clases, carga de tareas, dinámica de trabajo, plataformas de apoyo, retroalimentación, e idoneidad de recursos utilizados.

La figura 2 muestra que los elementos: atiende el programa (35,2%), retroalimentación (33,3%) e idoneidad de recursos (37%) son los que lograron mayores niveles de satisfacción, mientras que la carga de tareas y la dinámica de trabajos registraron los mayores niveles de insatisfacción (16,7% cada una).

Fig. 2. Resultados respecto al nivel de satisfacción de los estudiantes con la dimensión planeación de la enseñanza



Fuente. Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a trabajadores remotos de Forjar.

Como se manifestó, la idoneidad de los recursos fue el elemento mejor valorado por los estudiantes con el 37% que lo consideran totalmente satisfactorio y en un 33,3% que lo consideran satisfactorio. En este caso solo el 7,4% de los estudiantes se encontraron en los niveles de insatisfacción. Los resultados demuestran que los recursos han sido los adecuados, sin embargo, la información específica que generan aquellos estudiantes insatisfechos es importante para determinar si se requiere mejorar, cambiar o aumentar algún aspecto de estos.

En lo que respecta a la dimensión dominio de contenidos, fue necesario medir el nivel de satisfacción en cuanto a claridad, manejo y actualización, conexión con situaciones cotidianas, conexión con otras materias, fomento de la participación y la flexibilidad.

Por el lado de la claridad en el dominio de contenidos se evidenció un 44,4% de estudiantes con total satisfacción, quienes junto al 33,3% que se manifestaron satisfechos sumaron un 77,7% dentro del rango de satisfacción, lo cual es positivo para este elemento. Un 18,7% de estudiantes se mostraron neutros, mientras que en el rango de insatisfacción se registró al 3,8%.

Sobre el manejo y actualización de los contenidos, los resultados fueron bastante positivos, con un 40,7% de estudiantes totalmente satisfechos y un 38,9% satisfechos, alcanzando el 79,6% de estudiantes. Un 16,7% indicaron que son neutros al tema y un 3,7% poco satisfechos.

Al referirse a la conexión con situaciones cotidianas, solo el 1,9% indicaron estar poco satisfechos, y un 14,8% estar neutros sobre este elemento. Mientras tanto, el rango de satisfacción fue alto, con un 83,3%, distribuido el 44,4% totalmente satisfechos y el 38,9% satisfechos.

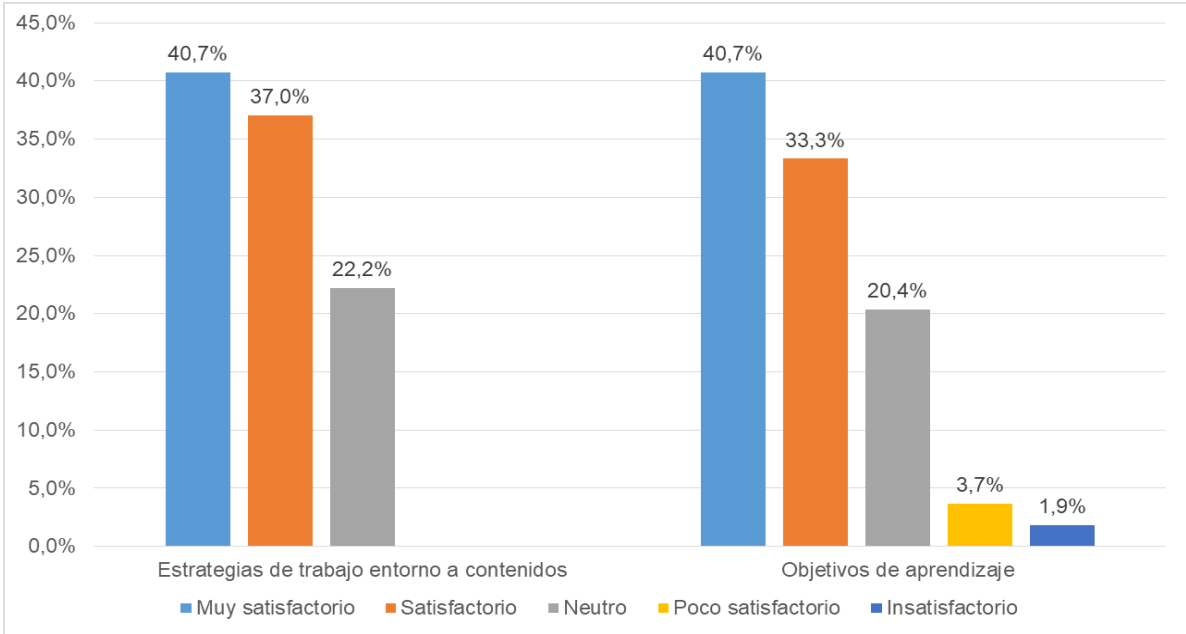
El elemento conexión con otras materias obtuvo el mayor porcentaje de estudiantes que se mostraron neutros (46,3%), con un 16,7% totalmente satisfechos y un 33,3% satisfechos. Solo el 3,8% indicaron estar dentro de un rango de insatisfacción.

El elemento fomento de la participación fue el elemento mejor trabajado en Forjar, de acuerdo a los resultados de la encuesta a sus estudiantes en modalidad remota, alcanzando el 100% dentro del rango de satisfacción, 68,5% totalmente satisfechos y 31,5% satisfechos.

Finalmente, el elemento flexibilidad evidenció un 44,4% de estudiantes totalmente satisfechos, un 42,6% satisfechos, 11,1% neutros y 1,9% poco satisfechos.

La dimensión sobre estrategias de enseñanza (ver Figura 3) analizó los elementos estrategias de trabajo en torno a contenidos y objetivos de aprendizaje.

Fig. 3. Resultados respecto al nivel de satisfacción de los estudiantes con la dimensión estrategia de enseñanza



Fuente. Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a trabajadores remotos de Forjar.

En lo que respecta al primer elemento, no registra insatisfacción, más bien un 40,7% contestó estar totalmente satisfechos, el 37% satisfechos, y un 22,2% se manifestaron neutros. Por el lado de los objetivos, existió un 1,9% que manifestaron que son insatisfactorios, y un 74% dentro del rango de satisfacción.

En la dimensión evaluación del aprendizaje se analizaron los elementos instrumentos de evaluación y actitudes en torno a las estrategias de evaluación. Los instrumentos registraron un 74% de estudiantes que se encuentran dentro del rango de satisfacción, un 7,4% dentro del rango de insatisfacción y un 18,5% neutros.

En cuanto a las actitudes, el 72,2% está dentro del rango de satisfacción, el 7,4% registran algo o total insatisfacción y el 20,4% neutros. Los resultados demuestran una percepción estudiantil mayormente positiva en cuanto a la manera cómo se evalúa.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta a los estudiantes se analizaron los datos mediante la prueba estadística del Chi-cuadrado de Pearson, con el fin de determinar si existe realización de los elementos que forman parte de las dimensiones que se deben desarrollar en trabajo remoto. Para esto, se hizo uso del software estadístico SPSS de IBM, en el cual se ingresó la base de datos de respuestas y se procedió con el análisis.

Para el efecto, se realizó el cruce de cada elemento con el objetivo de enseñanza, dado que este representa el indicador que finalmente demuestra si el desarrollo competitivo de los docentes cumplió con lo esperado desde la percepción de los clientes, que para el caso en estudio corresponden a los estudiantes de Forjar. Los resultados demostraron que el 100% de los elementos cruzados presentan relación altamente significativa con el objetivo de aprendizaje, lo que indica que el desarrollar óptimamente cada uno de ellos permite alcanzar el un nivel de desempeño adecuado en trabajo remoto. (tabla 4)

Tabla 4. Resultados de la encuesta a trabajadores remotos

Dimensión	Afirmación	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Planeación de la enseñanza	Entrega y explica el programa de estudios	42,604a	16	0,000
	Atiende lo establecido en el programa	57,763a	16	0,000
	Duración sesiones de clases	47,176a	16	0,000
	Carga de tareas	39,677a	16	0,001
	Dinámica de trabajo	47,752a	16	0,000
	Plataformas de apoyo	75,797a	16	0,000
	Retroalimentación	56,981a	16	0,000
	Idoneidad de recursos utilizados	67,603a	16	0,000
	Claridad	87,842a	16	0,000
	Manejo y actualización	71,778a	12	0,000
Dominio de contenidos	Conexión con situaciones cotidianas	73,597a	12	0,000
	Conexión con otras materias	35,498a	16	0,003
	Fomento de la participación	18,434a	4	0,001
	Flexibilidad	54,213a	12	0,000
Estrategias de enseñanza	Estrategias de trabajo entorno a contenidos	89,418a	8	0,000
Evaluación del aprendizaje	Instrumentos de evaluación	95,932a	16	0,000
	Actitudes en torno a las estrategias de evaluación	90,471a	16	0,000

Fuente. Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta a trabajadores remotos de Forjar.

DISCUSIÓN

La evaluación ejecutada a partir de la encuesta a los estudiantes y a los docentes en trabajo remoto de Forjar, permitieron evaluar que los docentes presentan un nivel de desarrollo competitivo aceptable, dado que este ha permitido que el 74% de los estudiantes perciba como satisfactorio o totalmente satisfactorio el alcance de los objetivos de aprendizaje, existiendo un 20,4% neutro, un 3,7% que lo considera poco satisfactorio y un 1,9% insatisfactorio.

Los resultados demostraron que existe directa y significativa relación entre cada estrategia de desarrollo competitivo y el alcance de los objetivos de aprendizaje, coincidiendo con lo manifestado por Henríquez (2023), lo que sustenta la necesidad de que la IEP capacite a su personal que labora remotamente, para mejorar sus capacidades de manera continua y alcanzar así niveles de satisfacción de los estudiantes más elevados en cuanto a los objetivos de aprendizaje.

Se coincidió además con lo manifestado por Bautista et al. (2020) al afirmar que el desarrollo competitivo del personal optimiza su desempeño, por lo que es importante revisar el estado de cumplimiento o desarrollo de sus responsabilidades y cómo aportan al cumplimiento de los objetivos.

Es así, que se requiere analizar la situación de elementos como la carga de tareas y la dinámica de trabajo, los cuales obtuvieron mayores niveles de insatisfacción, 42,6% y 31,5% respectivamente, lo que alerta respecto a la necesidad de analizar estrategias alternativas que mejoren la apreciación estudiantil sobre la manera cómo el docente planifica las tareas e interactúa con los estudiantes en cada trabajo que se realiza durante la clase.

La situación de aquellos estudiantes que se mostraron neutros en cada estrategia analizada requiere también análisis, dado que hubo porcentajes importantes como un 46,3% en la conexión con otras materias, 29,6% en la duración de las sesiones, un 25,9% en la retroalimentación, un 24,1% en la entrega y explicación de contenidos, un 22,2% en la



idoneidad de los recursos, un 20,4% en las actitudes entorno a las estrategias de evaluación, y similar porcentaje en las plataformas de apoyo empleadas, cuya importancia fue menoscabada con la neutralidad estudiantil, pudiendo ser un síntoma de desmotivación en cuanto a la clase.

En lo que respecta al docente, este presenta alta insatisfacción (75%) en cuanto a la información sobre las medidas y recomendaciones de bioseguridad y salud laboral durante el trabajo remoto, así como de la normativa respecto a la protección de datos y confidencialidad durante el trabajo remoto (83,3%) y en lo que respecta a su nivel de satisfacción con las remuneraciones y las bonificaciones (25%).

Es necesario entonces, retomando y coincidiendo con lo indicado por Vilcape et al. (2024) la gestión eficiente del talento humano emerge como un factor crucial que influye directamente en el desempeño laboral. Estas organizaciones, al enfrentar desafíos únicos y contribuir al progreso social, requieren de una comprensión de cómo la gestión del talento afecta a sus objetivos específicos. Este estudio se propuso determinar la correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en las asociaciones sociales privadas de la región. Se llevó a cabo una investigación cuantitativa de naturaleza correlacional mediante un enfoque transversal, empleando una muestra compuesta por 157 trabajadores de tres asociaciones sociales privadas. La recopilación de datos se realizó a través de encuestas, respaldadas por dos herramientas de evaluación específicas, diseñadas ad hoc para las variables en estudio. Los resultados resaltaron la presencia de una correlación positiva moderada (Rho de Spearman = 0,299, que desde la gestión del talento humano se contribuya al desarrollo competitivo de su personal para fortalecerlo en aquellos aspectos que se requiere para mejorar su desempeño, y lograrlo como lo sugiere Bautista et al. (2020), en los tiempos esperados y con el uso eficiente de recursos. En el caso de los docentes en trabajo remoto de Forjar, hay que centrar las estrategias en la mejora de la planeación de contenidos, en cuyos elementos están la mayor cantidad de niveles de insatisfacción y neutralidad.

Los resultados analizados presentan relevancia desde el ámbito práctico al identificar las principales limitaciones que aún persisten en cuanto a la aplicación del trabajo remoto como una alternativa valiosa en la que todos (docentes, estudiantes, empresa) pueden ser beneficiados.

Su relevancia actual, se relaciona además con la oportunidad que posee la institución de acceder a trabajadores de mejor perfil profesional sin importar las distancias, y a

los trabajadores a ampliar las posibilidades de trabajar a distancia ante las facilidades que brinda esta modalidad laboral, siempre que se establezcan las estrategias adecuadas para el desarrollo competitivo del personal.

Para lograrlo desde la práctica, es necesario evaluar constantemente su situación, a partir de la perspectiva de los estudiantes y de los mismos trabajadores, tal como se ejecutó en la presente investigación, permitiendo tomar acciones operativas y estratégicas en el momento oportuno.

CONCLUSIONES

La evaluación del desarrollo competitivo de los docentes en trabajo remoto en Forjar evidenció que este ha sido el adecuado para lograr la satisfacción del 74% de los estudiantes en cuanto al alcance de los objetivos de aprendizaje.

Mantener el trabajo remoto implica el desarrollo y perfeccionamiento sistemático de varios aspectos. Los resultados reflejaron la necesidad de atender la posición de neutralidad respecto a varios temas relacionados especialmente con la planeación de contenidos, donde se incluye la entrega y explicación del programa, la duración sesiones de clases, la carga de tareas, la dinámica de trabajo, las plataformas de apoyo, la retroalimentación y la idoneidad de recursos, así como aspectos referentes a la información de la normativa respecto a la protección de datos y confidencialidad durante el trabajo remoto y sobre las medidas y recomendaciones de bioseguridad y salud laboral.

Con los resultados de la evaluación se valida que el diseño y aplicación de estrategias para el talento humano en trabajo remoto relacionadas a las dimensiones planeación de la enseñanza, dominio de contenidos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje aportan al desarrollo competitivo del personal, lo cual es importante y está relacionado significativamente con el alcance de los objetivos de enseñanza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atoche, M., García, D., y Medina, C. (2022). El trabajo remoto en tiempos de pandemia. *Apuntes Universitarios*, 13(1), 319-332. <https://doi.org/10.17162/au.v13i1.1330>
- Bachas, P., Brockmeyer, A., Garriga, P., y Semelet, C. (2020). *El Impacto del COVID-19 En las Empresas Formales de Ecuador*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/705661598010734951/pdf/El-Impacto-del-COVID-19-En-las-Empresas-Formales-de-Ecuador.pdf>

- Barragán, F., Salazar, E., Benavidez, C., Bastidas, G., Jaramillo, S., Ordóñez, J., y García, C. (2022). Territorios y la COVID-19 en Ecuador: Regiones funcionales como respuesta a la crisis sanitaria. *Investigaciones geográficas*, 108. <https://doi.org/10.14350/rig.60522>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., y Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Briones, K., Bravo, A., y Zambrano, I. (2023). El teletrabajo y la gestión del talento humano en las universidades del Ecuador. Experiencias en la Universidad Estatal del Sur de Manabí. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 13, 75-99. <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.13.4>
- Bustamante, M., Campos, R., y Lapo, M. (2022). Percepción del teletrabajo de directivos y supervisores de empresas de la Región del Maule (Chile) en tiempos de la pandemia COVID-19. *Información Tecnológica*, 33(1), 157-168. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000100157>
- Cabrera, F., Coronel, K., & Flores, G. (2023). Impacto del COVID-19 sobre el desempeño financiero empresarial. Una mirada a las grandes empresas privadas del Ecuador. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 476-488.
- Caicedo, J. (2021). *Teletrabajo y la productividad pos-pandemia*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Capriotti, P. (2021). *Dirección Estratégica de Comunicación*. Bidireccional.
- Castro, F., Yévenes, A., Molina, S., y Castro, J. (2023). Docencia en Pandemia: Percepciones del Profesorado. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 22(50), 199-213. <https://doi.org/10.21703/rexe.v22i50.1867>
- Dávila, M., Téllez, D., y Cárdenas, J. (2023). *Fundamentación de un instrumento de evaluación para selección de empleados en modalidad*. Universidad Santo Tomás. [epository.usta.edu.co/items/7eef25d7-4b7d-46ec-9649-aaf5eee4c1a9](https://repositorio.usta.edu.co/items/7eef25d7-4b7d-46ec-9649-aaf5eee4c1a9)
- Fischer, L. y Navarro, A. (1996). *Introducción a la investigación de mercados*. McGraw-Hill.
- García, M., Silva, C., y Salazar, J. (2021). Modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia COVID-19 en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(Esp. 3). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8081764>
- Henríquez, P. (2023). Evaluación del desempeño docente durante la pandemia: Opinión de estudiantes universitarios mexicanos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 17(2). <https://doi.org/10.19083/ridu.2023.1780>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education. https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RU-DICSv9n18p92_95.pdf
- López, L., López, M., López, P., & Quispe, R. (2024). Satisfacción laboral y trabajo remoto: Análisis de la relación en el personal catedrático de una universidad pública en Puno Perú. *Revista Electrónica Educare*, 28(1), 168-187. <https://doi.org/10.15359/ree.28-1.18504>
- Medina, A., Ávila, A., Ortiz, J., Martínez, M., y González, Y. (2021). Competencias claves para el teletrabajo en profesores de una institución superior cubana. *Ingeniería Industrial*, 42(1), 78-93.
- Moreira, J. y Villao, B. (2023). La adaptabilidad en el uso de las TIC en América Latina. *Estudios de la Gestión*, 103-104. DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.13.5>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Teletrabajo. Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A practical guide*. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. <https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3454>
- Peñalvo, F. (2020). *El sistema universitario ante la COVID-19: Corto, medio y largo plazo*. <https://www.universidadsi.es/sistema-universitario-covid-19/>
- Pérez, R., Paredes, E., Vialart, M., Chao, M., y Sarduy, Y. (2023). Recursos en línea que facilitan el teletrabajo. *Infodir*, 40. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sciabstract&pid=S1996-35212023000100012&lng=es&nrm=iso&tlng=es>
- Romano, J. (2023). Un análisis de la evolución del teletrabajo desde una perspectiva española europea. *Segovia*.
- Romo, M., Acosta, S., y Pedraza, E. (2021). Teletrabajo, modalidad que demanda compromiso y fiabilidad en los empleados. *Boletín Científico INVESTIGIUM de la Escuela Superior de Tizayuca*, 7(13), 17-23. <https://doi.org/10.29057/est.v7i13.7303>
- Tunque, Z., Vargas, K., y López, V. (2023). *Gestión del teletrabajo y disrupción digital en el personal administrativo de una universidad pública*. 14(4), 287-296. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.4.922>
- Vilcape, W., Bringas, C., y Barajas, J. (2024). *Correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en asociaciones sociales privadas de Lima Metropolitana*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.8259>