Maestría en Talento Humano

Artículo de investigación aplicada

ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO DE LA INFLUENCIA DEL TELETRABAJO EN LA ATRACCIÓN DE TALENTO EN ECUADOR

Autores: Erika Paola SORIANO BURGOS y Domenica Melissa PAZ MUÑOZ y María Elena GODOY ZÚÑIGA

a. Psicóloga, erika.soriano@uees.edu.ec

b. Licenciada en Administración de Empresas, dpaz002@uees.edu.ec

c. Dra. en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones. Profesora Universidad Espíritu Santo y ESAI Business School, Ecuador

E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Palabras clave

Flexibilidad laboral

Teletrabajo

Atracción del talento

Productividad

Adaptación tecnológica

Conciliación vida laboral/personal

Gestión de Talento Humano

Clasificación JEL

O15

Resumen: El objetivo del estudio es analizar la influencia del teletrabajo en la atracción de talento en Ecuador, destacando su crecimiento a partir de la pandemia de COVID-19. El diseño del estudio es de tipo cualitativo y descriptivo, analiza cómo el teletrabajo ha demostrado mejorar la flexibilidad laboral, incrementar la productividad y atraer talento internacional, lo cual ha sido clave ventaja para las empresas ecuatorianas. Este análisis cualitativo de la literatura revisa el impacto de la gestión de talento, sus beneficios, ahorro de costos, retención de personal, desafíos, adaptación tecnológica y desconexión entre colaboradores y supervisores.

Además, analiza los factores decisivos para atraer talento joven en la actualidad, como la conciliación de la vida laboral y personal por encima del salario. Los resultados obtenidos revelan que las empresas que implementan estrategias de teletrabajo son más eficientes en la retención de personal capacitado aunque esto implica una inversión en tecnología y capacitación constante. Este estudio concluye que a pesar de los desafíos, el teletrabajo es una oportunidad para transformar el mercado laboral en Ecuador, permitiendo a las empresas adaptarse a las nuevas demandas laborales mejorando su competitividad.

Key words

Job flexibility

Telework

Talent attraction

Productivity

Technology Adaptation

Personal / Work Life Balance

Human Talent Management

JEL Classification

O15

Abstract: The aim of the study is to analyze the influence of telework on talent attraction in Ecuador, highlighting its growth since the COVID-19 pandemic. The study follows a qualitative and descriptive design, examining how telework has proven to enhance job flexibility, increase productivity, and attract international talent, which has been a key advantage for Ecuadorian companies. This qualitative analysis of the literature reviews the impact of talent management, its benefits, cost savings, staff retention, challenges, technological adaptation, and disconnection between employees and supervisors.

Additionally, it explores the decisive factors for attracting young talent today, such as work-life balance being prioritized over salary. The results reveal that companies implementing telework strategies are more efficient in retaining skilled personnel, although this requires investment in technology and ongoing training. The study concludes that despite the challenges, telework presents an opportunity to transform the labor market in Ecuador, enabling companies to adapt to new labor demands and improve their competitiveness.

***** Aquí poner notas sobre la investigación que dio origen al paper, patrocinador y agradecimientos varios si los hay.

INTRODUCCIÓN

A raíz de la pandemia por el COVID-19, el mundo experimentó cambios en diferentes aspectos de nuestra vida cotidiana, así como en la economía, tecnología y la estructura laboral. Aunque el teletrabajo no es un concepto nuevo, esta situación aceleró la demanda por una mayor flexibilidad laboral. Estos cambios implican desafíos, como la capacidad del trabajador de realizar sus actividades sin distracciones y la dificultad de las empresas para gestionar la carga laboral asignada (Santana et al, 2021).

Obtener una mayor autonomía en el trabajo incrementa el rendimiento de los colaboradores al ganar más control sobre su productividad, lo cual es de utilidad para las organizaciones y empodera a los trabajadores (Durán, 2022). Actualmente los roles de empleado – empleador se están modificando, el trabajador reflexiona aún más sobre su papel en la vida, su horario laboral y sus metas personales, en búsqueda de un equilibrio (Alexander et al., 2021).

Al realizar esta introspección el colaborador comienza su búsqueda por oportunidades laborales menos rígidas. Las compañías que implementan el teletrabajo cuentan con una ventaja competitiva al atraer talento internacional (Bustínduy, 2024). Además, el empoderamiento del trabajador genera un sentido de pertenencia con la organización, impulsando el compromiso, reduciendo el absentismo y evitando la rotación de personal, lo que produce beneficios a largo plazo para las empresas (Torner, 2023). El teletrabajo se califica como una de las variantes más utilizadas para no detener la actividad laboral (Briones et al, 2023).

Por tal motivo en Ecuador el teletrabajo ha tomado un papel cada vez más crucial, exclusivamente tras la pandemia del COVID-19. Las empresas ecuatorianas están empezando a implementar este esquema laboral con más frecuencia, percibiéndolo como una oportunidad para actualizar sus procesos y fortalecer la captación de talento. Esto se debe a que los trabajadores aprecian cada vez más la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal, aspectos que el teletrabajo puede ofrecer.

Sin embargo, el desarrollo del teletrabajo en Ecuador enfrenta muchos desafíos importantes, como la necesidad de infraestructura tecnológica adecuada, la capacitación digital, y la adaptación cultural al trabajo remoto. La relevancia de este tema radica en su capacidad para resaltar cómo el teletrabajo puede transformar el mercado laboral en Ecuador. Esta modalidad permite a las empresas ecuatorianas adaptarse de manera más efectiva a las demandas actuales de los trabajadores, otorgándoles una ventaja competitiva en un mundo en constante cambio. No solo mejora su capacidad para atraer profesionales cualificados, sino que también fortalece su sostenibilidad y capacidad de innovación en un entorno laboral en continua evolución.

Se plantea que la implementación del teletrabajo en empresas ecuatorianas mejora su capacidad para atraer talento al promover el bienestar personal y ofrecer una mayor flexibilidad laboral, lo que incide en el incremento del compromiso y la retención de los empleados. El objetivo de este estudio es analizar el implemento del teletrabajo y su influencia en la capacidad de las empresas para atraer talento en Ecuador.

REVISIÓN LITERARIA

Teletrabajo en las empresas

El teletrabajo es un modelo laboral que mediante el uso de la tecnología y comunicación permite que las actividades laborales se puedan realizar sin la necesidad de que el trabajador se encuentre de forma física dentro de las instalaciones que provee el empleador (Buitrago, 2020). El teletrabajo ha evolucionado

a través de los años, pero es debido a la pandemia por el COVID-19 que implementar esta modalidad pasó a convertirse en una necesidad para las organizaciones, aunque esto no fue un proceso sencillo y de fácil implementación para las empresas que no se encontraban preparadas (Varela, 2020).

Se pudo observar los beneficios que otorga el teletrabajo en las empresas que adoptaron esta modalidad durante la pandemia, como es el aumento de la retención de personal, el contrato de personal calificado sin importar su ubicación y el aumento de la productividad en los colaboradores (Peralta et al, 2020). Giniger (2020), considera que dentro de las ventajas de acceder a la modalidad de teletrabajo se encuentra la reducción de gastos en infraestructura, limpieza, seguridad y servicios como alimentación y transporte.

La reducción de costos es un atractivo para las empresas que buscan generar incentivos sin incrementar gastos, pero es primordial que las organizaciones continúen invirtiendo en herramientas eficaces para el seguimiento adecuado de las labores que realizan los colaboradores y realizar evaluaciones periódicas para minimizar posibles desventajas (Tosca, 2022). Las empresas también deben invertir en el desarrollo tecnológico, ya que esto brinda una mayor seguridad con la información de la empresa y permite que el teletrabajador se sienta más apoyado con el suministro de insumos y mantenimiento de equipos (Juárez et al, 2021).

La flexibilidad de horario que brinda el teletrabajo a los individuos es una de las razones por las que actualmente los talentos mantienen una búsqueda activa de trabajos que se alineen a estas necesidades y debido a los constantes avances tecnológicos esta modalidad se mantiene vigente (Ardi et al, 2024). Los empleados toman ventaja de la oportunidad que les brinda el teletrabajo ya que pueden disfrutar de su tiempo personal, se mantienen motivados y pueden continuar con su crecimiento profesional, contar con la capacitación y desarrollo adecuados incentiva a mantener al equipo conectado y organizado (Suresh & Gopakumar, 2021).

Para Silva (2023), implementar el teletrabajo en las organizaciones requiere capacitaciones continuas, inversión en tecnología, políticas de flexibilidad y desconexión, además de realizar feedbacks continuos para detectar posibles áreas de mejora. Otro aspecto importante es la comunicación interna, los colaboradores deben conocer los objetivos de la empresa garantizando la comprensión de las actividades que deben realizar para que puedan manejarse de forma autónoma (Sánchez & Montenegro, 2019).

El acceso al teletrabajo también implica desafíos, (Saragih et al, 2021) resaltan que trabajar desde casa provoca una desconexión con supervisores y compañeros de trabajo ocasionando sentimientos de aislamiento en el trabajador. (Stoian et al, 2022) concuerdan en que el teletrabajo incrementa la deficiencia en interacciones entre compañeros y genera poca disponibilidad al momento de tomar decisiones. Es importante recalcar que no todas las actividades que se realizan en la organización están diseñadas para manejarse con la modalidad de teletrabajo por lo que se debe realizar una investigación antes de gestionarla en los trabajadores (Ramírez & Perdomo, 2019).

El teletrabajo modifica los roles de liderazgo tradicionales y los comportamientos organizacionales e individuales por lo que el área de recursos humanos tiene un papel fundamental en la implementación de nuevos estilos de liderazgo y en el fortalecimiento de los roles de los jefes, además de poner en marcha planes de acción que permita revisar si los procedimientos y herramientas utilizadas son las más adecuados (Alles, 2020). Arboleda (2023), coincide en que el futuro depende de que los trabajadores puedan manejarse de forma autónoma, el desarrollo de conocimiento y habilidades prácticas que permitan afrontar los posibles desafíos que puedan llegar a enfrentar en la organización.

Atracción de Talentos

El talento se ha convertido en un aspecto crucial al elegir a un trabajador en la actualidad (Pérez, 2021). Una persona talentosa no solo rinde por encima de su nivel medio, sino que también cuenta con

habilidades y aptitudes específicas que hacen destacar sobre los demás en una posición determinada (Martínez et al, 2020).

Para atraer y seleccionar adecuadamente a estas personas clave, las empresas deben implementar estrategias efectivas de captación de talento. Una adecuada atracción del talento asegura que la persona idónea se postule para el cargo vacante, sea seleccionada y reciba la inducción apropiada para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Como resultado, la organización tiene más posibilidades de alcanzar sus metas a largo plazo y garantizar su sostenibilidad en el tiempo (Franco, 2020).

En este sentido, dentro de los requerimientos de la Gestión de Talento Humano, los procedimientos de captación de personal juegan un rol fundamental. Estos procedimientos, también conocidos como procesos de atracción, están orientados a la identificación y selección de candidatos potenciales para cargos específicos dentro de la empresa (Taruchaín & Revelo, 2023). Para Fares (2019) mejorar estos, es clave que las empresas implementen técnicas avanzadas de Gestión de Recursos Humanos para que permitan atraer, contratar y retener, y estas puedan aprovechar las capacidades y potencialidades de la fuerza laboral.

Además, es importante considerar que los factores de atracción del talento varían según la edad del trabajador (Ames, 2021). Aunque el salario sigue siendo un elemento crucial, cada vez estos perfiles de alto talento están priorizando otros aspectos característicos enfocados en la calidad humana tales como cultura organizacional, ambiente laboral, crecimiento y flexibilidad que ofrece la empresa. (Rincón, 2023)

Aquellas organizaciones que desarrollen procesos de Atracción y Retención adecuados tendrán un retorno de inversión favorable y un mejor posicionamiento en el mercado actual. (Naranjo & Taruchaín, 2021).

La influencia del teletrabajo en la atracción de talento

Para Montero (2021) la inversión de las empresas en avances tecnológicos y la atracción de talento se encuentran ligados, un área de recursos humanos que no tenga claro que atraer talento es parte del activo clave de la empresa se verá inhabilitado de ver resultados y al no existir inversión tecnológica los procesos de captación de talento son más lentos. En cuanto para (Dueñas et al., 2022) lo más importante en la implementación del teletrabajo en las empresas es la comunicación entre el personal y superiores, un feedback constante y una comunicación clara y efectiva logra alcanzar el cumplimiento de objetivos establecidos por la organización

Las tendencias actuales entre los jóvenes talentos al elegir empleo se basan, en primer lugar, en la ética; en segundo lugar, el equilibrio entre la vida laboral y personal; y en tercer lugar, el aspecto económico. Contar con estrategias de flexibilidad laboral novedosas permite que las ofertas de empleo sean más eficientes y el público joven percibe mayor competitividad por parte de la empresa (Ronda, 2019).

Gallego (2022) coincide en que los jóvenes son los más interesados en realizar sus actividades laborales a través del teletrabajo, su preferencia por una modalidad más flexible resalta más su interés, incluso si el puesto de trabajo ofrece una remuneración más baja de la banda salarial establecida. Rodríguez (2022) menciona que no importa si existe un aumento de sueldo, los jóvenes consideran que incluir el reconocimiento, las oportunidades de ascenso, cambios de posición y tareas laborales innovadoras, cubren más sus necesidades.

El teletrabajo también ayuda a reducir el ausentismo laboral, permitiendo que los empleados puedan continuar con sus tareas desde casa cuando necesitan permisos parciales o no pueden asistir parcialmente, pero se encuentran en condiciones de trabajar a distancia (Medina, 2024). Esta flexibilidad ha convertido al teletrabajo en una modalidad atractiva, especialmente entre los jóvenes, consolidándose como una opción

laboral que ofrece ventajas tanto para el empleado como para la empresa, tales como mayor agilidad, expansión geográfica y captación de talento diverso (Dávila & Molina, 2022). Este crecimiento también ha impulsado un mayor interés en los espacios desde donde se trabaja, ya que el teletrabajo implica desempeñar las funciones en entornos distintos al lugar tradicional, que solían ser las instalaciones de la organización empleadora (Rimbau & Méndez, 2023).

El teletrabajo ha sido objeto de estudio durante varios años como una forma de gestionar el talento humano, buscando ofrecer a los empleados un equilibrio entre la vida familiar y la productividad laboral. Se ha intentado implementar esta modalidad como una estrategia para promover la realización personal y profesional en entornos más flexibles (Campaña et al., 2021).

El desarrollo de nuevas capacidades en la gestión del personal se ha convertido en un factor clave, con un enfoque en la atracción, desarrollo y retención del talento. Proponer a los candidatos opciones laborales que incluyan esquemas presenciales, remotos o flexibles ha demostrado ser una herramienta poderosa para captar talento en un entorno empresarial cada vez más competitivo (Díaz, 2022).

Diseño metodológico

Enfoque, diseño y tipo de investigación

El presente trabajo de investigación se centra en análisis bibliográfico sobre la influencia del teletrabajo en la atracción de talento. Se emplea una metodología con enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental. Este enfoque realiza una recolección selectiva de información, identificando y analizando los hallazgos previos y organizándolos de manera coherente (Páramo, 2020).

La revisión bibliográfica se basó en definir el teletrabajo implementado en las empresas a través de los años y su incremento actual debido a la pandemia por el COVID-19 y la atracción de talentos de personas claves a través de implementar el teletrabajo como estrategia de flexibilidad laboral.

Recolección de Información

La recolección de información se llevó a cabo por medio de una búsqueda de artículos científicos en las bases de datos: SciELO, Dialnet, Redalyc y Google Académico, utilizando palabras claves: teletrabajo, atracción de talento, técnicas actuales de atracción y flexibilidad laboral. El periodo de búsqueda abarca desde el año 2019 a 2024.

Se seleccionaron un total de 32 artículos clasificados en las siguientes áreas:

Tabla 1

Base de Datos	Número de artículos	Fechas	Temáticas abordadas
SciELO	15	2019-2024	Teletrabajo, Atracción de Talento, Flexibilidad laboral, Retención de Personal, Productividad, Liderazgo
Google Académico	9	2019-2023	Gestión del talento, Estrategias de Captación, Cultura Organizacional.
Dialnet	4	2019-2023	Recursos Humanos,

			Desafíos del Teletrabajo, Comunicación Interna
Redalyc	4	2021-2022	Retención de Personal, Desarrollo de Talento

Mediante una investigación de tipo descriptivo, se examina la relación entre el teletrabajo y la atracción de talento. Este enfoque bibliográfico permitió identificar las características y elementos esenciales del fenómeno, profundizando en los perfiles y factores que inciden en la capacidad de las organizaciones para atraer profesionales, así como en la evaluación de las variables que afectan este proceso. A través de la recopilación de datos, se buscó comprender cómo el teletrabajo impacta la gestión del talento humano, aportando así nuevas perspectivas.

Resultados

El análisis de la bibliografía estudiada indica que las empresas que implementan estrategias de flexibilidad laboral, atraen un mayor interés de candidatos, incluso si esto implica aceptar una remuneración inferior de la estimada para el puesto. Esta tendencia demuestra la creciente valoración de un equilibrio entre la vida laboral y personal, resaltando las políticas de flexibilidad en la captación de talento.

Tabla 2

Categoría	**Autor/Año**	**Observaciones**
Influencia del Teletrabajo en la Atracción de Talento	• Montero (2021)	• Invertir en tecnología es clave en la atracción de talento
	• Ronda (2019)	• Flexibilidad en la organización permite captar la atención de un público joven
	• Rodríguez (2022)	• Más que un aumento salarial los jóvenes valoran oportunidades de reconocimiento
	• Gallego (2022)	• Flexibilidad capta más el interés de los candidatos aunque la remuneración sea menor a la esperada

	● Dávila & Molina (2022)	● Proporciona beneficios tanto a la empresa como a empleados
	● Campaña-Lara et al. (2021)	● Mayor equilibrio entre la vida personal y laboral resulta atractivo para los candidatos
Beneficios Observados en Empresas que Adoptan el Teletrabajo	● Peralta et al, (2020)	● Aumento en la retención de personal, contratación de personal calificado y aumento de productividad
	● Giniger (2020)	● Reducción de gastos en infraestructura, limpieza y servicios
	● Suresh &	● La flexibilidad laboral contribuye al

	Gopakumar (2021)	aumento de motivación y organización de los empleados
	● Torner (2023)	● Empodera al trabajador, reduce el absentismo y la rotación de personal
Desafíos en la Implementación del Teletrabajo	● Varela (2020)	● Empresas que no innovan en tecnología presentan dificultades al implementar el teletrabajo
	● Saragih et al. (2021)	● Desconexión entre supervisores y compañeros
	● Stoian et al. (2022)	● Incremento en la deficiencia de interacciones y toma de decisiones.
	● Ramírez & Perdomo	● No todas las actividades son aptas

	(2019) ● Silva (2023) ● Alles (2020)	para el teletrabajo ● Requiere capacitaciones continuas e implementar positivas de conectividad más claras ● Modificación de roles de liderazgo y necesidad de nuevos estilos de liderazgo en recursos humanos.

En la Tabla 2 se muestran los resultados relevantes a partir de la recolección de información realizada por medio de artículos científicos sobre: la influencia del teletrabajo en la atracción de talento, beneficios observados en empresas que adoptan el teletrabajo y los desafíos que implica la implementación del teletrabajo en las empresas.

Tabla 3

Ventajas y desventajas del teletrabajo

Factores	Teletrabajador		Empresa	
	Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
Adaptación	X	X	X	
Alimentación	X		X	
Carga laboral/Funciones		X	X	
Comunicación		X		X
Compromiso			X	
Concentración		X	X	
Contaminación ambiental/ transporte	X		X	
Desempeño	X		X	
Ergonomía		X	X	
Familia	X	X	X	
Información	X			X
Infraestructura		X	X	
Personal/rotación	X		X	
Políticas		X		X
Presión		X	X	
Riesgos laborales		X	X	
Satisfacción laboral/Productividad	X		X	
Tecnología	X	X	X	
Tiempo	X	X	X	
Vestimenta/uniformes	X		X	

El análisis revela que, aunque el teletrabajo beneficia a ambas partes, las mayores desventajas recaen sobre el teletrabajador. Las empresas ahorran significativamente en gastos administrativos y operacionales, y ganan en productividad al medir resultados, mientras que los teletrabajadores experimentan ventajas como ahorro en transporte y tiempo personal. Sin embargo, afrontar riesgos psicosociales y ergonómicos, aislamiento y una posible sobrecarga de trabajo. (Becerra & Revelo, 2022).

Tabla 4

Beneficios que proporciona el teletrabajo.

Beneficios que proporciona el teletrabajo	Cantidad	%
Flexibilidad Horaria	33	33.0
Conciliación familiar	34	34.0
Ahorro en gastos	70	70.0
Protección frente a la pandemia	70	70.0

Tal como se puede apreciar en la tabla 4 el teletrabajo se percibe como beneficio principalmente por su protección frente al COVID-19 y el ahorro en gastos, ambos con una aprobación del 70%. La conciliación de la vida familiar y la flexibilidad horaria también son valoradas, aunque en menor medida, con 34% y 33% respectivamente, reflejando una preferencia por beneficio. (Adames et al., 2022).

Discusión

Ulate (2020) sostiene que el teletrabajo es efectivo para los empleados solo cuando ya se ha generado en ellos un compromiso previo con la organización. Aunque la flexibilidad es un factor importante esto no garantiza la efectividad a largo plazo del teletrabajo. Este hallazgo entra en conflicto con la percepción inicial del teletrabajo como opción efectiva para la retención de talento.

El estudio cuantitativo realizado por (Ortiz et al., 2024) presentó datos indicando que tanto el apoyo gerencial como contar con una cultura de capacitación son significativos para el desempeño y autonomía del teletrabajador. Rastrollo (2022) en su investigación demuestra que antes de implementar el teletrabajo es necesario reforzar la autonomía de los trabajadores para que puedan actuar de forma independiente.

Ambos estudios coinciden con el análisis realizado a través de la literatura sobre los desafíos en la implementación del teletrabajo, los colaboradores que percibían apoyo por parte de gerencia fomentaron su productividad, esto evidencia que las empresas que no cuentan con una preparación adecuada no podrían implementar el teletrabajo sin realizar capacitaciones en gestión de tiempo y uso de tecnologías de colaboración.

El estudio de (García et al, 2021) reporta que las empresas no otorgan los dispositivos digitales adecuados para que los colaboradores puedan desempeñarse en sus labores, por lo que el teletrabajador es quien asume los costos de dispositivos, suministros de oficina además de los costos de energía y plan de

datos. Este hallazgo pone en evidencia que los beneficios para las empresas, como la reducción de costos de infraestructura, en realidad son asumidos por los trabajadores.

Según (Garay & Rios, 2021) mientras el ambiente de trabajo se adecue de la mejor manera y se establecen mecanismos para que el colaborador cumpla con sus objetivos y metas, su nivel de estrés laboral disminuirá, ya que estará más satisfecho con él. En este contexto, el teletrabajo se presenta como una herramienta que debería explotarse en el país, dadas las condiciones favorables que ofrece para mejorar el bienestar y la producción. (Arpi, 2023).

Esto pone en evidencia que a pesar de que el teletrabajo es una alternativa viable para las empresas por sus beneficios, también resalta que para el funcionamiento adecuado de su implementación deben realizarse estudios en áreas claves de la empresa, capacitación del personal y sobretodo una fuerte inversión en tecnología, haciendo que el teletrabajo actualmente solo sea una oportunidad para las grandes empresas que puedan manejar esta inversión de recursos.

Conclusión

El análisis bibliográfico realizado sobre la influencia del teletrabajo en la atracción de talento en Ecuador reveló su impacto en las empresas y en la percepción de los trabajadores hacia las ofertas laborales. Los resultados evidencian que la flexibilidad laboral, impulsada por esta modalidad, no solo potencia la capacidad de las empresas para atraer profesionales calificados, sino que también responde a las crecientes expectativas de conciliación entre la vida personal y laboral por parte de los empleados. Asimismo, la implementación del teletrabajo promueve el compromiso y la fidelización del talento, proporcionando a las empresas una ventaja estratégica en un entorno laboral cada vez más competitivo y globalizado.

Sin embargo, este análisis también pone de manifiesto importantes limitaciones en su adopción, como la carencia de infraestructura tecnológica adecuada, la insuficiencia en la capacitación de los colaboradores y los riesgos psicosociales asociados, entre ellos el aislamiento laboral. Estas dificultades subrayan la necesidad de un enfoque holístico que combine inversión en tecnología, desarrollo de competencias para el trabajo remoto y políticas organizacionales que reduzcan sus inconvenientes.

Aunque este estudio se basa en un análisis bibliográfico, representa un punto de partida significativo para futuras investigaciones empíricas que exploren de manera directa el impacto del teletrabajo en diversos sectores e industrias de Ecuador. Además, insta a las empresas a reflexionar sobre la necesidad de adoptar modelos de gestión que armonicen los beneficios económicos del teletrabajo con el bienestar integral de sus empleados. De este modo, el teletrabajo se posiciona como una oportunidad transformadora, siempre que las organizaciones estén dispuestas a afrontar sus retos con una visión estratégica y sustentable.

Fortalezas y Limitaciones

El estudio presenta varias fortalezas destacables, siendo la principal su enfoque en una problemática actual y de gran relevancia en el ámbito laboral: la influencia del teletrabajo en la atracción de talento.

La amplitud de la revisión bibliográfica, basada en fuentes actualizadas y pertinentes, proporciona un sustento teórico sólido que enriquece el análisis. Además, el trabajo contextualiza la investigación en Ecuador, un entorno donde esta modalidad laboral ha cobrado protagonismo, permitiendo identificar particularidades que ayudan a comprender mejor los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas locales.

No obstante, se identifican algunas limitaciones que restringen la aplicabilidad de los hallazgos. Al basarse únicamente en un análisis bibliográfico, el estudio carece de datos empíricos que permitan validar o contrastar las conclusiones con experiencias prácticas.

Asimismo, el análisis generalizado no profundiza en sectores o industrias específicas, lo que reduce la capacidad de identificar variaciones en el impacto del teletrabajo según el tipo de actividad económica o el perfil del talento que se busca captar.

Futuras Líneas de Investigación

El teletrabajo ha emergido como una modalidad laboral con un potencial transformador, aunque su implementación efectiva en Ecuador demanda una comprensión más detallada y adaptada a las particularidades del contexto local. En este sentido, investigaciones futuras podrían enfocarse en explorar su impacto directo en diversos sectores económicos y regiones, prestando especial atención a factores como la infraestructura tecnológica, la cultura organizacional y el acceso desigual a recursos digitales. Además, la comparación entre el teletrabajo, los esquemas híbridos y las modalidades presenciales podría ofrecer un panorama más amplio sobre los beneficios y retos específicos de cada alternativa en términos de atracción, retención de talento y productividad.

Resulta necesario analizar los efectos sostenidos del teletrabajo mediante estudios longitudinales que evalúen su influencia en la salud mental, la cohesión organizacional y la capacidad de innovación de las empresas.

Finalmente, investigaciones que examinen el impacto de la cultura laboral y los estilos de liderazgo en la aceptación y éxito del teletrabajo permitirían desarrollar estrategias más efectivas, maximizando sus beneficios mientras se mitigan sus limitaciones dentro del mercado laboral ecuatoriano.

Y GODOY -ZÚÑIGA

REFERENCIAS

Adames Aparicio, R., Bazán de Franco, Y., Murillo, A., & Gómez, M. (2022). El teletrabajo como alternativa laboral a la crisis del COVID-19, en el sector bancario del distrito de Panamá. *Revista Faeco Sapiens*, *5*(2), 106-132. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2940

Alexander, A., Smet, A. D., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021). What employees are saying about the future of remote work. *McKinsey & Company*, 1-13.

Alles, M. (2020). Gestionar sin estar. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Ames, R. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC, 43(1),* 139–152 https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3224

Arboleda, J. (2023). El futuro del trabajo. Un nuevo tipo de liderazgo. *TELOS. Cuadernos de comunicación e innovación*, 114-119.

Ardi, A., Cahyadi, H., Meilani, Y., & Pramono, R. (2024). Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. *Journal of Infrastructure, Policy and Development.*, 1-20. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i3.29

Arpi, P. P. E. (2023). El teletrabajo en Ecuador: estrategia de empleo y productividad. Universidad Andina Simón Bolívar.

Becerra Sarmiento, M. F., & Revelo Oña, R. E. (2022). El teletrabajo como tendencia de contratación post pandemia, ventajas y desventajas. *Digital Publisher*, *7*(5), 155-164. doi.org/10.33386/593dp.2022.4-5.1393

Briones, K., Bravo, A., & 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*. https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/3838

Buitrago, D. (2020). Teletrabajo: una oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*, 1-2. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2145-77192020000100001&script=sci_arttext

Bustínduy, I. (2024). La gestión smart working del tiempo. Rendimiento y bienestar en entornos de teletrabajo. España: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

Campaña, M., Melendres, E., Flores, J., & Acosta, R. (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://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8385866

Dávila Batista, P., & Molina Rivera, J. (2022). El teletrabajo: ¿Es una propuesta de valor para la atracción del talento en las empresas?. Universidad Pontificia Comillas. http://hdl.handle.net/11531/77369

Díaz, A., & Díaz, E. (2022). El teletrabajo y la gestión del recurso humano en las organizaciones: innovación en política pública y enfoque de la actividad productiva. *Revista Ciencia Administrativa*, *1*(1), 46-64. https://www.uv.mx/iiesca/difusion/revista-nueva/

Dueñas, J., Acero, D., & Álvarez, M. (2022). Intención al teletrabajo en Bucaramanga: un análisis descriptivo y correlacional. *I+D Revista de Investigaciones*, *17*(1), 53-62. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533774788004

Durán, M. V. (2022). *Teletrabajo y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en clave de género.* España: Dykinson, S.L.

Fares, F. (2019). Reclutamiento, atracción y retención. Talento humano en empresas familiares de Villa Maria. Universidad Siglo 21.

Franco, S. (2020). El proceso de atracción del talento humano en empresas de la ciudad de Colón. Universidad Siglo 21.

Gallego, M. (2022). Cómo influye el teletrabajo a la inserción laboral en jóvenes. Universidad Pontificia Comillas. http://hdl.handle.net/11531/77355

Garay Condemarín, G. N., & Rios Cruz, R. J. (2021). El teletrabajo y su relación con el estrés laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Parcoy - La Libertad 2021. Universidad César Vallejo.

García, M., Silva, C., Salazar, J., & Gavilanez, F. (2021). Modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia COVID- 19 en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(3), 168-180. 16-178. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068276015

Giniger, N. (2020). Teletrabajo. Modalidad de trabajo en pandemia. *Observatorio Latinoamericano y Caribeño*, *4*(1), 23-39. https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/observatoriolatinoamericano/article/view/5451/5707

Juárez, M., Gómez, T., Prieto, A., Prieto, M., & López, M. (2021). Teletrabajo y productividad en trabajadores del conocimiento. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 1-18. https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/239

Martínez, P., Fernández, J., & Díez, F. (2020). Digitalización en la gestión del talento. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos.* 350. 1-5. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7479112

Medina, S. A. (2024). El teletrabajo en las empresas: factores que influyen en la satisfacción y productividad. *Revista Científica Journal Techinnovation*, *3*(1), 49-56. https://revistas.unesum.edu.ec/JTI/index.php/JTI/article/view/72

Montero, J. (2021). El impacto de la transformación digital en la gestión del talento. Universidad Complutense de Madrid.

Naranjo, D., & Taruchaín, L. (2021). Tendencias en la atracción y retención del talento humano dentro de las organizaciones: una aproximación bibliográfica. Universidad Tecnológica Indoamérica.

Ortiz, M., Larregui, G., & Rivera, J. (2024). Factores que impactan el desempeño laboral: Estudio sobre la adaptabilidad al teletrabajo inducido por el evento del COVID-19. *Revista Academia & Negocios*, 121-144. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560876830006

Páramo, D. (2020). Métodos de investigación cualitativa. Fundamentos y aplicaciones. Editorial Unimagdalena.

Peralta, Á., Bilous, A., Flores, C., & Bombón, C. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *RECIMUNDO*, 326-335.

Pérez, C. A. (2021). Digitalización y atracción del talento. Universidad Pontificia Comillas.

Puentes, S. (2024). Teletrabajo en las empresas de servicios de telecomunicaciones en Santander - Colombia. *Revista de ciencias sociales*, *30*(10). 612-629. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9770748

Ramírez, J., & Perdomo, M. (2019). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. *Revista Competitividad e Innovación*, 96-119.

Rastrollo, J. (2022). Una función pública estratégica: el teletrabajo en la Administración Autonómica. Análisis jurídico-administrativo. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, (18), 236-252. https://www.redalyc.org/journal/5764/576473095012/

Rincón, C. (2023). Atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico en empresas de tecnología en la ciudad de Medellín - Colombia. Universidad EAFIT.

Rimbau-Gilabert, E., & Méndez Ortega, C. (2023). Teletrabajo y espacios de Coworking: El caso de Barcelona. *Researchgate.* https://www.researchgate.net/publication/376688087_Teletrabajo_y_espacios_de_Coworking_El_caso_de_Barcelona

Rodríguez, I. (2022). Atracción y retención del talento joven: preferencias laborales de los millennials en Asturias. Universitat Oberta de Catalunya.

Ronda, L. (2019). Conciliación: atracción y retención de talento. *Conciliación y corresponsabilidad laboral y familiar*, 209-231.

Sánchez, G., & Montenegro, A. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *593 Digital Publisher CEIT*, 91-107.

Santana, M. D., Cueva, J., Sumba, N., & Delgado, S. (2021). El teletrabajo y su incidencia en la percepción de la felicidad laboral. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 275-285.

Saragih, S., Setiawan, S., Markus, T., & Rhian, P. (2021). Benefits and Challenges of Telework During The Covid-19 Pandemic. *International Research Journal of Business Studies*, 14(2), 129-135. https://doi.org/10.21632/irjbs

Silva, A. (2023). Evaluación de la adopción del teletrabajo y sus implicaciones en la sostenibilidad de las organizaciones de Medellín. Universidad Nacional de Colombia.

Stoian, C., Caraiani, C., Florin, I., Dascălu, C., & Iuliana, C. (2022). Telework systematic model design for the future of work. *Sustainability*, 1-22. https://doi.org/10.3390/su14127146

Suresh, M., & Gopakumar, K. (2021). Multi-grade fuzzy assessment framework for software professionals in work-from-home mode during and post-COVID-19 era. *Future Business Journal* , 10. https://doi.org/10.1186/s43093-021-00057-w

Taruchaín, L., & Revelo, R. (2023). Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en el Siglo XXI: una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana. *Digital Publisher.* https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1920/1632

Torner, C. (2023). Teletrabajo y clima ético: El efecto mediador de la autonomía laboral y del compromiso organizacional. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 1-23.

Tosca, C. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: alternativa para las organizaciones. *Revista De Investigaciones Universidad Del Quindío*, 260-266. https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.934

Ulate, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: tendencias recientes. *Tecnología En Marcha*, 22-31. https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/5477

Varela, A. (2020). *Teletrabajo: Guía Práctica.* España: RA-MA S.A. Editorial y Publicaciones.

Yeves, J., Bargsted, M., Orlandini, E., & Ureta, S. (2024). Flexibilidad Laboral en Pandemia y sus Efectos en Estrés, Inseguridad y Satisfacción Laboral. *PSYKHE, 33*(1), 1-22. https://doi.org/10.7764/psykhe.2021.41401