



**“BARRERAS COMUNICACIONALES EN LA ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO EN
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE PYMES”**

**“COMMUNICATION BARRIERS IN THE ADOPTION OF TELEWORKING IN
ADMINISTRATIVE FUNCTIONS OF SMEs”**

Karol Gabriel Bayona Moncayo¹; Jorge Enrique Navarrete Macías², Wellington Abel Molina Andrade³
Instituto Superior Tecnológico “Juan Bautista Aguirre”^{1,2,3}

kbayonam.istjba@gmail.com ¹, jnavarretem.istjba@gmail.com ², wmolina.istjba@gmail.com ³

Karol Gabriel Bayona Moncayo¹ <https://orcid.org/0009-0001-5748-9164>

Jorge Enrique Navarrete Macías² <https://orcid.org/0000-0002-3315-9558>

Wellington Abel Molina Andrade³ <https://orcid.org/0009-0000-5010-9942>

Recibido: 29-abr-25

Aceptado: 22-may-25

Código Clasificación JEL: O33, J24, M12, L26, O33, L22

RESUMEN

Este estudio examina las barreras comunicacionales que afectan la adopción del teletrabajo en funciones administrativas de pequeñas y medianas empresas (Pymes) manufactureras del cantón Daule, Ecuador. A través de un enfoque mixto, se identificaron obstáculos clave como la ausencia de políticas claras (90%), el escaso apoyo organizacional percibido (68%) y la comunicación interna deficiente, pese a que el 76% del personal dispone de herramientas digitales. La alta preferencia por el trabajo presencial (68%) evidencia necesidades no satisfechas de interacción y retroalimentación. Los hallazgos indican que la disponibilidad tecnológica no basta para implementar con éxito el teletrabajo. Se requiere fortalecer competencias comunicacionales, establecer protocolos formales e impulsar un liderazgo remoto eficaz. La comunicación organizacional emerge como un habilitador estratégico para la transformación digital, y su fortalecimiento resulta esencial para superar barreras estructurales y culturales, mejorando así la resiliencia y competitividad de las Pymes en entornos laborales virtuales.

PALABRAS CLAVES: Barreras comunicacionales, teletrabajo, comunicación organizacional, Pymes manufactureras, resistencia al cambio, políticas internas.

ABSTRACT

This study examines the communicational barriers affecting the adoption of telework in administrative functions in small and medium-sized manufacturing enterprises (SMEs) in the canton of Daule, Ecuador. Through a mixed approach, key barriers were identified as the absence of clear policies (90%), low perceived organizational support (68%), and poor internal communication, even though 76% of staff have digital tools. The high preference for face-to-face work (68%) is evidence of unmet needs for interaction and feedback. The findings suggest that technological availability alone is insufficient for successful teleworking implementation. It is necessary to strengthen communication skills, establish formal protocols, and promote effective remote leadership. Organizational communication emerges as a strategic enabler for digital transformation, and its strengthening is essential to overcome structural and cultural barriers, thus improving the resilience and competitiveness of SMEs in virtual work environments.

KEY WORDS: Communication barriers, teleworking, organizational communication, manufacturing Smes, resistance to change, internal policies.

INTRODUCCIÓN

El teletrabajo, conceptualizado por el físico estadounidense Jack Nilles en la década de 1970 como una estrategia para mitigar los efectos de la crisis del petróleo mediante la descentralización laboral (Canals & Carreras, 2020), ha experimentado una evolución significativa. Inicialmente limitado por barreras tecnológicas, este modelo laboral se ha consolidado como una modalidad ampliamente adoptada a nivel global, especialmente tras el impulso de iniciativas gubernamentales como el Plan Concilia en España (Fernández, 2021) y políticas laborales promovidas por el Congreso de los Estados Unidos. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2022), la oferta de vacantes en esta modalidad aumentó del 2,5% en 2019 al 25% en 2022, con países como Irlanda, España, Reino Unido y Estados Unidos a la vanguardia de esta transformación.

En el caso ecuatoriano, la regulación del teletrabajo ha sido progresiva. Desde 2016, mediante acuerdos ministeriales y disposiciones del Ministerio del Trabajo (2021), se han establecido marcos normativos específicos en la Ley Orgánica de Servicio Público (Presidencia de la República del Ecuador, 2016) y el Código del Trabajo (Congreso Nacional del Ecuador, 2012). Estas normativas detallan obligaciones empresariales relativas a la provisión de equipos, comunicación constante, beneficios sociales y estabilidad laboral. Sin embargo, su implementación ha sido desigual, observándose mayor adopción en sectores urbanos y administrativos, mientras que sectores rurales o manufactureros enfrentan limitaciones significativas. Entre estas destacan la escasa infraestructura tecnológica, la resistencia organizacional al cambio y, de manera crítica, barreras comunicacionales internas (Tapasco & Giraldo, 2020; Gómez, 2023).

La pandemia de COVID-19 aceleró la incorporación del teletrabajo como solución emergente, evidenciando beneficios como la flexibilidad, la continuidad operativa y el aumento de la eficiencia

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador.

https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science

Licencia de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

organizacional (ILO, 2021). No obstante, en contextos locales como el cantón Daule, la adopción de esta modalidad en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), especialmente en funciones administrativas del sector manufacturero, permanece limitada. Entre los principales obstáculos se identifican la escasa infraestructura digital, la falta de competencias organizacionales para el trabajo remoto y, de forma particularmente relevante, las deficiencias en la comunicación interna: canales poco definidos, retroalimentación ineficaz entre líderes y colaboradores, y la ausencia de una cultura que promueva la interacción efectiva en entornos virtuales.

La comprensión de estas barreras resulta fundamental para formular estrategias contextualizadas que mitiguen los riesgos de implementación y potencien los beneficios del teletrabajo, como el incremento de la productividad, la reducción de costos operativos y la mejora en la calidad de vida laboral. En este escenario, la comunicación organizacional emerge como un pilar clave para garantizar la coordinación de tareas, fortalecer el sentido de pertenencia y promover la transparencia institucional. Asimismo, el desarrollo de competencias comunicacionales adecuadas permitirá a las Pymes de Daule ser más resilientes y competitivas en un entorno empresarial cada vez más digitalizado y global.

En consecuencia, esta investigación tiene como objetivo general identificar los factores que obstaculizan la adopción del teletrabajo en funciones administrativas en pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero del cantón Daule, con énfasis en las barreras comunicacionales. A partir de este diagnóstico, se pretende proponer estrategias que faciliten una implementación eficaz, sostenible y adaptada al contexto local, contribuyendo así a la transformación digital y competitiva del tejido empresarial de la región.

Estado del arte

El análisis de la literatura revela que las barreras comunicacionales en entornos virtuales constituyen uno de los principales desafíos para la implementación eficaz del teletrabajo en las pequeñas y medianas empresas. Estas barreras no se limitan a problemas técnicos, como la elección inadecuada de herramientas digitales, sino que se extienden a factores humanos, como las diferencias culturales y lingüísticas, y organizacionales, como la ausencia de normas claras y liderazgo comunicativo. La evidencia empírica y teórica destaca la necesidad de integrar estrategias de comunicación estructurada, tecnología adecuada y una cultura organizacional basada en la confianza y la retroalimentación continua. En este contexto, se vuelve imperativo que las Pymes adopten un enfoque integral que contemple la gestión emocional, la formación en competencias digitales y la participación activa de los colaboradores en la construcción de políticas de teletrabajo. Solo así podrán enfrentar con éxito los desafíos inherentes a la virtualidad, fortalecer la cohesión de los equipos y consolidar el teletrabajo como una modalidad sostenible, eficiente y competitiva.

Evolución del teletrabajo en Pymes: avances y retos comunicacionales

La evolución del teletrabajo en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) ha estado fuertemente impulsada por el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que han facilitado

la ejecución de tareas a distancia y propiciado una reconfiguración progresiva de las estructuras laborales tradicionales. Si bien esta transformación venía gestándose de forma gradual, la pandemia de COVID-19 aceleró su adopción de manera abrupta, obligando a las organizaciones a implementar esquemas de trabajo remoto sin precedentes. Este escenario reveló tanto los beneficios como las limitaciones asociadas a esta modalidad (Messenger, 2019; Eurofound & ILO, 2020).

Entre los beneficios más destacados del teletrabajo se encuentran el aumento de la productividad, la mejora del equilibrio entre la vida personal y laboral, así como mayores niveles de satisfacción del talento humano. Diversos estudios han demostrado que los trabajadores tienden a preferir esquemas laborales flexibles, mostrando mayor compromiso y rendimiento cuando operan de forma remota (Fana et al., 2020; Kunze et al., 2020; OECD, 2021). Como resultado, muchas empresas han reconsiderado sus políticas internas con el fin de retener talento y promover ambientes laborales más sostenibles.

Sin embargo, el teletrabajo también ha puesto en evidencia desafíos significativos, especialmente en el ámbito de la comunicación organizacional. En las Pymes, donde predominan relaciones laborales más informales y estructuras jerárquicas menos rígidas, la transición hacia esquemas virtuales ha expuesto la necesidad urgente de implementar herramientas digitales de comunicación, así como desarrollar estrategias que favorezcan la cohesión del equipo, el intercambio constante de retroalimentación y la colaboración efectiva (Olson, 1983; Fana et al., 2019; Barrero et al., 2021). La falta de interacciones presenciales puede generar sentimientos de aislamiento, fragmentar la cultura organizacional y dificultar la coordinación operativa, afectando el rendimiento empresarial general.

Asimismo, la difuminación de los límites entre el ámbito personal y laboral representa una amenaza en contextos de teletrabajo. Este fenómeno, conocido como *technostress* o *always-on culture*, ha sido asociado al agotamiento emocional, reducción de la productividad y deterioro del bienestar psicosocial del trabajador (Lagutina, 2022; Eurofound, 2021). Ante ello, se vuelve crucial implementar políticas organizacionales claras sobre los tiempos de conexión y desconexión, así como estructuras de apoyo que prioricen la salud mental de los colaboradores.

La adopción sostenible del teletrabajo en las Pymes requiere una gestión estratégica del capital humano. Esto implica no solo invertir en infraestructura digital, sino también fomentar una cultura organizacional que promueva el bienestar laboral, el liderazgo transformacional y la adquisición de competencias digitales (Sahal et al., 2024; Wang et al., 2021). Modelos híbridos de trabajo —que combinan presencialidad con virtualidad— se perfilan como una solución eficiente, adaptada a las necesidades actuales de flexibilidad y resiliencia.

A pesar de los retos mencionados, se proyecta que el teletrabajo continuará consolidándose como una alternativa estable y regulada dentro del panorama laboral. Legislaciones emergentes y reformas institucionales en diversos países respaldan esta modalidad como parte de un nuevo paradigma del trabajo (Alba & Chiatchoua, 2022; Almeida et al., 2024). En este contexto, resulta imperativo que las Pymes

adopten enfoques innovadores en comunicación interna y gestión del talento, con el fin de maximizar los beneficios del trabajo remoto y mitigar sus riesgos estructurales y humanos.

Modelos de comunicación organizacional y su impacto en el teletrabajo

Los modelos de comunicación organizacional desempeñan un papel crucial en el éxito del teletrabajo, ya que configuran tanto los mecanismos de gestión del trabajo remoto como las formas en que los empleados interactúan y mantienen su vínculo con la organización. En entornos laborales virtuales, una comunicación eficaz constituye la piedra angular para sostener comportamientos de liderazgo efectivos, orientados no solo al cumplimiento de tareas, sino también al fortalecimiento de las relaciones interpersonales, lo cual resulta esencial para preservar altos niveles de desempeño y bienestar (Duarte et al., 2022; Wang et al., 2021).

La adopción de estándares claros de comunicación, combinados con prácticas organizacionales flexibles, se vuelve imprescindible para gestionar de forma efectiva tanto las interacciones presenciales como las virtuales. Estos elementos son fundamentales para promover el equilibrio entre la vida laboral y personal, así como para consolidar relaciones de colaboración productivas en equipos distribuidos geográficamente (Eurofound, 2021). En este contexto, modelos de liderazgo como el liderazgo transformacional y el enfoque de intercambio líder-miembro (*Leader-Member Exchange*, LMX) han demostrado ser especialmente eficaces en ambientes de teletrabajo, al fomentar la confianza, la cohesión del equipo y un sentido de pertenencia organizacional (Breevaart et al., 2016; Duarte et al., 2022).

La capacidad adaptativa de las organizaciones frente al teletrabajo constituye un factor determinante del rendimiento empresarial. Esta adaptación actúa como variable moderadora entre elementos como el compromiso de los empleados, la innovación o la eficiencia operativa y los resultados organizacionales (Busu & Gyorgy, 2021). A medida que el trabajo remoto altera las dinámicas internas, la cultura organizacional también se transforma: se redistribuyen las estructuras de poder, se incrementa la autonomía individual y se redefine la evaluación del desempeño, dando prioridad a los resultados logrados por sobre la supervisión de procesos (Dambrin, 2004; Contreras et al., 2020).

Aunque el teletrabajo ofrece ventajas tangibles como el aumento de la productividad y la satisfacción personal, también presenta desafíos relevantes, entre ellos el aislamiento social, la fragmentación de los equipos y la dificultad para mantener una colaboración efectiva a distancia (Ajibi & Abuanza, 2024; Kniffin et al., 2021). En este sentido, el rol de los profesionales en comunicación interna adquiere un carácter estratégico: son ellos quienes deben gestionar los flujos de información y las dinámicas emocionales que permiten sostener el compromiso organizacional de los colaboradores remotos, incluso en ausencia de proximidad física (Stranzl et al., 2024; Mazzei, 2014).

Por tanto, en el contexto actual, adaptar los modelos tradicionales de comunicación y liderazgo al entorno específico del teletrabajo no es solo una recomendación operativa, sino una condición estratégica. Esta adaptación permite maximizar los beneficios inherentes al trabajo remoto —como la autonomía, la

flexibilidad y la eficiencia—, al tiempo que mitiga los riesgos asociados, como la desconexión emocional, la descoordinación de equipos o la erosión de la cultura organizacional (Teixeira, 2024; Duarte et al., 2022).

Barreras comunicacionales en entornos virtuales: factores técnicos, humanos y organizacionales

Las barreras de comunicación en entornos virtuales son complejas y abarcan dimensiones técnicas, humanas y organizacionales que inciden directamente en el desempeño de los equipos y en la efectividad del teletrabajo. Desde la perspectiva técnica, la dependencia de canales mediados por tecnologías digitales plantea desafíos en la riqueza y claridad de los mensajes, especialmente en lo relativo a la ausencia de señales no verbales, fundamentales para la interpretación contextual de las interacciones. El uso de herramientas inadecuadas —como los correos electrónicos en situaciones que requieren retroalimentación inmediata o interacción emocional— puede limitar la calidad de la comunicación y aumentar el riesgo de malentendidos (Fuchs & Reichel, 2023; Choudhury et al., 2021).

En el plano humano, factores como las diferencias lingüísticas, los estilos de comunicación y las normas culturales pueden distorsionar los mensajes, dificultando el intercambio de información efectiva y generando malentendidos o tensiones dentro de los equipos (Lohikoski et al., 2015; Anne et al., 2024). Asimismo, la confianza interpersonal, que suele desarrollarse a través de la proximidad física, se ve comprometida en entornos virtuales, generando sensaciones de aislamiento, debilitamiento del compromiso grupal y disminución de la eficacia colaborativa (Mohanty, 2014; Swart et al., 2022).

Desde una perspectiva organizacional, la naturaleza flexible, dinámica y a menudo transitoria de los equipos virtuales exige procesos rápidos de integración, normas claras y una gobernanza comunicativa estructurada. La falta de protocolos explícitos, la participación simultánea de empleados en múltiples proyectos y la ausencia de alineación en las prioridades pueden derivar en confusión, fragmentación del trabajo y una menor eficiencia operativa (Davison, 2006; Teixeira, 2024).

La gestión efectiva de estas barreras requiere implementar directrices de comunicación claras, invertir en programas de capacitación intercultural y adoptar tecnologías colaborativas que favorezcan interacciones más ricas, dinámicas y transparentes (Swart et al., 2022; Fuchs & Reichel, 2023). Además, atender los factores motivacionales y asegurar la seguridad psicológica de los trabajadores son condiciones necesarias para fomentar un entorno que promueva la colaboración genuina y el intercambio abierto de ideas (Casey & Richardson, 2006; Mazzei, 2014).

En este marco, la comunicación organizacional eficaz se consolida como un pilar fundamental para la implementación exitosa del teletrabajo en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), ya que facilita la coordinación de tareas, fortalece la cohesión de los equipos y permite alcanzar los objetivos estratégicos. El uso de tecnologías avanzadas de comunicación (ACT), combinado con una cultura organizacional solidaria y con protocolos de retroalimentación periódica, potencia la continuidad operativa y mitiga las deficiencias de la comunicación no verbal, un elemento crítico en los entornos virtuales (OECD, 2021; Fuchs & Reichel, 2023).

Asimismo, la definición de expectativas y la implementación de estructuras para el intercambio de feedback fomentan un ambiente en el que los colaboradores se sienten escuchados y valorados, promoviendo una mayor integración social y sentido de pertenencia, incluso a distancia (Choudhury et al., 2021; Stranzl et al., 2024). La calidad de la comunicación también depende del alineamiento entre el diseño organizacional, la tecnología disponible y las necesidades específicas de cada puesto de trabajo (Shin, 2002; Rodríguez & García, 2016).

En este sentido, la colaboración entre los departamentos de recursos humanos y tecnología de la información resulta estratégica para seleccionar e implementar las plataformas más adecuadas, garantizando un flujo comunicacional constante, eficiente y adaptado a las dinámicas de cada empresa. Finalmente, la participación activa de los equipos en la formulación de políticas de teletrabajo mejora su legitimidad y aceptación, asegurando que la flexibilidad, la coordinación y los estándares organizacionales se mantengan en equilibrio (Eurofound & ILO, 2020; Teixeira, 2024).

Al integrar estas prácticas, las Pymes no solo logran aprovechar los beneficios del teletrabajo, sino que también fortalecen su capacidad para enfrentar con éxito los desafíos inherentes a esta modalidad laboral emergente.

METODOLOGÍA

Enfoque de la investigación

Este estudio adopta un enfoque de investigación mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos con el fin de alcanzar una comprensión integral de las barreras comunicacionales que afectan la implementación del teletrabajo en las funciones administrativas de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) manufactureras del cantón Daule. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), el enfoque mixto “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio” (p. 532).

El componente cuantitativo se enfocó en la recolección de datos numéricos mediante encuestas estructuradas, para identificar patrones, relaciones y tendencias generalizables. En paralelo, el componente cualitativo, basado en entrevistas semiestructuradas, permitirá captar percepciones, resistencias y experiencias que profundicen la interpretación de los hallazgos. La combinación de ambos enfoques siguió una lógica de triangulación convergente, integrando los resultados al final para contrastar y enriquecer los hallazgos (Creswell & Plano Clark, 2018).

Diseño de la investigación

El diseño de investigación fue no experimental y de tipo transversal. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2018), un diseño no experimental implica observar fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, sin manipular variables. Asimismo, el enfoque transversal permitió recolectar datos en un

único momento temporal, lo cual es adecuado para describir la situación actual del teletrabajo en las Pymes manufactureras del cantón Daule (Müggenburg & Pérez, 2018).

Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es descriptivo, ya que se pretende caracterizar sistemáticamente los factores que dificultan la adopción del teletrabajo sin establecer relaciones causales. Tal como señala Martínez Mediano (2014), los estudios descriptivos “no intervienen en los objetos o sujetos que investigan, limitándose a observarlos o encuestarlos” (p. 49).

Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis corresponde a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector manufacturero del cantón Daule, definidas según la clasificación del Servicio de Rentas Internas (SRI, 2024), que considera tanto el número de empleados como el volumen de ventas anuales.

La población objetivo está conformada por 1825 Pymes manufactureras registradas en el cantón, dedicadas a actividades como la transformación de metales, producción textil, fabricación de plásticos y procesamiento de madera.

Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando aquellas empresas dispuestas a colaborar de forma voluntaria, dado el carácter exploratorio del estudio y la alta carga operativa del sector. El tamaño de la muestra se calculó con base en una fórmula para poblaciones finitas, asumiendo un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Se aplicaron ajustes para compensar posibles tasas de no respuesta.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Encuestas estructuradas:

Se aplicó una encuesta con 13 ítems cerrados de opción múltiple, utilizando una escala de Likert de cinco puntos (de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”), diseñada para medir los siguientes constructos:

- Acceso y uso de tecnologías de comunicación
- Percepción sobre efectividad del teletrabajo
- Barreras tecnológicas, organizativas y humanas
- Canales y frecuencia de comunicación
- Satisfacción laboral y percepción de liderazgo

El instrumento fue validado mediante juicio de expertos y se realizará una prueba piloto para verificar la fiabilidad interna, estimada a través del coeficiente alfa de Cronbach.

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador.

https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science

Licencia de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Entrevistas semiestructuradas:

Se entrevistó a líderes empresariales y directivos de Pymes seleccionadas, utilizando una guía flexible con preguntas abiertas centradas en cuatro ejes temáticos:

- Experiencias de implementación del teletrabajo
- Obstáculos comunicacionales
- Cultura organizacional y liderazgo
- Expectativas de mejora y propuestas de solución

Cada entrevista tuvo una duración estimada de 30 a 45 minutos y fue grabada, transcrita y analizada bajo el enfoque de análisis temático, codificando categorías emergentes con apoyo de software cualitativo (por ejemplo, Atlas.ti o MAXQDA).

Consideraciones éticas

El estudio se rigió por los principios éticos de la investigación en ciencias sociales y humanas. Se garantizó:

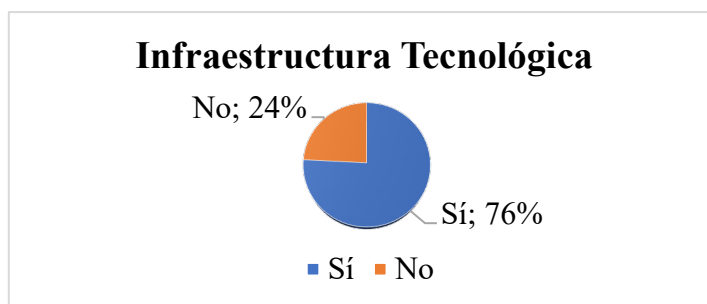
- El consentimiento informado de todos los participantes.
- La confidencialidad de los datos recolectados, mediante anonimización.
- El cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales del Ecuador.
- La posibilidad de retirarse voluntariamente del estudio en cualquier momento sin consecuencias.

RESULTADOS

En el marco de esta investigación de enfoque mixto, orientada a identificar los factores que obstaculizan la adopción del teletrabajo en funciones administrativas dentro de pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector manufacturero en el cantón Daule, se desarrolló un proceso de recolección de datos mediante encuestas estructuradas (componente cuantitativo) y entrevistas semiestructuradas (componente cualitativo).

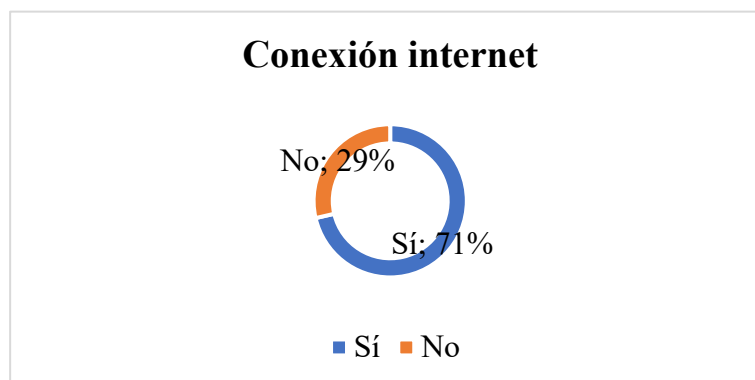
A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través del análisis cuantitativo, centrados en aspectos sociodemográficos, tecnológicos, actitudinales y organizacionales vinculados al teletrabajo. Estos datos permiten caracterizar las condiciones actuales del entorno empresarial y reflejar las barreras que enfrentan las Pymes de la zona para implementar esta modalidad laboral.

Pregunta 1- ¿Tiene acceso a las herramientas digitales necesarias para el teletrabajo?

Figura 1*Infraestructura tecnológica**Nota. Fuente: autores*

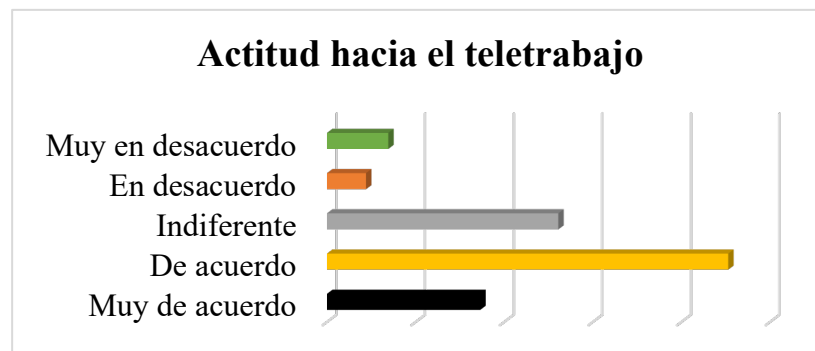
El 76% de los encuestados afirma tener acceso a herramientas digitales necesarias para el teletrabajo, mientras que el 24% no cuenta con esta infraestructura, evidenciando una brecha tecnológica significativa que puede limitar la implementación del teletrabajo.

Pregunta 2.- ¿La conexión a internet en su hogar es adecuada para trabajar de forma remota?

Figura 2*Conexión a Internet**Nota. Fuente: autores*

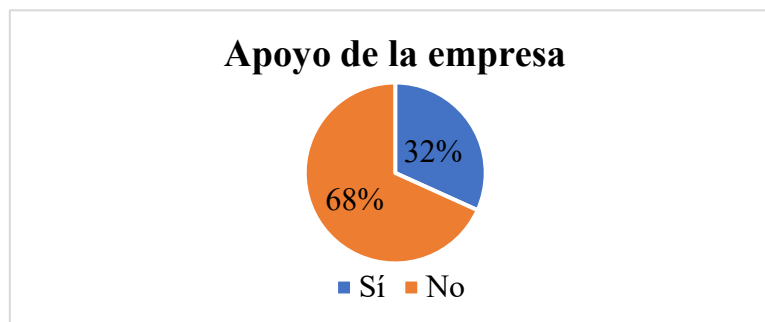
Aunque el 71% reporta contar con una conexión adecuada para teletrabajar, el 29% manifiesta carencias en este aspecto, constituyendo una barrera técnica importante que debe ser atendida para viabilizar el trabajo remoto.

Pregunta 3.- ¿Qué tan de acuerdo está con la implementación del teletrabajo en su empresa?

Figura 3*Actitud hacia el teletrabajo**Nota.* Fuente: autores

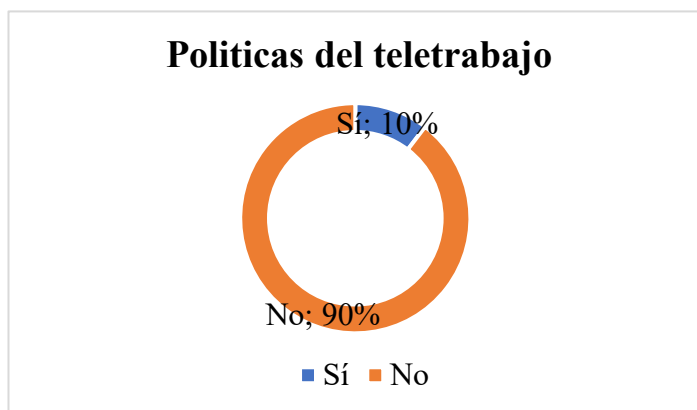
El 62% de los encuestados muestra una actitud favorable hacia el teletrabajo, indicando una disposición positiva que las empresas podrían aprovechar. Sin embargo, la presencia de un 11% en desacuerdo y un 26% indiferente sugiere la necesidad de estrategias de sensibilización y formación.

Pregunta 4.- ¿Siente que la empresa apoya la implementación del teletrabajo?

Figura 4*Apoyo hacia la empresa**Nota.* Fuente: autores

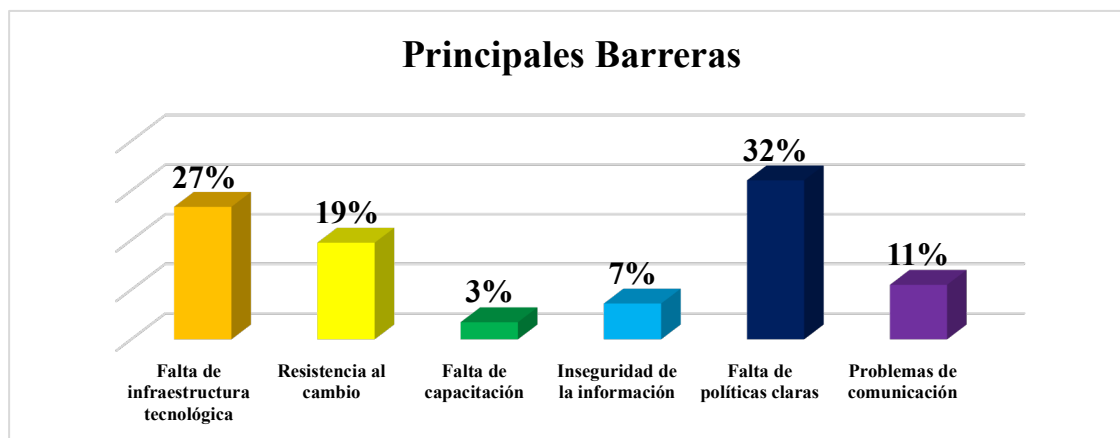
Solo el 32% percibe apoyo empresarial para el teletrabajo, frente a un 68% que no lo siente, reflejando una importante debilidad organizacional que podría obstaculizar la adopción exitosa de esta modalidad.

Preguntas 5.- ¿Existen políticas claras y definidas para el teletrabajo en su empresa?

Figura 5*Políticas del Teletrabajo**Nota.* Fuente: autores

El 90% de los encuestados indica la ausencia de políticas claras para el teletrabajo, evidenciando una carencia crítica en términos normativos y estructurales dentro de las organizaciones.

Pregunta 6.- ¿Cuáles son las principales barreras que enfrenta para adoptar el teletrabajo?

Figura 6*Principales Barreras**Nota.* Fuente: autores

Los encuestados identificaron como barreras más relevantes:

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador.

https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science

Licencia de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

- Falta de políticas claras: 32%
- Falta de infraestructura tecnológica: 27%
- Resistencia al cambio: 19%
- Otros factores (como baja capacitación, falta de liderazgo, y poca claridad en funciones): 22%

Estas barreras coinciden directamente con los tres ejes definidos en el diseño metodológico: factores tecnológicos, humanos y organizativos. Lo anterior refuerza la necesidad de estrategias estructuradas que contemplen estos ámbitos de manera conjunta.

Tabla 1

Categoría evaluada

Categoría evaluada	Porcentaje favorable	Porcentaje desfavorable	Observación clave
Acceso a herramientas digitales	76%	24%	Existe brecha tecnológica
Conexión a internet adecuada	71%	29%	Problemas de conectividad limitan la viabilidad
Actitud hacia el teletrabajo	62% favorable	37% (indiferente o en contra)	Requiere gestión del cambio
Apoyo organizacional	32%	68%	Débil respaldo institucional
Existencia de políticas claras	10%	90%	Carencia normativa generalizada
Principales barreras (Top 3)	—	—	Políticas (32%), tecnología (27%), resistencia (19%)

DISCUSIÓN

El análisis de los resultados obtenidos mediante el instrumento cuantitativo permite construir una visión detallada de los factores que inciden en la limitada adopción del teletrabajo en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector manufacturero del cantón Daule. Al contrastar estos hallazgos con el marco teórico y los antecedentes expuestos, emergen implicaciones relevantes para comprender las dinámicas organizacionales, tecnológicas y culturales que configuran este fenómeno en el contexto ecuatoriano.

En términos sociodemográficos, la concentración del 46% de los encuestados en el rango de edad de 36 a 45 años sugiere una fuerza laboral madura, posiblemente más habituada a modelos laborales presenciales y jerárquicos. Este dato es congruente con las teorías de resistencia al cambio organizacional, que indican que los trabajadores con mayor trayectoria tienden a mostrar mayores niveles de reticencia ante la implementación de innovaciones como el teletrabajo (Kotter, 2012; Armenakis & Bedeian, 1999). Además, la marcada sobrerrepresentación masculina (86%) refuerza la hipótesis de una cultura organizacional tradicional, característica del sector manufacturero, en la cual pueden persistir concepciones rígidas sobre la supervisión directa y el valor del trabajo presencial.

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador.

https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science

Licencia de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

En lo que respecta al nivel educativo, destaca que únicamente el 4% de los encuestados posee formación de posgrado, mientras que el 37% solo ha completado la educación secundaria. Esta baja formación técnica o profesional representa una limitante significativa para la adquisición y uso efectivo de herramientas digitales, como también para la comprensión de las dinámicas del trabajo remoto. Lo anterior se vincula con la teoría del desarrollo profesional continuo, que sostiene que la capacitación es un factor esencial para la adaptación a entornos digitales y para el fortalecimiento de la resiliencia organizacional (Noe et al., 2014).

Desde una perspectiva organizativa, la existencia de estructuras jerárquicas rígidas se evidencia en el hecho de que el 46% de los encuestados ocupa cargos de supervisión. Este dato refuerza la idea de que el teletrabajo puede ser percibido como una amenaza a los mecanismos tradicionales de control y gestión del desempeño. En coherencia con esto, los participantes identificaron como principales barreras la **ausencia de políticas claras (32%)**, la **falta de infraestructura tecnológica (27%)** y la **resistencia al cambio (19%)**, hallazgos que reflejan una falta de alineación entre los recursos disponibles, los procesos organizativos y la cultura laboral vigente. Estos obstáculos coinciden con los postulados de la teoría de gestión del cambio, la cual destaca la importancia de contar con directrices claras, liderazgo adaptativo y apoyo institucional para facilitar transiciones sostenidas (Burnes, 2004).

A pesar de que el 76% de los encuestados dispone de herramientas digitales y el 71% cuenta con una conexión a internet adecuada, sólo el 32% percibe apoyo institucional por parte de sus empresas. Este **desfase entre capacidad técnica y respaldo organizativo** representa un cuello de botella crítico en la adopción del teletrabajo. Como han indicado autores como Teixeira (2024) y Fuchs & Reichel (2023), la existencia de condiciones técnicas no garantiza la transformación digital si no se acompaña de políticas formales, comunicación interna eficaz y una cultura que promueva la autonomía y la colaboración remota.

Un hallazgo especialmente revelador es la marcada preferencia por el trabajo presencial (68%), lo cual sugiere que, más allá de las condiciones estructurales, existen **factores subjetivos y culturales** —como la necesidad de interacción social, el apego a rutinas tradicionales o la percepción de mayor control en el espacio físico— que inciden negativamente en la disposición hacia el trabajo remoto. Este componente socioemocional, escasamente abordado en la literatura inicial del estudio, emerge como una dimensión clave a ser explorada en futuras investigaciones, particularmente en el contexto de culturas organizacionales con escasa experiencia en modalidades híbridas.

En conjunto, los resultados evidencian que la implementación del teletrabajo en las Pymes manufactureras de Daule no depende únicamente de la dotación tecnológica, sino de un entramado más amplio que involucra políticas institucionales, estilos de liderazgo, procesos comunicacionales y percepciones colectivas. Por ello, se concluye que **una estrategia efectiva para fomentar el teletrabajo debe abordar simultáneamente factores técnicos, humanos y organizacionales**, promoviendo una visión holística de transformación digital que esté alineada con las particularidades del contexto productivo local.

CONCLUSIONES

El análisis realizado pone en evidencia que, más allá de las condiciones tecnológicas y estructurales, las **barreras comunicacionales** constituyen un factor crítico que limita la adopción efectiva del teletrabajo en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector manufacturero del cantón Daule. A pesar de que una proporción significativa de los empleados encuestados dispone de herramientas digitales (76%) y de una conexión a internet adecuada (71%), persisten deficiencias importantes en el ámbito comunicacional, especialmente en lo relativo a la inexistencia de canales formales, directrices claras y estrategias internas que faciliten la interacción y la coordinación en entornos remotos.

La ausencia de **políticas explícitas sobre teletrabajo**, identificada por el 90% de los encuestados, y la percepción generalizada de **escaso apoyo organizacional** (68%) reflejan una debilidad estructural en los procesos de comunicación corporativa. Esta carencia no solo impide una correcta transmisión de normas y expectativas, sino que también incrementa la incertidumbre, genera resistencia al cambio e inhibe el compromiso hacia modalidades laborales innovadoras, incluso en contextos donde la infraestructura tecnológica ya está disponible.

Asimismo, la **preferencia por el trabajo presencial** (68%) debe entenderse no únicamente como una expresión de resistencia cultural, sino también como una manifestación de necesidades organizacionales no satisfechas, tales como la interacción social, la retroalimentación inmediata y la percepción de cohesión grupal. Estos aspectos, fundamentales para el bienestar laboral y el desempeño colectivo, se ven deteriorados cuando la comunicación remota no está respaldada por estrategias adecuadas.

En este contexto, se concluye que el **fortalecimiento de las competencias comunicacionales**, tanto en líderes como en equipos de trabajo, así como el diseño de **estrategias formales de comunicación interna adaptadas al teletrabajo**, son condiciones indispensables para superar las barreras actuales. Entre las acciones prioritarias se destacan:

- La implementación de **protocolos de comunicación claros y consistentes**.
- El uso estratégico de **herramientas colaborativas digitales**.
- La **capacitación continua** en habilidades de comunicación digital y liderazgo remoto.
- La creación de **espacios virtuales de interacción informal**, que favorezcan la cohesión y el sentido de pertenencia.

En síntesis, los hallazgos de esta investigación demuestran que, en las Pymes manufactureras de Daule, la comunicación organizacional no es un aspecto secundario, sino un **eje estratégico y transversal**, sin el cual cualquier intento de transición hacia el teletrabajo corre el riesgo de fracasar. Reforzar este componente permitirá no solo mejorar la eficacia operativa del trabajo remoto, sino también avanzar hacia modelos organizativos más resilientes, sostenibles y adaptados a los desafíos del entorno digital contemporáneo.

REFERENCIAS

- Adair, W. L., Buchan, N. R., Chen, X.-P. & Liu, L. A. (2024). What's not being said when communications are virtual? In *Springer Series in Emerging Cultural Perspectives in Work, Organizational, and Personnel Studies* (pp. 123–137). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-53645-8_9
- Ajibi, D. & Abuanza, R. (2024). Remote workforce dynamics: Challenges and strategies for virtual collaboration. *Journal of Business Research and Practice*, 17(1), 25–42.
- Ajibi, Q. & Abuanza, A. (2024). Analysis of the impact of remote work on productivity and job satisfaction in multinational companies: Application to Saudi Aramco. *International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences*, 3(10), 1201–1234. <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2024.v3n10p31>
- Alba, C. & Chiatchoua, C. (2022). Remote work legislation and its impact on SMEs post-COVID. *International Journal of Management Studies*, 48(2), 34–49.
- Almeida, F., Rodrigues, H. & Freitas, P. (2024). “No need to dress to impress”: Evidence on teleworking during and after the pandemic – A systematic review. *Administrative Sciences*, 14(4), 76. <https://doi.org/10.3390/admsci14040076>
- Almeida, L., Rodríguez, M. y Vega, J. (2024). Gestión estratégica de personas en entornos digitales híbridos. *Revista Iberoamericana de Administración*, 40(1), 22–39.
- Anne, A. D., Lambert, E. & Deyganto, K. O. (2024). Effective communication in virtual project teams at Children Mission Africa: A short communication. *Qeios Ltd*. <https://doi.org/10.32388/fgfjgr>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Teletrabajo: Qué es y cómo está cambiando el mundo laboral*. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/teletrabajo-que-es-y-como-esta-cambiando-el-mundo-laboral/>
- Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2021). Why working from home will stick (NBER Working Paper No. 28731). *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w28731>
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D. & Cheng, J. E. (2013). *The transformative nature of telework: A review of the literature*.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Hetland, J. (2016). The measurement of LMX relationships and transformational leadership: Their role in daily work engagement. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 506–517. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.003>
- Busu, M. & Gyorgy, A. (2021). Teleworking and business performance: Empirical evidence from SMEs. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 55(1), 121–134.
- Busu, M. & Gyorgy, A. (2021). The mediating role of the ability to adapt to teleworking to increase the organizational performance. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 654. <https://doi.org/10.24818/ea/2021/58/654>
- Canals, C. y Carreras, O. (2020). ¿Cómo afecta el teletrabajo a la sociedad y a nuestro modo de vida? *CaixaBank Research*. <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/como-afecta-teletrabajo-sociedad-y-nuestro-modo>
- Casey, C. & Richardson, J. (2006). Virtual team interaction: The role of communication and trust. *Information Systems Journal*, 16(3), 229–253.

- Casey, V. & Richardson, I. (2006). Uncovering the reality within virtual software teams. In *Proceedings of the 2006 International Workshop on Global Software Development for the Practitioner* (pp. 66–72). ACM. <https://doi.org/10.1145/1138506.1138523>
- Código del Trabajo. (2005). https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf
- Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Creswell, J. W. y Plano Clark, V. L. (2018). *Diseño y desarrollo de investigaciones con métodos mixtos* (2.ª ed.). Editorial PAX.
- Dambrin, C. (2004). How silent is silent? Tactical aspects of ‘silence’ in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 17(4), 370–382.
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358. <https://doi.org/10.1504/ijhrdm.2004.005044>
- Davison, R. (2006). The cultural barriers to virtual team communication. *Communications of the ACM*, 49(4), 93–97.
- Davison, R. (2006). Virtual work, teams and organisations. *Information Technology & People*, 19(4). <https://doi.org/10.1108/itp.2006.16119daa.001>
- Eurofound. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2021). *Right to disconnect: Exploring company practices*. Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2021). *Telework and the right to disconnect*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu>
- Eurofound & International Labour Organization (ILO). (2020). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/publications>
- Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández-Macías, E. & Vázquez, I. G. (2020). *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: A qualitative study* (No. 2020/11). JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology.
- Fana, M., Tolan, S., Torrejón, S., Urzi Brancati, C. & Fernández-Macías, E. (2020). *The COVID confinement measures and EU labour markets*. JRC Science for Policy Report.
- Fernandez, M. (2021). El teletrabajo en España antes, durante y después del confinamiento domiciliario. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones laborales y derecho del empleo*. https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/957
- Fuchs, C. & Reichel, A. (2023). Effective communication for relational coordination in remote work: How job characteristics and HR practices shape user–technology interactions. *Human Resource Management*, 62(4), 511–528. <https://doi.org/10.1002/hrm.22161>

- Fuchs, C. & Reichel, A. (2023). Managing remote collaboration: Technological choices and communication dynamics in SMEs. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 115–134.
- Gomez, F. (2023). Crear capacidades en un país de oportunidades limitadas: Experiencias en teletrabajo de un grupo de jóvenes de zonas populares de Barquisimeto, Venezuela. *Mayéutica: Revista científica de humanidades y artes*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/21995/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-703.pdf#page=64&zoom=100,150,794>
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana.
- International Labour Organization (ILO). (2021). *Working from home: From invisibility to decent work*. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_765806/lang--en/index.htm
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kunze, F., Hampel, K. & Zimmermann, S. (2020). *Homeoffice in der Corona-Krise: Eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?*
- Kunze, F., Hampel, K. & Zimmermann, S. (2020). Leadership in times of crisis: A framework for remote work success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 244–257.
- Lagutina, I. V. (2022). Teleworking “is here to stay”? *Juris Europensis Scientia*, (2), 46–49. <https://doi.org/10.32837/chern.v0i2.344>
- Ley Orgánica del Servicio Público. (2010). https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAAb.pdf
- Lohikoski, P., Bauman, J. & Mäkinen, R. (2015). Communication challenges in multinational virtual teams: Case study evidence. *Team Performance Management*, 21(3/4), 171–188.
- Lohikoski, P., Kujala, J., Haapasalo, H., Härkönen, J. & Mursula, L. A. (2015). Managing barriers of virtual communication in global new product development projects. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 15(4), 277. <https://doi.org/10.1504/ijnvo.2015.073848>
- Managing Remote Teams in Organisations: Best Practices for Effective Collaboration and Communication. (2023). *PsychologyandEducation*, 55(1). <https://doi.org/10.48047/pne.2018.55.1.16>
- Martínez Mediano, C. (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://books.google.com.pe/books?id=iiTHAwAAQBAJ>
- Martínez Mediano, C. (2014). *Diseños de investigación en educación y psicología*. UNED.
- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in times of crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 382–397.
- Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st Century*. Edward Elgar Publishing.
- Ministerio de Trabajo. (2021). *Trabajos híbridos y su aplicación en Ecuador*. https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/24.mdt-diet-0082-2021_estudio_trabajos_hibridos-signed-signed-1.pdf

- Mohanty, S. (2014). Building trust in virtual teams: Role of communication. *International Journal of Business and Management*, 9(5), 43–55.
- Müggenburg, H. y Pérez, M. (2018). *Diseños de investigación en ciencias sociales*. Fondo de Cultura Económica.
- Müggenburg, M. y Pérez, I. (2018). *Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa*. https://www.researchgate.net/publication/330605968_Tipos_de_estudio_en_el_enfoque_de_investigacion_cuantitativa
- Municipalidad de Guayaquil. (2020). *Alcaldía de Guayaquil*. <https://guayaquil.gob.ec/divisi%C3%B3n>
- OECD. (2021). *Teleworking after COVID-19: Where do we go from here?* <https://www.oecd.org/coronavirus>
- OECD. (2021). *Teleworking in the post-COVID world: A review of best practices*. <https://www.oecd.org/publications>
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: Changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182–187.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*.
- Rodríguez, D. M. A. y García, A. M. G. (2016). El teletrabajo: la asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral. *Revista Reflexiones y Saberes*, (4), 48–55.
- Rodríguez, M. T. y García, L. R. (2016). La comunicación asertiva en las organizaciones: Herramientas para el liderazgo efectivo. *Revista Comunicarte*, 10(1), 45–59.
- Sahal, A. M., Abdullahi, M. O., Mohamud, I. H. & Elmi, A. A. (2024). Remote work and telecommuting: A comprehensive bibliometric analysis of HRM practices post-pandemic. *International Journal of Electrical and Electronics Engineering*, 11(11), 312–325. <https://doi.org/10.14445/23488379/ijeee-v11i11p130>
- Sahal, R., Salinas, G. & Torres, A. (2024). Digital transformation and hybrid work in SMEs: Lessons post-pandemic. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(1), 101–119.
- Shin, Y. (2002). Beyond interaction: The relational components of computer-mediated communication. *Organization Science*, 13(3), 324–340.
- Silvestre, I. y Huamán, C. (2019). *Pasos para elaborar la investigación y la redacción de la tesis universitaria*. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UTEA_0265e70f66be6ec7cb5c597f61aa09c4/Details
- Stranzl, J., Ruppel, C. & Einwiller, S. (2024). Staying emotionally connected while being physically apart – Exploring what teleworkers need to stay committed and how internal communication can contribute. *Journal of Communication Management*, 28(2), 272–293. <https://doi.org/10.1108/jcom-02-2023-0023>
- Stranzl, J., Schwarz, G. & Meier, K. (2024). Internal communication and emotional connection in remote teams: Insights from post-pandemic organizational behavior. *Journal of Communication Management*, 28(1), 12–30.

- Stranzl, J., Schwarz, G. & Meier, K. (2024). Remote work and internal communication: Lessons from the hybrid model. *Journal of Communication Management*, 28(1), 21–38.
- Swart, J., Rees, C. & Hodgkinson, G. (2022). Trust and performance in virtual teams: What makes it work? *Group & Organization Management*, 47(1), 85–117.
- Swart, K., Bond-Barnard, T. & Chugh, R. (2022). Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: A review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(4), 59–75. <https://doi.org/10.12821/ijispm100404>
- Tapasco, O. y Giraldo, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información Tecnológica*. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000100149
- Tapia-Alba, J. A. y Chiatchoua, C. (2022). Teletrabajo como evolución de las relaciones económicas y de producción: Una mirada hacia 2030. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 15(45), 66–93.
- Teixeira, L. (2024). Building digital culture in hybrid organizations: Communication, inclusion, and flexibility. *Journal of Organizational Effectiveness*, 11(2), 45–67.
- Teixeira, L. (2024). Reinventing organizational culture for hybrid teams: Leadership, inclusion and performance. *Journal of Organizational Effectiveness*, 11(2), 45–67.
- Teixeira, R. M. (2024). Teletrabalho pós-pandemia: Impactos e perspectivas. *Revista FT*, 29(140), 59–60. <https://doi.org/10.69849/revistaft/ni10202411171459>