

Felicidad laboral desde la realidad de la economía digital en Ecuador*

Workplace Happiness in the Reality of Ecuador's Digital Economy

Jorge Manuel Cueva Estrada¹ , Antonio Sánchez-Bayón² 

¹Universidad Rey Juan Carlos, Madrid- España, jm.cueva.2022@alumnos.urjc.es

²Universidad Rey Juan Carlos, Madrid- España, antonio.sbayon@urjc.es

Cómo citar / How to cite

Cueva Estrada, J. M., y Sánchez-Bayón, A. (2025). Felicidad laboral desde la realidad de la economía digital en Ecuador. *Revista CEA*, 11(27), e3348. <https://doi.org/10.22430/24223182.3348>

RESUMEN

Objetivo: el objetivo fue analizar la felicidad laboral en la realidad de la economía digital de Ecuador, con enfoque en el teletrabajo, para aportar comprensiones que orienten futuras prácticas organizacionales.

Diseño/metodología: se adoptó un enfoque teórico-reflexivo, basado en contenido científico y documentos institucionales sobre economía digital, bienestar laboral y teletrabajo en Ecuador. Se priorizaron fuentes actualizadas que enriquecieran el fenómeno estudiado y que fueran aplicables al contexto ecuatoriano. El análisis fue argumentativo y progresivo. Se sintetizaron aportes desde la economía del bienestar y la psicología positiva. Se reconoce como limitación la baja replicabilidad metodológica inherente a este tipo de estudios.

Resultados: la digitalización transforma las relaciones laborales repensando entornos laborales sostenibles, donde el bienestar y el compromiso emerjan de una gestión empática y flexible. En Ecuador persiste una cultura organizacional rígida, con baja integración del bienestar subjetivo. La felicidad laboral se ve afectada por condiciones inadecuadas del teletrabajo, tecnoestrés y limitada ciberseguridad. Proponer políticas centradas en el bienestar promueve la productividad, motivación y retención. Entonces, la felicidad organizacional surge como estrategia de sostenibilidad humana y empresarial.

Conclusiones: la persistencia de infraestructuras digitales deficientes y culturas organizacionales rígidas en Ecuador minimiza el desarrollo del teletrabajo y la percepción de felicidad laboral en entornos digitales. Para superar estos problemas se requiere migrar a nuevos modelos de liderazgo y adoptar un enfoque organizacional centrado en el bienestar y la autonomía del colaborador.

* Este estudio contó con el respaldo financiero de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador como parte del proceso de formación doctoral de uno de los autores en la Universidad Rey Juan Carlos (España). Dicho apoyo posibilitó la disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto de investigación.

Originalidad: el estudio articula el paradigma de la economía del bienestar personal con la realidad del teletrabajo en Ecuador, enfoque poco abordado en la región. Además, analiza marcos teóricos internacionales y los relaciona con el contexto ecuatoriano, observando problemas que afectan la percepción de felicidad laboral.

Palabras clave: economía digital, felicidad laboral, teletrabajo, bienestar organizacional, Ecuador.

Highlights

- El liderazgo autoritario reduce el bienestar en entornos laborales digitalizados.
- La felicidad laboral requiere cultura organizacional flexible y empática.
- La economía digital demanda revisar políticas para lograr inclusión y autonomía.
- El bienestar laboral debe ser eje central de la transformación digital en Ecuador.

ABSTRACT

Objective: To analyze workplace happiness within the context of Ecuador's digital economy, with a focus on teleworking, aiming to provide insights that inform future organizational practices.

Design/methodology: A theoretical-reflective approach was adopted, based on scientific literature and institutional reports on digital economy, workplace well-being, and telework in Ecuador. Updated and contextually relevant sources were prioritized. The analysis followed an argumentative and progressive structure, synthesizing contributions from wellbeing economics and positive psychology. A key limitation is the low methodological replicability inherent in this type of study.

Results: Digitalization is reshaping labor relations by calling for sustainable work environments where well-being and commitment arise from empathetic and flexible management. In Ecuador, rigid organizational cultures with limited integration of subjective well-being persist. Workplace happiness is negatively affected by inadequate teleworking conditions, technostress, and limited cybersecurity. Policies centered on well-being enhance productivity, motivation, and retention. Thus, organizational happiness emerges as a strategy for both human and business sustainability.

Conclusions: The persistence of deficient digital infrastructure and rigid organizational cultures in Ecuador hinders the development of telework and limits the perception of workplace happiness in digital environments. Addressing these issues requires transitioning toward new leadership models and adopting organizational approaches centered on well-being and employee autonomy.

Originality: This study connects the paradigm of personal wellbeing economics with the reality of telework in Ecuador—an underexplored topic in the region. It also bridges international theoretical frameworks with the Ecuadorian context, highlighting structural challenges that affect the perception of workplace happiness.

Keywords: Digital economy, Happiness at work, Teleworking, Organizational Wellbeing, Ecuador.

Highlights

- Authoritarian leadership undermines well-being in digitalized work environments.
- Workplace happiness depends on flexible and empathetic organizational cultures.
- The digital economy demands policies that promote inclusion and autonomy.
- Workplace well-being should be a cornerstone of Ecuador's digital transformation.

1. INTRODUCCIÓN

Con el avance de la globalización y la digitalización, los países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) han comenzado a discutir la transición desde un modelo de capitalismo desarrollado, enfocado en el bienestar estatal, hacia un nuevo enfoque de capitalismo del talento. En este contexto, surge un nuevo modelo económico centrado en el bienestar personal, conocido como *wellbeing económicas* (Dukelow, 2025), que prioriza la calidad de vida y satisfacción subjetiva de las personas (Llena-Nozal et al., 2019), ponderando y valorando las habilidades individuales, como elementos impulsores del progreso humano.

De tal forma, se plantea un cambio paradigmático (European Council, 2019; United Nations [UN], 2012; Royal Government of Butan, 2012 y Sánchez-Bayón, 2020): en lugar de enfocarse en una macroeconomía orientada al crecimiento del producto interno bruto (PIB), un indicador puramente económico y cuantitativo, se deben buscar formas más cualitativas de recuperar microfundamentos relacionados con una mejor satisfacción de las necesidades humanas (ver Tabla 1), como el bienestar personal percibido de manera subjetiva, las relaciones sociales y la salud mental (Fernández, 2015; Melamed, 2017), tal como ya lo había señalado Easterlin (2004) al concluir que, más allá de cierto umbral de ingreso, el aumento económico no se traduce en mayores niveles de felicidad percibida, sugiriendo que existen otros factores que se relacionan con esta percepción.

Tabla 1. Cambio paradigmático en la economía

Table 1. Paradigm Shift in the Economy

Enfoque tradicional (Crecimiento del PIB)	Transición	Nuevo enfoque (Bienestar humano)
Objetivo: crecimiento económico	→	Objetivo: bienestar integral y subjetivo
Indicadores primarios: PIB, producción de bienes y servicios	→	Indicadores primarios: bienestar percibido, satisfacción de necesidades humanas
Aspectos relevantes: producción, inversión, consumo	→	Aspectos relevantes: bienestar subjetivo, relaciones sociales, salud mental
Método de evaluación: medición cuantitativa de la economía	→	Método de evaluación: medición cualitativa de bienestar individual y social

Fuente: elaboración propia, con base en European Council (2019), UN (2012); Royal Government of Butan, (2012) y Sánchez-Bayón (2020).

Este cambio de paradigma invita a reflexionar sobre qué se entiende por desarrollo y progreso, superando visiones enfocadas en indicadores macroeconómicos y numéricos, para incorporar dimensiones subjetivas vinculadas al bienestar, la satisfacción y la salud mental de los colaboradores empresariales (Graham, 2005; Llena-Nozal et al., 2019). Mientras que estos pensamientos han ganado protagonismo en países con economías desarrolladas como los pertenecientes a la OCDE, en Latinoamérica, específicamente en Ecuador, su adopción ha sido secundaria, en parte porque las políticas públicas y organizacionales continúan priorizando objetivos de crecimiento económico por encima de los indicadores de calidad de vida. En este sentido, la transición hacia una economía digital representa un terreno de disputa entre modelos tradicionales e innovadores de desarrollo, ya que la presencia de tecnologías digitales ha permitido el surgimiento de nuevas formas de trabajo que sugieren beneficios como la flexibilidad.

En este contexto, el teletrabajo permite observar esta tensión: si bien constituye una posibilidad para flexibilizar los vínculos laborales y favorecer el bienestar, su adopción en Ecuador durante la pandemia evidenció problemas como condiciones laborales inestables, exclusión digital y afectaciones al bienestar (Iturralde Durán y Duque Romero, 2021). Años después, Arpi (2023) señala que en el contexto ecuatoriano la adopción del teletrabajo ha sido mínima, desigual y limitada por la falta de regulación y las carencias tecnológicas, especialmente en contextos periféricos y del sector privado. Por lo tanto, el debate sobre el desarrollo no puede limitarse a indicadores agregados, sino que ahora debe considerar cómo las transformaciones digitales pueden afectar las condiciones de vida de los trabajadores y la sostenibilidad de las organizaciones (Zhang y Jin, 2023). Atendiendo a estos enfoques, han emergido propuestas que revisan tanto las relaciones laborales como la cultura empresarial (Sánchez-Bayón, 2019 y 2020), lo que ha despertado el interés y el crecimiento de investigaciones relacionadas con la gestión de la felicidad y del talento (Cueva Estrada y Sánchez-Bayón, 2024a y 2024b).

La incursión de tecnologías móviles y, en consecuencia, la presencia creciente de dinámicas vinculadas a la economía digital, ha transformado algunos ambientes de trabajo en Ecuador (Pérez Chilán et al., 2022). Esto ha permitido la automatización de procesos productivos, la mejora en la atención al cliente y la ampliación del alcance operativo de las empresas (Lamiña Allauca y Cueva Estrada, 2024; Plaza Quimis et al., 2024). Además, ha facilitado la creación de nuevos modelos de gestión empresarial (Broccardo et al., 2023), lo que ha generado transformaciones relevantes en las dinámicas laborales y en la percepción de bienestar y satisfacción de los trabajadores (Bolli y Pusterla, 2022), especialmente considerando las nuevas características de los puestos de trabajo promovidos por la digitalización (Sánchez-Toledo Ledesma, 2021). Sin embargo, todo lo anterior plantea problemas que se deben atender, como el respeto y la regulación de los horarios de teletrabajo, la creación de espacios adecuados para trabajar desde casa y la delimitación clara entre los espacios personal y laboral.

Dado el contexto descrito, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿qué relación existe entre las condiciones de la economía digital y la percepción de felicidad laboral en Ecuador, con enfoque en el teletrabajo? Por tanto, el objetivo del actual estudio es analizar la felicidad laboral desde la realidad de la economía digital en Ecuador, con enfoque en el teletrabajo, para aportar comprensiones que orienten futuras prácticas organizacionales. Esta reflexión es importante ya que puede contribuir al diseño de entornos laborales más humanos y a una mejor adaptación de las empresas al escenario digital ecuatoriano.

El artículo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se realiza una introducción al tema de investigación planteando el problema, objetivo y propósito que se persigue con el estudio. Posteriormente se detalla la metodología usada para la revisión teórico-reflexiva de la literatura. Luego se presenta la sección de Resultados, donde se describe el marco teórico que analiza variables como economía digital, felicidad laboral y organizacional, teletrabajo y la interacción entre ellas. Finalmente, se presentan las conclusiones y se proponen recomendaciones y líneas futuras de investigación.

2. METODOLOGÍA

Se adoptó un enfoque teórico-reflexivo, basado en la revisión e interpretación crítica de literatura científica y documentos institucionales sobre economía digital, bienestar laboral y organizacional, así como en el análisis de estudios que abordan las transformaciones de los entornos laborales como consecuencia de la digitalización (Hernández-Sampieri et al., 2014). Todo lo anterior sin realizar asociaciones causales ni establecer inferencias empíricas. La selección de fuentes de información se realizó considerando la importancia conceptual, la presencia en indexaciones como Scopus, Scielo, Latindex y otras bases regionales especializadas, así como su aplicabilidad al análisis del contexto latinoamericano, en particular Ecuador (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Se incluyeron principalmente artículos científicos publicados entre los años 2001 y 2024, en español e inglés, tratando de priorizar las propuestas de diferentes autores y países, pero también enfocados específicamente en el caso ecuatoriano. Además, se incorporaron informes técnicos de organismos internacionales como OCDE, Cepal, ONU, libros y documentos institucionales que permitieron describir de mejor manera el contexto del estudio. Se priorizaron investigaciones que abordaran la digitalización del trabajo, el bienestar organizacional, el teletrabajo y la economía del bienestar. Se excluyeron fuentes redundantes, de baja relación con el problema estudiado, con escaso respaldo académico y desactualizadas.

La síntesis de los documentos encontrados se realizó mediante una estrategia argumentativa y progresiva, guiada por el principal objetivo del estudio: analizar la felicidad laboral desde la realidad de la economía digital en Ecuador, con enfoque en el teletrabajo, teniendo en consideración marcos conceptuales presentes en el fenómeno de estudio. Todo lo anterior permitió relacionar los aportes de distintas disciplinas como la economía del bienestar, la psicología positiva y estudios organizacionales, con el contexto laboral-digital ecuatoriano, a través del análisis crítico y la selección de teorías basales para el desarrollo del actual estudio, con el propósito de aportar comprensiones que orienten futuras prácticas organizacionales.

Al tratarse de un enfoque reflexivo y no de una revisión sistémica de literatura, una de sus principales limitaciones radica en la baja posibilidad de replicación metodológica exacta, debido a la naturaleza argumentativa y progresiva del análisis. Asimismo, la ausencia de evidencia empírica limita la generalización de los resultados, aunque permite construir una fuerte base conceptual para estudios futuros.

3. RESULTADOS

Esta revisión se sostiene mediante un enfoque interdisciplinario que reúne aportaciones de la economía del bienestar, la economía de la empresa y, en un nivel estructural, la economía política, dado que permite comprender cómo los modelos de desarrollo y las relaciones institucionales influyen en las condiciones del trabajo en la era digital. Desde esta perspectiva, el artículo analiza cómo las empresas pueden contribuir al bienestar individual de sus colaboradores, superando las lógicas tradicionales enfocadas en fríos indicadores económicos. Comprender este paradigma implica un análisis de los cambios socioeconómicos más amplios derivados de los procesos de globalización y digitalización.

Sánchez-Bayón (2020) describe este proceso de transformación como una transición entre distintas etapas, entornos y avances tecnológicos, lo cual invita a pensar en nuevos escenarios y normas para una adecuada gestión de los procesos productivos. En este contexto, es necesario revisar los enfoques económicos y su articulación con disciplinas sociales afines, teniendo en cuenta que dimensiones como el bienestar subjetivo, la satisfacción laboral y la motivación retoman relevancia en el análisis de las dinámicas laborales emergentes en entornos mediados por tecnologías digitales (Sánchez-Bayón, 2019; Llena-Nozal et al., 2019), entornos que requieren de estudios que aporten a su humanización, garantizando condiciones de trabajo más justas, empáticas y sostenibles.

Condiciones digitales y desigualdad estructural en Ecuador

Para aplicar lo anterior al caso ecuatoriano se requiere reconocer las condiciones reales de acceso digital, uso de herramientas tecnológicas y experiencia laboral remota en el país. Estudios recientes en Ecuador muestran que, si bien las condiciones para el desarrollo de competencias digitales han mejorado, subsiste una orientación mayoritaria hacia el uso recreativo de estas tecnologías, lo que limita su aprovechamiento en ámbitos productivos y de generación de bienestar económico (Ochoa et al., 2022). Esta situación refleja una inadecuada cultura digital en la que la innovación mediante el uso de herramientas digitales es el impulsor para la búsqueda del bienestar económico y personal de los ecuatorianos, en sectores vulnerables donde la inclusión digital continúa determinada por condiciones socioeconómicas y la falta de articulación institucional entre los distintos niveles de gobierno (De la Cruz-Campos et al., 2024).

Las brechas digitales muestran un obstáculo para la transformación digital en América Latina y el Caribe, al limitar el acceso equitativo a oportunidades laborales y al sostener las desigualdades preexistentes entre grupos sociales (Cepal, 2022). Esta realidad regional se replica en Ecuador, donde el tránsito hacia una economía digital enfrenta condiciones desiguales que afectan la experiencia laboral. De acuerdo con el informe Tecnologías de la información y comunicación, Julio 2024, publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024), el 66 % de los hogares ecuatorianos tiene acceso a internet, aunque con diferencias entre zonas urbanas (73,6 %) y rurales (48,1 %). Estas diferencias reducen las posibilidades de implementar esquemas de teletrabajo y dificultan el desarrollo de entornos digitales inclusivos. A estas limitaciones se suma un elemento relevante: la ciberseguridad, un componente básico para el desarrollo de la economía digital, la cual se sostiene gracias a la confianza de los usuarios en los entornos virtuales (Cele y Kwenda, 2025), que está directamente ligada a la capacidad de las empresas para proteger los datos y garantizar la integridad de sus sistemas

La evidencia empírica muestra que la experiencia del trabajo remoto en Ecuador durante el confinamiento por COVID-19 estuvo descrita por factores que afectaron la productividad y la satisfacción, como largas jornadas laborales, escasa automotivación, habilidades organizativas deficientes y afectaciones a la salud mental (Ramos et al., 2020). Estos resultados son consistentes con estudios regionales que identifican el clima organizacional, el conflicto familia-trabajo, el uso intensivo de plataformas digitales y la autonomía laboral como elementos que influyen en los niveles de estrés y satisfacción durante el teletrabajo (Dávila Morán, 2023; Cuesta-Valiño et al., 2024). Aquí se puede añadir lo expuesto por Juchnowicz y Kinowska (2021), quienes sostienen que el bienestar de los colaboradores depende en gran parte del uso de herramientas digitales que mejoren su

eficiencia y faciliten su trabajo, pero también de las condiciones en las que se desarrolla el trabajo remoto.

Es cierto que el teletrabajo ofrece flexibilidad y más tiempo con la familia; sin embargo, esta modalidad también puede aumentar los niveles de estrés debido a los factores mencionados anteriormente. En el contexto ecuatoriano, la precarización del teletrabajo derivó en riesgos psicosociales, especialmente en ausencia de regulación institucional, como documentan Iturralde Durán y Duque Romero (2021). Lo anterior coincide con los planteamientos críticos de Costin et al. (2023) y Dávila Morán (2023), quienes advierten que el teletrabajo, sin condiciones adecuadas, puede deteriorar la salud mental y el bienestar laboral.

En Ecuador, durante 2024, la crisis energética agravó esta situación, ya que los cortes de energía dificultaron el cumplimiento de objetivos, generaron estrés adicional y obligaron a extender las jornadas de trabajo. En este sentido, la ausencia de límites entre lo laboral y lo personal eleva el riesgo de tecnoestrés por la exposición prolongada a dispositivos digitales (Shaholli et al., 2024). La felicidad organizacional, por tanto, depende de la capacidad de las empresas para garantizar condiciones que equilibren las exigencias digitales con el bienestar emocional y físico de sus colaboradores. En este sentido, la digitalización puede representar una oportunidad para fomentar la felicidad en el trabajo, pero también un riesgo si no se gestionan adecuadamente los entornos y recursos laborales.

Enfoques conceptuales sobre la construcción de la felicidad en el trabajo

Resulta útil recurrir a los aportes de la psicología positiva para interpretar el rol de la felicidad como un elemento estratégico de importante gestión en el entorno laboral. Esta perspectiva, incorporada progresivamente en los países miembros de la OCDE, vincula el desarrollo de las personas con contextos laborales saludables. En este sentido, la felicidad laboral y organizacional pueden analizarse desde distintos enfoques, como el enfoque hedónico propuesto por Epicuro, que concibe la felicidad como placer y ausencia de dolor; aplicado al entorno de trabajo en Ecuador, esto debe relacionarse con la reducción de factores estresantes y condiciones adversas (Bergsma et al., 2008; López Salort, 2021), lo que daría paso a mejores niveles de bienestar y, en consecuencia, mayores niveles de productividad.

Desde la realidad laboral ecuatoriana, en la que muchas estructuras organizacionales aún se centran en el control operativo más que en el desarrollo integral del talento, es pertinente analizar el enfoque eudaimónico, de raíz aristotélica, que entiende la felicidad como el resultado de llevar una vida plena y significativa en la que se puedan desarrollar competencias y capacidades individuales. Esto implica actuar de forma ética, responsable, equilibrada, justa y generosa, cultivando así el ejercicio de la virtud (Dhiman, 2021). Adaptado al ámbito laboral ecuatoriano, se deben ponderar los entornos que les permitan a los colaboradores encontrar un propósito en lo que hacen, aprender continuamente y crecer integralmente.

Es recomendable, asimismo, que las condiciones organizacionales en Ecuador, donde se muestra poca orientación estratégica al bienestar emocional de los trabajadores, se vean modificadas por la propuesta de la *autentic happiness* de Seligman (2002, 2011), la cual mezcla los enfoques hedónico y eudaimónico, integrando experiencias placenteras con compromiso y sentido vital. Esta perspectiva es conveniente para comprender la felicidad organizacional, entendida como un entorno que favorece el bienestar emocional inmediato y que permite el desarrollo individual y

profesional a largo plazo. A diferencia de la felicidad laboral, la cual constituye una percepción del individuo en relación con su experiencia diaria en el trabajo, la felicidad organizacional responde a una visión institucional más amplia, de carácter estratégico.

Cambios organizacionales hacia el bienestar en entornos digitales

La comprensión de la felicidad laboral no puede despegarse de los modelos productivos y culturales que describen el entorno laboral. Por ello es necesario observar la evolución de los marcos económicos que sostienen las relaciones laborales, en contextos donde se transita hacia una economía digitalizada. La Tabla 2 presenta distintas formas de transformación socioeconómica, contrastando modelos tradicionales con propuestas que pretenden integrar la productividad con el bienestar personal en entornos laborales contemporáneos.

Tabla 2. Formas de transformación socioeconómicas

Table 2. Forms of Socioeconomic Transformation

Nivel de transformación	Modelo actual	Modelo propuesto
Sistema económico	Capitalismo industrial avanzado, centrado en la adquisición de bienes materiales	Capitalismo basado en el talento y el disfrute de bienes inmateriales
Modelo económico	Economía de bienestar estatal (<i>welfare state economy</i>), caracterizada por un enfoque de arriba hacia abajo, intervencionista, burocrática y rígida	Economía de bienestar personal (<i>wellbeing economics</i>) que opera de abajo hacia arriba y se distingue por ser emprendedora, creativa y flexible
Actividad económica	Modelo centrado en el aumento de rentas y fragmentado por sectores aislados	Modelo orientado a la satisfacción y conectado mediante redes dinámicas
Cultura empresarial y profesional	Corporaciones centralizadas, jerárquicas y rígidas, enfocadas únicamente en resultados y medidas básicas	Empresas holocráticas y ágiles que promueven relaciones sostenibles 3P (<i>profit-planet-people</i>) y motivacionales, orientadas a incrementar la satisfacción y el bienestar
Relaciones laborales	Enfoque mecanicista y utilitario de los recursos humanos	Visión dinámica y emprendedora del talento

Fuente: elaboración propia, con base en Sánchez-Bayón (2019; 2020).

El análisis de estos niveles de transformación permite interpretar las formas en que la relación entre digitalización y trabajo se reconfigura dentro del marco de una economía digital orientada al bienestar personal. Se cuestionan posturas que advierten efectos destructivos del progreso tecnológico en el empleo, planteando en cambio que estos procesos pueden dar lugar a reajustes productivos que generan nuevas oportunidades y formas de ocupación, conforme al denominado «efecto Ricardo» (Steele, 1988; Sánchez-Bayón, 2022). Aquí se recupera el pensamiento de Keynes (1930, 1933) no para afirmar la destrucción del empleo, sino para reflexionar sobre su reorganización y cambios en escenarios digitales.

El cambio en los procesos y las actividades laborales a propósito de la digitalización ha generado requerimientos de competencias que involucran habilidades técnicas y blandas. Estas últimas —la comunicación efectiva, la empatía, la autorregulación y el trabajo colaborativo— resultan importantes para el desempeño en modalidades flexibles, autónomas y virtuales (Husieva et al., 2025), pudiendo fortalecer el bienestar subjetivo de los colaboradores (Blahopoulou, 2022), siempre que existan entornos laborales emocionalmente sostenibles. Kofman (2012) y Seligman (2002, 2011) complementan esta visión al resaltar la relevancia de las condiciones psicosociales y emocionales en los entornos productivos contemporáneos. En este sentido, Graham (2005) agrega que la felicidad se configura en relación con las condiciones y los logros de los demás. Tales comparaciones, mediadas por la tecnología, pueden generar insatisfacción, lo que exige repensar las estrategias de bienestar desde una dimensión relacional, sobre todo si se considera que el contacto con referentes externos es constante a través de redes profesionales o plataformas de desempeño, afectando posiblemente la percepción de bienestar al verse influida por comparaciones permanentes con otros.

Como parte del análisis documental desarrollado, la Tabla 3 reúne las condiciones que limitan el correcto desarrollo del teletrabajo en Ecuador y su huella en la percepción de felicidad laboral. Estas condiciones encontradas sustentan la necesidad de acoger un enfoque más integral hacia el bienestar por parte de las organizaciones comerciales, que permita asegurar la sostenibilidad empresarial y la retención del talento.

Tabla 3. Teletrabajo y percepción de felicidad laboral en Ecuador
Table 3. Telework and Perception of Workplace Happiness in Ecuador

Condición	Evidencia observada en Ecuador	Impacto en el bienestar
Falta de regulación clara	Jornadas extensas, invasión del espacio personal (Ramos et al., 2020; Iturralde Durán y Duque Romero, 2021)	Tecnoestrés, agotamiento, menor satisfacción
Infraestructura tecnológica deficiente	Conectividad limitada en zonas rurales (INEC, 2024)	Exclusión del teletrabajo, desigualdad
Liderazgo jerárquico y control presencial	Modelos verticales dominantes (Paredes Gavilánez et al., 2024; Ramos y Tejera, 2017)	Falta de autonomía, escasa motivación
Brecha de competencias digitales	Uso limitado de TIC con fines laborales (Ramos et al., 2020; Ochoa et al., 2022)	Baja productividad, frustración
Ausencia de cultura del bienestar	Enfoque reactivo, no preventivo (Iturralde Durán y Duque Romero, 2021; Mideros y Fernández, 2021)	Menor compromiso y retención

Fuente: elaboración propia.

En el caso ecuatoriano, las condiciones sintetizadas en la Tabla 3 ilustran los obstáculos que deben ser superados para avanzar en la construcción de entornos laborales digitales enfocados al bienestar. El sistema económico ecuatoriano continúa siendo predominantemente industrial y rígido, con culturas organizacionales centradas en el control presencial y escasa orientación al bienestar subjetivo (Paredes Gavilánez et al., 2024; Ramos y Tejera, 2017). A pesar de iniciativas incipientes en sectores como la educación o los servicios digitales, la adopción de modelos organizacionales más empáticos y flexibles sigue siendo limitada (Mideros y Fernández, 2021). La transición hacia un modelo que promueva el bienestar colectivo y personal sería beneficiosa para el desarrollo económico del país y el avance hacia una economía digital más inclusiva y sostenible (Mideros y Fernández, 2021; Ramos y Tejera, 2017).

Durante el teletrabajo, los colaboradores dependen de la confianza que las empresas puedan tener hacia ellos para gestionar sus obligaciones de forma remota. Entonces, una cultura que fomente la flexibilidad y apoye a los empleados durante el teletrabajo es básica para sostener el compromiso y la motivación. Las nuevas políticas organizacionales deben considerar situaciones específicas del teletrabajo, como el cansancio digital, el equilibrio entre vida y trabajo y la desconexión al final de la jornada. En este sentido, Frey y Stutzer (2001), Di Martino (2022) y Teresi (2024) sostienen que la percepción de bienestar se ve influida por el grado de autonomía, la posibilidad de participar en decisiones y la confianza en las instituciones. Este bienestar también responde a factores psicosociales como la percepción de apoyo, la calidad de las interacciones y la autonomía laboral (Easterlin, 2004). En países en desarrollo como los de América Latina, el bienestar subjetivo está fuertemente determinado por las expectativas propias, los deseos sociales y la percepción de justicia, lo cual se vuelve más complejo en entornos digitales donde las interacciones son mediadas por plataformas tecnológicas y el reconocimiento puede volverse impreciso (Graham, 2005).

Bryson et al. (2017) concluyen que el correcto orden de influencia es que la satisfacción laboral tiene poder positivo sobre los niveles de producción de las empresas; además, un orden inverso de estas variables es menos probable, es decir, los altos niveles de producción influyen positivamente en la satisfacción de los colaboradores (Hauff, 2022). De ahí que se deben tomar como base las directrices de la felicidad organizacional si se desea buscar el éxito empresarial y aumentar los niveles de retención del personal (Galván-Vela et al., 2024). Sin embargo, Fang et al. (2019) argumentan que los líderes empresariales se abstienen de ofrecer beneficios adicionales a sus trabajadores debido a los costos que esto sugiere para la organización y a la dificultad para evidenciar los efectos; no obstante, se deben buscar activamente formas de medir los resultados de la aplicación de beneficios para sostener las estrategias de bienestar colectivo.

Comprender la felicidad organizacional como una estrategia de bienestar colectivo exige ir más allá de acciones simbólicas o superficiales como la instalación de cafeteras o áreas recreativas. En el contexto ecuatoriano, donde muchas estructuras laborales aún carecen de entornos ergonómicos adecuados y culturas empáticas, es prioritario promover condiciones mínimas que permitan un clima organizacional saludable y sobre todo sostenible. Esta transformación incrementa el compromiso y la motivación, además de fortalecer el bienestar subjetivo de los colaboradores, ubicando los cimientos para la percepción genuina de felicidad laboral en el entorno de trabajo.

Se debe evitar que la felicidad se convierta en una norma corporativa o en un indicador más de control gerencial. Intentar gestionarla como una obligación puede generar presión emocional, desconfianza y disminución de la motivación. La felicidad organizacional debe emerger desde políticas empresariales empáticas, las cuales deben ser adaptadas a los entornos digitales actuales, mientras que la felicidad laboral, como vivencia subjetiva, depende de la capacidad de cada persona para encontrar sentido en lo que hace. En este marco, las organizaciones ecuatorianas no están llamadas a garantizar la felicidad, pero sí a establecer condiciones estructurales, culturales y relacionales que la favorezcan.

4. CONCLUSIONES

Aun con los beneficios que la economía digital promete en términos de eficiencia y bienestar, en Ecuador persisten importantes problemas que impiden su desarrollo. Uno de los más evidentes es

la insuficiente infraestructura tecnológica en zonas rurales y periferias urbanas, donde el acceso a internet es limitado. Esto amplía la brecha de conocimiento digital y reduce las habilidades para el uso productivo de herramientas tecnológicas, restringiendo el acceso a los recursos necesarios para teletrabajar. En consecuencia, se debilita el rol del teletrabajo como vía para mejorar la calidad de vida laboral y se ve afectada la percepción de autonomía, bienestar y productividad. La persistencia de estas brechas exige una revisión de las estrategias públicas y organizacionales de inclusión digital, las cuales deben estar orientadas a la formación, la equidad y el desarrollo humano, como parte de su responsabilidad social.

La transición hacia nuevas formas de trabajo en el contexto de la digitalización no debe apoyarse en estructuras de liderazgo tradicionales. Este proceso exige una transformación que incorpore estratégicamente herramientas digitales y reconfigure las formas de poder organizacional, basadas en la corresponsabilidad, la autonomía y la confianza. Incluso en entornos digitalizados, la ausencia de un liderazgo flexible y empático reduce la percepción de los beneficios del teletrabajo. En este escenario, la cultura organizacional se reafirma como un componente estratégico para el cultivo del bienestar en los nuevos contextos laborales. Las nuevas generaciones valoran la flexibilidad, la conciliación vida-trabajo y la autonomía, por lo que mantener estilos de gestión autoritarios podría aumentar la rotación, disminuir el compromiso y alejar a los perfiles mejor preparados. De ahí la necesidad de revisar y actualizar las políticas organizacionales en línea con los desafíos de la economía digital.

Lo anterior ubica en el escenario interrogantes que requieren ser abordadas mediante investigaciones con paradigma positivista, que permitan comprender cómo interactúan factores como el teletrabajo, la cultura organizacional y las percepciones de bienestar en el contexto ecuatoriano. Diseños cuantitativos pueden agregar evidencia útil para orientar políticas laborales sostenibles y contribuir a la actualización del estado del arte, mientras que enfoques cualitativos permitirían estudiar cómo cambian las formas en que los trabajadores viven e interpretan su experiencia en escenarios laborales digitalizados. Avanzar por esta línea es determinante para acompañar la transformación digital en Ecuador, desde un enfoque centrado en el bienestar de las personas como una nueva forma de desarrollo.

CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores aseguran no tener conflictos de interés que puedan afectar los resultados o interpretaciones del estudio.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Los autores han realizado contribuciones importantes para el estudio, mencionadas a continuación:

Jorge Manuel Cueva Estrada: conceptualización, metodología, investigación, análisis formal, redacción y elaboración del borrador final.

Antonio Sánchez-Bayón: supervisión, corrección del borrador final.

FINANCIACIÓN

Este estudio contó con el respaldo financiero de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, como parte del proceso de formación doctoral de uno de los autores en la Universidad Rey Juan Carlos (España). Dicho apoyo hizo posible la disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto de investigación.

REFERENCIAS

- Arpi, P. (2023). *El teletrabajo en Ecuador: estrategia de empleo y productividad*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <http://hdl.handle.net/10644/9905>
- Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M., Torrens Espinosa, G., y García-Buades, M. E. (2022). Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain. *Current Psychology*, 41(5), 2507-2520. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02873-x>
- Bergsma, A., Poot, G., y Liefbroer, A. C. (2008). Happiness in the garden of Epicurus. *Journal of Happiness Studies*, 9, 397-423. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9036-z>
- Bolli, T., y Pusterla, F. (2022). Decomposing the effects of digitalization on workers' job satisfaction. *International Review of Economics*, 69(2), 263-300. <https://doi.org/10.1007/s12232-022-00392-6>
- Broccardo, L., Zicari, A., Jabeen, F., y Bhatti, Z. A. (2023). How digitalization supports a sustainable business model: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122146. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122146>
- Bryson, A., Forth, J., y Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human Relations*, 70(8), 1017-1037. <https://doi.org/10.1177/0018726717693073>
- Cele, N. N., y Kwenda, S. (2025). ¿Las amenazas y los riesgos de la ciberseguridad tienen un impacto en la adopción de la banca digital? Una revisión sistemática de la literatura. *Journal of Financial Crime*, 32(1), 31-48. <https://doi.org/10.1108/JFC-10-2023-0263>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Un camino digital para el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a978ff0a-06bf-42ad-84d4-388c8ccecef4/content>
- Costin, A., Roman, A. F., y Balica, R. S. (2023). Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 14, 1193854. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1193854>

- Cuesta-Valiño, P., Penelas-Leguía, A., López-Sanz, J. M., y Ravina-Ripoll, R. (2024). Job satisfaction and happiness keys in the prosocial behavior of citizens in Europe. *BMC Psychology*, 12(1), 524. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01972-7>
- Cueva Estrada, J. M., y Sánchez-Bayón, A. (2024a). Estudio bibliométrico de Economía Digital y sus tendencias. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, 195-209. <https://doi.org/10.17561/ree.n1.2024.8229>
- Cueva Estrada, J. M., y Sánchez Bayón, A. (2024b). Gestión de la Felicidad: bibliometría y tendencias. ANDULI. *Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, (26), 1–19. <https://doi.org/10.12795/anduli.2024.i26.01>
- Dávila Morán, R. C. (2023). Influence of Remote Work on the Work Stress of Workers in the Context of the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review. *Sustainability*, 15(16), 12489. <https://doi.org/10.3390/su151612489>
- De la Cruz-Campos, J. C., Ramos-Navas-Parejo, M., Vázquez, C. R. R., y Cevallos Uve, G. E. (2024). From the Digital Divide to Digital Inclusion: An Ecuadorian Perspective. En Ł. Tomczyk, F. D. Guillén-Gámez, J. Ruiz-Palmero y A. Habibi (eds.), *From Digital Divide to Digital Inclusion* (pp. 243-262). https://doi.org/10.1007/978-981-99-7645-4_11
- Dhiman, S. (2021). Being Good and Being Happy: Eudaimonic Well-being Insights from Socrates, Plato, and Aristotle. En S. Dhiman (eds.), *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being* (pp. 1-30). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_1-2
- Di Martino, S., Scarpa, M. P., y Prilleltensky, I. (2022). Between wellness and fairness: The mediating role of autonomous human choice and social capital in OECD countries. *Journal of Community Psychology*, 50(7), 3156-3180. <https://doi.org/10.1002/jcop.22822>
- Dukelow, F. (2025). Ireland's Well-being Framework: Going beyond growth? *Administration*, 73(2), 103-126. <https://doi.org/10.2478/admin-2025-0012>
- Easterlin, R. A. (2004). The economics of happiness. *Daedalus*, 133(2), 26–33. <https://doi.org/10.1162/001152604323049361>
- European Council. (2019). *The Economy of Wellbeing: going beyond the GDP*. <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/economy-wellbeing/>
- Fang, T., Lee, B., Timming, A. R., y Fan, D. (2019). The effects of work-life benefits on employment outcomes in Canada: A multivariate analysis. *Relations industrielles/Industrial relations*, 74(2), 323-352. <https://doi.org/10.7202/1062086ar>
- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional*. Ediciones B.
- Frey, B. S., y Stutzer, A. (2001). *Happiness and economics: How the economy and institutions affect human well-being*. Princeton University.

- Galván-Vela, E., Ravina-Ripoll, R., Salazar-Altamirano, M. A. y Sorzano-Rodríguez, D. M. (2024). El trinomio compromiso, satisfacción y justicia organizacional en el binomio felicidad e intención de rotar. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 187-202. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.01>
- Graham, C. (2005). The economics of happiness: Insights on globalization from a novel approach. *World Economics*, 6(3), 41-55. <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/200509.pdf>
- Hauff, S., Krick, A., Klebe, L., y Felfe, J. (2022). High-performance work practices and employee wellbeing—does health-oriented leadership make a difference? *Frontiers in Psychology*, 13, 833028. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833028>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Husieva, N., Kravchenko, A., Kyzymenko, I., Krasilnikova, O., y Razitskyi, V. (2025). Habilidades blandas en la era digital: desafíos, oportunidades y perspectivas de desarrollo. *Sociología y Tecnociencia*, 15(2), 25-47. <https://revistas.uva.es/index.php/sociotecn/article/view/9299>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2024). *Tecnologías de la información y comunicación*. Julio 2024. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2024/202407_Tecnologia_de_la_Informacion_y_Comunicacion-TICs.pdf
- Iturralde Durán, C. A., y Duque Romero, L. E. (2021). Precarización del teletrabajo en Ecuador en contexto de covid-19: variables de análisis desde el enfoque marxista. *Chakiñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 14, 146-162. <https://doi.org/10.37135/chk.002.14.10>
- Juchnowicz, M., y Kinowska, H. (2021). Employee well-being and digital work during the COVID-19 pandemic. *Information*, 12(8), 293. <https://doi.org/10.3390/info12080293>
- Keynes, J. M. (1933). *The means to prosperity*. The Times (luego desarrollado, como planfleto y publicado por Macmillan).
- Keynes, J. M. (1930). Economic Possibilities for our Grandchildren. *Nation's Business* (1927) y Macmillan (1930, de manera póstuma incorporado en Keynes, J.M. (1963) *Essays in Persuasion*. W.W. Norton & Co., p. 358-373.
- Kofman, F. (2012). *La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores*. Random House.
- Lamiña Allauca, I. Y., y Cueva Estrada, J. (2024). Análisis del uso de la economía digital en el sector ferretero en Guayaquil. *Revista Gestión I+D*, 9(2), 16-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9680177>

- Llena-Nozal, A., Martin, N., y Murtin, F. (2019). *The economy of well-being: Creating opportunities for people's well-being and economic growth*. OCDE. <https://doi.org/10.1787/498e9bc7-en>
- López Salort, D. O. (2021). Epicuro: los caminos para la felicidad. *Enfoques*, 33(1), 87-105. <https://www.redalyc.org/journal/259/25967826006/html/>
- Melamed, A. (2017). *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. Planeta.
- Mideros, A., y Fernández, N. (2021). *El bienestar como tarea pendiente en Ecuador: hacia nuevos pactos para garantizar la protección social universal*. Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/18594.pdf>
- Ochoa, M., Saavedra, J., León, M., Redroban, C., y Rakotondrasolo, M. (2022). Digital Skills of the Ecuadorian Population in the Framework of a Hybrid Society. En T. Guarda, C. Fernandes, M. F. Augusto (ed.), *Technology, Business, Innovation, and Entrepreneurship in Industry 4.0* (pp. 221–232). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17960-0_11
- Paredes Gavilánez, J. G., Recalde Aguilar, L. M., Arias Macías, B. C., y Álava Rosado, M. X. (2024). Un análisis de la rigidez sociocultural en el cambio social: el caso del precario crecimiento económico de Pymes textiles. *Espacio Abierto*, 33(3), 160-176. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12813514>
- Pérez Chilán, D. L., Maldonado Zuñiga, K., y Merchán Santisteban, D. J. (2022). Impacto de las nuevas tecnologías móviles en la sociedad. *Revista UNESUM Ciencias*, 6(3), 78–86. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n4.2021.474>
- Plaza Quimis, M., Sumba Nacipucha, N., Sastre Segovia, F. J., y Cueva Estrada, J. (2024). La economía digital en los restaurantes de Guayaquil: un estudio descriptivo. *Journal of the Academy*, (11), 133-153. <https://doi.org/10.47058/joa11.8>
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C., y Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*, 54(3). <https://doi.org/10.30849/ripijp.v54i3.1450>
- Ramos, V., y Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-240. <https://dx.doi.org/10.5944/ap.14.1.17046>
- Royal Government of Bhutan. (2012). *Defining a New Economic Paradigm: The Report of the High-Level Meeting on Wellbeing and Happiness*. United Nations. <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=617&menu=35>
- Sánchez-Bayón, A. (2019). Problemas convergentes de derecho, economía y sociología en la posglobalización: transición entre la economía de bienestar y las economías colaborativas, circulares, autónomas y naranjas. *Derecho y Cambio Social*, 16(57), 12-41. <https://ojs.revistadcs.com/index.php/revista/article/view/2543>

- Sánchez-Bayón, A. (2020). Renovación del pensamiento económico-empresarial tras la globalización: Talentism & Happiness Economics. *Bajo Palabra*, 24, 293-318. <https://doi.org/10.15366/bp.2020.24.015>
- Sánchez-Bayón, A. (2022). Transición digital y reajuste del sector turístico en la Unión Europea. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 6(2), 1-24. <https://doi.org/10.21071/riturem.v6i12.15049>
- Sánchez-Toledo Ledesma, A. M. (2021). Efectos del teletrabajo sobre el bienestar de los trabajadores. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 30(2), 234-254. <https://scielo.isciii.es/pdf/medtra/v30n2/1132-6255-medtra-30-02-234.pdf>
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive Psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Shaholli, D., Manai, M. V., Iantorno, F., Di Giampaolo, L., Nieto, H. A., Greco, E., La Torre, G., y De Sio, S. (2024). Teleworking and Mental Well-Being: A Systematic Review on Health Effects and Preventive Measures. *Sustainability*, 16(18), 8278. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/18/8278>
- Steele, G.R. (1988). Hayek's Ricardo Effect. *History of Political Economy*, 20(4), 669-672.
- Teresi, M., Barattucci, M., Telesca, G., Andrighetto, L., Baldissarri, C., y Pagliaro, S. (2024). Organisational identification and workers' well-being: The mediating role of trust, meaning of work and self-objectification. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 34(5), e2865. <https://doi.org/10.1002/casp.2865>
- United Nations. (2012, April 2). *Secretary-General in Message to Meeting on "Happiness and Well-being" Calls for "Rio+20" Outcome that Measures More than Gross National Income*. UN Secretary-General. <http://www.un.org/News/Press/docs/2012/sgsm14204.doc.htm>
- Zhang, Y., y Jin, S. (2023). How Does Digital Transformation Increase Corporate Sustainability? The Moderating Role of Top Management Teams. *Systems*, 11(7), 355. <https://doi.org/10.3390/systems11070355>

REVISTA
cea | 10
AÑOS

SE PARTE DE
NUESTRA COMUNIDAD EN

 [Sistema de Revistas Científicas ITM](#)

 [@sistemaderevistasITM](#)

 [@sistemaderevistasITM](#)