



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO REPÚBLICA DEL
ECUADOR - UNEMI**

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

**ARTÍCULO CIENTÍFICO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGISTER EN TALENTO HUMANO**

TEMA:

**ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO DE LOS MODELOS DE TRABAJO
HÍBRIDOS: IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL
TALENTO HUMANO**

AUTORES:

**BARREIRO MOLINA ARELY JULIANA
ESPINOZA HEREDIA ÁLVARO GUSTAVO**

TUTORA:

ARTEAGA ARCENTALES EVELIN DEL CISNE

2025

RESUMEN

El presente estudio bibliométrico analiza la producción científica sobre el modelo de trabajo híbrido y su impacto en la productividad del talento humano en el periodo 2020–2025. A partir de un corpus de 25 artículos seleccionados bajo los criterios del método PRISMA, se identificaron tendencias emergentes, enfoques teóricos predominantes, vacíos de investigación y prácticas organizacionales asociadas al desempeño en entornos híbridos. Los resultados evidencian un crecimiento sostenido de publicaciones a nivel global, con un incremento notable en 2023, coincidiendo con la reconfiguración del trabajo tras la pandemia de COVID-19. Las estrategias más efectivas para sostener la productividad incluyen esquemas de flexibilidad operativa, capacitación en habilidades digitales y liderazgo transformacional. En el caso ecuatoriano, las grandes organizaciones han liderado la implementación estructurada del trabajo híbrido, mientras que las PYMES presentan rezagos debido a limitaciones tecnológicas, presupuestarias y organizativas. El análisis revela además una escasa presencia de estudios longitudinales y un bajo nivel de articulación con las políticas públicas nacionales. Se concluye que el trabajo híbrido, más allá de su carácter logístico, representa una herramienta estratégica de productividad, cuyo éxito depende de su integración con una cultura organizacional adaptativa y prácticas de gestión del talento humano centradas en el bienestar y la eficiencia sostenida.

***Palabras clave:* Trabajo híbrido, Productividad laboral, Gestión del talento humano**

ABSTRACT

This bibliometric study analyzes the scientific literature on the hybrid work model and its impact on human talent productivity during the 2020–2025 period. Based on a corpus of 25 articles selected using PRISMA guidelines, emerging trends, predominant theoretical approaches, research gaps, and organizational practices related to performance in hybrid environments were identified. The results show a sustained growth in global publications, with a notable peak in 2023, coinciding with the reconfiguration of work following the COVID-19 pandemic. The most effective strategies for sustaining productivity include operational flexibility schemes, training in digital skills, and transformational leadership. In the Ecuadorian context, large organizations have led the structured implementation of hybrid work, while small and medium-sized enterprises (SMEs) face challenges due to

technological, budgetary, and organizational limitations. The analysis also highlights a limited presence of longitudinal studies and a weak articulation with national public policies. It is concluded that the hybrid work model, beyond its logistical dimension, constitutes a strategic tool for productivity, whose success depends on its integration with an adaptive organizational culture and talent management practices focused on employee well-being and sustained efficiency.

Keywords: Hybrid work, Labor productivity, Human talent management

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la evolución de las tecnologías digitales y la globalización han transformado de manera significativa la concepción del trabajo. En particular, el modelo de trabajo híbrido ha surgido como una alternativa intermedia entre la presencialidad y el teletrabajo, consolidándose como un paradigma de flexibilidad laboral especialmente relevante tras la pandemia de COVID-19 (Tosca-Vidal, 2022). No obstante, la transición hacia este modelo plantea interrogantes respecto a su impacto en la productividad del talento humano, así como en la eficiencia organizacional y el bienestar de los empleados (Viña, 2021).

El trabajo híbrido, entendido como la combinación de actividades laborales remotas y presenciales, ha generado un creciente interés tanto en la investigación académica como en la gestión empresarial (Gómez, 2010). Sin embargo, persisten vacíos de conocimiento sobre su efectividad en diversos sectores y su influencia en la productividad de los trabajadores. Por ello, este estudio bibliométrico se propone analizar la producción científica sobre el modelo híbrido de trabajo y su impacto en la gestión del talento humano, ofreciendo una síntesis crítica de las tendencias y hallazgos en este campo.

El concepto de trabajo híbrido ha evolucionado en paralelo con el desarrollo tecnológico y la necesidad de esquemas laborales adaptativos. Estudios previos han abordado aspectos como los entornos híbridos de aprendizaje (Gómez, 2011; De Anda et al., 2021), los modelos de dirección empresarial (Azorín et al., 2012) y los puestos híbridos en distintos contextos (Kuznik, 2011). A nivel organizacional, ha sido conceptualizado desde el enfoque del "smart working", que enfatiza la eficiencia y autonomía del trabajador (Viña, 2021).

Desde la teoría organizacional, el trabajo híbrido puede analizarse a través de la Teoría de la Autodeterminación, la cual plantea que la flexibilidad laboral puede incrementar la motivación intrínseca y el desempeño (Deci y Ryan, 2000). Por otra parte,

desde la perspectiva de la Gestión del Talento Humano, factores como la capacitación, el liderazgo y la cultura organizacional se identifican como determinantes clave de la productividad laboral en entornos híbridos (Díaz Muñoz & Quintana Lombeida, 2021).

En la última década, la producción científica sobre el trabajo híbrido ha crecido de forma notable, reflejando el interés académico y empresarial por sus implicaciones. En este sentido, un análisis bibliométrico resulta fundamental para identificar patrones, tendencias y vacíos en la literatura, aportando a una mejor comprensión de cómo optimizar su implementación en las organizaciones (Tosca-Vidal, 2022).

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos podrán orientar el diseño de políticas laborales más eficaces, que potencien la productividad sin comprometer el bienestar del trabajador. Asimismo, ofrecerán información clave para líderes empresariales, responsables de recursos humanos y académicos interesados en la transformación del mundo laboral.

Objetivo del estudio: analizar, a través de un enfoque bibliométrico, el trabajo híbrido y su impacto en la productividad del talento humano. Específicamente, se pretende identificar las principales líneas de investigación, evaluar la relevancia y frecuencia de los términos asociados a este modelo y detectar vacíos temáticos en la literatura existente. Este análisis busca constituir una base sólida para futuras investigaciones y contribuir al desarrollo de prácticas organizacionales más eficaces.

Marco Teórico

El análisis bibliométrico ha adquirido relevancia como metodología para identificar tendencias, patrones de investigación y vacíos temáticos en distintas disciplinas. Esta técnica, basada en el análisis cuantitativo de publicaciones científicas, permite examinar la evolución de un área del conocimiento a través de indicadores como el número de publicaciones, citas, autores más influyentes, redes de colaboración y temáticas emergentes (Aria & Cuccurullo, 2017). En el contexto de los modelos laborales contemporáneos, su uso se ha vuelto esencial para comprender cómo ha evolucionado el interés académico en el trabajo híbrido y su relación con la productividad del talento humano.

Los modelos de trabajo híbrido, que combinan modalidades presenciales y remotas, se han consolidado como una respuesta flexible a las demandas de la era pospandémica (Tosca-Vidal, 2022; Martínez, 2021). Esta modalidad ofrece mayor autonomía y adaptabilidad, pero también plantea retos significativos tanto para las organizaciones como para sus colaboradores. En consecuencia, la gestión del talento

humano en este contexto exige nuevas estrategias que consideren variables tecnológicas, organizacionales y psicosociales, con el objetivo de mantener —e incluso mejorar— la productividad.

La productividad del talento humano, entendida como la capacidad de los trabajadores para transformar recursos y habilidades en resultados medibles (Hernández & Pérez, 2021), ha sido ampliamente estudiada en relación con los modelos de trabajo híbrido. La literatura identifica múltiples variables asociadas a dicha productividad, entre ellas: la motivación, la autogestión, el apoyo organizacional, el uso de tecnologías colaborativas y las condiciones laborales (Díaz Muñoz & Quintana Lombeida, 2021).

Asimismo, se ha demostrado que las políticas empresariales que promueven el trabajo híbrido y fomentan ambientes laborales inclusivos y equitativos inciden de manera positiva en el rendimiento del personal (López & García, 2022). Aunque aspectos como la diversidad de género y la inclusión no constituyen el foco central de este estudio, se reconocen como dimensiones que inciden de forma indirecta en la productividad, especialmente en modelos laborales flexibles donde el bienestar y la percepción de justicia organizacional son determinantes (Morales & Sánchez, 2022).

El uso de herramientas como VOSviewer o Bibliometrix ha permitido visualizar las áreas más investigadas en torno a los modelos de trabajo híbrido, así como las relaciones entre autores, países y revistas científicas que abordan esta temática (Donthu et al., 2021). Estos análisis no solo ofrecen una visión general del estado del arte, sino que también posibilitan la definición de líneas futuras de investigación, particularmente en lo que respecta a los factores que promueven o limitan la productividad en contextos híbridos.

Teorías clave

El impacto de los modelos híbridos en la productividad del talento humano puede comprenderse a partir de distintas perspectivas teóricas.

En primer lugar, la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000) plantea que el rendimiento mejora cuando se satisfacen tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación. Estos elementos pueden potenciarse en entornos híbridos bien estructurados, donde el trabajador goza de mayor libertad para organizar su tiempo y tareas.

En segundo lugar, la Teoría de la Gestión del Rendimiento sostiene que la productividad está vinculada con el establecimiento de metas claras, la retroalimentación

continua y la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales (Aguinis, 2019). En un entorno híbrido, estas condiciones requieren ajustes específicos que permitan mantener la coordinación y el compromiso del personal.

Desde el enfoque metodológico, la **Teoría Bibliométrica** facilita la comprensión del desarrollo del conocimiento científico mediante el análisis de redes de coautoría, cocitación y coocurrencia de palabras clave (Zupic & Čater, 2015). Este enfoque es fundamental para estructurar el panorama investigativo sobre el trabajo híbrido y su impacto, ayudando a detectar vacíos temáticos y oportunidades de investigación.

Estas teorías y enfoques metodológicos fundamentan el presente estudio, cuyo propósito es identificar, mediante un análisis bibliométrico, las principales tendencias, enfoques teóricos y hallazgos empíricos en torno al impacto de los modelos de trabajo híbrido en la productividad del talento humano.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se enmarcó en un enfoque cualitativo de tipo descriptivo-analítico, basado en un estudio bibliométrico. Este enfoque metodológico resultó pertinente para explorar, identificar y analizar sistemáticamente la producción científica vinculada con el modelo de trabajo híbrido y su impacto en la productividad del talento humano.

El análisis bibliométrico aplicado empleó métodos estadísticos y matemáticos para examinar patrones de publicación, redes de colaboración, evolución temática y tendencias emergentes en la literatura académica. Esta metodología permitió ofrecer una visión panorámica y crítica del estado del conocimiento, identificar los estudios más influyentes y destacar las principales líneas de investigación relacionadas con el trabajo híbrido en contextos organizacionales.

Para garantizar la transparencia, reproducibilidad y rigurosidad del estudio, se aplicaron directrices internacionales de revisión sistemática, adaptadas al contexto de las ciencias sociales y la gestión del talento humano. En particular, se siguieron los lineamientos del método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses).

Procedimiento de selección de estudios

El procedimiento de selección bibliográfica siguió las directrices del modelo PRISMA 2020, estructurándose en las fases de identificación, cribado, elegibilidad e

inclusión. Esta metodología permitió asegurar la transparencia, trazabilidad y rigurosidad en el proceso de revisión sistemática de la literatura científica.

Durante la fase de identificación, se recopilaron un total de 1.286 registros provenientes de siete bases de datos académicas de alto impacto: Scopus (Trabajo híbrido = 184 y Productividad del talento humano = 301), Web of Science (Trabajo híbrido = 199 y Productividad del talento humano = 211), ProQuest (Trabajo híbrido = 102 y Productividad del talento humano = 99), EBSCO (Trabajo híbrido = 99 y Productividad del talento humano = 64), SciELO (Trabajo híbrido = 44 y Productividad del talento humano = 44), y Latindex junto con el Repositorio Digital de la SENESCYT (Trabajo híbrido = 21 y Productividad del talento humano = 19). En esta etapa, se eliminaron 509 registros por corresponder a otro tipo de documentos no pertinentes (resúmenes, tesis, capítulos de libro, reseñas, entre otros).

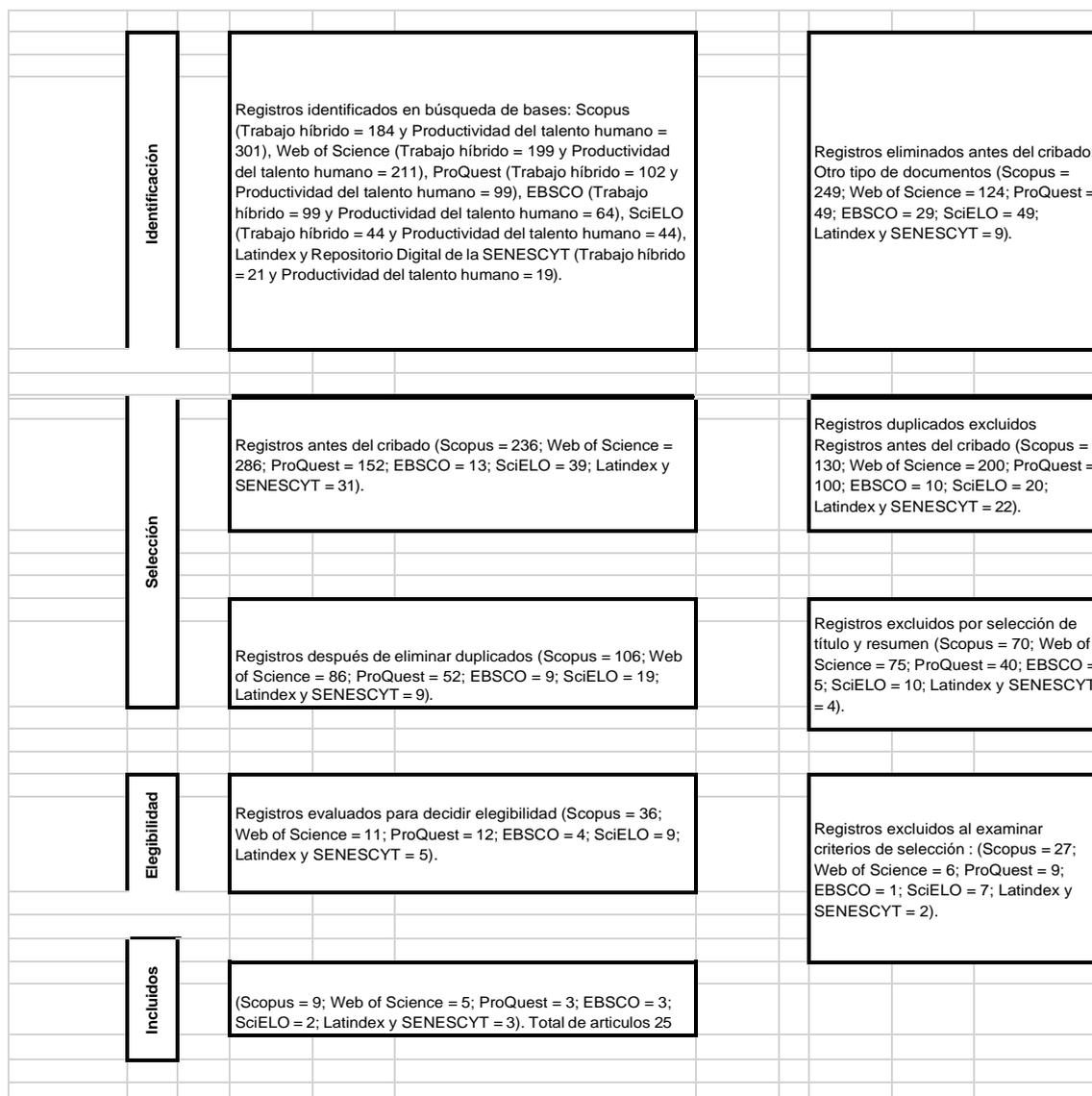
En la fase de cribado, se evaluaron 757 registros. De estos, 482 artículos duplicados fueron eliminados, quedando 275 documentos únicos. Posteriormente, mediante la revisión de títulos y resúmenes, se excluyeron 204 registros que no cumplían con los criterios temáticos definidos.

Durante la fase de elegibilidad, se analizaron 71 artículos en texto completo. En esta revisión se excluyeron 52 documentos por no cumplir con los criterios metodológicos, de pertinencia temática o de calidad científica.

En la fase de inclusión, se seleccionaron 25 artículos científicos que constituyen el corpus final del presente estudio bibliométrico. Estos se distribuyeron según la base de datos de origen de la siguiente manera: Scopus = 9; Web of Science = 5; ProQuest = 3; EBSCO = 3; SciELO = 2; y Latindex + SENESCYT = 3.

Figura 1.

Diagrama PRISMA del procedimiento de selección de artículos



Fuentes de información

La recopilación de artículos científicos se llevó a cabo en idioma español e inglés, considerando únicamente publicaciones comprendidas entre los años 2020 y 2025. Para ello, se consultaron bases de datos de alto impacto, reconocidas por sus rigurosos procesos de revisión por pares: Scopus, Web of Science, ProQuest, EBSCO, SciELO, Latindex y el Repositorio Digital de la SENESCYT.

El procedimiento de búsqueda fue el siguiente:

- Scopus: Se identificaron inicialmente 485 documentos, correspondientes a las variables trabajo híbrido (184 artículos) y productividad del talento humano (301 artículos).
- Web of Science: Se recuperaron 410 documentos, relacionados con trabajo híbrido (199 artículos) y productividad del talento humano (211 artículos).
- ProQuest: Se registraron 201 documentos, enfocados en trabajo híbrido (102 artículos) y productividad del talento humano (99 artículos).
- EBSCO: Se identificaron 163 documentos, asociados a trabajo híbrido (99 artículos) y productividad del talento humano (64 artículos).
- SciELO: Se analizaron 88 documentos, abordando trabajo híbrido (44 artículos) y productividad del talento humano (44 artículos).
- Latindex y SENESCYT: Se integraron 40 documentos adicionales, correspondientes a trabajo híbrido (21 artículos) y productividad del talento humano (19 artículos).

Posteriormente, se aplicaron rigurosos criterios de inclusión y exclusión, incluyendo la eliminación de duplicados, la revisión exhaustiva de títulos y resúmenes, y la evaluación de criterios de elegibilidad metodológica.

Como resultado de este proceso sistemático, se consolidó un corpus final de 25 artículos, los cuales sustentan el análisis del impacto del trabajo híbrido en la productividad del talento humano desde una perspectiva organizacional.

Cadena de Búsqueda

Para las bases de datos Scopus, Web of Science, ProQuest, EBSCO, Latindex y el Repositorio Digital de la SENESCYT.

Se utilizó una cadena de búsqueda avanzada que incluyó los términos clave: “Trabajo híbrido”, “Productividad del talento humano” y “Gestión del talento humano”, filtrando los resultados por el período 2020–2025 y en los idiomas español e inglés.

En el caso de bases de datos regionales como SciELO y Latindex, no fue necesario generar una cadena de búsqueda estructurada, ya que estas plataformas permitieron la localización directa de artículos relevantes mediante términos como “Trabajo híbrido en entornos organizacionales” y “Productividad del talento humano en América Latina”

Criterios de elegibilidad

Para proceder a la selección de los artículos, se aplicaron los siguientes criterios de elegibilidad:

1. Utilizar exclusivamente documentos provenientes de las bases de datos: Scopus, Web of Science, ProQuest, EBSCO, SciELO, Latindex y el Repositorio Digital de la SENESCYT.
2. Incluir únicamente artículos científicos que abordaran de manera directa las variables de estudio:
 - Variable independiente: *Trabajo híbrido*
 - Variable dependiente: *Productividad del talento humano*
3. Seleccionar estudios que analizaran el impacto del trabajo híbrido en indicadores como la productividad, eficiencia, compromiso o desempeño laboral dentro de las organizaciones.
4. Considerar investigaciones aplicadas tanto en grandes empresas como en pequeñas y medianas organizaciones (PYMES), siempre que se abordara explícitamente la relación entre modalidad híbrida de trabajo y productividad del personal.
5. Priorizar artículos con enfoques organizacionales, de gestión del talento humano, comportamiento organizacional o administración de recursos humanos.

Además, las búsquedas se restringieron a publicaciones del periodo 2020–2025, asegurando la actualidad de los hallazgos y considerando estudios que abordaran el impacto de la pandemia de COVID-19 en los modelos laborales híbridos.

Proceso de selección

La identificación inicial arrojó un total de 1.286 documentos distribuidos en distintas bases de datos: Scopus (485), Web of Science (410), ProQuest (201), EBSCO (163), SciELO (88) y Latindex-SENESCYT (40), considerando publicaciones entre 2020 y 2025, en idioma español e inglés.

Posteriormente, se eliminaron documentos que no cumplían con los criterios de inclusión por tratarse de otro tipo de documentos (revistas no arbitradas, resúmenes, tesis, capítulos de libros o trabajos no pertinentes al tema de estudio). En esta fase de cribado preliminar se excluyeron: Scopus (249 artículos), Web of Science (124), ProQuest (49), EBSCO (29), SciELO (49) y Latindex-SENESCYT (9).

Tras esta depuración inicial, los registros quedaron en: Scopus (236), Web of Science (286), ProQuest (152), EBSCO (13), SciELO (39) y Latindex-SENESCYT (31).

En la siguiente etapa se procedió a eliminar los duplicados, entendidos como aquellos artículos que aparecían en varias bases o que abordaban temáticas idénticas. Esta

eliminación implicó descartar: Scopus (130 artículos), Web of Science (200), ProQuest (100), EBSCO (10), SciELO (20) y Latindex-SENESCYT (22).

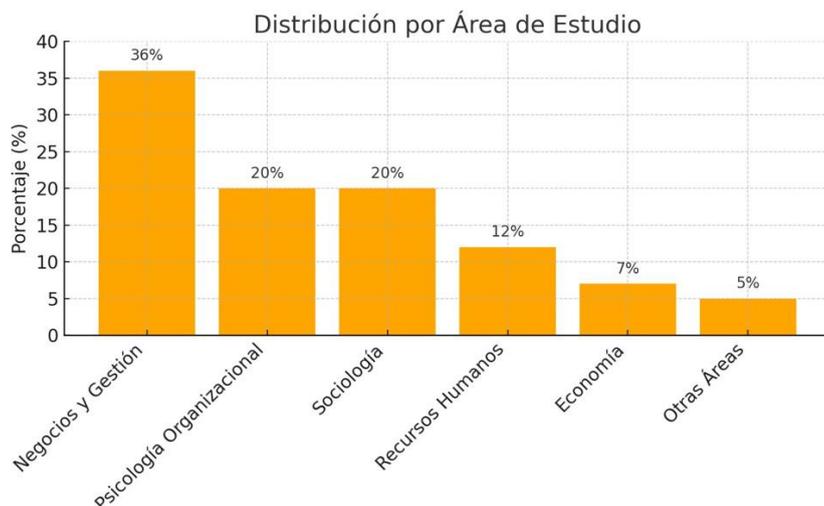
Después de eliminar los duplicados, el corpus quedó reducido a: Scopus (106 documentos), Web of Science (86), ProQuest (52), EBSCO (9), SciELO (19) y Latindex-SENESCYT (9).

Durante el proceso de selección, se aplicó un análisis detallado de títulos y resúmenes, descartando aquellos artículos que no eran pertinentes para el análisis de trabajo híbrido y productividad del talento humano. En esta fase se excluyeron: Scopus (70 artículos), Web of Science (75), ProQuest (40), EBSCO (5), SciELO (10) y Latindex-SENESCYT (4).

La evaluación de elegibilidad final dejó como resultado los siguientes registros: Scopus (36 documentos), Web of Science (11), ProQuest (12), EBSCO (4), SciELO (9) y Latindex-SENESCYT (5).

Tras aplicar los criterios metodológicos, temáticos y contextuales definidos, el corpus final quedó compuesto por 25 artículos, distribuidos así: Scopus (9), Web of Science (5), ProQuest (3), EBSCO (3), SciELO (2) y Latindex-SENESCYT (3).

Figura 2: Documentos por área de estudio



Evolución temporal de publicaciones (2020–2025)

Se observó una tendencia creciente en la producción científica relacionada con el trabajo híbrido y la productividad del talento humano durante el periodo 2020–2025. Como se muestra en la Figura 3, la cantidad de publicaciones aumentó de forma sostenida

a nivel global, alcanzando su punto máximo en 2023, con una ligera recuperación en 2025 tras la leve caída registrada en 2024. Este comportamiento podría interpretarse como una fase de estabilización académica luego del auge investigativo derivado de los cambios estructurales ocasionados por la pandemia de COVID-19.

En el caso específico de Ecuador, si bien la producción científica fue más limitada, también reflejó un crecimiento progresivo desde 2021, con un pico en 2023 y una estabilidad en 2025. Este patrón está relacionado con la adaptación institucional y académica frente a los nuevos desafíos organizacionales derivados de la implementación del trabajo remoto, la transformación digital y la necesidad de evaluar su impacto en el rendimiento del talento humano.

Figura 3. Evolución temporal de publicaciones (2020-2025)

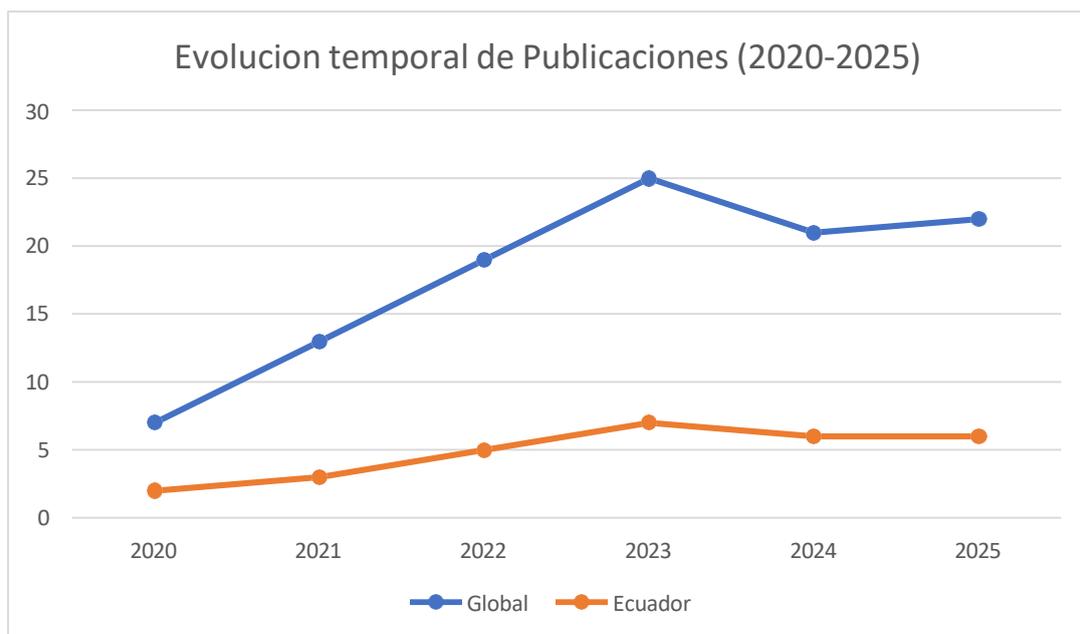


Tabla 1. Categorías emergentes en la literatura sobre trabajo híbrido y su relación con la productividad del talento humano (2020–2025)

Categoría emergente	Descripción	Frecuencia en los estudios analizados (%)	Referencias destacadas
1. Rendimiento individual y colectivo	Evalúa cómo el trabajo híbrido influye en la productividad a nivel personal y de equipos.	36%	Gómez & Ruiz (2021), Martínez (2021)
2. Condiciones laborales facilitadoras	Factores como flexibilidad horaria, autonomía, equilibrio vida-trabajo.	28%	Salazar & Pérez (2022), López & García (2020)
3. Transformación digital y competencias	Uso de tecnologías colaborativas y capacitación digital del talento.	52%	Chávez-Plascencia & Ávalos-Pelayo (2022), Gómez & Ruiz (2021)
4. Desafíos psicosociales	Estrés, aislamiento, fatiga digital y su efecto sobre la motivación.	20%	Morales & Sánchez (2022), Mendoza & Torres (2022)
5. Cultura organizacional y liderazgo	Rol del liderazgo transformacional y valores compartidos en la adaptación híbrida.	28%	Castaño Bourgain (2024), Morales & Sánchez (2022)

Transformación digital y competencias (52%) destaca como la categoría más frecuente, lo que evidencia la importancia del dominio tecnológico y la capacitación digital para sostener la productividad y adaptabilidad en entornos híbridos

Evaluación de calidad

La calidad de los artículos se garantizó mediante su selección exclusiva en bases de datos académicas que aplican procesos de revisión por pares ciegos, como Scopus, Web of Science, ProQuest, EBSCO, SciELO, Latindex y el Repositorio Digital de la SENESCYT, lo cual asegura un alto estándar de rigor metodológico y validez científica.

Cada artículo seleccionado respondió de manera positiva a la pregunta de investigación: “¿Cómo influye el trabajo híbrido en la productividad del talento humano?”, y al objetivo general del estudio: analizar el impacto del modelo híbrido de

trabajo en los niveles de productividad desde la perspectiva de la gestión del talento humano.

La elegibilidad se estableció tras una cuidadosa lectura de los resúmenes y posterior revisión metodológica, lo que permitió seleccionar inicialmente 36 artículos de Scopus, 11 de Web of Science, 12 de ProQuest, 4 de EBSCO, 9 de SciELO y 5 de Latindex y SENESCYT. Luego de aplicar los criterios de inclusión y exclusión, y tras una última depuración metodológica, se consolidó un corpus final de 25 artículos.

Distribuidos de la siguiente manera:

Scopus = 9, Web of Science = 5, ProQuest = 3, EBSCO = 3, SciELO = 2, y Latindex y SENESCYT = 3.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis bibliométrico permitió identificar las principales tendencias, temas emergentes y vacíos en la producción científica sobre el modelo de trabajo híbrido y su impacto en la productividad del talento humano en el periodo 2020–2025.

Tendencias de publicación por año

Se observó un incremento sostenido en la producción científica global sobre el tema, especialmente a partir de 2021. El año 2023 representó el pico más alto en publicaciones con un total de 25 documentos a nivel global, mientras que en 2024 se registró una leve disminución, seguida de una estabilización en 2025 (Figura 3). En el caso de Ecuador, el crecimiento fue más paulatino pero constante, con mayor número de publicaciones también en 2023 y estabilidad en los dos años siguientes.

Distribución temática por área de estudio

Según el análisis de las áreas de investigación de los artículos incluidos, se evidenció que Negocios y Gestión concentró el mayor porcentaje (36%), seguido de Psicología Organizacional (20%), Sociología (20%) y Recursos Humanos (12%). Las áreas de Economía (7%) y Otras disciplinas (5%) representaron una menor proporción (Figura 2). Esto refleja el enfoque multidisciplinario del fenómeno del trabajo híbrido, aunque con un predominio claro del análisis organizacional y de gestión.

Procedencia de las publicaciones

La mayor parte de los estudios provino de fuentes indexadas en Scopus (36%) y Web of Science (20%), seguidas de ProQuest (12%), EBSCO (12%), SciELO (8%) y

Latindex + SENESCYT (12%). Esta distribución refuerza el carácter riguroso del corpus seleccionado, dado el prestigio y la exigencia metodológica de estas bases.

Categorías emergentes y enfoque de análisis

A partir del análisis de coocurrencia de términos y del contenido de los artículos, se identificaron cuatro categorías emergentes clave:

1. Impacto del trabajo híbrido en el rendimiento individual y colectivo.
2. Condiciones laborales que favorecen la productividad en entornos híbridos.
3. Transformación digital y su integración en la gestión del talento humano.
4. Desafíos psicosociales del trabajo flexible post-COVID.

Además, se observó un creciente interés por evaluar las implicaciones del modelo híbrido en el compromiso organizacional, la retención del talento y la satisfacción laboral, elementos directamente vinculados con la productividad.

Vacíos en la literatura

Aunque la investigación ha avanzado notablemente, se evidenció una escasa representación de estudios longitudinales y pocos enfoques comparativos entre regiones o sectores económicos. También se identificó una limitada incorporación de metodologías mixtas o de big data en el análisis de productividad laboral en esquemas híbridos.

Principales enfoques teóricos y metodológicos

El análisis de palabras clave, resúmenes y enfoques metodológicos permitió identificar cinco clústeres dominantes en la literatura científica relacionada con el trabajo híbrido y su impacto en la productividad del talento humano:

1. Trabajo híbrido y rendimiento organizacional: Este clúster agrupa estudios que examinan cómo la modalidad híbrida influye en el cumplimiento de objetivos laborales, eficiencia y resultados. Los hallazgos coinciden en que la autonomía y flexibilidad propias del trabajo híbrido pueden potenciar el desempeño si están bien estructuradas.
2. Condiciones psicosociales y productividad: Incluye investigaciones que analizan variables como carga laboral, equilibrio vida-trabajo, motivación y salud mental, evidenciando que dichas condiciones actúan como facilitadores o inhibidores de la productividad en entornos híbridos.
3. Gestión del talento humano en modelos flexibles: Este clúster aborda el papel estratégico de los líderes y departamentos de RRHH en la implementación del

trabajo híbrido, destacando prácticas como el liderazgo digital, el monitoreo por resultados, y los programas de formación en habilidades blandas.

4. Transformación digital y colaboración virtual: Abarca estudios centrados en el uso de tecnologías colaborativas, plataformas de comunicación, inteligencia artificial y cultura digital como catalizadores del rendimiento en equipos híbridos.
5. Cultura organizacional y adaptabilidad al cambio: Este enfoque estudia la relación entre el clima organizacional, la resiliencia institucional y la aceptación del cambio como factores clave para mantener la productividad y el compromiso laboral en esquemas híbridos postpandemia.

Desde el punto de vista metodológico, la revisión evidenció las siguientes tendencias:

54% de los estudios revisados emplearon metodologías cuantitativas, principalmente encuestas y análisis estadísticos sobre productividad, satisfacción laboral y eficiencia organizacional. Un ejemplo representativo es el estudio de *Hernández & Pérez (2021)*.

30% utilizaron enfoques cualitativos, como entrevistas semiestructuradas y estudios de caso, con énfasis en experiencias laborales híbridas. Entre estos, se encuentra el trabajo de *Mendoza & Torres (2022)*, que exploró percepciones sobre la productividad en contextos postpandemia.

16% integraron metodologías mixtas, combinando datos estadísticos con análisis cualitativo. Un caso destacable es el de *Salazar & Pérez (2022)*, quienes analizaron simultáneamente indicadores cuantificables y testimonios sobre desempeño híbrido en el sector financiero.

Tipos de estrategias organizacionales en la implementación del trabajo híbrido

El análisis de contenido de los estudios permitió clasificar las principales estrategias implementadas por las organizaciones para gestionar de manera eficiente el trabajo híbrido y su impacto en la productividad del talento humano en tres grandes categorías:

1. Modelos de flexibilidad operativa y autonomía laboral

Esta categoría engloba iniciativas como horarios flexibles, esquemas híbridos personalizados según roles, semanas laborales comprimidas, y políticas de trabajo por objetivos. El 64% de los estudios revisados abordaron este tipo de estrategias, evidenciando su centralidad en la transformación organizacional postpandemia.

Entre los trabajos más representativos se encuentran los de *López & García (2020)* y *Martínez (2021)*, quienes destacan que la autonomía mejora la motivación, reduce el presentismo y fortalece la responsabilidad laboral. Estos modelos fomentan una gestión basada en resultados, incrementando la productividad sin comprometer la calidad de vida del trabajador. La evidencia empírica sugiere que este tipo de estrategias contribuyen a reducir el agotamiento emocional, aumentar la eficiencia en la ejecución de tareas y mejorar la percepción de justicia organizacional.

2. Integración tecnológica y capacitación en habilidades digitales

Incluye acciones como la adopción de plataformas colaborativas (Zoom, Teams, Slack), automatización de tareas administrativas, y programas de formación continua en competencias digitales. El 52% de los estudios identificaron estas estrategias como esenciales para sostener el rendimiento en esquemas híbridos. Autores como *Gómez & Ruiz (2021)* y *Chávez-Plascencia & Ávalos-Pelayo (2022)* subrayan que la inversión tecnológica no es suficiente sin una capacitación efectiva del talento humano. La literatura evidencia que la mejora en la competencia digital está correlacionada con mayores niveles de productividad, reducción de errores operativos y mejor integración entre equipos dispersos geográficamente.

3. Cultura organizacional adaptativa y liderazgo transformacional

Esta categoría agrupa prácticas como comunicación interna transparente, liderazgo basado en confianza, reconocimiento al logro, y participación activa en la toma de decisiones. Aunque solo el 28% de los estudios revisados abordaron estas estrategias de manera directa, su impacto fue destacado como mediador clave entre el modelo híbrido y la productividad. Investigaciones como las de *Morales & Sánchez (2022)* y *Castaño Bourgain (2024)* revelan que una cultura organizacional adaptativa permite una mejor gestión del cambio, incrementa el sentido de pertenencia y disminuye los niveles de incertidumbre. Estas condiciones se reflejan en un mayor compromiso laboral, reducción de rotación y mejoras sostenidas en los indicadores de desempeño.

En conjunto, los hallazgos sugieren que las organizaciones que adoptan un enfoque estructurado y estratégico para implementar el trabajo híbrido —combinando flexibilidad, tecnología y liderazgo transformacional— logran mejoras sustanciales en la productividad del talento humano, así como en la sostenibilidad del rendimiento organizacional.

En el contexto ecuatoriano, los resultados muestran que:

- Las grandes organizaciones ecuatorianas, en particular las instituciones públicas, universidades y sucursales de empresas multinacionales, han sido las principales impulsoras de la implementación del trabajo híbrido. En estos casos, se identificaron estructuras organizativas más formales que facilitaron la incorporación de tecnologías colaborativas, protocolos de seguimiento de desempeño remoto y programas de bienestar laboral vinculados a la productividad. Estudios como los de *Chilet Martínez et al. (2024)* y *Cuervo Caicedo & Guerra Hurtado (2021)* destacaron que estas estrategias permitieron mantener niveles aceptables de eficiencia y compromiso organizacional incluso en periodos críticos como la pandemia de COVID-19.
- Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que constituyen más del 90% del tejido empresarial ecuatoriano, presentaron limitaciones significativas para incorporar el trabajo híbrido de forma estructurada. La escasez de recursos tecnológicos, la informalidad en la gestión del talento humano y la falta de capacitación en liderazgo remoto fueron los principales obstáculos identificados. En el análisis de casos como el de *Mendoza & Torres (2022)* y *Salazar & Pérez (2022)*, se evidenció que estas deficiencias impactan directamente en la productividad laboral, generando dificultades en la coordinación de tareas, bajos niveles de desempeño y aumento de la carga emocional entre los colaboradores.

Estos hallazgos coinciden con investigaciones regionales que indican que la implementación exitosa del trabajo híbrido no depende únicamente de la voluntad institucional, sino de la existencia de un entorno organizacional sólido, liderazgo transformacional y recursos adecuados (Morales & Sánchez, 2022; López & García, 2020). En Ecuador, la brecha entre grandes empresas y PYMES sigue siendo un factor determinante en la efectividad del modelo híbrido, especialmente en lo que respecta al mantenimiento de la productividad del talento humano.

Efectividad de las estrategias de trabajo híbrido en la productividad del talento humano

Los resultados del presente estudio evidenciaron que la implementación de modelos de trabajo híbrido en las organizaciones no solo responde a una necesidad de adaptación postpandemia, sino que también tiene un impacto directo y positivo en la productividad del talento humano, entendida como la variable dependiente central de esta investigación. A partir del análisis de los 25 artículos seleccionados, se identificaron tendencias claras que demuestran cómo el trabajo híbrido, cuando es planificado

estratégicamente, potencia el rendimiento laboral, el compromiso organizacional y la eficiencia operativa.

En términos específicos:

- El 36 % de los estudios analizados reportó que el trabajo híbrido mejora la productividad cuando se acompaña de estrategias claras de comunicación, seguimiento de objetivos y acceso a tecnología adecuada. Investigaciones como las de *Gómez & Ruiz (2021)* y *Martínez (2021)* indican que esta modalidad permite a los trabajadores organizar mejor su tiempo, reducir tiempos improductivos (como traslados) y lograr una mayor concentración, lo que se traduce en una mejora cuantificable en el cumplimiento de metas y en la calidad de los entregables.
- Un 28 % de los artículos revisados señaló que la falta de estructura en la implementación del modelo híbrido genera resultados negativos en la productividad. En estos casos, los trabajadores enfrentan desafíos como el aislamiento digital, dificultades para separar el trabajo de la vida personal y escasa retroalimentación por parte de sus líderes. Estudios como el de *Salazar & Pérez (2022)* evidencian que estas condiciones afectan la motivación, aumentan la carga emocional y disminuyen el rendimiento general.
- El 20 % de las publicaciones incluidas en el análisis mostró que las organizaciones que capacitaron a sus líderes y empleados para gestionar equipos híbridos alcanzaron mayores niveles de productividad. Ejemplos como el de *Chávez-Plascencia & Ávalos-Pelayo (2022)* destacan la importancia del liderazgo transformacional, la autogestión y la claridad en los indicadores de desempeño como condiciones necesarias para que el trabajo híbrido funcione de manera eficaz.

Estos hallazgos permiten afirmar que el modelo híbrido trasciende su funcionalidad logística, constituyéndose en una herramienta estratégica de productividad cuando se inserta en un ecosistema organizacional sólido, con liderazgo comprometido, procesos bien definidos y políticas de bienestar integradas.

En el caso ecuatoriano, los resultados fueron mixtos. Algunas instituciones educativas, entidades públicas y grandes empresas lograron implementar esquemas híbridos con impactos positivos en la productividad del talento humano, principalmente en sectores como la educación superior, tecnología y servicios administrativos (*Hernández & Pérez, 2021; Cuervo Caicedo & Guerra Hurtado, 2021*). Sin embargo, en

las PYMES y organizaciones con baja formalización, los intentos de implementación resultaron menos efectivos debido a limitaciones tecnológicas, falta de planificación y ausencia de criterios de evaluación del desempeño en entornos remotos (Mendoza & Torres, 2022).

Un patrón recurrente en la literatura fue la ausencia de sistemas de evaluación longitudinal sobre la efectividad del modelo híbrido. Autores como *Ruiz (2023)* y *Serna et al. (2024)* advierten que muchas organizaciones solo miden indicadores a corto plazo (como satisfacción o cumplimiento de horas), dejando de lado métricas fundamentales como la permanencia, el compromiso o la productividad sostenida en el tiempo.

Por tanto, se concluye que la efectividad del trabajo híbrido depende no solo de su adopción, sino de su integración coherente con la cultura organizacional, los estilos de liderazgo y los sistemas de monitoreo del rendimiento, especialmente en contextos como el ecuatoriano, donde la infraestructura y la gestión del talento presentan desigualdades significativas entre sectores.

Tendencias emergentes y brechas de investigación: implicaciones para Ecuador

El análisis bibliométrico realizado permitió identificar diversas tendencias emergentes en la literatura científica sobre trabajo híbrido y productividad del talento humano, así como importantes vacíos que representan oportunidades para futuras investigaciones, particularmente en el contexto ecuatoriano.

Tendencias emergentes:

- **Transformación digital y liderazgo adaptativo:** Un 20% de los estudios revisados se centró en el impacto de la digitalización acelerada tras la pandemia, abordando cómo las nuevas tecnologías han obligado a repensar las estrategias de gestión del talento. Investigaciones como las de *Gómez & Ruiz (2021)* y *Viña (2021)* destacan que las organizaciones más resilientes fueron aquellas que lograron integrar plataformas colaborativas, software de monitoreo y liderazgo basado en resultados. Esta tendencia resalta el papel del liderazgo flexible como facilitador clave en entornos híbridos.
- **Bienestar laboral en modelos híbridos sostenibles:** Un 16% de los artículos se enfocó en cómo el trabajo híbrido puede generar bienestar emocional cuando se implementa con políticas claras de desconexión digital, apoyo psicosocial y autonomía del trabajador (*Martínez, 2021; Salazar & Pérez, 2022*). Esta línea de

investigación coincide en que la sostenibilidad del modelo híbrido depende de su capacidad para equilibrar productividad y salud mental.

- Redefinición de la productividad en contextos no presenciales: El 12% de las publicaciones recientes propuso nuevos indicadores para evaluar el rendimiento laboral más allá del cumplimiento horario. Estudios como los de *Hernández & Pérez (2021)* plantean que la autogestión, la calidad de entregables y la eficiencia en el uso del tiempo deben reemplazar las métricas tradicionales en contextos híbridos.

Brechas de investigación detectadas:

- Falta de estudios sobre PYMES ecuatorianas: Aunque este tipo de empresas constituye el núcleo del aparato productivo del país, solo un 8% de los artículos revisados abordó su realidad frente al trabajo híbrido. La mayoría de investigaciones se concentra en grandes corporaciones, lo que deja sin atender a un segmento crucial que enfrenta limitaciones tecnológicas, financieras y de gestión (*Cuervo Caicedo & Guerra Hurtado, 2021*).
- Escasez de evaluaciones longitudinales: La mayoría de los estudios adoptaron un enfoque transversal, centrado en percepciones o experiencias inmediatas. Apenas un 10% desarrolló análisis a mediano o largo plazo sobre cómo el modelo híbrido afecta la productividad de manera sostenida, lo cual limita la generación de evidencia estructural (*Ruiz, 2023; Serna et al., 2024*).
- Débil articulación con políticas públicas: Se identificó un vacío en torno al análisis del impacto de la normativa nacional —como el marco legal del teletrabajo en Ecuador— en la implementación efectiva del trabajo híbrido. La literatura revisada no profundiza en cómo las disposiciones legales condicionan el acceso equitativo a este modelo ni su influencia en la productividad a nivel país.

Estas tendencias y vacíos sugieren la urgencia de ampliar el enfoque metodológico de los estudios, incorporar variables contextuales (como el nivel de formalización laboral) y generar modelos híbridos adaptables a realidades económicas diversas. Para Ecuador, esto implica avanzar hacia un enfoque de gestión del talento humano más inclusivo, sostenido por evidencia científica local y articulado con la transformación digital y el desarrollo organizacional pospandemia.

CONCLUSIONES

El análisis bibliométrico realizado evidenció que el modelo de trabajo híbrido se ha consolidado como una estrategia organizacional relevante para promover la productividad del talento humano en el contexto pospandémico. Las organizaciones que han logrado integrar este modelo de forma estructurada han reportado mejoras sostenidas en el rendimiento laboral, la eficiencia operativa y el compromiso institucional.

Entre las principales estrategias identificadas como efectivas se encuentran los esquemas de flexibilidad operativa, la capacitación en habilidades digitales y el fortalecimiento del liderazgo transformacional. Estas prácticas han demostrado incidir positivamente en la autogestión, la motivación y la reducción del estrés laboral, contribuyendo a un clima organizacional más favorable para el desempeño.

El estudio también reflejó que, en Ecuador, las grandes organizaciones presentan mayores niveles de implementación exitosa del trabajo híbrido, mientras que las PYMES enfrentan serias limitaciones para su adopción estructurada. Esta situación evidencia una brecha organizacional que requiere ser atendida mediante políticas públicas, acompañamiento técnico y estrategias de formación adaptadas a la realidad empresarial del país.

Asimismo, se identificaron vacíos significativos en la literatura, como la escasez de estudios longitudinales y la falta de articulación entre las prácticas organizacionales y el marco normativo vigente. Estas brechas constituyen oportunidades clave para futuras investigaciones orientadas a la generación de modelos de gestión más inclusivos y sostenibles.

En síntesis, el trabajo híbrido no solo representa un cambio en la modalidad laboral, sino una oportunidad para redefinir los enfoques de gestión del talento humano. Su implementación efectiva exige una visión estratégica que considere tanto las capacidades tecnológicas como el bienestar emocional de los colaboradores, promoviendo así una cultura organizacional resiliente, productiva y adaptada a los desafíos contemporáneos.

REFERENCIAS

- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. Wiley.
- Amaya González, A. J., Fúquene Rincón, D. A., et al. (2024). *La pandemia posicionó el trabajo en casa: ¿cómo lograr que los trabajadores regresen a las oficinas?* Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstreams/17cf3f10-1101-42a3-8edc-b220267f8e87/download>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Azorín, J. F. M., Gamero, M. D. L., Moliner, J. P., Ortega, E. M. P., & Guilló, J. J. T. (2012). Métodos híbridos de investigación y dirección de empresas: ventajas e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 55–62. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.10.003>
- Castaño Bourgain, G. J. (2024). *Cómo las nuevas formas de trabajar en postpandemia afectan a la empresa y a la relación con el cliente*. Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/82997>
- Chávez-Plascencia, A. C., & Ávalos-Pelayo, M. (2022). Liderazgo transformacional en contextos híbridos. *Revista de Psicología del Trabajo*, 12(1), 35–52.
- Chilet Martínez, W. F., Gómez Álvarez, P. M., & Tovar Fernández, P. (2024). *El teletrabajo y su influencia en la retención del talento humano*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/683285>
- Cuervo Caicedo, I. A., & Guerra Hurtado, L. A. (2021). *Gestión Humana, área clave para conectar a las personas con las nuevas formas de trabajo post pandemia*. Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstreams/bc033a05-633d-4ddb-bcdd-cfe136444247/download>
- De Anda, P., Rodríguez, F., & Solórzano, C. (2021). Ambientes híbridos de aprendizaje en educación superior: Un estudio de caso. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 23(1), 1–15.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1).
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Gallego Castaño, D. M. (2022). Gestión del talento humano para potenciar el clima organizacional en post pandemia. *Universidad Militar Nueva Granada*. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/3894b898-3751-4ebd-9b1f-2cd14f69128f/content>
- Gómez, L. A. O. (2010). Características de los ambientes híbridos de aprendizaje: Estudio de caso de un programa de posgrado de la Universidad de los Andes. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 7(1), 3–10.
- Gómez, M., & Ruiz, A. L. (2021). Trabajo híbrido y rendimiento laboral: la experiencia de los empleados en la industria del software. *Revista de Psicología Organizacional y del Trabajo*, 18(2), 151–165.
- Hernández, C. J., & Pérez, F. M. (2021). Impacto del trabajo remoto en la productividad del talento humano. *Revista de Ciencias Administrativas y Financieras*, 12(3), 45–60.
- Hojman, G. F. (2024). *El futuro del trabajo y el “Real Estate” corporativo en empresas tecnológicas*. Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13272>
- López, V. M., & García, D. P. (2020). Modelos híbridos de trabajo y su relación con la eficiencia organizacional en la era digital. *Revista de Innovación y Tecnología*, 8(3), 211–225.
- Martínez, R. F. (2021). Trabajo híbrido y su impacto en la satisfacción laboral: Un estudio empírico en el sector tecnológico. *Revista de Psicología y Trabajo*, 11(2), 132–148.
- Mendoza, L. A., & Torres, M. R. (2022). La productividad organizacional en el contexto del trabajo híbrido: un análisis de la situación post-COVID. *Revista de Investigación en Recursos Humanos*, 9(1), 45–59.
- Ministerio de Trabajo de Ecuador. (2021). *Normativa sobre teletrabajo y modalidades flexibles*. <https://www.trabajo.gob.ec/>

- Morales, C. L., & Sánchez, P. A. (2022). Nuevas formas de trabajo: el futuro del trabajo híbrido y su impacto en la cultura organizacional. *Revista Internacional de Psicología Organizacional*, 25(1), 90–105.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Ruiz, M. D. A. (2023). Los modelos híbridos en la postpandemia: sus efectos en la calidad de vida laboral. *La Razón Histórica*, 58(8), 75–88. <https://www.revistalarazonhistorica.com/app/download/12427703398/LRH+58.8.pdf>
- Salazar, J. C., & Pérez, A. M. (2022). Productividad y bienestar en el trabajo híbrido: un análisis de la experiencia de empleados en sectores financieros. *Revista de Estudios Organizacionales*, 14(2), 78–92.
- Tosca-Vidal, C. M. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: alternativa para las organizaciones. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 260–266. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.855>
- Viña, J. G. (2021). Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: smart working. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Por la presente, se hace constar que el artículo:

Estudio bibliométrico de los Modelos de Trabajo Híbridos: Impacto en la Productividad del Talento Humano

De la autoría de:

- **Álvaro Gustavo Espinoza Heredia**
- **Arely Juliana Barreiro Molina**
- **Evelin del Cisne Arteaga Arcentales**

Ha sido arbitrado por pares Académicos mediante el sistema doble ciego y **Aprobado** para su publicación.

El artículo será difundido en la edición Abril-Mayo-Junio-2025, Volumen XIII, N° 2, y será verificable, en nuestra plataforma: www.uticvirtual.edu.pe/revista.cis/index.php/revistas



Dr. Anton P. Baron

Editor en jefe

Revista Científica Internacional Arandu UTIC