



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**TELETRABAJO HÍBRIDO COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN PARA FORTALECER LA PRODUCTIVIDAD Y EL
LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN EMPRESA ABC**

SUSTENTADO POR:

**JOSSELYN MELISA CRUZ FUENTES
LUIS EDUARDO RAMIREZ NUÑEZ**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2026

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**TELETRABAJO HÍBRIDO, PRODUCTIVIDAD Y LIDERAZGO
ESTRATÉGICO: PLAN DE GESTIÓN PARA EMPRESA ABC
ESCALABLE AL SECTOR FINANCIERO.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESORA

VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA

MIEMBROS DE LA TERNA:

MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL

CARLA CARDONA

MARCELO FLORES

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026
Josselyn Melisa Cruz Fuentes
Luis Eduardo Ramirez Nuñez

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

TELETRABAJO HÍBRIDO, PRODUCTIVIDAD Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO: PLAN DE GESTIÓN PARA EMPRESA ABC ESCALABLE AL SECTOR FINANCIERO.

**JOSSELYN MELISA CRUZ FUENTES
LUIS EDUARDO RAMIREZ NUÑEZ**

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito analizar el teletrabajo híbrido como herramienta de gestión para fortalecer la productividad y el liderazgo estratégico en Empresa ABC. El objetivo general consistió en diseñar un plan de evaluación e implementación del teletrabajo híbrido a partir del diagnóstico organizacional y del análisis de los factores que incidieron en la productividad y el liderazgo estratégico, con potencial de escalabilidad a otras empresas del sector financiero. Metodológicamente, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal y un alcance correlacional, aplicándose un cuestionario estructurado bajo escala de Likert a un censo poblacional de 30 colaboradores del Departamento de Créditos Banca de Personas. Se concluyó que el teletrabajo híbrido se encontraba consolidado en la institución, aunque persistían áreas de mejora en la gestión de equipos mixtos y en el reconocimiento del desempeño. Se recomendó implementar el Sistema Integrado de Gestión del Desempeño propuesto, fortaleciendo las competencias de liderazgo estratégico de los responsables de equipos híbridos.

Palabras claves: (liderazgo estratégico, productividad laboral, sector financiero, teletrabajo híbrido)



GRADUATE SCHOOL

HYBRID TELEWORK, PRODUCTIVITY AND STRATEGIC LEADERSHIP: A MANAGEMENT PLAN FOR EMPRESA ABC, SCALABLE TO THE FINANCIAL SECTOR.

**JOSSELYN MELISA CRUZ FUENTES
LUIS EDUARDO RAMIREZ NUÑEZ**

Abstract

This research aimed to analyze hybrid telework as a management tool to strengthen productivity and strategic leadership at Empresa ABC. The general objective consisted of designing an evaluation and implementation plan for hybrid telework based on an organizational diagnosis and an analysis of the factors that influenced productivity and strategic leadership, with potential scalability to other companies in the financial sector. Methodologically, the study followed a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional design and a correlational scope, applying a structured Likert-scale questionnaire to a population census of 30 employees from the Personal Banking Credit Department. It was concluded that hybrid telework was consolidated within the institution, although areas for improvement persisted in the management of mixed teams and in the recognition of performance. It was recommended to implement the proposed Integrated Performance Management System, strengthening the strategic leadership competencies of those responsible for hybrid teams.

Key words: (financial sector, hybrid telework, strategic leadership, work productivity)

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios por siempre darme la fortaleza y la sabiduría para lograr todo lo que me propongo.

A mi familia, por su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida, me ayudaron, y motivaron a seguir adelante y nunca darme por vencido. Gracias a ellos es que he logrado ser la persona que soy, y me dan el objetivo de siempre mejorarme constantemente para ser un orgullo para ellos.

Luis Eduardo Ramirez Nuñez

Dedico esta tesis a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada etapa de este camino.

A mi familia, por su amor, apoyo y comprensión incondicional, a mi papá, por ser mi héroe y a todas las personas que me acompañaron, motivaron y creyeron en mí durante este proceso académico.

Pero, sobre todo, dedico esta tesis con todo mi amor a mi mamá, por ser mi mayor ejemplo de fortaleza, amor y perseverancia, ella es mi motor de vida, mi inspiración diaria y una de las razones más importantes por las que hoy alcanzo esta meta.

Este logro también es suyo.

Josselyn Melissa Fuentes

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y mi fuente de sabiduría durante este proceso académico. Gracias a su amor y dirección, pude avanzar con fe, perseverancia y confianza en cada etapa de este camino.

Agradezco también a todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este logro; a quienes me brindaron su apoyo, comprensión, palabras de ánimo, orientación y confianza, especialmente en los momentos de mayor exigencia.

Finalmente, me agradezco a mí misma por la constancia, la fe y el compromiso que me motivaron a nunca rendirme, a mantenerme enfocada y a seguir adelante hasta alcanzar esta meta.

Josselyn Melissa Fuentes

Agradezco primeramente a Dios por darme la fortaleza y claridad para cumplir este proceso profesional. A mi padre y a mi madre por su apoyo, comprensión del tiempo y esfuerzo que tomo completar este proceso de mejora de conocimientos. Y a mí por mi esfuerzo, dedicación, por nunca darme por vencido, y tomar fuerzas para nunca rendirme.

Luis Eduardo Ramirez Nuñez

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	9
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	16
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	18
2.3.1 BASES TEÓRICAS	18
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS.....	36
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	39
2.4 MARCO LEGAL	42
2.4.1 FUNDAMENTO CONSTITUCIONAL APLICABLE AL TRABAJO BAJO MODALIDAD HÍBRIDA.....	42
2.4.2 MARCO LABORAL GENERAL: EL CÓDIGO DEL TRABAJO COMO FUNDAMENTO INTERPRETATIVO	43
2.4.3 MARCO ESPECÍFICO SOBRE TELETRABAJO: DEL RECONOCIMIENTO DE EMERGENCIA A LA REGULACIÓN INTEGRAL.....	46
2.4.3.1 DECRETO NO. 31-2020: PRIMER RECONOCIMIENTO LEGAL EN CONTEXTO DE EMERGENCIA SANITARIA.....	46
2.4.3.2 LEY DEL RÉGIMEN LABORAL DEL TELETRABAJO (2024): MARCO NORMATIVO INTEGRAL APLICABLE AL CASO	¡Error! Marcador no definido.
2.4.4 MARCO REGULATORIO DEL SECTOR FINANCIERO: EL RÉGIMEN PRUDENCIAL APLICABLE A EMPRESA ABC HONDURAS	¡Error! Marcador no definido.
2.4.4.1 LEY DE LA COMISIÓN NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS.....	¡Error!
2.4.4.2 NORMAS PARA LA GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, CIBERSEGURIDAD Y CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	¡Error!
2.4.4.3	¡Error! Marcador no definido.

2.4.4.3 HABILITACIÓN DEL USO DE LA FIRMA ELECTRÓNICA	¡Error! Marcador no definido.
2.4.4.4 LINEAMIENTOS PARA LA PREVENCIÓN DE FRAUDES Y ESTAFAS CIBERNÉTICAS	¡Error! Marcador no definido.
2.4.4.5 DISPOSICIONES DE SEGURIDAD PARA CANALES DIGITALES	¡Error! Marcador no definido.
2.4.5 MARCO COMPLEMENTARIO EN SEGURIDAD OCUPACIONAL E INCLUSIÓN LABORAL	¡Error! Marcador no definido.
2.4.5.1 LEY MARCO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	¡Error! Marcador no definido.
2.4.5.2 LEY DE EQUIDAD Y DESARROLLO INTEGRAL PARA LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD	¡Error! Marcador no definido.
2.4.6 IMPLICACIONES JURÍDICAS PARA LAS METODOLOGÍAS DE GESTIÓN ADOPTADAS	¡Error! Marcador no definido.
2.4.7 SÍNTESIS: ARQUITECTURA JURÍDICA DEL TELETRABAJO HÍBRIDO EN EMPRESA ABC HONDURAS	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	46
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	46
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	47
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	49
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	49
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	54
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.3.1 POBLACIÓN	55
3.3.2 MUESTRA	55
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO	55
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	56
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	57
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	57
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	58
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	58
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	58
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	59
4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS	59
4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS	83
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1 CONCLUSIONES	84
5.2 RECOMENDACIONES	85
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	86
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	86
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	86
6.2.1 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN QUE RESPALDAN LA PROPUESTA	86
6.2.2 FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA PROPUESTA	87

6.2.3 IMPACTO ESPERADO	87
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	88
6.3.1 OBJETIVOS DEL PLAN	88
6.3.2 POBLACIÓN Y DELIMITACIÓN	88
6.3.3 ENTREGABLES DEL PLAN	89
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	89
6.4.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL TELETRABAJO HIBRIDO	89
6.4.1.1 ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN	90
6.4.2 IMPLEMENTACIÓN	91
6.4.2.1 FASE 1. PREPARACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL	91
6.4.2.2 FASE 2. DIAGNÓSTICO DE APTITUD Y DISEÑO NORMATIVO	93
6.4.2.3 FASE 3. HABILITACIÓN TECNOLÓGICA Y FORMACIÓN	99
6.4.2.4 FASE 4. PRUEBA PILOTO	100
6.4.2.5 FASE 5. DESPLIEGUE Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	105
6.4.2.6 FASE 6. EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA	108
6.4.3 FORMATOS E INSTRUMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	111
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	112
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	113
6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	115
6.8 TABLA DE CONCORDANCIA DE SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	1
ANEXO 1 CUESTIONARIO APLICADO A EMPLEADOS DE EMPRESA ABC	7
ANEXO 2 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL TELETRABAJO HIBRIDO	10
F-01. Matriz de evaluación de aptitud del puesto	10
F-02. Política interna de teletrabajo híbrido	13
F-03. Acuerdo individual de teletrabajo híbrido	14
F-04. Acuerdo de objetivos (Administración por Objetivos)	15
F-05. Bitácora de seguimiento	16
F-06. Evaluación de desempeño de 360 grados	17
F-07. Plan de desarrollo individual	18
F-08. Tablero de indicadores	19
F-09. Informe de evaluación y mejora	20

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El teletrabajo híbrido se ha consolidado como una de las modalidades de organización laboral más relevantes del entorno empresarial contemporáneo, al combinar jornadas presenciales y remotas bajo un esquema de gestión orientado a resultados. En el sector financiero, esta modalidad plantea retos particulares relacionados con la productividad, la supervisión del desempeño y el ejercicio del liderazgo en equipos distribuidos, especialmente en contextos como el hondureño, donde el marco regulatorio sobre la materia se encuentra aún en una etapa de desarrollo incipiente.

En este marco, la presente investigación tuvo como propósito diseñar un plan de evaluación e implementación del teletrabajo híbrido para Empresa ABC, una de las instituciones financieras más relevantes del sistema bancario hondureño, a partir de un diagnóstico organizacional y del análisis de los factores técnicos, financieros y directivos que inciden en la productividad y el liderazgo estratégico, con el fin de fortalecer la gestión de sus departamentos y aportar un modelo con potencial de escalabilidad a otras empresas del sector.

La motivación para abordar este tema surgió de la limitada existencia de evidencia empírica sobre el teletrabajo híbrido en el contexto hondureño, así como de la ausencia de un marco regulatorio nacional suficientemente desarrollado, que deja a las organizaciones sin lineamientos formales de referencia para estructurar políticas internas, indicadores de desempeño y protocolos de supervisión adecuados a esta modalidad. A ello se suma el interés de aportar evidencia aplicada a un sector donde la continuidad operativa y el cumplimiento regulatorio exigen modelos de gestión particularmente sólidos.

El estudio se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, con la aplicación de un cuestionario estructurado a los colaboradores del Departamento de Créditos Banca de Personas, en beneficio de Empresa ABC, con el propósito de aportar a la institución una herramienta de gestión técnicamente fundamentada que oriente la toma de decisiones sobre el teletrabajo híbrido y que, además, pueda ser adaptada por otras organizaciones del sector financiero con características similares.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Antes del año 2020, el teletrabajo era una práctica laboral poco implementada en Honduras y a nivel regional, esta modalidad carecía de una estructura regulada a nivel de las empresas del sector público y privado, así como un marco regulatorio formal, la cual era incompatible con la cultura laboral hondureña, ya que era en gran medida una cultura de trabajo presencial. Si bien la tecnología y la globalización forman parte de la mayoría de las instituciones, esta no había sido aprovechada de forma estratégica para impulsar e innovar el modelo laboral tradicional.

Por regla general, las empresas hondureñas se han caracterizado por una cultura organizacional jerárquica, con escasa confianza en la autonomía del colaborador y una limitada digitalización de las actividades por área. Si bien en países desarrollados ya se exploraban esquemas de trabajo remoto desde décadas anteriores, en América Latina y el Caribe esta modalidad tuvo un avance lento y marginal antes de la pandemia, mientras que en Centroamérica su adopción era escasa y se concentraba en pocos sectores con mayor desarrollo tecnológico (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), menos del 3% de los empleos en América Latina se desarrollaban de manera remota antes de la pandemia, debido a barreras estructurales como la informalidad, el acceso desigual a tecnologías y la falta de políticas públicas laborales adaptadas.

A nivel nacional, la ausencia de un marco jurídico regulatorio sobre el teletrabajo evidencia la falta de previsión institucional ante los cambios emergentes del mercado laboral, mostrando una respuesta reactiva y no preventiva de esta modalidad, no fue sino hasta la emisión del Decreto Ejecutivo PCM-031-2020 publicado el 13 de marzo de 2020, que se autorizó formalmente la implementación del teletrabajo en el país. Esta normativa surgió como una respuesta a la emergencia sanitaria global que de forma repentina y abrupta cambió las reglas del juego, obligando al sector laboral público y privado a implementar el teletrabajo sin planificación y estructura, como una estrategia organizacional deliberada que aseguraría el funcionamiento de las entidades a través de una disrupción sin precedentes.

Durante los primeros meses de confinamiento por COVID-19, miles de organizaciones hondureñas se vieron obligadas a migrar parcialmente sus operaciones al entorno digital, en el cual surgiendo múltiples desafíos que entorpecieron este proceso, tales como la falta de conectividad

en zonas rurales, dificultad para adaptarse a las nuevas metodologías, y la dificultad para establecer mecanismos de medición de productividad para el personal bajo esta metodología.

A pesar de estos desafíos, se identificaron beneficios inesperados como ser la reducción de costos operativos, mayor flexibilidad de horarios, disminución del ausentismo y mejoras en el equilibrio entre vida personal y laboral, en consecuencia, al retomarse las actividades presenciales en 2021, muchas entidades determinaron optar por modalidades híbridas que combinaran presencialidad y virtualidad.

Este modelo híbrido, permite alternar el trabajo desde casa y oficina según objetivos y roles, comenzó a consolidarse como una opción atractiva tanto al patrono como para el colaborador. Esta modalidad requiere una gestión centrada en la confianza, los resultados y el liderazgo estratégico, bajo la premisa que el impacto positivo de esta modalidad depende del giro de la institución, la preparación estratégica y competencias de liderazgo, hay varias opiniones al respecto, pero la tendencia indica que una buena implementación, capacitación, y soporte tecnológico adecuado tiene un impacto positivo en el rendimiento de los colaboradores.

Bloom (2020), en un estudio con más de 1,000 trabajadores de una empresa china, encontró que el trabajo remoto aumentó la productividad un 13%, redujo las tasas de rotación y mejoró la satisfacción laboral. De manera similar, investigaciones de McKinsey (2021) revelan que los empleados bajo esquemas híbridos reportan mayores niveles de bienestar, y hasta un 20% más de productividad, en comparación con modelos completamente presenciales. En el contexto latinoamericano, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021) señala que hasta el 24% de los empleos formales pueden realizarse de forma remota, aunque el porcentaje real aprovechado es mucho menor debido a barreras estructurales.

Durante la pandemia, la magnitud e importancia del teletrabajo en América Latina y Honduras se evidenció en datos como los proporcionados por la CEPAL (2021), que estimó que más del 23 % de la fuerza laboral latinoamericana trabajó de forma remota en algún momento; en el contexto hondureño, un informe de la Fundación Friedrich Ebert y Unitec (2022) indicó que el teletrabajo aumentó en un 800 % durante el año 2020, con mayor incidencia en los sectores de educación, servicios financieros y tecnología, mientras que un estudio de Microsoft Latinoamérica (2021) reveló que el 64 % de los trabajadores hondureños manifestó interés en mantener una modalidad híbrida de forma permanente, destacando como principales ventajas la flexibilidad y la

posibilidad de conciliar el trabajo con la vida personal y familiar, y en cuanto a los desafíos de liderazgo, el informe de Deloitte (2022) señaló que los líderes deben adaptarse al modelo híbrido mediante el desarrollo de competencias como la empatía digital, la comunicación efectiva y la gestión de equipos distribuidos, lo cual representa una ruptura significativa con respecto al modelo tradicional basado en el control presencial.

En consecuencia, el teletrabajo en Honduras no emergió como una herramienta de transformación digital anticipada, sino como una medida de contención funcional frente a una disrupción sin precedentes, y es precisamente en este contexto donde esta investigación cobra relevancia, ya que contribuye a cerrar vacíos empíricos y teóricos en torno al teletrabajo híbrido en el país al enfocarse en empresas hondureñas con sus particularidades culturales y estructurales, analizando de forma integrada su impacto en la productividad y el liderazgo estratégico, desde una perspectiva mixta que combina datos cuantitativos y cualitativos, con evidencia actualizada en el período post pandemia, y proponiendo a partir de ello recomendaciones prácticas que permitan fortalecer la implementación de esta modalidad en organizaciones con limitaciones tecnológicas, operativas y culturales.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

BAC Honduras forma parte de la red regional BAC, presente en seis países de Centroamérica con más de 19,000 colaboradores, cuya transformación digital alcanzó en 2019 el 81% de sus operaciones a través de banca en línea y móvil (SAP News Center, 2021). Como parte de esta estrategia, la institución adoptó el teletrabajo híbrido en el período posterior a la pandemia por COVID-19, apoyándose en plataformas corporativas como SAP SuccessFactors–Employee Central para centralizar la gestión de horas extras, ausentismo, incapacidades y monitoreo del teletrabajo en toda la región (SAP News Center, 2021).

Sin embargo, esta adopción se ha dado de forma operativa, sin que exista en BAC Honduras un proceso formal de evaluación sobre sus efectos en la productividad, el liderazgo estratégico y la gestión del talento humano. Un estudio previo realizado en el Departamento de Banca Privada de la institución encontró que el 57% de los colaboradores percibía que el liderazgo organizacional

había cambiado a partir de la implementación del teletrabajo, lo cual generó inconformidad y afectó la dinámica entre jefaturas y equipos (Repositorio UNITEC, 2020). Este hallazgo sugiere que el modelo híbrido está generando efectos concretos sobre la relación de liderazgo, pero la institución no cuenta con evidencia sistematizada que permita dimensionar su alcance ni orientar decisiones de gestión.

A esta carencia se suma un vacío normativo externo: en Honduras, la única base legal vigente para el teletrabajo es el artículo 8 del Decreto Legislativo No. 31-2020, que reconoce la modalidad pero delega a la voluntad contractual aspectos esenciales como el uso de equipos, el pago de servicios, la jornada, la supervisión y el derecho a la desconexión. En consecuencia, BAC Honduras no dispone de lineamientos externos de referencia para estructurar políticas internas, indicadores de desempeño y protocolos de supervisión propios del esquema híbrido, y debe construir dichos criterios a partir de su propia evidencia organizacional.

Paralelamente, BAC invirtió en una nueva sede en Honduras, diseñada por la firma Gensler para fomentar la colaboración, el movimiento entre pisos y la conexión informal entre colaboradores, reconocida en los IIDA Latin America Design Awards 2023 (Gensler, 2023). Esta inversión evidencia una apuesta institucional por la presencialidad estratégica que coexiste con el esquema híbrido, lo que plantea la necesidad de criterios claros sobre cuándo, cómo y para qué actividades se prioriza cada modalidad —decisión que actualmente no se sustenta en evidencia interna sistematizada.

En conjunto, estos elementos evidencian que BAC Honduras enfrenta una oportunidad de gestión concreta: cuenta con la infraestructura tecnológica (SAP SuccessFactors), el respaldo estratégico (nueva sede, transformación digital regional) y una señal temprana de impacto en el liderazgo (57% de percepción de cambio), pero no dispone de un marco de evaluación que conecte estos elementos con resultados medibles de productividad, liderazgo estratégico y gestión del talento. Esta brecha entre la práctica organizacional y la generación de evidencia estructurada constituye el problema central que esta investigación busca abordar.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo fortalecer la productividad y el liderazgo estratégico en los departamentos de Empresa ABC que operan bajo la modalidad de teletrabajo híbrido?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la situación actual de la implementación del teletrabajo híbrido en Empresa ABC?
2. ¿Qué herramientas y metodologías deben utilizarse para el diseño de un plan de evaluación e implementación del teletrabajo híbrido en Empresa ABC?
3. ¿Qué elementos debe contener un plan de evaluación e implementación del teletrabajo híbrido que permita fortalecer la productividad y el liderazgo estratégico en los departamentos de Empresa ABC y que sea escalable a otras empresas?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de evaluación e implementación del teletrabajo híbrido para Empresa ABC, a partir del diagnóstico organizacional y el análisis de los factores que inciden en la productividad y el liderazgo estratégico, con el fin de fortalecer la gestión de sus departamentos y aportar un modelo con potencial de escalabilidad a otras empresas.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la situación actual del teletrabajo híbrido en los departamentos de Empresa ABC en términos de cobertura, modalidad de aplicación y resultados percibidos.
2. Determinar las herramientas y metodologías técnicas, financieras y de competencias directivas que sustentan el diseño de un plan de evaluación e implementación del teletrabajo híbrido en Empresa ABC.
3. Formular un plan de evaluación e implementación del teletrabajo híbrido para los

departamentos de Empresa ABC, que fortalezca la productividad y el liderazgo estratégico, y que sea escalable a otras empresas.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por la necesidad de proporcionar a Empresa ABC una herramienta de gestión técnicamente estructurada que permita evaluar e implementar el teletrabajo híbrido en sus distintos departamentos, con el propósito de fortalecer la productividad y el liderazgo estratégico de su talento humano. Si bien la modalidad híbrida ha ganado terreno en el ámbito empresarial hondureño, su aplicación dentro del sector financiero suele realizarse de manera intuitiva o reactiva, sin contar con criterios técnicos uniformes que orienten a los líderes departamentales sobre la viabilidad, conveniencia y forma de operacionalizar esta modalidad en sus áreas de responsabilidad. En este sentido, el estudio aporta un plan estructurado que servirá como herramienta de gestión para que cada departamento pueda determinar si el teletrabajo híbrido es aplicable a sus funciones, bajo qué condiciones y con qué resultados esperados, permitiendo ordenar procesos, definir lineamientos operativos, establecer mecanismos de seguimiento y promover una cultura organizacional orientada a resultados.

La investigación cobra mayor relevancia al incorporar indicadores cuantitativos de productividad, costos operativos y eficiencia, lo cual permite medir de forma objetiva el aporte del teletrabajo híbrido a los resultados institucionales, que prioriza la generación de propuestas sustentadas en datos financieros y aplicables a la gestión empresarial. De manera complementaria, el estudio aborda el fortalecimiento de las competencias directivas que requieren los líderes para gestionar equipos en modalidad híbrida, tales como la comunicación efectiva, la gestión del desempeño basada en resultados, la confianza, la empatía digital y la dirección estratégica de equipos.

Adicionalmente, la investigación aporta evidencia empírica al limitado cuerpo de conocimiento existente sobre la implementación sostenible del teletrabajo híbrido en el sector financiero hondureño, y propone un instrumento estructurado que combina dimensiones financieras, operativas y directivas, lo cual constituye un aporte replicable que podrá ser utilizado

por otros departamentos de Empresa ABC y, posteriormente, adaptado por otras empresas del sector financiero o de sectores afines.

De esta forma, el estudio trasciende los límites institucionales al proponer una herramienta escalable que contribuye a la modernización de las prácticas laborales en Honduras, al fortalecimiento de la gestión del talento humano y al impulso de modelos laborales flexibles que favorezcan tanto la productividad empresarial como el bienestar de los colaboradores, justificándose así no solo por su pertinencia institucional inmediata, sino también por su potencial de réplica y por su contribución al desarrollo de prácticas gerenciales modernas en el contexto empresarial hondureño.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como propósito desarrollar una revisión teórica y práctica sobre el teletrabajo híbrido y su aplicación dentro del contexto empresarial hondureño. Para ello, se abordan aspectos relacionados con la productividad organizacional, el liderazgo estratégico y la gestión del desempeño laboral, tomando en consideración la necesidad de las empresas de fortalecer sus procesos internos y adaptarse a nuevas formas de trabajo.

Asimismo, este apartado permitirá establecer las bases conceptuales y metodológicas que servirán de sustento para el diseño de un plan de evaluación e implementación del teletrabajo híbrido en Empresa ABC, incorporando criterios de medición, seguimiento y cumplimiento de indicadores de desempeño. De esta manera, se busca generar una referencia que contribuya a la toma de decisiones organizacionales y al fortalecimiento de modelos de trabajo más eficientes y sostenibles dentro de las distintas áreas funcionales de la empresa.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.1 SITUACIÓN GLOBAL DEL TELETRABAJO HÍBRIDO

En la literatura científica reciente se señala que el modelo híbrido se ha consolidado como una modalidad permanente de organización del trabajo, aunque con efectos heterogéneos sobre las organizaciones y los trabajadores. Bloom, Han y Liang (2024) desarrollaron un estudio experimental publicado en la revista Nature, basado en un experimento de seis meses con 1,612 empleados de una empresa tecnológica en Shanghái en el cual evaluaron el impacto del teletrabajo híbrido en una empresa tecnológica. Los autores demostraron que un esquema híbrido de dos días de trabajo desde casa por semana no afecta negativamente el desempeño laboral medido a través de calificaciones de evaluación durante dos años posteriores al experimento y reduce las tasas de renuncia en aproximadamente un tercio, particularmente entre mujeres, empleados sin posiciones gerenciales y trabajadores con largos tiempos de desplazamientos hacia sus centros de trabajo. Asimismo, los gerentes participantes modificaron sus percepciones sobre el efecto del trabajo híbrido en la productividad, pasando de una expectativa negativa promedio de -2.6% a una positiva de +1.0% al final del experimento.

Estos hallazgos se complementan con evidencia internacional Aksoy, Barrero, Bloom, Davis, Dolls y Zarate (2022) documentaron en una investigación internacional sobre la expansión del trabajo remoto e híbrido a nivel mundial, a partir de una encuesta global, analizando los patrones de adopción del trabajo desde casa en 27 países analizando las preferencias laborales, productividad y sostenibilidad de esta modalidad, identificando que los esquemas híbridos se han consolidado en sectores financieros, tecnológicos y de servicios diferencias significativas entre economías desarrolladas y emergentes, señalando que las organizaciones enfrentan nuevos retos asociados con la evaluación del desempeño, supervisión basada en resultados y la adaptación del liderazgo estratégico en entornos digitales. Por su parte, Pablonia y Vernon (2022), en un estudio publicado en *Revista de Economía del Hogar*, analizaron los efectos del teletrabajo sobre los salarios y el uso del tiempo en Estados Unidos, encontrando que los trabajadores con educación superior y ocupaciones altamente calificadas presentaban una mayor participación en modalidades remotas y mejores niveles salariales en comparación con trabajadores menos calificados. Asimismo, los autores identificaron que el teletrabajo permite redistribuir de manera más flexible la jornada laboral y reducir los tiempos destinados a desplazamientos diarios.

Desde la perspectiva conceptual, Vartiainen y Vanharanta (2024), en un artículo publicado en *Fronteras en Psicología Organizacional*, advierten que entender el trabajo híbrido únicamente como una división del tiempo entre la oficina y otro lugar de trabajo limita su potencial estratégico dentro de las organizaciones. Los autores proponen un enfoque más amplio, en el cual la hibridez se concibe como una estructura sistemática y flexible que integra múltiples elementos, tales como espacios, tiempos, equipos y tecnologías, cuyas combinaciones específicas determinen resultados diferenciados en términos de bienestar, productividad y desempeño organizacional.

Esta perspectiva es complementa por Allen, Grelle, Lazarus, Popp y Gutierrez (2024), quienes, en un estudio publicado en *Personalidad y Diferencias Individuales*, sostienen que el éxito en los entornos híbridos depende del desarrollo de comportamientos y competencias específicas tanto en líderes como en colaboradores especialmente en aspectos relacionados con la autonomía, la comunicación, la coordinación digital y la gestión del desempeño, diferenciándose así de los modelos tradicionales de trabajo presencial.

Los hallazgos del estudio son particularmente relevantes para el diseño de políticas

organizacionales y procesos de selección en empresas que adoptan modalidades híbridas. Allen et al. (2024) demostraron que las capacidades para gestionar autónomamente el tiempo, cumplir con las entregas dentro de los plazos establecidos, mantener la concentración en tareas durante períodos prolongados sin distracciones, adaptarse al cambio y trabajar de manera efectiva sin supervisión directa son predictores significativos del desempeño en entornos remotos.

Sin embargo, los autores también identificaron un hallazgo de especial relevancia teórica: los comportamientos que predicen el desempeño laboral en entornos tradicionales son, en gran medida, consistentes con aquellos que predicen el desempeño en entornos remotos. Este planteamiento sugiere que el trabajo híbrido no requiere necesariamente un perfil profesional radicalmente distinto, sino una intensificación de capacidades autorregulatorias que ya eran valoradas dentro del modelo presencial.

Adicionalmente, el estudio evidenció que los empleados con mayores habilidades para el trabajo remoto reportan también mayores niveles de satisfacción al desempeñarse bajo esta modalidad, mientras que aquellos cuyo bienestar depende principalmente de la interacción social presencial tienden a presentar menores niveles satisfacción y efectividad en entornos híbridos. Lo anterior confirma que la efectividad del teletrabajo híbrido se encuentra condicionada, en parte, por las características individuales y conductuales de cada trabajador.

2.1.2 SITUACIÓN EN AMÉRICA LATINA

En el contexto latinoamericano, la producción científica sobre el teletrabajo híbrido ha experimentado un crecimiento significativo desde el año 2022; sin embargo, aún persisten vacíos importantes en relación con estudios empíricos orientados a sectores específicos y a la evaluación de sus efectos organizacionales.

Tapia y Chiatchoua (2022), en la revista *Gestión de las Personas y Tecnología*, presentan una visión prospectiva del teletrabajo como una evolución de las relaciones económicas y de producción hacia el año 2030, identificando a América Latina como una región en la que esta modalidad enfrenta tanto oportunidades como limitaciones estructurales. Entre las principales oportunidades destacan la ampliación del mercado laboral, la flexibilidad organizacional y la inclusión territorial; mientras que, entre las principales restricciones, los autores señalan la informalidad laboral, las brechas tecnológicas y la desigualdad en el acceso a la infraestructura digital.

Por su parte, Ramírez, Vega y Narcisa (2022), en la revista *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, sistematizaron las ventajas y desventajas del teletrabajo en Sudamérica durante la pandemia, concluyendo que, aunque esta modalidad permitió la continuidad de las operaciones en sectores formales, también profundizó las brechas entre trabajadores con acceso a infraestructura digital y aquellos que carecían de ella.

Esta problemática es abordada con mayor profundidad por Benavides y Silva-Peñaherrera (2022), en Archivos de Prevención de Riesgos Laborales, quienes documentaron datos comparativos sobre teletrabajo antes y durante la pandemia en América Latina, evidenciando una expansión sin precedentes de esta modalidad; sin embargo, condicionada por factores como la formalidad del empleo, el nivel educativo del trabajador y el acceso a recursos tecnológicos.

Desde una perspectiva crítica, Rocal (2024), en Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, señala que algunas modalidades de teletrabajo implementadas en América Latina han incorporado prácticas asociadas al "capitalismo de vigilancia", entendido como el uso intensivo de herramientas digitales de monitoreo laboral que pueden afectar la autonomía y privacidad de los trabajadores. El autor advierte que esta dinámica introduce una dimensión ética y organizacional que frecuentemente queda fuera de los análisis centrados exclusivamente en la productividad y el desempeño.

En contraste, Rosero y Rengifo (2024), en *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, mediante una revisión sistemática, examinaron las condiciones e implicaciones del teletrabajo sobre la calidad de vida de los trabajadores, identificando como principales factores positivos la flexibilidad horaria y la reducción de los tiempos de desplazamiento. No obstante, también señalaron riesgos asociados con problemas ergonómicos, sobrecarga laboral y dificultades para desconectarse de las actividades de trabajo fuera de la jornada laboral.

A nivel regulatorio, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) ha documentado que países como Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Perú y Uruguay han actualizado o emitido nuevas normativas sobre teletrabajo desde el año 2020, incorporando aspectos relacionados con el derecho a la desconexión digital, la voluntariedad, la reversibilidad y la corresponsabilidad en los costos operativos derivados de esta modalidad.

Hernández Garces (2022), en su tesis desarrollada en la Universidad de Lima, examinó los

factores organizacionales y tecnológicos que influyen en la productividad del teletrabajo en bancos con operaciones internacionales en el Perú durante la crisis sanitaria del COVID-19. La autora demostró empíricamente que la productividad del teletrabajador es función directa de dos categorías de variables independientes: los factores organizacionales, entre los que destacan la claridad de objetivos, las políticas internas, el apoyo del liderazgo y la cultura corporativa; y los factores tecnológicos, que comprenden la infraestructura informática, la conectividad, la seguridad de la información y las herramientas colaborativas digitales. El modelo teórico aplicado conceptualiza la productividad como resultado de la eficiencia operativa y la calidad de vida laboral del teletrabajador, lo que evidencia que la sola disponibilidad de tecnología resulta insuficiente si no se acompaña de condiciones organizacionales y humanas adecuadas.

Marquina Ramos y Arteaga Torrejón (2021), en su tesis de licenciatura en Gestión sustentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) con calificación sobresaliente, realizaron un estudio exploratorio sobre la satisfacción laboral y las condiciones de teletrabajo en la banca múltiple de Lima Metropolitana en contexto de emergencia sanitaria nacional. Las autoras seleccionaron tres bancos grandes del sector caracterizados por implementar las nuevas tendencias del mercado y por brindar un servicio esencial que no se paralizó durante la pandemia. Los resultados documentaron que los colaboradores valoraron positivamente la flexibilidad horaria, la reducción de tiempos de desplazamiento y la posibilidad de conciliar la vida personal con la laboral, pero también reportaron desafíos significativos relacionados con la sobrecarga laboral, la dificultad para desconectarse y la pérdida de interacción social con compañeros y líderes. La calificación sobresaliente obtenida por las autoras respalda la solidez metodológica del estudio y confirma que el sector bancario latinoamericano es un escenario plenamente legítimo para investigaciones académicas sobre teletrabajo en el contexto post pandémico.

El trabajo de grado desarrollado en la Universidad Militar Nueva Granada (2024) constituye el antecedente más cercano y directamente comparable con la presente investigación, ya que aborda simultáneamente las tres variables centrales del estudio en Empresa ABC: teletrabajo, productividad y liderazgo. La autora documentó que, pese a los obstáculos iniciales, el teletrabajo se convirtió para el banco analizado en una ventaja estratégica que mejoró la flexibilidad operativa, la productividad y el bienestar de los empleados. El liderazgo del banco, enfocado en la empatía y la inteligencia emocional, jugó un papel clave en la gestión del cambio organizacional. Sin embargo, también identificó retos significativos, entre los que destacan la

dispersión de actividades, la disminución de la eficiencia de procesos y la prolongación informal de la jornada laboral hacia espacios de descanso personal. El estudio concluye que la implementación de herramientas digitales para la detección de inactividad, la capacitación continua en plataformas digitales y el desarrollo de competencias de inteligencia emocional en los líderes constituyen los pilares para sostener la productividad bajo modalidad híbrida en instituciones bancarias.

2.1.3 SITUACIÓN EN HONDURAS

La evidencia científica específica sobre teletrabajo en Honduras continúa siendo limitada, lo que constituye, en sí mismo, una justificación relevante para el desarrollo de investigaciones aplicadas como la presente. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), en su informe sobre la perspectiva empresarial de la legislación del teletrabajo en América Latina, señala que, aunque no existen estudios cuantitativos sistemáticos sobre la implementación del teletrabajo en Honduras, el sector empleador, representado por el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), ha confirmado que esta práctica ya forma parte de la dinámica operativa de numerosas organizaciones, particularmente en sectores vinculados a servicios profesionales, financieros, tecnológicos y de atención al cliente.

A pesar del crecimiento progresivo del teletrabajo en Honduras, aún persisten desafíos relacionados con la ausencia de lineamientos organizacionales estandarizados para evaluar la productividad, supervisar el desempeño y fortalecer el liderazgo estratégico en entornos híbridos. Esta situación evidencia la necesidad de desarrollar investigaciones aplicadas orientadas al fortalecimiento de los mecanismos de gestión y seguimiento dentro de las organizaciones hondureñas, que permitan medir objetivamente los resultados alcanzados bajo esta modalidad.

Torres López y Castillo Rosa (2021), en su informe de proyecto de graduación sustentado en la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) bajo la Licenciatura en Recursos Humanos, desarrollaron el estudio titulado *Análisis de las implicaciones que tiene el teletrabajo en la conciliación de su vida laboral y familiar de los empleados del departamento de Banca Privada de Tegucigalpa y San Pedro Sula de Empresa ABC Honduras*, investigación que constituye el antecedente más cercano posible a la presente tesis por desarrollarse en la misma institución y abordar variables convergentes como productividad, liderazgo y conciliación vida-

trabajo. Los autores adoptaron un enfoque cuantitativo con técnica de encuesta y cuestionario estructurado aplicado a los colaboradores del Departamento de Banca Privada en sus sedes de Tegucigalpa y San Pedro Sula, examinando dimensiones como modalidad laboral, factores motivacionales, liderazgo percibido, factores que afectan la productividad, balance entre vida laboral y familiar, condiciones del espacio físico y trabajo terminado. Entre sus hallazgos centrales documentaron que no todos los empleados rinden bajo modalidad de teletrabajo al mismo nivel que lo hacían presencialmente, lo que motiva la necesidad de identificar las condiciones organizacionales, tecnológicas y de liderazgo que permitan sostener la productividad bajo esquemas remotos. Este antecedente valida la pertinencia institucional, metodológica y temática de la presente investigación, la cual amplía el alcance al conjunto de la institución, profundiza específicamente en productividad y liderazgo estratégico bajo modalidad híbrida, e incorpora el marco normativo actualizado de la Ley del Régimen Laboral del Teletrabajo aprobada en Honduras durante 2024.

2.1.4 EL SECTOR FINANCIERO

El sector financiero presenta condiciones particulares que lo convierten en un caso de estudio relevante para la investigación sobre teletrabajo híbrido, debido a factores como su alto nivel de digitalización, las exigencias regulatorias estrictas y la presión competitiva generada por actores no tradicionales, como las Fintech y los Neobancos. No obstante, la evidencia empírica específica para este sector en América Latina continúa siendo limitada.

En este contexto, las organizaciones financieras enfrentan el desafío de mantener altos niveles de productividad, seguridad de la información y cumplimiento regulatorio dentro de entornos laborales híbridos. Asimismo, la necesidad de supervisar equipos distribuidos y evaluar el desempeño mediante indicadores objetivos ha impulsado la adopción de nuevas prácticas de gestión organizacional y liderazgo estratégico orientadas al uso de herramientas digitales y modelos de seguimiento basados en resultados.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

La presente investigación se construye sobre cuatro conceptos centrales cuya comprensión académica resulta indispensable para abordar el problema de estudio: teletrabajo, teletrabajo híbrido, liderazgo y productividad laboral. La conceptualización de cada uno se desarrolla a partir de los principales aportes teóricos producidos por la comunidad científica internacional, trazando la evolución histórica del constructo, identificando las principales corrientes de pensamiento que lo han desarrollado y formulado las definiciones contemporáneas con las cuales opera la investigación organizacional actual.

2.2.1 LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso mediante el cual un individuo ejerce influencia interpersonal sobre un grupo de personas para orientarlas hacia el logro de objetivos compartidos. Su núcleo conceptual integra tres elementos: la intencionalidad de la influencia, la naturaleza relacional del proceso entre líder y seguidores, y la orientación hacia metas organizacionales explícitas.

El estudio sistemático del liderazgo ha atravesado diversas fases teóricas. La primera, desarrollada a finales del siglo XIX y comienzos del XX, corresponde a la teoría de los rasgos o del “gran hombre”, la cual asumía que los líderes poseían cualidades innatas e inmutables. La segunda fase, dominante entre 1940 y 1960, se concentró en los comportamientos observables del líder, destacando los estudios pioneros de Stogdill (1948) en la Universidad Estatal de Ohio y los desarrollos paralelos de la Universidad de Michigan.

La definición contemporánea más utilizada en la investigación organizacional combina los aportes de Northouse (2021) y de la corriente del *e-leadership*, conceptualizando el liderazgo como un proceso intencional de influencia social, ejercido en relaciones presenciales o mediadas tecnológicamente, mediante el cual un individuo orienta a un grupo hacia el logro de objetivos compartidos a través de la articulación de una visión estratégica, la gestión de demandas y recursos del entorno laboral, la construcción de confianza y el desarrollo de las capacidades de los seguidores.

2.2.2 PRODUCTIVIDAD LABORAL

La productividad laboral es un constructo económico y organizacional que expresa la relación entre los resultados producidos por una unidad de análisis individuo, equipo, organización o economía y los recursos empleados para generarlos, particularmente el factor trabajo. Su núcleo conceptual integra cinco dimensiones interrelacionadas: la eficiencia en el uso de recursos, la eficacia en el logro de objetivos, la efectividad como combinación de ambas, la calidad del producto o servicio entregado y la sostenibilidad del proceso productivo a lo largo del tiempo (Drucker, 1999; Zavaleta González & Rodríguez Medina, 2024).

En su formulación contemporánea, la productividad laboral se define como un constructo multidimensional que expresa la relación entre los resultados —cuantitativos y cualitativos— producidos por el trabajador y los recursos empleados para generarlos, considerando simultáneamente la eficiencia en el uso de insumos, la eficacia en el logro de objetivos pactados, la calidad de los entregables y la sostenibilidad del proceso productivo a lo largo del tiempo (Drucker, 1999; OCDE, 2023).

En contextos de teletrabajo híbrido, la productividad laboral ha dejado de evaluarse exclusivamente mediante indicadores de presencia física o tiempo de permanencia en el lugar de trabajo, orientándose progresivamente hacia sistemas de medición basados en resultados, cumplimiento de objetivos y desempeño verificable. Dávila Morán et al. (2022) sostienen que la claridad de objetivos, la autonomía del colaborador y los mecanismos de seguimiento organizacional constituyen factores determinantes para sostener la productividad en modalidades de trabajo remoto e híbrido.

2.2.3 LIDERAZGO ESTRATEGICO

El liderazgo estratégico se define como las funciones desempeñadas por individuos en los niveles más altos de una organización (directores ejecutivos, altos directivos y miembros de la junta directiva) que tienen consecuencias estratégicas para la empresa, abarcando lo que los líderes estratégicos son, lo que hacen, por qué lo hacen y cómo lo hacen (Samimi et al., 2022).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

La presente investigación se sustenta en metodologías de gestión organizacional orientadas a la evaluación del desempeño y al cumplimiento de objetivos en entornos laborales híbridos. En este sentido, se seleccionan la Administración por Objetivos (Management by Objectives, MBO) y la evaluación del desempeño de 360 grados, debido a su capacidad para fortalecer los mecanismos de seguimiento, productividad y liderazgo estratégico dentro de organizaciones que operan bajo modalidades de trabajo híbridas.

La selección de estas metodologías responde a la lógica de complementariedad funcional. Mientras la primera proporciona un marco estratégico para definir, alinear y medir los resultados esperados de los colaboradores en una modalidad donde la supervisión directa se reduce, la segunda ofrece un sistema de retroalimentación multidireccional necesario para evaluar integralmente el desempeño cuando las relaciones laborales se desarrollan parcial o totalmente a través de medios digitales.

Ambas metodologías comparten una premisa fundamental que las hace particularmente apropiadas para el contexto híbrido: el desplazamiento de un modelo de control basado en la presencia física hacia un enfoque de gestión sustentado en resultados verificables, cumplimiento de objetivos y retroalimentación continua proveniente de múltiples fuentes.

2.3.1.1 PRODUCTIVIDAD

El estudio teórico de la productividad organizacional ha experimentado una renovación significativa durante los últimos años a partir de las transformaciones del trabajo asociadas a la digitalización y a las modalidades laborales flexibles. Bakker (2022), uno de los referentes contemporáneos del campo de la psicología organizacional, sostiene que la productividad sostenida en entornos contemporáneos depende simultáneamente de las características técnicas del trabajo, de las condiciones psicosociales de su realización y de la calidad de las prácticas directivas que lo enmarcan. Esta concepción multidimensional reemplaza progresivamente la conceptualización clásica que reducía la productividad al cociente entre el producto generado y los recursos consumidos.

Desde la psicología organizacional, el Modelo de Demandas y Recursos Laborales

constituye actualmente uno de los marcos teóricos más influyentes para explicar el desempeño y el bienestar en el trabajo. Aplicado consistentemente en la literatura contemporánea, el modelo sostiene que las características de cualquier puesto de trabajo pueden clasificarse en dos categorías generales: las demandas laborales, definidas como aquellos aspectos del trabajo que requieren esfuerzo físico, cognitivo o emocional sostenido; y los recursos laborales, definidos como aquellos aspectos que reducen el costo asociado a las demandas, facilitan el logro de objetivos y estimulan el crecimiento personal (Anderson, Nardelli, Ipsen y Edwards, 2022).

El modelo sistematiza tres procesos psicológicos que operan simultáneamente: un proceso de deterioro de la salud, mediante el cual demandas excesivas y recursos insuficientes generan agotamiento profesional; un proceso motivacional, mediante el cual la disponibilidad de recursos genera compromiso laboral; y un proceso de articulación recíproca, en el cual demandas y recursos interactúan dinámicamente para potenciar o atenuar mutuamente sus efectos. Lyddy, Good, Yuan, Michel, Ahlvik-Garrison y Reb (2025), en un estudio publicado en la Revista de Investigación en Negocios, demuestran empíricamente que la incorporación de prácticas de atención plena modifica las percepciones de demandas y recursos por parte del colaborador, lo que abre nuevas líneas de intervención organizacional sobre la productividad sostenida.

Estrechamente vinculada con este modelo se encuentra la teoría del compromiso laboral, operacionalizado contemporáneamente como un estado mental positivo, persistente y omnipresente en relación con el trabajo, caracterizado por tres dimensiones constitutivas: vigor, dedicación y absorción. Bakker y Albrecht (2022), en una revisión publicada en la Revista de Comportamiento Organizacional, demuestran que el compromiso laboral constituye uno de los predictores más robustos del desempeño individual, organizacional y financiero, y sintetizan las condiciones organizacionales que favorecen su desarrollo. Wang, Khan, Sajjad, Sarki y Yaseen (2023), aplicando el modelo en un contexto contemporáneo, confirman empíricamente la articulación entre disponibilidad de recursos laborales, compromiso y desempeño en entornos digitalizados.

2.3.1.2 PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO

La productividad del trabajador del conocimiento constituye el desafío central de la teoría

administrativa contemporánea, y su estudio ha sido renovado durante los últimos años por la incorporación masiva de tecnologías de inteligencia artificial y por la consolidación de las modalidades laborales flexibles. Brynjolfsson, Li y Raymond (2023), en un estudio publicado por la Oficina Nacional de Investigación Económica de los Estados Unidos, demostraron empíricamente que la incorporación de asistentes de inteligencia artificial generativa al trabajo cognitivo genera un incremento promedio del quince por ciento en la productividad medida por casos resueltos por hora, con efectos particularmente intensos entre colaboradores de menor experiencia previa.

Las premisas del modelo administrativo clásico resultan inadecuadas para gestionar la productividad del trabajador del conocimiento por seis razones interrelacionadas que la literatura contemporánea ha sistematizado: la productividad del conocimiento depende de la pregunta sobre cuál es la tarea, en lugar de cómo realizarla; exige autogestión por parte del trabajador; demanda innovación continua; requiere aprendizaje y enseñanza permanentes; depende más de la calidad que de la cantidad; y exige tratar al trabajador como un activo, no como un costo (Daft, 2023). Esta reformulación conceptual posee implicaciones directas para la presente investigación, dado que el sector financiero, y particularmente las instituciones bancarias contemporáneas como Empresa ABC, constituyen organizaciones intensivas en trabajadores del conocimiento donde la mayoría de los colaboradores desempeñan funciones analíticas, decisionales y relacionales cuya productividad no puede medirse mediante los indicadores tradicionales de tiempo de presencia o volumen de tareas ejecutadas.

Dell'Acqua, McFowland, Mollick, Lifshitz-Assaf, Kellogg, Rajendran, Kraymer, Candelon y Lakhani (2023), en un experimento aplicado a 758 consultores de la firma Boston Consulting Group y publicado por la Escuela de Negocios de Harvard, documentan que la incorporación de inteligencia artificial generativa al trabajo cognitivo genera incrementos significativos en la calidad y velocidad del trabajo en tareas situadas dentro de las capacidades actuales de la tecnología, pero también riesgos de deterioro del desempeño en tareas situadas en los límites tecnológicos. Esta diferenciación, denominada por los autores como la frontera tecnológica irregular, evidencia que la productividad contemporánea del trabajador del conocimiento depende críticamente de la articulación adecuada entre la competencia humana y las herramientas digitales.

Desde el campo de la psicología motivacional, la Teoría de la Autodeterminación ha sido

reafirmada por la literatura contemporánea como uno de los marcos más robustos para comprender la motivación y el desempeño sostenido del trabajador del conocimiento. Las tres necesidades psicológicas universales cuya satisfacción predice la motivación intrínseca, el bienestar y el rendimiento sostenido son la autonomía, la competencia y la afiliación, y su aplicación a entornos laborales contemporáneos ha sido documentada por múltiples estudios aplicados (Buonomo, Ferrara, Pansini y Benevene, 2023). Las modalidades híbridas, cuando se diseñan con criterios adecuados, satisfacen particularmente bien la necesidad de autonomía, pero pueden comprometer la satisfacción de la necesidad de afiliación si no se gestionan deliberadamente las interacciones presenciales y virtuales.

La adopción de modalidades híbridas en organizaciones intensivas en conocimiento acelera, por tanto, la obsolescencia del paradigma de control presencial y obliga a transitar hacia sistemas de gestión basados en objetivos verificables y en evaluación multifuente. Esta transición articula directamente con la justificación teórica de las metodologías adoptadas en la presente investigación, dado que la Administración por Objetivos opera precisamente sobre la lógica de definir resultados esperados, y la Evaluación de Desempeño de 360 grados responde a la necesidad de captar dimensiones del rendimiento que no son visibles desde la perspectiva única del supervisor jerárquico.

2.3.1.3 LIDERAZGO

El estudio teórico del liderazgo constituye uno de los campos más extensos y desarrollados de la teoría organizacional contemporánea. La distinción fundacional entre liderazgo transaccional, basado en intercambios contingentes entre líder y seguidor, y liderazgo transformacional, definido como un proceso mediante el cual líderes y seguidores elevan recíprocamente su nivel de motivación y moralidad, sigue constituyendo el marco de referencia básico del campo. Northouse (2022), en la novena edición de su tratado sobre liderazgo, sistematiza esta distinción y la articula con los desarrollos teóricos más recientes sobre liderazgo auténtico, liderazgo de servicio y liderazgo adaptativo, lo que evidencia la vitalidad teórica sostenida del campo.

El liderazgo transformacional, operacionalizado en cuatro componentes constitutivos (influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración

individualizada), se integra contemporáneamente con el liderazgo transaccional y el liderazgo de no intervención en el denominado Modelo de Liderazgo de Rango Completo. Antonakis y Day (2023), en la cuarta edición de su obra de referencia *La naturaleza del liderazgo*, demuestran que la investigación empírica acumulada confirma consistentemente que el liderazgo transformacional predice resultados organizacionales superiores en términos de desempeño, satisfacción laboral, compromiso organizacional, comportamientos de ciudadanía organizacional y bienestar de los colaboradores.

Esta evidencia resulta particularmente relevante para contextos híbridos, donde los componentes de consideración individualizada y motivación inspiracional adquieren una importancia crítica para sostener el compromiso y el desempeño de colaboradores cuya supervisión directa se ve reducida. Farmanesh y Zargar (2023), en un estudio publicado en la revista *Fronteras en Psicología*, demuestran empíricamente que el liderazgo transformacional contribuye a la satisfacción laboral en entornos posteriores a la pandemia de COVID-19 a través de su efecto mediador sobre el equilibrio entre vida laboral y personal, y sobre la confianza en los líderes.

2.3.1.4 LIDERAZGO ESTRATÉGICO

El estudio teórico del liderazgo estratégico constituye un campo especializado dentro de la teoría organizacional que se diferencia del estudio general del liderazgo por su atención específica a los líderes que ostentan responsabilidad sobre la dirección estratégica de la organización en su conjunto. La Teoría de los Escalones Superiores constituye el marco fundacional del campo. Samimi, Cortés, Anderson y Herrmann (2022), en una revisión publicada en la *Revista de Estudios sobre Liderazgo*, sistematizan los desarrollos recientes de la teoría y demuestran que las decisiones estratégicas no resultan de procesos puramente racionales sino de la interpretación selectiva que los directivos realizan del entorno organizacional a partir de sus filtros cognitivos personales, lo que sigue siendo el principio rector del campo cuatro décadas después de su formulación original.

Popli, Ladkani y Gaur (2022), en una revisión publicada en la *Revista de Investigación en Negocios*, identifican dos condiciones moderadoras que afectan la magnitud con la cual los rasgos directivos se reflejan en las decisiones organizacionales: la discrecionalidad gerencial, entendida como el grado de latitud que el entorno y la estructura organizacional otorgan al directivo para

tomar decisiones; y las demandas ejecutivas, definidas como el grado de complejidad y exigencia cognitiva del entorno enfrentado por el directivo. Esta teoría proporciona el sustrato conceptual para sostener que las características personales y profesionales de los líderes estratégicos de una organización financiera constituyen variables explicativas fundamentales del éxito o fracaso de la implementación de modalidades híbridas.

Tipurić (2022), en un capítulo publicado en el volumen colectivo *La arquitectura del liderazgo estratégico*, sistematiza la definición operativa contemporánea del liderazgo estratégico como la capacidad de un individuo para anticipar, visualizar, mantener flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otros para iniciar cambios que crearán un futuro viable para la organización. El autor identifica seis componentes constitutivos del liderazgo estratégico efectivo: la determinación del propósito o visión estratégica; el desarrollo y mantenimiento de las competencias centrales; el desarrollo del capital humano; el sostenimiento de una cultura organizacional efectiva; el énfasis en las prácticas éticas; y el establecimiento de controles organizacionales balanceados.

Cristofaro y Giannetti (2023), en un editorial publicado en la revista *Fronteras en Psicología*, sintetizan los desarrollos contemporáneos sobre la interrelación entre los aspectos afectivos y cognitivos en la toma de decisiones estratégicas de los directivos de máximo nivel, e identifican cinco direcciones de investigación particularmente fecundas: las características personales y la personalidad de los directivos, sus actitudes, su identidad, su liderazgo y la fertilización cruzada entre dominios disciplinares. Esta sistematización aporta el marco contemporáneo para diagnosticar las capacidades de liderazgo estratégico en organizaciones que enfrentan transformaciones estructurales como la transición hacia esquemas híbridos. Para Empresa ABC, este marco proporciona los criterios analíticos para evaluar el grado de preparación de su alta dirección frente a los desafíos cognitivos y estratégicos asociados a la consolidación del teletrabajo híbrido en la organización.

2.3.1.5 LIDERAZGO ELECTRÓNICO

La adaptación del liderazgo a los entornos mediados tecnológicamente constituye una de las líneas de investigación más activas del campo durante los últimos años, impulsada por la expansión sostenida del teletrabajo y por la consolidación de las modalidades híbridas. Peiró y

Martínez-Tur (2022) proponen que los líderes deben adaptar sus comportamientos y desarrollar competencias nuevas que respondan adecuadamente a un entorno de trabajo digitalizado y geográficamente disperso. El liderazgo electrónico se conceptualiza, en consecuencia, como un proceso de influencia social mediado por la tecnología de información avanzada para producir cambios en actitudes, sentimientos, pensamientos, comportamientos y desempeño individuales, grupales u organizacionales.

Liao, Bell y Sasanpour (2024), en una revisión publicada en la revista *Fronteras en Psicología Organizacional*, sintetizan la evidencia empírica acumulada sobre las competencias de liderazgo que facilitan el teletrabajo y demuestran que el liderazgo en entornos virtuales no constituye una simple traslación digital del liderazgo presencial, sino que opera bajo lógicas cualitativamente distintas. La tecnología no es un canal neutro sino un medio que transforma activamente las dinámicas de influencia, la construcción de confianza, la transmisión de significados emocionales y la coordinación de la acción colectiva. Los autores sistematizan las tres transformaciones fundamentales producidas por la mediación tecnológica del liderazgo: la transformación de las fuentes de influencia, la transformación de los mecanismos de transmisión y la transformación de los procesos de seguimiento.

Höddinghaus, Nohe y Hertel (2023), en una revisión sistemática publicada en la *Revista Europea de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* que integró sesenta y seis estudios empíricos sobre liderazgo en entornos virtuales, identifican las dimensiones conceptuales y los enfoques metodológicos predominantes del campo, y formulan una agenda de investigación orientada a los desafíos pendientes. Los autores destacan que las competencias específicas del liderazgo electrónico comprenden la comunicación digital efectiva, la construcción de confianza a distancia, la facilitación de la colaboración virtual y la gestión del bienestar de los colaboradores remotos. Alkhayyal y Bajaba (2023) confirman empíricamente estos hallazgos en un estudio aplicado a contextos organizacionales contemporáneos.

Este marco resulta directamente aplicable al contexto de la presente investigación. Los líderes de Empresa ABC que operan en esquemas híbridos deben dominar simultáneamente las competencias del liderazgo transformacional clásico y las competencias específicas del liderazgo electrónico, lo que constituye una exigencia formativa cualitativamente distinta a la del liderazgo bancario tradicional. La adopción de instrumentos de evaluación multifuente como la metodología

de 360 grados permite precisamente diagnosticar el grado de desarrollo de estas competencias en los líderes de la organización, generando insumos para planes de desarrollo individualizados orientados al fortalecimiento de las capacidades requeridas por el entorno híbrido (Peiró, Ayala, Tordera y Lorente, 2024).

2.3.1.6 GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La gestión organizacional constituye el marco teórico operativo dentro del cual se inscribe la presente investigación. Münch Galindo (2022) la define como el conjunto de procesos sistemáticos mediante los cuales una organización planifica, organiza, dirige y controla sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para alcanzar los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección. La teoría administrativa contemporánea sostiene que la efectividad organizacional depende de la coherencia entre los objetivos institucionales, las estructuras operativas, los procesos internos y las prácticas de gestión del talento humano.

La evolución del campo ha integrado progresivamente las contribuciones provenientes de tradiciones teóricas diversas. Daft (2023) sintetiza el desplazamiento del énfasis administrativo desde la supervisión interna hacia la orientación al cliente y a los resultados verificables, argumentando que la responsabilidad central del gerente contemporáneo consiste en convertir recursos en resultados sostenidos. Esta orientación a resultados proporciona el sustrato conceptual sobre el cual se justifica la pertinencia de la Administración por Objetivos como una de las dos metodologías centrales de la presente investigación.

En contextos organizacionales transformados por la digitalización y por la expansión de modalidades laborales flexibles, la gestión organizacional ha evolucionado hacia modelos más ágiles y descentralizados, donde el control basado en la presencia física da paso a sistemas de gestión sustentados en resultados verificables, autonomía del colaborador y rendición continua de cuentas. Esta evolución se manifiesta particularmente en las organizaciones intensivas en conocimiento, donde la naturaleza de las tareas hace inviables los modelos clásicos de supervisión directa (Robbins y Coulter, 2022).

Para el sector financiero contemporáneo, y particularmente para Empresa ABC, la gestión organizacional enfrenta el desafío específico de armonizar las exigencias regulatorias del sector,

que imponen estándares estrictos de control interno y trazabilidad documental, con las nuevas modalidades laborales flexibles que reducen la supervisión presencial directa. Esta tensión justifica la necesidad de sistemas de gestión que combinen indicadores cuantitativos verificables con dispositivos cualitativos de evaluación multidimensional, lo que constituye el sustrato conceptual sobre el cual se justifica la pertinencia de las dos metodologías seleccionadas en el presente trabajo.

2.3.1.7 GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Dentro del campo más amplio de la gestión organizacional, la gestión estratégica del talento humano emerge como subdisciplina especializada en la administración de las personas como recurso crítico para el logro de los objetivos institucionales. Armstrong y Taylor (2023), en la decimosexta edición de su manual de referencia, la conceptualizan como el enfoque integrado mediante el cual la organización planifica, atrae, desarrolla, evalúa y retiene el talento, alineando las prácticas de gestión humana con la estrategia corporativa. Esta definición destaca tres rasgos esenciales: la integración entre prácticas de personal, la alineación con la estrategia organizacional y la consideración de las personas como recurso estratégico.

A diferencia de la administración tradicional de personal, centrada en funciones administrativas como nómina, contratación y registro, la gestión estratégica del talento humano se ocupa de generar valor a través del capital humano, considerando a los colaboradores como activos estratégicos cuya productividad, compromiso y desarrollo determinan la competitividad sostenida de la organización. Snell, Morris y Bohlander (2022) sintetizan los cuatro roles contemporáneos del área de talento humano: socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo y defensor del empleado, marco que sigue consolidándose como el referente operativo de la disciplina.

En la literatura contemporánea, la disciplina del talentismo, definida como la aplicación al talento humano del mismo rigor analítico que las organizaciones aplican a la gestión financiera y a la gestión de la calidad, ha consolidado una orientación cuantitativa y basada en datos para la toma de decisiones de personal. Anusuya y Soundarapandian (2024), en una revisión integral sobre prácticas de gestión del capital humano, sintetizan los desarrollos contemporáneos en analítica de recursos humanos, evaluación basada en evidencia y diseño de sistemas integrados de gestión del talento. Esta orientación resulta particularmente pertinente para entornos digitalizados donde los sistemas de gestión del desempeño generan volúmenes crecientes de información susceptible de

análisis sistemático.

En el contexto de modalidades laborales híbridas, la gestión estratégica del talento humano se enfrenta al desafío específico de gestionar talento distribuido, lo que exige repensar los procesos de evaluación del desempeño, de comunicación interna, de desarrollo profesional y de gestión de la cultura organizacional para adaptarlos a entornos donde la interacción presencial se reduce significativamente. Para Empresa ABC, este desafío resulta particularmente relevante dado que la institución opera simultáneamente con áreas funcionales heterogéneas en sus posibilidades de teletrabajo, lo que exige diferenciar las prácticas de gestión del talento humano según las características de cada función, manteniendo simultáneamente la coherencia institucional global (Armstrong y Taylor, 2023).

2.3.1.8 EVALUACIÓN

La evaluación constituye un proceso sistemático mediante el cual se recopila, organiza y analiza información sobre un objeto específico con el propósito de emitir juicios de valor que sustenten la toma de decisiones. En el ámbito organizacional, la evaluación opera como una función directiva transversal que se aplica simultáneamente a múltiples objetos: los procesos, los resultados, los proyectos, los programas, las personas y los propios sistemas de gestión. Münch Galindo (2022) la conceptualiza como un componente esencial del ciclo administrativo de planificación, ejecución, control y mejora, sin el cual no resulta posible verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales ni introducir los ajustes correctivos necesarios.

La teoría administrativa contemporánea distingue tres modalidades fundamentales de evaluación según el momento en que se realiza respecto al proceso evaluado. La evaluación diagnóstica o ex ante se aplica antes del inicio del proceso para identificar las condiciones de partida y las necesidades de intervención. La evaluación formativa o de proceso se aplica durante el desarrollo del proceso para monitorear el avance y permitir ajustes oportunos. La evaluación sumativa o ex post se aplica al cierre del proceso para verificar el cumplimiento de los objetivos y extraer aprendizajes para futuros ciclos (Daft, 2023).

En el contexto de la presente investigación, la evaluación constituye el marco conceptual amplio dentro del cual se inscriben las metodologías específicas adoptadas. Tanto la

Administración por Objetivos como la Evaluación de Desempeño de 360 grados son, en última instancia, dispositivos evaluativos especializados: la primera evalúa el cumplimiento de objetivos verificables, y la segunda evalúa las competencias y comportamientos desde múltiples perspectivas. Comprender los principios generales de la evaluación resulta indispensable para garantizar el rigor metodológico y la pertinencia operativa de ambas herramientas.

2.3.1.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño constituye uno de los procesos centrales de la gestión estratégica del talento humano, mediante el cual la organización valora sistemáticamente el rendimiento de cada colaborador con relación a los objetivos, las competencias y los comportamientos esperados de su posición. Aguinis (2023) la define como el proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de las personas y los equipos, alineándolo con los objetivos estratégicos institucionales. Esta definición destaca tres rasgos esenciales: la evaluación es un proceso continuo y no un evento aislado; integra dimensiones de identificación, medición y desarrollo; y se vincula explícitamente con la estrategia organizacional.

La teoría administrativa contemporánea ha desarrollado diversas modalidades de evaluación del desempeño que reflejan distintas concepciones sobre la naturaleza del trabajo y del rendimiento. Entre las más relevantes se encuentran la evaluación por rasgos centrada en características personales del colaborador, la evaluación por comportamientos centrada en conductas observables, la evaluación por resultados centrada en productos verificables, la evaluación por competencias centrada en conocimientos, habilidades y actitudes, la autoevaluación realizada por el propio colaborador, la evaluación por pares realizada por colegas del mismo nivel jerárquico y la evaluación multifuente o de 360 grados que integra retroalimentación de múltiples actores (Armstrong y Taylor, 2023).

En entornos laborales tradicionales caracterizados por la observación directa y la supervisión presencial, la evaluación del desempeño podía sustentarse predominantemente en el juicio del superior jerárquico. Sin embargo, en entornos híbridos donde la supervisión directa se reduce significativamente, este modelo tradicional resulta insuficiente y exige su transformación hacia sistemas que integren simultáneamente la verificación objetiva de resultados, la retroalimentación multifuente y la consideración de competencias específicas del trabajo digital

(Aguinis y Burgi-Tian, 2023). Esta exigencia justifica la adopción complementaria de la Administración por Objetivos y de la Evaluación de Desempeño de 360 grados en la presente investigación.

2.3.1.10 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

Los indicadores clave de desempeño, conocidos universalmente en la literatura técnica de gestión empresarial por su denominación inglesa, constituyen métricas cuantitativas o cualitativas seleccionadas estratégicamente por una organización para medir el progreso hacia el logro de sus objetivos institucionales. La literatura contemporánea los conceptualiza como un conjunto reducido de medidas que se enfocan en los aspectos del desempeño organizacional más críticos para el éxito presente y futuro de la organización. Esta definición destaca tres rasgos esenciales: los indicadores clave son medidas seleccionadas, no exhaustivas; se concentran en lo crítico, no en lo accesorio; y proyectan tanto el desempeño actual como las condiciones para el desempeño futuro (Daft, 2023).

La teoría administrativa contemporánea distingue cuatro categorías fundamentales de indicadores según su naturaleza temporal y funcional. Los indicadores de resultado, también denominados de retraso o ex post, miden lo que ya ocurrió y permiten verificar el cumplimiento de objetivos previamente establecidos. Los indicadores de proceso, también denominados anticipados o ex ante, miden las actividades que sustentan los resultados futuros y permiten realizar ajustes oportunos. Los indicadores de eficacia miden el grado en que se alcanzan los objetivos planteados. Los indicadores de eficiencia miden la relación entre los resultados obtenidos y los recursos consumidos. Un sistema integral de indicadores clave debe articular estas cuatro categorías para proporcionar información balanceada sobre el desempeño organizacional.

Los indicadores clave constituyen el sustrato operativo sobre el cual opera la Administración por Objetivos, dado que cada objetivo pactado debe poder traducirse en uno o más indicadores verificables que permitan monitorear su avance y evaluar su cumplimiento. En el contexto del teletrabajo híbrido, los indicadores clave adquieren una importancia particular debido a que sustituyen funcionalmente el control supervisorio basado en la presencia física. Para Empresa ABC, el diseño de un sistema robusto de indicadores clave por puesto, por equipo y por unidad funcional constituye una condición operativa indispensable para implementar adecuadamente el modelo híbrido.

El Cuadro de Mando Integral, que articula cuatro perspectivas balanceadas (financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento), sigue siendo uno de los marcos contemporáneos más utilizados para el diseño sistemático de indicadores clave alineados con la estrategia organizacional. Robbins y Coulter (2022) destacan que este marco resulta particularmente útil para organizaciones bancarias, donde la naturaleza regulatoria del sector exige indicadores financieros precisos pero el éxito sostenible depende también del cumplimiento de objetivos vinculados a la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y el desarrollo del capital humano.

2.3.1.11 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La Administración por Objetivos constituye una de las metodologías de gestión organizacional más influyentes y duraderas de la teoría administrativa contemporánea. Conceptualmente, se define como el proceso mediante el cual los líderes y los colaboradores acuerdan participativamente los objetivos que deben alcanzarse en un período determinado, monitorean su avance mediante procesos sistemáticos de retroalimentación continua y evalúan formalmente el desempeño en función del grado de cumplimiento de los resultados previamente establecidos. Esta definición integra simultáneamente cuatro componentes esenciales: la dimensión participativa, la dimensión temporal, la dimensión procesual y la dimensión evaluativa (Daft, 2023; Münch Galindo, 2022).

El principio rector de la metodología sostiene que el verdadero propósito de la administración no consiste en el control de las actividades cotidianas del colaborador, sino en la definición clara de objetivos compartidos que orienten las acciones de todos los miembros de la organización hacia el logro de resultados estratégicos verificables. Este planteamiento representó históricamente una ruptura paradigmática respecto al modelo clásico de supervisión directa y resulta hoy particularmente pertinente para los entornos laborales híbridos, dado que su lógica subyacente desplaza el énfasis administrativo desde la supervisión del proceso hacia la verificación del resultado, transformación que resulta indispensable cuando la supervisión presencial directa se ve sustancialmente reducida (Aguinis, 2023).

Una contribución teórica decisiva para la operacionalización del modelo proviene de la Teoría del Establecimiento de Metas, ampliamente reafirmada por la literatura contemporánea.

Los objetivos específicos y desafiantes producen niveles de desempeño consistentemente superiores a los objetivos vagos o fáciles, y operan a través de cuatro mecanismos psicológicos articulados: dirigen la atención del colaborador hacia las actividades relevantes, movilizan el esfuerzo proporcionalmente a la dificultad del objetivo, sostienen la persistencia ante obstáculos y estimulan el desarrollo de estrategias específicas para el logro. Esta teoría constituye el respaldo psicológico más robusto de la Administración por Objetivos, y su vigencia contemporánea ha sido reafirmada por numerosos estudios aplicados (Wowerath, 2024; Wowerath, 2025).

Los criterios SMART para la formulación de objetivos efectivos se han consolidado universalmente como el estándar técnico para la formulación de objetivos en organizaciones de todos los sectores. Su denominación constituye un acrónimo inglés que traducido al español significa que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados temporalmente. Su pertinencia para contextos de teletrabajo híbrido es directa: la imposibilidad de supervisar presencialmente al colaborador exige que cada objetivo pactado pueda evaluarse mediante criterios objetivos preestablecidos (Laker, 2024).

En el contexto contemporáneo, la metodología ha experimentado una evolución hacia variantes operativas que conservan su lógica subyacente pero la adaptan a los desafíos del entorno digital. La variante más influyente es el modelo de objetivos y resultados clave, conocido en la literatura técnica de gestión por su acrónimo en inglés. Laker (2024), en un artículo publicado en la Revista de Administración Sloan del Instituto Tecnológico de Massachusetts, sintetiza las dos innovaciones de la variante respecto a la formulación clásica de la Administración por Objetivos: la frecuencia trimestral de revisión, que sustituye al ciclo anual tradicional, y la distinción explícita entre el objetivo cualitativo y los indicadores cuantitativos verificables que evidencian su cumplimiento. Wowerath (2025), en un estudio de caso aplicado a una empresa europea líder en servicios financieros, demuestra que la implementación de objetivos y resultados clave fortalece simultáneamente la coordinación interna, el compromiso individual y el desarrollo de competencias estratégicas.

El ciclo operativo de la Administración por Objetivos comprende cinco fases secuenciales que constituyen el procedimiento estándar para su implementación organizacional. La primera fase corresponde a la revisión y validación de los objetivos institucionales superiores, lo que implica que la alta dirección de la organización defina con claridad la dirección estratégica que orientará

el ciclo de gestión del desempeño. La segunda fase consiste en la traducción de los objetivos organizacionales en objetivos específicos para cada unidad, equipo y colaborador, mediante un proceso participativo entre líderes y subordinados que garantice el sentido de pertenencia respecto a las metas pactadas. La tercera fase comprende el monitoreo continuo del avance mediante reuniones de seguimiento y mecanismos de retroalimentación periódica. La cuarta fase corresponde a la evaluación formal del desempeño al cierre del período. La quinta fase consiste en el reconocimiento y la recompensa por el logro de los objetivos, así como en la identificación de oportunidades de mejora para el siguiente ciclo de gestión (Münch Galindo, 2022).

La pertinencia de la Administración por Objetivos para contextos de teletrabajo híbrido ha sido documentada por evidencia empírica reciente. Dávila Morán, Agüero Corzo, Castro Llaja y Vargas Murillo (2022), en un estudio cuantitativo aplicado a 130 trabajadores del sector público publicado en la Revista Universidad y Sociedad, demostraron la existencia de una relación significativa entre el teletrabajo y la productividad laboral cuando la modalidad se acompaña de sistemas de gestión basados en objetivos claros. El estudio confirma que, en ausencia de supervisión directa, la claridad de los objetivos y los criterios de medición se convierten en mecanismos organizacionales fundamentales para sostener la productividad. De manera consistente, Bloom, Han y Liang (2024), en su estudio publicado en la revista Naturaleza, evidenciaron que los esquemas híbridos no afectan negativamente el desempeño cuando se sustentan en sistemas de gestión orientados a resultados, lo que valida empíricamente la articulación entre la Administración por Objetivos y el trabajo híbrido.

La literatura especializada ha documentado, sin embargo, tres limitaciones operativas de la metodología que deben gestionarse explícitamente en su implementación. La primera es el riesgo de orientación excesiva al corto plazo, dado que los objetivos cuantificables tienden a privilegiar resultados inmediatos sobre dimensiones cualitativas de impacto sostenido. La segunda es la posibilidad de comportamiento estratégico por parte del colaborador, quien puede orientar su esfuerzo exclusivamente hacia los aspectos medidos y desatender los aspectos no medidos. La tercera es el riesgo de rigidez en entornos de alta incertidumbre, dado que los objetivos pactados al inicio del período pueden resultar inadecuados ante cambios significativos del contexto (Wowerath, 2024). Estas limitaciones justifican la necesidad de complementar la Administración por Objetivos con metodologías de evaluación cualitativa que capturen dimensiones complementarias del desempeño, lo que articula directamente con la adopción de la Evaluación de

Desempeño de 360 grados como segunda metodología de la presente investigación.

Para Empresa ABC, la adopción de la Administración por Objetivos representa una respuesta operativa adecuada a tres desafíos simultáneos que enfrenta la organización: la necesidad de sostener la productividad organizacional en un contexto de reducción de la supervisión presencial directa; la exigencia regulatoria del sector financiero respecto a la trazabilidad de resultados y la rendición de cuentas; y la oportunidad estratégica de transformar la cultura organizacional desde un modelo de control presencial hacia un modelo de gestión por resultados verificables. Esta tripe pertinencia justifica la selección de la metodología como uno de los dos pilares teóricos centrales de la presente investigación.

2.3.1.12 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360 GRADOS

La Evaluación de Desempeño de 360 grados, denominada también retroalimentación multifuente o evaluación multifuente, constituye una metodología de gestión del desempeño que recopila información sistemática sobre las competencias y los comportamientos de un colaborador a partir de múltiples fuentes simultáneas. Las fuentes típicas comprenden cinco perspectivas evaluativas: el superior jerárquico, los pares del mismo nivel jerárquico, los subordinados o reportes directos, los clientes internos o externos del colaborador, y la propia autoevaluación realizada por el evaluado. Esta multiplicidad de fuentes constituye el rasgo distintivo de la metodología y la razón conceptual de su denominación geométrica: el evaluado recibe retroalimentación desde todos los ángulos de su entorno laboral (Chandra Dalvi, Sawant, Mohite y Sambhaji, 2023).

La premisa epistemológica fundamental de la metodología sostiene que ninguna fuente individual de evaluación puede proporcionar una visión completamente objetiva e integral del rendimiento laboral, particularmente en organizaciones complejas donde las interacciones del colaborador son múltiples y diversas. Cada actor que interactúa con el colaborador observa una porción específica y limitada de su comportamiento, determinada por la naturaleza de la interacción y por el contexto en el que esta se desarrolla. El superior observa el comportamiento del colaborador en situaciones de supervisión y rendición de cuentas; los pares lo observan en situaciones de colaboración horizontal; los subordinados lo observan en situaciones de ejercicio de liderazgo descendente; los clientes lo observan en situaciones de prestación de servicio; y el propio colaborador accede a dimensiones internas como intenciones, esfuerzos y razonamientos

que no son visibles para los observadores externos. La integración de estas perspectivas parciales produce un diagnóstico significativamente más completo y válido (Algunmeeyn, Mrayyan, Suliman, Abunab y Al-Rjoub, 2024).

La literatura contemporánea sobre la metodología ha consolidado su uso como instrumento integral de desarrollo del talento humano y de evaluación del desempeño. Saberzadeh-Ardestani, Sima, Khosravi, Young y Mortaz Hejri (2024), en un estudio publicado en la revista *Avances en Educación en Ciencias de la Salud*, analizan el impacto del desempeño previo sobre las evaluaciones subsecuentes en sistemas multifuente, y aportan evidencia empírica sobre la importancia de garantizar el anonimato de los evaluadores para reducir comportamientos retaliatorios. Este hallazgo resulta directamente relevante para el diseño operativo del instrumento en Empresa ABC.

Anusuya y Soundarapandian (2024), en una revisión integral sobre prácticas contemporáneas de gestión del capital humano, identifican a la Evaluación de Desempeño de 360 grados como uno de los dispositivos operativos centrales para la transformación cultural de las organizaciones contemporáneas. La metodología no constituye simplemente una herramienta evaluativa, sino un mecanismo de institucionalización de la retroalimentación multidireccional como práctica organizacional regular, lo que justifica su selección para procesos de cambio organizacional como la transición hacia esquemas híbridos.

Desde el campo psicométrico, Gai, Cao, Chiclana, Zhang, Dong, Herrera-Viedma y Wu (2024), en un estudio publicado en la revista *Matemáticas*, formulan un método de consenso para la evaluación multifuente con evaluaciones de distribución lingüística que permite mitigar los sesgos cognitivos y los conflictos entre evaluadores. Los autores identifican tres sesgos potenciales que deben gestionarse explícitamente en el diseño de instrumentos: el sesgo de leniencia (tendencia a evaluar generosamente para evitar conflictos relacionales), el sesgo de tendencia central (tendencia a evitar evaluaciones extremas en cualquier dirección) y el efecto halo (tendencia a generalizar una impresión positiva o negativa a dimensiones no observadas directamente). Las estrategias técnicas para mitigar estos sesgos incluyen la garantía estricta de confidencialidad del evaluador, el uso de escalas conductuales ancladas en lugar de escalas genéricas, la rotación periódica de evaluadores y la formación específica de los evaluadores en la aplicación rigurosa del instrumento.

Durante los últimos años, la metodología ha experimentado transformaciones significativas asociadas a la digitalización organizacional. Manoharan y Rajoli (2024), en un capítulo publicado en la obra colectiva *Gestión del desempeño laboral para la motivación mejorada en el espacio de trabajo*, sintetizan seis dimensiones operativas de la adaptación digital de la metodología. Primera, la implementación de plataformas digitales que automatizan el envío, la recolección y el análisis de los cuestionarios, garantizando la confidencialidad y reduciendo los tiempos administrativos. Segunda, la incorporación de competencias específicas para el trabajo remoto en los instrumentos de evaluación, tales como la autogestión, la comunicación digital efectiva, la disponibilidad y la capacidad para colaborar virtualmente. Tercera, la utilización de retroalimentación continua y de evaluaciones de pulso en lugar de procesos anuales únicos.

Cuarta, la integración con sistemas de gestión del desempeño basados en objetivos, lo que conecta directamente esta metodología con la Administración por Objetivos. Quinta, la incorporación de analíticas avanzadas e inteligencia artificial para identificar patrones, sesgos y oportunidades de desarrollo a nivel agregado, lo que permite a la organización detectar fortalezas y brechas sistémicas no visibles desde el análisis individual. Sexta, la atención particular a la calidad de la retroalimentación recibida en contextos donde las interacciones presenciales son limitadas, garantizando que los evaluadores dispongan de información suficiente para emitir juicios válidos sobre comportamientos observados parcialmente en entornos virtuales. Esta última adaptación reviste especial importancia para entornos híbridos, dado que la observación reducida del comportamiento del colaborador exige criterios evaluativos más explícitos y procedimientos de validación más rigurosos.

La expansión de la metodología en su versión digital ha consolidado un mercado especializado en crecimiento sostenido. Según los datos sistematizados por GlobeNewswire (2026) sobre el mercado global de programas informáticos para la evaluación multifuente, el sector ha experimentado un crecimiento sostenido impulsado por la consolidación del teletrabajo híbrido como modalidad laboral predominante en los sectores profesionales del conocimiento, así como por la incorporación de capacidades de inteligencia artificial a las plataformas evaluativas.

Para Empresa ABC, la adopción de la Evaluación de Desempeño de 360 grados responde a tres necesidades organizacionales convergentes. La primera es la necesidad técnica de capturar dimensiones del desempeño que no resultan observables desde la perspectiva única del supervisor

jerárquico en un esquema híbrido, particularmente las competencias relacionales, la colaboración entre pares y la efectividad en el servicio al cliente interno y externo. La segunda es la necesidad cultural de institucionalizar prácticas de retroalimentación multidireccional como mecanismo de transformación de las dinámicas tradicionales de evaluación bancaria. La tercera es la necesidad estratégica de diagnosticar el desarrollo de las competencias específicas requeridas por el liderazgo en entornos virtuales, generando insumos para planes de desarrollo individualizados orientados al fortalecimiento del liderazgo electrónico documentado en las teorías reseñadas en las secciones anteriores.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

El estudio de Bloom, Han y Liang (2024), publicado en el volumen 630 de la revista *Nature* el 27 de junio de 2024, constituye actualmente uno de los referentes metodológicos más robustos de la literatura científica internacional sobre los efectos del trabajo híbrido en el desempeño y la retención del talento humano. Su relevancia se sustenta en tres atributos principales: fue el primer ensayo controlado aleatorio (*Randomized Controlled Trial, RCT*) sobre trabajo híbrido publicado en una revista científica de máximo impacto, representa uno de los mayores tamaños muestrales aplicados a profesionales con formación universitaria y combina mediciones subjetivas con métricas objetivas de productividad, lo que fortalece significativamente su validez interna.

La investigación combinó el rigor académico de Nicholas Bloom, profesor del Departamento de Economía de Stanford University y referente internacional en el estudio del teletrabajo, con la participación de Ruobing Han, del Shenzhen Finance Institute de la Chinese University of Hong Kong, y James Liang, investigador de la National School of Development de Peking University y cofundador de Trip.com. Esta articulación entre la academia y el sector empresarial permitió el acceso a información organizacional interna que difícilmente estaría disponible para investigadores externos, fortaleciendo así la calidad empírica y metodológica del estudio.

El estudio empleó un diseño experimental verdadero mediante un ensayo controlado

aleatorio (*Randomized Controlled Trial*, RCT), considerado como el estándar de oro para la identificación de relaciones causales en investigación científica. La aleatorización se realizó mediante una regla simple: los empleados cuyas fechas de cumpleaños correspondían a días pares del mes fueron asignados al grupo de control, con cinco días de trabajo presencial por semana, mientras que aquellos cuyos cumpleaños correspondían a días impares fueron asignados al grupo experimental, bajo un esquema híbrido de dos días de trabajo remoto por semana. Esta forma de aleatorización tiene la ventaja de ser transparente, fácil de comunicar a los empleados y difícil de manipular, lo que fortalece la validez interna del experimento.

El período experimental se dividió en dos olas: la primera del 9 de agosto de 2021 y la segunda el 13 de septiembre del mismo año, ambas concluyendo el 23 de enero de 2022, lo que totalizó aproximadamente seis meses de intervención. El protocolo fue registrado en la American Economic Association después de iniciado el experimento, pero antes de que los investigadores accedieran a los datos. Asimismo, el estudio obtuvo exención del *Institutional Review Board* (IRB) de Stanford University, debido a que la intervención fue implementada inicialmente por la empresa antes de la incorporación formal del equipo académico y únicamente se compartieron datos anonimizados.

La muestra estuvo conformada por 1,612 empleados de las divisiones de *Airfare* e *Information Technology* de Trip.com en su oficina central de Shanghái, integrada por 395 gerentes y 1,217 colaboradores no gerenciales. Todos los participantes contaban con formación universitaria y trabajaban en áreas funcionales relacionadas con ingeniería, mercadeo, contabilidad y finanzas.

El estudio combinó múltiples mediciones para evaluar el efecto del trabajo híbrido sobre cinco grandes dimensiones. Para el desempeño laboral subjetivo se utilizaron las calificaciones formales de evaluación de desempeño de Trip.com, las cuales incluían nueve subcategorías, entre ellas innovación, liderazgo, desarrollo y ejecución. Estas calificaciones fueron recopiladas para cuatro períodos consecutivos de evaluación semestral, lo que permitió realizar un seguimiento longitudinal durante los dos años posteriores al experimento.

En relación con el desempeño objetivo, los investigadores aprovecharon que 653 participantes eran ingenieros de software y obtuvieron registros sobre las líneas de código subidas al repositorio de la empresa, considerada una métrica directa y verificable de productividad

técnica. Para la retención laboral se midió la tasa de renuncia mediante registros de recursos humanos. Asimismo, para los indicadores subjetivos: satisfacción laboral, equilibrio vida-trabajo y satisfacción con la vida se aplicaron encuestas con escalas validadas antes, durante y después del experimento. Adicionalmente, se analizaron las horas trabajadas por día y por ubicación, las tasas de promoción posteriores al experimento y los patrones de comunicación digital, incluyendo mensajes y videollamadas.

El estudio de Guerrero Alvarado, Pérez de Armas y Reigosa Lara (2025), publicado en la revista científica indexada *Reincisol*, volumen 4, número 7, páginas 1935 a 1957, con identificador DOI 10.59282/reincisol. V4(7)1935-1957, constituye uno de los antecedentes más cercanos y operativamente replicables para la presente investigación. Su pertinencia se sustenta en cuatro elementos principales que convergen con el contexto de Empresa ABC Honduras.

En primer lugar, el estudio aborda específicamente el sector bancario. En segundo lugar, se desarrolla en un contexto latinoamericano con características socioeconómicas y culturales próximas a Honduras. En tercer lugar, examina variables conceptualmente vinculadas con la productividad, particularmente la satisfacción laboral, considerada en la literatura como un predictor significativo del desempeño organizacional. Finalmente, aplica una metodología cuantitativa replicable en organizaciones con poblaciones de tamaño similar a las existentes en agencias o departamentos de Empresa ABC.

El objetivo general del estudio fue evaluar el impacto de la implementación del teletrabajo sobre la satisfacción laboral de los empleados de una institución del sector bancario ecuatoriano. Su propósito consistió en generar evidencia empírica útil para el diseño de políticas internas de gestión del talento humano en organizaciones financieras que enfrentan el desafío de equilibrar las exigencias regulatorias y operativas propias del sector con las crecientes demandas de flexibilidad laboral por parte de los colaboradores.

El estudio implementó un diseño cuantitativo no experimental, de corte transversal y alcance correlacional. Esta combinación de decisiones metodológicas obedece a tres

consideraciones que resultan particularmente instructivas para la presente investigación. En primer lugar, la elección del enfoque cuantitativo permite medir la magnitud de las relaciones entre variables y producir resultados generalizables al universo poblacional estudiado. En segundo lugar, la adopción de un diseño no experimental responde al carácter aplicado de la investigación, donde no resulta viable ni éticamente apropiado manipular la modalidad laboral de los participantes.

Finalmente, el corte transversal se caracteriza por la recolección de datos en un único momento del tiempo, lo que resulta apropiado para investigaciones aplicadas con restricciones de tiempo y recursos. Asimismo, el alcance correlacional permite establecer la existencia, dirección y magnitud de las asociaciones entre variables sin pretender inferir relaciones de causalidad estricta, lo que resulta coherente con las limitaciones metodológicas asumidas por los investigadores.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En primer lugar, se utilizaron las calificaciones formales del sistema de evaluación del desempeño semestral de Trip.com, estructurado en nueve subcategorías valorativas, entre las que se incluyen innovación, liderazgo, desarrollo y ejecución, aplicadas en cuatro períodos consecutivos de evaluación que permitieron un seguimiento longitudinal de dos años. En segundo lugar, se utilizaron registros de recursos humanos relacionados con tasas de renuncia y promociones, permitiendo evaluar indicadores objetivos de retención y desarrollo profesional dentro de la organización.

El componente perceptual se midió mediante cuestionarios aplicados en tres momentos del proceso: preexperimental, durante el experimento y postexperimental. Estos instrumentos incorporaron escalas de Likert validadas para evaluar satisfacción laboral, equilibrio vida-trabajo y satisfacción con la vida de los colaboradores, así como un instrumento específico orientado a medir las percepciones gerenciales sobre el efecto esperado y observado del trabajo híbrido en la productividad. Esta medición longitudinal permitió documentar el cambio actitudinal de los gerentes, pasando de una expectativa promedio negativa antes del experimento a una percepción positiva promedio después de su implementación.

El estudio de Guerrero Alvarado, Pérez de Armas y Reigosa Lara (2025) empleó un instrumento único estructurado, consistente en una encuesta diseñada mediante el procedimiento sistemático de siete etapas propuesto por Curbelo Martínez, Pérez de Armas y Varela Izquierdo (2011), considerado un referente metodológico iberoamericano para la construcción de instrumentos de medición en ciencias administrativas.

El procedimiento contempla siete etapas secuenciales: conceptualización de variables a partir del marco teórico; operacionalización de cada variable en dimensiones e indicadores observables; formulación de los ítems o reactivos en función de los indicadores; validación de contenido mediante juicio de expertos; aplicación de una prueba piloto a una muestra reducida; determinación de la confiabilidad estadística del instrumento, habitualmente mediante el coeficiente Alpha de Cronbach; y, finalmente, elaboración de la versión definitiva del cuestionario.

El cuestionario se organizó en torno a cinco dimensiones operacionales del constructo de satisfacción laboral en contexto de teletrabajo: autonomía percibida, capacitación tecnológica recibida, condiciones laborales en el espacio doméstico, equilibrio entre vida laboral y personal, y bienestar mental y emocional. Los ítems fueron formulados bajo escala de Likert, instrumento estándar para la medición de actitudes, percepciones y niveles de satisfacción en investigación organizacional, utilizando opciones de respuesta graduadas que permiten capturar la intensidad de valoración de cada colaborador.

La comparación de ambos enfoques metodológicos ofrece tres lecciones operativas relevantes para el diseño del instrumento de la presente tesis. En primer lugar, la combinación de registros administrativos institucionales con encuestas perceptuales, tal como fue implementado por Bloom et al. (2024), resulta deseable cuando es viable, debido a que reduce el sesgo de autorreporte y permite triangular los hallazgos. En el caso de Empresa ABC Honduras, esta lógica podría replicarse mediante el acceso a indicadores institucionales de productividad y registros de gestión del desempeño, siempre que la institución autorice formalmente su utilización.

En segundo lugar, en ausencia de acceso a registros administrativos institucionales, el procedimiento de siete etapas de Curbelo Martínez et al. (2011), aplicado por Guerrero Alvarado et al. (2025), ofrece un protocolo sistemático, replicable y sustentado bibliográficamente para la construcción de instrumentos válidos y confiables, constituyendo así la alternativa metodológica

más viable para la presente investigación. Finalmente, la escala de Likert se confirma como el formato estándar para la medición de percepciones en estudios aplicados al teletrabajo híbrido, mientras que el coeficiente Alpha de Cronbach continúa siendo la prueba estadística de referencia para verificar la confiabilidad del instrumento previo a su aplicación.

Instrumentos utilizados:

- Registros administrativos institucionales de evaluación de desempeño semestral (sistema interno de la empresa, estructurado en nueve subcategorías valorativas).
- Registros de recursos humanos sobre tasas de renuncia y promociones.
- Métricas objetivas de productividad técnica (líneas de código subidas al repositorio interno por los ingenieros de software).
- Registros automatizados de horas trabajadas por día y por ubicación.
- Registros de patrones de comunicación digital (volumen de mensajes y videollamadas).
- Encuestas estructuradas longitudinales aplicadas en tres momentos (pre, durante y post experimento) con escalas Likert validadas sobre satisfacción laboral, equilibrio vida-trabajo y satisfacción con la vida.
- Encuesta específica para medir percepciones gerenciales sobre el efecto del trabajo híbrido en la productividad.

2.4 MARCO LEGAL

La implementación del teletrabajo híbrido en Empresa ABC Honduras se desarrolla en un escenario jurídico singular. La institución opera simultáneamente bajo el régimen del derecho laboral hondureño, aplicable a toda relación de trabajo dependiente y subordinada, y bajo el régimen prudencial del sistema financiero supervisado por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), aplicable a toda institución que capta recursos del público.

Esta doble condición regulatoria implica que la viabilidad jurídica del modelo híbrido en la institución no se agota en el cumplimiento de la legislación laboral, sino que requiere articular obligaciones laborales con exigencias prudenciales en materia de ciberseguridad, continuidad del negocio y protección del usuario financiero.

El presente apartado analiza esta arquitectura normativa mediante seis niveles concurrentes: constitucional, laboral general, específico del teletrabajo, regulatorio financiero, complementario y operativo. Finalmente, se desarrollan las implicaciones jurídicas que este marco normativo impone sobre las dos metodologías articuladas en la presente investigación: la Administración por Objetivos y la Evaluación del Desempeño de 360 Grados.

2.4.1 FUNDAMENTO CONSTITUCIONAL APLICABLE AL TRABAJO BAJO MODALIDAD HÍBRIDA

La Constitución de la República de Honduras, aprobada mediante Decreto No. 131 del 11 de enero de 1982, reconoce el trabajo como un derecho y una obligación social. Este reconocimiento constituye el fundamento normativo de máxima jerarquía aplicable a toda relación laboral en el país, independientemente del lugar físico donde se preste el servicio. El artículo 127 establece que el trabajo debe ejercerse en condiciones equitativas y satisfactorias, y que el Estado tiene la obligación de crear las condiciones necesarias para garantizar a todo trabajador una ocupación digna y debidamente remunerada.

Aunque la norma constitucional no contempla expresamente el teletrabajo, debido a que su redacción es anterior a la expansión de las tecnologías de información y comunicación, su formulación amplia no restringe el ejercicio del derecho laboral a la modalidad presencial. Esta amplitud permite interpretar que las modalidades híbridas de trabajo también se encuentran

amparadas constitucionalmente, siempre que se respeten las condiciones de dignidad, remuneración justa y estabilidad laboral (Constitución de la República de Honduras, 1982).

El artículo 128 desarrolla las garantías fundamentales del trabajador, incluyendo la jornada limitada, la igualdad salarial entre trabajadores que desempeñan labores equivalentes, el derecho al descanso semanal y a vacaciones remuneradas, así como las condiciones mínimas de seguridad e higiene. La interpretación contemporánea de esta disposición sostiene que estos derechos son irrenunciables y deben garantizarse independientemente del lugar físico donde se preste el servicio, lo que implica que el hecho de que un colaborador de Empresa ABC Honduras trabaje desde su domicilio bajo modalidad híbrida no reduce el alcance de sus derechos constitucionales.

Asimismo, el principio de igualdad y no discriminación implica que los trabajadores bajo modalidad híbrida no pueden recibir un trato diferenciado respecto a quienes desarrollan sus funciones bajo esquemas presenciales, salvo aquellas diferencias estrictamente derivadas de la naturaleza operativa de la modalidad de trabajo. En consecuencia, la institución está obligada a adaptar sus prácticas internas a esta modalidad sin menoscabo de las garantías constitucionales. Finalmente, el artículo 129 impone al Estado la responsabilidad de proteger los derechos laborales reconocidos y promover su mejora continua, lo que refuerza la pertinencia de la legislación específica sobre teletrabajo desarrollada en años recientes.

2.4.2 MARCO LABORAL GENERAL: EL CÓDIGO DEL TRABAJO COMO FUNDAMENTO INTERPRETATIVO

El Código del Trabajo de Honduras, contenido en el Decreto No. 189 del 19 de mayo de 1959 y sus posteriores reformas, constituye la norma marco que regula las relaciones laborales dependientes en el país. Aunque este cuerpo normativo no tipifica expresamente el teletrabajo como figura autónoma, contiene disposiciones de aplicación general que permiten sustentar jurídicamente la implementación de esquemas híbridos en instituciones como Empresa ABC, siempre que se respete el principio de voluntariedad y el consentimiento mutuo entre las partes contratantes.

Disposiciones generales y definiciones aplicables. El artículo 1 del Código establece que su objeto es regular las relaciones entre el capital y el trabajo, colocándolas sobre una base de justicia social a fin de garantizar al trabajador las condiciones necesarias para una vida normal y al capital una compensación equitativa de su inversión. Esta formulación es neutral respecto al lugar de

prestación del servicio, lo que permite interpretar que las modalidades no presenciales están plenamente amparadas por la normativa vigente. El artículo 4 define al trabajador como toda persona natural que presta servicios materiales, intelectuales o mixtos a otra persona natural o jurídica bajo un vínculo laboral y mediante remuneración, mientras que el artículo 5 define al patrono como toda persona natural o jurídica que se beneficia de los servicios de uno o más trabajadores en virtud de una relación contractual laboral. Estas definiciones son aplicables plenamente a la relación entre Empresa ABC Honduras y sus colaboradores bajo modalidad híbrida, dado que la existencia de la relación laboral depende de la concurrencia de los elementos de subordinación, prestación personal y remuneración, no del lugar físico de ejecución (Código del Trabajo de Honduras, 1959, arts. 1, 4 y 5).

Voluntariedad y modificación contractual: el código contempla la posibilidad de pactar condiciones especiales de trabajo cuando la naturaleza del servicio así lo requiera, y establece que toda modificación de las condiciones contractuales debe realizarse por mutuo consentimiento entre empleador y trabajador. Esta disposición es de aplicación directa al caso Empresa ABC Honduras: la adopción del esquema híbrido para un colaborador previamente contratado bajo régimen presencial constituye una modificación sustancial de las condiciones contractuales y, por tanto, debe formalizarse mediante adenda contractual escrita en la cual se acuerden expresamente los términos de la nueva modalidad. La inobservancia de esta formalidad podría generar contingencias laborales para la institución, particularmente en escenarios de retorno forzoso a la presencialidad sin consentimiento del trabajador.

Obligaciones recíprocas en contexto de trabajo distribuido: las obligaciones mutuas reconocidas por el Código, esto es, el deber del patrono de proporcionar los medios necesarios para el desempeño del trabajo y el deber del trabajador de cumplir sus funciones de forma diligente y utilizar adecuadamente los recursos asignados, trascienden el espacio físico de la organización y permanecen plenamente vigentes en escenarios de teletrabajo híbrido. Para Empresa ABC Honduras, esta disposición tiene implicaciones operativas concretas: la institución debe proveer las herramientas tecnológicas, el acceso seguro a los sistemas y las condiciones de conectividad necesarias para que el colaborador desempeñe sus funciones desde el domicilio en condiciones equivalentes a las del puesto presencial.

Jornada laboral y aplicación al esquema híbrido: el artículo 322 del Código del Trabajo establece que la jornada ordinaria diurna no puede exceder de ocho horas diarias ni de cuarenta y cuatro horas semanales; la jornada nocturna, de seis horas diarias o treinta y seis semanales; y la jornada mixta, de siete horas diarias o cuarenta y dos semanales. En el contexto del trabajo híbrido, la aplicación de esta disposición debe orientarse hacia el cumplimiento de metas y resultados verificables, considerando que el control horario estricto resulta operativamente complejo y, en muchos casos, contraproducente cuando el colaborador desempeña sus funciones desde un espacio que no está bajo supervisión directa del empleador. Sin embargo, esta flexibilidad operativa no debe convertirse en mecanismo de extensión informal de la jornada: la práctica organizacional hondureña documenta con frecuencia situaciones de llamadas en horas no laborales y requerimientos extra jornada que vulneran los límites legales de la jornada y que motivan la pertinencia de incorporar formalmente el principio de desconexión digital reconocido por la legislación específica sobre teletrabajo. Para Empresa ABC Honduras, esta tensión es particularmente relevante por la naturaleza ininterrumpida de la operación bancaria y por la presión competitiva derivada de la transformación digital del sector financiero (Código del Trabajo de Honduras, 1959, art. 322).

Seguridad e higiene aplicables al domicilio del teletrabajador: los artículos 391, 395, 397 y 398 del Código establecen principios generales sobre condiciones de higiene y seguridad que son aplicables independientemente del lugar donde se ejecute el trabajo. El artículo 391 obliga al empleador a adoptar las medidas necesarias para proteger la vida, salud y moralidad del trabajador; el artículo 395 le impone el deber de informar, prevenir y evitar riesgos laborales; el artículo 397 exige que las condiciones del lugar de trabajo se adapten a las características físicas, psicológicas y personales del trabajador; y el artículo 398 faculta a las autoridades laborales a verificar el cumplimiento de estas normas. La doctrina laboral contemporánea sostiene que estas obligaciones del empleador no se circunscriben al espacio físico de la empresa, sino que se extienden a todo lugar donde el trabajador preste sus servicios. En consecuencia, el domicilio del colaborador de Empresa ABC Honduras, cuando se utiliza como espacio de teletrabajo, queda incluido dentro del ámbito de aplicación de estas disposiciones y debe cumplir con criterios mínimos de ergonomía, iluminación, ventilación, conectividad segura y accesibilidad (Código del Trabajo de Honduras, 1959, arts. 391, 395, 397 y 398).

2.4.3 MARCO ESPECÍFICO SOBRE TELETRABAJO: DEL RECONOCIMIENTO DE EMERGENCIA A LA REGULACIÓN INTEGRAL

2.4.3.1 DECRETO NO. 31-2020: PRIMER RECONOCIMIENTO LEGAL EN CONTEXTO DE EMERGENCIA SANITARIA

El primer reconocimiento expreso del teletrabajo en la legislación hondureña se produjo mediante el Decreto No. 31-2020, denominado "Ley Especial de Aceleración Económica y Protección Social frente a los Efectos del Coronavirus COVID-19", emitido por el Congreso Nacional como medida de respuesta a la emergencia sanitaria global. El artículo 8 de este decreto autorizó la implementación del teletrabajo durante la pandemia bajo condiciones mínimas relacionadas con el uso de herramientas tecnológicas, la supervisión remota del cumplimiento, las reglas de propiedad y uso de equipos, la forma de pago de los costos de interconexión, la propiedad de los datos e información transmitida, los procesos de almacenamiento seguro de la información y el respeto a los derechos laborales del trabajador. Aunque el alcance del decreto fue inicial y de carácter transitorio, sentó las bases jurídicas para que organizaciones del sector financiero, incluyendo a Empresa ABC Honduras, adoptaran masivamente esquemas de trabajo a distancia como respuesta a la crisis sanitaria, y configuró el precedente normativo a partir del cual se construyó posteriormente la regulación integral del teletrabajo en Honduras (Congreso Nacional de Honduras, 2020).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En este subapartado se desarrolla la congruencia metodológica de la investigación, entendida como la coherencia lógica existente entre el problema de investigación, las preguntas planteadas, los objetivos del estudio, el marco teórico y las estrategias metodológicas utilizadas para la recolección y análisis de los datos. Esta articulación garantiza que cada componente del estudio responda de manera consistente al fenómeno investigado, evitando inconsistencias que puedan afectar la validez, confiabilidad y pertinencia de los resultados obtenidos.

En la presente investigación, la congruencia metodológica se establece a partir del análisis

del teletrabajo híbrido y su relación con la productividad y el liderazgo estratégico en Empresa ABC, manteniendo correspondencia entre las variables de estudio, las bases teóricas desarrolladas y las técnicas metodológicas seleccionadas para el levantamiento y análisis de la información.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica permite organizar de manera estructurada los elementos principales de la investigación, relacionando el problema de estudio, los objetivos planteados, las variables analizadas y las técnicas utilizadas para la recolección de la información. Su utilización facilita la visualización integral del estudio y contribuye al desarrollo ordenado del proceso investigativo.

En la presente investigación, la matriz metodológica se desarrolla a partir del análisis del teletrabajo híbrido y su relación con la productividad laboral y el liderazgo estratégico en Empresa ABC, tomando en consideración las variables de estudio y las dimensiones conceptuales definidas en el marco teórico.

3.1.1 Matriz metodológica

Título de la investigación	Objetivos de la investigación		Variables
	Objetivo general	Objetivos específicos	
Teletrabajo híbrido como herramienta de gestión para fortalecer la productividad y el liderazgo estratégico en Empresa ABC	Diseñar un plan de evaluación e implementación del teletrabajo híbrido para Empresa ABC, a partir del diagnóstico organizacional y el análisis de los factores que inciden en la productividad y el liderazgo estratégico, con el fin de fortalecer la gestión de sus departamentos y aportar un modelo con potencial de escalabilidad a otras empresas.	Diagnosticar la situación actual del teletrabajo híbrido en los departamentos de Empresa ABC en términos de cobertura, modalidad de aplicación y resultados percibidos.	Estrategia
		Determinar las herramientas y metodologías técnicas, financieras y de competencias directivas que sustentan el diseño de un plan de evaluación e implementación del teletrabajo híbrido en Empresa ABC.	Productividad
		Formular un plan de evaluación e implementación del teletrabajo híbrido para los departamentos de Empresa ABC, que fortalezca la productividad y el liderazgo estratégico, y que sea escalable a otras empresas.	Liderazgo estratégico

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

El esquema presenta la relación entre la implementación del teletrabajo híbrido y las variables de productividad laboral y liderazgo estratégico, evaluadas mediante distintas dimensiones que permiten analizar el impacto de esta modalidad laboral en el desempeño organizacional y la gestión de equipos en Empresa ABC.

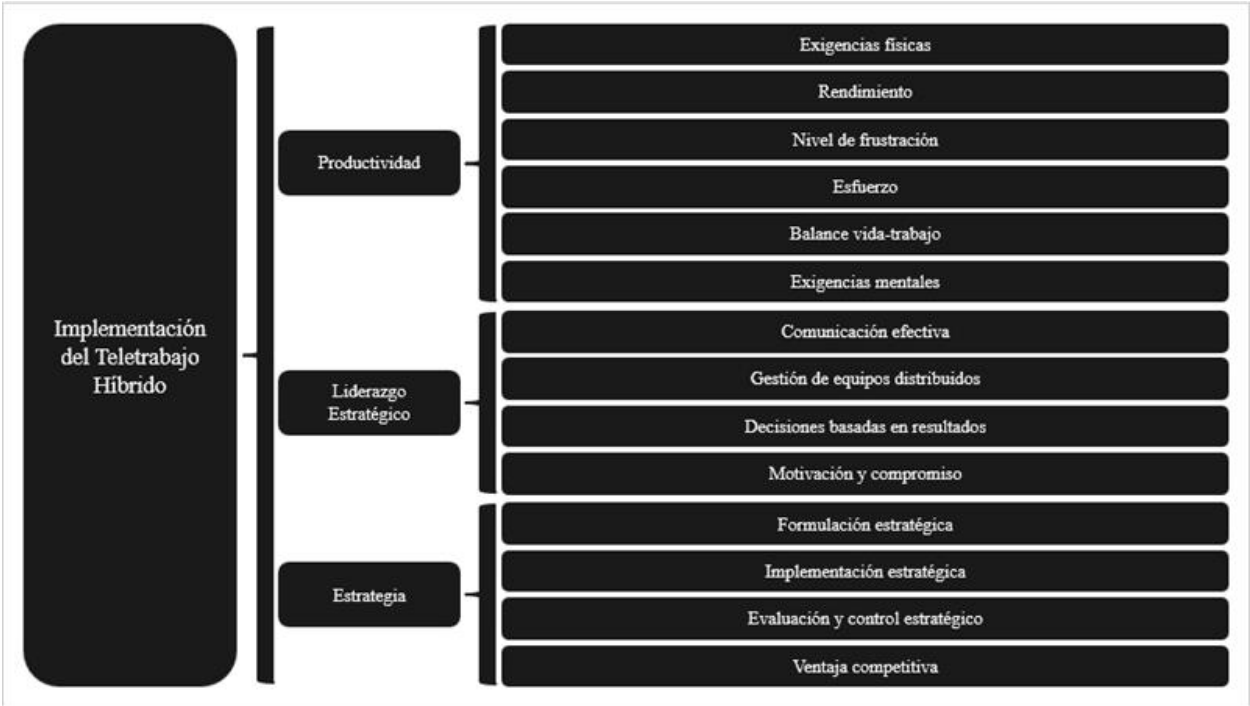


Figura 1 Fuente: (Elaboración propia, 2026)

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En el presente estudio, la matriz de operacionalización de variables tiene como propósito definir de manera precisa las variables analizadas, sus dimensiones e indicadores de medición, permitiendo establecer cómo serán observadas y evaluadas dentro de la investigación. Su utilización facilita la organización de la información y el desarrollo de los instrumentos de recolección de datos en función de los objetivos planteados.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Productividad	La productividad laboral se define como un constructo multidimensional que expresa la relación entre los resultados cuantitativos y cualitativos producidos por el trabajador y los recursos empleados para generarlos, considerando simultáneamente la eficiencia en el uso de insumos, la eficacia en el logro de objetivos pactados, la calidad de los entregables y la sostenibilidad del proceso productivo a lo largo del tiempo (OCDE, 2023).	Es la sumatoria de los ítems de cada dimensión medidos en escala Likert de 1 a 5 (1=Totalmente en desacuerdo, 5=Totalmente de acuerdo). La puntuación total se obtiene promediando el puntaje de todos los ítems.	Eficiencia en el uso de recursos	1. Utilizo los recursos asignados de manera óptima para cumplir mis tareas.
				2. Minimizo el desperdicio de tiempo y materiales en mi área de trabajo.
				3. Cumpló mis funciones dentro de los plazos establecidos sin necesidad de horas extra.
			Eficacia en el logro de objetivos	1. Alcanzo las metas establecidas por mi área en los plazos acordados.
				2. Mis resultados de trabajo están alineados con los objetivos organizacionales.
				3. Resuelvo los obstáculos que se presentan para cumplir mis objetivos laborales.
			Calidad de los entregables	1. Los productos o servicios que genero cumplen con los estándares de calidad requeridos.
				2. Realizo revisiones y controles antes de entregar mi trabajo.
				3. Los errores en mi trabajo son escasos y corrijo rápidamente cuando ocurren.
			Sostenibilidad del proceso productivo	1. Mantengo un ritmo de trabajo constante a lo largo

				del tiempo sin deteriorar mi desempeño.
				2. Propongo mejoras continuas a los procesos en los que participo.
				3. Mi desempeño laboral se mantiene estable incluso ante cambios o presiones externas.
Liderazgo estratégico	El liderazgo estratégico se define como las funciones desempeñadas por individuos en los niveles más altos de una organización (directores ejecutivos, altos directivos y miembros de la junta directiva) que tienen consecuencias estratégicas para la empresa, abarcando lo que los líderes estratégicos son, lo que hacen, por qué lo hacen y cómo lo hacen.	Es la sumatoria de los ítems de cada dimensión medidos en escala Likert de 1 a 5 (1=Totalmente en desacuerdo, 5=Totalmente de acuerdo). La puntuación total se obtiene promediando el puntaje de todos los ítems.	Visión estratégica	1. El líder comunica claramente la visión y dirección futura de la organización.
				2. El líder anticipa cambios del entorno y adapta la estrategia oportunamente.
				3. El líder establece metas de largo plazo alineadas con la misión institucional.
			Toma de decisiones	1. El líder toma decisiones basadas en información y análisis riguroso.
				2. El líder considera los riesgos y oportunidades antes de decidir.
				3. El líder actúa con rapidez y firmeza ante situaciones críticas o inciertas.
			Gestión del cambio	1. El líder promueve una cultura de innovación y mejora continua.
				2. El líder gestiona la resistencia al cambio de manera efectiva.
				3. El líder implementa transformaciones organizacionales de forma ordenada.
			Influencia y comunicación	1. El líder genera confianza y compromiso en los

				miembros del equipo.
				2. El líder comunica de manera clara y transparente las decisiones estratégicas.
				3. El líder escucha activamente las ideas y preocupaciones de su equipo.
Estrategia	La estrategia organizacional se define como el conjunto integrado de compromisos y acciones que una organización adopta deliberadamente para explotar sus competencias esenciales y obtener una ventaja competitiva sostenible, implicando la elección de objetivos de largo plazo, la asignación de recursos y la determinación de los cursos de acción necesarios para alcanzar una posición diferenciada en el entorno competitivo (Porter, 1996; Hitt, Ireland y Hoskisson, 2022).	Es la sumatoria de los ítems de cada dimensión medidos en escala Likert de 1 a 5 (1=Totalmente en desacuerdo, 5=Totalmente de acuerdo). La puntuación total se obtiene promediando el puntaje de todos los ítems.	Formulación estratégica	1. La organización define claramente su misión, visión y objetivos estratégicos.
				2. Los directivos analizan el entorno externo e interno antes de formular la estrategia.
				3. Las estrategias están alineadas con los recursos y capacidades de la organización.
			Implementación estratégica	1. La organización asigna los recursos necesarios para ejecutar las iniciativas estratégicas.
				2. Los planes operativos se articulan coherentemente con la estrategia organizacional.
				3. Existe una comunicación efectiva de los objetivos estratégicos a todos los niveles.
			Evaluación y control estratégico	1. La organización monitorea periódicamente el avance en el logro de sus objetivos estratégicos.
				2. Se realizan ajustes oportunos a la

				estrategia cuando los resultados no son los esperados. 3. Se utilizan indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el éxito estratégico.
			Ventaja competitiva	1. La organización posee capacidades distintivas que la diferencian de sus competidores.
				2. Las estrategias implementadas generan valor sostenible para los grupos de interés.
				3. La organización adapta su propuesta de valor ante cambios en el entorno competitivo.

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En este apartado se describe la ruta metodológica que orienta la presente investigación, estableciendo con claridad el enfoque, alcance, diseño, métodos e instrumentos utilizados en el estudio. La selección de cada uno de estos elementos responde a la necesidad de analizar el impacto del teletrabajo híbrido en la productividad laboral y el liderazgo estratégico dentro de Empresa ABC.

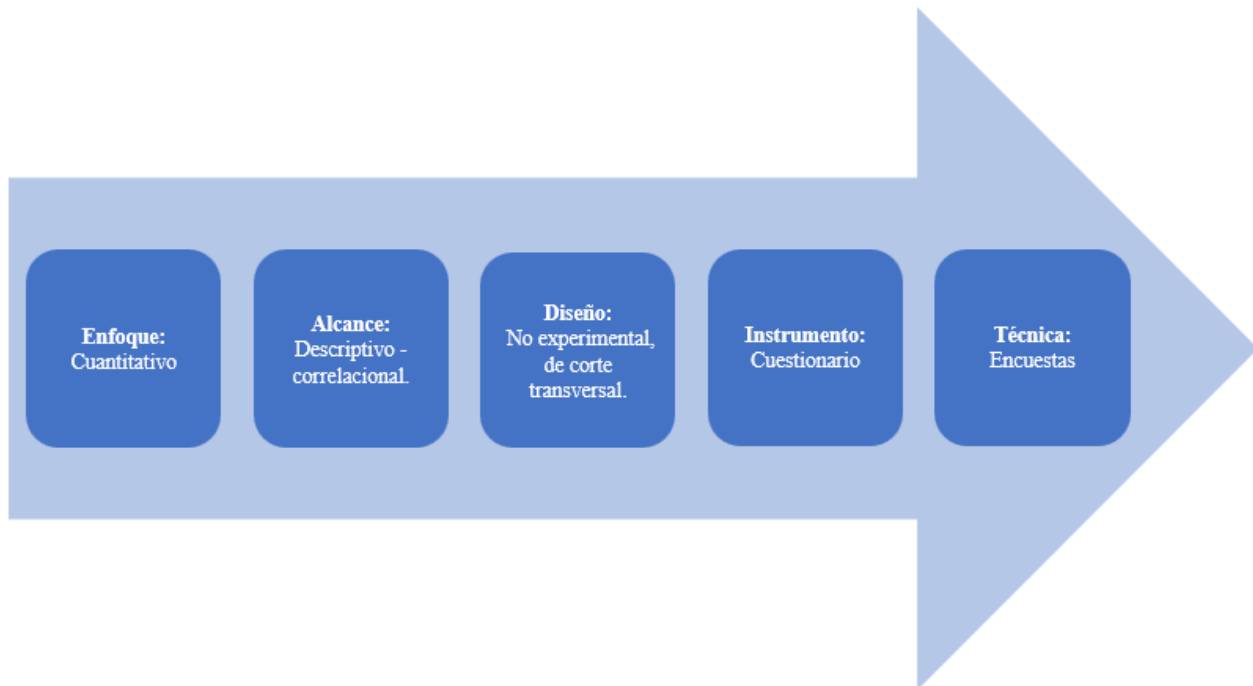


Figura 2 Fuente: (Elaboración propia, 2026)

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolla bajo un diseño no experimental de corte transversal, debido a que las variables de estudio serán analizadas en su contexto natural sin manipulación deliberada. Este diseño permite estudiar el teletrabajo híbrido y su relación con la productividad laboral y el liderazgo estratégico en Empresa ABC dentro de un momento específico.

Asimismo, el corte transversal implica que la recolección de datos se realizará en un único período de tiempo, permitiendo obtener información sobre las condiciones actuales de la modalidad híbrida dentro de la institución.

3.3.1 POBLACIÓN

La población objeto de estudio fue conformada por 30 colaboradores del Departamento de Créditos Banca de Personas de Empresa ABC, quienes desempeñan sus funciones bajo modalidad de teletrabajo híbrido. La selección de esta población responde a la necesidad de analizar las percepciones y condiciones asociadas con la productividad laboral y el liderazgo estratégico dentro del contexto organizacional del área seleccionada.

Debido a que la población era reducida y accesible para la investigación, se trabajó con la totalidad de los colaboradores identificados, permitiendo obtener información directa sobre las variables analizadas en el estudio.

3.3.2 MUESTRA

La muestra de la investigación estuvo conformada por la totalidad de la población objeto de estudio, integrada por 30 colaboradores del Departamento de Créditos Banca de Personas de Empresa ABC.

Debido al tamaño reducido y accesible de la población, se trabajó mediante un censo poblacional, permitiendo recopilar información directa de todos los participantes involucrados en el estudio.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

La presente investigación utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que la selección de los participantes se realizó considerando la accesibilidad y disponibilidad de los colaboradores pertenecientes al Departamento de Créditos Banca de Personas de Empresa ABC.

Asimismo, debido a que la población objeto de estudio fue conformada únicamente por 30 colaboradores, se trabajó con la totalidad de los participantes identificados, aplicando un censo poblacional para la recolección de la información requerida en la investigación.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TECNICAS

Para la recolección de datos del presente estudio se empleó la técnica de la encuesta, la cual constituye un procedimiento estandarizado que permite obtener información de una muestra representativa de sujetos a través de un conjunto de preguntas estructuradas, posibilitando la medición sistemática de variables en grandes grupos de manera eficiente y objetiva.

La elección de esta técnica se justifica por la naturaleza cuantitativa de la investigación, ya que permite recopilar datos de manera uniforme sobre las variables productividad, liderazgo estratégico y estrategia en los sujetos de estudio, garantizando la comparabilidad de las respuestas y facilitando su posterior análisis estadístico. Asimismo, la encuesta resulta especialmente adecuada cuando se busca describir o establecer relaciones entre variables a partir de la percepción de los propios actores organizacionales.

Los instrumentos diseñados para esta técnica utilizaron la escala de Likert, la cual es una escala de medición ordinal ampliamente validada en investigaciones del ámbito organizacional y de las ciencias sociales.

La utilización de la escala Likert se justifica por las siguientes razones: en primer lugar, permite cuantificar percepciones y actitudes que de otro modo serían difíciles de medir directamente; en segundo lugar, facilita la obtención de datos con niveles aceptables de confiabilidad y validez cuando los ítems están correctamente formulados; y en tercer lugar, su formato es de fácil comprensión para los encuestados, lo que reduce el sesgo de respuesta y aumenta la tasa de participación.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Como instrumento de recolección de datos se empleó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas elaboradas bajo escala de Likert, orientadas a medir las dimensiones relacionadas con las variables de estudio.

El cuestionario fue diseñado tomando como referencia las bases teóricas desarrolladas en la investigación y los antecedentes metodológicos analizados previamente, permitiendo evaluar

aspectos asociados con el teletrabajo híbrido, la productividad laboral y el liderazgo estratégico dentro de Empresa ABC.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Inicialmente, se solicitó la autorización correspondiente para la aplicación del instrumento de investigación dentro del Departamento de Créditos Banca de Personas de Empresa ABC, con el propósito de coordinar la participación de los colaboradores incluidos en el estudio y facilitar un tiempo prudencial para el desarrollo de la encuesta.

Posteriormente, la recolección de la información se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario electrónico elaborado a través de Google Forms, enviados de manera digital el 28 y 29 de mayo de 2026; plataforma que permitió la distribución digital del instrumento y la recopilación sistemática de las respuestas de los participantes. El enlace de acceso al cuestionario fue compartido a los colaboradores seleccionados mediante los canales de comunicación institucional autorizados.

Finalmente, la información obtenida fue organizada y tabulada mediante el programa Microsoft Excel 2019, permitiendo el análisis de los datos recopilados para la interpretación de los resultados relacionados con el teletrabajo híbrido, la productividad laboral y el liderazgo estratégico dentro de Empresa ABC.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información utilizadas en la presente investigación permitieron obtener los datos y fundamentos necesarios para el desarrollo del estudio sobre teletrabajo híbrido, productividad laboral y liderazgo estratégico en Empresa ABC. Para ello, se emplearon fuentes primarias y secundarias, las cuales proporcionaron información relevante para el análisis de las variables investigadas.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias estuvieron conformadas por la información obtenida directamente de los colaboradores del Departamento de Créditos Banca de Personas de Empresa ABC, mediante la aplicación del cuestionario elaborado para la investigación. La información recopilada permitió conocer las percepciones y condiciones relacionadas con el teletrabajo híbrido, la productividad

laboral y el liderazgo estratégico dentro de la institución.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias estuvieron constituidas por toda aquella información que ha sido previamente recopilada, procesada e interpretada por otros autores o instituciones, sirviendo como sustento teórico y contextual para la presente investigación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Dichas fuentes se tratan de la obtención de información a través de libros científicos, revistas científicas, tesis, informes de investigación a empresas privadas, instrumentos y encuestas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La totalidad de los colaboradores seleccionados para la presente investigación participó voluntariamente en el estudio, lo que permitió alcanzar una tasa de respuesta del 100 %. En consecuencia, se obtuvo información de los 30 colaboradores que conforman el Departamento de Créditos Banca de Personas de Empresa ABC, garantizando la cobertura total de la población objeto de estudio.

El proceso de recolección de datos se desarrolló de manera sistemática con el propósito de obtener información confiable sobre las variables analizadas. Para ello, se aplicó un cuestionario a la totalidad de los colaboradores incluidos en la investigación, permitiendo recopilar información mediante la aplicación de una encuesta de 20 preguntas de manera online el día 29 de Mayo del 2026 relacionada con el teletrabajo híbrido, la productividad laboral y el liderazgo estratégico dentro del área evaluada.

El instrumento de investigación estuvo conformado por preguntas estructuradas bajo escala de Likert de cinco puntos, mediante las cuales los participantes expresaron su nivel de acuerdo respecto a diferentes afirmaciones vinculadas con las dimensiones objeto de estudio. La aplicación del cuestionario se realizó mediante la plataforma Google Forms, lo que facilitó la distribución digital del instrumento, el acceso de los participantes y la consolidación de la información para su posterior análisis.

Una vez finalizada la etapa de recolección, los datos obtenidos fueron organizados y tabulados para su análisis e interpretación, permitiendo identificar tendencias, percepciones y

relaciones asociadas con la implementación del teletrabajo híbrido y su incidencia en la productividad laboral y el liderazgo estratégico dentro de Empresa ABC.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

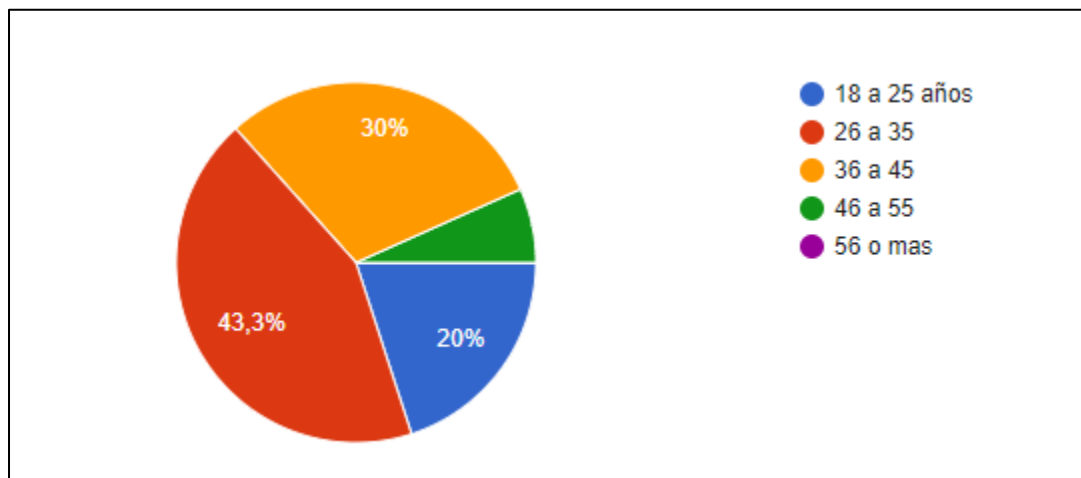


Figura 3: Edad de los colaboradores

La Figura 3 muestra que la mayoría de los colaboradores encuestados se encuentra en el rango de 26 a 35 años (43.3%), seguido por el grupo de 36 a 45 años (30%) y de 18 a 25 años (20%). Por su parte, los colaboradores entre 46 y 55 años representan el 6.7%, mientras que no se registraron participantes mayores de 56 años. Estos resultados evidencian que la población estudiada está compuesta principalmente por colaboradores y adultos jóvenes, lo que favorece la adopción de herramientas tecnológicas y modalidades de trabajo híbrido dentro de la organización.

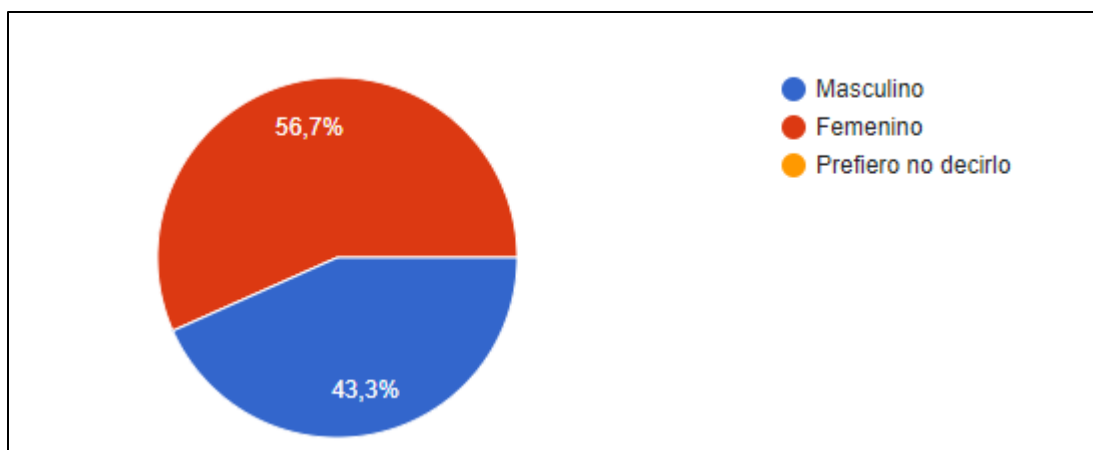


Figura 4: Género de los colaboradores

La Figura 4 muestra la distribución de los colaboradores del Departamento de Créditos Banca de Personas de Empresa ABC según su género, información recabada mediante el instrumento aplicado a la totalidad de la población objeto de estudio ($n=30$), lo que garantiza que los resultados presentados no corresponden a una muestra parcial, sino al censo completo de la unidad organizacional analizada.

Los datos revelan que el 56.7% de los participantes, equivalente a 17 colaboradores, se identificó con el género femenino, mientras que el 43.3% restante, correspondiente a 13 colaboradores, se identificó con el género masculino. Es importante destacar que no se registraron respuestas en la categoría "Prefiero no decirlo", lo cual indica que la totalidad de los encuestados optó por identificarse dentro de las categorías binarias tradicionales, sin que se presentaran casos de abstención o no respuesta en este ítem del instrumento.

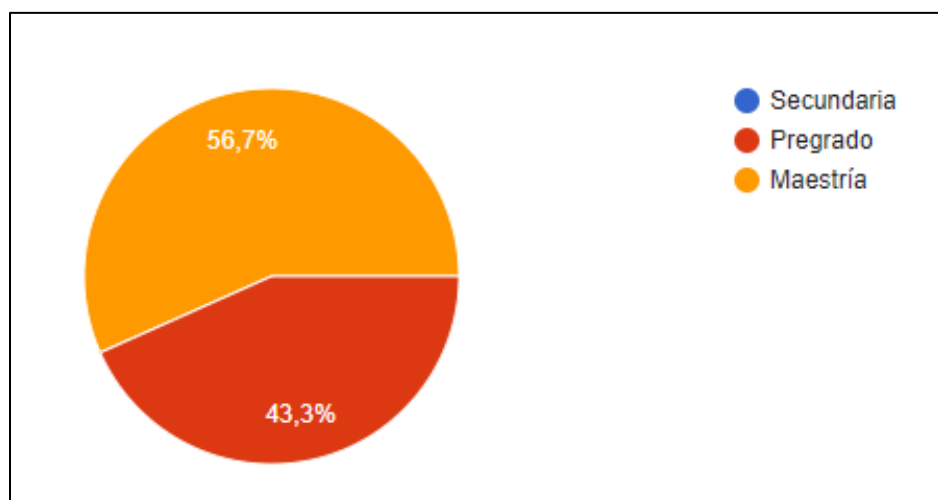


Figura 5: Nivel educativo

La Figura 5 presenta la distribución de los colaboradores del Departamento de Créditos

Banca de Personas de Empresa ABC según su nivel educativo, dimensión que resulta especialmente relevante para el presente estudio en la medida en que el nivel de formación académica puede incidir directamente en la capacidad de adaptación al teletrabajo híbrido, en el manejo autónomo de herramientas tecnológicas y en la comprensión de los esquemas de dirección por objetivos analizados en capítulos posteriores.

Los resultados muestran que el 56.7% de los participantes, equivalente a 17 colaboradores, cuenta con estudios de maestría, mientras que el 43.3% restante, correspondiente a 13 colaboradores, posee formación de pregrado. Cabe destacar que no se registraron colaboradores con nivel educativo de secundaria o técnico, lo que indica que la totalidad de la población estudiada cuenta, como mínimo, con un título universitario de pregrado, sin presentarse casos de formación por debajo de este nivel.

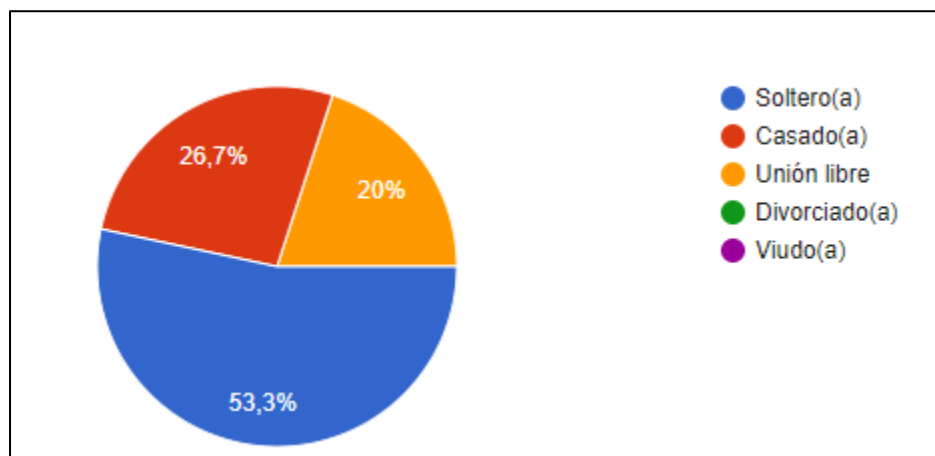


Figura 6: Estado civil

La Figura 6 muestra que el 53.3% de los colaboradores se encuentra soltero(a), seguido por un 26.7% que indicó estar casado(a) y un 20% que manifestó vivir en unión libre. No se registraron participantes divorciados o viudos. Estos resultados evidencian que la mayoría de la población estudiada se encuentra sin vínculo matrimonial formal, característica que puede influir en la percepción del equilibrio entre la vida laboral y personal dentro de la modalidad de teletrabajo híbrido.

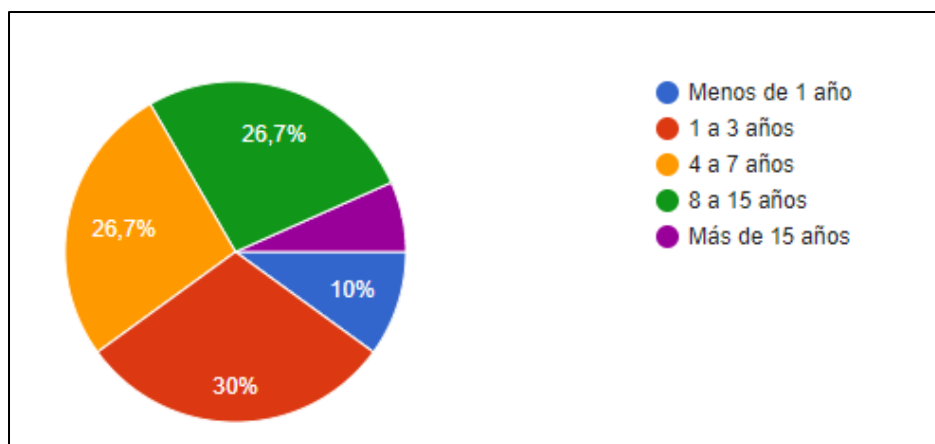


Figura 7: Antigüedad en la empresa

La Figura 7 presenta la distribución de los colaboradores según su antigüedad en Empresa ABC. Se observa que el 30% posee entre 1 y 3 años de permanencia en la institución, mientras que el 26.7% cuenta con una antigüedad de 4 a 7 años y otro 26.7% entre 8 y 15 años. Por su parte, el 10% tiene menos de un año de laborar en la empresa y el 6.7% supera los 15 años de antigüedad. Estos resultados reflejan una combinación de colaboradores con experiencia intermedia y consolidada dentro de la organización, lo que aporta diversidad de perspectivas respecto al teletrabajo híbrido, la productividad laboral y el liderazgo estratégico.

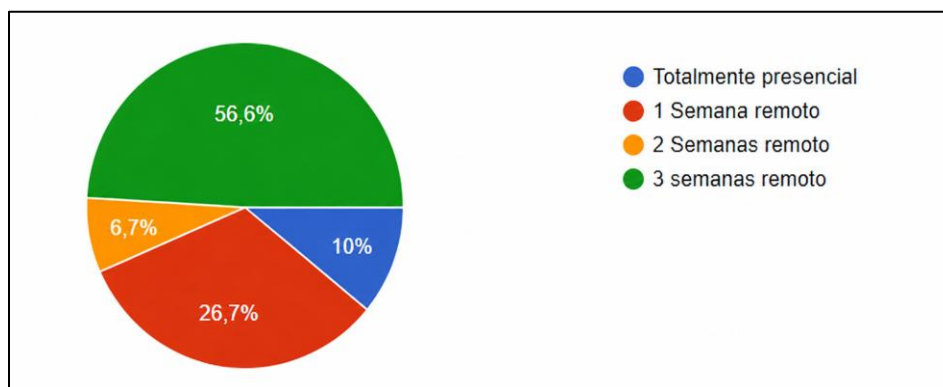


Figura 8: Modalidad de trabajo actual

La Figura 8 muestra la distribución de los colaboradores según la modalidad de trabajo que desempeñan actualmente. Se observa que la mayoría de los participantes (56.7%) trabaja bajo un esquema de tres semanas remotas, seguido por un 26.7% que realiza una semana remota. Por su parte, el 10% trabaja de forma totalmente presencial y el 6.7% bajo un esquema de dos semanas remotas. Estos resultados evidencian una alta adopción del teletrabajo híbrido dentro del Departamento de Créditos Banca de Personas de Empresa ABC, predominando modalidades con

una mayor proporción de trabajo remoto.

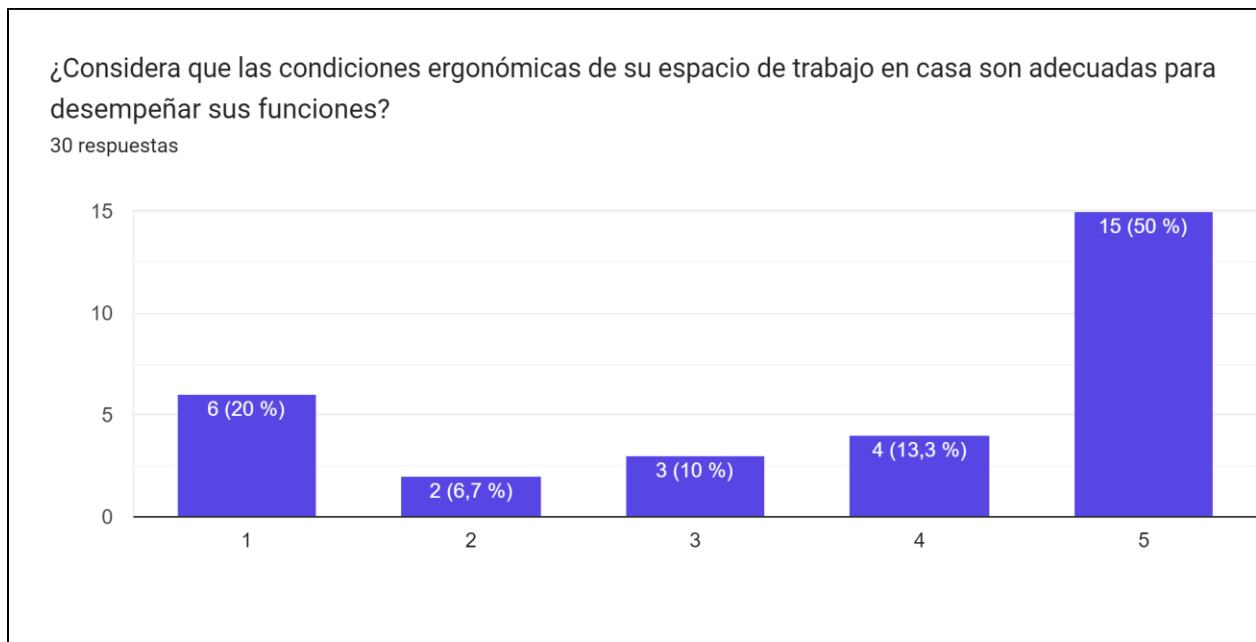


Figura 9: Condiciones ergonómicas del espacio de trabajo

La Figura 9 muestra la percepción de los colaboradores respecto a las condiciones ergonómicas de su espacio de trabajo en casa. Se observa que el 63.3% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que dispone de condiciones adecuadas para desempeñar sus funciones, destacando un 50% que seleccionó la valoración más alta. Por otro lado, el 26.7% expresó desacuerdo, mientras que el 10% se mantuvo neutral. Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría de los colaboradores considera que cuenta con condiciones ergonómicas favorables para el teletrabajo, aún existe un grupo significativo que percibe limitaciones en su espacio de trabajo, aspecto que podría influir en su bienestar y desempeño laboral.

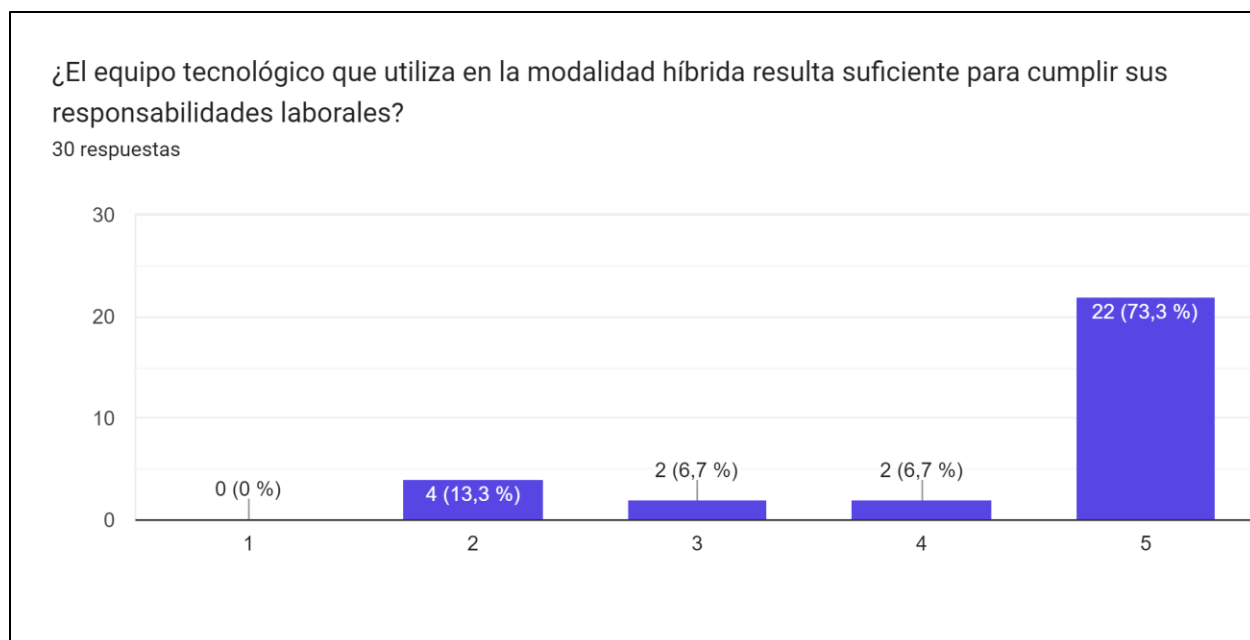


Figura 10: Equipo tecnológico utilizado para cumplir con responsabilidades laborales

La Figura 10 presenta la percepción de los colaboradores sobre la suficiencia del equipo tecnológico utilizado en la modalidad híbrida para cumplir con sus responsabilidades laborales. Los resultados muestran que el 80% de los encuestados se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, destacando un 73.3% que otorgó la valoración máxima. Por su parte, el 13.3% manifestó estar en desacuerdo y el 6.7% se mantuvo neutral. Estos resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores considera que dispone de los recursos tecnológicos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva bajo el esquema de teletrabajo híbrido, constituyendo un factor favorable para la productividad y el cumplimiento de los objetivos laborales.

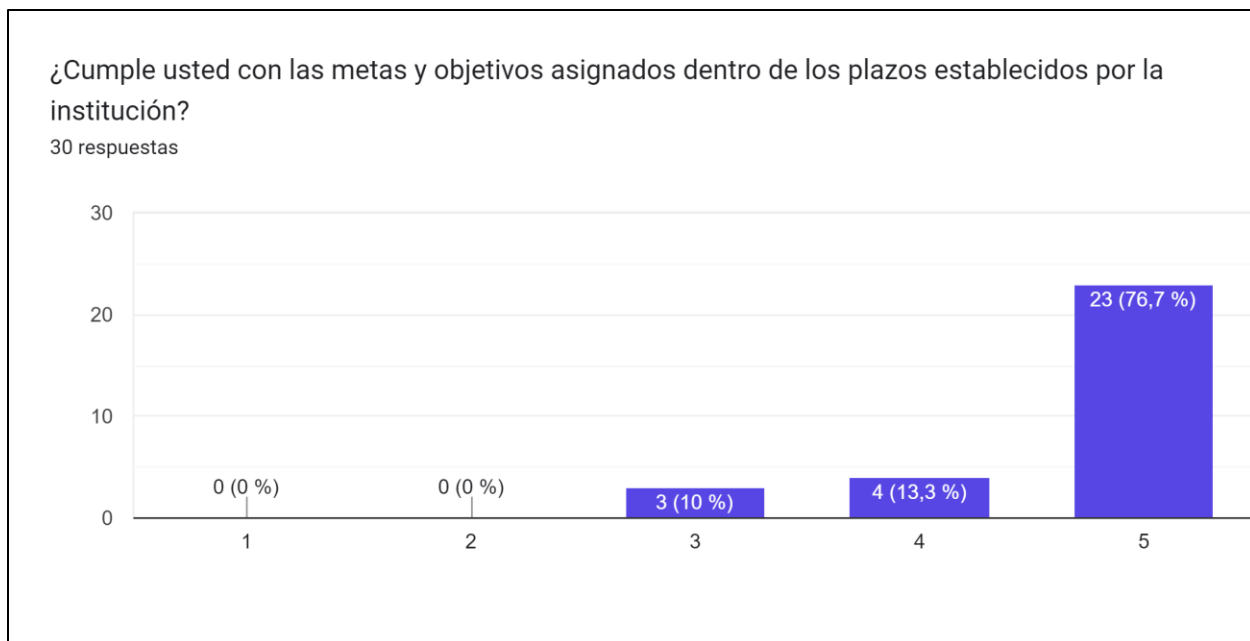


Figura 11: Metas y objetivos de la institución

La Figura 11 muestra la percepción de los colaboradores respecto al cumplimiento de las metas y objetivos asignados dentro de los plazos establecidos por la institución. Los resultados evidencian una valoración altamente positiva, ya que el 90% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, destacando un 76.7% que seleccionó la valoración máxima. Asimismo, el 10% se mantuvo neutral y no se registraron respuestas en desacuerdo. Estos resultados sugieren que los colaboradores perciben un alto nivel de cumplimiento de sus responsabilidades y objetivos laborales, lo que refleja una adecuada gestión del desempeño dentro del esquema de teletrabajo híbrido implementado en Empresa ABC.



Figura 12: Tareas completadas bajo la modalidad híbrida

En la figura 12 los resultados obtenidos respecto a la percepción de productividad en la modalidad híbrida revelan una tendencia marcadamente favorable hacia este esquema de trabajo. De un total de 30 respondientes, el 80% (n=24) otorgó la valoración máxima de 5, indicando que consideran que la cantidad de tareas completadas bajo la modalidad híbrida es igual o superior a la del trabajo presencial, lo que refleja una percepción altamente positiva de su rendimiento en este modelo. Las valoraciones intermedias (3 y 4) registraron cada una un 6,7% (n=2), mientras que la puntuación 2 no obtuvo ninguna respuesta (0%), y la valoración mínima de 1 fue seleccionada únicamente por el 6,7% (n=2) de los participantes. Esta distribución asimétrica, con una fuerte concentración en el extremo superior de la escala, sugiere que la gran mayoría de los encuestados percibe que su capacidad de cumplimiento de tareas no se ve comprometida e incluso puede verse favorecida bajo el esquema híbrido, lo cual constituye un hallazgo relevante para fundamentar la viabilidad y sostenibilidad de este modelo organizacional en el contexto estudiado.

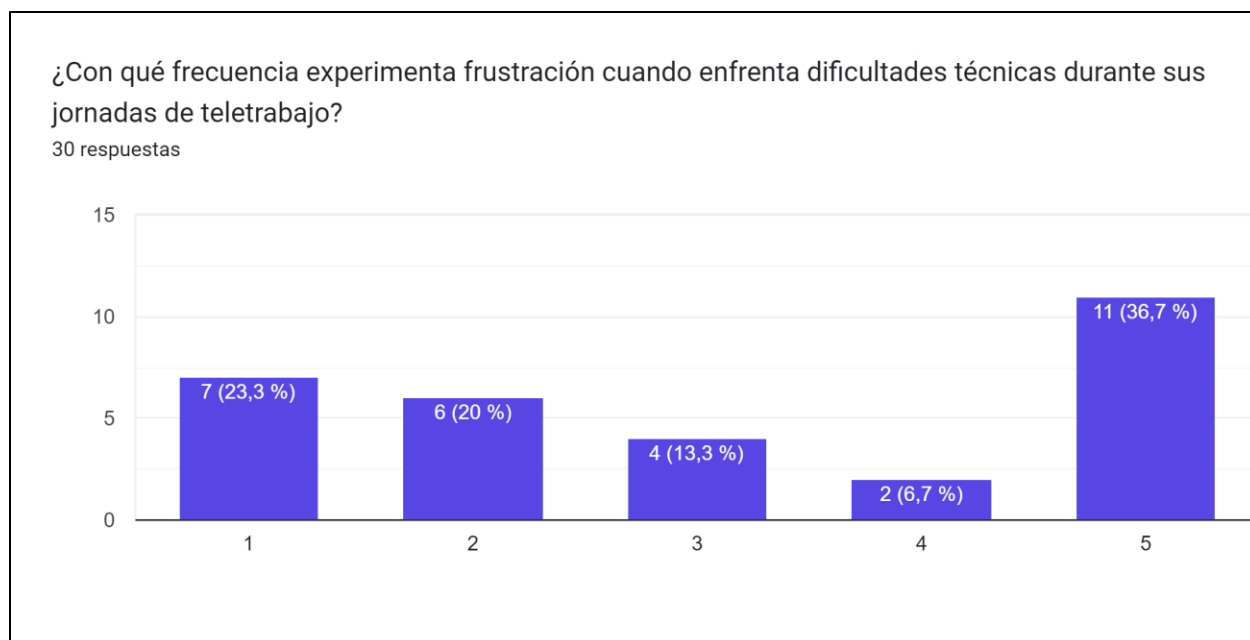


Figura 13: Frustración ante las dificultades técnicas

La Figura 13 presenta la frecuencia con la que los colaboradores experimentan frustración al enfrentar dificultades técnicas durante sus jornadas de teletrabajo. Los resultados muestran una distribución heterogénea, donde el 36.7% de los encuestados indicó una frecuencia alta de frustración, mientras que el 43.3% manifestó niveles bajos o muy bajos. Por su parte, el 13.3% se mantuvo en una posición neutral y el 6.7% reportó niveles moderadamente altos. Estos resultados sugieren que, aunque una parte importante de los colaboradores no percibe las dificultades técnicas como una fuente frecuente de frustración, existe un grupo significativo que sí experimenta afectaciones asociadas a este tipo de inconvenientes, lo que evidencia la importancia de fortalecer el soporte tecnológico y la continuidad operativa dentro del esquema de teletrabajo híbrido.



Figura 14: Comunicación limitada en días remotos

La Figura 14 muestra la percepción de los colaboradores respecto a si la limitación de la comunicación inmediata con su equipo les genera tensión durante los días remotos. Los resultados reflejan opiniones divididas, ya que el 46.7% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 43.3% indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo. Por su parte, el 10% se mantuvo neutral. Estos resultados sugieren que, aunque para una parte importante de los colaboradores la comunicación remota no representa una fuente significativa de tensión, existe un grupo similar que sí percibe dificultades asociadas a la falta de interacción inmediata, evidenciando la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación y coordinación dentro del esquema de teletrabajo híbrido.

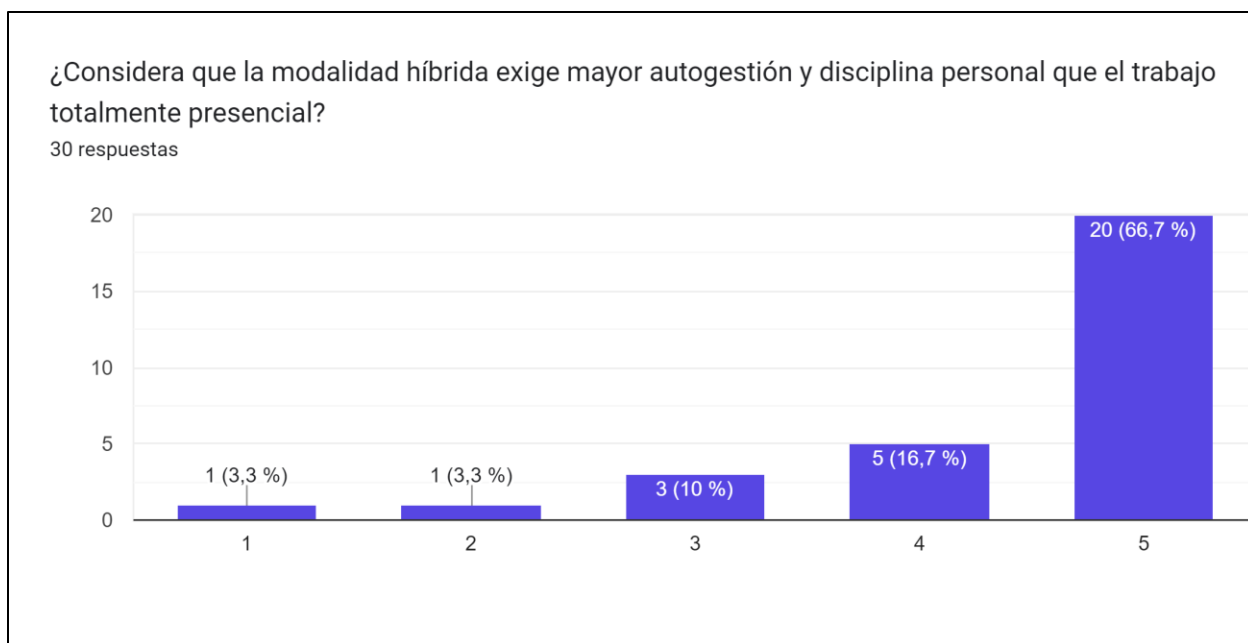


Figura 15: Autogestión y disciplina personal

La Figura 15 indica que los datos de esta pregunta son bastante contundentes y reflejan una percepción ampliamente compartida entre los encuestados. El 66,7% (n=20) otorgó la valoración máxima de 5, lo que indica que la mayoría de los participantes considera que la modalidad híbrida efectivamente demanda un mayor nivel de autogestión y disciplina personal en comparación con el trabajo totalmente presencial. Si a esto se suma el 16,7% (n=5) que se ubicó en el nivel 4, se obtiene que más del 83% de los respondientes se inclina hacia una percepción positiva de esta exigencia adicional. En contraste, las valoraciones más bajas tuvieron una presencia mínima, con apenas un 3,3% (n=1) en el nivel 1 y otro 3,3% (n=1) en el nivel 2, mientras que el nivel 3 concentró el 10% (n=3) restante. Esta distribución fuertemente sesgada hacia el extremo superior de la escala permite afirmar que los colaboradores son conscientes de que el esquema híbrido no es simplemente una combinación de espacios físicos, sino que implica un cambio real en la forma de organizarse, priorizarse y mantenerse enfocado sin la estructura que naturalmente provee el entorno presencial, lo cual tiene implicaciones directas para los procesos de formación y acompañamiento que las organizaciones deben diseñar para sostener este modelo de manera efectiva.

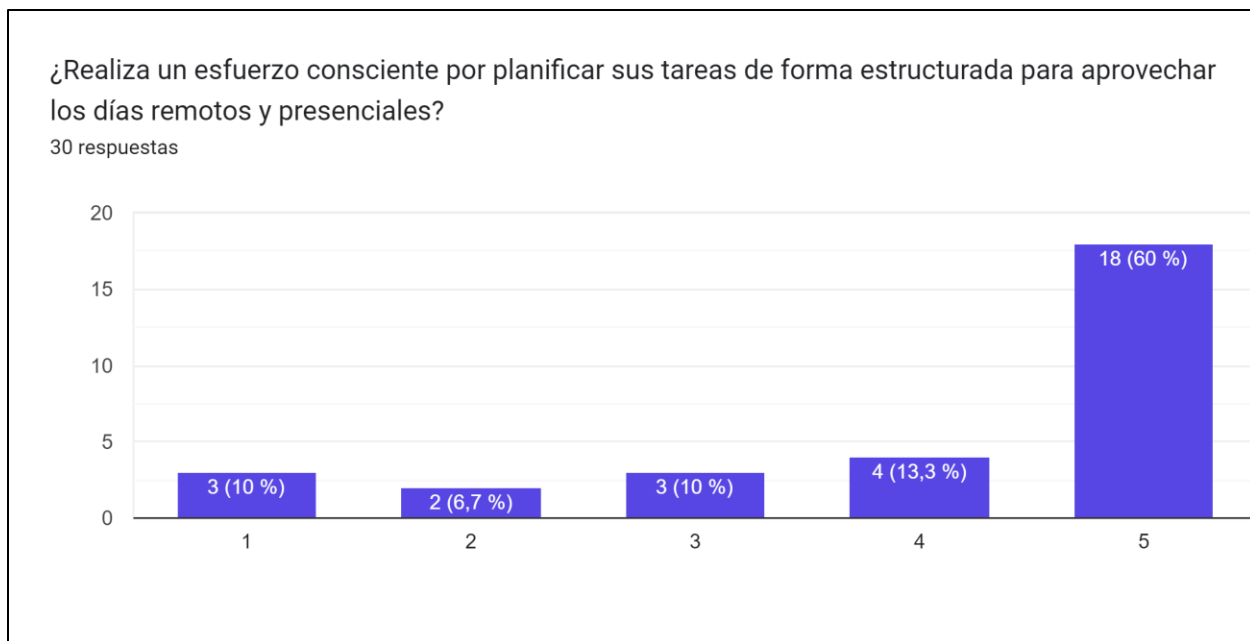


Figura 16: Planificación de tareas en días remotos y presenciales

La Figura 16 muestra la percepción de los colaboradores respecto a la planificación estructurada de sus tareas para aprovechar los días remotos y presenciales. Los resultados evidencian una tendencia marcadamente positiva, ya que el 73.3% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta práctica, destacando un 60% que seleccionó la valoración máxima. Por otro lado, el 16.7% indicó estar en desacuerdo y el 10% se mantuvo neutral. Estos resultados sugieren que la mayoría de los colaboradores reconoce la importancia de la planificación y la organización de sus actividades para gestionar de manera efectiva las exigencias del teletrabajo híbrido y optimizar su desempeño laboral.

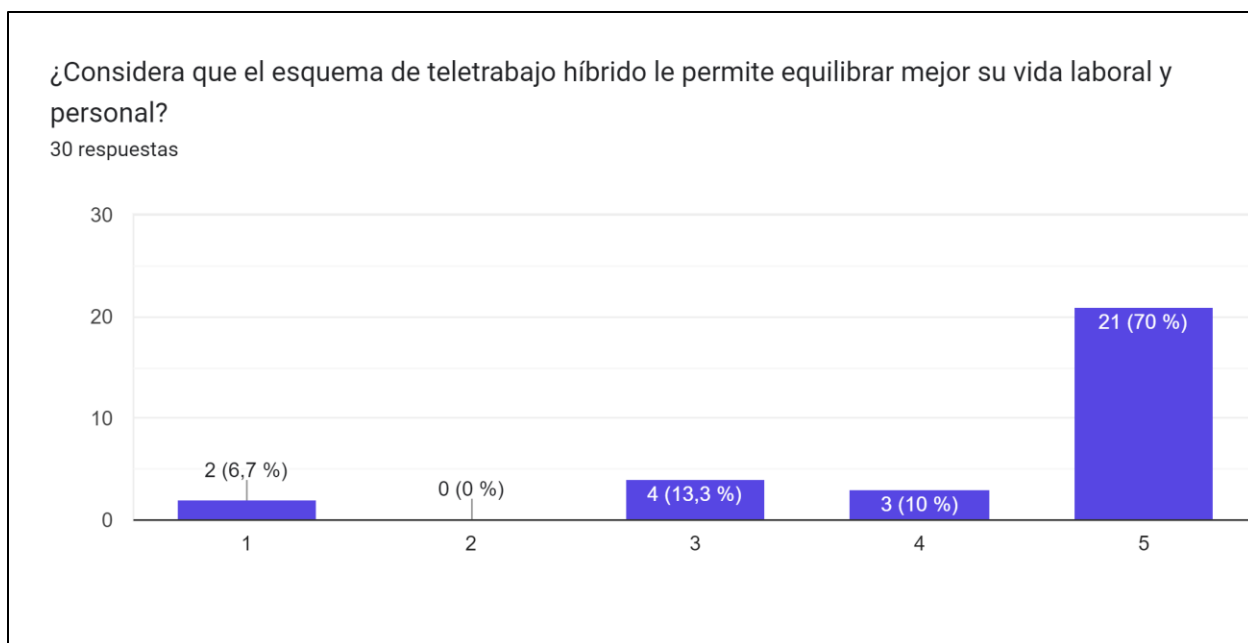


Figura 17: Equilibrio vida personal y laboral

La Figura 17 muestra que los resultados de esta pregunta reafirman una de las percepciones más consistentes que ha venido mostrando la encuesta a lo largo de sus diferentes dimensiones. El 70% de los participantes (n=21) otorgó la valoración máxima de 5, expresando que el teletrabajo híbrido les permite alcanzar un mejor equilibrio entre su vida laboral y personal, lo cual representa un hallazgo de gran peso considerando que el balance vida-trabajo es uno de los factores más citados en la literatura como determinante del bienestar y la satisfacción laboral. El 10% (n=3) se ubicó en el nivel 4, lo que eleva a un 80% la proporción de encuestados con una valoración favorable hacia este aspecto del esquema híbrido. En el extremo opuesto, solo el 6,7% (n=2) seleccionó el nivel 1, ningún participante eligió el nivel 2 y el 13,3% (n=4) se mantuvo en una posición neutral con el nivel 3. Esta distribución refuerza la idea de que la flexibilidad que ofrece el modelo híbrido no es percibida únicamente como una ventaja operativa, sino como un elemento que impacta positivamente en la calidad de vida de las personas, lo que debería considerarse un argumento central al momento de diseñar o evaluar políticas de gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas.

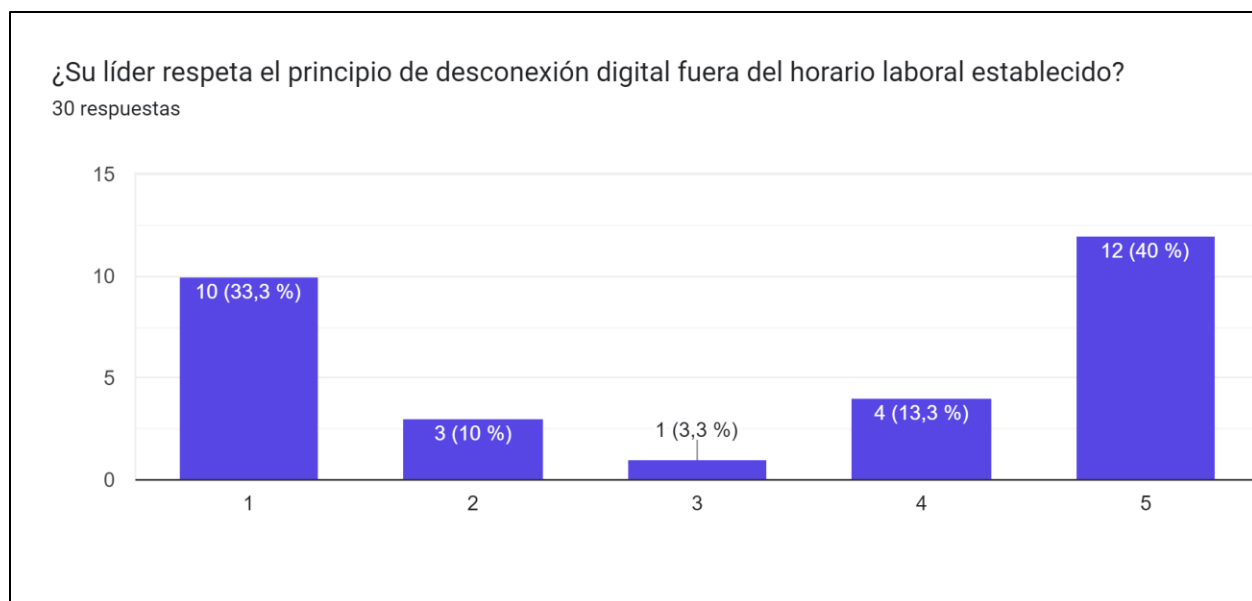


Figura 18: Desconexión digital

La Figura 18 presenta la percepción de los colaboradores respecto al respeto del principio de desconexión digital por parte de sus líderes fuera del horario laboral establecido. Los resultados muestran opiniones divididas, ya que el 43.3% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el 53.3% indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo. Por su parte, el 3.3% se mantuvo neutral. Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría percibe que sus líderes respetan los límites de la jornada laboral, existe un porcentaje importante de colaboradores que considera que la desconexión digital no se respeta plenamente, lo que podría afectar el equilibrio entre la vida laboral y personal dentro del esquema de teletrabajo híbrido.

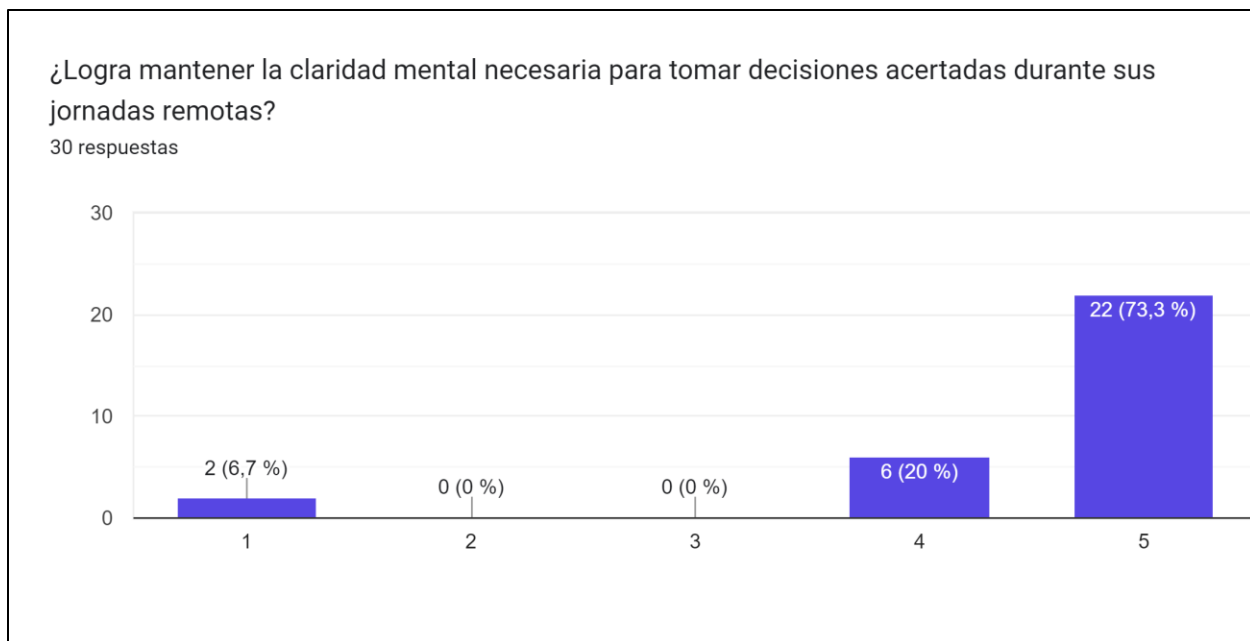


Figura 19: Claridad mental en decisiones en jornadas remotas

La Figura 19 muestra la percepción de los colaboradores respecto a su capacidad para mantener la claridad mental necesaria para tomar decisiones acertadas durante las jornadas remotas. Los resultados reflejan una valoración altamente positiva, ya que el 93.3% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, destacando un 73.3% que seleccionó la valoración máxima. Por su parte, únicamente el 6.7% expresó estar totalmente en desacuerdo, sin registrarse respuestas neutrales ni en desacuerdo. Estos resultados sugieren que la mayoría de los colaboradores considera que el teletrabajo híbrido no afecta negativamente su capacidad de concentración y análisis, permitiéndoles tomar decisiones de manera efectiva durante sus jornadas laborales remotas.



Figura 20: Carga mental y bienestar

La Figura 20 presenta la percepción de los colaboradores respecto a si la carga mental al final de sus jornadas de teletrabajo es manejable y no afecta su bienestar. Los resultados muestran que el 70% de los encuestados se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, destacando un 63.3% que otorgó la valoración máxima. Por otro lado, el 23.3% manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que el 6.7% se mantuvo neutral. Estos resultados sugieren que la mayoría de los colaboradores considera que la carga mental asociada al teletrabajo híbrido es manejable; sin embargo, existe un grupo significativo que percibe afectaciones en su bienestar, aspecto que merece atención para fortalecer las condiciones de trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y personal.



Figura 21: Claridad de objetivos, expectativas y prioridades en modalidad híbrida

La Figura 21 muestra la percepción de los colaboradores respecto a la claridad con la que sus líderes comunican los objetivos, expectativas y prioridades del equipo bajo modalidad híbrida. Los resultados reflejan una tendencia favorable, ya que el 63.3% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, destacando un 53.3% que otorgó la valoración máxima. Por otra parte, el 23.3% expresó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que el 13.3% se mantuvo neutral. Estos resultados sugieren que la mayoría de los colaboradores percibe una comunicación clara por parte de sus líderes; sin embargo, existe un grupo relevante que considera que aún pueden fortalecerse los procesos de comunicación relacionados con objetivos, expectativas y prioridades dentro del esquema de teletrabajo híbrido.



Figura 22: Retroalimentación del desempeño

La Figura 22 presenta la percepción de los colaboradores respecto a la calidad de la retroalimentación recibida por parte de sus líderes. Los resultados muestran que el 66.7% de los encuestados se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la retroalimentación que recibe es clara, oportuna y útil para mejorar su desempeño, destacando un 56.7% que otorgó la valoración máxima. Por otro lado, el 16.7% manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que otro 16.7% se mantuvo neutral. Estos resultados sugieren que la mayoría de los colaboradores percibe positivamente los procesos de retroalimentación dentro del equipo, lo que favorece el desarrollo del desempeño individual y fortalece las prácticas de liderazgo estratégico en un entorno de trabajo híbrido.

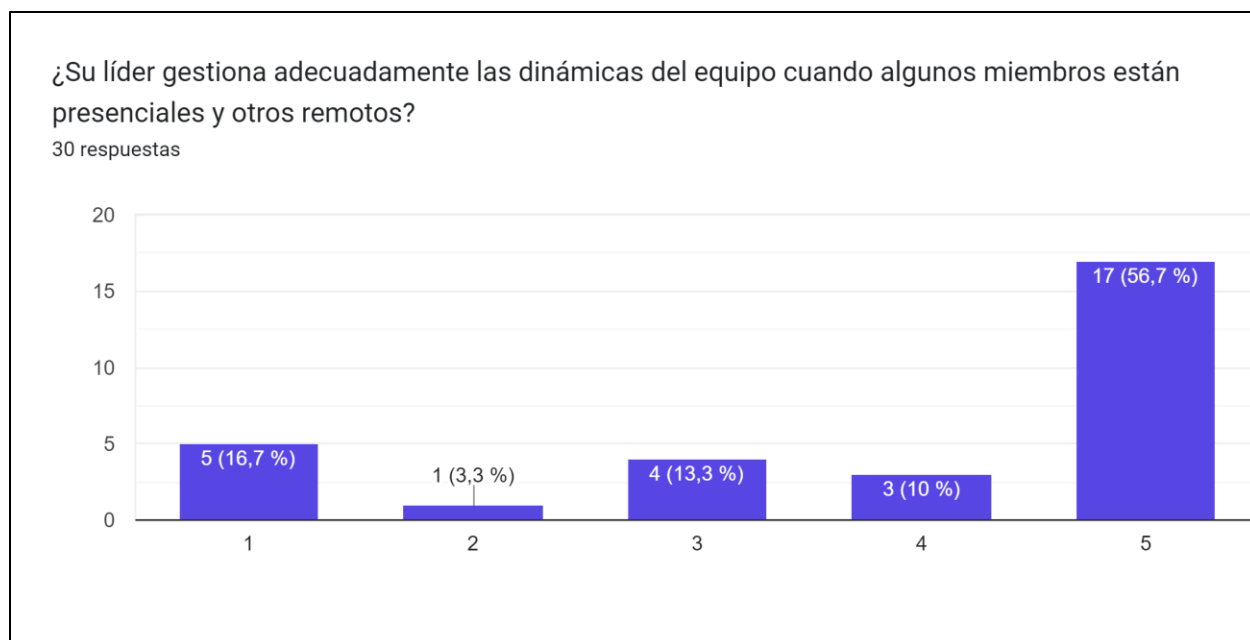


Figura 23: Dinámicas con equipos híbridos

La figura 23 nos muestra que los resultados de esta pregunta ofrecen una lectura interesante porque, si bien la tendencia mayoritaria sigue siendo positiva, la distribución muestra una dispersión mayor en comparación con las preguntas anteriores, lo que invita a una reflexión más matizada. El 56,7% (n=17) otorgó la valoración máxima de 5, reconociendo que su líder gestiona adecuadamente las dinámicas del equipo en los escenarios mixtos donde coexisten miembros presenciales y remotos, y el 10% (n=3) se ubicó en el nivel 4, lo que sitúa la valoración favorable acumulada en un 66,7%. Sin embargo, a diferencia de preguntas anteriores, aquí aparece una proporción más notable de respuestas críticas: el 16,7% (n=5) seleccionó el nivel 1, el 3,3% (n=1) el nivel 2 y el 13,3% (n=4) el nivel 3, lo que significa que aproximadamente un tercio de los encuestados tiene reservas o percepciones negativas respecto al desempeño de su liderazgo en este aspecto concreto. Este dato resulta significativo porque evidencia que la gestión de equipos híbridos representa uno de los mayores desafíos del modelo, ya que coordinar dinámicas simultáneas entre personas en distintos entornos exige competencias específicas que no todos los líderes han desarrollado con la misma efectividad, lo cual debería traducirse en programas de formación directiva orientados precisamente a fortalecer esas capacidades de liderazgo en contextos híbridos.

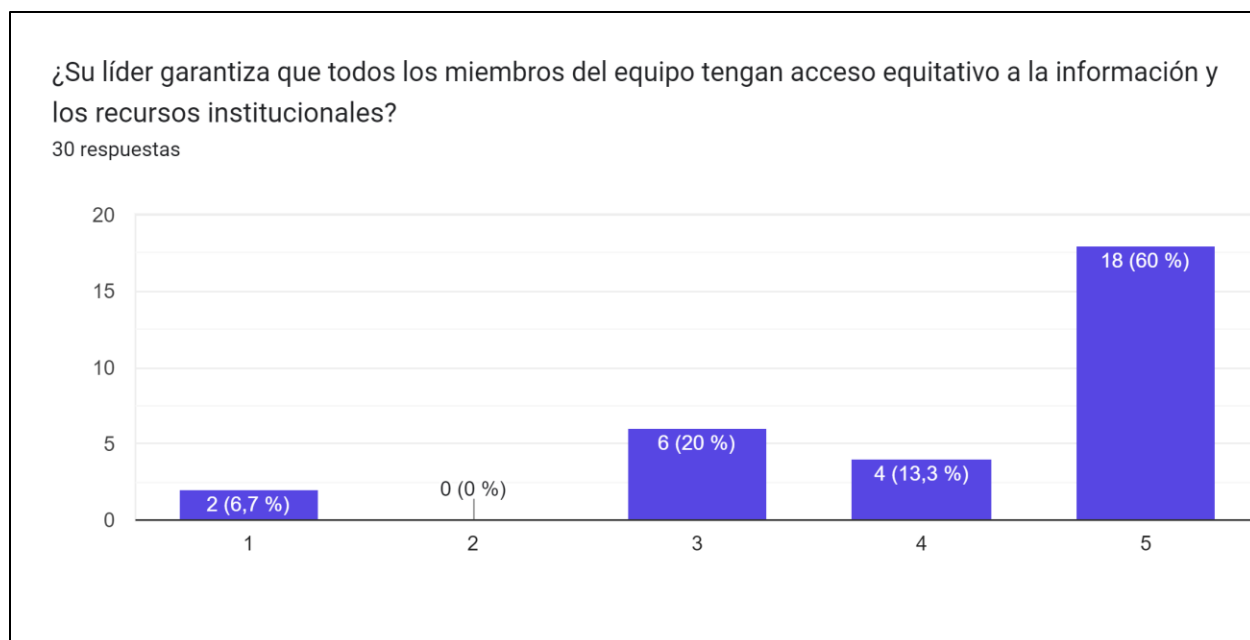


Figura 24: Acceso a la información

La Figura 24 muestra la percepción de los colaboradores respecto a si su líder garantiza que todos los miembros del equipo tengan acceso equitativo a la información y a los recursos institucionales. Los resultados reflejan una valoración favorable, ya que el 73.3% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, destacando un 60% que otorgó la valoración máxima. Por su parte, el 20% se mantuvo neutral y únicamente el 6.7% expresó estar totalmente en desacuerdo. Estos resultados sugieren que la mayoría de los colaboradores percibe que existe un acceso equitativo a la información y a los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones, aspecto fundamental para fortalecer la comunicación, la colaboración y el liderazgo estratégico dentro del esquema de teletrabajo híbrido.



Figura 25: Evaluación de desempeño por cumplimiento de objetivos

La figura 25 nos muestra que los resultados de esta pregunta revelan una percepción predominantemente positiva respecto al enfoque evaluativo de los líderes en el contexto del trabajo híbrido. El 60% de los encuestados ($n=18$) seleccionó la valoración máxima de 5, indicando que su líder prioriza el cumplimiento de objetivos y resultados verificables por encima del tiempo de conexión como criterio de evaluación del desempeño, y al sumar el 13,3% ($n=4$) que se ubicó en el nivel 4, se obtiene que casi tres cuartas partes del grupo percibe que existe un enfoque orientado a resultados en su organización. Las valoraciones intermedias y bajas muestran una distribución uniforme, con un 13,3% ($n=4$) en el nivel 3, y un 6,7% ($n=2$) tanto en el nivel 1 como en el nivel 2, lo que representa una minoría que percibe que el tiempo de conexión sigue teniendo un peso relevante en la forma en que son evaluados. Este hallazgo es especialmente valioso para la investigación porque uno de los principales temores asociados al teletrabajo tiene que ver precisamente con la desconfianza organizacional y la tendencia a medir la productividad a través de indicadores de presencia virtual en lugar de resultados concretos, por lo que el hecho de que la mayoría perciba una evaluación basada en logros sugiere que, al menos en el contexto estudiado, se está avanzando hacia modelos de gestión más maduros y coherentes con las exigencias del trabajo híbrido moderno.

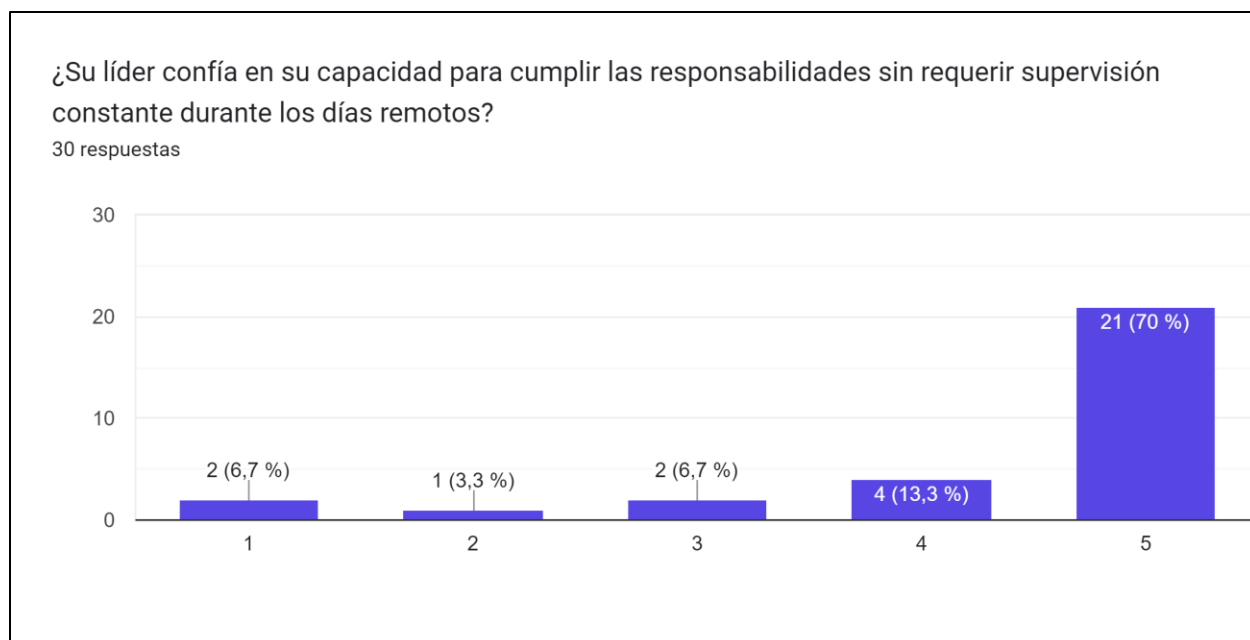


Figura 26: Confianza del líder

La Figura 26 presenta la percepción de los colaboradores respecto al nivel de confianza que sus líderes depositan en ellos para cumplir sus responsabilidades sin requerir supervisión constante durante los días remotos. Los resultados muestran una valoración altamente positiva, ya que el 83.3% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, destacando un 70% que otorgó la valoración máxima. Por otro lado, el 10% expresó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que el 6.7% se mantuvo neutral. Estos resultados sugieren que predomina un estilo de liderazgo basado en la confianza y la autonomía, elementos fundamentales para el éxito del teletrabajo híbrido y para el fortalecimiento del compromiso y la responsabilidad de los colaboradores.



Figura 27: Valoración de logros

La figura 27 nos muestra que los resultados de esta pregunta presentan una distribución que, si bien mantiene una tendencia favorable, muestra señales de heterogeneidad que merecen atención. El 53,3% (n=16) otorgó la valoración máxima de 5, reconociendo que su líder valora y reconoce oportunamente los logros y el esfuerzo del equipo, y al incorporar el 10% (n=3) que se ubicó en el nivel 4, la percepción positiva acumulada alcanza el 63,3%. Sin embargo, lo que distingue a esta pregunta de las anteriores es el peso considerable que adquiere el nivel 3, donde se ubicó el 23,3% (n=7) de los encuestados, lo que representa una porción significativa del grupo que no termina de confirmar ni de negar que su líder realice este reconocimiento de manera efectiva. A esto se suman los niveles 1 y 2, con un 6,7% (n=2) cada uno, conformando un 13,4% adicional con una percepción claramente negativa al respecto. Esta distribución sugiere que el reconocimiento oportuno del esfuerzo y los logros individuales es una de las dimensiones del liderazgo híbrido que presenta mayor área de mejora, lo cual es coherente con lo que la literatura especializada señala sobre la invisibilidad del trabajo remoto y la dificultad que enfrentan los líderes para mantener prácticas de reconocimiento significativas cuando la interacción cotidiana con el equipo se da de manera fragmentada entre entornos presenciales y virtuales.



Figura 28: Compromiso con objetivos estratégicos

La figura 28 nos muestra que los resultados de esta pregunta muestran una tendencia positiva, aunque con una dispersión que vale la pena analizar con detenimiento. El 63,3% (n=19) de los encuestados otorgó la valoración máxima de 5, señalando que el estilo de liderazgo de su superior efectivamente les motiva a comprometerse con los objetivos estratégicos de la organización, lo cual es un indicador alentador sobre la capacidad de influencia que ejercen los líderes en el contexto híbrido. No obstante, al revisar el resto de la distribución se observa que el nivel 4 apenas concentró el 6,7% (n=2), mientras que el nivel 3 agrupó al 13,3% (n=4), el nivel 2 al 10% (n=3) y el nivel 1 al 6,7% (n=2), lo que en conjunto representa un 36,7% de participantes con percepciones que van desde la neutralidad hasta el desacuerdo con la premisa planteada. Esta proporción, aunque minoritaria, no es menor y refleja que el vínculo entre el estilo de liderazgo y el compromiso estratégico del colaborador no está completamente consolidado en todos los casos, posiblemente porque en entornos híbridos la transmisión de la visión organizacional y la construcción de sentido de pertenencia se vuelven tareas más complejas que requieren esfuerzos deliberados y sostenidos por parte de quienes ejercen roles de conducción.

4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

4.3.1 ANÁLISIS CORRELACIONAL DE LAS VARIABLES

	Coeficiente de correlación (ρ)	Sig. (bilateral)	N
Productividad en modalidad híbrida	0.531	0.002	30
Bienestar y equilibrio laboral	0.687	0.000	30
Productividad vs. Bienestar	0.426	0.015	30

Fuente: datos obtenidos de las encuestas.

Los resultados del análisis correlacional de Spearman aplicado a las tres dimensiones centrales de la investigación confirman la existencia de relaciones positivas y estadísticamente significativas en todos los casos analizados. La asociación más robusta se registró entre el bienestar y equilibrio laboral y el liderazgo estratégico ($\rho = 0.687$, $p < 0.001$), seguida por la relación entre productividad en modalidad híbrida y liderazgo estratégico ($\rho = 0.531$, $p = 0.002$), evidenciando que la forma en que el líder gestiona al equipo en el contexto híbrido incide de manera directa y significativa tanto en el rendimiento como en el bienestar de los colaboradores.

La correlación entre productividad y bienestar ($\rho = 0.426$, $p = 0.015$), aunque moderada, refuerza la idea de que ambas dimensiones se retroalimentan mutuamente y no pueden abordarse de forma independiente en el diseño de estrategias organizacionales. Estos hallazgos posicionan al liderazgo estratégico como la variable con mayor capacidad de influencia dentro del modelo estudiado, lo que sugiere que fortalecer las competencias de liderazgo en entornos híbridos representa la intervención con mayor potencial para mejorar simultáneamente la productividad y el bienestar de los equipos de trabajo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Respecto al diagnóstico de la situación actual del teletrabajo híbrido en empresa ABC.

La investigación permitió determinar que el teletrabajo híbrido se encuentra consolidado dentro del Departamento de Créditos Banca de Personas de Empresa ABC, evidenciando una percepción favorable por parte de los colaboradores. Los resultados muestran que la mayoría considera que esta modalidad contribuye al mantenimiento o mejora de la productividad laboral, favorece el equilibrio entre la vida personal y laboral y permite desarrollar las actividades con niveles adecuados de eficiencia y cumplimiento de objetivos. Asimismo, se identificó que los colaboradores reconocen la necesidad de mayores niveles de organización y autogestión para desempeñarse exitosamente bajo esta modalidad.

2. Respecto a las herramientas y metodologías que sustentan el diseño del plan.

Los resultados obtenidos y la revisión teórica realizada permitieron determinar que la productividad y el liderazgo estratégico en entornos híbridos dependen de la combinación de factores tecnológicos, organizacionales y directivos. Se identificó que la disponibilidad de recursos tecnológicos adecuados guarda una relación significativa con el desempeño laboral, mientras que el liderazgo estratégico influye positivamente tanto en la productividad como en el bienestar de los colaboradores. Asimismo, las metodologías de Administración por Objetivos (MBO) y Evaluación de Desempeño de 360 grados constituyen herramientas pertinentes para fortalecer los procesos de seguimiento, evaluación y gestión del talento humano en entornos de trabajo híbridos.

3. Respecto a la formulación del plan de evaluación e implementación

Los hallazgos obtenidos evidencian la necesidad de contar con lineamientos estructurados que orienten la gestión del teletrabajo híbrido dentro de Empresa ABC. En este sentido, la formulación de un plan de evaluación e implementación es pertinente para fortalecer la productividad laboral y el liderazgo estratégico, estableciendo mecanismos de seguimiento basados en resultados, criterios claros para la gestión de equipos híbridos y acciones orientadas al desarrollo de competencias directivas. Asimismo, la propuesta presenta potencial de adaptación y aplicación en otras organizaciones que implementen modalidades laborales similares.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Derivada del diagnóstico realizado

Mantener y fortalecer la modalidad de teletrabajo híbrido dentro de Empresa ABC, promoviendo condiciones que favorezcan la productividad, el bienestar y el equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores, mediante evaluaciones periódicas que permitan monitorear su efectividad y realizar ajustes oportunos.

2. Derivada de las herramientas y metodologías identificadas

Fortalecer la infraestructura tecnológica y los recursos de apoyo al teletrabajo, garantizando que los colaboradores dispongan de las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Asimismo, desarrollar programas de capacitación dirigidos a líderes y colaboradores en temas relacionados con gestión por objetivos, liderazgo de equipos híbridos, comunicación efectiva y uso de herramientas digitales.

3. Derivada de la propuesta formulada

Implementar el Plan de Evaluación e Implementación del Teletrabajo Híbrido propuesto en la presente investigación, incorporando indicadores de desempeño, mecanismos de retroalimentación continua y procesos de seguimiento orientados a resultados. De igual forma, se recomienda realizar evaluaciones periódicas de la propuesta para identificar oportunidades de mejora y facilitar su escalabilidad a otros departamentos de Empresa ABC y a organizaciones de características similares.

4. Recomendación estratégica adicional

Fortalecer las competencias de liderazgo estratégico en los responsables de equipos híbridos, especialmente en aspectos relacionados con la comunicación, la gestión del desempeño, el reconocimiento del trabajo realizado y la coordinación de equipos distribuidos, considerando que estas variables mostraron una influencia significativa sobre la productividad y el bienestar de los colaboradores.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan de Implementación y Evaluación del Teletrabajo Híbrido para Empresa ABC

La propuesta consiste en un plan de gestión que la institución podrá aplicar de forma directa para implementar y evaluar el teletrabajo híbrido en sus departamentos. El plan tiene una estructura propia, fundamentada en dos metodologías de gestión la Administración por Objetivos y la Evaluación de Desempeño de 360 Grados, y entrega un conjunto de procedimientos, formatos e instrumentos listos para su aplicación. Su naturaleza es prospectiva: describe las acciones que se ejecutarán durante su implementación, no un modelo ya ejecutado.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La adopción del teletrabajo híbrido en Empresa ABC se produjo como respuesta operativa a la contingencia sanitaria, sin que mediara una evaluación formal de su efectividad ni un marco estructurado que regulara su aplicación. La investigación que sustenta esta propuesta permitió diagnosticar la situación del modelo y generar evidencia propia que respalda la necesidad de ordenarlo y fortalecerlo mediante un plan de gestión.

6.2.1 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN QUE RESPALDAN LA PROPUESTA

Los principales resultados del estudio, realizado sobre una población censal de 30 colaboradores, justifican la pertinencia del plan:

- Productividad sostenida: el 80% de los colaboradores percibe que la modalidad híbrida mantiene o mejora su productividad, lo que demuestra que el esquema no resta rendimiento.
- Mayor exigencia de autogestión: el 83.3% reconoce que la modalidad híbrida requiere más autogestión y disciplina personal que el trabajo totalmente presencial.
- Mejor equilibrio vida-trabajo: el 80% percibe un mejor equilibrio entre su vida personal y laboral gracias al esquema híbrido.
- Claridad cognitiva: el 93.3% reporta condiciones favorables de concentración y claridad para desempeñar sus tareas en modalidad remota.

- El liderazgo como palanca clave: el análisis de correlación de Spearman identificó asociaciones positivas y significativas entre el liderazgo estratégico y el bienestar ($p = 0.687$), entre el liderazgo y la productividad ($p = 0.531$) y entre la productividad y el bienestar ($p = 0.426$), revelando al liderazgo como el factor con mayor capacidad de incidir simultáneamente en la productividad y el bienestar.

- Brechas de liderazgo detectadas: una proporción relevante de colaboradores identificó debilidades en la conducción de equipos a distancia, lo que confirma la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo.

6.2.2 FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA PROPUESTA

La propuesta se sustenta en las bases teóricas abordadas en el marco teórico de la investigación. Su diseño y lógica de acción reflejan un enfoque de gestión por resultados, materializado en las dos metodologías que constituyen el motor del plan:

- Administración por Objetivos (APO): aporta el componente de planificación y seguimiento. Sustituye el control por presencia física por una gestión basada en el cumplimiento de objetivos, principio coherente con la naturaleza del teletrabajo. Su incorporación responde directamente al hallazgo de que la modalidad híbrida exige mayor autogestión.

- Evaluación de Desempeño de 360 Grados: aporta el componente de retroalimentación integral. Permite valorar el desempeño y, en particular, las competencias de liderazgo desde múltiples fuentes, lo que responde al hallazgo del liderazgo como palanca clave del modelo.

La articulación de ambas metodologías permite que la propuesta no se limite a regular un cambio de lugar de trabajo, sino que gestione el desempeño de manera integral: la Administración por Objetivos define el qué se logra y la Evaluación de 360 Grados define el cómo se logra.

6.2.3 IMPACTO ESPERADO

Con la implementación de la propuesta se espera ordenar la aplicación del teletrabajo híbrido, sostener la productividad, fortalecer el liderazgo estratégico, consolidar el bienestar de los colaboradores y dotar a la institución de un instrumento de evaluación sistemática. Adicionalmente, al tratarse de un modelo estandarizado, se espera que la propuesta pueda replicarse en otras unidades de Empresa ABC y adaptarse a otras instituciones del sector

financiero.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

El alcance define los objetivos propios del plan de acción, distintos de los objetivos de la investigación, y delimita la población y los entregables que se generarán para la institución.

6.3.1 OBJETIVOS DEL PLAN

Los siguientes objetivos describen lo que la organización se propone alcanzar mediante la aplicación del plan:

1. Establecer los criterios de elegibilidad y las modalidades de teletrabajo híbrido aplicables a cada puesto.
2. Formalizar el modelo mediante una política interna y acuerdos individuales conformes a la legislación hondureña vigente.
3. Dotar a colaboradores y líderes de las competencias tecnológicas y directivas necesarias para operar en entornos híbridos.
4. Implementar la Administración por Objetivos como sistema de planificación y seguimiento del desempeño.
5. Aplicar la Evaluación de Desempeño de 360 Grados como mecanismo de retroalimentación integral.
6. Evaluar la efectividad del modelo mediante indicadores de productividad, liderazgo y bienestar, y retroalimentar el ciclo de mejora continua.

6.3.2 POBLACIÓN Y DELIMITACIÓN

Alcance inicial: el plan se aplicará primero en una unidad piloto —el Departamento de Créditos de Banca de Personas— con una población de 30 colaboradores que operan bajo modalidad híbrida.

Alcance de escalabilidad: el plan se diseña con criterios estandarizados para su réplica

progresiva en los demás departamentos de Empresa ABC y su adaptación a otras instituciones del sector financiero de la región.

Exclusiones: quedarán fuera del alcance inicial los puestos cuya naturaleza exija presencialidad total, según la valoración de aptitud.

6.3.3 ENTREGABLES DEL PLAN

La propuesta entregará a la institución los siguientes productos, desarrollados a detalle en la sección 6.4:

- Un plan estructurado en seis fases de implementación y evaluación.
- Un sistema de indicadores para la evaluación del modelo.
- Un cronograma y un presupuesto referenciales para la implementación.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL TELETRABAJO HÍBRIDO

El plan se ejecutará mediante un conjunto ordenado de fases y actividades que conducirán a la institución desde la preparación inicial hasta la evaluación y mejora continua del modelo. Cada actividad empleará un formato específico y producirá un entregable verificable.

Metodológicamente, el plan adopta un enfoque de gestión por resultados articulado en torno a un ciclo anual de gestión del desempeño. La Administración por Objetivos estructura la planificación y el seguimiento; la Evaluación de 360 Grados aporta la retroalimentación integral; y un sistema de indicadores cierra el ciclo permitiendo medir, comparar con la línea base y retroalimentar el plan. La ejecución comenzará por una unidad piloto para validar el modelo antes de su despliegue general, lo que reduce el riesgo y permite incorporar mejoras de manera temprana.

6.4.1.1 ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN

El plan se organiza en cuatro componentes interrelacionados: el marco estratégico, las fases de ejecución, la caja de herramientas y el sistema de evaluación y mejora continua. El siguiente diagrama presenta esta estructura.

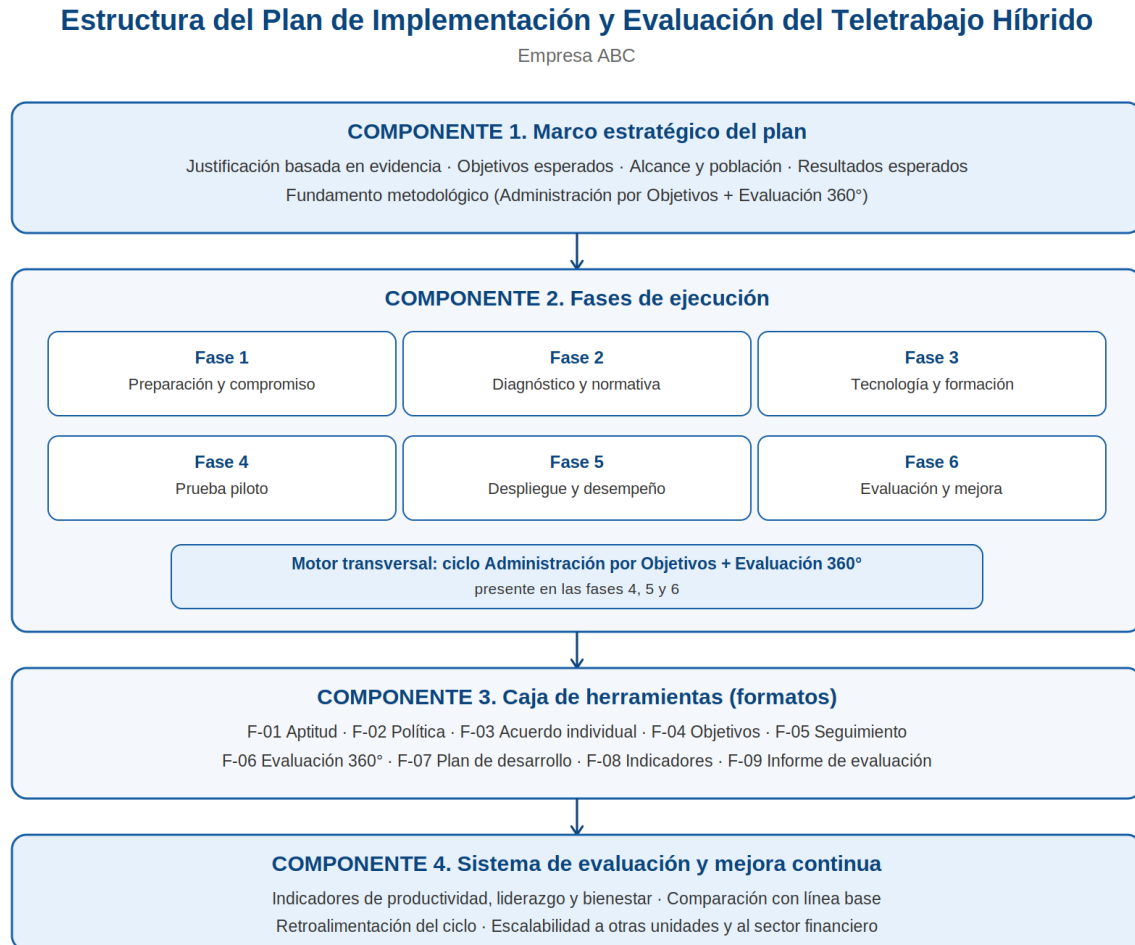


Figura 28. Estructura general del plan de implementación del teletrabajo híbrido.

6.4.2 IMPLEMENTACIÓN

Este apartado constituye el núcleo de la propuesta. Desarrolla a detalle, fase por fase y actividad por actividad, los procedimientos que la institución deberá ejecutar, y reúne en la sección 6.4.3 los nueve formatos con sus instrucciones de uso. Cada procedimiento indica su propósito, los pasos a seguir, el responsable, el formato asociado y el producto esperado.

6.4.2.1 FASE 1. PREPARACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL

Esta fase creará las condiciones organizativas y el liderazgo necesarios para conducir el proyecto.

Actividad 1. Obtener el aval de la alta dirección

Propósito: Asegurar el respaldo formal de la Gerencia y la Dirección de Talento Humano como patrocinadores del proyecto.

Pasos a seguir:

- Preparar una presentación ejecutiva que resuma el diagnóstico, los objetivos del plan y los resultados esperados.
- Exponer la propuesta ante la alta dirección y solicitar su aprobación formal.
- Designar un patrocinador ejecutivo que respalde el proyecto en todas sus fases.
- Documentar la aprobación mediante un acta o memorando institucional.
- Responsable: Equipo promotor del plan, ante la Gerencia y la Dirección de Talento Humano.

Producto esperado: Aval formal documentado y patrocinador ejecutivo designado.

Actividad 2. Conformar el comité de teletrabajo

Propósito: Constituir la estructura multidisciplinaria que liderará y coordinará la ejecución del plan.

Pasos a seguir:

- Designar a los integrantes: Talento Humano, Tecnología de la Información, Seguridad de la Información, jefaturas de área y un representante de los colaboradores.
- Definir los roles y responsabilidades de cada integrante.
- Establecer la periodicidad de las reuniones del comité.
- Levantar el acta de constitución del comité.

Responsable: Dirección de Talento Humano.

Producto esperado: Comité de teletrabajo constituido y acta de constitución firmada.

Actividad 3. Definir cronograma, presupuesto y plan de comunicación

Propósito: Establecer el marco de planificación, los recursos y la estrategia de comunicación interna del proyecto.

Pasos a seguir:

- Elaborar el cronograma general del plan con sus fases y plazos.
- Estimar el presupuesto por rubros (tecnología, formación, acondicionamiento, gestión y evaluación).
- Definir los criterios de éxito del proyecto.
- Diseñar el plan de comunicación interna para sensibilizar a la organización sobre el cambio.

Responsable: Comité de teletrabajo.

Producto esperado: Cronograma aprobado, presupuesto estimado y plan de comunicación interna.

6.4.2.2 FASE 2. DIAGNÓSTICO DE APTITUD Y DISEÑO NORMATIVO

Esta fase determinará qué puestos son elegibles y en qué modalidad, y formalizará el marco normativo que regulará el modelo.

Actividad 4. Aplicar la matriz de aptitud del puesto

Propósito: Determinar la elegibilidad de cada puesto para la modalidad híbrida y la modalidad recomendada.

Pasos a seguir:

- Reunir a la jefatura y al colaborador para valorar el puesto.
- Completar el Formato F-01 calificando cada afirmación de las seis dimensiones en la escala de 0 a 3.
- Sumar el puntaje y ubicarlo en la escala interpretativa para obtener la categoría y la modalidad recomendada.
- Registrar el resultado, la justificación y las condiciones específicas.

Responsable: Talento Humano y jefatura inmediata.

Formato asociado: Formato F-01. Matriz de evaluación de aptitud del puesto.

Producto esperado: Puestos clasificados por modalidad y matriz de aptitud aplicada.

F-01. Matriz de evaluación de aptitud del puesto

Determina si un puesto es apto para la modalidad híbrida y en qué grado, a partir de la valoración de seis dimensiones.

Instrucciones de uso:

1. Reúna a la jefatura y al colaborador para valorar el puesto de manera conjunta.

2. Califique cada afirmación en la escala: 0 = No aplica, 1 = Bajo, 2 = Medio, 3 = Alto.
3. Suma el puntaje total (máximo 90 puntos) y conviértalo a porcentaje.
4. Ubique el resultado en la escala interpretativa para obtener la categoría y la modalidad recomendada.
5. Registre la justificación y las condiciones específicas en el cuadro de resultado.

Escala de valoración: 0 = No aplica | 1 = Bajo | 2 = Medio | 3 = Alto

Dimensión 1. Naturaleza de las tareas

Afirmación	0	1	2	3
Las tareas del puesto pueden realizarse de forma remota sin pérdida de calidad.				
Los entregables son medibles por resultados y no por presencia física.				
Las tareas no requieren manipulación de documentos o activos físicos in situ.				

Dimensión 2. Seguridad de la información

Afirmación	0	1	2	3
La información manejada puede protegerse adecuadamente en entorno remoto.				
El puesto cumple con las políticas de ciberseguridad institucionales.				
El acceso remoto a sistemas se realiza por canales seguros autorizados.				

Dimensión 3. Necesidad de interacción presencial

Afirmación	0	1	2	3
El puesto puede coordinar con su equipo mediante herramientas digitales.				
La atención a clientes o usuarios no exige presencia física permanente.				
Las reuniones clave del puesto pueden realizarse de forma virtual.				

Dimensión 4. Perfil del colaborador

Afirmación	0	1	2	3
El colaborador demuestra capacidad de autogestión y disciplina.				
El colaborador cumple plazos sin necesidad de supervisión presencial.				
El colaborador maneja con solvencia las herramientas digitales requeridas.				

Dimensión 5. Infraestructura tecnológica

Afirmación	0	1	2	3
El colaborador dispone de equipo adecuado para el trabajo remoto.				
El colaborador cuenta con conectividad estable y suficiente.				
El puesto dispone de las licencias y plataformas necesarias.				

Dimensión 6. Cumplimiento normativo y ergonómico

Afirmación	0	1	2	3
El puesto cumple con el marco legal del teletrabajo vigente.				
El espacio de trabajo remoto reúne condiciones ergonómicas mínimas.				
El colaborador conoce sus deberes y derechos bajo la modalidad híbrida.				

Resultado de la evaluación

Escala interpretativa: 0–22 (0–25%) No apto → presencial | 23–45 (26–50%) Aptitud limitada → híbrido 1 día | 46–67 (51–75%) Apto → híbrido 2 días | 68–90 (76–100%) Altamente apto → híbrido 3 días o teletrabajo predominante.

Puntaje total (máx. 90)	
Porcentaje	
Categoría asignada	
Modalidad recomendada	
Justificación	
Condiciones específicas	

Actividad 5. Elaborar la política interna de teletrabajo híbrido

Propósito: Establecer el documento marco que regulará el modelo para toda la organización.

Pasos a seguir:

- Redactar la política con base en el Formato F-02, definiendo criterios de elegibilidad, modalidades, derechos y deberes.
- Incluir las disposiciones sobre jornada, desconexión, seguridad de la información y provisión de equipos.
- Someter la política a revisión legal y de seguridad de la información.
- Aprobar y difundir la política internamente.
- Responsable: Talento Humano, con asesoría legal y de Seguridad de la Información.
- Formato asociado: Formato F-02. Política interna de teletrabajo híbrido.
- Producto esperado: Política interna aprobada y difundida.

F-02. Política interna de teletrabajo híbrido

Documento marco que regula el modelo para toda la organización.

Instrucciones de uso:

1. Complete cada apartado con las disposiciones aprobadas por la organización.
2. Asegúrese de que cumplan la Ley del Régimen Laboral del Teletrabajo de Honduras (2024).
3. Someta el documento a revisión legal y de seguridad de la información antes de su aprobación.
4. Difunda la política a todos los colaboradores una vez aprobada.

Objeto y alcance de la política
Criterios de elegibilidad de los puestos

Modalidades de teletrabajo autorizadas	
Jornada laboral y derecho a la desconexión	
Provisión de equipos y costos operativos	
Seguridad de la información	
Derechos y deberes del teletrabajador	
Vigencia y revisión de la política	

Actividad 6. Formalizar los acuerdos individuales de teletrabajo

Propósito: Formalizar la relación de teletrabajo con cada colaborador elegible conforme a la legislación vigente.

Pasos a seguir:

- Completar el Formato F-03 para cada colaborador, especificando la modalidad autorizada según la matriz de aptitud.
- Verificar el cumplimiento de la Ley del Régimen Laboral del Teletrabajo de Honduras (2024): voluntariedad, reversibilidad, jornada, desconexión, equipos y seguridad.
- Obtener la firma del colaborador, la jefatura y la Dirección de Talento Humano.
- Archivar el acuerdo en el expediente del colaborador.

Responsable: Talento Humano y jefatura inmediata.

Formato asociado: Formato F-03. Acuerdo individual de teletrabajo híbrido.

Producto esperado: Acuerdos individuales firmados y archivados.

F-03. Acuerdo individual de teletrabajo híbrido

Formaliza la relación de teletrabajo con cada colaborador conforme a la legislación vigente.

Instrucciones de uso:

1. Complete los datos del colaborador y la modalidad autorizada según el resultado de F-01.
2. Verifique el cumplimiento de las ocho cláusulas conforme a la Ley de Teletrabajo (2024).
3. Recabe las firmas del colaborador, la jefatura y la Dirección de Talento Humano.
4. Archive el acuerdo firmado en el expediente del colaborador.

Nombre del colaborador	
Puesto	
Modalidad autorizada (según F-01)	

Nº	Cláusula	Detalle a completar
1	Modalidad de trabajo autorizada	Días remotos / presenciales:
2	Voluntariedad y reversibilidad	Condiciones acordadas:
3	Lugar de prestación del servicio	Domicilio del trabajo remoto:
4	Equipos y costos operativos	Equipo provisto y conectividad:
5	Jornada y derecho a la desconexión	Horario y franja de desconexión:
6	Seguridad de la información	Compromisos de ciberseguridad:
7	Sistema de gestión del desempeño	Remite a F-04 y F-06:
8	Conservación de derechos laborales	Confirmación de igualdad de derechos:

Colaborador	Jefatura inmediata	Dirección de Talento Humano
Firma	Firma	Firma

Lugar y fecha: Tegucigalpa, Honduras. _____

6.4.2.3 FASE 3. HABILITACIÓN TECNOLÓGICA Y FORMACIÓN

Esta fase garantizará que colaboradores y líderes dispongan de las herramientas y competencias necesarias. La evidencia mostró que la modalidad híbrida exige mayor autogestión, por lo que la formación será un componente crítico.

Actividad 7. Habilitar la tecnología y proveer los equipos

Propósito: Asegurar la infraestructura tecnológica y la conectividad necesarias para el trabajo remoto seguro.

Pasos a seguir:

- Auditar el equipamiento y la conectividad disponibles de cada colaborador.
- Proveer los equipos faltantes y las licencias de software de colaboración y seguridad.
- Configurar los accesos remotos seguros conforme a las políticas de ciberseguridad.
- Verificar el funcionamiento de las herramientas antes del inicio de la modalidad.

Responsable: Tecnología de la Información.

Producto esperado: Infraestructura habilitada y verificada.

Actividad 8. Capacitar a colaboradores y líderes

Propósito: Desarrollar las competencias digitales, de autogestión y de liderazgo necesarias para el modelo híbrido.

Pasos a seguir:

- Diseñar el programa de capacitación con dos rutas: una para colaboradores y otra para líderes.
- Capacitar a los colaboradores en herramientas digitales, autogestión y

administración del tiempo.

- Formar a las jefaturas en gestión por objetivos, liderazgo de equipos distribuidos y conducción de la evaluación de 360 grados.
- Establecer los protocolos de comunicación, disponibilidad y coordinación entre jornadas remotas y presenciales.

Responsable: Talento Humano (formación).

Producto esperado: Personal capacitado y protocolos de coordinación definidos.

6.4.2.4 FASE 4. PRUEBA PILOTO

Esta fase validará el modelo a escala controlada antes del despliegue general.

Actividad 9. Ejecutar la prueba piloto

Propósito: Validar el funcionamiento integral del modelo en una unidad de prueba durante un período acotado.

Pasos a seguir:

- Seleccionar la unidad piloto (el Departamento de Créditos de Banca de Personas).
- Aplicar el modelo completo durante un período de cuatro a seis meses.
- Ejecutar por primera vez el ciclo de Administración por Objetivos y una medición intermedia de la evaluación de 360 grados.
- Registrar las incidencias y observaciones durante el desarrollo del piloto.

Responsable: Comité de teletrabajo y jefatura de la unidad piloto.

Formato asociado: Formatos F-04, F-05 y F-06 (en modo de prueba).

Producto esperado: Modelo aplicado en la unidad piloto durante el período definido.

F-04. Acuerdo de objetivos (Administración por Objetivos)

Registra los objetivos pactados entre la jefatura y el colaborador, así como su evaluación al cierre del período.

Instrucciones de uso:

1. Al inicio del período, acuerde entre 3 y 5 objetivos SMART con su indicador, meta, plazo y peso.
2. Verifique que la suma de los pesos sea igual a 100%.
3. Firme el acuerdo con el colaborador y registre la fecha de pactación.
4. Al cierre del período, complete el resultado, el porcentaje de cumplimiento y la calificación (1 a 5) de cada objetivo.
5. Calcule la calificación general como el promedio ponderado de las calificaciones.

Colaborador	
Puesto	
Período de evaluación	

Pactación de objetivos (inicio del período)

Nº	Objetivo	Indicador	Meta	Plazo	Peso %

Evaluación final (cierre del período)

Calificación: 1 = Muy bajo | 2 = Bajo | 3 = Medio | 4 = Alto | 5 = Sobresaliente

Nº	Resultado obtenido	% cumplimiento	Calif. (1-5)	Observaciones

Calificación general (promedio ponderado)	
Fecha de pactación	
Fecha de evaluación	

F-05. Bitácora de seguimiento

Registra las reuniones de seguimiento uno a uno realizadas durante el período.

Instrucciones de uso:

1. Registre cada reunión de seguimiento en una fila.
2. Anote la fecha, el tema principal y los compromisos derivados.
3. Asigne un responsable y un plazo a cada compromiso.
4. Verifique el cumplimiento de los compromisos en la siguiente reunión.

Colaborador	
Jefatura	
Período	

Fecha	Tema principal	Compromisos	Responsable	Plazo

F-06. Evaluación de desempeño de 360 grados

Valora el desempeño del colaborador desde múltiples fuentes. Se completa una copia por cada evaluador.

Instrucciones de uso:

1. Complete una copia por cada evaluador: superior jerárquico (SJ), par (P), colaborador a cargo (Sub), cliente interno (CI) y autoevaluación (AE).
2. Califique cada afirmación en la escala Likert: 1 = Nunca, 2 = Rara vez, 3 = A veces, 4 = Frecuentemente, 5 = Siempre.
3. Complete los comentarios cualitativos al final del formato.
4. Entregue todas las copias a Talento Humano para el cálculo del puntaje promedio.

Colaborador evaluado	
Tipo de evaluador (SJ/P/Sub/CI/AE)	
Tiempo de relación laboral	
Fecha	

Escala: 1 = Nunca | 2 = Rara vez | 3 = A veces | 4 = Frecuentemente | 5 = Siempre

Competencia / Pregunta	1	2	3	4	5
Comunicación digital efectiva — Comunica con claridad por canales digitales.					
Comunicación digital efectiva — Responde de forma oportuna.					
Autogestión y disciplina — Administra su tiempo de forma autónoma.					
Autogestión y disciplina — Cumple plazos sin supervisión presencial.					
Colaboración remota — Aporta y comparte información con el equipo.					
Colaboración remota — Participa activamente en el trabajo a distancia.					
Orientación a resultados — Mantiene el foco en los objetivos.					
Orientación a resultados — Entrega productos de calidad.					

Competencia / Pregunta	1	2	3	4	5
Liderazgo en entornos híbridos — Genera confianza y motivación a distancia.					
Liderazgo en entornos híbridos — Favorece la cohesión del equipo.					
Adaptación al cambio digital — Adopta nuevas herramientas.					
Adaptación al cambio digital — Propone mejoras en los procesos.					
Integridad y confidencialidad — Maneja con cuidado la información sensible.					
Integridad y confidencialidad — Respeto las normas de seguridad.					
Orientación al cliente — Atiende oportunamente al cliente.					
Orientación al cliente — Resuelve las solicitudes con eficacia.					

Principales fortalezas

Áreas de oportunidad

**Recomendación para la
modalidad híbrida**

Actividad 10. Recoger la retroalimentación del piloto

Propósito: Obtener información de colaboradores y líderes para identificar mejoras antes del despliegue.

Pasos a seguir:

- Aplicar encuestas de percepción a los participantes del piloto.
- Realizar reuniones de retroalimentación con colaboradores y jefaturas.
- Consolidar las observaciones y proponer ajustes a las políticas, los criterios y los procedimientos.
- Documentar las mejoras en un informe del piloto.

Responsable: Comité de teletrabajo.

Producto esperado: Informe del piloto con ajustes propuestos.

Actividad 11. Punto de decisión

El comité evaluará si el piloto cumple los criterios de éxito definidos en la actividad 3. Si no los cumple, se incorporarán los ajustes y se repetirá la prueba piloto. Si los cumple, se procederá al despliegue.

6.4.2.5 FASE 5. DESPLIEGUE Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Esta fase pondrá en marcha de manera regular el ciclo de gestión del desempeño basado en las dos metodologías centrales. Es el corazón operativo del plan.

Actividad 12. Desplegar el modelo a los departamentos

Propósito: Extender el modelo validado de manera gradual al resto de las unidades.

Pasos a seguir:

- Incorporar a la política general los ajustes derivados del piloto.
- Definir las oleadas de incorporación de departamentos.
- Replicar las actividades de las fases 2 y 3 en cada nueva unidad.
- Consolidar cada unidad antes de avanzar a la siguiente.

Responsable: Comité de teletrabajo y Dirección de Talento Humano.

Formato asociado: Formatos F-01, F-02 y F-03 por unidad.

Producto esperado: Modelo desplegado progresivamente en las unidades.

Actividad 13. Pactar los objetivos del período (Administración por Objetivos)

Propósito: Acordar con cada colaborador los objetivos que orientarán su desempeño en el

período.

Pasos a seguir:

- Reunir a la jefatura y al colaborador al inicio del período.
- Acordar entre tres y cinco objetivos SMART, con su indicador, meta, plazo y peso.
- Verificar que la suma de los pesos sea igual al 100%.
- Registrar los objetivos en el Formato F-04 y firmar el acuerdo.

Responsable: Jefatura inmediata y colaborador.

Formato asociado: Formato F-04. Acuerdo de objetivos (APO).

Producto esperado: Objetivos pactados y registrados.

Actividad 14. Realizar el seguimiento continuo

Propósito: Monitorear el avance de los objetivos y brindar acompañamiento durante el período.

Pasos a seguir:

- Programar reuniones periódicas uno a uno entre la jefatura y el colaborador.
- Revisar el avance de cada objetivo y los obstáculos encontrados.
- Registrar los compromisos, responsables y plazos en el Formato F-05.
- Brindar retroalimentación y apoyo para el cumplimiento.

Responsable: Jefatura inmediata.

Formato asociado: Formato F-05. Bitácora de seguimiento.

Producto esperado: Bitácoras de seguimiento documentadas.

Actividad 15. Aplicar la evaluación de 360 grados

Propósito: Valorar el desempeño del colaborador desde múltiples fuentes al cierre del

período.

Pasos a seguir:

- Identificar a los evaluadores de cada colaborador (superior, pares, colaboradores a cargo, cliente interno y autoevaluación).
- Distribuir el Formato F-06 a cada evaluador.
- Recopilar las evaluaciones y calcular el puntaje promedio por competencia.
- Consolidar los comentarios cualitativos.

Responsable: Talento Humano y jefatura inmediata.

Formato asociado: Formato F-06. Evaluación de desempeño de 360 grados.

Producto esperado: Evaluación de 360 grados aplicada y consolidada.

Actividad 16. Construir el plan de desarrollo individual

Propósito: Integrar los resultados del desempeño en acciones concretas de mejora para cada colaborador.

Pasos a seguir:

- Reunir la calificación del cumplimiento de objetivos (APO) y el puntaje de la evaluación de 360 grados.
- Identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad del colaborador.
- Definir las acciones de desarrollo con sus recursos, responsables, plazos e indicadores en el Formato F-07.
- Programar las fechas de revisión intermedia y final.

Responsable: Jefatura inmediata, con acompañamiento de Talento Humano.

Formato asociado: Formato F-07. Plan de desarrollo individual.

Producto esperado: Planes de desarrollo individual definidos.

F-07. Plan de desarrollo individual

Integra los resultados del desempeño en acciones de mejora para el colaborador.

Instrucciones de uso:

1. Registre la calificación general de objetivos (F-04) y el puntaje promedio de la evaluación 360° (F-06).
2. Identifique las fortalezas y las áreas de oportunidad del colaborador.
3. Defina las acciones de desarrollo con sus recursos, responsable, plazo e indicador de logro.
4. Programe las fechas de revisión intermedia y final del plan.

Colaborador	
Calificación general APO	
Puntaje promedio 360°	
Modalidad híbrida actual	
Fortalezas	
Áreas de oportunidad	

Área de oportunidad	Acción de desarrollo	Recursos	Responsable	Plazo	Indicador de logro

Fecha de revisión intermedia	
Fecha de revisión final	
Responsable del seguimiento	

6.4.2.6 FASE 6. EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Esta fase medirá la efectividad del modelo en su conjunto y retroalimentará el plan para su perfeccionamiento y escalabilidad.

Actividad 17. Consolidar los indicadores y comparar con la línea base

Propósito: Medir los resultados del modelo frente a la situación inicial del diagnóstico.

Pasos a seguir:

- Recopilar los datos de los indicadores de productividad, liderazgo y bienestar del período.
- Registrar los valores en el Formato F-08.
- Comparar los resultados con la línea base establecida en el diagnóstico.
- Identificar las brechas y los avances.

Responsable: Comité de teletrabajo y Dirección de Talento Humano.

Formato asociado: Formato F-08. Tablero de indicadores.

Producto esperado: Indicadores consolidados y comparados con la línea base.

F-08. Tablero de indicadores

Consolida los indicadores del plan para compararlos con la línea base del diagnóstico.

Instrucciones de uso:

1. Registre el valor de la línea base de cada indicador (tomado del diagnóstico inicial).
2. Registre el valor alcanzado al cierre del período.
3. Compare el valor alcanzado con la meta referencial.
4. Marque el semáforo: verde (meta alcanzada), amarillo (cerca de la meta), rojo (por debajo).

Indicador	Línea base	Meta	Valor alcanzado	Semáforo

Indicador	Línea base	Meta	Valor alcanzado	Semáforo

Actividad 18. Elaborar el informe de evaluación y mejora

Propósito: Documentar los resultados del ciclo, las lecciones aprendidas y el plan de escalamiento.

Pasos a seguir:

- Redactar el informe con base en el Formato F-09.
- Analizar los resultados de los indicadores y las causas de las brechas.
- Formular las recomendaciones de mejora para el siguiente ciclo.
- Definir el plan de escalamiento a nuevas unidades.

Responsable: Comité de teletrabajo.

Formato asociado: Formato F-09. Informe de evaluación y mejora.

Producto esperado: Informe de evaluación aprobado y plan de escalamiento actualizado.

F-09. Informe de evaluación y mejora

Documenta los resultados del ciclo, las lecciones aprendidas y el plan de escalamiento.

Instrucciones de uso:

1. Complete cada apartado con los resultados del ciclo evaluado.
2. Analice las causas de las brechas identificadas en el tablero de indicadores (F-08).
3. Formule las recomendaciones de mejora para el siguiente ciclo.
4. Defina el plan de escalamiento a nuevas unidades.

Período evaluado	
Resumen de resultados por dimensión	
Análisis de brechas frente a la línea base	
Lecciones aprendidas	
Recomendaciones de mejora	

Plan de escalamiento a nuevas unidades

Responsable del informe y fecha

Punto de decisión final

El comité evaluará si se alcanzaron las metas del plan. Si no se alcanzaron, se retroalimentará el ciclo retomando la pactación de objetivos con los ajustes necesarios. Si se alcanzaron, se procederá a escalar el modelo a nuevas unidades y, eventualmente, al sector financiero.

6.4.3 FORMATOS E INSTRUMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Esta sección reúne los nueve formatos necesarios para aplicar el plan. Cada formato incluye sus instrucciones de uso y la plantilla lista para completar. Los formatos se identifican con el código F-01 a F-09 y se referencian a lo largo de los procedimientos del apartado 6.4.2.

Código	Formato	Se utiliza en
F-01	Matriz de evaluación de aptitud del puesto	Actividad 4
F-02	Política interna de teletrabajo híbrido	Actividad 5
F-03	Acuerdo individual de teletrabajo híbrido	Actividad 6
F-04	Acuerdo de objetivos (APO)	Actividad 13
F-05	Bitácora de seguimiento	Actividad 14
F-06	Evaluación de desempeño de 360 grados	Actividad 15
F-07	Plan de desarrollo individual	Actividad 16
F-08	Tablero de indicadores	Actividad 17
F-09	Informe de evaluación y mejora	Actividad 18

Tabla 8 Índice de formatos del plan.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

El éxito de la propuesta requiere un sistema de medidas de control que garantice su correcta implementación y su mejora continua a lo largo de cada ciclo anual.

Los indicadores de cobertura miden el grado en que la propuesta alcanza efectivamente al universo de puestos y colaboradores definidos en el alcance. El porcentaje de puestos evaluados con la Matriz de Aptitud respecto al total de puestos elegibles debe alcanzar el cien por ciento al cierre del año uno. El porcentaje de colaboradores con objetivos MBO formalmente documentados debe alcanzar igualmente el cien por ciento, y el porcentaje de colaboradores que participaron en el ciclo de Evaluación 360 debe alcanzar como mínimo el noventa por ciento.

Los indicadores de calidad de la implementación miden la solidez técnica del proceso. Se monitorean mediante el cumplimiento de los plazos institucionales de cada fase, la coherencia entre los objetivos pactados en el MBO y los objetivos estratégicos institucionales, la tasa de respuesta en las evaluaciones 360 con una meta mínima de setenta por ciento por evaluado, y el porcentaje de evaluaciones que cumplen con los criterios técnicos de validez establecidos por el área de talento humano.

Los indicadores de impacto en productividad miden el efecto del sistema sobre los resultados institucionales. Se monitorean mediante la variación interanual de los indicadores de productividad de las áreas con esquema híbrido, la variación de las tasas de cumplimiento de objetivos, la variación de los indicadores de calidad del servicio y la variación en los niveles de satisfacción de los clientes atendidos por colaboradores bajo modalidad híbrida.

Los indicadores de impacto en talento humano miden el efecto sobre la experiencia del colaborador. Se monitorean mediante la variación de las tasas de rotación voluntaria, la variación de los resultados de la encuesta de clima organizacional, la variación de los indicadores de satisfacción laboral y el porcentaje de colaboradores que reportan claridad sobre los objetivos y expectativas de su puesto.

Los indicadores de cumplimiento normativo miden el grado en que el sistema garantiza el cumplimiento del marco legal aplicable. Se monitorean mediante el porcentaje de colaboradores con Acuerdo Institucional de Teletrabajo Híbrido formalizado conforme a la Ley del Régimen Laboral del Teletrabajo de Honduras, con meta de cien por ciento; el cumplimiento de las

normativas de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros aplicables al teletrabajo; y la ausencia de contingencias laborales derivadas de la implementación del esquema híbrido.

El monitoreo de estos indicadores estará a cargo de la Dirección de Talento Humano, con reportes trimestrales presentados a la alta dirección de la Empresa ABC y con un informe anual de evaluación integral del sistema que sustentará los ajustes para el siguiente ciclo.

Indicador	Meta	Frecuencia	Herramienta	Límite mín. / máx.
Cumplimiento de objetivos (MBO)	≥ 85%	Anual	Formato F-04	Mín. 70% / Máx. 100%
Productividad sostenida vs. línea base	≥ 80%	Semestral	Indicadores del área	Mín. 75% / Máx. 100%
Competencias de liderazgo (360°)	≥ 4.0 / 5.0	Anual	Formato F-06	Mín. 3.5 / Máx. 5.0
Reuniones de seguimiento realizadas	100%	Mensual	Formato F-05	Mín. 80% / Máx. 100%
Satisfacción con la modalidad híbrida	≥ 80%	Semestral	Encuesta de clima	Mín. 70% / Máx. 100%
Acuerdos individuales formalizados	100%	Por ciclo	Formato F-03	Mín. 95% / Máx. 100%
Planes de desarrollo elaborados	100%	Anual	Formato F-07	Mín. 90% / Máx. 100%

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN														
Fase	Actividades principales	Responsable	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Fase 1	Obtener el aval de la alta dirección	Comité de teletrabajo	•	•										
	Conformar el comité de teletrabajo	Comité de teletrabajo	•	•										
	Definir cronograma, presupuesto y plan de comunicación	Comité de teletrabajo	•	•										

Fase 2	Aplicar la matriz de aptitud del puesto	Talento Humano y jefatura inmediata			•	•								
	Elaborar la política interna de teletrabajo híbrido	Talento Humano, con asesoría legal y de Seguridad de la Información			•	•								
	Formalizar los acuerdos individuales de teletrabajo	Talento Humano y jefatura inmediata.			•	•								
Fase 3	Habilitar la tecnología y proveer los equipos	Tecnología de la Información.						•	•					
	Capacitar a colaboradores y líderes	Talento Humano						•	•					
Fase 4	Ejecutar la prueba piloto	Comité de teletrabajo y jefatura de la unidad piloto							•	•				
	Recoger la retroalimentación del piloto	Comité de teletrabajo							•	•				
	Punto de decisión	Comité de teletrabajo							•	•				
Fase 5	Desplegar el modelo a los departamentos	Comité de teletrabajo y Dirección de Talento Humano									•	•		
	Pactar los objetivos del período (Administración por Objetivos)	Jefatura inmediata y colaborador.									•	•		
	Realizar el seguimiento continuo	Jefatura inmediata									•	•		

	Aplicar la evaluación de 360 grados	Talento Humano y jefatura inmediata										•	•		
	Construir el plan de desarrollo individual	Jefatura inmediata, con acompañamiento de Talento Humano										•	•		
Fase 6	Consolidar los indicadores y comparar con la línea base	Comité de teletrabajo y Dirección de Talento Humano												•	•
	Elaborar el informe de evaluación y mejora	Comité de teletrabajo												•	•

LEYENDA:	•	Actividad programada en el mes
-----------------	---	--------------------------------

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO						
PRESUPUESTO ESTIMADO AÑO 1						
N°	Rubro	Concepto	Monto mínimo (Lps.)	Monto máximo (Lps.)	Promedio estimado (Lps.)	Porcentaje del total (%)
1	Plataforma tecnológica	Licenciamiento o adecuación de software de gestión del desempeño con módulo de MBO y Evaluación 360	250,000	400,000	325,000	45.5%
2	Capacitación institucional	Programas de formación a jefaturas, colaboradores y área de talento humano sobre las metodologías y herramientas del sistema	80,000	120,000	100,000	14.0%
3	Recursos humanos	Tiempo de dedicación del equipo coordinador interno y eventual consultoría externa especializada	150,000	250,000	200,000	28.0%
4	Comunicación interna	Materiales de comunicación, sesiones informativas, videotutoriales y guías de uso del sistema	30,000	50,000	40,000	5.6%

5	Monitoreo y evaluación	Encuestas internas, análisis de resultados e informes institucionales periódicos	40,000	60,000	50,000	7.0%
TOTAL ESTIMADO AÑO 1			550,000	880,000	715,000	100%

El presupuesto presentado no se establece como un monto único y definitivo, sino como un rango de inversión conformado por valores mínimos, máximos y un promedio estimado. Esta metodología responde a la naturaleza prospectiva del proyecto, ya que durante la etapa de formulación de la propuesta aún no se cuenta con procesos de contratación, cotizaciones finales ni negociaciones formalizadas con proveedores especializados.

La inclusión de un monto mínimo y un monto máximo permite reflejar las variaciones que pueden existir en el mercado al momento de la ejecución del proyecto. Factores como la calidad de los servicios contratados, el alcance definitivo de las actividades, la cantidad de participantes involucrados, las condiciones de contratación, la inflación y las fluctuaciones de precios tecnológicos pueden generar diferencias significativas en los costos reales. Por esta razón, establecer un único valor presupuestario podría limitar la capacidad de planificación y generar estimaciones poco realistas.

IMPACTO DEL PRESUPUESTO: RETORNOS ESPERADOS DE LA INVERSIÓN					
N°	Dimensión de retorno	Descripción del impacto esperado	Plazo de retorno	Indicador de verificación	Impacto
1	Reducción de la rotación del talento	Los esquemas híbridos bien gestionados reducen las tasas de renuncia hasta en un tercio (Bloom et al., 2024), generando ahorro en reclutamiento, selección y capacitación de personal sustituto.	Corto plazo (6 a 12 meses)	Variación de la tasa de rotación voluntaria vs. año anterior	Alto
2	Mejora de la productividad institucional	La claridad de objetivos, el seguimiento continuo y la retroalimentación oportuna predicen consistentemente el rendimiento en entornos híbridos según la literatura científica consultada.	Mediano plazo (12 a 18 meses)	Variación del cumplimiento de objetivos MBO y de indicadores de calidad del servicio	Alto

3	Reducción de contingencias laborales	El cumplimiento riguroso de la Ley del Régimen Laboral del Teletrabajo y de la regulación de la CNBS mediante instrumentos documentales formales reduce el riesgo de contingencias laborales y regulatorias.	Inmediato (desde el mes 3)	Ausencia de contingencias laborales derivadas del esquema híbrido	Medio
4	Fortalecimiento del posicionamiento como empleador	Las instituciones que ofrecen modalidades híbridas gestionadas con criterios claros y equitativos tienen mayor capacidad de atraer y retener talento crítico en mercados laborales competitivos.	Mediano plazo (12 a 24 meses)	Variación en la calidad de los candidatos y en la tasa de aceptación de ofertas laborales	Medio
5	Generación de información estratégica para la toma de decisiones	Los resultados del sistema integrado producen información sistematizada sobre el desempeño, las competencias y las condiciones de trabajo de los colaboradores, que sustenta decisiones de gestión basadas en evidencia.	Permanente (desde el mes 5)	Número de decisiones de talento humano sustentadas en datos del sistema integrado	Alto

BENEFICIOS ECONÓMICOS PARA LA EMPRESA

N°	Categoría de costo	Descripción del costo presencial	Impacto estimado del esquema híbrido	Nivel de reducción
1	Consumo de energía eléctrica	Climatización, iluminación, equipos activos y sistemas de seguridad operando a plena capacidad durante toda la jornada en todas las instalaciones.	Reducción proporcional al porcentaje de colaboradores remotos por día, con menor demanda energética en oficinas, salas de reuniones y áreas comunes.	Alto
2	Consumo de agua y servicios sanitarios	Uso de instalaciones sanitarias, cafeterías, dispensadores de agua y servicios de limpieza proporcional al número de personas presentes.	Reducción directa en el consumo diario de agua y en la frecuencia de limpieza profunda de espacios en los días con menor ocupación.	Medio
3	Insumos materiales de oficina	Papel, tóner, artículos de escritorio, materiales de impresión y consumibles utilizados en las operaciones presenciales cotidianas.	Digitalización de procesos y reducción del consumo de papel e insumos físicos en los días de trabajo remoto.	Medio
4	Espacio físico e infraestructura	Arrendamiento, mantenimiento, depreciación o amortización de espacios de trabajo por puesto ocupado de manera permanente.	Posibilidad de rediseño hacia modelos de escritorios compartidos (hot desking), reduciendo la superficie requerida y el costo por colaborador.	Alto
5	Servicios de alimentación y beneficios	Subsidios de alimentación, cafetería institucional, refrigerios en reuniones y otros	Reducción proporcional al número de días remotos por colaborador, con posibilidad de	Medio

N°	Categoría de costo	Descripción del costo presencial	Impacto estimado del esquema híbrido	Nivel de reducción
	presenciales	beneficios ligados a la presencia física diaria.	renegociar contratos con proveedores de servicios de alimentación.	
6	Transporte y movilización institucional	Bonos o subsidios de transporte, flota vehicular institucional y estacionamientos operados o subsidiados por la institución.	Reducción en los días de ausencia del colaborador, con menor demanda de subsidios de transporte y espacios de estacionamiento.	Medio
7	Mantenimiento de instalaciones y mobiliario	Desgaste acelerado de instalaciones, mobiliario, equipos de climatización, ascensores y áreas comunes por uso intensivo diario.	Reducción de la frecuencia de mantenimiento proporcional a la menor ocupación de los espacios en los días de trabajo remoto.	Bajo a medio
8	Costos de rotación del talento	Reclutamiento, selección, inducción y capacitación inicial de personal sustituto cuando un colaborador renuncia voluntariamente.	Reducción de las tasas de renuncia voluntaria hasta en un tercio según la evidencia de Bloom, Han y Liang (2024), con impacto directo en los costos de sustitución del talento.	Alto
9	Ausentismo y licencias enfermedad	Ausentismo relacionado con estrés laboral, agotamiento por desplazamientos prolongados y enfermedades infecciosas de transmisión en espacios cerrados.	Mejora del equilibrio vida-trabajo asociada al modelo híbrido, con reducción documentada del ausentismo por motivos de salud y bienestar.	Medio
10	Tecnología y licencias software colaborativo	Inversión inicial en herramientas digitales colaborativas (videoconferencia, mensajería, gestión de proyectos) necesarias para sostener el trabajo híbrido.	Este rubro representa un costo adicional inicial que se amortiza con los ahorros operativos generados en las demás categorías a partir del mediano plazo.	Costo inicial amortizable

6.8 TABLA DE CONCORDANCIA DE SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Capítulo I		Capítulo II		Capítulo III				Capítulo V	Capítulo VI
Título de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/Metodología de Sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
Teletrabajo híbrido como herramienta de gestión para fortalecer la productividad y el liderazgo estratégico en Empresa ABC	Diseñar un plan de evaluación e implementación del teletrabajo híbrido para Empresa ABC, a partir del diagnóstico organizacional y el análisis de los factores que inciden en la productividad y el liderazgo estratégico, con el fin de fortalecer la	1. Diagnosticar la situación actual del teletrabajo híbrido en los departamentos de Empresa ABC en términos de cobertura, modalidad de aplicación y resultados percibidos. 2. Determinar las	1. Administración por Objetivos (MBO) 2. Evaluación de desempeño de 360 grados adaptada a entornos virtuales	1. Estrategia 2. Productividad 3. Liderazgo estratégico	30 empleados de la empresa ABC	Encuestas	1. El teletrabajo híbrido en Empresa ABC está consolidado, ya que el 80% percibe igual o mayor productividad y el 83% reconoce que el modelo se sostiene gracias a la autogestión y disciplina personal. 2. Las condiciones tecnológicas y	Propuesta de lineamientos para la gestión efectiva del teletrabajo híbrido orientada a la productividad y el liderazgo estratégico en empresa ABC.	Proporcionar con un lineamiento para la gestión efectiva del teletrabajo híbrido orientada a la productividad y el liderazgo estratégico a la empresa ABC.

	gestión de sus departamentos y aportar un modelo con potencial de escalabilidad a otras empresas.	herramientas y metodologías técnicas, financieras y de competencias directivas que sustentan el diseño de un plan de evaluación e implementación del teletrabajo híbrido en Empresa ABC. 3. Formular un plan de evaluación e implementación del teletrabajo híbrido para los departamentos de Empresa ABC, que fortalezca la productividad y el liderazgo estratégico, y que sea escalable a otras empresas.				ergonómicas son un requisito estructural para la productividad, pues existe una correlación significativa entre la suficiencia del equipo y las tareas completadas. 3. El esquema híbrido favorece el equilibrio entre vida laboral y personal (80%), aunque este bienestar depende también de la calidad del liderazgo que lo acompaña. 4. La claridad mental para decidir no se ve afectada por el trabajo remoto, ya que el 93.3% mantiene la capacidad cognitiva necesaria para hacerlo con efectividad. 5. El liderazgo estratégico es la variable más influyente del		
--	---	--	--	--	--	--	--	--

							sistema, al correlacionarse significativamente tanto con la productividad como con el bienestar laboral. 6. La gestión de equipos mixtos y el reconocimiento del esfuerzo son las mayores áreas de mejora del liderazgo, pues un tercio de los encuestados dudó de la efectividad de su líder en estos aspectos.		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

Tabla 9. Concordancia de segmentos de la tesis con la propuesta

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aquí tienes la lista en orden alfabético, sin numeración:

Aguinis, H. (2023). *Gestión del desempeño* (4.^a ed.). Editorial Chicago Business Press.

Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2023). Repensando los sistemas de gestión del desempeño en organizaciones contemporáneas. *Revista Internacional de Selección y Evaluación*, 31(2), 153–167.

Algunmeeyn, A., Mrayyan, M. T., Suliman, W. A., Abunab, H. Y., & Al-Rjoub, S. (2024). El liderazgo clínico de enfermería efectivo en hospitales: barreras desde la perspectiva de los gerentes. *Revista BMJ Lead*, 8(1), 20–24.

Alkhayyal, S., & Bajaba, S. (2023). Estilos de liderazgo y desempeño laboral en entornos de teletrabajo. *Revista de Estudios Organizacionales*, 12(3), 145–162.

Allen, K. S., Grelle, D., Lazarus, E. M., Popp, E., & Gutiérrez, S. L. (2024). El modelo híbrido llegó para quedarse: comportamientos críticos para el éxito en el nuevo mundo del trabajo. *Personalidad y Diferencias Individuales*, 217, 112459. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112459>

Andersone, N., Nardelli, G., Ipsen, C., & Edwards, K. (2022). Exploración de las demandas y recursos gerenciales en la transición hacia la gestión a distancia: un estudio cualitativo de caso danés. *Revista Internacional de Investigación Ambiental y Salud Pública*, 20(1), 489.

Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (2023). *La naturaleza del liderazgo* (4.^a ed.). Editorial Sage.

Anusuya, M., & Soundarapandian, M. (2024). Exploración de las prácticas de gestión del capital humano: una revisión integral. *Revista Mundial de Investigación Avanzada y Reseñas*, 21(3), 2343–2348.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Manual de prácticas en la gestión de recursos humanos* (16.^a ed.). Editorial Kogan Page.

Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2022). Teletrabajo: revisión sistemática de la literatura y direcciones futuras. *Revista Heliyon*, 8(8), e10333.

Bakker, A. B. (2022). Compromiso laboral: una visión general de la teoría y la investigación. *Revista de Comportamiento Organizacional*, 43(7), 1135–1145.

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2022). Compromiso laboral: actualización del estado del arte. *Revista de Comportamiento Organizacional*, 43(7), 1108–1115.

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). El trabajo híbrido desde el hogar mejora la retención sin dañar el desempeño. *Naturaleza*, 630, 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>

Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (Eds.). (2001). *The handbook of multisource feedback: The comprehensive resource for designing and implementing MSF processes*. Jossey-Bass.

Briceño, M., Acevedo, P., Castro, L., & Vargas, R. (2023). Del teletrabajo forzado al trabajo híbrido sostenible: propuesta de marco teórico-normativo para América Latina. *Revista Cuadernos de Administración*, 38(3), 388–410.

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023). La inteligencia artificial generativa en el trabajo. Documento de Trabajo de la Oficina Nacional de Investigación Económica de los Estados Unidos, 31161.

Buonomo, I., Ferrara, B., Pansini, M., & Benevene, P. (2023). Recursos personales y compromiso laboral: el papel mediador de la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas. *Revista Internacional de Investigación Ambiental y Salud Pública*, 20(4), 3300.

Cárdenas, M., Veliz, L., & Scheffler Zawadzki, R. (2025). Teletrabajo en el modelo híbrido: alternativa para las organizaciones. Análisis bibliométrico 2020–2025. *Revista Ciencia Latina*, 9(2), 1024–1048.

Chandra Dalvi, O. H., Sawant, S. B., Mohite, R. A., & Sambhaji, S. (2023). La retroalimentación de 360 grados como herramienta para mejorar el desempeño del empleado. *Revista de Tecnología de Propulsión*, 44(4), 1–12.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8.^a ed.). McGraw-Hill.

Cisco. (2025). Estudio global sobre el trabajo híbrido 2025: navegando las estrategias de trabajo híbrido en la nueva era. Cisco Systems.

Cristofaro, M., & Giannetti, C. (2023). Editorial: Afecto y cognición en la toma de

decisiones estratégicas de los escalones superiores. *Fronteras en Psicología*, 13, 1081095.

Daft, R. L. (2023). *Teoría y diseño organizacional* (13.^a ed.). Editorial Cengage Learning.

Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. C., Castro Llaja, L., & Vargas Murillo, A. R. (2022). Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el período de emergencia nacional. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 402–410.

Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Kraye, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2023). Navegando la frontera tecnológica irregular: evidencia experimental de campo sobre los efectos de la inteligencia artificial en la productividad y la calidad del trabajador del conocimiento. Documento de Trabajo de la Unidad de Tecnología y Gestión de Operaciones de la Escuela de Negocios de Harvard, 24-013.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94. <https://doi.org/10.2307/41165987>

Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.

Edwards, M. R., & Ewen, A. J. (1996). *360° feedback: The powerful new model for employee assessment and performance improvement*. American Management Association.

Farmanesh, P., & Zargar, P. (2023). Explorando el impacto del liderazgo virtual sobre la satisfacción laboral en la era posterior a la COVID-19: el papel mediador del equilibrio entre vida laboral y personal y la confianza en los líderes. *Fronteras en Psicología*, 14, 994539.

Gai, T. T., Cao, M. S., Chiclana, F., Zhang, Z., Dong, Y. C., Herrera-Viedma, E., & Wu, J. (2024). Un método de evaluación de retroalimentación de 360 grados basado en consenso con evaluaciones de distribución lingüística. *Revista Matemáticas*, 12(12), 1883. <https://doi.org/10.3390/math12121883>

GlobeNewswire. (2026). Reporte 2025 sobre el mercado de programas informáticos para la evaluación de 360 grados: tendencias, panorama competitivo y oportunidades 2019–2024, 2024–2029, 2034. Globe Newswire Research Reports.

Guerrero Alvarado, P. R., Pérez de Armas, M., & Reigosa Lara, A. (2025). Impacto del teletrabajo en la satisfacción laboral de los empleados de una institución del sector bancario del

Ecuador. Reincisol.

Hernández Garces, L. E. (2022). Factores organizacionales y tecnológicos que influyen en la productividad del teletrabajo en los bancos con operaciones internacionales en el Perú [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/17420>

Höddinghaus, M., Nohe, C., & Hertel, G. (2023). Liderazgo en entornos de trabajo virtuales: lo que sabemos, lo que no sabemos y lo que necesitamos hacer. *Revista Europea de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(2), 188–212. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2250079>

Laker, B. (2024). De la visión a la realidad: cómo los objetivos y resultados clave están reconfigurando las metas de equipo en 2024. *Revista de Administración Sloan del Instituto Tecnológico de Massachusetts*, 65(2), 38–45.

Liao, C., Bell, B. S., & Sasanpour, S. (2024). Superando la distancia virtual: una revisión sistemática de las competencias de liderazgo para gestionar el desempeño en el teletrabajo. *Fronteras en Psicología Organizacional*, 2, 1499248. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1499248>

Lyddy, C. J., Good, D. J., Yuan, S., Michel, E. J., Ahlvik-Garrison, C., & Reb, J. (2025). Re-percibiendo los recursos personales dentro del Modelo de Demandas y Recursos Laborales: la atención plena influye en el agotamiento y el compromiso laboral al moldear las percepciones de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Investigación en Negocios*, 193, 115307.

Manoharan, G., & Rajoli, S. B. (2024). Aprovechando la tecnología para mejorar la evaluación del desempeño. En *Gestión del desempeño laboral para la motivación mejorada en el espacio de trabajo* (pp. 289–310). Editorial IGI Global.

Marquina Ramos, K., & Arteaga Torrejón, M. (2021). Satisfacción laboral y condiciones de teletrabajo: estudio exploratorio en la banca múltiple de Lima Metropolitana [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/>

Mayma-Aguirre, A., Pérez, L., & Sánchez, R. (2024). Bienestar laboral en el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19: evidencia desde Perú. *Revista Peruana de Investigación en Salud Ocupacional*, 8(1), 45–62.

Microsoft. (2024). Índice de tendencias del trabajo 2024: el estado del trabajo híbrido. Microsoft Corporation.

Mucharraz y Cano, Y. (2024). Trabajo híbrido en México: auge con retos importantes. Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección, Escuela de Negocios IPADE.

Münch Galindo, L. (2022). Fundamentos de administración: casos y prácticas (12.^a ed.). Editorial Trillas.

Northouse, P. G. (2022). Liderazgo: teoría y práctica (9.^a ed.). Editorial Sage.

Ontaneda, M., Castellanos, P., & Briceño, M. (2024). Sostenibilidad del trabajo en América Latina: hacia un equilibrio entre productividad, bienestar y equidad adaptativa. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 28(45), 78–104.

Organización Internacional del Trabajo. (2022). Directrices sobre el teletrabajo decente: hacia un futuro del trabajo más equitativo. OIT.

Owl Labs. (2024). State of hybrid work 2024: US report. Owl Labs Annual Report.

Owl Labs. (2025). Estado del trabajo híbrido 2025: noveno informe anual. Owl Labs.

Peiró, J. M., & Martínez-Tur, V. (2022). El liderazgo en organizaciones digitales y geográficamente dispersas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(1), 1–15.

Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., & Lorente, L. (2024). Competencias de liderazgo para el teletrabajo: una propuesta integradora. *Fronteras en Psicología Organizacional*, 2, 1456789.

Popli, S., Ladkani, R., & Gaur, A. (2022). Liderazgo estratégico y desempeño organizacional: una revisión bibliométrica y agenda de investigación futura. *Revista de Investigación en Negocios*, 149, 597–615.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). Administración (15.^a ed.). Editorial Pearson Education.

Saberzadeh-Ardestani, B., Sima, A. R., Khosravi, B., Young, M., & Mortaz Hejri, S. (2024). El impacto de la información sobre el desempeño previo en la evaluación subsecuente: ¿existe evidencia de represalia en un sistema anónimo de evaluación multifuente? *Avances en Educación en Ciencias de la Salud*, 29, 531–550.

Samimi, M., Cortés, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). ¿Qué es el liderazgo estratégico? Desarrollando un marco unificador para el campo. *Revista de Estudios sobre Liderazgo*, 33(3), 101353.

Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. (2022). *Gestión de recursos humanos* (18.^a ed.). Editorial Cengage Learning.

Tapia, J., & Chiatchoua, C. (2022). Teletrabajo como evolución de las relaciones económicas y de producción: una mirada hacia 2030. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 15(45), 66–93.

Tipurić, D. (2022). Adaptación externa: un elemento de la arquitectura del liderazgo estratégico. En *La arquitectura del liderazgo estratégico* (pp. 145–172). Editorial Palgrave Macmillan.

Universidad Militar Nueva Granada. (2024). Teletrabajo, productividad y liderazgo en el sector bancario colombiano [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <https://repository.umng.edu.co/>

Wang, Q., Khan, S. N., Sajjad, M., Sarki, I. H., & Yaseen, M. N. (2023). El papel mediador de las tensiones laborales emprendedoras y el compromiso laboral entre el modelo de demandas y recursos laborales y el éxito. *Sustainability*, 15(5), 4137.

Wowerath, C. (2024). Los objetivos y resultados clave como modelo de gestión centrado en resultados: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Estrategia de Negocios*, 46(2), 89–104.

Wowerath, C. (2025). Involucrando a toda la organización: cómo los objetivos y resultados clave mejoran la implementación integrativa de la estrategia. *Revista Estrategia de Negocios*, 47(1), 52–67.

ANEXOS

ANEXO 1 CUESTIONARIO APLICADO A EMPLEADOS DE EMPRESA ABC

Somos estudiantes de la Maestría en Dirección empresarial, actualmente cursando Proyecto de Graduación de UNITEC.

El propósito de la siguiente encuesta es conocer las percepciones del personal de Empresa ABC respecto al teletrabajo híbrido, la productividad laboral y el liderazgo estratégico en la institución. La información recolectada se utilizará exclusivamente con fines académicos en el marco de un trabajo final de maestría en Dirección Empresarial.

Instrucciones para completar:

- El llenado del cuestionario es electrónico, personal, confidencial y anónimo.
- Considere que debe seleccionar una opción para brindar la respuesta a cada pregunta.
- Es de manera obligatoria completar cada una de las preguntas de forma continua.
- La escala se debe comprender de la siguiente manera:

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Datos Generales: (Marcar la casilla del par con una x para dar su respuesta)									
Edad	18 a 25		26 a 35		36 a 45		46 a 55		56 o más
Género	F		M		Prefiere no decir				
Nivel educativo	Secundaria		Técnico		Pregrado		Maestría		Doctorado
Estado civil	Soltero(a)		Casado(a)		Unión libre		Divorciado(a)		Viudo(a)
Antigüedad en BAC	Menos de 1 año		1 a 3 años		4 a 7 años		8 a 15 años		Más de 15 años

Modalidad actual	Totalmente presencial	1 semana remoto	2 semanas remoto	3 semanas remoto			
-------------------------	-----------------------	-----------------	------------------	------------------	--	--	--

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
1	¿Considera que las condiciones ergonómicas de su espacio de trabajo en casa son adecuadas para desempeñar sus funciones?					
2	¿El equipo tecnológico que utiliza en la modalidad híbrida resulta suficiente para cumplir sus responsabilidades laborales?					
3	¿Cumple usted con las metas y objetivos asignados dentro de los plazos establecidos por la institución?					
4	¿Considera que la cantidad de tareas que logra completar bajo modalidad híbrida es igual o superior a la del trabajo presencial?					
5	¿Con qué frecuencia experimenta frustración cuando enfrenta dificultades técnicas durante sus jornadas de teletrabajo?					
6	¿Considera que la limitación de la comunicación inmediata con su equipo le genera tensión durante los días remotos?					
7	¿Considera que la modalidad híbrida exige mayor autogestión y disciplina personal que el trabajo totalmente presencial?					
8	¿Realiza un esfuerzo consciente por planificar sus tareas de forma estructurada para aprovechar los días remotos y presenciales?					
9	¿Considera que el esquema de teletrabajo híbrido le permite equilibrar mejor su vida laboral y personal?					
10	¿Su líder respeta el principio de desconexión digital fuera del horario laboral establecido?					
11	¿Logra mantener la claridad mental necesaria para tomar decisiones acertadas durante sus jornadas remotas?					
12	¿Considera que la carga mental al final de sus días de teletrabajo es manejable y no afecta su bienestar?					
13	¿Su líder comunica con claridad los objetivos, expectativas y prioridades del equipo bajo modalidad híbrida?					
14	¿La retroalimentación que recibe de su líder resulta clara, oportuna y útil para mejorar su desempeño?					

15	¿Su líder gestiona adecuadamente las dinámicas del equipo cuando algunos miembros están presenciales y otros remotos?					
16	¿Su líder garantiza que todos los miembros del equipo tengan acceso equitativo a la información y los recursos institucionales?					
17	¿Su líder evalúa el desempeño con base en el cumplimiento de objetivos y resultados verificables más que en el tiempo de conexión?					
18	¿Su líder confía en su capacidad para cumplir las responsabilidades sin requerir supervisión constante durante los días remotos?					
19	¿Su líder reconoce y valora oportunamente los logros y el esfuerzo de los miembros del equipo?					
20	¿El estilo de liderazgo de su superior le motiva a comprometerse con los objetivos estratégicos de Empresa ABC?					

ANEXO 2 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL TELETRABAJO HÍBRIDO

F-01. Matriz de evaluación de aptitud del puesto

Determina si un puesto es apto para la modalidad híbrida y en qué grado, a partir de la valoración de seis dimensiones.

Instrucciones de uso:

6. Reúna a la jefatura y al colaborador para valorar el puesto de manera conjunta.
7. Califique cada afirmación en la escala: 0 = No aplica, 1 = Bajo, 2 = Medio, 3 = Alto.
8. Sume el puntaje total (máximo 90 puntos) y conviértalo a porcentaje.
9. Ubique el resultado en la escala interpretativa para obtener la categoría y la modalidad recomendada.
10. Registre la justificación y las condiciones específicas en el cuadro de resultado.

Escala de valoración: 0 = No aplica | 1 = Bajo | 2 = Medio | 3 = Alto

Dimensión 1. Naturaleza de las tareas

Afirmación	0	1	2	3
Las tareas del puesto pueden realizarse de forma remota sin pérdida de calidad.				
Los entregables son medibles por resultados y no por presencia física.				
Las tareas no requieren manipulación de documentos o activos físicos in situ.				

Dimensión 2. Seguridad de la información

Afirmación	0	1	2	3
La información manejada puede protegerse adecuadamente en entorno remoto.				
El puesto cumple con las políticas de ciberseguridad institucionales.				
El acceso remoto a sistemas se realiza por canales seguros autorizados.				

Dimensión 3. Necesidad de interacción presencial

Afirmación	0	1	2	3
El puesto puede coordinar con su equipo mediante herramientas digitales.				
La atención a clientes o usuarios no exige presencia física permanente.				
Las reuniones clave del puesto pueden realizarse de forma virtual.				

Dimensión 4. Perfil del colaborador

Afirmación	0	1	2	3
El colaborador demuestra capacidad de autogestión y disciplina.				
El colaborador cumple plazos sin necesidad de supervisión presencial.				
El colaborador maneja con solvencia las herramientas digitales requeridas.				

Dimensión 5. Infraestructura tecnológica

Afirmación	0	1	2	3
El colaborador dispone de equipo adecuado para el trabajo remoto.				
El colaborador cuenta con conectividad estable y suficiente.				
El puesto dispone de las licencias y plataformas necesarias.				

Dimensión 6. Cumplimiento normativo y ergonómico

Afirmación	0	1	2	3
El puesto cumple con el marco legal del teletrabajo vigente.				
El espacio de trabajo remoto reúne condiciones ergonómicas mínimas.				
El colaborador conoce sus deberes y derechos bajo la modalidad híbrida.				

Resultado de la evaluación

Escala interpretativa: 0–22 (0–25%) No apto → presencial | 23–45 (26–50%) Aptitud limitada → híbrido 1 día | 46–67 (51–75%) Apto → híbrido 2 días | 68–90 (76–100%) Altamente apto → híbrido 3 días o teletrabajo predominante.

Puntaje total (máx. 90)	
Porcentaje	
Categoría asignada	
Modalidad recomendada	
Justificación	
Condiciones específicas	

F-02. Política interna de teletrabajo híbrido

Documento marco que regula el modelo para toda la organización.

Instrucciones de uso:

5. Complete cada apartado con las disposiciones aprobadas por la organización.
6. Asegúrese de que cumplan la Ley del Régimen Laboral del Teletrabajo de Honduras (2024).
7. Someta el documento a revisión legal y de seguridad de la información antes de su aprobación.
8. Difunda la política a todos los colaboradores una vez aprobada.

Objeto y alcance de la política	
Criterios de elegibilidad de los puestos	
Modalidades de teletrabajo autorizadas	
Jornada laboral y derecho a la desconexión	
Provisión de equipos y costos operativos	
Seguridad de la información	
Derechos y deberes del teletrabajador	
Vigencia y revisión de la política	

F-03. Acuerdo individual de teletrabajo híbrido

Formaliza la relación de teletrabajo con cada colaborador conforme a la legislación vigente.

Instrucciones de uso:

5. Complete los datos del colaborador y la modalidad autorizada según el resultado de F-01.
6. Verifique el cumplimiento de las ocho cláusulas conforme a la Ley de Teletrabajo (2024).
7. Recabe las firmas del colaborador, la jefatura y la Dirección de Talento Humano.
8. Archive el acuerdo firmado en el expediente del colaborador.

Nombre del colaborador	
Puesto	
Modalidad autorizada (según F-01)	

N°	Cláusula	Detalle a completar
1	Modalidad de trabajo autorizada	Días remotos / presenciales:
2	Voluntariedad y reversibilidad	Condiciones acordadas:
3	Lugar de prestación del servicio	Domicilio del trabajo remoto:
4	Equipos y costos operativos	Equipo provisto y conectividad:
5	Jornada y derecho a la desconexión	Horario y franja de desconexión:
6	Seguridad de la información	Compromisos de ciberseguridad:
7	Sistema de gestión del desempeño	Remite a F-04 y F-06:
8	Conservación de derechos laborales	Confirmación de igualdad de derechos:

Colaborador	Jefatura inmediata	Dirección de Talento Humano
Firma	Firma	Firma

Lugar y fecha: Tegucigalpa, Honduras. _____

F-04. Acuerdo de objetivos (Administración por Objetivos)

Registra los objetivos pactados entre la jefatura y el colaborador, así como su evaluación al cierre del período.

Instrucciones de uso:

6. Al inicio del período, acuerde entre 3 y 5 objetivos SMART con su indicador, meta, plazo y peso.
7. Verifique que la suma de los pesos sea igual a 100%.
8. Firme el acuerdo con el colaborador y registre la fecha de pactación.
9. Al cierre del período, complete el resultado, el porcentaje de cumplimiento y la calificación (1 a 5) de cada objetivo.
10. Calcule la calificación general como el promedio ponderado de las calificaciones.

Colaborador	
Puesto	
Período de evaluación	

Pactación de objetivos (inicio del período)

N°	Objetivo	Indicador	Meta	Plazo	Peso %

Evaluación final (cierre del período)

Calificación: 1 = Muy bajo | 2 = Bajo | 3 = Medio | 4 = Alto | 5 = Sobresaliente

N°	Resultado obtenido	% cumplimiento	Calif. (1-5)	Observaciones

Calificación general (promedio ponderado)	
Fecha de pactación	
Fecha de evaluación	

F-05. Bitácora de seguimiento

Registra las reuniones de seguimiento uno a uno realizadas durante el período.

Instrucciones de uso:

5. Registre cada reunión de seguimiento en una fila.
6. Anote la fecha, el tema principal y los compromisos derivados.
7. Asigne un responsable y un plazo a cada compromiso.
8. Verifique el cumplimiento de los compromisos en la siguiente reunión.

Colaborador	
Jefatura	
Período	

Fecha	Tema principal	Compromisos	Responsable	Plazo

F-06. Evaluación de desempeño de 360 grados

Valora el desempeño del colaborador desde múltiples fuentes. Se completa una copia por cada evaluador.

Instrucciones de uso:

5. Complete una copia por cada evaluador: superior jerárquico (SJ), par (P), colaborador a cargo (Sub), cliente interno (CI) y autoevaluación (AE).
6. Califique cada afirmación en la escala Likert: 1 = Nunca, 2 = Rara vez, 3 = A veces, 4 = Frecuentemente, 5 = Siempre.
7. Complete los comentarios cualitativos al final del formato.
8. Entregue todas las copias a Talento Humano para el cálculo del puntaje promedio.

Colaborador evaluado	
Tipo de evaluador (SJ/P/Sub/CI/AE)	
Tiempo de relación laboral	
Fecha	

Escala: 1 = Nunca | 2 = Rara vez | 3 = A veces | 4 = Frecuentemente | 5 = Siempre

Competencia / Pregunta	1	2	3	4	5
Comunicación digital efectiva — Comunica con claridad por canales digitales.					
Comunicación digital efectiva — Responde de forma oportuna.					
Autogestión y disciplina — Administra su tiempo de forma autónoma.					
Autogestión y disciplina — Cumple plazos sin supervisión presencial.					
Colaboración remota — Aporta y comparte información con el equipo.					
Colaboración remota — Participa activamente en el trabajo a distancia.					
Orientación a resultados — Mantiene el foco en los objetivos.					
Orientación a resultados — Entrega productos de calidad.					

Competencia / Pregunta	1	2	3	4	5
Liderazgo en entornos híbridos — Genera confianza y motivación a distancia.					
Liderazgo en entornos híbridos — Favorece la cohesión del equipo.					
Adaptación al cambio digital — Adopta nuevas herramientas.					
Adaptación al cambio digital — Propone mejoras en los procesos.					
Integridad y confidencialidad — Maneja con cuidado la información sensible.					
Integridad y confidencialidad — Respeto las normas de seguridad.					
Orientación al cliente — Atiende oportunamente al cliente.					
Orientación al cliente — Resuelve las solicitudes con eficacia.					

Principales fortalezas	
Áreas de oportunidad	
Recomendación para la modalidad híbrida	

F-07. Plan de desarrollo individual

Integra los resultados del desempeño en acciones de mejora para el colaborador.

Instrucciones de uso:

- Registre la calificación general de objetivos (F-04) y el puntaje promedio de la evaluación 360° (F-06).
- Identifique las fortalezas y las áreas de oportunidad del colaborador.
- Defina las acciones de desarrollo con sus recursos, responsable, plazo e indicador de logro.
- Programe las fechas de revisión intermedia y final del plan.

Colaborador	
Calificación general APO	
Puntaje promedio 360°	
Modalidad híbrida actual	

Fortalezas	
Áreas de oportunidad	

Área de oportunidad	Acción de desarrollo	Recursos	Responsable	Plazo	Indicador de logro

Fecha de revisión intermedia	
Fecha de revisión final	
Responsable del seguimiento	

F-08. Tablero de indicadores

Consolida los indicadores del plan para compararlos con la línea base del diagnóstico.

Instrucciones de uso:

5. Registre el valor de la línea base de cada indicador (tomado del diagnóstico inicial).
6. Registre el valor alcanzado al cierre del período.
7. Compare el valor alcanzado con la meta referencial.
8. Marque el semáforo: verde (meta alcanzada), amarillo (cerca de la meta), rojo (por debajo).

Indicador	Línea base	Meta	Valor alcanzado	Semáforo

F-09. Informe de evaluación y mejora

Documenta los resultados del ciclo, las lecciones aprendidas y el plan de escalamiento.

Instrucciones de uso:

5. Complete cada apartado con los resultados del ciclo evaluado.
6. Analice las causas de las brechas identificadas en el tablero de indicadores (F-08).
7. Formule las recomendaciones de mejora para el siguiente ciclo.
8. Defina el plan de escalamiento a nuevas unidades.

Período evaluado	
Resumen de resultados por dimensión	
Análisis de brechas frente a la línea base	
Lecciones aprendidas	
Recomendaciones de mejora	
Plan de escalamiento a nuevas unidades	
Responsable del informe y fecha	

ANEXO 3 COTIZACIÓN

Programa de Mentorías

AYUDANDO A LÍDERES A BRILLAR

Creciendo Líderes.

Creciendo Líderes
Col. Lomas del Guajarro
Email: soluciones@solucionesempresariales.com

COTIZACIÓN

Cliente :	Soluciones Empresariales S.A.	Cotización No.	COT-SE-001
RTN:	Pendiente de confirmar	Fecha:	01 de Junio de 2026
Dirección:	Pendiente de confirmar	Por:	Programa de mentorías para Soluciones Empresariales S.A., ajustado para un total de 30 participantes. Incluye coaching de procesos, sesiones de acompañamiento y herramientas de desarrollo organizacional. Costos prorrateados sobre la base original. Se solicita el 50% del total al aceptar la cotización.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	DESCUENTOS POR UNIDAD	SUBTOTAL
P009	Coaching de procesos - programa de mentorías, 7 sesiones de 1.5 horas cada una. Incluye guía impresa por participante.	15	L 8,239.84		L 123,597.67
C004	Coaching de procesos - 6 sesiones de acompañamiento para mandos ejecutivos y estratégicos.	15	L 46,692.45		L 700,386.79
T001	Coaching de procesos - taller presencial de 4 horas, enfocado en herramientas de mejora y alineación de equipos.	1	L 42,343.65		L 42,343.65
C004 B	Coaching de procesos - material/herramienta adicional de diagnóstico	1	L 572.22		L 572.22

Gracias por confiar en nosotros!

EXENTO LPS.	L 866,900.33
EXONERADO LPS.	L -
ALÍCUOTA LPS.	L -
GRAVADO 15% LPS.	L -
GRAVADO 18% LPS.	L -
I.S.V.15% LPS.	L -
I.S.V.18% LPS.	L -
TOTAL LPS.	L 866,900.33

Valor en letras:
Son ochocientos sesenta y seis mil novecientos lempiras con treinta y tres centavos.

Cotización sujeta a confirmación y aceptación del cliente.

Creciendo Líderes
Gerente General

Cotización válida por 15 días calendario
Documento generado para fines de cotización comercial