
LA ADMINISTRACIÓN — DE EQUIPOS — TRADICIONALES Y REMOTOS EN LA ERA DE LA HIPERCONECTIVIDAD



ISBN 978-9907-9509-9-1

**LA ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS
TRADICIONALES Y REMOTOS EN LA ERA
DE LA HIPERCONECTIVIDAD**

**LA ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS
TRADICIONALES Y REMOTOS EN LA ERA
DE LA HIPERCONECTIVIDAD**



2026

Quito – Ecuador

LA ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS TRADICIONALES Y REMOTOS EN LA ERA DE LA HIPERCONECTIVIDAD

© Martha Elena Báez Martínez (Coordinadora)

© Mario Aceves Mejía, Martha Elena Báez Martínez, María Luisa Flores Hernández, Rufina Georgina Hernández Contreras, Omar Erick Luna Martínez, Edmundo Mejía Sánchez, José Antonio Macario Méndez Bañuelos, Sergio Gabriel Ordoñez Sánchez, Martha Leticia Poblano Reyes, María de Jesús Ramírez Domínguez, Raúl Ramírez Pérez, Wendy Aracely Rodríguez Romano, Rosa María Solís Salazar, Gabriela Stefanie Solís Santos.

1ra. edición	© Fundación Internacional para la Educación, la Ciencia y la Tecnología, FIECYT. Calle de los Olivos y Pasaje E17C Quito, Ecuador. Teléfonos (+593) 98 721 3290 / (+593) 024510163 e-mail: info@fiecyt.org https://fiecyt.org/
ISBN digital:	978-9907-9509-9-1
DOI:	https://doi.org/10.53877/a1vk5c41
Tiraje:	1 ejemplar
Diseño, diagramación e impresión:	Ediciones FIECYT Quito – Ecuador
Publicado en Quito Ecuador, agosto 13 de 2026	
Publicación arbitrada de la Fundación Internacional para la Educación, la Ciencia y la Tecnología, FIECYT.	
Sistema de arbitraje: doble ciego	
El contenido de este libro es de exclusiva responsabilidad de los autores.	
Forma sugerida para citar (APA 7ma. Ed.) Aceves Mejía, M., Báez Martínez, M. E., Flores Hernández, M. L., Hernández Contreras, R. G., Luna Martínez, O. E., Mejía Sánchez, E., Méndez Bañuelos, J. A., Ordoñez Sánchez, S., Poblano Reyes, M. L., Ramírez Domínguez, M. de J., Ramírez Pérez, R., Rodríguez Romano, W. A., Solís Salazar, R. M., & Solís Santos, G. S. (2026). <i>La administración de equipos tradicionales y remotos en la era de la hiperconectividad</i> . Ediciones FIECYT. Ecuador. https://doi.org/10.53877/a1vk5c41	



Índice

Prólogo.....	12
Introducción.....	16
CAPÍTULO I	20
El Mindset en la administración del talento humano remoto.....	20
1.1 Contextualización. Los inicios de la Administración de Recursos Humanos.....	21
1.1.1 El cambio a Gestión de Capital Humano.....	21
1.1.2 Impacto de la pandemia por COVID-19 en la gestión del talento humano.	23
1.2. Redefiniendo el Capital Humano en la virtualidad	24
La cuatripartita del talento remoto.....	25
Retos de la gestión en la nueva identidad virtual	26
1.3. La metamorfosis del capital humano.	27
La era de la eficiencia operativa: taylorismo y fayolismo.....	27
El despertar de las relaciones humanas: El factor psicosocial.....	28
El impulso a la virtualidad: La administración del talento remoto.....	28
1.4. El Valor Estratégico de Gestionar a Distancia.....	29
1.4.1. La Deslocalización del talento como ventaja competitiva	29
Optimización estructural del capital.....	30
Agilidad organizacional y escalabilidad	30
El contrato psicológico y la retención del talento	30
1.5. Los desafíos en la administración del talento humano remoto	31
1.5.1 Comunicación y coordinación.....	31
1.5.2 Construcción de cultura organizacional.	32
1.5.3 Evaluación del desempeño.....	32
1.5.4 Bienestar y equilibrio laboral.	33
1.6. Pilares Estratégicos del Talento Remoto.....	33
1.6.1. Liderazgo basado en confianza.....	33
1.6.2. Uso de herramientas tecnológicas: La oficina como software.....	34

1.6.3. Capacitación y desarrollo continuo: la capacitación digital	35
1.6.4. Establecimiento de objetivos claros: La brújula de la gestión	35
1.7. Tendencias que redefinen el talento remoto.	36
Integración de inteligencia artificial en la gestión del talento.....	36
Desarrollo de cultura organizacional digital.....	36
Incremento de políticas de bienestar laboral y salud mental.....	36
1.8. Forjando Equipos de Alto Rendimiento a Distancia.	37
1.8.1. La psicología de la autonomía.....	37
1.8.2. Liderazgo de facilitación.....	38
1.8.3. La simbiosis humano-tecnológica.....	39
1.8.4. Sostenibilidad y la ética del cuidado.	40
Análisis de casos de aplicación.....	40
Caso de Estudio 1: GitLab	41
1. El manual de GitLab.....	41
2. Comunicación asíncrona como ventaja competitiva	41
3. Resultados.	42
Caso de Estudio 2: Zapier.....	42
1. Reclutamiento para la virtualidad.....	42
2. La cultura de los "rituales digitales"	43
3. El Valor de la confianza y la desconexión radical	43
4. Resultados.	43
Conclusión.....	44
CAPÍTULO II.	47
Comunicación digital y eficiencia laboral en la administración moderna.	47
2.1 Códigos en la comunicación sincrónica y asincrónica en la eficiencia laboral.....	49
2.1.1 Micro contratos de atención en el teletrabajo.....	50
La semiótica y la disponibilidad.....	50
El contexto latinoamericano.....	51
2.1.2 La fatiga en videollamadas.....	51
Causas de fatiga por videoconferencia	51
2.1.3 Matriz de decisión: comunicación sincrónica versus asincrónica.....	52
Proceso de implementación	53
2.1.4 El costo de la interrupción en la PYME mexicana y ecuatoriana.....	54
Nota. Adaptado de Slack (2026); Microsoft Teams (2026); Meta (2026); Trello (2026); Asana (2026); Google Workspace (2026); y RSM (2024), <i>Madurez digital en la región de Latinoamérica</i>	55

2.2 Netiquetas y canales de comunicación organizacional.....	56
2.2.1 Protocolo de reacciones emoji	56
Empatía digital y códigos de urgencia.....	57
2.2.2 Netiqueta para videollamadas eficientes.....	58
2.3. Cultura Organizacional, comunicación e hiperconectividad como factor clave en el desempeño digital.	60
2.3.1. La cultura organizacional y desempeño digital.....	60
2.3.2 Comunicación e hiperconectividad en la administración híbrida	63
Conclusión.....	64
CAPÍTULO III.....	66
La arquitectura de trabajo en la administración de oficinas digitales y el liderazgo digital....	66
3.1 La oficina digital: concepto y alcances administrativos.....	67
3.2 La relación entre oficina digital y gestión de competencias laborales.	68
3.3 Herramientas digitales para la gestión organizacional eficiente.	69
3.4 Ventajas y desventajas de la oficina digital en la era de la hiperconectividad.....	72
3.5 Medición de resultados en organizaciones con interacción digital.	74
3.6 El panorama mundial: señales de cambio en empresas y mercados laborales.	75
3.7 América Latina: avances, brechas y una digitalización desigual.....	77
3.8 México: conectividad, regulación y medición aterrizada a la realidad empresarial.	78
3.9 Hacia una arquitectura de trabajo medible, humana y sostenible.	81
3.10 El Liderazgo Digital en las organizaciones; definiciones, importancia y características.	82
3.10.1 Definiciones	83
3.10.2 Importancia del Liderazgo Digital	84
3.10.3 Competencias necesarias para el liderazgo digital.....	86
3.11 Condiciones para el buen desarrollo del Liderazgo Digital.....	87
3.12 Modelos de liderazgo digital en las oficinas digitales	90
3.12.1 Modelo de liderazgo digital	90
3.12.2 Modelo de mindset digital.....	90
3.12.3 Modelo de taxonomía de liderazgo digital.....	91
Conclusión.....	93
CAPÍTULO IV.....	96
El Factor humano hiperconectado.....	96
4.1 El sentido de pertenencia fuera del trabajo tradicional	97
4.1.1 Transformación al trabajo remoto	97
4.1.2 Nuevas formas de pertenencia.....	98

4.1.3 Impacto del sentido de pertenencia en entornos virtuales	100
4.1.4 Retos y estrategias	100
4.2. Contratación de talento global y la gestión de la.....	101
diversidad cultural en la administración digital	101
4.2.1. Competencia intercultural, capacitación y entrenamiento transcultural.....	101
4.2.2. Estrategias de capacitación intercultural y entrenamiento transcultural	105
4.2.3 Gestión digital del talento humano	107
4.2.4 Diversidad cultural en equipos globales	108
4.2.5 La contratación en la economía digital	109
4.2.6 Compliance laboral en la contratación digital internacional.....	109
4.2.7 Desafíos en la contratación de talento global en entornos digitales	113
4.2.8 Estrategias para una gestión sostenible del talento global	114
Conclusión.....	115
CAPITULO V	116
Casos de administración híbrida, la gestión de la cultura organizacional y la evaluación de resultados en América Latina.	116
5.1 Antecedentes del trabajo híbrido en América Latina.....	116
5.2 Cultura Organizacional en la administración híbrida	117
5.3 El liderazgo en el trabajo híbrido.....	118
5.4 Metodología de la investigación.....	119
5.5 Patrones comunes del trabajo híbrido.....	120
5.6 Situación de la administración híbrida.	124
5.7 Resultados y análisis	128
Empresa	130
País	130
Evidencia de trabajo.....	130
Característica.....	130
Fuente pública	130
Conclusión.....	135
Bibliografía	136

Índice de Tablas

Tabla 1	53
Tabla 2	55
Tabla 3	55
Tabla 4	56
Tabla 5	58
Tabla 6	59
Tabla 7	59
Tabla 8	62
Tabla 9	70
Tabla 10	75
Tabla 11	81
Tabla 12	103
Tabla 13	103
Tabla 14	104
Tabla 15	110
Tabla 16	111
Tabla 17	112
Tabla 18	121
Tabla 19	121
Tabla 20	122
Tabla 21	122
Tabla 22	122
Tabla 23	123
Tabla 24	123
Tabla 25	124

Tabla 26	124
Tabla 27	129
Tabla 28	129
Tabla 29	130
Tabla 30	130
<i>Tabla 31</i>	131
Tabla 32	131

Índice de figuras

Figura 1	72
Figura 2	78
Figura 3	80
Figura 4	88
Figura 5	91
Figura 6	92
Figura 7	108

Prólogo

Las condiciones laborales durante toda la historia del trabajo han sufrido transformaciones inimaginables; anteriormente el ejercer una labor remunerada partía de la presencia física en un lugar como una fábrica, un taller, el campo, la oficina, entre otros. Este escenario en el que se desarrollaba el trabajo surgía de las características de los equipos, la observación de su desempeño y de la estructura organizacional que se basaba principalmente en diseños piramidales, considerando que por mucho tiempo no cabía otra forma de organización.

Diversos contextos y teorías han modificado estos paradigmas, sin embargo, es durante el siglo XXI que estas estructuras cambian de manera vertiginosa, principalmente con la llegada de la hiperconectividad, la cual rompió esquemas tradicionales y estructuras rígidas en el trabajo, dando origen a una forma más eficiente de transmitir información, romper la frontera en la distancia y coadyuvar en generar vías más rápidas para la comunicación y el trabajo. La hiperconectividad en el mundo va desplazando la presencialidad en los centros de trabajo permitiendo la flexibilidad del trabajo remoto, debido a que, en la actualidad derivado de las características del mercado laboral, es más una necesidad que alternativa para las empresas.

Se debe visibilizar que la transformación digital está inmersa en el ámbito organizacional y tiene el potencial de catalizar las metas de desarrollo sostenible; no obstante, el sentido del resultado dependerá de un abordaje estratégico, ético e inclusivo, que permita por un lado mitigar hasta donde sea posible los riesgos de su aplicación y por el otro las oportunidades que beneficien el progreso humano.

El objetivo de la presente obra es resaltar que el eje central de esta transformación es el uso de la hiperconectividad en el mundo laboral la cual ha dejado de ser una curiosidad técnica para convertirse en una fuerza capaz de alterar resultados, expectativas y dinámicas internas, que impactan en los procesos estratégicos y en el rediseño profundo del trabajo que trasciende la

búsqueda de la rapidez para enfocarse en nuevos estándares de calidad y capacidades humanas. Características como la inmediatez, el estado de conexión permanente y en tiempo real entre personas, dispositivos y sistemas a través de internet y las redes móviles, así como la transformación constante en los nuevos entornos laborales obligan a reestructurar la forma de gestionar recursos, supervisar procesos o dirigir personas desde un espacio físico, considerando además las nuevas dinámicas humanas que emergen de escenarios digitales, híbridos y globalizados, en donde la tecnología modifica la manera en que se trabaja, colabora, lidera y construye nuevas formas de relaciones organizacionales.

En tal contexto, esta obra se concibe como un documento académico de carácter analítico y aplicado, sustentado en la revisión crítica de literatura científica especializada, el análisis de experiencias organizacionales y la reflexión interdisciplinaria sobre la administración del talento humano en escenarios tradicionales, remotos e híbridos. Su propósito no es ofrecer recetas universales, sino proporcionar un marco conceptual, analítico y práctico que permita comprender las transformaciones del trabajo contemporáneo y facilitar la toma de decisiones en organizaciones que enfrentan los desafíos de la hiperconectividad.

El documento denominado *La administración de equipos tradicionales y remotos en la era de la hiperconectividad*, surge como una posible respuesta a la necesidad de reflexionar de manera crítica sobre uno de los mayores desafíos contemporáneos para el ser humano, el encontrar “el equilibrio” entre la eficiencia tecnológica y la dimensión humana del trabajo; así como el de repensar la dinámica empresarial que se vive en el presente híbrido y complejo que se gesta hoy en día en las organizaciones, ya que la administración del capital humano ya no solo se basa en la supervisión de las áreas de trabajo en un horario laboral, sino en el establecimiento de una estrategia de coordinación de mentes, de propósitos y del cuidado del bienestar para las personas

que se desempeñan en ecosistemas radicalmente diferentes, debido a que el reto de esta época no es tanto tecnológico sino más bien lleva la finalidad de alinear la cultura con la eficiencia organizacional.

Dentro de este libro se presentan diversas voces académicas y profesionales que analizan la transición de las organizaciones hacia modelos de trabajo híbridos y digitales. A través de los capítulos desarrollados, las autoras y autores muestran

la tecnología como una solución absoluta en la administración híbrida e invitan al lector a cuestionar, comprender y reconstruir las formas en que el capital humano dentro de las organizaciones se relaciona en un entorno cada vez más interconectado, pero paradójicamente más vulnerable al aislamiento, la saturación informativa y la deshumanización laboral.

En los cinco capítulos que conforman la obra, las y los autores proponen un análisis que es indispensable en el actuar de directivos, consultores, profesionales del talento humano y estudiantes de las ciencias administrativas y de negocios. El documento aborda temas fundamentales que permiten comprender la administración moderna del capital humano. Desde la estrategia en la gestión del talento humano remoto, el liderazgo digital y la formación de equipos autónomos, hasta la comunicación organizacional en entornos síncronos y asíncronos, las competencias digitales y el impacto de la hiperconectividad en la cultura laboral. Además, se incorpora una dimensión profundamente humana al analizar fenómenos como la desconexión digital, el burnout, la diversidad cultural y la gestión global del talento en organizaciones cada vez más complejas e interdependientes.

Uno de los mayores aportes de esta obra radica en reconocer que la transformación digital no es únicamente un proceso tecnológico, sino un fenómeno social, organizacional y ético. La tecnología puede optimizar procesos, pero no sustituye la empatía, la confianza, el liderazgo consciente ni la capacidad de las organizaciones para generar bienestar. La verdadera innovación administrativa no consiste solamente en digitalizar tareas, sino en construir modelos laborales más sostenibles, inclusivos y humanamente responsables. Para las y los autores, este libro también representa un llamado a repensar el futuro del trabajo, dentro de un siglo XXI, que llama a la consciencia empresarial de medir su desarrollo no solo con indicadores de productividad o eficiencia operativa; sino por la capacidad de proteger la salud mental, fomentar la inclusión, respetar los tiempos humanos y promover culturas organizacionales basadas en la dignidad y el bienestar colectivo.

Administrar equipos en un mundo global hiperconectado es una muestra clara de lo que significa dirigir en la actualidad el talento humano dentro de las empresas, y es en este punto en donde el éxito de las organizaciones modernas ya no depende de casarse con un solo modelo de gestión, sino de saber desempeñarse en dos escenarios al mismo tiempo, es decir, mantener la

estructura y los procesos del modelo tradicional donde hace falta por un lado y adoptar la agilidad, la autonomía y la rapidez del trabajo remoto donde el negocio lo requiera.

Este libro muestra a los directivos y líderes corporativos escenarios clave para tomar decisiones con paso firme ya que la acción de dirigir en esta era tecnológica no se trata solo de implementar acciones tecnológicas complejas, sino de ejercer un liderazgo humano, claro, directo y organizado, entendiendo los contextos empresariales y desarrollando habilidades en los colaboradores con la finalidad de romper paradigmas de los hábitos que impiden alcanzar un avance organizacional sostenible.

Que esta obra contribuya al inicio de crear espacios de diálogo, investigación y acción sobre los nuevos modelos de administración del capital humano en la era digital, y que inspire a docentes, investigadores, estudiantes, líderes organizacionales y profesionales a construir formas de trabajo más conscientes, humanas y sostenibles, considerando que el aporte del presente escrito radica en ofrecer una perspectiva que conecta la transformación digital con el liderazgo, la cultura organizacional, el bienestar laboral y la sostenibilidad, resaltando que el verdadero valor de la innovación depende de la capacidad de las organizaciones para armonizar el desarrollo tecnológico con el desarrollo humano.

Dra. Martha Elena Báez Martínez
Dra. María Luisa Flores Hernández

Introducción

El concepto de trabajo, tal como se practicaba hasta antes de la pandemia por COVID-19 ha dejado de existir, hoy el trabajo híbrido como se le conoce a la forma de trabajar unas horas en casa o cualquier otro lugar y otras presencialmente en la oficina, se ha transformado en una opción más dentro de un abanico de posibilidades para desenvolverse dentro de cualquier organización. Este cambio de rumbo se debe al surgimiento de la hiperconectividad que es concebida como un fenómeno tecno social, que ha cambiado de forma radical la naturaleza de las relaciones humanas y el trabajo dentro de las organizaciones.

Esta transformación ha marcado la pauta para que las organizaciones implementaran una transición del trabajo tradicional al remoto, lo que ha generado un nuevo ecosistema laboral híbrido en donde los equipos de trabajo pueden estar de manera presencial en el lugar de desempeño, con estructuras de control clásico o pueden estar trabajando en diferentes zonas horarias y/o geográficas, bajo un sistema de gestión y control completamente enfocado a resultados rápidos y de fácil supervisión debido a las plataformas tecnológicas. Administrar esta dualidad es la mayor complejidad de la administración moderna ya que se debe comprender que la interconexión y la tecnología no son sinónimo de eficiencia operativa ya que ha quedado en evidencia que cuando se lleva a cabo la transición de un modelo tradicional a un entorno virtual surgen deficiencias humanas y administrativas que requieren muchas horas de capacitación para lograr el éxito en el logro de los objetivos propuestos.

Al respecto, en los capítulos de este libro se abordan las bases conceptuales, sociológicas, humanas, tecnológicas y administrativas que permiten entender que ahora los administradores de empresas son constructores de entornos laborales virtuales y socio culturales, y se requiere que sean capaces de desarrollar equipos de trabajo de alto desempeño, con dominio de herramientas de comunicación digitales, cuidando la salud y el bienestar laboral ya que esta dinámica de trabajo virtual nunca se apaga. Por ello se debe entender que el

capital humano en la virtualidad se define por su capacidad de autogestión, su alfabetización digital avanzada y su resiliencia cognitiva. La posibilidad de operar desde hogares, centros de coworking o cualquier punto con conectividad ha fragmentado la noción de "oficina", transformándola en un concepto generalizado. Esta redefinición permite a las organizaciones estructurar equipos sobre la base de la competencia técnica y no de la proximidad geográfica, lo que constituye una de las mayores ventajas competitivas de la era moderna: la globalización del conocimiento y la rotación de puntos laborales.

En este contexto, es importante destacar el análisis que se hace en esta obra con respecto a que la comunicación organizacional enfrenta una controversia en la administración moderna ya que nunca se ha contado con tantas herramientas de comunicación internas y externas, pero a la vez, nunca ha sido tan fácil generar errores en la comunicación y saturar la atención de la colectividad empresarial. Por otra parte se plantea como la etiqueta digital (normas de comportamiento en el ciberespacio) se ha convertido en una herramienta fundamental para la eficiencia laboral por lo que hoy tiene que enfrentarse a la saturación de mails, mensajes instantáneos, videollamadas, videoconferencias, apps, redes sociales, lo que lleva a borrar los límites entre el espacio laboral y el espacio personal, por lo que los gerentes o directores de empresas deben gestionar y establecer protocolos que prioricen la comunicación asíncrona, protegiendo el tiempo de enfoque profundo de sus colaboradores.

Por otra parte, con la transformación digital, los temas de la comunicación y la cultura organizacional han tenido enormes cambios sobre todo en esta última, que se concibe como un proceso social en constante evolución, por lo que las empresas se han visto en la necesidad de profundizar en las amenazas y oportunidades que se manifiestan en los equipos de personas en la era de la administración híbrida, es decir cuando se administra una empresa de manera tradicional y a la par del home office, lo que ha obligado a las organizaciones a enfrentar escenarios diversos, a redefinir sus valores, sus prácticas culturales, capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes de la fuerza laboral y sobre todo, la infraestructura tecnológica con la que deben llevar a cabo las tareas en el mundo digital.

Ante este nuevo ecosistema laboral, se plantea en este libro que el concepto de oficina digital ya no remite únicamente a un ideal de modernización administrativa, si no es una forma específica de organizar el trabajo, distribuir la información, coordinar equipos y medir resultados cuando la actividad

laboral ocurre a través de plataformas, nubes documentales, analítica, canales síncronos y asíncronos, automatizaciones y sistemas de seguimiento. Dicha modernización también ha traído consigo una serie de cambios organizacionales tendientes a identificar dentro de la cultura de las empresas una adaptación de su entorno de valores que se incluyen al entorno digital, lo cual ha significado un cambio de paradigma en los miembros de las empresas, con la intención de adaptar también los nuevos modos de liderazgo, trabajo en equipo e innovación.

En definitiva, la arquitectura de trabajo en la administración de oficinas digitales no es una moda de gestión, sino una respuesta organizacional a un cambio estructural. Su eficacia depende de que la empresa logre sincronizar tecnología, personas y resultados. En este contexto, el Liderazgo Digital en la actualidad, se ha convertido en un elemento clave para el desarrollo y éxito de las organizaciones en la era tecnológica. Los líderes digitales no solo gestionan personas y recursos, sino que también impulsan la innovación, promueven el uso estratégico de la tecnología y fomentan una cultura organizacional orientada al cambio.

En otro orden de ideas, los autores presenta un estudio profundo sobre los impactos de la hiperconexión en individuos y empresas, centrándose en posibles soluciones para mejorar el bienestar del empleado debido a la “Transformación al trabajo remoto”, por lo que se analizan las modalidades del trabajo, las distorsiones y la forma en que lo individuos se están ajustando a las nuevas dinámicas laborales; y por otra parte, la “Contratación de talento Global y la gestión de la diversidad cultural en la administración digital”, aspecto de suma importancia en donde se revisa la transformación del mercado laboral y las estrategias de gestión del talento en las organizaciones. El estudio se presenta a través de una mirada multidisciplinar con intención de abonar elementos de reflexión teórica a la discusión sobre la hiperconexión en la actualidad. Este tema ofrece un escenario actual para los gerentes de RH sobre cómo se concibe la gestión efectiva del talento global en entornos digitales, lo cual requiere que las organizaciones adopten una visión estratégica basada en la innovación, la responsabilidad social y el respeto a la diversidad cultural.

En concordancia con el punto anterior, en el último capítulo de esta obra, se presenta el tema: Casos de administración híbrida, la gestión de la cultura organizacional y la evaluación de resultados en América Latina, análisis comparativo de casos que incluye empresas latinoamericanas, en donde se

analiza cómo las organizaciones latinoamericanas diseñan e implementan modelos de trabajo híbrido, es decir, jornadas laborales que tienen una parte de forma presencial y otra como teletrabajo; examinando la relación entre cultura organizacional, liderazgo, capacidades digitales, bienestar, equidad e innovación, cuando se implementa dicha forma de trabajo, se comparan prácticas, desafíos y mecanismos organizacionales asociados al trabajo híbrido. La investigación integra análisis documental, fuentes oficiales y literatura especializada para comprender cómo las condiciones estructurales y digitales de la región moldean la experiencia laboral. Los hallazgos muestran avances en formalización, digitalización y bienestar, pero también brechas persistentes en equidad, liderazgo distribuido y capacidades tecnológicas, en donde la desigualdad digital condiciona la adopción efectiva del modelo híbrido.

Ante este escenario, analizar el contexto de América Latina, región que se ha desarrollado manteniendo esquemas de trabajo tradicionales, se encuentra en un dilema: adoptar los nuevos modelos híbridos y remotos para estar dentro de la economía global o permanecer con modelos administrativos que ya no les permita competir con organizaciones modernas.

Finalmente, *La administración de equipos tradicionales y remotos en la era de la hiperconectividad* representa un documento de análisis teórico y práctico para comprender, que hoy en día la tecnología es el medio, pero el ser humano sigue siendo el fin. A través de estas páginas, se invita a los lectores a explorar esta obra, la cual, sin duda, les brinda un marco de referencia ético y estratégico para liderar con éxito las organizaciones del presente y del futuro inmediato.

Los autores.

CAPÍTULO 1

El Mindset en la administración del talento humano remoto

La transformación digital y la hiperconectividad han redefinido la manera en que las organizaciones gestionan el talento humano, eliminando barreras como las geográficas, y dando paso a modelos de trabajo remotos. Este cambio no representa solo incorporación de nuevas tecnologías, sino también una transformación en la manera en que se lidera, colabora y evalúa el desempeño del equipo en el que valores como la confianza, la autonomía y el desarrollo de actividades con orientación a resultados adquieren un papel fundamental.

La principal contribución de este capítulo es reflexionar sobre el verdadero papel de quien gestiona el talento humano en la era digital. Dejamos atrás las tareas puramente operativas para poner el foco en un liderazgo más humano, impulsado por la confianza mutua y las metas compartidas. La aportación específica se consolida en un marco histórico-conceptual integrado: en lugar de ver el trabajo remoto como una simple moda o una urgencia de la pandemia, conectamos este fenómeno con la evolución misma de la administración (desde Taylor y Fayol hasta la Gestión Estratégica). Esto le da un peso teórico profundo a la transformación digital, demostrando que el trabajo a distancia no es un cambio temporal, sino el siguiente paso natural en la historia de la colaboración humana.

Así mismo, examina los principales desafíos y oportunidades que las organizaciones enfrentan en los entornos virtuales, proponiendo un uso estratégico de la tecnología, combinado con el desarrollo de habilidades orientadas a la virtualidad, de manera que se construyan organizaciones más ágiles, resilientes y competitivas.

1.1 Contextualización. Los inicios de la Administración de Recursos Humanos

Los inicios de la administración tuvieron un enfoque prioritario en la eficiencia de la producción, comenzando con Frederick Taylor, mejor conocido como el padre de la administración, quien desarrollo la teoría de los principios administrativos, enfocada a optimizar los tiempos y movimientos en el trabajo, considerando a las personas como un recurso adicional que permitía el logro de los objetivos de la organización. (Zarazúa Vilchis, 2019).

Incluso, existe una película escrita y dirigida por Charles Chaplin: “Tiempos modernos” (Chaplin, 1936), en la que la crítica de los minutos iniciales hace referencia a las teorías de Taylor, en la que el recurso humano era rebajado a la calidad de una máquina, sin considerar que el ser humano requiere tiempos de esparcimiento, comida, plática, o diversas situaciones que se presenten durante la jornada laboral. Se hace referencia a este ejemplo, debido a que actualmente, al ver esta sátira de Chaplin se reconoce la evolución del pensamiento administrativo y del enfoque al estudio del factor humano como prioritario.

Esta teoría de Taylor, favoreció a que otros autores posteriores como Elton Mayo, Douglas McGregor, Maslow, etc., comenzarán a enfocar el estudio de la administración al recursos humano, considerando que son personas con necesidades, características fisiológicas y psicológicas que pueden ser afectadas (positiva o negativamente) por los factores externos a los que están expuestos, evolucionando el pensamiento administrativo hasta nuestra época, en la que ha cambiado incluso el concepto de Administración de Recursos Humanos a Gestión de Capital Humano.

1.1.1 El cambio a Gestión de Capital Humano

Las primeras teorías administrativas surgieron a principios del siglo XX con la administración científica de Frederick Taylor y los aportes de Henri Fayol, quienes enfatizaban la eficiencia operativa y la estandarización del trabajo. Posteriormente, las teorías de las relaciones humanas, impulsadas por Elton Mayo, introdujeron la importancia de los factores sociales y psicológicos en el desempeño laboral. Con el tiempo surgieron nuevas perspectivas orientadas al comportamiento organizacional, la motivación y la gestión estratégica del talento. (Koontz , Weihrich, & Cannice, 2012)

Como se puede leer en el artículo de Zarazúa Vilchis (2019), el concepto de Administración de Recursos Humanos ha cambiado a Gestión de Capital Humano, comenzando por un análisis de las primeras palabras, en las que la

administración implica el manejo de subordinados, y la gestión involucra el hacer o el ejecutar acciones, seguido del siguiente concepto en el que ya no se habla de las personas como un recurso sino como un factor o un talento.

En las últimas décadas, el enfoque de la gestión del talento humano ha evolucionado hacia modelos estratégicos en los cuales los empleados son considerados activos fundamentales para la competitividad de las organizaciones. En este sentido, el talento humano ya no se limita a cumplir funciones operativas, sino que se reconoce como un recurso clave para la innovación, el aprendizaje organizacional y la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Considerando lo anterior, se debe considerar que una de las áreas primordiales dentro de las organizaciones es la de gestión del talento o factor humano, pues se considera que es el área que otorga mayores beneficios a la organización, pero también es la más compleja en la gestión, por la diversidad de características, habilidades y personalidades que pueden existir en la misma.

Respecto a lo anterior, hay que destacar que toda empresa global debe mantener una gestión y monitoreo del capital humano constante, por ello es por lo que existen departamentos que fueron creados específicamente para ello. Si bien esta área es la encargada de reclutar y seleccionar a los mejores candidatos para asegurar la calidad del personal de la organización, también debe buscar un desarrollo e implementación de estrategias que proporcionen una mejor gestión, incluyendo la capacitación del personal.

La gestión de talento puede llegar a generar una gran diferencia dentro de cada organización, si se coloca al personal correcto para las funciones requeridas; sin embargo, esto implica de grandes tareas y retos en cada uno de los procesos a aplicar, partiendo de una correcta y acertada selección de colaboradores, con evaluaciones confiables en el desempeño, desarrollo constante y una retención del recurso humano con talento. Todas las etapas de este proceso son importantes y cada una mantiene un valor para las organizaciones globales, ya que estas se enfrentan a constantes cambios, pues están expuestas a factores políticos, geográficos, digitales, legales y retos a enfrentar como las barreras de comunicación y de movilidad pueden hacer perder o ganar el talento. De acuerdo con Chamorro-Premuzic, se han identificado 4 factores que afectan de manera negativa al rendimiento del personal como lo son un (1) MAL AJUSTE, pues no existe una alineación entre los valores, las actitudes, las habilidades personales en comparación con el puesto de trabajo, los roles que desempeñan

y las actividades. Así mismo, una (2) DESCONEXIÓN con la organización por un LIDERAZGO DEFICIENTE o INCOMPETENTE, que orilla a empleados talentosos a renunciar o a bajar rendimiento por la desmotivación que genera este tipo de liderazgos. Otro factor es el de las (3) POLÍTICAS ORGANIZACIONALES, pues si bien es una realidad que las empresas actualmente están siendo un poco más justas, no nos desprendemos en su totalidad de ambientes tóxicos, de nepotismo, de decisiones mal tomadas que impactan en la organización, y como las actitudes negativas son más contagiosas que las positivas generando que los cambios en la organización sean tomados de manera negativa y no se genere innovación por parte del factor humano, por haberse dejado llevar por este ambiente, en el que impera el conformismo. Finalmente (4) LAS CIRCUNSTANCIAS PERSONALES, hacen que el rendimiento baje, pues en ocasiones las empresas no dividen el tiempo personal del laboral, generando conflictos en el colaborador en diferentes aspectos de su vida, que llegan a mermar su productividad (Chamorro-Premuzic, 2019).

Con lo anterior, y después de haber realizado el análisis de los cambios en la GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO, surge el siguiente subtema de este capítulo, que va enfocado en la crisis mundial por la pandemia del COVID-19 y la forma en que ha generado un impacto en el trabajo de las personas.

1.1.2 Impacto de la pandemia por COVID-19 en la gestión del talento humano.

La pandemia por COVID-19 en el mundo, fue una situación inesperada para la mayoría de las personas de manera global y en el caso de las organizaciones no fue la excepción. Empresas que no habían utilizado la tecnología dentro de sus organizaciones o que se rehusaban a adaptarla tuvieron que hacerlo. De igual manera, el trabajo en casa se convirtió en la modalidad común en este tiempo, lo que trajo consigo nuevos retos para la gestión del capital humano.

El hecho de enviar al personal a sus casas implicó que se tuvieron que adaptar espacios para trabajar en los hogares, mientras la familia estaba a un lado, se tenían que atender las tareas y clases virtuales de los hijos al mismo tiempo que se debía estar en una junta, y mil historias más que trajo consigo esta nueva modalidad de trabajo.

La productividad de los colaboradores se debía mantener, pero al mismo tiempo se atendían otros roles, lo que implicó que los tiempos u horarios de trabajo se extendieran, y que se atendieran llamadas en horarios diferentes a los

del horario laboral formal, todo ello aunado al miedo colectivo por el contagio del virus, familiares enfermos y la crisis económica por la pérdida de empleos de otros miembros de la familia, fueron factores que impactaron de manera negativa en el rendimiento de los colaboradores, generando mayor estrés, cansancio y frustración en las personas, lo que hizo que los Departamentos de Gestión del Talento, tuvieran que realizar acciones para mejorar esto.

Algunas organizaciones, promovían el ejercicio en casa, con concursos virtuales, o clases de algún ejercicio que los colaboradores pudieran hacer. Otras empresas, tuvieron que proporcionar los equipos necesarios para que el colaborador desempeñara el trabajo en casa sin la preocupación de adquirir equipo para ello. Otras empresas aprovecharon este tiempo para capacitar a su personal y lo vieron como una ventaja en el sentido de que podrían abordar a más gente sin la cuestión de ocupación de espacios, pues todo era virtual.

Con esto se puede concluir que la Gestión del Capital Humano, es una actividad a la que como se planteó en un principio se le debe dar prioridad, atendiendo las necesidades de desarrollo de talentos, motivación, capacitación e involucramiento del empleado, de tal manera que la empresa crezca a través del crecimiento de sus colaboradores. Los directivos deben convertirse en líderes que estén involucrados en la actividad de Gestión del Capital Humano puesto que son ellos quienes pueden identificar los talentos en las diferentes áreas de la organización y potencializarlos, lo cual podrá permear de manera favorable en los demás miembros de la organización.

1.2. Redefiniendo el Capital Humano en la virtualidad

La conceptualización del capital humano ha sufrido una transformación ontológica en el siglo XXI. Tradicionalmente, el valor de un empleado se medía por su integración física y funcional dentro de un ecosistema presencial. Sin embargo, la irrupción de la virtualidad obliga a las organizaciones a redefinir qué entendemos por "talento". El talento humano remoto se refiere al conjunto de colaboradores que desempeñan sus funciones laborales fuera de las instalaciones físicas de la organización, utilizando herramientas tecnológicas para comunicarse, coordinar tareas y cumplir con los objetivos organizacionales (Meier, n.d.). Esta definición no es meramente técnica, sino que implica una reestructuración de la identidad laboral: el colaborador deja de ser un "asistente" a un lugar de trabajo para convertirse en un nodo de valor dentro de una red distribuida.

Bajo esta nueva óptica, el capital humano en la virtualidad no se define por el espacio que ocupa, sino por su capacidad de autogestión, su alfabetización digital avanzada y su resiliencia cognitiva. La posibilidad de operar desde hogares, centros de coworking o cualquier punto con conectividad ha fragmentado la noción de "oficina", transformándola en un concepto ubicuo. Esta redefinición permite a las organizaciones estructurar equipos sobre la base de la competencia técnica y no de la proximidad geográfica, lo que constituye una de las mayores ventajas competitivas de la era moderna: la desterritorialización del conocimiento.

La cuatripartita del talento remoto

Para comprender esta redefinición, es importante analizar las cuatro características fundamentales que configuran al capital humano virtual:

La primera característica, la flexibilidad espacial y la democratización del acceso: La ruptura del vínculo entre empleo y territorio ha permitido una integración sin precedentes de la diversidad. Al eliminar la barrera del traslado físico, las organizaciones pueden acceder a nichos de talento especializado que antes eran inalcanzables por limitaciones migratorias o logísticas. Sin duda este es un gran cambio que no solo favorece la inclusión de personas con movilidad reducida o responsabilidades de cuidado, sino que enriquece la cultura organizacional con enfoque global que impulsa la innovación.

La segunda, es la tecnología como sistema nervioso central: Es esencial el uso de herramientas digitales, no como una habilidad complementaria, en la virtualidad, es parte del mismo entorno de trabajo en sí mismo. El capital humano remoto debe poseer una "fluidez digital" que le permita no solo utilizar software, sino interpretar las dinámicas de comunicación mediada. La colaboración se traslada a la nube, donde el intercambio de información debe ser asíncrono por naturaleza para garantizar la continuidad operativa sin importar la diferencia de horarios.

En tercero, la independencia como competencia central: A diferencia del modelo de supervisión directa, el trabajador remoto goza (y padece) de una libertad significativa. Esta libertad se traduce en una autonomía laboral redefine la relación de poder: el líder deja de ser un capataz para convertirse en un facilitador. Sin embargo, esta independencia exige que el colaborador desarrolle facultades superiores de organización del tiempo y priorización de tareas, convirtiendo la disciplina personal como una habilidad esencial como cualquier

otra que sea indispensable para el desarrollo de las tareas tácticas y/u operativas que le sean asignadas en su perfil de puesto.

La cuarta es la cultura del reconocimiento por resultados: La virtualidad elimina el control presencial, se deja de considerar la eficiencia no por el tiempo presencial de dedicación a una meta, se enfoca a una evaluación bajo la lente del impacto real y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta orientación a resultados genera un entorno más justo y transparente, donde el desempeño es cuantificable y la subjetividad de la observación física queda en segundo plano, eliminando la creencia popular en muchas empresas de que más horas presentes en el lugar físico de trabajo, equivalen a mayor compromiso, valor y productividad. Bajo esta mentalidad, el empleado que se queda hasta tarde platicando con el jefe o aparentando trabajar es considerado un "empleado modelo" o más leal que aquel que cumple sus 8 horas con alta eficiencia y se va a su hora.

Retos de la gestión en la nueva identidad virtual

Esta redefinición del capital humano se enfrenta a desacuerdos que requieren que desde la planeación estratégica se debe prevenir considerando los posibles obstáculos que se deberán enfrentar. Uno de los desafíos más críticos es el riesgo de no alinearse a la cultura organizacional. Cuando los individuos no comparten un espacio físico, los rituales, símbolos y valores que cohesionan a una empresa pueden diluirse. La gestión del talento debe, por tanto, diseñar estrategias que sean "puntos de contacto humanos" digitales que trasciendan la operatividad para evitar que el trabajador se sienta ajeno a la empresa, considerándose como proveedor externo, es fundamental mantener un vínculo emocional con la misión de la empresa.

Asimismo, diversos estudios hablan del surgimiento del fenómeno del aislamiento laboral y el desgaste de la salud mental. El capital humano remoto enfrenta la línea de los límites entre lo privado y lo profesional, lo que puede derivar en estrés digital o agotamiento. Por tanto, redefinición del talento debe incluir, necesariamente, una política de bienestar que promueva la desconexión digital y el apoyo psicosocial. Una organización que no cuida la integridad de su talento remoto corre el riesgo de sufrir una alta rotación, perdiendo el capital intelectual que tanto esfuerzo costó reclutar a nivel global.

Por tanto, la supervisión a distancia exige una transición hacia liderazgos basados en la confianza y no enfocada en el mando. El capital humano en la

virtualidad requiere ser guiado mediante la credibilidad de los líderes y subordinados. Si la administración intenta replicar modelos de liderazgo basado en el control excesivo y minucioso de las tareas en entornos remotos, el resultado es una caída drástica en la moral y la productividad. Redefinir el capital humano en la virtualidad significa, en última instancia, reconocer que el trabajador es un socio estratégico capaz de entregar valor con libertad, siempre que la organización provea el marco de claridad y las herramientas adecuadas para su desarrollo.

La virtualidad ha transformado al capital humano de un recurso estático a un flujo dinámico de competencias. Esta metamorfosis exige que las empresas no solo cambien sus sistemas de software, sino sus esquemas mentales (mindset). Entender que el talento ahora es móvil, autónomo y global es el primer paso para construir organizaciones resilientes y competitivas en esta nueva realidad organizacional.

1.3. La metamorfosis del capital humano.

La gestión del talento humano ha experimentado una transformación que puede calificarse de paradigmático. A lo largo del último siglo, el concepto del trabajador se ha transformado de ser un apoyo mecánico del proceso productivo de una empresa hasta convertirse en el centro estratégico para la competitiva y la innovación. Esta evolución no es un evento lineal, sino una necesidad del mercado, los avances tecnológicos y los descubrimientos en las Teorías del comportamiento humano han forzado a la administración a reinventarse para sobrevivir.

La era de la eficiencia operativa: taylorismo y fayolismo

A principios del siglo XX, las bases de la administración fueron sentadas por Frederick Taylor y Henri Fayol, quienes, bajo el techo de la administración científica y la teoría clásica, buscaron dar orden al caos de la producción industrial incipiente. En este periodo, la Administración de Personal (precursora de los R.H) se enfocaba exclusivamente en la eficiencia operativa y la disciplina. El trabajador era percibido como un recurso sustituible, motivado únicamente por factores económicos (el homo economicus). La estandarización de tareas buscaba eliminar la variabilidad humana, considerada un error del sistema. Bajo este modelo, el control era visual, rígido y centralizado; la noción de trabajo remoto habría sido interpretada como una negligencia administrativa absoluta, pues se creía que sin supervisión directa no habría producción.

El despertar de las relaciones humanas: El factor psicosocial

Es importante hacer la reflexión de la transición del concepto hacia un enfoque más humanista que ocurrió desde los experimentos de Hawthorne liderados por Elton Mayo. Esta etapa introdujo una variable revolucionaria: la productividad no dependía solo del diseño físico del trabajo o del incentivo económico, sino de factores sociales y psicológicos. Se descubrió que el reconocimiento, el sentido de pertenencia y las dinámicas grupales influían drásticamente en el desempeño. A partir de aquí, las teorías de la motivación (como las de Maslow, Herzberg y McGregor) transformaron la gestión. El capital humano dejó de ser solo "manos" para ser reconocido como "personas" con necesidades complejas. Desde estas diversas teorías propuestas se fue visualizando los cimientos de la actual autonomía; se empezó a entender que un trabajador motivado y comprometido requiere menos control de un liderazgo coercitivo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Con el paso del tiempo surgieron nuevas perspectivas orientadas al comportamiento organizacional, la motivación y la gestión estratégica del talento (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). En este punto, los departamentos de Recursos Humanos dejaron de ser centros de costos administrativos (nóminas y contratos) para convertirse en socios estratégicos del negocio. El capital humano comenzó a ser valorado como un activo intangible, difícil de imitar por la competencia y fundamental para la creación de valor. La ventaja competitiva ya no residía en las máquinas o el capital financiero, sino en el conocimiento acumulado, la creatividad y la capacidad de aprendizaje de los colaboradores. La administración pasó de "gestionar personas" a "gestionar el talento", priorizando el desarrollo de competencias, la gestión del desempeño y la retención del talento clave.

El impulso a la virtualidad: La administración del talento remoto

El surgimiento de entornos laborales digitales y distribuidos de manera global es el paso más reciente de la evolución del concepto. Si la etapa anterior reconoció al trabajador como un activo estratégico, la era actual lo reconoce como un bien universal. La administración del talento remoto representa el fin definitivo del paradigma de control presencial. Ya que no será necesario que el "recurso" comparta tiempo y espacio físico para lograr alcanzar las metas de la organización y generar valor.

La nueva exigencia es para los supervisores, se debe cambiar su forma tradicional de actuar, acostumbrados a medir el esfuerzo por la presencia física,

deben transformarse en líderes facilitadores que operan bajo un marco de confianza radical y resultados tangibles. La gestión del talento remoto no solo cambia el "dónde", sino el "cómo": la comunicación se vuelve intencional y mediada por tecnología, la cultura organizacional debe ser digitalizada, para brindar una evaluación del desempeño que no solo se base en la observación debe cambiarse a indicadores de productividad que se reflejen en un impacto real.

En retrospectiva, la gestión humana ha pasado de la explotación física a la integración emocional y, finalmente, a cambiar el concepto de "lugar de trabajo" a esa libertad al trabajo remoto. Esta evolución ha preparado el terreno para que hoy hablemos de un Mindset administrativo donde la flexibilidad es la norma y no la excepción. El talento humano remoto es el heredero de décadas de teorías que buscaron optimizar el rendimiento humano, encontrando finalmente en la autonomía y la tecnología las herramientas para liberar el potencial máximo de los colaboradores, sin las restricciones del cubículo tradicional. La organización moderna ya no es un edificio, sino una comunidad de mentes alineadas por un propósito compartido, conectadas por la red y gestionadas por una visión estratégica que trasciende espacio y fronteras.

1.4. El Valor Estratégico de Gestionar a Distancia.

La administración estratégica del talento remoto ha dejado de ser una opción táctica para transformarse en un pilar de la competitividad organizacional. En un ecosistema globalizado, volátil y profundamente digitalizado, la capacidad de una organización para desvincular su operatividad del espacio físico constituye una ventaja adaptativa sin precedentes. Gestionar a distancia no implica simplemente trasladar las tareas de la oficina al hogar; significa rediseñar la propuesta de valor de la empresa para maximizar la agilidad, optimizar el uso del capital y atraer las mentes más brillantes, independientemente de su ubicación geográfica.

1.4.1. La Deslocalización del talento como ventaja competitiva

Tradicionalmente, la capacidad de innovación de una empresa estaba limitada por el mercado laboral de profesionales disponibles en el entorno cercano de la organización de acuerdo con el costo y tiempo de traslado. La administración remota permite a las organizaciones reclutar expertos de alto nivel de cualquier ubicación geográfica. Esta apertura permite elevar la calidad técnica de la nómina, introducir una diversidad cultural como motor de la innovación y equipos de trabajo multiculturales. La diversidad de perfiles profesionales

aporta a la organización una perspectiva del entorno de manera global, lo que permite considerar tendencias mundiales y lograr prevenir estrategias que se puedan alinear a una visión global.

Optimización estructural del capital

La gestión del talento remoto ofrece una reducción drástica en la estructura de costos fijos, desde una perspectiva financiera. El mantenimiento de grandes infraestructuras corporativas —centros de datos físicos, oficinas de lujo en distritos financieros, servicios de mantenimiento y logística de transporte— representa un obstáculo para la agilidad financiera. Al migrar hacia modelos remotos o híbridos, las empresas pueden reasignar esos recursos hacia áreas críticas como investigación y desarrollo (I+D), ciberseguridad o expansión comercial. Esta eficiencia no debe verse solo como un ahorro, sino como una "liberación de capital" que permite a la organización ser más resiliente ante contracciones económicas del mercado, manteniendo su operatividad con una estructura mucho más liviana y flexible.

Agilidad organizacional y escalabilidad

Un valor para la planeación estratégica es la flexibilidad organizacional. El poder de abarcar proyectos sin el limitante de entornos de la oficina física permite dar respuestas más rápidas a las necesidades del mercado. No hay necesidad de esperar a la adecuación de nuevos espacios de trabajo o la compra de mobiliario; la infraestructura digital es infinitamente más elástica. En una era donde los ciclos de vida de los productos y servicios son cortos por la innovación en entornos de transformación digital permite diseñar estrategias organizacionales en tiempos récord, dando respuestas más rápidas y es una competencia esencial en la era de la digitalización e inteligencia artificial.

El contrato psicológico y la retención del talento

Definitivamente, el valor estratégico se manifiesta en el fortalecimiento del compromiso del colaborador. La autonomía y la flexibilidad espacial son hoy los beneficios más valorados por las nuevas generaciones de trabajadores (Millennials y Gen Z). Al ofrecer modelos remotos, la organización no solo mejora la satisfacción y el equilibrio entre la vida personal y laboral del empleado, sino que reduce significativamente los índices de rotación y el ausentismo. Un colaborador que siente que la empresa respeta su tiempo y le otorga confianza es un colaborador con un mayor "engagement" emocional. En un mercado donde el talento altamente calificado es escaso, la capacidad de

retención se convierte en una de las barreras de entrada más potentes frente a la competencia, por ello la organización debe implementar una propuesta de gestión rigurosa, para que este valor estratégico se materialice y no se diluya en el caos. La coordinación a distancia exige una transición hacia una "cultura de la documentación" y una comunicación asíncrona efectiva. El valor estratégico se pierde si la distancia genera pérdida de información o si la falta de interacción presencial erosiona el sentido de pertenencia. Por ello, la administración del talento remoto debe acompañarse de sistemas robustos de ciberseguridad, protocolos de comunicación clara y un liderazgo que sepa gestionar por objetivos y no por tiempo de permanencia en el lugar de trabajo. En última instancia, gestionar a distancia es un ejercicio de madurez organizacional que separa a las empresas tradicionales de las organizaciones de alto impacto del futuro.

1.5. Los desafíos en la administración del talento humano remoto

Moverse hacia un modelo de trabajo totalmente remoto no es tan sencillo como parece; hay obstáculos en el camino que las empresas deben considerar. Aunque los beneficios son claros, liderar equipos a distancia trae consigo retos humanos y de organización que, sin un plan bien pensado, terminan afectando la unión del grupo y su rendimiento. El problema no es solo la tecnología o la logística, sino algo más profundo: están cambiando hábitos de colaboración y convivencia que han definido el trabajo humano por siglos.

1.5.1 Comunicación y coordinación.

Uno de los retos de la administración moderna es la fluidez de la comunicación organizacional para evitar conflictos en el intercambio de información. En la presencialidad, la comunicación ocurre de manera natural: reuniones de pasillo, lenguaje no verbal y la posibilidad de resolver dudas en tiempo real. En el entorno remoto, la ausencia del lenguaje corporal y falta de esa interacción física puede provocar malentendidos, lo que podría resultar en duplicidad de tareas y toma de decisiones en base a suposiciones.

El desafío estratégico aquí no es solo "comunicar más", sino "comunicar mejor". Las organizaciones deben migrar hacia una cultura de la documentación, esto implica que los procesos, acuerdos y decisiones deben quedar registrados de forma escrita y accesible, reduciendo la dependencia de la memoria colectiva o de las reuniones sincrónicas (videollamadas) que suelen generar fatiga digital. Establecer protocolos claros sobre qué canales usar para cada tipo de mensaje (emergencias vs. seguimiento) es fundamental para evitar la saturación

informativa y garantizar que la coordinación no sea un obstáculo para la ejecución.

1.5.2 Construcción de cultura organizacional.

La cultura organizacional define el comportamiento diario e identidad de la organización. Se fortalece a través de rituales compartidos, el lenguaje común y la observación de conductas en el espacio físico. En la virtualidad, es probable que los empleados no se sientan parte del día a día y se puede correr el riesgo de diluir la relación con la empresa, convirtiendo al empleado que cumple tareas, pero no siente vinculación con el propósito de la empresa.

Para evitar que el compromiso se debilite, las empresas necesitan construir lo que podríamos llamar un 'sentido de pertenencia digital'. Esto trasciende las actividades de integración lúdica (como los "cafés virtuales"); requiere una institucionalización de los valores a través de programas de reconocimiento visibles en plataformas digitales y la creación de espacios de colaboración donde el error sea permitido y el aprendizaje sea compartido. En el trabajo remoto, la cultura no surge sola: hay que diseñarla con intención en cada mensaje y reunión, asegurando que la distancia física no termine rompiendo la visión común del equipo.

1.5.3 Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño en equipos remotos requiere cambiar el enfoque tradicional basado en la supervisión directa hacia modelos orientados a resultados. Esto implica establecer indicadores de desempeño claros, objetivos medibles y sistemas de seguimiento que permitan evaluar el cumplimiento de metas sin necesidad de control constante.

Definitivamente, con esto, se debe cambiar el paradigma de que entre mayor tiempo de trabajo mayor rendimiento, por uno que nos refleje resultados concretos y determinados en un tiempo, independientemente de la forma en que se administró el tiempo para lograrlo.

Esta reconfiguración ha puesto en entredicho las estructuras jerárquicas tradicionales, los sistemas de control presencial y los modelos de supervisión directa. En su lugar, emergen prácticas adaptativas, centradas en el uso de tecnologías digitales, la autonomía del trabajador, y una nueva comprensión del liderazgo y la cultura organizacional. (Caicedo-Basurto et al., 2025, p. 56).

1.5.4 Bienestar y equilibrio laboral.

Uno de los desafíos en esta virtualidad, radica en la preservación de la salud mental y la integridad personal del colaborador. La paradoja del teletrabajo es que, al llevar la oficina al hogar, se corre el riesgo de no salir nunca del trabajo. La sobrecarga laboral y la incapacidad de "desconectarse" son los principales promotores del burnout moderno. Derivado de esa falta de contacto humano físico, el aislamiento social, podría mermar la motivación y la creatividad a largo plazo.

En algunos países se están implementando políticas de Derecho a la Desconexión, donde se pretende las sanciones para evitar la comunicación fuera de horarios establecidos y se proponen estrategias que fomenten el uso de herramientas de planificación diaria para evitar la hiperconexión. La administración del tiempo ya no es una habilidad deseable, sino una competencia crítica de supervivencia. Promover el bienestar no es un acto altruista, sino una estrategia para mantener el talento humano en equilibrio; un equipo emocionalmente equilibrado es más resiliente y capaz de sostener altos niveles de rendimiento en el tiempo. Para lograr la sostenibilidad del talento remoto será esencial el respeto a la vida privada de sus colaboradores, entendiendo que un trabajador descansado es un trabajador más eficiente.

1.6. Pilares Estratégicos del Talento Remoto.

La gestión eficaz del talento humano en entornos distribuidos no puede depender de la improvisación o de la mera traslación de procesos presenciales al ámbito digital. Lograr que el trabajo remoto funcione de verdad exige un plan bien armado donde las herramientas, la forma de liderar y los valores de la empresa se alineen para que, aunque no compartamos oficina, estemos en la misma sintonía. Cuando estos tres elementos se cuidan, se crea el ambiente perfecto para que cada persona dé lo mejor de sí. Así, la libertad que da el trabajar desde casa se convierte en un impulso para los resultados de la compañía, en lugar de causar que cada uno jale para su propio lado.

1.6.1. Liderazgo basado en confianza.

El liderazgo en entornos remotos representa, quizás, el cambio más drástico en la historia de la administración moderna. Durante décadas, el liderazgo estuvo asociado a la supervisión: el líder era aquel que "veía" trabajar a su equipo. En la virtualidad, este modelo colapsa. El liderazgo debe reconstruirse sobre los cimientos de la confianza radical y la responsabilidad compartida.

El liderazgo transformacional es el estilo idóneo para este contexto. Este enfoque no se limita a la asignación de tareas, sino que busca inspirar al colaborador hacia una visión trascendente. El líder remoto efectivo actúa como un arquitecto de contextos: su labor no es vigilar el "cómo" (el proceso minuto a minuto), sino garantizar que el "por qué" (el propósito) y el "qué" (el resultado esperado) estén nítidamente definidos. (Rafflo & Williams, 2018).

Un liderazgo basado en la confianza implica aceptar que la autonomía es un derecho del talento calificado. Sin embargo, esta confianza no es ciega; es una confianza verificable, se construye a través de la comunicación abierta, la transparencia en la toma de decisiones y, fundamentalmente, a través de la retroalimentación constante. En la distancia, el líder remoto debe ser un mentor y un coach, priorizando el bienestar psicológico de su equipo para asegurar que la motivación no decaiga ante la soledad de la pantalla. El silencio podría ser el mayor enemigo del líder; la falta de "feedback" es interpretada por el colaborador como desinterés o falta de dirección, lo que podría fracturar el compromiso por la empresa.

1.6.2. Uso de herramientas tecnológicas: La oficina como software

La tecnología es el principal facilitador del trabajo remoto. Plataformas de comunicación, gestión de proyectos y colaboración digital permiten mantener la coordinación y el flujo de información dentro de los equipos.

Entre las herramientas más utilizadas se encuentran:

1. Sistemas de videoconferencia: Son el puente emocional, su uso estratégico debe equilibrarse para evitar la "fatiga de pantalla", reservándose para momentos de alta carga emocional, creatividad grupal o alineación estratégica.
2. Plataformas de gestión de tareas: son la "única fuente de verdad". En un equipo distribuido, si una tarea no está documentada en la plataforma, no existe. Estas herramientas eliminan la necesidad de reuniones de actualización constantes, permitiendo una visibilidad del progreso en tiempo real para todos los involucrados.
3. Herramientas de almacenamiento en la Nube: La posibilidad de que cinco personas en continentes distintos editen un documento simultáneamente es la máxima expresión de la eficiencia digital.

4. Aplicaciones de mensajería corporativa: Actúan como el tejido conectivo informal. Su valor estratégico reside en recrear los espacios de interacción espontánea, permitiendo que la cultura organizacional respire a través de canales no estructurados.

La tecnología debe ser un facilitador de la comunicación asíncrona. El éxito remoto ocurre cuando el trabajo fluye sin que todos los integrantes tengan que estar conectados al mismo tiempo, permitiendo que cada uno trabaje en su momento de mayor productividad.

1.6.3. Capacitación y desarrollo continuo: la capacitación digital

En la virtualidad, la competitividad puede ser momentánea si no se acompaña de una estrategia de aprendizaje continuo. El talento remoto puede caducar muy rápido, ya que se requieren de habilidades que se actualizan constantemente. En el contexto remoto, las organizaciones deben promover programas de capacitación virtual que permitan a los colaboradores desarrollar habilidades técnicas, digitales y de autogestión. Este pilar no se limita a enseñar el manejo de un software. Se trata de desarrollar competencias críticas como:

- Gestión de la Autonomía: Enseñar al colaborador a ser su propio gerente.
- Comunicación Escrita de Alto Impacto: En la virtualidad, la escritura es la competencia reina. Un correo mal redactado puede costar días de retraso.
- Inteligencia Emocional Digital: Capacidad para leer entre líneas y gestionar conflictos en entornos donde el lenguaje no verbal está ausente.

La capacitación debe ser virtual y personalizada, utilizando metodologías de micro aprendizajes que permitan al trabajador integrarla en su flujo diario de actividades. Una prioridad de las empresas es invertir en el desarrollo de su talento remoto, para no condenarse a perderlo frente a competidores que sí diseñan un plan de carrera para sus colaboradores.

1.6.4. Establecimiento de objetivos claros: La brújula de la gestión

La gestión por objetivos se convierte en un elemento clave para evaluar el desempeño en entornos remotos. Las organizaciones deben definir metas específicas, medibles y alineadas con la estrategia empresarial. Esto requiere una transición hacia modelos de OKRs (Objectives and Key Results), donde las metas son ambiciosas, medibles y, sobre todo, transparentes para toda la organización.

La principal fuente de estrés en el trabajo remoto es no establecer objetivos claros que expliquen a detalle al colaborador exactamente lo que se espera de él, bajo qué estándares de calidad y en qué plazos. Esta estrategia promueve la responsabilidad individual; cuando el objetivo es claro, el trabajador tiene la libertad de administrar su tiempo como mejor le convenga para alcanzarlo. De esta manera, se puede realizar la evaluación del desempeño del colaborador de manera objetiva y basada en datos, eliminando suposiciones de proximidad o favoritismo personal.

1.7. Tendencias que redefinen el talento remoto.

El futuro del trabajo apunta hacia modelos híbridos que combinan el trabajo presencial y remoto. En este escenario, la gestión del talento humano deberá adaptarse a estructuras organizacionales más flexibles y dinámicas.

En este apartado se analizan las principales tendencias:

Integración de inteligencia artificial en la gestión del talento.

Esta tendencia, no pretende sustituir al líder, la integración de la IA es para potenciarlo. Para poder medir el riesgo de Bournout, la IA por medio de algoritmos analiza patrones de comunicación que lo pueden predecir antes de que este ocurra. Para el proceso de reclutamiento, la inteligencia artificial facilita procesos globales, que permite filtrar candidatos por diversas variables, no solo por CV, puede considerar criterios como su compatibilidad con la cultura digital de la empresa.

Desarrollo de cultura organizacional digital.

Esta tendencia se mueve hacia la creación de utilizar lo digital como punto de partida para crear entornos digitales inmersivos o "sedes virtuales" en el metaverso, se busca recuperar la riqueza de la interacción humana sin los costos de la presencialidad física. Las organizaciones se reinventan para pasar de "teletrabajadores" a ser entornos digitales donde toda la cultura se diseña pensando en la experiencia del empleado.

Incremento de políticas de bienestar laboral y salud mental.

Es esencial considerar a la salud mental como un tema principal en el diseño de las estrategias de las empresas que consideran la virtualidad. Las empresas líderes están implementando analítica de bienestar y políticas de desconexión radical. Se sigue afirmando que, en el mundo remoto, el talento es lo único que no se puede reemplazar fácilmente por software; por eso es importante asegurar

el equilibrio emocional para la continuidad de la innovación de entornos remotos que permitan desarrollar actividades en las condiciones que realmente sea un beneficio para los colaboradores.

El trabajo remoto puede generar riesgos como la sobrecarga laboral, la dificultad para desconectarse del trabajo o el aislamiento social. Por esta razón, las organizaciones deben implementar políticas que promuevan el bienestar emocional y el equilibrio entre la vida personal y profesional de los colaboradores.

La administración del tiempo en el trabajo remoto, por tanto, es crucial para maximizar la productividad y equilibrar la vida personal, utilizando planificación diaria, herramientas digitales y pausas programadas.

En este siglo XXI, la administración del talento remoto exige un Mindset de adaptabilidad. Las organizaciones que logren dominar estos pilares y anticiparse a estas tendencias no solo sobrevivirán en un mercado laboral global, sino que son líderes más allá de las fronteras geográficas y que han sido finalmente reemplazadas por las fortalezas que se puede obtener de la conectividad humana y tecnología.

1.8. Forjando Equipos de Alto Rendimiento a Distancia.

Para armar un equipo de alto rendimiento a distancia va mucho más allá de tener una buena conexión a internet; el verdadero reto está en cómo reconstruimos la confianza y el compromiso. En la oficina, esa unión se da de forma natural por el simple roce diario, pero en el mundo virtual, la cohesión no surge sola: hay que diseñarla a conciencia. Hoy en día, crear células de trabajo autónomas ya no es un lujo, sino una necesidad para sobrevivir. Se trata de dejar atrás el viejo modelo de vigilar al empleado y pasar a una gestión basada realmente en resultados. Para que un equipo funcione de verdad, cada persona debe estar totalmente sintonizada con la estrategia de la empresa. Solo así la autonomía deja de ser aislamiento y se convierte en un trabajo coordinado, preciso y que realmente da frutos.

1.8.1. La psicología de la autonomía.

El primer paso para lograrlo es cambiar el chip sobre lo que significa el control. Los equipos de alto rendimiento (EAR) remotos no funcionan con alguien vigilando cada movimiento; funcionan gracias al empoderamiento. En los grupos tradicionales, el control viene de afuera (un jefe que supervisa), pero en un equipo de élite a distancia, la disciplina nace del propio grupo. Ya no se

trabaja por miedo a que te estén observando, sino por un compromiso real con lo que hay que entregar.

Se debe hacer el planteamiento de una reingeniería de la confianza en estos entornos digitales se basa en la parte profesional. No es necesario "hacer amigos" o conocer profundamente a la otra persona para generar la confianza; es suficiente saber que es técnicamente capaz y que cumplirá con su compromiso. Esta confianza agiliza la operatividad. Cuando confías en los integrantes de tu equipo tienes la certeza que cumplirá con su parte de los proyectos con excelencia y puntualidad, eliminando la necesidad de reuniones de seguimiento, liberando tiempo para la creatividad y propuestas de estrategias. Sin embargo, para llegar a este punto, la organización debe ser implacable en la selección de perfiles: el trabajo remoto de alto rendimiento no es para todos; requiere individuos con madurez y, sobre todo, una gran capacidad para gestionarse a sí mismas.

La evaluación del desempeño en equipos remotos requiere cambiar el enfoque tradicional basado en la supervisión directa hacia modelos orientados a resultados. Esto implica establecer indicadores de desempeño claros, objetivos medibles y sistemas de seguimiento que permitan evaluar el cumplimiento de metas sin necesidad de control constante. Definitivamente, con esto, se debe cambiar el paradigma de que entre mayor tiempo de trabajo mayor rendimiento, por uno que nos refleje resultados concretos y determinados en un tiempo, independientemente de la forma en que se administró el tiempo para lograrlo.

Esta reconfiguración ha puesto en entredicho las estructuras jerárquicas tradicionales, los sistemas de control presencial y los modelos de supervisión directa. En su lugar, emergen prácticas adaptativas, centradas en el uso de tecnologías digitales, la autonomía del trabajador, y una nueva comprensión del liderazgo y la cultura organizacional. (Caicedo-Basurto et al., 2025, p. 65)

1.8.2. Liderazgo de facilitación.

Siguiendo planteamientos de especialistas en transformación organizacional, el líder moderno en contextos remotos debe priorizar la coherencia y el respaldo técnico sobre el carisma superficial o la elocuencia de pasillo. En una videollamada, el carisma se desvanece rápido si no hay soluciones reales detrás;

lo que el equipo valora de verdad es que su líder sepa destrabar problemas y aporte valor real al trabajo diario.

Este tipo de liderazgo permite delegar con total tranquilidad, creando un ambiente donde cada uno se gestiona a sí mismo para ser productivo. En el mundo remoto, el líder es quien 'limpia el camino': su éxito no depende de cuántas horas vigila a su gente, sino de qué tan libre de obstáculos deja su jornada. Al eliminar la supervisión constante, se empodera al colaborador para que asuma la responsabilidad total de sus procesos. Esto crea un círculo positivo: mientras más responsabilidad siente el colaborador, más compromiso tiene con el resultado final. Así, el líder deja de ser un supervisor tradicional para volverse un estratega que asegura que el esfuerzo del equipo realmente empuje los objetivos de la empresa.

1.8.3. La simbiosis humano-tecnológica.

Además, la competitividad de estos equipos depende de qué tan bien aprovechen herramientas como la inteligencia artificial y el análisis de datos en su día a día. En un equipo de alto rendimiento a distancia, los datos son el lenguaje común. La formación no debe limitarse a habilidades técnicas aisladas — como el manejo de un software específico — sino a desarrollar una mentalidad digital avanzada. La idea es que cada persona sea capaz de entender las métricas de desempeño al momento para ajustar el rumbo del trabajo sin perder tiempo.

Esta combinación entre el talento y la tecnología permite detectar problemas mucho antes de que se vuelvan graves. Al usar tableros compartidos e inteligencia artificial que anticipa retrasos o mide el ánimo del equipo, ya no solo reaccionamos a lo que pasa, sino que nos adelantamos. Un equipo que entiende sus propios datos puede adaptarse a los cambios del mercado con una agilidad que las estructuras tradicionales de oficina simplemente no logran seguir. En este esquema, la tecnología no está para vigilar, sino para fortalecer el trabajo, como, por ejemplo, usar tableros compartidos “dashboards” y herramientas de IA que predicen retrasos en las entregas o analizan el sentimiento del equipo en plataformas de comunicación, la toma de decisiones se vuelve predictiva en lugar de reactiva. Un equipo que sabe interpretar sus propios datos de productividad puede adaptarse ante las fluctuaciones del mercado global con una agilidad que las estructuras tradicionales simplemente no pueden igualar.

1.8.4. Sostenibilidad y la ética del cuidado.

Para que un equipo autónomo funcione a largo plazo, hay que cuidar el equilibrio entre la exigencia y el bienestar. Es un error común confundir alto rendimiento con alta presión constante. Si un equipo trabaja siempre estresado, termina quemándose y perdiendo lo más importante: su capacidad de pensar y crear, lo que se identifica como su activo más valioso: el capital intelectual. La gestión del talento a distancia también implica crear políticas que cuiden la salud mental y fomenten un ambiente donde todos se apoyen entre sí.

Evitar el agotamiento por estar siempre conectados es una tarea de todos, pero la empresa debe llevar la delantera. Hay que hacer valer el derecho a desconectarse y cambiar esa idea de que 'estar ocupado todo el día' es algo bueno, cuando en realidad suele ser señal de una mala organización. Al final, cuidar a las personas es lo que permite que los resultados se mantengan a largo plazo. Si creas una cultura que valore tanto el buen trabajo como la salud de la gente, construyes una base sólida que va más allá de los números. Un equipo remoto de élite es, en el fondo, un grupo de profesionales dueños de su trabajo que deciden colaborar para alcanzar la excelencia, sin importar dónde estén.

Evitar el agotamiento por estar siempre conectados es una tarea de todos, pero la empresa debe llevar la delantera. Esto implica institucionalizar el derecho a la desconexión y promover una cultura donde "estar ocupado" no sea un símbolo de estatus, sino un indicador de mala planificación. Al final, cuidar a las personas es lo que permite que los resultados se mantengan a largo plazo. Al consolidar una cultura organizacional que valore tanto el rendimiento excepcional como la integridad física y emocional del colaborador, se logran cimientos sólidos para una estructura laboral que no solo cumple objetivos financieros, sino que evoluciona constantemente hacia la mejora continua. Un equipo remoto de élite es, en el fondo, un grupo de profesionales dueños de su trabajo que deciden colaborar para alcanzar la excelencia, sin importar dónde estén, en espacio y tiempo.

Análisis de casos de aplicación

Para entender cómo se ve esto en el día a día, nada mejor que aterrizarlo con ejemplos concretos. No se trata solo de conceptos abstractos, sino de cómo un equipo cambia su forma de actuar cuando realmente adopta esta mentalidad digital y de autogestión. Por ejemplo, en lugar de esperar a que un jefe detecte un retraso en una entrega, los mismos integrantes del equipo, apoyados en sus tableros de control y herramientas de IA, son quienes levantan la mano

proactivamente para ajustar los tiempos o pedir apoyo. Es ahí, en la capacidad de anticiparse y decidir por cuenta propia basándose en datos, donde este modelo demuestra su verdadero valor.

Caso de Estudio 1: GitLab

GitLab es una plataforma que permite a los programadores gestionar todo el ciclo de vida de una aplicación — desde el código hasta el lanzamiento — en un solo sitio. Pero más allá de su software, lo que realmente los hace destacar es su cultura: son famosos por ser una empresa 100% remota y asíncrona. No tienen oficinas físicas; en su lugar, han construido un modelo donde todo el mundo sabe qué hacer gracias a una documentación abierta y súper detallada que permite que la colaboración fluya sin importar el horario de cada uno. Con más de 2,000 colaboradores en más de 60 países y sin una sola oficina física, GitLab ha demostrado que la escala no es un enemigo de la virtualidad, siempre que exista una disciplina documental inquebrantable.

1. El manual de GitLab.

El corazón de la estrategia de GitLab es su famoso *Handbook*. A diferencia de la mayoría de las empresas, donde los procesos se pierden en correos o carpetas privadas, el manual de GitLab es público y tiene miles de páginas con cada detalle de la operación. Para la gestión del equipo, esto elimina por completo las trabas por falta de información. Por ejemplo, si un colaborador en Singapur necesita saber cómo aprobar un presupuesto, no tiene que esperar a que su jefe despierte en San Francisco; simplemente busca en el manual y sigue los pasos. Todo está ahí, a un clic de distancia.

Desde la gestión, esto significa pasar de una cultura basada en reuniones constantes a una cultura escrita y asíncrona. En GitLab tienen una regla de oro: si algo no está en el manual, simplemente no existe. Lo interesante es que, si alguien quiere cambiar un proceso, debe proponer una 'Merge Request'. Esto democratiza la evolución de la empresa, permitiendo que cualquier persona proponga mejoras digitales y que la cultura no sea algo impuesto, sino algo que todos ayudan a construir.

2. Comunicación asíncrona como ventaja competitiva

En GitLab tienen una premisa clara: las reuniones son el último recurso. El valor de su modelo está en proteger el tiempo de concentración de sus ingenieros y creativos. La dirección ha hecho de la comunicación asíncrona su norma; se

espera que respondas en un margen de 24 horas, lo que permite que cada uno trabaje en el momento del día en que se siente más lúcido.

Esto cambia por completo la forma de valorar al equipo: ya no se premia al que responde más rápido, sino al que aporta soluciones más pensadas y mejor documentadas. Al final, el éxito de un líder en GitLab se mide por su capacidad para que los proyectos avancen sin tener que saltar de una videollamada a otra, evitando así el agotamiento digital.

3. Resultados.

Al final, adoptar este mindset no es solo una cuestión de cultura, sino de resultados reales para el negocio. Cuando una empresa deja de medir 'horas silla' y empieza a medir resultados tangibles, la productividad suele dispararse por una razón simple: el talento trabaja con más enfoque y menos interrupciones.

Desde el punto de vista financiero, este enfoque reduce drásticamente los costos operativos y de rotación, ya que un equipo que se siente autónomo y respetado es mucho más fiel a la organización. Pero el resultado más valioso es la agilidad. Una empresa con esta mentalidad puede pivotar y adaptarse a los cambios del mercado mucho más rápido que una estructura tradicional atrapada en la burocracia de las reuniones. En resumen, el impacto se ve en un equipo más sano, procesos más veloces y una rentabilidad que no depende de la vigilancia, sino de la excelencia compartida.

Caso de Estudio 2: Zapier

Zapier, el referente en automatización es un caso increíble porque ha sido 100% remoto desde que nació en 2011. Su éxito no es casualidad; han sabido combinar lo mejor de la tecnología con un enfoque muy humano a la hora de elegir a su equipo. En lugar de centrarse solo en el currículum, se aseguran de contratar a personas que realmente sepan gestionarse solas y que encajen con esta forma de trabajar.

1. Reclutamiento para la virtualidad.

Zapier entendió desde el principio que no todo el mundo está hecho para el trabajo virtual. Por eso, su estrategia empieza con un filtro muy fino para detectar habilidades clave: buena comunicación escrita, autogestión y lo que ellos llaman 'hambre de ejecución'.

Más que expertos técnicos, Zapier busca 'escritores que sepan programar'. En un entorno remoto, escribir con claridad es lo que hace que todo funcione. Un mensaje mal redactado puede causar confusiones que cuestan carísimo en tiempo y dinero. Por eso, en sus entrevistas se fijan mucho en si el candidato sabe explicar conceptos difíciles de forma sencilla y sin necesidad de estar conectados al mismo tiempo.

2. La cultura de los "rituales digitales"

Para que nadie se sienta solo trabajando desde casa, Zapier creó rituales que ayudan a 'humanizar' la pantalla. Uno de sus favoritos es el *Pair Buddies*: un sistema que, de forma automática, junta a dos empleados al azar cada semana para platicar 10 minutos de cualquier cosa que no sea trabajo.

En el fondo, esto es una jugada maestra para fortalecer la cultura de la empresa. Al fomentar estas charlas entre personas de distintos departamentos que normalmente no hablarían, mantienen al equipo unido y con una identidad clara. La empresa sabe que las mejores ideas suelen salir de esas conversaciones informales que se pierden en la oficina virtual, así que las 'automatizan' para asegurarse de que sigan pasando.

3. El Valor de la confianza y la desconexión radical

Zapier es el mejor ejemplo de cómo equilibrar el trabajo con la vida personal. Como son expertos en automatizar tareas, aplican esa misma lógica hacia adentro: animan a todos a eliminar el 'trabajo por trabajar'. La idea es que cada empleado automatice sus tareas repetitivas para que pueda trabajar menos horas, pero logrando un impacto mucho mayor.

Además, sus líderes se toman muy en serio la desconexión. Tienen reglas claras para que apagues las notificaciones al terminar tu día. En Zapier, alguien que trabaja 12 horas seguidas no es visto como un 'héroe', sino como alguien que necesita mejores herramientas o aprender a gestionar mejor su tiempo. Ese cambio de mentalidad, que premia la eficiencia en lugar del sacrificio, es lo que les ha permitido tener una de las tasas de rotación más bajas en todo el sector tecnológico.

4. Resultados.

En definitiva, Zapier es el caso perfecto de que se puede ser productivo sin descuidar la vida personal. Como su negocio es la automatización, aplican esa misma lógica internamente: motivan a todos a deshacerse de las tareas que no aportan nada. La consigna es clara: automatiza lo que sea repetitivo para que

trabajos menos horas, pero que ese tiempo realmente cuente. Sus líderes no solo hablan de bienestar, lo practican. Tienen reglas muy marcadas para que desconectes de verdad y apagues notificaciones al terminar tu turno. De hecho, en Zapier, si alguien se queda 12 horas pegado a la pantalla, nadie lo aplaude ni lo ve como un 'héroe'; al contrario, se interpreta como una señal de que algo anda mal con su organización o sus herramientas. Al poner la eficiencia por encima del sacrificio, han logrado algo que muchas tecnológicas envidian: que casi nadie quiera irse de la empresa.

Conclusión

Gestionar el talento a distancia no fue solo una tabla para sobrevivir a una crisis; fue el empujón final hacia un nuevo modelo de trabajo que cambia por completo las reglas del juego. Al analizar cómo han evolucionado los equipos en la virtualidad, queda claro que estamos ante una transformación profunda de lo que significa liderar. Ya no se trata de "teletrabajo", sino de diseñar organizaciones donde la libertad y la responsabilidad son el motor de todo.

El primer gran cambio es la caída del control visual. Durante años, la oficina funcionó como una especie de vigilancia donde se creía que "trabajar" era estar sentado bajo la mirada del jefe. Hoy, esa idea ha colapsado. La gestión remota ha desnudado a los líderes, obligándolos a enfocarse en lo único que importa: los resultados. Las empresas que aún intentan vigilar cada clic no solo son ineficientes, sino que están perdiendo a su mejor gente, que hoy busca autonomía y respeto por su tiempo.

En este escenario, la confianza ha pasado de ser un concepto romántico a un activo financiero real. Sin confianza, el trabajo remoto se vuelve lentísimo y caro, lleno de reuniones que pudieron ser un correo y reportes que nadie lee. Casos como los de GitLab y Zapier muestran que la confianza radical es el lubricante que permite que todo fluya. Cuando un equipo sabe exactamente qué se espera de él y confía en sus compañeros, la microgestión desaparece y la productividad se dispara.

Esto nos lleva a una meritocracia real. El "presentismo" —esa cultura de ser el último en apagar la luz de la oficina— ha muerto. Hoy, la moneda de cambio es el impacto. Evaluar por objetivos claros permite que no importe de dónde trabaje alguien, sino qué valor aporta. Pero cuidado: esto exige una planificación impecable. Donde hay metas ambiguas, el trabajo remoto fracasa. Por eso, el

nuevo rol del administrador es ser un facilitador de claridad, alguien que limpia el camino para que los demás ejecuten con libertad.

Sin embargo, la tecnología por sí sola no hace milagros; es solo el sistema nervioso. La Inteligencia Artificial y los datos no deben usarse para espiar, sino para cuidar al equipo, detectando señales de agotamiento antes de que sea tarde. El verdadero desafío aquí es la cultura. Sin una oficina física, la identidad de la empresa puede volverse fría y transaccional. La cultura remota no se hereda, se diseña a través de rituales, transparencia y una comunicación constante que haga que cada persona se sienta parte de algo más grande, aunque nunca haya estrechado la mano de su colega.

Finalmente, el éxito a largo plazo depende del equilibrio. La mayor trampa de la virtualidad es la hiperconexión. Las empresas que no respetan el derecho a desconectar terminarán quemando su capital más valioso: la creatividad de su gente. El bienestar no es un lujo, es una estrategia de supervivencia. Un equipo descansado y con vida propia fuera de la pantalla es un equipo mucho más agudo y comprometido. Estamos ante el fin de la era del "capataz" y el nacimiento del "arquitecto de entornos". El liderazgo moderno ya no se obsesiona con controlar a las personas, sino con crear ecosistemas fértiles donde la autogestión sea la norma. Al final, si la visión es clara y la confianza es real, los kilómetros de distancia pasan a ser un detalle sin importancia.

El propósito final de este primer apartado es abrir la conversación sobre el verdadero sentido de gestionar personas en la era digital. Más allá de los procesos técnicos, buscamos transformar la mirada del administrador para pasar de la simple supervisión a la creación de comunidades de trabajo conectadas, eficientes y, sobre todo, humanas, por tanto, la contribución más importante se plantea en los siguientes cuatro ejes:

- Un puente entre el pasado y el presente: retrospectiva del trabajo remoto con la historia de la administración, desde las ideas clásicas de Taylor y Fayol hasta las estrategias actuales, mostrando así que trabajar a distancia no fue solo una urgencia por la pandemia, sino el paso natural en la evolución de la colaboración humana.
- El Modelo de la "Cuatripartita": Aportación clara para futuros contadores y administradores de un mapa para gestionar equipos repartidos en diferentes espacios geográficos. Este modelo se apoya en cuatro pilares: herramientas

tecnológicas, capacitación digital constante, metas claras y un liderazgo basado en la confianza.

- Lecciones del mundo real: Análisis de las experiencias de GitLab y Zapier, demostrando que las teorías sí funcionan en la práctica y cómo las empresas nativas digitales resuelven sus retos del día a día.
- De capataces a arquitectos: Propuesta de abandonar la figura del jefe que vigila (el capataz) para dar la bienvenida al líder que diseña espacios sanos de trabajo (el arquitecto de entornos). Aquí, el bienestar, la confianza y el cuidado de la gente dejan de ser simples "habilidades blandas" y se convierten en el motor estratégico de cualquier organización.

En resumen, este primer capítulo siembra las bases para el resto del libro. La gran reflexión es que el trabajo remoto no es una moda pasajera, sino una nueva forma de vivir la administración que nos exige cambiar de mentalidad (mindset) a líderes y organizaciones por igual.

CAPÍTULO 2

Comunicación digital y eficiencia laboral en la administración moderna

La comprensión de los fenómenos comunicativos en la era de la hiperconectividad requiere un andamiaje conceptual que permita analizar no solo las herramientas tecnológicas, sino también las dinámicas humanas, cognitivas y organizacionales que estas desencadenan. El presente capítulo se fundamenta en una revisión de la literatura académica y profesional sobre comunicación digital, psicología organizacional y gestión del talento, integrando tres corrientes teóricas principales que guían el análisis propuesto: la Teoría de la Riqueza de los medios, la Teoría de la carga cognitiva, y el enfoque de Netiqueta digital.

Teoría de la riqueza de los medios

Desarrollada por Daft y Lengel (1986), esta teoría sostiene que los canales de comunicación varían en su capacidad para transmitir información rica y resolver la ambigüedad. La "riqueza" de un medio se determina por cuatro criterios: (a) la capacidad de retroalimentación inmediata, (b) el uso de múltiples señales (como el lenguaje corporal y el tono de voz), (c) la diversidad de fuentes de información, y (d) la personalización del mensaje.

En el contexto del trabajo remoto, esta teoría resulta fundamental para explicar por qué no todos los canales son igualmente efectivos para todas las tareas. Una videollamada (medio rico) es adecuada para resolver conflictos o tomar decisiones estratégicas, mientras que un correo electrónico (medio pobre) es más apropiado para transmitir información documentada y formal. La matriz de decisión propuesta en el punto 2.1.3 de este capítulo constituye una

aplicación práctica de esta teoría, al establecer criterios claros para la selección del canal según la naturaleza de la situación comunicativa.

Teoría de la carga cognitiva

Propuesta por Sweller (1988), esta teoría explica cómo la capacidad de procesamiento de la memoria de trabajo es limitada y puede verse sobrecargada cuando la información se presenta de manera compleja o en exceso. En el entorno digital, la multiplicidad de estímulos —notificaciones, ventanas abiertas, mensajes simultáneos— genera una carga cognitiva extrínseca que interfiere con el aprendizaje y la toma de decisiones.

Este marco teórico es especialmente relevante para comprender la fatiga digital (punto 2.1.2) y el costo de la interrupción (punto 2.1.4). Cuando un trabajador es interrumpido constantemente por mensajes de WhatsApp o correos electrónicos, su memoria de trabajo se satura, aumentando el tiempo necesario para recuperar la concentración y disminuyendo la calidad del trabajo cognitivo. La propuesta de "micro contratos de atención" (punto 2.1.1) busca precisamente gestionar esta carga cognitiva, estableciendo acuerdos explícitos sobre cuándo y cómo se puede interrumpir a otro colaborador, una práctica que resulta particularmente relevante en contextos donde la cultura de la inmediatez y el uso extensivo de mensajería instantánea predominan.

Semiótica y Netiqueta digital

La semiótica, entendida como el estudio de los signos y sus significados (Eco, 1976; Peirce, 1931-1958), ofrece herramientas para analizar cómo los elementos digitales —iconos, colores de estado, emojis— adquieren significado en el entorno laboral. Un círculo verde junto a un nombre en una plataforma de mensajería no es solo un indicador técnico de conexión, sino un signo que los colaboradores interpretan como disponibilidad, urgencia o incluso presión social.

La netiqueta digital, por su parte, se define como el conjunto de normas de comportamiento y cortesía que rigen la comunicación en el ciberespacio (Shea, 1994). En el ámbito organizacional, estas normas no son meramente protocolarias, sino que constituyen mecanismos de regulación social que reducen la ambigüedad, previenen malentendidos y protegen el bienestar de los equipos. Los protocolos de reacción emoji (punto 2.2.1) y los códigos de urgencia (punto 2.2.1) ejemplifican cómo la netiqueta puede institucionalizarse para mejorar la eficiencia comunicativa.

En conjunto, estos tres marcos teóricos permiten abordar la comunicación digital no como un simple problema técnico, sino como un fenómeno multidimensional que involucra aspectos tecnológicos, cognitivos, sociales y culturales. La articulación de estas perspectivas constituye el eje analítico del presente capítulo.

De acuerdo con datos estadísticos, la comunicación digital en países como México y Ecuador presenta características particulares; en México, el uso de WhatsApp como herramienta de trabajo está muy extendido, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). En Ecuador, en cambio, las universidades han liderado la adopción de plataformas asincrónicas (INEC, 2024; INEGI, 2025). No obstante, ambos países comparten un problema común: la ausencia de protocolos escritos que regulen la comunicación.

Esta falta de reglas claras genera problemas concretos: interrupciones constantes, fatiga digital -definida por Boland (2021) como el agotamiento derivado del uso intensivo y prolongado de dispositivos y plataformas digitales en entornos laborales y educativos-, pérdida del seguimiento de las decisiones y dificultad para separar la vida laboral de la personal.

El objetivo del presente apartado es mostrar a los nuevos administradores de empresas híbridas como se transita de una comunicación reactiva (caracterizada por la resolución constante de problemas urgentes) hacia una productividad más planeada y eficiente.

2.1 Códigos en la comunicación sincrónica y asincrónica en la eficiencia laboral

Toda comunicación eficiente funciona mediante códigos compartidos. En el entorno presencial tradicional, estos códigos son claros y universalmente comprendidos: un apretón de manos, una mirada, el respeto por los turnos de palabra. Sin embargo, en la era digital, los códigos se vuelven confusos y ambiguos.

La marca de "visto" en WhatsApp puede interpretarse como desinterés, disponibilidad inmediata o simplemente como una señal de que la persona está distraída. Un estado de "ausente" en Teams podría indicar una pausa legítima para comer, o ser percibido como una llamada de atención por baja productividad. La paradoja de la hiperconectividad reside en que una mayor disponibilidad tecnológica no se traduce necesariamente en una mayor claridad de las expectativas de respuesta.

Este apartado propone que la eficiencia no mejora eliminando la comunicación sincrónica ni adoptando exclusivamente la asincrónica, sino mediante la creación de un código organizacional que combine ambos enfoques según la naturaleza de la tarea, el nivel de urgencia, y el costo de interrumpir. Los códigos comunicativos no constituyen un lujo, sino la base invisible de la productividad (UNESCO, 2023).

2.1.1 Micro contratos de atención en el teletrabajo

En el entorno laboral digital actual, los estados de disponibilidad ("conectado", "ausente", "ocupado", "no molestar") han cambiado su función técnica original para convertirse en códigos que regulan las interrupciones y las expectativas de respuesta, y constituyen lo que denominaremos "micro contratos de atención", que son acuerdos implícitos que se negocian cotidianamente entre colegas. En México, el 83.1% de la población utiliza internet y el 97.2% se conecta mediante smartphones (INEGI, 2025). Estos datos indican que la tecnología ya no constituye el problema principal; el verdadero reto es gestionar los significados de los íconos, colores y estados de disponibilidad.

La semiótica y la disponibilidad

La semiótica es el estudio de los signos y sus significados. Desde esta perspectiva, un estado disponible tiene tres partes: el significante (lo que se observa, como un círculo verde junto al nombre), el significado (lo que se interpreta, típicamente "En línea") y el referente (la realidad subyacente, que podría ser que la persona está trabajando, pero prefiere no ser interrumpida). El problema fundamental radica en que estos tres elementos no siempre coinciden. Un estado "ausente" puede reflejar una pausa legítima o una estrategia para evitar interrupciones, mientras que un estado "conectado" no garantiza disponibilidad para conversar. Esta ambigüedad puede generar pérdidas de tiempo y estrés, la solución no es eliminar los estados, sino ponerse de acuerdo sobre lo que significan. Un micro contrato de atención es un acuerdo por escrito que define:

1. Qué significa cada estado: por ejemplo, "en foco" significa sin interrupciones por dos horas.
2. Tiempos de respuesta esperados: estado "disponible". Implica que puede responder WhatsApp en menos de 15 minutos.
3. Cómo escalar una emergencia: solo una llamada telefónica puede romper el estado de "no molestar".

La UNESCO (2023) señala que las competencias digitales deben incluir la capacidad de "gestionar la propia disponibilidad y atención en entornos hiperconectados" (p. 45). Sin marcos explícitos, la creatividad digital permanece subdesarrollada (UNESCO Bangkok, 2023, p. 67).

El contexto latinoamericano

En Latinoamérica persiste un desafío adicional: el 93% de los usuarios de internet en México utiliza mensajería instantánea como actividad principal (INEGI, 2025). WhatsApp no ofrece estados de disponibilidad claros más allá del "en línea" y el "visto", por lo que la disponibilidad se negocia mediante la velocidad de respuesta o la "doble palomita azul". Esto genera una cultura de la inmediatez donde la falta de respuesta se interpreta negativamente, sin considerar si el trabajador está concentrado o en periodo de descanso.

En Ecuador, el INEC (2024) reporta que, pese al crecimiento de la inversión tecnológica, persiste la falta de capacitación y herramientas para diferenciar lo urgente de lo planificado.

2.1.2 La fatiga en videollamadas

Durante la pandemia, las videollamadas (Zoom, Teams, Google Meet) permitieron la continuidad operativa, pero trajeron consigo la "fatiga de Zoom": un agotamiento mental y emocional derivado de la exposición prolongada a videollamadas (Boland, 2021).

Causas de fatiga por videoconferencia

Las causas más comunes incluyen: contacto visual prolongado, mirada desalineada por la posición de la cámara, auto observación constante en pantalla, restricción de movimientos y dificultad para interpretar señales no verbales (Boland, 2021). Un estudio de la Universidad de Michigan comparó los tiempos de espera entre turnos de habla: en persona, y la pausa promedio fue de 0.135 segundos; en Zoom, las pausas aumentaban a 0.487 segundos (Boland, 2021).

La explicación neurocientífica radica en un mecanismo cerebral que sincroniza las ondas cerebrales con el ritmo del habla del interlocutor (Boland, 2021). Los retrasos de audio y video (al menos 70 ms) desincronizan estos osciladores neuronales, obligando al cerebro a realizar un esfuerzo adicional que genera agotamiento físico, mental y visual.

Una herramienta que disminuye la fatiga es el video asincrónico, herramientas como Loom (de Atlassian) permiten grabar videos cortos (imagen, voz y pantalla) sin necesidad de conectividad simultánea. La diferencia clave es que en la videollamada sincrónica todos deben estar conectados al mismo tiempo; en cambio, en el video asincrónico, el emisor graba cuando le conviene y el receptor lo ve cuando puede (Atlassian, 2025).

Ventajas comunicativas. El video asincrónico transmite lenguaje corporal (postura, mirada, expresiones faciales, gestos) sin presión de respuesta instantánea (Virtual Sapiens, 2022). El emisor puede grabar con calma y regrabar si es necesario; el receptor puede pausar, rebobinar y tomar notas antes de responder.

Evidencia de mejora en eficiencia. Los trabajadores pierden más de 17 horas semanales buscando información compartida en reuniones no documentadas (Atlassian, 2025). El video asincrónico documenta automáticamente la comunicación, permitiendo que nuevos empleados accedan a contenido clave semanas o meses después. La evidencia práctica sugiere que puede disminuir las reuniones no planificadas hasta en un 40% (Atlassian, 2025).

Cuando usar cada modalidad. Para comunicaciones informativas (actualizaciones, explicaciones, inducciones), el video asincrónico es superior. Para comunicaciones interactivas (decisiones complejas, resolución de conflictos, lluvia de ideas), la reunión sincrónica sigue siendo totalmente necesaria.

Innovaciones tecnológicas. Las plataformas de video asincrónico incorporan IA con funciones como: limpieza automática del habla, superposiciones y anotaciones, subtítulos estilizados y búsqueda inteligente (Atlassian, 2025).

En síntesis, la fatiga por videoconferencias no es un defecto inherente, sino el resultado de usarlas para todo. El video asincrónico preserva la riqueza del video mientras elimina la presión de respuesta inmediata.

2.1.3 Matriz de decisión: comunicación sincrónica versus asincrónica

En Pymes de México y Ecuador, y en universidades de la región, existe un problema costoso: el uso de WhatsApp para todo tipo de comunicación (emergencias, consultas académicas, seguimiento de proyectos o decisiones estratégicas), mezclándolo todo en un mismo flujo.

En consecuencia, los mensajes urgentes se pierden entre los triviales, generando estrés, saturación cognitiva y pérdida de productividad. Los trabajadores tardan, en promedio, 23 minutos en recuperar la concentración después de una interrupción digital como un mensaje de WhatsApp. Las notificaciones fragmentan el pensamiento e impiden la concentración profunda, afectando la productividad, la calidad del trabajo y aumentan el estrés.

La solución no es eliminar WhatsApp, sino establecer códigos claros que regulen qué canal o medio de comunicación usar (mensaje, llamada, correo, entre otros), con qué propósito y en qué tiempo se espera la respuesta. A continuación, se presenta una matriz de decisión que sistematiza cuatro situaciones típicas de comunicación en entornos laborales y educativos:

Tabla 1
Tipos de comunicación en entornos laborales y educativos

Tipo de situación	Canal recomendado	Tiempo de respuesta	Justificación
Crisis operativa (Ej. emergencia de trabajo)	WhatsApp o llamada telefónica	Menos de 15 minutos	Inmediatez y alta tasa de apertura; requiere confirmación de lectura
Decisión estratégica (Ej. definir rumbo, aprobar el balance o presupuesto)	Videollamada programada más: acta escrita	Programada (con cita previa)	Permite debate en vivo y lenguaje corporal; el acta garantiza registro
Seguimiento de proyectos (Ej. avance de tareas, reportes)	Correo electrónico o Trello	24 horas hábiles	Documentación de historial, archivos adjuntos
Consulta académica (preguntas de estudiantes)	Foro en plataforma educativa o por correo	Definido de antemano (24 a 48 horas)	El foro beneficia a la clase; el correo permite atención personalizada

Nota. Adaptado de Infobae (2025) y Mark (2024).

Proceso de implementación

Para que la matriz de decisión se ponga en práctica, se requiere un proceso participativo que involucre a todo el equipo:

1. Diagnóstico (1 hora): Encuesta anónima sobre frustraciones de comunicación.
2. Taller de socialización (90 minutos): Presentar la matriz, adaptar tiempos y canales, construir reglas de forma colaborativa.
3. Acuerdos (en una página): Que incluya tabla resumen, horarios, procedimientos de seguimiento y acuses.

4. Pilotaje y revisión (30 días): Implementación, medir resultados y ajustar.

En síntesis, el código no radica en la herramienta, sino en el acuerdo explícito. En contextos latinoamericanos, establecer estos acuerdos es una necesidad para mejorar la eficiencia y la salud física - mental de los equipos.

2.1.4 El costo de la interrupción en la PYME mexicana y ecuatoriana

En las PYMES de México y Ecuador existe un problema que rara vez se mide, pero se sufre a diario: el costo de la interrupción. Cuando un trabajador detiene su actividad para responder un mensaje de WhatsApp o atender una llamada improvisada, no solo pierde el tiempo de esa interrupción, sino también el tiempo necesario para recuperar la concentración. En promedio, los trabajadores tardan un promedio de 23 a 25 minutos para recuperar el foco después de una interrupción digital. A esto la autora Gloria Mark (2024) le denomina: “costo de cambio de contexto”.

En América Latina, el problema se agrava por tres razones: el uso masivo de WhatsApp como herramienta laboral, la baja adopción de plataformas colaborativas (Trello, Teams) y la falta de códigos claros para diferenciar lo urgente de lo importante.

En México, las PYMES generan el 52% de los ingresos y emplean al 68.4% de los trabajadores del sector empresarial (INEGI, citado en GS1 México, 2025). No obstante, cerca del 33% de estos negocios cierran en su primer año y solo el 35% sobrevive más de cinco años (DocuSign, 2023). La digitalización avanza lentamente: la mayor parte del financiamiento se destina a insumos, no a digitalizar procesos (INEGI, citado en GS1 México, 2025). Iniciativas como "PYMES Digitales" de CAINTRA Nuevo León buscan atender esta brecha mediante formación en comunicación digital (CAINTRA, 2025).

En Ecuador, el INEC (2024) reporta que, pese al crecimiento de la inversión en TIC, persiste una brecha en la adopción de herramientas colaborativas. La cultura ecuatoriana, al igual que la mexicana, depende excesivamente de WhatsApp, lo que genera dependencia de lo sincrónico y dificulta el uso de herramientas asincrónicas.

En Colombia, la situación luce mejor. Según RSM (2024), Colombia muestra un progreso superior a la media regional, con una tasa de información pública sobre prácticas ESG del 51%, la más alta de América Latina. Sin embargo, al 31% de las empresas colombianas les cuesta adaptarse a múltiples estándares y

normativas, lo que indica que, aunque hay más tecnología, todavía falta estandarización de procesos.

Existen herramientas como el software colaborativo que permite a los equipos trabajar juntos, ya sea con mensajería, gestión de tareas o sistemas integrados (Asana, 2024). En 2026, las herramientas más utilizadas a nivel global son:

Tabla 2
Herramientas de colaboración más utilizadas

Herramienta	Descripción	Referencia
Slack	Comunicación por canales (mensajería, archivos)	Slack, 2026
Asana	Gestión de proyectos (tareas, fechas, progreso)	Asana, 2024
Miro	Pizarra digital colaborativa (lluvia de ideas, diagramas)	Miro, 2025
Trello	Herramienta visual con tableros Kanban con tarjetas para organizar tareas	Atlassian, 2024
Notion	Espacio todo-en-uno (notas, bases de datos, wikis, calendarios, proyectos)	Notion, 2025
Zoom	Videoconferencias (reuniones, salas grupales, grabación)	Zoom, 2024
Microsoft Teams	Integra chat, videollamadas y Office 365 en un entorno colaborativo por equipos.	Microsoft, 2025
Google Workspace	Suite en la nube (Gmail, Drive, Docs, Meet) con edición colaborativa en tiempo real	Google, 2024

Nota. Elaboración propia a partir de Herramientas de colaboración más utilizadas en los últimos cinco años, clasificadas por función: comunicación (Slack, Microsoft Teams, Zoom), gestión de proyectos (Asana, Trello), pizarra digital (Miro), espacio todo-en-uno (Notion) y suite en la nube (Google Workspace).

En la siguiente tabla se aprecian las herramientas colaborativas, de tres países representativos en Latinoamérica:

Tabla 3
Herramientas Colaborativas en México, Ecuador y Colombia

Herramienta	México	Ecuador	Colombia
Microsoft Teams	Media-Alta (empresas grandes)	Media (sector educativo)	Media-Alta
Slack	Baja-Media (startups y tech)	Muy baja	Media (sector tech)
Trello/Asana	Baja-Media	Baja	Media
WhatsApp Business	Muy alta (dominante)	Muy alta (dominante)	Alta
Google Workspace	Media	Media	Media-Alta

Nota. Adaptado de Slack (2026); Microsoft Teams (2026); Meta (2026); Trello (2026); Asana (2026); Google Workspace (2026); y RSM (2024), Madurez digital en la región de Latinoamérica.

2.2 Netiquetas y canales de comunicación organizacional

La comunicación organizacional enfrenta una controversia: nunca se ha contado con tantas herramientas, pero nunca ha sido tan fácil generar malentendidos y saturar la atención de la colectividad empresarial. La netiqueta digital (normas de comportamiento en el ciberespacio) se ha convertido en una herramienta fundamental para la eficiencia laboral (Forbes México, 2024).

Hoy, un mensaje leído, pero no contestado puede provocar conflictos. La "doble palomita azul" de WhatsApp ejemplifica cómo la tecnología ha amplificado las expectativas de la inmediatez sin llegar a acuerdos explícitos sobre los tiempos de respuesta (Forbes México, 2024).

Tradicionalmente, las organizaciones elaboraban manuales de netiqueta universales y rígidos. La evolución actual apunta hacia códigos situados por equipo: cada equipo construye sus propias reglas, adaptadas a su trabajo, urgencias y preferencias (Forbes México, 2024). La netiqueta es fundamentalmente, la adaptación de la empatía al mundo online (Okdiario, 2025).

2.2.1 Protocolo de reacciones emoji

Las reacciones emoji permiten reconocer un mensaje o expresar una emoción sin interrumpir el flujo de la conversación, evitando respuestas escritas que generan ruido. En la siguiente tabla se muestran los emojis que más se usan en entornos laborales.

Tabla 4
Usos de emojis en entornos profesionales

Emoji	Significado	Uso
	"Lo reviso"	Asumir una tarea
	"Completado"	Cerrar un ciclo
	"Recibido/De acuerdo"	Evitar respuestas escritas
	"Felicitaciones"	Celebrar logros
	"Excelente trabajo"	Reconocimiento de alto valor
	Mano saludando	Saludo o despedida
	Manos en alto	Celebración, alegría, "bien hecho"
	Manos juntas	Gracias, por favor, oración
	Apretón de manos	Acuerdo, colaboración, trato

Nota: Adaptado de Slack (2025).

Ventaja de las reacciones emoji: Las reacciones emoji comunican sin interrumpir. Cuando alguien publica un mensaje importante, una reacción de 👍 de diez compañeros genera una sola notificación por cada reacción, pero si

cada uno escribiera "recibido", el hilo se llenaría de mensajes, lo que dificultaría la lectura de la información sustantiva.

Empatía digital y códigos de urgencia

Toda netiqueta efectiva se basa en la empatía digital: ponerse en el lugar del otro antes de enviar un mensaje. Para poner en práctica esta empatía, y con base en Okdiario, (2025) se establecen dos preguntas clave:

La primera pregunta es: ¿Esta comunicación necesita ser inmediata o puede esperar? Si la respuesta es que puede esperar, la acción sugerida es enviar un correo o un mensaje sin mención directa al destinatario, lo que resulta más respetuoso y evita interrupciones innecesarias. La segunda pregunta es: ¿Es relevante para todos o solo para unos pocos? Si la información es relevante únicamente para un grupo reducido, lo recomendable es enviar un mensaje directo o abrir un hilo específico, con el fin de no saturar los canales generales ni los hilos de respuesta del resto de los participantes (Okdiario, 2025).

Como señala Cristina Villalonga: "aprender a esperar... la espera no significa nada malo" (Forbes México, 2024). La paciencia, claridad y empatía son los códigos más valiosos de la comunicación digital.

Por otra parte, el uso laboral de mensajería instantánea disminuye la barrera o división entre vida laboral y personal.

Un mensaje del jefe a las 10 p.m., aunque no espere respuesta inmediata, hace que el trabajador piense en trabajo en horario de descanso (Garrigues, 2023).

Para mitigar estos riesgos, se propone un código de tres etiquetas al inicio del mensaje o asunto, como se indica a continuación:

El uso de etiquetas al inicio del mensaje permite establecer expectativas claras sobre la urgencia y el tipo de respuesta requerida. Existe un código de tres etiquetas principales. La primera es [URGENTE], cuyo significado indica una crisis que detiene la operación normal; para este tipo de mensajes, el tiempo de respuesta esperado es de menos de 15 minutos. La segunda etiqueta es [ACCIÓN], la cual señala que se requiere una tarea específica por parte del destinatario; en este caso, la respuesta debe darse antes del cierre del día. La tercera etiqueta es [INFO], que denota que el mensaje es solo informativo, por lo que no se espera ninguna respuesta (GovLoop, 2025).

Ejemplos aplicables en WhatsApp:

[URGENTE] Se cayó el servidor de facturación (urge)

[ACCIÓN] Revisar informe de ventas (antes de las 5pm)

[INFO] Reunión confirmada (para el martes 11am)

La ventaja en estos casos es que el receptor revisa rápidamente y decide si interrumpir o dejar para después.

En la siguiente tabla se propone la decisión a elegir, si es mensaje instantáneo o si es mensaje de correo electrónico según del tipo de comunicación, a partir de la información proporcionada por GovLoop, (2025):

Tabla 5

Elección de mensajería rápida vs e-mail

Criterio	Mensajería instantánea	Correo electrónico
Temporalidad	Sincrónica o casi sincrónica	Asincrónica por diseño
Respuesta esperada	Minutos	Horas o días hábiles
Estructura	Informal, breve	Formal, con adjuntos
Seguimiento	Limitada	Alta (todo queda en el hilo)
Interrupción	Alta	Baja

Nota. Adaptado de GovLoop (2025). La mensajería instantánea es para lo rápido y urgente; el correo electrónico, para lo formal y documentado.

La regla en este caso es que la mensajería instantánea se utilice para una coordinación rápida, preguntas simples y emergencias; y el correo electrónico es para comunicaciones formales, instrucciones más detalladas y envíos de documentación (GovLoop, 2025).

2.2.2 Netiqueta para videollamadas eficientes

Las videollamadas generan "fatiga de Zoom", esto es, un agotamiento cognitivo y emocional por su uso extensivo (Boland, 2021). Esto puede generar ansiedad, problemas de concentración, dolores de cabeza, como principales efectos (Basch et al., 2025). Este apartado propone los siguientes aspectos para llevar a cabo videollamadas más organizadas:

- 1: Agenda efectiva (enviar con 24 horas de anticipación)
- 2: Objetivo explícito (La agenda debe especificar qué espera lograr.

3: Usar frases breves como: "Decisión: aprobar el Balance", "Informe de actualización de ventas"), por ejemplo.

4: Asignar los tiempos asignados a cada tema.

5: Definir los materiales de prelectura, los cuales deben compartirse antes. De preferencia, establecer: "sin documentos, o sin discusión", para agilizar en lo posible las reuniones.

En la siguiente tabla se resumen los puntos anteriores.

Tabla 6
Consideraciones para agilizar videollamadas de reuniones

Tiempo	Tema	Objetivo	Responsable	Prelectura
5 min	Apertura y verificación de agenda	Alinear expectativas	Facilitador	-
20 min	Revisión de indicadores y/o puntos clave	Informar	Gerente de TI	Tablero de Control (enviado 24 horas antes)
25 min	Análisis de propuestas	Decidir aprobar o rechazar	Gerente financiero	Memo de 1 página (enviado 48 horas antes)
10 min	Próximos pasos y cierre	Asignar acciones	Facilitador	-

Nota. Adaptado de Boland (2021) y Basch et al. (2025). Estructura de 60 minutos para videollamadas: 5 min de apertura, 20 min de indicadores, 25 min de análisis de propuestas y 10 min de cierre.

La gestión de la cámara es uno de los aspectos más debatidos en la netiqueta de videollamadas. La evidencia científica ofrece pautas claras al respecto. Un estudio publicado en Scientific Reports (2025) demostró que apagar la auto vista (self-view) reduce significativamente tanto la carga cognitiva como la fatiga de los participantes (Basch et al., 2025). En la siguiente tabla se muestran algunas recomendaciones al respecto.

Tabla 7
Recomendaciones generales en reuniones con videollamada

Situación	Recomendación
Reunión mayor a 6 personas	Cámara apagada por defecto
Reunión 2 a 4 personas	Cámara encendida
Fondo desordenado	Fondo natural mejor que fondo virtual
Siempre	Apagar auto vista (reduce fatiga)

Nota: Adaptado de Basch et al. (2025) y Scientific Reports (2025). Recomendaciones para videollamadas: gestión de cámara según número de participantes, fondo natural preferible y desactivar auto visión.

En síntesis. Se debe evitar el solapamiento de voces: Para ello, usar la función "levantar mano" y reacciones en iconos disponibles (👍, 👁, ☑) en lugar de interrumpir verbalmente.

2.3. Cultura Organizacional, comunicación e hiperconectividad como factor clave en el desempeño digital.

La importancia de la cultura organizacional radica en que es considerada como el ADN de la organización y sirve de guía en la conducta y acciones a través del conocimiento y aplicación diaria de la misión, visión y valores, elementos que unen, comprometen y fortalecen la reputación empresarial. Para tal efecto, la comunicación forma parte vital de este proceso de adopción de la cultura por cada uno de los miembros de una empresa y en la vida de la hiperconectividad, la tarea de la implementación y compromiso se vuelve un trabajo arduo para los líderes del talento humano. A partir de la pandemia por COVI-19, el mundo entró en una pausa, la vida de las empresas se detuvo y surgió un proceso de adaptación a una manera inimaginable de trabajar, las videollamadas reemplazaron reuniones presenciales, el trabajo virtual se volvió una rutina y se revaloró la convivencia en la oficina, en sí la vida en la calle, entre otras cosas. Fue entonces que varias empresas se reinventaron y surgieron nuevas estrategias para la administración de las nacientes "empresas digitales" que llegaron para quedarse, debido a que la transformación digital redefinió la cultura organizacional de las empresas cambiando la forma de operar, es decir pasaron de una administración tradicional a una híbrida.

2.3.1. La cultura organizacional y desempeño digital.

A partir de varias investigaciones en el campo de la administración, diversos teóricos han conceptualizado el estudio de la cultura organizacional desde la perspectiva de varias disciplinas como la psicología, antropología, sociología, comunicación y la administración. Con el paso de los años, la cultura organizacional se define, según Kast y Rosenzweig (2003) como:

...el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas.

Uno de los roles más importantes de la alta administración es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo (p. 675).

En la actualidad desde el enfoque del liderazgo, la cultura organizacional juega un papel importante en este rol ya que una cultura bien definida y adoptada por toda la organización puede ser la ventaja competitiva frente a la competencia. Por otra parte, con la transformación digital, los temas de la cultura organizacional han tenido enormes cambios sobre todo porque se concibe hoy en día como un proceso social en constante evolución, por lo que las empresas se han visto en la necesidad de profundizar en las amenazas y oportunidades que se manifiestan en los equipos de personas en la era de la administración híbrida, es decir cuando se administra una empresa de manera tradicional y a la par del home office, lo que ha obligado a las organizaciones a enfrentar escenarios diversos, a redefinir sus valores, sus prácticas culturales, capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes de la fuerza laboral y sobre todo, la infraestructura tecnológica con la que deben llevar a cabo las tareas en el mundo digital.

En el tema del desempeño, las empresas enfrentan un gran desafío al tener que enfrentarse a replantear misión, visión, valores y prácticas internas con respecto a la cultura organizacional, ya que en el mundo del trabajo híbrido la fuerza laboral se debe ajustar a los nuevos planteamientos administrativos (Abdul H. R., 2022) y en este sentido, el desempeño enfocado a los mejores resultados, deberá tocar la base al comprometerse en el cumplimiento de las normas de trabajo híbrido, los valores alineados al trabajo tradicional y remoto y vencer las creencias en pro y en contra de esta nueva forma de trabajar, por lo tanto el alto desempeño descansa sobre la identidad corporativa y las nuevas formas administrativas se consideran el centro de la transformación y el desarrollo organizacional, que según los resultados de la investigación de Patiño y Valencia (2024) la identidad y la cultura organizacional se transforman para incluir los nuevos procesos administrativos en la era digital y la fuerza laboral debe adaptarse para lograr un alto desempeño frente a nuevos niveles de alta competencia y cambios acelerados, por lo que hoy la cultura corporativa comprende la innovación y la colaboración de todos los trabajadores para que puedan desempeñarse en empresas que estén dentro del mundo digital.

En este sentido, se debe destacar que el escenario laboral en México ha experimentado una transformación a partir de nuevos escenarios de trabajo.

Según Randstad (2026), el trabajo híbrido se ha consolidado como un eje fundamental en la oferta de empleo en México, siendo requerido con mayor frecuencia en sectores tecnológicos y de servicios profesionales, donde la flexibilidad se ha convertido en un atractivo para retener al talento joven (Randstad, 2026). Sin embargo, no todas las empresas pueden trabajar de manera híbrida, y su implementación en México ha requerido inversión en infraestructura y tecnología, pero, sobre todo, en fortalecer la confianza de las personas. Asimismo, los sectores con más vacantes bajo este esquema, de acuerdo con los expertos, son:

Tabla 8

Sectores con mayor demanda para puestos híbridos.

Sector	Oferta de puestos
Financiero y Fintech	Perfiles para puestos en modelo híbrido para puestos administrativos, análisis de riesgos y atención especializada.
Consumo masivo y retail	En corporativos, áreas de marketing, Cadena de suministro y compras.
Servicios profesionales y consultoría	La asesoría técnica y legal hoy se gestiona por proyectos, integrando soluciones de talento que permiten a las empresas escalar sus equipos de forma híbrida y eficiente.

Nota. Adaptado de *El auge del modelo híbrido en México: ¿Qué sectores lideran la oferta laboral hoy?*, por Randstad, 2026 <https://acortar.link/2bbFvG>

De acuerdo con los datos de la tabla anterior, la administración híbrida del talento humano se mira como un cambio significativo, en donde la forma de trabajar es personalizada, adaptable y flexible, enfocada a objetivos claros en donde el desempeño se mide con estructura y eficiencia. Wigert et al. (2023) menciona que 8 de cada 10 personas trabajan en un empleo híbrido o remoto, por otra parte, el 30% de empresas en Europa han adoptado la administración híbrida para mejorar el desempeño de las personas, aumentar la productividad y reducir costos laborales.

En México empresas dedicadas a diferentes ámbitos, como CEMEX, BIMBO, Banco Azteca y Walmart de México, (entre muchas otras), han implementado una fuerte alianza entre su cultura organizacional y sus colaboradores, fomentando el desempeño a través de la implementación de varios modelos administrativos como los enfocados a la ética y compromiso ambiental, sociales, gobernanza, inclusión laboral, colaboración, innovación e impacto social. Los beneficios de la administración híbrida (trabajo a distancia y trabajo presencial) son importantes ya que otorga más flexibilidad entre el trabajo y las

responsabilidades familiares, reduce la rotación de personal, los costos administrativos se reducen sustancialmente y se abre un escenario muy amplio para la contratación de personas con discapacidad. Los aspectos anteriores son de gran valor para la administración moderna.

2.3.2 Comunicación e hiperconectividad en la administración híbrida

Como se planteó en el apartado anterior, la transformación digital en la actualidad es la tarea clave para la evolución de las empresas por tanto los ejes comunicativos en los tiempos de la hiperconectividad han tomado una importancia relevante, porque no es solo adoptar nuevas tecnologías si no aprender a comunicar a toda la organización hacia los nuevos escenarios de negocios híbridos. Al respecto, Spacewell (2024) define esta modalidad de la siguiente manera:

Un modelo de trabajo híbrido es un acuerdo laboral flexible que combina elementos tanto del trabajo remoto como del trabajo tradicional en la oficina. En un modelo híbrido, los empleados tienen la flexibilidad de dividir su tiempo entre trabajar de forma remota (desde casa o desde otro lugar) y en las instalaciones de la oficina de su empleador. La esencia del modelo híbrido radica en su adaptabilidad, ofreciendo un mejor equilibrio que se adapta a las necesidades específicas de los equipos e individuos.

En este contexto, la comunicación se ha transformado para fomentar la llamada colaboración inmersiva dentro de las organizaciones hiperconectadas, usando tecnologías avanzadas más eficientes como los espacios de trabajo en realidad virtual, realidad aumentada y entornos 3D, como señalan Patiño Toro y Valencia (2024), la cultura organizacional debe adaptarse a estos entornos donde la agilidad y la innovación son los pilares de la interacción digital y la comunicación organizacional debe adaptarse a la administración híbrida de colaboradores hiperconectados. El uso de estas tecnologías crea experiencias interactivas sensoriales que involucran a los empleados de la organización a tener una “presencialidad”, aunque sea simulada en entornos virtuales generando alto compromiso hacia la organización, la inmersión, equipos de alto desempeño y formando talento humano con más habilidades y uso de la tecnología para mejorar su interacción con clientes internos y externos como por ejemplo, saber conducirse en interacciones personales con personas situadas en diferentes lugares como si estuvieran en un mismo espacio. Por otra parte, esta comunicación permite que los colaboradores desarrollen más sus sentidos para

el manejo de la información, por ejemplo, cuando usan gafas de realidad virtual o entornos digitales a través de pantallas 2D.

Es importante destacar que la comunicación inmersiva es hoy la parte fundamental que las empresas están transformando en sus colaboradores aplicando la capacitación y entretenimiento inmersivo a través de simulaciones de situaciones reales con los clientes lo que les permite aprender haciendo, aumentando la retención de los procesos e información. El uso de reuniones virtuales como herramienta de comunicación permite que los colaboradores puedan trabajar con equipos globales en donde el desarrollo de más y mejores ideas aumentan el desempeño laboral. En la parte de comunicación externa, la aplicación de la comunicación inmersiva a las estrategias del departamento de mercadotecnia (Marketing inmersivo) permite a los clientes interactuar con los productos o servicios a través de la realidad aumentada, realizar recorridos virtuales dentro de la empresa, creando lazos emocionales con las organizaciones, permite, además, ofrecer asistencia remota en caso de emergencia o contingencia. Por tanto, la comunicación inmersiva es un modelo que aporta grandes beneficios a las empresas ya que primordialmente, aumenta la eficiencia, reduce costos de viáticos, la comunicación y la interactividad es más rápida por tanto mejora la toma de decisiones, aumenta la motivación y atención de los empleados y en cuanto a la Cultura Corporativa, se mejora el clima laboral, el compromiso y la integración de equipos de alto desempeño al eliminar las barreras físicas ya que hay mayor interacción y eficiencia entre los colaboradores, ya que la comunicación a través de la inteligencia artificial generativa reduce las jornadas laborales y minimiza el tiempo que se invierte en reuniones a través de plataformas digitales. (Randstad, 2026).

Conclusión

La administración híbrida parte de la base del establecimiento de una cultura bien definida y adaptada a los nuevos escenarios que permiten los nuevos modelos de trabajo que son objeto de estudio para poder destacar en un mercado de negocios de alta competitividad y que no solo dependen de una infraestructura tecnológica si no de reinventar su identidad corporativa, integrando contantemente la misión, visión y valores en toda la estructura organizacional, a través de estrategias de comunicación interna que apliquen en cualquier escenario laboral en el que actúen los colaboradores.

El trabajo en la era de la hiperconectividad ha dejado atrás la obligatoriedad de la presencialidad y ahora se basa en la adaptabilidad de la fuerza laboral a los

modelos híbridos de gestión que demandan elevados niveles de auto gestión y trabajo colaborativo a distancia. En este orden de ideas, la cultura organizacional se convierte en el eje transversal que sostiene la unión y compromiso para que la transformación digital se refleje en una ventaja competitiva robusta y actual. Finalmente, en el ámbito empresarial mexicano se observa que la aplicación de la administración híbrida trae consigo beneficios en múltiples ejes: desde la mejora de la rentabilidad empresarial, la conservación de la nueva generación de recurso humano, la inclusión laboral, y la responsabilidad social. Así pues, los directivos de recursos humanos deben afrontar el reto de gestionar la comunicación organizacional para aminorar los riesgos de desvinculación de la vida laboral de la personal y al mismo tiempo, buscar que la infraestructura tecnológica y la cultura institucional caminen unidas hacia el alto rendimiento organizacional.

CAPÍTULO 3

La arquitectura de trabajo en la administración de oficinas digitales y el liderazgo digital

El concepto de oficina digital ya no remite únicamente a un ideal de modernización administrativa, en la práctica, designa una forma específica de organizar el trabajo, distribuir la información, coordinar equipos y medir resultados cuando la actividad laboral ocurre a través de plataformas, nubes documentales, analítica, canales síncronos y asíncronos, automatizaciones y sistemas de seguimiento.

Dicha modernización también ha traído consigo una serie de cambios organizacionales tendientes a identificar dentro de la cultura de las empresas una adaptación de su entorno de valores que se incluyen al entorno digital, lo cual ha significado un cambio de paradigma en los miembros de las empresas, con la intención de adaptar también los nuevos modos de liderazgo, trabajo en equipo e innovación.

Esta transición ganó velocidad con la pandemia, pero no se agotó en ese episodio. Por el contrario, consolidó una reestructuración más profunda: la administración dejó de apoyarse exclusivamente en la proximidad física y comenzó a depender, cada vez más, de la calidad del diseño sociotécnico que articula personas, procesos y tecnología (Organization for Economic Co-operation and Development, 2025); (Chatterjee et al., 2023).

Este cambio ha sido visible en empresas de alcance mundial, especialmente en sectores intensivos en conocimiento, servicios financieros, tecnología, consultoría, educación, salud y logística. El World Economic Forum (2025) reporta que la ampliación del acceso digital, la inteligencia artificial y la automatización figuran entre las fuerzas más transformadoras del trabajo hacia 2030.

De forma paralela, Microsoft y LinkedIn (2024) señalan que el uso de IA en tareas de oficina ya se incorporó a una parte considerable del trabajo del conocimiento, aunque no siempre bajo una estrategia institucional clara. La oficina digital, por ello, no es solamente el escenario donde cambia la técnica; es también el espacio donde se renegocian la autoridad, la autonomía, la colaboración y la evaluación.

La literatura reciente ha mostrado que la ventaja no proviene de la tecnología por sí sola, sino de la capacidad de la organización para convertirla en estructura operativa, cultura de trabajo y sistema de medición coherente (Selimović et al., 2021); (Maley et al., 2024).

3.1 La oficina digital: concepto y alcances administrativos.

Desde la perspectiva administrativa, la oficina digital puede definirse como el entorno organizacional en el que las funciones de planeación, organización, dirección y control se apoyan de forma sistemática en infraestructuras digitales para coordinar trabajo, almacenar conocimiento, supervisar procesos, tomar decisiones y evaluar desempeño.

Tal definición coincide con hallazgos recientes sobre digital workplace. (Chatterjee et al., 2023) muestran que el entorno digital de trabajo se relaciona positivamente con el desempeño organizacional cuando existe capacidad de liderazgo digital.

En la misma línea, Selimović et al. (2021) advierten que la transformación del lugar de trabajo no se sostiene si se ignoran las expectativas del personal, su experiencia de uso y sus necesidades psicológicas. Esto obliga a mirar la oficina digital como una construcción sociotécnica: la tecnología organiza el flujo de trabajo, pero la experiencia humana determina su adopción efectiva.

Una transformación central de la oficina digital es la ruptura entre presencia física y colaboración efectiva. De esta forma, durante décadas, la administración asumió que la proximidad espacial era condición casi natural para coordinar personas.

La hiperconectividad mostró que esto no siempre es cierto. La OECD (2025) resume evidencia internacional que sugiere que el teletrabajo puede ser productivo y favorable al bienestar cuando se combina con prácticas adecuadas de comunicación y gestión, y que un esquema equilibrado de dos o tres días de teletrabajo por semana suele ofrecer una combinación razonable entre concentración individual y flujo de conocimiento colectivo.

En otras palabras, la organización contemporánea no está obligada a elegir entre lo presencial y lo remoto como polos excluyentes; su reto consiste en diseñar la sincronía correcta entre ambos. Un gerente puede no ver físicamente a su equipo durante varios días y, aun así, tener una lectura mucho más precisa del trabajo realizado si dispone de tableros confiables, entregables bien definidos y canales de seguimiento razonables. Dicho lo anterior la oficina digital no debe confundirse con descontrol; produce más evidencia del trabajo que muchas oficinas presenciales tradicionales.

Sin embargo, esa mayor visibilidad no elimina la necesidad de criterio administrativo. La abundancia de datos puede alimentar prácticas de vigilancia excesiva, micro gestión o evaluaciones pobres basadas en actividad digital superficial.

3.2 La relación entre oficina digital y gestión de competencias laborales.

La oficina digital depende de una premisa a veces subestimada: la tecnología no rinde por sí sola. Su efecto organizacional está mediado por competencias laborales. En términos administrativos, esto significa que el rediseño del entorno de trabajo obliga a rediseñar también los perfiles de puesto, la capacitación, la evaluación y los itinerarios de desarrollo.

Audrin et al. (2024) proponen entender las habilidades digitales en el trabajo como un constructo más amplio que la mera destreza técnica. No se trata solo de saber usar una aplicación, sino de resolver tareas laborales en contextos digitalizados, adaptarse a herramientas cambiantes y actuar con eficacia en flujos de trabajo mediados por tecnología.

Desde una perspectiva de gestión del talento, las competencias vinculadas con la oficina digital pueden agruparse en cuatro planos. El primero es técnico-operativo: manejo de suites de productividad, plataformas colaborativas, repositorios, tableros, automatizaciones básicas y buenas prácticas de seguridad. El segundo es cognitivo: análisis de información, solución de problemas, lectura de indicadores y capacidad de síntesis. El tercero es relacional: comunicación escrita, escucha activa en contextos virtuales, colaboración intercultural, empatía digital y gestión del conflicto sin apoyo de la presencialidad constante. El cuarto es adaptativo: aprendizaje continuo, actualización autónoma y capacidad para trabajar bajo entornos de cambio frecuente.

El World Economic Forum (2025) ayuda a contextualizar estas exigencias. Su informe sobre el futuro del empleo señala que 39% de las habilidades actuales se transformará o quedará obsoleto entre 2025 y 2030, mientras 85% de las empresas espera priorizar el *upskilling* de su fuerza laboral. En el mismo *reporte*, la brecha de habilidades aparece como la principal barrera de transformación para 63% de los empleadores.

El caso de la inteligencia artificial aceleró todavía más este giro. Microsoft y LinkedIn (2024) reportan que 75% de los trabajadores del conocimiento ya usa IA en el trabajo y que 46% de esos usuarios la adoptó hace menos de seis meses. Al mismo tiempo, 79% de los líderes considera que su empresa necesita adoptar IA para mantenerse competitiva, aunque 59% admite preocupación por cómo medir sus ganancias de productividad. Esta combinación entre adopción acelerada e incertidumbre gerencial revela un punto crítico: la competencia laboral del presente incluye discernir cuándo, cómo y para qué incorporar automatización cognitiva al trabajo administrativo.

3.3 Herramientas digitales para la gestión organizacional eficiente.

En el ecosistema de la oficina digital, las herramientas no son neutrales. Cada una propone una forma de ordenar el trabajo, registrar evidencias y distribuir la atención. De ahí que la gestión organizacional eficiente no dependa de acumular plataformas, sino de seleccionar aquellas que encajan con la lógica operativa de la empresa. En términos generales, puede distinguirse entre herramientas de comunicación, coordinación, análisis, automatización y resguardo documental.

Las plataformas de comunicación como Microsoft Teams, Zoom, Google Meet o Slack resolvieron una necesidad elemental: sostener conversaciones y reuniones a distancia. Su principal aportación no fue la videollamada en sí, sino la posibilidad de integrar mensajes, archivos, calendarios y seguimiento en un mismo entorno.

Administrativamente, estas herramientas reducen tiempos de espera, facilitan la coordinación interáreas y permiten dejar huella de acuerdos. No obstante, también incrementan el riesgo de interrupción constante si no existen reglas claras sobre qué asuntos deben resolverse por chat, cuáles por reunión y cuáles mediante comunicación asíncrona.

Las herramientas de gestión de proyectos y tareas, como Asana, Trello, Jira, Monday o Notion, aportan visibilidad estructural. Cuando se usan con

disciplina, convierten el trabajo en una secuencia visible de responsables, plazos, dependencias y avances.

Su valor para la administración es notable porque permiten pasar del seguimiento informal al seguimiento basado en evidencia. En vez de preguntar reiteradamente ¿cómo va eso?, el gerente puede revisar un tablero vivo, detectar retrasos y priorizar intervenciones. Sin embargo, estas plataformas también pueden fracasar si se transforman en repositorios ornamentales, llenos de columnas y etiquetas que nadie actualiza con rigor.

Los sistemas empresariales integrados, como ERP, CRM, HRIS y herramientas de *business intelligence*, cumplen una función distinta: conectan datos dispersos y los convierten en información útil para decisiones.

La automatización de flujos de trabajo representa otro salto cualitativo. Herramientas como Power Automate, Zapier o soluciones de RPA permiten que tareas repetitivas, aprobaciones simples, avisos y consolidación de información se ejecuten con mínima intervención manual.

Finalmente, los entornos de nube, gestión documental y firma electrónica posibilitan una memoria organizacional más robusta que la de la oficina tradicional.

Contratos, minutas, políticas, tableros, evidencias y decisiones quedan almacenados con mayor facilidad, disponibles para consulta y auditables. Esta capacidad resulta crítica para la administración contemporánea, porque la velocidad del trabajo digital sería inmanejable sin repositorios confiables. No obstante, también aumenta la exposición a riesgos de ciberseguridad y privacidad, por lo que la gobernanza del acceso y del resguardo deja de ser un asunto técnico secundario y se convierte en parte de la gestión organizacional.

Tabla 9

Herramientas clave de la oficina digital y su impacto administrativo

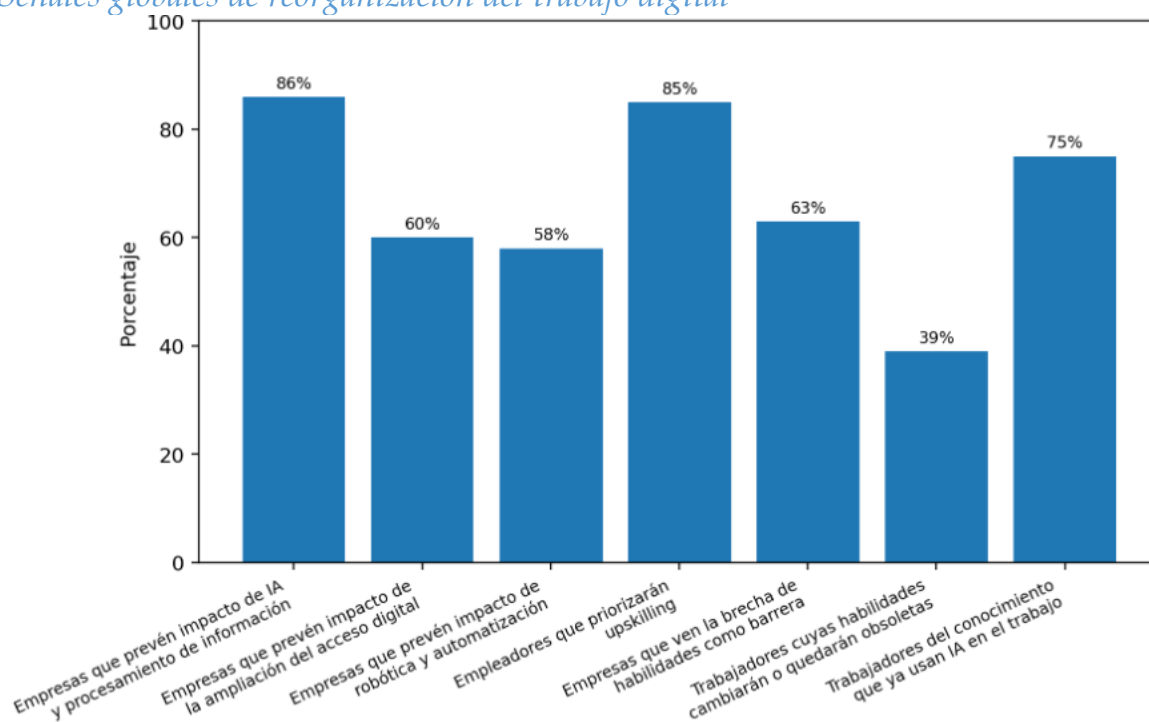
Familia de herramientas	Ejemplos frecuentes	Función administrativa	Impacto predominante
Comunicación y colaboración	Teams, Slack, Zoom, Google Workspace	Coordinar conversaciones, reuniones, avisos y archivos compartidos	Mayor inmediatez; mejor coordinación distribuida; riesgo de interrupción continua

Gestión de proyectos	Asana, Trello, Jira, Monday, Notion	Asignar tareas, responsables, fechas, dependencias y avances	Más trazabilidad y claridad operativa; riesgo de burocratización si nadie actualiza
Gestión empresarial y analítica	ERP, CRM, HRIS, Power BI, Tableau	Integrar datos para decisiones, seguimiento comercial, talento y finanzas	Mejor visibilidad transversal; decisiones más oportunas; exige calidad del dato
Automatización	Power Automate, Zapier, RPA	Ejecutar tareas repetitivas, avisos, flujos de aprobación y consolidación	Ahorro de tiempo y reducción de errores; riesgo de automatizar procesos mal diseñados
Gestión documental y firma	SharePoint, Drive, OneDrive, DocuSign, Adobe Sign	Resguardar evidencia, contratos, minutas y políticas	Memoria organizacional y auditabilidad; mayor exigencia en ciberseguridad

Nota. Elaboración propia con base en *Selimović et al. (2021)*, *Chatterjee et al. (2023)*, *OECD (2025)* y *Microsoft y LinkedIn (2024)*.

Una observación relevante es que las herramientas, además de organizar tareas, modelan la interacción humana. Microsoft y LinkedIn (2024) muestran que 68% de las personas declara tener dificultades para seguir el ritmo y volumen del trabajo; 46% se siente agotada; 85% de los correos se lee en menos de 15 segundos; y, dentro de Microsoft 365, los usuarios dedican 60% del tiempo a correos, chats y reuniones, frente a 40% en aplicaciones de creación como Word o PowerPoint.

Por esta razón, administrar herramientas digitales no consiste solo en habilitar accesos o pagar licencias. Supone diseñar una ecología de interacción. Dicho de otra forma, la oficina digital eficiente no es la que multiplica mensajes, sino la que reduce fricción sin sacrificar claridad ni bienestar.

Figura 1*Señales globales de reorganización del trabajo digital*

Nota. Elaboración propia con base en World Economic Forum (2025) y Microsoft y LinkedIn (2024).

3.4 Ventajas y desventajas de la oficina digital en la era de la hiperconectividad.

Las ventajas de la oficina digital son evidentes cuando se observan desde la continuidad operativa. La organización gana capacidad de respuesta ante contingencias, acceso a talento geográficamente disperso, mayor trazabilidad documental, reducción de tiempos muertos de coordinación y mejor disponibilidad de evidencia para la toma de decisiones.

Una segunda ventaja reside en la autonomía bien gestionada. Cuando los objetivos son claros y las herramientas están integradas, el personal puede organizar mejor su jornada, concentrarse en bloques de trabajo y avanzar sin depender tanto de interrupciones presenciales. La OECD (2025) destaca que el teletrabajo bien diseñado puede generar beneficios tanto para el rendimiento de la firma como para el bienestar individual. Esto no significa que toda flexibilidad produzca automáticamente productividad, pero sí que la rigidez presencial ya no es la única fórmula de control organizacional.

Una tercera ventaja se relaciona con la capacidad de aprendizaje. La oficina digital deja más huellas del trabajo que la oficina analógica: documentos

comentados, minutas, versiones, métricas, chats, entregables, tableros y bitácoras.

No obstante, las desventajas son igualmente relevantes. La primera es la sobrecarga digital. La hiperconectividad puede convertir la jornada en una secuencia de estímulos, reuniones, notificaciones y micro interrupciones que desgastan la atención. El problema no es menor. Microsoft y LinkedIn (2024) describen un entorno donde gran parte del tiempo se consume en comunicación y donde la fatiga aparece como experiencia frecuente. Cuando la oficina digital se diseña sin protección para el trabajo de concentración, la conectividad deja de ser ventaja y se vuelve dispersión estructural.

La segunda desventaja es la pérdida o debilitamiento de ciertos vínculos informales. La interacción espontánea del pasillo, la conversación breve que aclara un problema o el aprendizaje por observación disminuyen en entornos totalmente remotos si no se crean mecanismos compensatorios. Selimović et al. (2021) señalan que la percepción de conexión entre personas sigue siendo una variable decisiva para la aceptación y continuidad del lugar de trabajo digital. La administración no puede asumir que la tecnología reemplaza automáticamente la cohesión social.

La tercera desventaja es la paradoja de la autonomía. Zhao y Wu (2023) muestran que el trabajo digital puede incrementar la autonomía y, al mismo tiempo, favorecer jornadas más largas. Esto ocurre cuando la flexibilidad se interpreta como disponibilidad permanente o cuando la carga se desplaza silenciosamente al hogar.

La cuarta desventaja es la inequidad. No todas las personas ni todas las empresas participan de la oficina digital en condiciones equivalentes. Hay diferencias de conectividad, espacio, equipamiento, competencias y soporte técnico.

Una quinta desventaja, quizá la más delicada desde la gestión, es la tentación del control algorítmico o excesivamente cuantificado. En algunas organizaciones, la digitalización se interpreta como posibilidad de medir todo. Sin embargo, medir en exceso no siempre implica comprender mejor. La productividad del trabajo administrativo y del conocimiento no puede inferirse únicamente de clics, minutos conectados o número de interacciones. Cuando la métrica se vuelve invasiva o simplista, deteriora confianza, desincentiva autonomía y empobrece la calidad del trabajo.

3.5 Medición de resultados en organizaciones con interacción digital.

La medición de resultados es el punto en que la oficina digital desafía de forma más visible los esquemas administrativos heredados. Durante mucho tiempo, muchas organizaciones confundieron presencia con contribución.

Mientras la gente estaba físicamente en el espacio de trabajo, se asumía que el control estaba resuelto. La interacción digital desmontó esa comodidad. Hoy es posible tener personas altamente visibles en múltiples canales sin que ello se traduzca en valor real; del mismo modo, un equipo con poca exposición digital puede generar resultados sobresalientes si trabaja con objetivos claros y coordinación eficiente.

Maley et al. (2024) sostienen que la gestión del desempeño en entornos cambiantes debe abandonar la lógica rígida de revisión episódica y avanzar hacia modelos más continuos, conversacionales y alineados con el aprendizaje. Esta propuesta encaja bien con la oficina digital. Cuando el trabajo deja huellas permanentes, la evaluación puede ser más frecuente y específica; pero para que eso sea valioso, necesita centrarse en objetivos y capacidades, no en vigilancia de actividad menor.

En la práctica, la medición de resultados en organizaciones digitalmente interactuantes puede estructurarse en cuatro niveles complementarios. El primero es la infraestructura operativa: estabilidad de acceso, disponibilidad tecnológica, incidentes de seguridad, interoperabilidad y tiempos de respuesta de sistemas. El segundo es la ejecución de procesos: cumplimiento de plazos, retrabajo, errores, tiempos de ciclo y volumen de tareas resueltas. El tercero es la coordinación humana: claridad de responsabilidades, densidad útil de reuniones, calidad de comunicación entre áreas, satisfacción interna y aprendizaje compartido. El cuarto es la sostenibilidad laboral: bienestar, fatiga digital, rotación, ausentismo, percepción de autonomía y compromiso.

Conviene destacar que algunos indicadores clásicos siguen siendo útiles, pero deben reinterpretarse. El tiempo de respuesta, por ejemplo, importa, pero solo si se relaciona con tipo de tarea y no con la expectativa de contestar todo al instante. El número de reuniones también importa, pero no como meta en sí, sino como señal de posible saturación o necesidad de coordinación. La productividad individual puede medirse, pero con precaución en tareas del conocimiento, donde la calidad de la decisión o del análisis no siempre es proporcional a la velocidad observable.

Por todo ello, la oficina digital exige una cultura de medición más inteligente. No se trata de medir menos, sino de medir mejor. La pregunta rectora deja de ser ¿cuánto se movió la persona en el sistema? y pasa a ser ¿qué valor produjo el equipo, ¿cómo lo produjo y con qué costo humano y organizacional? Esta transición resulta central para administradores, mandos medios y líderes de área que buscan gobernar la hiperconectividad sin quedar atrapados en ella.

Tabla 10

Indicadores sugeridos para medir una oficina digital

Dimensión	Indicador orientativo	Pregunta administrativa que responde	Ejemplo de evidencia
Infraestructura	Disponibilidad de sistemas; incidentes de acceso; cumplimiento de respaldos	¿La plataforma permite trabajar sin fricción crítica?	Registros TI, bitácoras de incidentes, uptime
Proceso	Tiempo de ciclo; cumplimiento de entregables; retrabajo	¿El trabajo sale a tiempo y con menos errores?	Tableros de proyecto, SLA, tickets cerrados
Calidad	Errores por entrega; satisfacción del cliente; calidad percibida	¿El resultado cumple el estándar esperado?	Encuestas, auditorías, QA, devoluciones
Coordinación	Tiempo útil en reuniones; acuerdos cerrados; colaboración interáreas	¿La interacción digital realmente coordina?	Minutas, seguimiento de acuerdos, NPS interno
Aprendizaje	Uso de repositorios; capacitación completada; lecciones documentadas	¿La organización aprende o repite fallas?	LMS, bases de conocimiento, retrospectivas
Sostenibilidad	Fatiga digital; rotación; ausentismo; engagement	¿El rendimiento es sostenible en el tiempo?	Encuestas de pulso, RR. HH., Gallup Q12 u otros

Nota. Elaboración propia con base en Maley et al. (2024), OECD (2025), Gallup (2025) y Microsoft y LinkedIn (2024).

3.6 El panorama mundial: señales de cambio en empresas y mercados laborales.

A escala mundial, la arquitectura de trabajo digital se volvió una preocupación estratégica antes incluso de que todas las organizaciones encontraran respuestas definitivas. El World Economic Forum (2025) recoge la visión de más de 1,000 empleadores globales que representan a más de 14 millones de trabajadores y ofrece una señal clara: la transformación del trabajo hacia 2030 será impulsada por la ampliación del acceso digital, la inteligencia artificial, la automatización, la transición energética y los cambios demográficos. La oficina digital no es un

apéndice administrativo, sino el terreno donde esas fuerzas se convierten en práctica cotidiana.

Los datos del mismo informe son elocuentes. El 86% de los empleadores espera que la IA y el procesamiento de información transformen su negocio antes de 2030; 60% anticipa un impacto significativo de la ampliación del acceso digital; y 58% prevé cambios derivados de robótica y automatización. Además, 22% del total de los empleos actuales experimentará creación o destrucción por transformación estructural; esto implicaría la creación de 170 millones de puestos y el desplazamiento de 92 millones. Aunque el saldo neto previsto es positivo, el mensaje administrativo es más complejo: no basta con que haya empleo; es necesario que las organizaciones rediseñen puestos, trayectorias y criterios de desempeño.

En paralelo, el trabajo del conocimiento atraviesa una reconfiguración acelerada. Microsoft y LinkedIn (2024) muestran que 75% de los trabajadores del conocimiento ya usa IA en su trabajo. La cifra no solo es alta; también es veloz. Casi la mitad de quienes la usan empezó hace menos de seis meses al momento de la medición. Esto sugiere que el cambio en las oficinas digitales ya no avanza al ritmo exclusivo de las decisiones corporativas; en muchos casos, los empleados incorporan herramientas por iniciativa propia, presionados por la carga de trabajo o la expectativa de mayor rapidez.

Ahora bien, el uso intensivo de herramientas no resuelve por sí mismo el problema central de la gestión. Las organizaciones globales enfrentan una tensión entre transformación y preparación. El mismo reporte de Microsoft y LinkedIn (2024) documenta que 79% de los líderes cree que su empresa necesita adoptar IA para seguir siendo competitiva, pero 60% teme que la dirección no tenga un plan ni una visión clara para implementarla. Este desajuste entre urgencia tecnológica y madurez organizacional es una de las claves para comprender por qué algunas oficinas digitales ganan ventaja y otras solo acumulan complejidad.

El informe del World Economic Forum (2025) también permite leer el futuro del trabajo desde el ángulo de habilidades. Si 39% de las habilidades actuales cambiará o se volverá obsoleto en el corto plazo, y si 59 de cada 100 trabajadores requerirán algún tipo de entrenamiento hacia 2030, entonces la medición del desempeño ya no puede separarse del aprendizaje. Evaluar a las personas sin evaluar su capacidad de actualización sería, en estas condiciones, una forma de

miopía administrativa. El desempeño del presente y la empleabilidad del futuro han quedado unidos de forma mucho más estrecha.

Otro elemento central del panorama mundial es el bienestar. Gallup (2025) reporta que el compromiso laboral global cayó a 21% y que esa pérdida de involucramiento implicó 438 mil millones de dólares en productividad perdida durante 2024. Más aún, 40% de los empleados reportó haber experimentado estrés importante el día anterior. Estas cifras recuerdan que la digitalización, por sí sola, no produce entornos saludables. La oficina digital exitosa no es la que más conecta, sino la que convierte la conexión en claridad, apoyo y trabajo sostenible.

3.7 América Latina: avances, brechas y una digitalización desigual.

En América Latina y el Caribe, la oficina digital avanza dentro de un escenario productivo heterogéneo. Conviven empresas multinacionales con prácticas digitales maduras y organizaciones pequeñas o medianas que todavía operan con procesos fragmentados, baja interoperabilidad y estructuras de control centradas en la presencia. Esta coexistencia explica por qué la digitalización regional no puede medirse solo por adopción de plataformas.

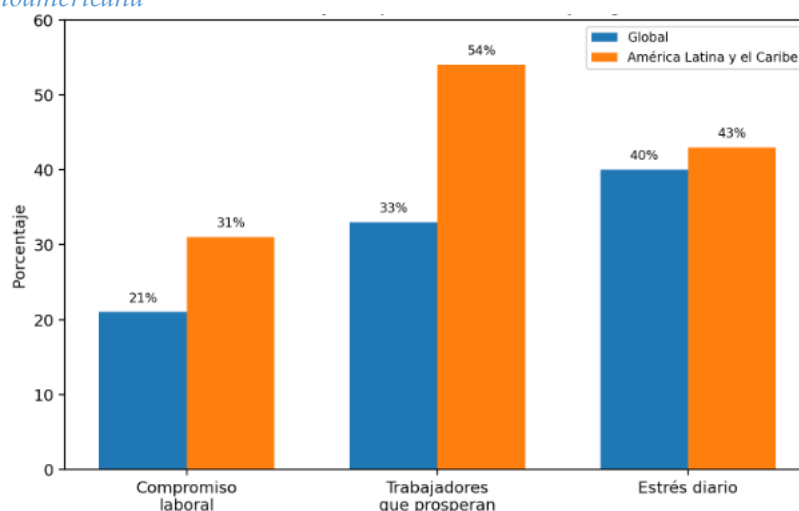
El Banco Interamericano de Desarrollo (2022) subraya que la transformación digital de las firmas en América Latina y el Caribe depende de condiciones habilitadoras como conectividad, datos, acceso a tecnologías, capital humano, capacidades gerenciales y ciberseguridad. Esta lectura es especialmente útil para el tema de la oficina digital, porque recuerda que el entorno virtual de trabajo se sostiene sobre factores que no siempre son visibles desde la administración cotidiana. Una plataforma colaborativa puede funcionar impecablemente en el papel, pero fracasar en su efecto organizacional si la empresa carece de datos confiables, protocolos claros o mandos medios capaces de coordinar bajo lógicas híbridas.

La CEPAL (2024) ha insistido en que la transformación digital regional debe vincularse con desarrollo productivo y no limitarse a la adopción aislada de herramientas. La idea tiene implicaciones directas para la administración. Digitalizar no significa solo modernizar la superficie del trabajo; significa mejorar capacidad de coordinación, aprendizaje, productividad y acceso a mercados. Cuando la digitalización no altera la forma de decidir, colaborar o medir, su efecto suele quedarse en la capa estética del cambio.

En materia de talento, las brechas de habilidades siguen siendo un obstáculo estructural. CEPAL (2021) identifica los desajustes de habilidades como una de las causas de la baja productividad y de la dificultad para cubrir vacantes en la región. Esta observación ayuda a explicar por qué muchas organizaciones latinoamericanas experimentan una especie de modernización incompleta: adquieren tecnologías, pero no logran capturar todo su valor porque el entrenamiento, la cultura de datos y el liderazgo digital no avanzan al mismo ritmo.

En consecuencia, la arquitectura de trabajo digital en América Latina demanda un enfoque gradual y contextual. La prioridad regional no debería ser copiar modelos de digitalización de economías altamente maduras, sino construir estructuras compatibles con sus realidades: fortalecer conectividad, profesionalizar mandos, documentar procesos, asegurar datos mínimos confiables y capacitar al personal en habilidades que combinen técnica, juicio y colaboración. En términos de política organizacional, eso supone priorizar secuencias de madurez antes que vitrinas tecnológicas, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 2
Bienestar y compromiso en el trabajo: comparación global y latinoamericana



Nota. Elaboración propia con base en Gallup (2025).

3.8 México: conectividad, regulación y medición aterrizada a la realidad empresarial.

En México, la conversación sobre oficina digital se mueve entre tres coordenadas: expansión de la conectividad, desigualdad territorial y construcción normativa del teletrabajo. Estas tres dimensiones obligan a que la administración del trabajo digital sea particularmente sensible al contexto. No

basta con observar tendencias globales; es necesario leer cómo se distribuyen las condiciones materiales y regulatorias dentro del país.

La ENDUTIH 2024 del INEGI, publicada en 2025, ofrece una base útil para ello. Durante 2024, 28.8 millones de hogares contaron con acceso a internet, equivalentes a 73.6% del total nacional. La trayectoria reciente muestra crecimiento sostenido: 66.4% en 2021, 68.5% en 2022, 71.7% en 2023 y 73.6% en 2024. En términos absolutos, ello significa 4.5 millones de hogares adicionales con conectividad respecto de 2021. Para la administración, esta tendencia sugiere que la base material de la oficina digital en México se ha fortalecido de manera significativa.

Sin embargo, la misma fuente revela que la expansión no ha sido homogénea. En 2024, Ciudad de México y Sonora alcanzaron 84.4% de hogares con internet, seguidas por Nuevo León con 83.7%. En el extremo opuesto se ubicaron Guerrero con 58.9%, Oaxaca con 55.5% y Chiapas con 50.7%. Esta brecha de más de 30 puntos porcentuales entre entidades muestra que el diseño de equipos remotos, híbridos o distribuidos no puede ignorar la geografía de la conectividad. Una política corporativa que presupone estabilidad de acceso puede ser funcional en zonas altamente conectadas y profundamente injusta o ineficiente en otras.

Otros datos de la ENDUTIH 2024 complementan este panorama. El país registró 98.6 millones de personas usuarias de teléfono celular, es decir, 81.7% de la población de seis años y más. Esto confirma que la conexión móvil continúa siendo una pieza decisiva del ecosistema digital mexicano. Sin embargo, desde la lógica administrativa, la alta penetración de celulares no reemplaza las necesidades de ancho de banda, ergonomía, seguridad y concentración que exige el trabajo profesional prolongado. Una oficina digital sería no puede operar bajo la ficción de que un teléfono inteligente resuelve, por sí mismo, las condiciones de trabajo remoto.

El componente regulatorio añade otra capa de análisis. La NOM-037-STPS-2023 establece obligaciones de seguridad y salud para el teletrabajo en México y obliga a las organizaciones a considerar condiciones ergonómicas, conectividad, capacitación, mecanismos de contacto y prevención del aislamiento social. Esta norma confirma que la digitalización del trabajo no puede administrarse exclusivamente desde la productividad. También debe ser gobernada desde la salud laboral y la responsabilidad patronal. Para directivos y administradores,

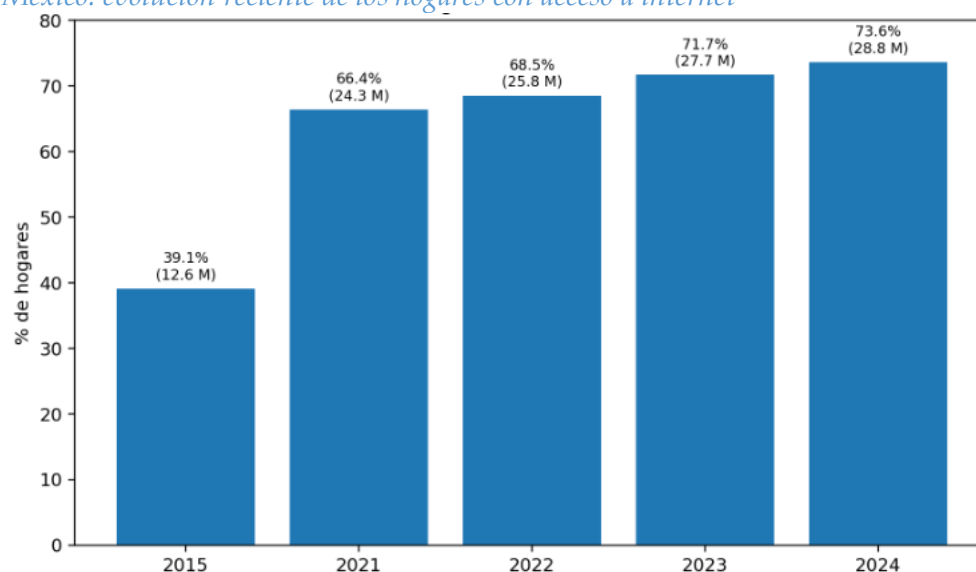
ello implica que el desempeño de la oficina digital debe medirse junto con las condiciones que lo hacen sostenible y legalmente aceptable.

En el contexto mexicano, la medición de resultados en entornos digitales conviene aterrizarse en un tablero relativamente simple pero robusto. Primero, indicadores de infraestructura: estabilidad de conexión, disponibilidad de plataformas, incidencias técnicas y cumplimiento de medidas básicas de seguridad. Segundo, indicadores de ejecución: tiempos de entrega, retrabajo, cumplimiento de acuerdos, calidad de respuesta y continuidad operativa. Tercero, indicadores de coordinación humana: claridad de instrucciones, saturación de reuniones, experiencia del colaborador, aprendizaje entre áreas y efectividad del liderazgo. Cuarto, indicadores de sostenibilidad: fatiga digital, ausentismo, rotación y percepción de equilibrio trabajo-vida.

En suma, México ofrece un caso ilustrativo de cómo la oficina digital se vuelve asunto de administración estratégica. El país cuenta con mejores bases de conectividad que hace pocos años, pero conserva diferencias territoriales y empresariales que exigen soluciones diferenciadas. La medición de resultados, por lo mismo, no puede copiarse directamente de modelos globales; debe interpretarse a la luz de infraestructura, cultura organizacional, regulación y madurez gerencial.

Figura 3

México: evolución reciente de los hogares con acceso a internet



Nota: elaboración propia con base en INEGI, ENDUTIH, 2024.

Retomando algunos estudios realizados a travpess del territorio mexicano, en la siguiente tabla se muestra las ciudades con mayor y menor número de hogares que en el 2024 contaban con internet.

Tabla 11

Entidades con mayor y menor porcentaje de hogares con internet en México, 2024

Mayores porcentajes	%	Menores porcentajes	%
Ciudad de México	84.4	Chiapas	50.7
Sonora	84.4	Oaxaca	55.5
Nuevo León	83.7	Guerrero	58.9

Nota. Elaboración propia con base en INEGI, ENDUTIH, 2024

3.9 Hacia una arquitectura de trabajo medible, humana y sostenible.

Si algo muestran las evidencias revisadas es que la oficina digital no puede administrarse con categorías simplificadas. No basta con preguntar si conviene o no conviene el trabajo remoto, ni con oponer flexibilidad a control. La pregunta verdaderamente útil para la administración es otra: ¿qué arquitectura de trabajo permite alinear conectividad, competencias, coordinación y resultados en un contexto concreto? La respuesta nunca es totalmente universal, pero sí admite principios de diseño.

El primero es la sobriedad tecnológica. Las organizaciones tienden a mejorar cuando emplean menos herramientas, pero mejor integradas. Cada nueva plataforma introduce una promesa de eficiencia, pero también un costo cognitivo, una nueva curva de aprendizaje y un potencial fragmentador. Por ello, la arquitectura digital de trabajo debería construirse alrededor de un conjunto limitado de sistemas núcleo: uno para comunicación, uno para coordinación de tareas, uno para resguardo documental y uno para analítica. La sofisticación puede crecer después, pero el exceso prematuro suele traducirse en fatiga.

El segundo principio es la claridad de las reglas de interacción. Los equipos digitales funcionan mejor cuando saben qué canal usar, qué tiempos de respuesta son razonables, cuándo una reunión es necesaria y cuándo un documento basta. La hiperconectividad se vuelve productiva solo si la organización transforma la conectividad en criterio. Esto implica que la gestión administrativa debe regular la atención del mismo modo que regula recursos, tiempos o presupuestos.

El tercer principio es la centralidad de las competencias laborales. Ninguna arquitectura digital se sostiene sin personas capaces de leer datos, colaborar, decidir y aprender. La inversión en herramientas debe ir acompañada por inversión en habilidades, y esa inversión no debería limitarse al personal operativo. Los mandos medios son particularmente decisivos, porque traducen la estrategia tecnológica al trabajo cotidiano. Cuando el mando medio carece de liderazgo digital, la oficina digital suele degenerar en una mezcla de urgencia, seguimiento disperso y sobrecarga.

El cuarto principio es la medición equilibrada. Una oficina digital madura no premia presencia virtual permanente ni actividad superficial. Evalúa valor creado, calidad del proceso, aprendizaje y sostenibilidad. Esto requiere tableros con pocos indicadores críticos, revisiones periódicas y conversaciones gerenciales que expliquen el dato en vez de idolatrarlo. El indicador, por sí mismo, no administra; administra la interpretación responsable del indicador.

El quinto principio es la protección del bienestar. En contextos hiperconectados, el bienestar no es una concesión blanda ni un lujo reputacional. Es una condición de desempeño. Las cifras de Gallup (2025) sobre compromiso y estrés, junto con la evidencia de Microsoft y LinkedIn (2024) sobre sobrecarga de trabajo digital, indican que la productividad del entorno virtual puede erosionarse rápidamente si no se establecen límites, pausas, prioridades y formas razonables de desconexión.

Estos principios sugieren una conclusión práctica para administradores. La arquitectura de trabajo en la oficina digital debe construirse como un sistema vivo: suficientemente estable para ordenar el trabajo, suficientemente flexible para adaptarse al cambio y suficientemente humano para no confundir eficiencia con desgaste. Allí reside su verdadera sincronía.

3.10 El Liderazgo Digital en las organizaciones; definiciones, importancia y características.

Hablar de los nuevos modelos de liderazgo de las organizaciones, también requiere incluir en la plática el uso de las nuevas tecnologías, ya que el entorno de las empresas y su crecimiento está impulsado por el avance y su uso global. Este entorno, plantea nuevas oportunidades de negocio, nuevos mercados, nuevos recursos y un sin fin de oportunidades, todo desde un solo lugar, las oficinas digitales.

El Liderazgo Digital se ha convertido en un elemento fundamental dentro de los procesos de transformación digital, donde las empresas integran herramientas tecnológicas en sus procesos, modelos de negocio y formas de trabajo. Los líderes digitales no solo gestionan personas, sino que también impulsan la adopción de nuevas tecnologías, fomentan el aprendizaje continuo y promueven estrategias basadas en datos. Por esta razón, comprender desde la mirada académica el papel del Liderazgo Digital en las organizaciones actuales es fundamental, porque al analizar las nuevas formas de comportamiento de los individuos, las empresas se pueden mantener competitivas, innovadoras y sostenibles en un mundo cada vez más digitalizado.

3.10.1 Definiciones

Se le atribuye a Peter Fisk, director Genius Works una aceleradora de negocios innovadora con sede en Londres y profesor de liderazgo, estrategia e innovación de la IE Bussines School en Madrid, como el primero en manejar la idea de “Liderazgo Digital”, a partir de sus investigaciones, establece que las empresas requieren adoptar las tecnologías digitales, sin embargo, para poder lograr la digitalización correcta, sostenible, eficaz y eficiente, las organizaciones necesitan un “plan de digitalización” donde se requieren líderes que guíen de manera correcta a los empleados hacia dicha digitalización.

Wilson III (2004, citado por Sağbaş, et al., 2022 p. 21), afirma que el líder digital se define por su liderazgo en los sectores fundamentales de la sociedad de la información (procesamiento de la información, comunicación y radiodifusión, publicación y multimedia) y sus contribuciones a la transición de la sociedad de la información.

Por otro lado, Borins (2010, citado por Sağbaş, et al., 2022 p. 21) examinó el liderazgo digital desde una perspectiva política, analizando las acciones del expresidente estadounidense Obama en el mundo virtual y concluyendo que un líder digital es una combinación de selección de canales (mundo virtual), adquisición de TI e integración organizacional de las mismas

Sheninger (2014, citado por Sağbaş, et al., 2022 p. 21) analizó el estilo de liderazgo digital que debe emplearse en la educación, afirmando que el liderazgo digital es capaz de determinar la dirección, influir en otros e iniciar un cambio sostenible mediante la recopilación de información y la creación de redes para anticipar los cambios necesarios para el éxito futuro de la escuela.

Posteriormente, en la investigación realizada por Barry Libert, Jerry Wind y Megan Beck de la denominada, “Escuela de liderazgo creativo de Berlín”, para presentarla en el World Economic Forum de 2015, sobre el avance de las tecnologías digitales y los nuevos estilos de liderazgo, señalaban cuatro estilos de liderazgo:

- “el comandante” que establece los objetivos para que se cumplan.
- “el comunicador” que establece la visión y el plan, pero a su vez lo comunica para crear compromiso.
- “el colaborador” que explora la innovación de las personas y la creación de nuevo capital intelectual para la organización.
- “el cocreador” que permite que los stakeholders persigan sus propios objetivos de forma paralela a los objetivos de la empresa, con la voluntad de compartir el valor creado por el grupo de personas.

Siendo este último el seguido en las empresas y modelos de organizaciones en la era digital, y cuyo valor se basa en la participación, la cocreación y copropiedad de sus miembros, permitiendo organizaciones más flexibles para adaptarse más rápidamente a los cambios, a las nuevas tecnologías y a las demandas del entorno, y cuyo activo más valioso son las personas, sus ideas y sus relaciones. (citado por Villace, 2025 p.11)

La revolución digital ofrece de esta manera un nuevo estilo para la cocreación compartida con otros estilos de liderazgo, y que requerirá la adaptación y desarrollo de nuevas habilidades de este, denominado de la era digital o **“liderazgo digital”** liderando, como hemos expuesto, la transformación y la cultura digital en la institución (citado por Villace, 2025 p.12).

Para Sánchez Farreras (2019, citado por Villace, 2025, p.12) el liderazgo que se propone no debe ser visto como una posición de autoridad a la antigua usanza, sino como una “dinámica interactiva compleja, como un proceso basado en la red, donde el ímpetu colectivo para la acción y el cambio emerge”

3.10.2 Importancia del Liderazgo Digital

Los autores anteriores, dejan claro que el Liderazgo Digital se ha convertido en un pilar para el éxito de las organizaciones actuales, todo esto se debe a los factores tecnológicos que influyen directamente en el desarrollo, la competitividad y sostenibilidad de las empresas actuales.

Por ello, la importancia del Liderazgo Digital dentro de las Oficinas Digitales y en general en las organizaciones que ya están desarrollando su actividad empresarial basado en las TIC, les permite, como primera instancia, adaptarse a los cambios, no solo tecnológicos que la nueva era digital trae como consecuencia de la gran innovación digital, sino también a nivel de la sociedad en general, ya que una de las características más observables en los grupos sociales de la actualidad es, sin duda, la gran cantidad de información que ahora se procesa, como citó Córlica (2019, citado por Álvarez, 2023, p. 65) la sociedad en red se caracteriza por la sobreabundancia de datos e información que motorizan cambios en el ámbito de la tecnología, la economía y el trabajo en el contexto de una sociedad globalizada en la que el protagonismo está en el flujo informacional.

Por lo tanto, la sociedad es ahora una red de información que, de manera cotidiana, pregunta, con la expectativa de tener respuestas claras, pero, sobre todo, rápidas a sus necesidades, es así, que la digitalización ha transformado la manera en que las empresas producen, venden y se relacionan con sus clientes. Por ende, los líderes digitales facilitan este proceso de adaptación mediante la implementación de herramientas tecnológicas y la capacitación del personal.

Como consecuencia de incorporar nuevas herramientas digitales en las organizaciones, y en sus procesos internos, en segundo lugar, el liderazgo digital mejora la eficiencia organizacional, ya que las herramientas tecnológicas requieren infraestructura, pero sobre todo, formación y capacitación continua de los colaboradores, con la intención de desarrollarlos y adaptarlos en el uso de las tecnologías digitales lo que permite reducir costos operativos y optimizar el uso de los recursos disponibles.

Esto se traduce en una mayor productividad y en una mejor capacidad para competir en el mercado, además, las empresas que cuentan con líderes capaces de fomentar el uso de tecnologías digitales suelen desarrollar nuevos equipos de trabajo que incorporan nuevas ideas de productos, servicios y modelos de negocio que les permiten diferenciarse de su competencia.

Por último, el Liderazgo Digital facilita nuevos estilos de trabajo, como el trabajo a distancia y la colaboración virtual. Estos estilos se han vuelto cada vez más comunes en el mundo laboral actual, ya que permiten a las organizaciones acceder a talento global y mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral de sus colaboradores.

3.10.3 Competencias necesarias para el liderazgo digital

La transformación de los equipos y la necesidad de las organizaciones para mantenerse en el proceso constante de innovación ha provocado que los líderes también entren en esa misma dinámica de cambio con la adopción de las tecnologías y la implementación de cambio de mentalidad de los equipos. Si bien las nuevas herramientas digitales permiten a los equipos trabajar de manera colaborativa sin importar donde se encuentren distribuidos, los líderes digitales deben desarrollar una serie de competencias que les permitan gestionar adecuadamente el entorno tecnológico y eficazmente el equipo disperso.

La primera de las competencias que debe desarrollar un líder digital es tener un pensamiento estratégico digital, que le permita tener un amplio conocimiento de la tecnología, pero a la vez, tener la visión estrategia de integrar estas herramientas digitales en los procesos de la empresa, que permitan el logro de los objetivos organizacionales.

Una segunda competencia que los líderes digitales necesita fomentar es la cultura de cambio y aprendizaje, que inspire a los integrantes de los equipos de trabajo a buscar nuevas maneras creativas de aprender y continuas de mejorar, lo cual implica modificar estructuras, procesos y formas de trabajo. Por ende, los líderes digitales deben ser capaces de estimular y guiar a los empleados a experimentar y aceptar el fracaso durante estos procesos de cambio y reducir la resistencia dentro de la organización. Es importante mencionar que esta cultura debe permitir beneficios en el sentido de pertenencia de los trabajadores y al mismo tiempo aumentar la moral de los equipos.

Aunque no es necesario que todos los líderes sean expertos en tecnología, sí deben tener conocimientos básicos sobre herramientas digitales, sistemas de información y tendencias tecnológicas, lo que permite la tercera competencia, una comunicación efectiva digital, lo cual implica que los equipos que trabajo de manera digital y remota entren en un proceso de comunicación que asegure el entendimiento claro de los miembros.

Esta habilidad del líder digital debe incluir una buena adaptación a la terminología digital, tanto escrita como verbal, que permita tener nuevos alfabetos de comunicación, creando la esencia cohesiva del equipo, la transparencia y la claridad de los términos y evitando malentendidos. Con ello, el trabajo en entornos digitales tendrá mayor colaboración entre los miembros

del equipo, a su vez los líderes digitales promoverán la participación, la comunicación abierta y el trabajo conjunto.

La cuarta competencia es un desafío mayúsculo, debido a la rápida evolución de la tecnología se han generados nuevos riesgos como el estrés tecnológico y la sobrecarga de la información, por ello, los líderes digitales deben mantenerse relacionados con la salud, el equilibrio físico y mental de los colaboradores procurando un bienestar y cuidado de la calidad de vida de los colaboradores, promoviendo hábitos saludables y crear entornos que favorezcan el equilibrio entre el trabajador y su vida personal.

Los líderes deben comprender que la transformación impulsada por la tecnología tiene el potencial de aumentar significativamente la productividad y brindar una ventaja competitiva (Lokam, 2015, citado por Sağbaş, et al., 2022 p. 26). La lección fundamental aquí es que debemos considerar la transformación digital como un proceso integral de cambio de cultura organizacional (Ehlers, 2020, citado por Sağbaş, et al., 2022 p. 26). Los líderes que no utilizan plataformas digitales internas para comunicarse eficazmente en toda su organización pierden un gran potencial para mejorar la cultura corporativa y el desempeño organizacional (Cardon, 2019, citado por Sağbaş, et al., 2022 p. 26).

En las empresas que han completado su transformación digital, las estrategias que deben diseñarse para entornos digitales han impulsado a los empleados a buscar respuestas a preguntas sobre la orientación del entorno digital (Sağbaş, 2021, citado por Sağbaş, et al., 2022 p. 26), bajo esta perspectiva, el líder actuará cada vez más como un influencer en línea e integrador de identidades virtuales alineadas con sus propios ideales y objetivos (Dimitrov, 2018, citado por Sağbaş, et al., 2022 p. 26).

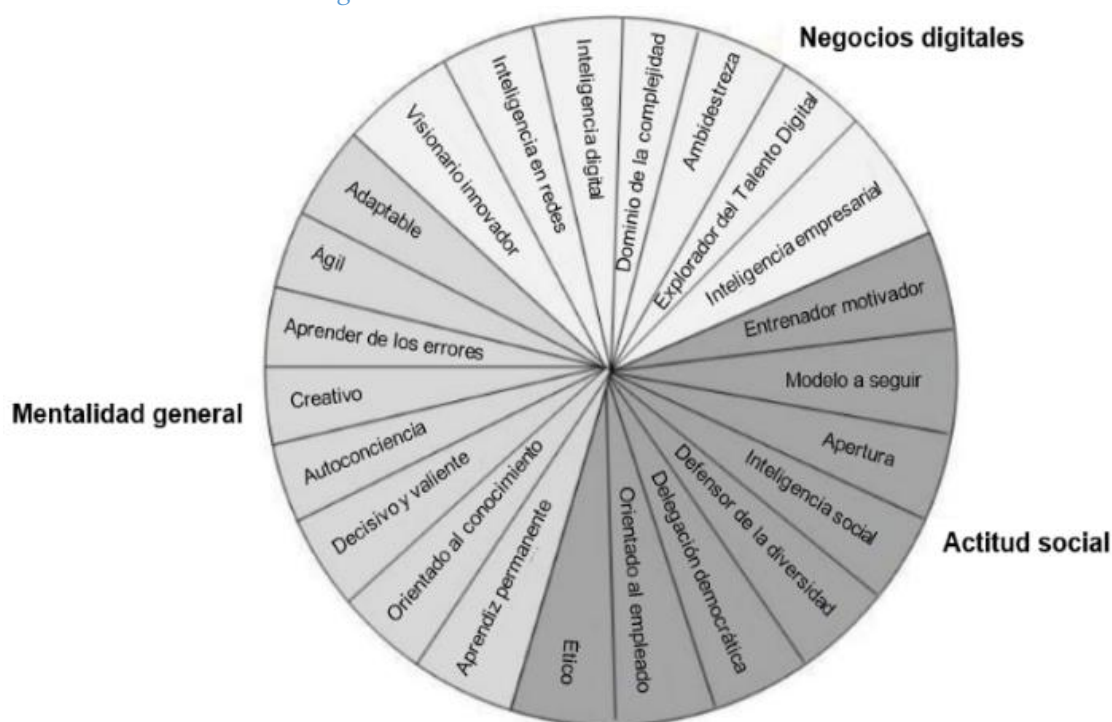
Como se puede observar en la figura 4, Murat Sağbaş, (et al., 2022), desarrollan las características que debe poseer un líder digital.

3.11 Condiciones para el buen desarrollo del Liderazgo Digital

Para que el Liderazgo Digital se desarrolle de manera efectiva, es necesario que existan ciertas condiciones dentro de la organización. Estas condiciones facilitan la adaptación al cambio, el uso adecuado de la tecnología y la creación de una cultura organizacional orientada hacia la innovación y el aprendizaje continuo. Todo esto forma parte de los procesos de transformación digital que muchas organizaciones están implementando actualmente.

Una de las principales condiciones para el desarrollo del Liderazgo Digital es contar con una cultura organizacional que promueva la innovación, la creatividad y la apertura al cambio. Las organizaciones deben fomentar un ambiente donde los empleados se sientan motivados a proponer nuevas ideas, experimenten con herramientas tecnológicas y mejorar los procesos existentes, por lo que los líderes digitales desempeñan un papel clave en la construcción de esta cultura, ya que son responsables de incentivar la participación, reconocer las iniciativas innovadoras y promover el aprendizaje continuo de los colaboradores dentro de la organización.

Figura 4
Características del Líder Digital



Así mismo, para que el liderazgo digital pueda desarrollarse, es fundamental que las organizaciones cuenten con una infraestructura tecnológica adecuada. Esto incluye el acceso a dispositivos, plataformas digitales, sistemas de información y herramientas de comunicación que faciliten el trabajo colaborativo. Una infraestructura tecnológica eficiente permite mejorar la comunicación entre los equipos de trabajo, optimiza los procesos organizacionales y facilitar la toma de decisiones basada en datos.

Otra condición importante es la capacitación constante de los líderes y empleados en habilidades digitales. El conocimiento sobre herramientas tecnológicas, análisis de datos, comunicación digital y gestión de proyectos

digitales es fundamental para enfrentar los desafíos de la era digital. Estas competencias se desarrollan dentro de áreas como la Administración de Empresas y la Gestión de la Innovación, donde se estudian estrategias para dirigir organizaciones en entornos tecnológicos y competitivos.

Una condición necesaria en las organizaciones digitales e incluso aquellos que aún no se encuentran inmersos a profundidad, es una comunicación clara y eficiente entre los miembros de la organización. Las herramientas digitales permiten mantener contacto constante entre los equipos, especialmente cuando trabajan de manera remota o en diferentes ubicaciones. Los líderes, por lo tanto, deben fomentar la colaboración, el intercambio de conocimientos y el trabajo en equipo mediante plataformas digitales que faciliten la coordinación de tareas y proyectos basado en una comunicación digital eficiente.

La resistencia al cambio es uno de los principales obstáculos en la implementación de nuevas tecnologías, por lo que los líderes deben comunicar claramente los beneficios de la digitalización y apoyar a los trabajadores durante la transición. La transformación hacia un liderazgo digital implica modificar estructuras, procesos y formas de trabajo. Por esta razón, otra condición necesaria que los líderes requieren desarrollar como una habilidad, es la gestión del cambio, el cual permiten guiar a los empleados durante este proceso.

El desarrollo del liderazgo digital también debe considerar el bienestar de los empleados en el entorno tecnológico. El uso excesivo de herramientas digitales puede generar problemas como el Síndrome de burnout o el Estrés laboral, especialmente cuando existe una presión constante por mantenerse conectado.

Por ello, los líderes deben promover prácticas que favorezcan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, estableciendo límites saludables y claros respecto al uso de dispositivos fuera del horario laboral y fomentar prácticas de desconexión digital. Así mismo el líder debe desarrollar estrategias para el manejo del estrés y el bienestar mental, considerando talleres o asesorías para mantener a los empleados saludables en integrados a las actividades laborales diarias.

A pesar de ello, los líderes digitales se van a enfrentar con el gran desafío de la dependencia tecnológica, ya que muchas de sus actividades laborales y personales dependen del uso de las herramientas digitales, por esta razón, el

líder debe encontrar el equilibrio entre el uso eficiente de la tecnología y la protección del bienestar de sus colaboradores.

3.12 Modelos de liderazgo digital en las oficinas digitales

A lo largo de la historia del estudio del liderazgo, se ha observado que las condiciones del entorno han moldeado la perspectiva sobre el tema, así como, las condiciones y características de los líderes.

Según un estudio del MIT realizado por Ready, Cohen, Kiron y Pring (2020, citado por Troilo, 2021) solo el 12 % de más de cuatro mil organizaciones encuestadas piensa que sus líderes poseen la mentalidad necesaria para llevar adelante el cambio digital. Además, si bien el 82% cree que los líderes necesitan aptitudes digitales para hacer frente al nuevo entorno competitivo, solo el 10 % reconoce que los líderes de su organización las posean (Troilo, 2021).

Sin embargo, si es importante señalar que establecer un modelo depende de las condiciones que la empresa implemente como parte de su nueva cultura digital organizacional, y considerando a su vez, las nuevas características adaptativas, el desarrollo de las habilidades, así como la implementación de la transformación digital en los equipos de trabajo, a pesar de ello, el concepto de liderazgo no deja de ser definido con base en la capacidad de quien desempeña el rol de líder.

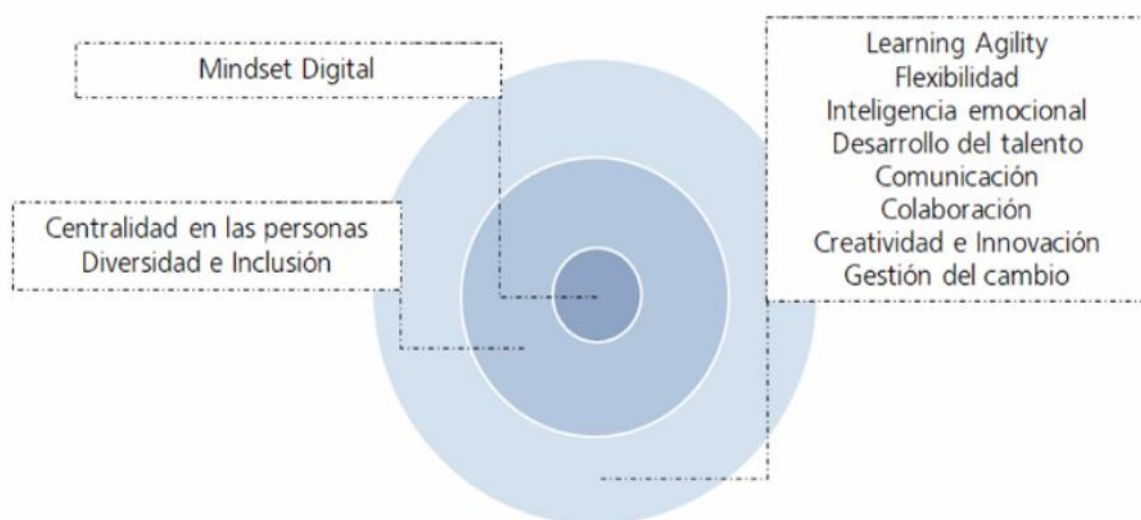
3.12.1 Modelo de liderazgo digital

Fernando Troilo (2021) presenta el modelo denominado Modelo de Liderazgo Digital, el cual se comprende el concepto de competencias como aquellas características manifestadas en conductas, necesarias para desempeñar roles de liderazgo digital. Como se aprecia en la figura 5, más cerca del núcleo del modelo se encuentran, como competencias de base, aquellas referidas a aspectos actitudinales, que predicen la puesta en acción de las otras competencias relacionadas con habilidades (p.133).

3.12.2 Modelo de mindset digital.

Carol S. Dweck (2019, citado por Troilo, 2021) en su libro *Mindset* la actitud del éxito, diferencia una mentalidad de crecimiento de una mentalidad fija: growth mindset vs. fixed mindset. La mentalidad fija se aferra a lo ya conocido y no busca la transformación. Por el contrario, la mentalidad de crecimiento está motivada por experimentar, buscar desafíos para aprender, sin temer al fracaso y el error.

Figura 5
Modelo de Liderazgo Digital



Nota. Adaptado "Un modelo de liderazgo digital", por F. Troilo, 2021, *Palermo Business Review*, (24), p. 125
https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr24/PBR_24_05.pdf.

Con base en lo anterior, establece que la mentalidad de crecimiento va a coincidir con característica muy identificadas de la agilidad de los líderes, lo cual son parte del *mindset digital*. Una actitud mental digital se traduce luego en conductas interpersonales que favorecen la colaboración interfuncional, el aplanamiento de las jerarquías y la creación de entornos para fomentar la generación de nuevas ideas (Troilo, 2021).

Por ello, indica Dweck (2019), las empresas que desarrollan una transformación digital exitosa están liderados por personas con una actitud mental digital o *mindset digital*, como denomino a su modelo.

3.12.3 Modelo de taxonomía de liderazgo digital

Existe otro modelo denominado "El modelo de taxonomía de liderazgo digital" desarrollado por Zulu y Khosrowshahi (2021), el cual ofrece un marco integral para comprender los diferentes tipos de liderazgo digital dentro del contexto de la industria de la construcción. Esta taxonomía la cual se identifica en la figura 6, es fundamental para categorizar y caracterizar varios estilos de liderazgo digital basados en seis temas.

1. Proactivos y con visión de futuro: Los líderes en esta categoría son visionarios que adoptan innovación digital y rápida adaptación a las tecnologías emergentes.

2. **Solidarios:** Estos líderes son conocidos por su apoyo y orientación, fomentando un ambiente de soporte, un entorno propicio para las iniciativas digitales dentro de sus organizaciones.
3. **Descoordinado:** Esta categoría representa a los líderes que carecen de un enfoque sistemático para la transformación digital y puede tener dificultades con esfuerzos descoordinados.
4. **Cautos:** Estos líderes abordan la adopción digital con cuidado y una planificación minuciosa, garantizar que se mitiguen los riesgos y se aborden los posibles desafíos.
5. **Visionarios y centrados en el cliente:** Según una fuente relacionada, los líderes digitales deben ser Visionarios y centrados en el cliente para lograr una digitalización exitosa.
6. **Aceptar el cambio:** Los líderes digitales eficaces están abiertos al cambio, reconociendo su valor e impulsando la transformación digital.

Figura 6

Modelo de taxonomía de liderazgo digital



Nota. Adaptado de *Descubriendo el liderazgo digital: Explorando modelos y teorías*, Goh Kok Ming (2024).

Es importante mencionar que, en México, organizaciones como BBVA México y Mercado Libre México, presentan practicas muy cercanas a los modelos anteriormente descritos, aunque las empresas no han declarado formalmente su aplicación.

Conclusión

La oficina digital representa una mutación profunda del trabajo administrativo. Su importancia no radica en la sustitución de escritorios por pantallas, sino en la reconfiguración de los vínculos entre información, autoridad, coordinación y desempeño. En la era de la hiperconectividad, administrar oficinas digitales implica diseñar una arquitectura capaz de conectar equipos tradicionales y remotos sin convertir la conexión en ruido, desgaste o simulación de productividad.

El análisis desarrollado muestra que el concepto de oficina digital solo adquiere sentido pleno cuando se vincula con la gestión de competencias laborales. Las herramientas organizacionales, por sí solas, no garantizan resultados; se vuelven productivas cuando el personal cuenta con habilidades técnicas, cognitivas, relacionales y adaptativas para utilizarlas con criterio. En esta materia, la evidencia global confirma que el desarrollo de habilidades es ya una prioridad estratégica y no una función periférica de recursos humanos.

También se mostró que las herramientas digitales modifican la interacción humana de forma ambivalente. Facilitan coordinación, visibilidad y continuidad operativa, pero al mismo tiempo aumentan la posibilidad de interrupción, sobrecarga y extensión de jornada. Por ello, las ventajas de la oficina digital no deben idealizarse: dependen de reglas de uso, liderazgo, diseño de procesos y criterios de medición razonables.

En cuanto a la medición de resultados, la principal lección es que la actividad digital no equivale a desempeño ni a valor. Las organizaciones que operan en entornos digitales necesitan tableros equilibrados que integren eficiencia operativa, calidad, coordinación humana, aprendizaje y sostenibilidad laboral. A nivel mundial, esta necesidad ya se articula con agendas de *reskilling*, liderazgo digital y bienestar. En América Latina, el reto adicional es cerrar brechas estructurales de infraestructura y habilidades. En México, la expansión de la conectividad, la heterogeneidad territorial y la NOM-037-STPS-2023 obligan a administrar la oficina digital con criterios al mismo tiempo productivos, humanos y normativamente responsables.

En definitiva, la arquitectura de trabajo en la administración de oficinas digitales no es una moda de gestión, sino una respuesta organizacional a un cambio estructural. Su eficacia depende de que la empresa logre sincronizar

tecnología, personas y resultados. Cuando lo consigue, la hiperconectividad deja de ser simple velocidad y se convierte en capacidad organizacional.

Respecto al Liderazgo Digital, en la actualidad se ha convertido en un elemento clave para el desarrollo y éxito de las organizaciones en la era tecnológica. Los líderes digitales no solo gestionan personas y recursos, sino que también impulsan la innovación, promueven el uso estratégico de la tecnología y fomentan una cultura organizacional orientada al cambio.

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y digitalizado, las organizaciones también desarrollan Liderazgo Digital tienen mayores oportunidades de adaptarse a los cambios del mercado, mejorar su eficiencia y generar ventajas competitivas sostenibles. Por lo tanto, el desarrollo de competencias digitales en los líderes y en los equipos de trabajo es fundamental para enfrentar los desafíos del futuro y aprovechar las oportunidades que ofrece la transformación digital.

En cuanto al desarrollo del Liderazgo Digital en las organizaciones depende de diversas condiciones que permiten integrar la tecnología de manera efectiva en los procesos de gestión. Entre estas condiciones destacan una cultura organizacional innovadora, una infraestructura tecnológica adecuada, la formación en competencias digitales, la comunicación efectiva, la gestión del cambio y la promoción del bienestar digital.

Cuando estas condiciones están presentes, las organizaciones pueden aprovechar mejor las oportunidades que ofrece la tecnología y adaptarse con mayor facilidad a los cambios del entorno. De esta manera, el Liderazgo Digital se convierte en un factor clave para impulsar la innovación, mejorar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones en la era digital. El caso BBVA, México es un excelente caso mexicano para demostrar que el liderazgo digital implica no sólo utilizar herramientas tecnológicas, sino transformar la cultura, estructura, competencias y forma de trabajo de la organización.

Finalmente, el liderazgo y el bienestar físico y mental de los equipos de trabajo están estrechamente relacionados en las organizaciones actuales. Los líderes tienen la responsabilidad de promover una cultura que permita aprovechar las ventajas de la tecnología sin afectar la salud y el equilibrio de los empleados.

Fomentar el bienestar digital no solo mejora la calidad de vida de los trabajadores, sino que también contribuye al éxito y sostenibilidad de las organizaciones. En un mundo cada vez más digitalizado, desarrollar estrategias de liderazgo orientadas al bienestar se vuelve una prioridad para garantizar entornos laborales saludables, productivos y equilibrados.

CAPÍTULO IV

El Factor humano hiperconectado

La mayoría de los debates sobre la hiperconectividad proceden del ámbito de las tecnologías de la información. Estos han sido tema en el Foro Económico Mundial en donde se subraya la importancia del tema para la economía y la sociedad, sin embargo, también se muestran los riesgos, los desafíos relacionados con la privacidad, los derechos individuales, la seguridad, el cibercrimen, el intercambio de datos personales y el acceso desmedido a un exceso de información.

La hiperconectividad está transformando la vida cotidiana de familias y empresas, ofreciendo conexiones ilimitadas, una dependencia constante de internet y dispositivos inteligentes, lo que conlleva un aumento en los riesgos de recopilación y uso indebido de datos personales, violación de la privacidad y control del comportamiento por parte de las empresas. Además, se perciben cambios psicológicos y riesgos que los individuos deben enfrentar, incluyendo angustia, desconfianza, ansiedad, depresión, soledad, *burnout*.

La hiperconectividad también incide en las capacidades cognitivas, como la toma de decisiones y la creatividad. Los efectos en la salud mental, el cerebro y las capacidades cognitivas se evidencian y enfatizan con mayor claridad en estudios de los campos de la salud, la psicología y la sociedad. Estos efectos se deben a los cambios en el comportamiento y el estilo de vida humanos en la era de la conexión prácticamente permanente, generado al mismo tiempo cambios drásticos como la incapacidad de distinguir entre realidad y virtualidad; dificultad de la distinción entre humano, máquina y naturaleza; abundancia de información; cambio de la primacía de las cosas, propiedades y relaciones binarias aisladas a la primacía de las interacciones, los procesos y las redes.

Por otro lado, herramientas tecnológicas hiperconectadas como los teléfonos inteligentes han propiciado nuevos estilos de vida que implican la multitarea,

el tiempo excesivo frente a las pantallas y el uso desmedido de las redes sociales, que potencialmente tienen efectos nocivos en el cerebro y causan problemas psicológicos, destacando la dependencia intensiva a internet y el uso de dispositivos inteligentes.

El presente capítulo tiene como objetivo revisar y reflexionar los impactos de la hiperconexión en individuos y empresas, centrándose en posibles soluciones para mejorar el bienestar del usuario en el mundo contemporáneo. El documento está dividido en dos apartados: a) “Transformación al trabajo remoto”, en este se revisan las modalidades del trabajo, las distorsiones y la forma en que los individuos se están ajustando a las nuevas dinámicas laborales; y b) “Contratación de talento Global y la gestión de la diversidad cultural en la administración digital”, en donde se revisa la transformación del mercado laboral y las estrategias de gestión del talento en las organizaciones.

El estudio se realiza a través de una mirada multidisciplinar con intención de abonar elementos de reflexión teórica a la discusión sobre la hiperconexión en la actualidad.

4.1 El sentido de pertenencia fuera del trabajo tradicional

4.1.1 Transformación al trabajo remoto

Existen diversos trabajos de investigación sobre el trabajo remoto y sus repercusiones sociales en el sentido de pertenencia. El aislamiento social es considerado uno de los principales retos para los trabajadores que se desempeñan bajo esta modalidad, incluso en esquemas híbridos, donde no siempre coinciden con los mismos compañeros en los espacios físicos de trabajo. Ante esta situación, algunas organizaciones han implementado programas de *engagement* (*employee engagement*), el cual representa el nivel de conexión emocional, motivación y lealtad que un trabajador siente hacia la empresa en la que labora. Estos programas los llevan a cabo con el propósito de fortalecer actitudes de compromiso, identidad organizacional y cohesión social en ambientes laborales no presenciales. Estas iniciativas buscan dar respuesta a un contexto en el que miles de personas no solo reorganizan sus actividades laborales fuera de la oficina, sino que también intentan redefinir la manera en que interactúan de forma significativa con sus colegas (Demerouti, 2023; Gagné et al., 2022).

Si bien para muchos empleados el trabajo remoto ha favorecido el equilibrio entre la vida laboral y personal, diversas investigaciones han identificado que

también puede generar sentimientos de soledad y una mayor necesidad de interacción social para satisfacer la necesidad humana de pertenencia (Baumeister & Leary, 1995). En este sentido, continúan desarrollándose estudios que buscan comprender mejor las implicaciones del trabajo remoto e híbrido, con el fin de promover la identificación del personal con la organización, así como mantener la confianza y autonomía en el desempeño de sus funciones.

4.1.2 Nuevas formas de pertenencia

El sentido de pertenencia organizacional ha sido definido por Robles *et al.* (2020) como el vínculo psicológico que desarrolla el trabajador hacia la organización, reflejado en su integración, identificación y participación activa dentro de la misma, influyendo en sus relaciones internas y en su comportamiento organizacional. Esto implica que la pertenencia se asocia con las relaciones intraorganizacionales, influye en la participación del trabajador y forma parte de la cultura organizacional.

Por su parte, Chiavenato (2020) señala que el sentido de pertenencia organizacional se refiere al grado en que el trabajador se identifica con la organización, comparte sus valores y se siente parte de ella, lo que impacta directamente en su comportamiento, compromiso y desempeño. De manera complementaria, Cohen (2022) plantea que el sentido de pertenencia en el entorno laboral implica sentirse aceptado, valorado e incluido dentro de la organización, lo cual fortalece el bienestar y la permanencia del empleado. En esta misma línea, Meyer y Allen (1991) establecen que la pertenencia alimenta el compromiso afectivo, favoreciendo que el trabajador desee permanecer en la organización, se identifique emocionalmente con ella y contribuya de manera más significativa. Asimismo, el sentido de pertenencia constituye una necesidad fundamental que influye en el bienestar y desempeño de los individuos (Strayhorn, 2018).

En entornos digitales, la pertenencia se manifiesta a través de plataformas que median la interacción social y la construcción de identidad (Van Dijck *et al.*, 2021). De igual manera, en el ámbito organizacional, se vincula con el significado del trabajo y el compromiso laboral, particularmente en contextos derivados del trabajo remoto (Bailey & Madden, 2021; Allen *et al.*, 2021).

El trabajo remoto ha transformado también la forma en que se construye la identidad de los colaboradores. Castells (2009) plantea que vivimos en una “sociedad red”, donde las relaciones humanas se desarrollan cada vez más mediante interacciones digitales. Por su parte Turkle (2011) sugiere que en estos

entornos la identidad puede volverse más fragmentada y flexible, lo que puede disminuir el vínculo emocional con las organizaciones. En los últimos años, especialmente a partir de la contingencia sanitaria, el sentido de pertenencia en entornos virtuales ha experimentado cambios importantes, influenciado tanto por los avances tecnológicos como por la reducción de espacios físicos compartidos.

A partir de este contexto, resulta necesario comprender que el tránsito hacia esquemas de trabajo no tradicionales no solo implica una modificación en la forma de trabajar, sino también en la manera en que se construyen las relaciones laborales. La oficina, entendida como espacio físico de interacción, ha dejado de ser el principal punto de encuentro, dando paso a entornos digitales donde la comunicación adquiere un papel central.

En estos nuevos escenarios, el sentido de pertenencia no desaparece, sino que se transforma. La interacción digital se convierte en el principal medio para mantener vínculos, aunque estos dependen en gran medida de la calidad de la comunicación y de las estrategias implementadas por las organizaciones. Elementos como la frecuencia del contacto, la claridad en los mensajes y la percepción de cercanía adquieren mayor relevancia que en los esquemas tradicionales. El desarrollo del sentido de pertenencia en estos contextos está influido por diversos factores. La comunicación organizacional se posiciona como uno de los más relevantes, ya que permite generar espacios de interacción que van más allá de la transmisión de información. Cuando los colaboradores perciben que existe apertura y diálogo, es más probable que se sientan parte de la organización.

El liderazgo también desempeña un papel fundamental. En entornos remotos, los líderes no solo coordinan actividades, sino que actúan como facilitadores de la conexión entre los miembros del equipo. Un liderazgo empático, cercano y orientado al reconocimiento puede contribuir significativamente a fortalecer el sentido de pertenencia.

La tecnología, si bien es un elemento indispensable, puede representar tanto un facilitador como una barrera. Su uso adecuado permite mantener la comunicación y la colaboración; sin embargo, un uso excesivo o poco estructurado puede generar fatiga digital, afectando la calidad de las interacciones. Por otro lado, la cultura organizacional continúa siendo un elemento clave. Aun en entornos virtuales, los valores, normas y prácticas influyen en la forma en que los colaboradores se identifican con la organización.

La coherencia entre lo que la organización comunica y lo que realmente practica resulta determinante para fortalecer este vínculo.

4.1.3 Impacto del sentido de pertenencia en entornos virtuales

El impacto del sentido de pertenencia en entornos no tradicionales se refleja en distintos aspectos del comportamiento organizacional. Entre ellos destaca el bienestar emocional, ya que sentirse parte de una organización contribuye a reducir el estrés y aumentar la satisfacción laboral. Asimismo, influye en el compromiso organizacional, favoreciendo una mayor disposición para cumplir con las responsabilidades y participar activamente en las actividades laborales.

De igual forma, la pertenencia tiene efectos en la productividad. Cuando los colaboradores se sienten identificados con la organización, tienden a mantener niveles de desempeño más estables. En contraste, la ausencia de este vínculo puede generar desmotivación y desconexión.

4.1.4 Retos y estrategias

También existen retos importantes. El aislamiento social es uno de los más evidentes, ya que la falta de interacción presencial puede generar una sensación de desconexión. A esto se suma la dificultad para construir identidad organizacional en ausencia de espacios físicos, así como la sobrecarga digital derivada del uso constante de herramientas tecnológicas.

Ante este panorama, las organizaciones han comenzado a implementar estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia. Entre ellas destacan la creación de espacios virtuales de convivencia, el reconocimiento constante del trabajo de los colaboradores y la promoción de una comunicación más abierta y participativa. Asimismo, resulta fundamental adaptar la cultura organizacional a los entornos digitales, no solo replicando prácticas tradicionales, sino redefiniendo la manera en que se construyen los vínculos.

Algunas estrategias puntuales son las siguientes:

- Comunicación organizacional transparente con reuniones tipo “*all hands*”, espacios de preguntas abiertas con directivos, boletines digitales con logros de los equipos.
- Reconocimiento digital, a través de plataformas donde los empleados puedan reconocer a sus compañeros, implementación del empleado del mes virtual, mensajes públicos de agradecimiento y logros.

- Socialización virtual (*team bonding*) a través de convivencias virtuales periódicas, juegos en línea formando equipos, celebraciones de cumpleaños.
- Cultura organizacional digital, a través de acciones como compartir un manual digital de cultura, historias de empleados destacados.
- Bienestar y apoyo emocional, programar talleres de manejo de estrés, acceso a apoyo psicológico, programas de balance vida-trabajo.
- Participación e inclusión en decisiones, a través de encuestas internas frecuentes, espacios para proponer ideas, dinámicas internas de integración.

El sentido de pertenencia en el trabajo fuera de los esquemas tradicionales continúa siendo un elemento fundamental en la experiencia laboral. Aunque las formas de interacción han cambiado, la necesidad de sentirse parte de una organización permanece. En este sentido, el desafío no radica únicamente en el uso de la tecnología, sino en la capacidad de las organizaciones para generar conexiones significativas, incluso en contextos donde la interacción física es limitada.

4.2. Contratación de talento global y la gestión de la diversidad cultural en la administración digital

4.2.1. Competencia intercultural, capacitación y entrenamiento transcultural

En la gestión del talento humano, la competencia intercultural y el entrenamiento transcultural constituyen factores clave y complementarios en el reclutamiento internacional, ya que permiten no solo seleccionar candidatos idóneos, sino también garantizar su integración y desempeño efectivo en entornos culturales diversos, principalmente una adaptación rápida a la nueva cultura organizacional (Black, Mendenhall & Oddou, 1991). La competencia intercultural, definida como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que contribuyen al desarrollo de la capacidad del individuo para interpretar, adaptarse y actuar en contextos culturales diversos (Deardorff, 2006), se considera un criterio estratégico de selección, mientras que el entrenamiento transcultural es un mecanismo de fortalecimiento y desarrollo de dicha competencia que se lleva a cabo a través de un proceso en el que el individuo reacciona a dinámicas y situaciones que le ayudarán a prepararse culturalmente minimizando el choque cultural. Desde una perspectiva estratégica, las organizaciones deben reconocer que la identificación de talento

no se centra únicamente en el dominio de conocimientos técnicos o habilidades duras, sino también en habilidades estratégicas como la competencia intercultural. Cuando un colaborador posee conciencia y competencia intercultural, esto no le garantiza el éxito de su misión si no se acompaña de programas de capacitación intercultural y entrenamiento que lo preparen para enfrentar los desafíos del entorno global. Desde esta perspectiva, el reclutamiento internacional eficaz implica una visión integral, desde donde la selección, la integración, la inducción y la capacitación se articulan para reducir riesgos que se traducen en baja adaptación, desempeño profesional o fracaso en asignaciones internacionales (Black, Mendenhall & Oddou, 1991).

La capacitación intercultural previa a la movilidad internacional adquiere un papel esencial, ya que permite al futuro colaborador o expatriado desarrollar habilidades teóricas sobre su convivencia en el entorno actual, mientras que el entrenamiento transcultural le ayudará a saber reaccionar en escenarios cotidianos buscando la supervivencia, adaptación y efectividad en sus actividades y habilidades blandas como la comunicación y el liderazgo (Deardorff, 2006; Chiavenato, 2017). Entre los principales conceptos que el colaborador debe comprender son las dimensiones de Hofstede, Trompenaars y Hall, quienes, de acuerdo con diversos estudios, coinciden en que el individuo no solamente debe coexistir en escenarios multiculturales sino también aprender a interactuar, tolerar y comprender las diferencias culturales de la cultura de llegada para una adecuada interacción favoreciendo la adaptación (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Las diferencias en contextos de alto y bajo contexto, así como la interpretación de patrones culturales relacionados con el espacio y el tiempo (Hall, 1966, 1976, 1983) favorecen el entendimiento de las dimensiones culturales en relación con la distancia de poder, el colectivismo versus individualismo, la masculinidad versus feminidad, la evasión de la incertidumbre y la orientación a largo plazo (Hofstede *et al.*, 2010; Hofstede, 2011), las cuales impactarán directamente en la toma de decisiones, la aceptación de la jerarquía y las dinámicas laborales. De igual manera, facilita la adaptación a distintos estilos de interacción y gestión a partir de dimensiones como el universalismo versus particularismo, la neutralidad versus emocionalidad y la orientación al logro frente a la adscripción que determinan la forma en que se establecen relaciones profesionales entre equipos de trabajo y se gestionan los vínculos en el entorno laboral bajo una cultura organizacional (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

A continuación, en las siguientes tablas se describen cada una de las dimensiones y su impacto en la organización lo que favorece una interacción más rápida y efectiva, disminuyendo los malentendidos interculturales (Hofstede et al., 2010).

Tabla 12

Adaptación de las dimensiones culturales Hall en la gestión del talento

	<i>Dimensión</i>	<i>Impacto en la organización</i>
Hall	Alto vs. bajo contexto	Adaptación del estilo de comunicación en reclutamiento, entrevistas y capacitación intercultural (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012; Chiavenato, 2017).
	Tiempo monocrónico vs. Policrónico	Diseño de horarios, cumplimiento de metas y gestión del tiempo en equipos multiculturales (Hall, 1983; Hofstede et al., 2010).
	Proxémica	Ajuste en dinámicas de trabajo, liderazgo y clima organizacional (Hall, 1966; Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

Nota. Adaptado de Hall (1976, 1983) y complementado con los aportes de Trompenaars y Hampden-Turner (2012), Chiavenato (2017) y Hofstede et al. (2010) sobre gestión intercultural en las organizaciones.

Tabla 13

Dimensiones culturales de Hofstede y su impacto en la organización

<i>Dimensión</i>	<i>Impacto en la organización</i>
Distancia al poder	Definición de estilos de liderazgo y estructuras jerárquicas (Hofstede et al., 2010; Chiavenato, 2017).
Individualismo vs. Colectivismo	Diseño de sistemas de incentivos y trabajo en equipo (Hofstede et al., 2010; Chiavenato, 2017).
Masculinidad vs. Feminidad	Desarrollo de cultura organizacional y políticas de bienestar (Hofstede et al., 2010; Chiavenato, 2017).
Evitación de la incertidumbre	Implementación de reglas, procesos y programas de capacitación (Hofstede et al., 2010; Chiavenato, 2017).
Orientación a largo plazo	Planes de carrera y desarrollo organizacional (Hofstede et al., 2010; Chiavenato, 2017).
Indulgencia vs. Restricción	Políticas de flexibilidad laboral y bienestar (Hofstede et al., 2010; Chiavenato, 2017).

Nota. Adaptado de Hall (1976, 1983) y complementado con los aportes de Trompenaars y Hampden-Turner (2012), Chiavenato (2017) y Hofstede et al. (2010) sobre gestión intercultural en las organizaciones.

La tabla presenta las principales dimensiones culturales propuestas por Hofstede y su influencia en el contexto organizacional, destacando cómo los

valores culturales afectan aspectos como el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y las políticas de gestión del talento humano

Tabla 14

Dimensiones de Trompenaars aplicadas a la gestión del talento

<i>Dimensión</i>	<i>Impacto en la organización</i>
Universalismo vs. particularismo	Diseño y aplicación de políticas organizacionales (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012; Chiavenato, 2017)
Individualismo vs. comunitarismo	Colaboración en equipos (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012; Chiavenato, 2017)
Neutral vs. Emocional	Aplicación de estilo de liderazgo y comunicación organizacional (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012; Chiavenato, 2017)
Específico vs. Difuso	Límites trabajo-vida personal y cultura organizacional (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012; Chiavenato, 2017)
Logro vs. Adscripción	Promociones, reconocimiento y evaluación del desempeño (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012; Chiavenato, 2017)
Orientación al tiempo	Importante para la planeación estratégica del talento humano, la fijación de metas a largo plazo y la coordinación de proyectos globales. (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012; Chiavenato, 2017)
Relación con el entorno	Gestión del cambio en la organización (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012; Chiavenato, 2017)

Nota. Adaptado de los aportes de Trompenaars y Hampden-Turner (2012) y se complementó con los aportes de Idalberto Chiavenato (2017) sobre administración y comportamiento organizacional.

La tabla presenta las dimensiones culturales propuestas por Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner, destacando cómo las diferencias culturales influyen en la gestión organizacional, los estilos de liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la adaptación al entorno.

En conjunto, estas dimensiones permiten al reciente reclutado o expatriado no solo comprender las diferencias culturales, sino también actuar de manera efectiva, lo que le permite aprender a reaccionar a situaciones en contextos internacionales, fortaleciendo su desempeño y capacidad de integración (Hofstede et al., 2010).

Desde el punto de vista operativo, cuando las empresas requieren realizar un reclutamiento internacional tras haber realizado una identificación del talento a nivel interno, algunas empresas pueden realizar pruebas que evalúen la conciencia y competencia intercultural del futuro colaborador adicional a los requerimientos tradicionales de reclutamiento (Chiavenato, 2017; Deardorff, 2006). Durante el proceso de selección, se pueden aplicar cuestionarios

mediante entrevistas estructuradas o no estructuradas que muestren su comportamiento en escenarios internacionales, así como pruebas de inteligencia cultural (CQ) y la implementación de programas de entrenamiento transcultural previos al inicio de sus actividades en su organización (Deardorff, 2006; Chiavenato, 2017). Lo anterior permite al individuo alinearse no solamente a la cultura nacional, definida como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros (Hofstede, 2011), sino también a las exigencias en cuanto a capacidades del entorno profesional y cultural asegurando una transmisión más efectiva con una mayor probabilidad de éxito (Hofstede et al., 2010). De acuerdo con Chiavenato (2017), la socialización organizacional es un proceso importante para la integración del individuo a la cultura de la empresa, sin embargo, dicha socialización será más exitosa cuando el colaborador ha sido seleccionado con base en su competencia intercultural y si ha recibido una capacitación intercultural antes y durante la asignación (Chiavenato, 2017; Deardorff, 2006). En consecuencia, la competencia intercultural y el entrenamiento transcultural no solamente son elementos que se complementan, sino que son necesarios para incrementar la efectividad del reclutamiento internacional y de asignaciones de expatriados o bien para el éxito de la misión.

4.2.2. Estrategias de capacitación intercultural y entrenamiento transcultural

Las estrategias y herramientas de capacitación intercultural constituyen un elemento fundamental dentro del proceso de preparación del talento humano para su desempeño en entornos internacionales antes de la asignación (Chiavenato, 2017). Dichas estrategias tienen como principal objetivo desarrollar los conocimientos teóricos y actitudes necesarias para interactuar en escenarios culturalmente diversos, desarrollando su conciencia intercultural (Deardorff, 2006). Se consideran como principales estrategias los programas de formación que incluyen contenidos teóricos sobre la cultura nacional, información general, valores, normas sociales y prácticas laborales y la cultura organizacional en el país de destino que permiten al futuro colaborador enfrentarse a situaciones “reales” o similares que se asume experimentará en su experiencia internacional (Hofstede, 2011; Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Otra de las estrategias relevantes es el entrenamiento transcultural que tiene la finalidad de desarrollar la capacidad del individuo para adaptarse a diferentes contextos culturales mediante el fortalecimiento de dimensiones cognitivas, conductuales y motivacionales (Deardorff, 2006; Hofstede et al.,

2010). Aunado a ello, se utilizan actividades y dinámicas individuales y grupales como casos de estudio, juegos de rol, simulaciones, incidentes culturales, análisis de escenarios desde un punto de vista más práctico para facilitar la integración efectiva (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012; Chiavenato, 2017).

Este tipo de formación favorece la sensibilidad cultural impactando en la toma de decisiones, el estilo de dirección y su actuación en los equipos de trabajo (Deardorff, 2006; Hofstede *et al.*, 2010). De igual manera es indispensable el acompañamiento intercultural durante la asignación o misión internacional del expatriado por medio de programas de *coaching* o mentoría intercultural que brinden asesoría continua para resolver dudas con respecto a la cultura y su comportamiento facilitando la adaptación al entorno (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012; Chiavenato, 2017).

Además de implementar capacitación y entrenamiento transcultural la experiencia puede complementarse con el aprendizaje de idiomas ya que los malentendidos interculturales no solamente podrían suceder a nivel cultural sino también a nivel lingüístico (Hall, 1976; Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Por lo anterior su importancia no se limita únicamente al reclutamiento y la expatriación, sino también se convierte en una fase crítica en la gestión del talento humano internacional en el proceso de repatriación de un colaborador. Si bien las estrategias de capacitación y entrenamiento transcultural se enfocan principalmente en la preparación del colaborador para su desempeño en entornos internacionales, su alcance también se extiende a la fase de repatriación, la cual constituye un momento crítico en la gestión del talento humano global (Black et al., 1991; Chiavenato, 2017).

El entrenamiento transcultural en la repatriación permite facilitar la readaptación del colaborador a su cultura de origen o nacional, disminuyendo los efectos del choque cultural a la inversa, lo que se traduce en una fase crítica en la gestión del talento, la cual puede manifestarse en desajustes de comunicación, adaptación a la cultura organizacional y expectativas profesionales. La ausencia de estrategias de reinserción puede derivar en insatisfacción laboral, bajo desempeño e incluso la renuncia del talento humano (Black et al., 1991). Por el contrario, la experiencia internacional adquirida por el repatriado debe favorecer la innovación, la competitividad y la transferencia de conocimientos a los colaboradores formando equipos con mayor sensibilidad

intercultural y competencias globales (Deardorff, 2006). Se mencionan como principales beneficios organizacionales al implementar estrategias de capacitación y entrenamiento cultural: la retención del talento clave, fortalecimiento de la cultura organizacional y la gestión de la carrera profesional del repatriado y de los colaboradores lo que evita el estancamiento profesional tras la experiencia internacional (Chiavenato, 2017). Por lo tanto, las organizaciones que implementan estrategias de entrenamiento cultural tanto en el reclutamiento, la expatriación y la repatriación logran consolidar la gestión del talento humano más estratégica y sostenible orientado al aprovechamiento global que no solo facilita la adaptación del colaborador en contextos internacionales, sino que constituyen herramientas para la gestión del talento humano ayudando a reducir riesgos de fracaso en asignaciones internacionales y fortalecer el desempeño organizacional y promover una integración efectiva en entornos multiculturales.

4.2.3 Gestión digital del talento humano

La administración del talento humano actual exige el uso de herramientas tecnológicas para gestionar los procesos relacionados con el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, comunicación organizacional, nóminas, jubilaciones y pensiones, entre otros. La eficiencia de las operaciones y de los recursos se ha incrementado por el uso de las plataformas digitales en diferentes procesos. En este sentido, la digitalización del trabajo se ha convertido en un elemento central para la competitividad organizacional.

La imagen muestra las diferentes aplicaciones de las plataformas digitales en los procesos operativos y de recursos humanos.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: “La digitalización está redefiniendo la naturaleza del trabajo y las habilidades requeridas en los mercados laborales, generando nuevas formas de empleo y modelos de gestión organizacional” (OCDE, 2019, p. 32). Sin embargo, esta implementación permite la efectividad en la gestión laboral, pero también implican responsabilidades relacionadas con la diversidad cultural y el cumplimiento de normativas sobre protección de datos personales, privacidad de los trabajadores y seguridad de la información.

4.2.4 Diversidad cultural en equipos globales

La diversidad cultural dentro de las organizaciones es uno de los principales retos dentro de la contratación global, debido a que cuando los equipos están integrados por personas de distintos países, se presentan diferencias en valores, estilos de comunicación, expectativas laborales y estructuras de autoridad. El estudio de la cultura organizacional ha demostrado que estos factores influyen directamente en la eficacia de los equipos internacionales. De acuerdo con Hofstede “La cultura colectiva de una sociedad influye en los valores y comportamientos de los individuos dentro de las organizaciones, afectando la manera en que se ejerce la autoridad, se toman decisiones y se gestionan los conflictos” (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, p. 6).

Figura 7

Procesos digitales en la gestión del capital humano



Nota. Adaptada con base en información de la OCDE, 2019.

En este sentido, la gestión intercultural se convierte en un componente fundamental para el éxito de los equipos globales. Las organizaciones deben desarrollar competencias interculturales que permitan:

- mejorar la comunicación entre miembros del equipo
- evitar conflictos derivados de diferencias culturales
- fortalecer la colaboración en entornos virtuales
- promover entornos laborales inclusivos

4.2.5 La contratación en la economía digital

La Organización Internacional del Trabajo señala que “las tecnologías digitales están transformando la organización del trabajo y la forma en que los empleadores contratan y gestionan a los trabajadores, permitiendo la prestación de servicios desde cualquier parte del mundo” (Organización Internacional del Trabajo, 2021, p. 17).

Este cambio ha generado nuevas oportunidades para las organizaciones, debido a que les permite acceder a personas con talento especializado sin restricciones geográficas, facilitando la contratación de trabajadores ubicados en distintos países mediante plataformas digitales, teletrabajo o modelos híbridos; no obstante, también introduce nuevos desafíos relacionados con la regulación laboral, la protección de los derechos de los trabajadores y el cumplimiento de las normas internacionales. Diversos estudiosos sobre la gestión global del talento consideran que las empresas deben establecer estrategias para la sostenibilidad del capital humano, tal es el caso de los autores Tarique y Schuler (2010, p. 124), los cuales mencionan: “Las organizaciones que operan en entornos globales deben desarrollar estrategias para atraer, desarrollar y retener talento diverso, considerando tanto los marcos legales de cada país como las diferencias culturales que influyen en el comportamiento organizacional”, por lo tanto, la contratación global requiere una visión estratégica que combine tecnología, derecho laboral y gestión intercultural. Ante tal hecho, los mercados laborales caracterizados por su ubicación en distintos países mediante plataformas digitales, teletrabajo o modelos híbridos, exigen no solo el uso de tecnologías de información para la gestión del personal, sino consideran que esta gestión debe ir más allá, para evitar problemas punitivos e incluir la diversidad cultural dentro de las organizaciones mediante el uso de estrategias como el *compliance* laboral internacional, el cual se convierte en un mecanismo clave para asegurar que las empresas cumplan con las regulaciones locales, fiscales y laborales.

4.2.6 Compliance laboral en la contratación digital internacional

El *compliance* laboral se refiere al conjunto de mecanismos que permiten a las organizaciones garantizar el cumplimiento de la legislación laboral, fiscal y regulatoria en los países donde operan. En el contexto de la contratación global y digital, el cumplimiento normativo adquiere una mayor relevancia debido a

la diversidad de sistemas jurídicos que regulan el trabajo. Por ejemplo, en México la contratación laboral se rige principalmente por:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (artículo 123).
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley del Seguro Social.
- Normas Oficiales Mexicanas en materia laboral.

Otros países presentan regulaciones diferentes que influyen en la gestión del talento global. Por ejemplo, en Estados Unidos, el sistema laboral estadounidense se caracteriza por una mayor flexibilidad en la contratación laboral, destacando la doctrina del *employment at will*, que permite la terminación del contrato laboral por cualquiera de las partes sin necesidad de justificar la causa. En Alemania, el sistema laboral se distingue por una fuerte protección de los trabajadores y por la participación de los empleados en la toma de decisiones organizacionales a través de mecanismos de codeterminación, mientras que, en Japón, las relaciones laborales están fuertemente influenciadas por la cultura organizacional, caracterizada por la lealtad corporativa y la estabilidad laboral a largo plazo. Estas diferencias regulatorias obligan a las organizaciones a desarrollar sistemas de cumplimiento normativo que garanticen que los procesos de contratación digital respeten la legislación laboral de cada jurisdicción.

Tabla 15
Compliance laboral digital -Generalidades

Variable de compliance laboral digital	México	Estados Unidos	Alemania	Japón
1. Marco legal laboral principal	Regulado por la Ley Federal del Trabajo (LFT) que establece derechos laborales, contratos y condiciones de trabajo. (Ley Federal del Trabajo, 2025)	Regulado por Fair Labor Standards Act (FLSA) y legislación estatal laboral. (Ley de Normas Laborales Justas, 2024)	Regulado por el Arbeitsrecht y el Código Civil alemán, además de legislación laboral específica. (Miteisachssen, 2023)	Regulado por la Labor Standards Act y el Código Civil japonés. (Ley de normas laborales, 2018)
2. Regulación del teletrabajo o trabajo remoto	La LFT regula el teletrabajo y el derecho a la desconexión digital cuando el trabajo	No existe una ley federal específica de teletrabajo; se rige por normas laborales	El teletrabajo se regula bajo normas laborales y políticas de trabajo flexible de	Regulación laboral permite trabajo remoto bajo reglas laborales

	remoto supera el 40%. (Ley Federal del Trabajo, 2025)	generales y estatales. (Ley de Normas Laborales Justas, 2024)	la UE. (Miteisachssen, 2023)	generales. (Ley de normas laborales, 2018,)
3. <i>Protección de datos en gestión digital del talento</i>	Regulado por la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares. (INAI, 2024)	Regulación fragmentada; destacan California Consumer Privacy Act y normas sectoriales. (Ley de Normas Laborales Justas, 2024)	Regulado por el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR). (Miteisachssen, 2023)	Protección de datos mediante la Act on Protection of Personal Information. (Gobierno de Japón, 2024)

Nota. Adaptado de *Ley Federal del Trabajo* (2025); *Ley de Normas Laborales Justas* (2024); *Ley de Normas Laborales* (2018); "Informe Anual", de la Comisión Europea (2023); y "Plataforma de Transparencia", del INAI (2024)

Tabla 16

Compliance laboral digital -Regulación Fiscal

<i>Variable de compliance laboral digital</i>	<i>México</i>	<i>Estados Unidos</i>	<i>Alemania</i>	<i>Japón</i>
1. <i>Registro digital de nómina y pagos</i>	Obligatorio el CFDI de nómina como comprobante fiscal digital ante el SAT. (Facturama, 2024)	Los registros digitales son permitidos y regulados por el Internal Revenue Service y normas laborales. (Ley de Normas Laborales Justas, 2024)	Registro digital permitido conforme a normativa fiscal y laboral europea. (Comisión europea, 2023)	Registros laborales definidos en reglamentos empresariales y legislación laboral. (Ley de normas laborales, 2024)
2. <i>Seguridad social y contribuciones laborales</i>	Obligatorio registrar trabajadores en IMSS e INFONAVIT desde el primer día. (Ley Federal del Trabajo, 2025)	Sistema basado en Social Security y Medicare, con contribuciones del empleador. (Ley de Normas Laborales Justas, 2024)	Sistema de seguridad social obligatorio financiado por empleador y trabajador. (Miteisachssen, 2023)	Sistema nacional de seguridad social y seguros laborales. (Government of Japan, 2024)

3. <i>Supervisión digital del trabajo y compliance</i>	Inspecciones laborales pueden verificar condiciones de teletrabajo. (Ley Federal del Trabajo, 2025)	Regulación limitada; depende de políticas empresariales y normas estatales. (Teamed Global, 2026)	Regulación estricta sobre privacidad laboral y monitoreo digital. (Miteisachssen, 2023)	Supervisión basada en reglamentos internos de trabajo. (Ley de normas laborales, 2024).
--	---	---	---	---

Nota. Adaptado de *Ley Federal del Trabajo* (2025); *Ley de Normas Laborales Justas* (2024); *Ley de Normas Laborales* (2018); Miteisachssen (2023); Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales [INAI] (2024); y Facturama (2024)

La tabla muestra la comparación de las obligaciones fiscales en la contratación laboral.

Tabla 17

Compliance laboral digital -Regulación laboral

<i>Variable de compliance laboral digital</i>	<i>México</i>	<i>Estados Unidos</i>	<i>Alemania</i>	<i>Japón</i>
1. <i>Contratos laborales digitales</i>	Los contratos deben cumplir con requisitos de la LFT; pueden firmarse electrónicamente si cumplen requisitos legales. ((Ley Federal del Trabajo, 2025)	Amplia aceptación de contratos digitales bajo leyes de comercio electrónico. (U.S. Department of Commerce, 2024)	Firma electrónica válida bajo normativa europea eIDAS. (Miteisachssen, 2023)	Contratos laborales pueden formalizarse digitalmente. (Ley de normas laborales, 2024).
2. <i>Protección laboral y terminación del contrato</i>	La LFT establece indemnización y causas justificadas de despido. (Ley Federal del Trabajo, 2025)	Predomina la doctrina employment at will, con excepciones legales. (Ley de Normas Laborales Justas, 2024)	Protección fuerte contra despido injustificado. (Miteisachssen, 2023)	Despido solo válido con causa razonable. (Ley de normas laborales, 2018).

Nota. Adaptado de *Ley Federal del Trabajo* (2025); *Ley de Normas Laborales Justas* (2024); *Ley de Normas Laborales* (2018); "Informe Anual", de la Comisión Europea (2023); y "Plataforma de Transparencia", del INAI (2024).

La tabla muestra la comparación de algunas obligaciones laborales en la contratación laboral.

4.2.7 Desafíos en la contratación de talento global en entornos digitales

La contratación de talento global en entornos digitales representa una oportunidad estratégica para las organizaciones que buscan acceder a capital humano altamente especializado; sin embargo, también implica enfrentar una serie de desafíos complejos relacionados con la regulación laboral, la gestión cultural y la administración tecnológica.

Uno de los principales retos se relaciona con la diversidad de marcos regulatorios laborales existentes entre los distintos países. Cada sistema jurídico establece normas específicas en materia de contratación, seguridad social, jornada laboral, terminación del contrato y protección de los derechos de los trabajadores. Esta diversidad normativa obliga a las organizaciones a diseñar estrategias de *compliance* laboral internacional que garanticen el cumplimiento de las disposiciones legales en cada jurisdicción donde operan. Otro desafío relevante es la protección de datos personales y la seguridad de la información en los sistemas digitales de gestión del talento. La digitalización de expedientes laborales, los sistemas de evaluación remota del desempeño y las plataformas de comunicación virtual implican el tratamiento de grandes volúmenes de datos personales, lo que exige el cumplimiento de regulaciones como la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares en México o el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en la Unión Europea.

Asimismo, la gestión de la diversidad cultural representa un reto significativo en los equipos globales. Las diferencias en valores, estilos de liderazgo, formas de comunicación y expectativas laborales pueden generar conflictos organizacionales si no se gestionan adecuadamente. La interacción virtual, característica de los entornos digitales, puede intensificar estas dificultades debido a la ausencia de contacto presencial y a las diferencias en zonas horarias y contextos socioculturales.

Finalmente, otro reto importante se relaciona con la adaptación organizacional a las nuevas formas de trabajo digital, como el teletrabajo, el trabajo remoto internacional y las plataformas digitales de empleo. Estas modalidades requieren que las organizaciones redefinan sus modelos de supervisión, evaluación del desempeño y construcción de cultura organizacional en entornos virtuales.

4.2.8 Estrategias para una gestión sostenible del talento global

Frente a los desafíos que plantea la contratación internacional en la era digital, las organizaciones deben implementar estrategias integrales que permitan gestionar el talento global de manera ética, eficiente y sostenible. Se presentan algunas estrategias posibles:

1. *Programas de compliance laboral.* Una de las estrategias fundamentales consiste en desarrollar programas de *compliance* laboral internacional que permitan identificar y gestionar los riesgos legales asociados a la contratación de personal en distintos países. Estos programas deben incluir auditorías laborales, asesoría jurídica especializada y políticas organizacionales alineadas con las normativas laborales internacionales. (Organización Internacional del Trabajo, 2021).
2. *Plataformas digitales seguras.* Otra estrategia clave es la implementación de plataformas digitales seguras para la gestión del talento humano. Los sistemas de recursos humanos basados en la nube permiten centralizar información, automatizar procesos de contratación y facilitar la comunicación entre equipos distribuidos geográficamente. No obstante, estas plataformas deben cumplir con estándares de seguridad informática y protección de datos personales. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019).
3. *Programas de formación intercultural.* Asimismo, las organizaciones deben promover programas de formación intercultural que permitan a los líderes y colaboradores desarrollar competencias para trabajar en equipos multiculturales. Estas competencias incluyen habilidades de comunicación intercultural, resolución de conflictos y liderazgo inclusivo. (Tarique & Schuler, 2010).
4. *Políticas de diversidad e inclusión.* También resulta fundamental implementar políticas de diversidad e inclusión, que reconozcan la riqueza cultural de los equipos globales y promuevan entornos laborales respetuosos e inclusivos. La diversidad cultural puede convertirse en una ventaja competitiva cuando las organizaciones logran integrar diferentes perspectivas, conocimientos y experiencias en sus procesos de innovación y toma de decisiones (Roberson, 2019).
5. *Modelos de liderazgo digital.* Finalmente, las organizaciones deben fomentar modelos de liderazgo digital, caracterizados por la confianza, la colaboración y la transparencia. En entornos virtuales, el liderazgo

basado en la supervisión estricta pierde efectividad, por lo que se requiere un enfoque orientado a resultados y al fortalecimiento de la cultura organizacional. (World Economic Forum, 2023).

Estas prácticas contribuyen a que el capital humano sea gestionado como un activo estratégico sostenible, alineado con los pr

incipios de responsabilidad social corporativa y gobernanza organizacional.

Conclusión

La transformación digital de los mercados laborales ha redefinido profundamente la forma en que las organizaciones identifican, atrae y gestionan el talento humano. La contratación global, facilitada por las tecnologías digitales, permite acceder a profesionales altamente calificados sin restricciones geográficas, lo que representa una oportunidad significativa para la competitividad empresarial. Sin embargo, este nuevo escenario también plantea desafíos importantes en materia de regulación laboral, protección de datos, gestión intercultural y sostenibilidad organizacional. Las empresas que participan en la economía digital deben reconocer que el capital humano constituye uno de sus activos estratégicos más valiosos, y que su gestión requiere enfoques integrales que combinen tecnología, ética empresarial y cumplimiento normativo.

En el caso de México, la creciente integración en la economía global, así como el fenómeno del *nearshoring* y la expansión del trabajo remoto, están impulsando la necesidad de fortalecer los marcos de cumplimiento laboral y las competencias digitales de las organizaciones. En este contexto, la administración digital del talento debe orientarse no solo a mejorar la eficiencia organizacional, sino también a promover condiciones laborales dignas, inclusivas y sostenibles.

En última instancia, la gestión efectiva del talento global en entornos digitales requiere que las organizaciones adopten una visión estratégica basada en la innovación, la responsabilidad social y el respeto a la diversidad cultural. Solo a través de este enfoque será posible construir organizaciones resilientes, capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y sociales que caracterizan al mundo del trabajo contemporáneo.

CAPITULO 4

Casos de administración híbrida, la gestión de la cultura organizacional y la evaluación de resultados en América Latina

El estudio analiza cómo las organizaciones latinoamericanas diseñan e implementan modelos de trabajo híbrido, es decir, jornadas laborales que tienen una parte de forma presencial y otra como teletrabajo; examinando la relación entre cultura organizacional, liderazgo, capacidades digitales, bienestar, equidad e innovación, cuando se implementa dicha forma de trabajo. Se realiza el estudio a través de un enfoque cualitativo interpretativo y un estudio de casos múltiples, incluyendo empresas latinoamericanas; se comparan prácticas, desafíos y mecanismos organizacionales asociados al trabajo híbrido. La investigación integra análisis documental, fuentes oficiales y literatura especializada para comprender cómo las condiciones estructurales y digitales de la región moldean la experiencia laboral. Los hallazgos muestran avances en formalización, digitalización y bienestar, pero también brechas persistentes en equidad, liderazgo distribuido y capacidades tecnológicas, en donde la desigualdad digital condiciona la adopción efectiva del modelo híbrido.

5.1 Antecedentes del trabajo híbrido en América Latina.

La administración híbrida emergió como respuesta a la pandemia y a la aceleración de la transformación digital, configurándose como un modelo que combina trabajo presencial y remoto, así también reestructura prácticas organizacionales, culturales y tecnológicas. La literatura coincide en su carácter multidimensional: Demerouti (2014) y Gajendran y Harrison (2007) muestran

que las nuevas formas de trabajo modifican condiciones laborales, vínculos psicosociales y bienestar. Desde los estudios organizacionales, Schein (2010), Cameron y Quinn (1999) y Denison (1990) evidencian que los modelos híbridos obligan a revisar supuestos culturales, mecanismos de cohesión y percepciones de equidad.

Asimismo, la capacidad de las organizaciones para sostener esquemas híbridos depende de su infraestructura y estrategia digital (Bharadwaj et al., 2013; CEPAL, 2022), mientras que el liderazgo distribuido y empático se vuelve central para coordinar equipos dispersos (Bolden, 2011; Scholz, 2024). La evidencia también subraya la necesidad de marcos de evaluación orientados a resultados (Drucker, 1954; Kaplan y Norton, 1996) y de políticas de bienestar que mitiguen la fatiga digital (Danna y Griffin, 1999).

En América Latina, la desigualdad digital, las brechas de género y la heterogeneidad organizacional condicionan la adopción del trabajo híbrido (CEPAL, 2021). Casos como Itaú, Mercado Libre, Bimbo, Globant, Falabella, Banco Inter y Banco de Bogotá muestran avances en formalización, rediseño de espacios y digitalización, pero también desafíos persistentes en equidad, liderazgo y capacidades tecnológicas.

Este estudio se propone analizar cómo las organizaciones latinoamericanas diseñan e implementan modelos híbridos, explorando las relaciones entre cultura, liderazgo, capacidades digitales, bienestar y equidad. A través de un enfoque cualitativo interpretativo y un estudio de casos múltiples, se busca comprender los mecanismos organizacionales que configuran estas experiencias y examinar, de manera particular, cómo la desigualdad digital condiciona la adopción del trabajo híbrido en la zona. Con ello, se contribuye a un campo emergente que requiere marcos analíticos integrales y evidencia comparada para orientar políticas, prácticas y líneas de investigación futura.

5.2 Cultura Organizacional en la administración híbrida

Fue a mediados de los años 70 que se utilizó el término *telecommuting* para definir criterios de trabajo donde sus sistemas de comunicación le permitían a sus trabajadores trabajar en oficinas cercanas sin viajar a su oficina central, uno de los problemas que se abordaron fue mantener la cultura organizacional aun cuando no estuvieran cercanos en su centro de trabajo, pues la preocupación era que los trabajadores se sintieran aislados, en la actualidad y a raíz de la pandemia en el año 2020, el formato de teletrabajo fue implementado por

organizaciones de todo el mundo, por consecuencia se actualizó la teoría sobre el trabajo remoto. Esta forma de trabajo durante la prepandemia aumentaba la satisfacción laboral y equilibraba el ámbito profesional y familiar que, por contraste, se generaron una serie de problemas psicológicos y organizacionales postpandemia, debido al carácter repentino y obligatorio con que se implementó tanto en las organizaciones que podían hacerlo como en la que no estaban preparadas para hacerlo. Por consecuencia el teletrabajo postpandemia generó una serie de reformas en las organizaciones que provocaron cambios culturales que se pueden percibir y entender de forma cualitativa (Morales y Morales, 2024).

Lo anterior nos lleva a preguntar, ¿Cuál es la cultura organizacional ideal para las empresas que hoy llevan a teletrabajo de forma cotidiana? La cultura ideal para una empresa puede ser muy diferente para otra empresa, por lo que cada empresa requiere para lograr sus objetivos estratégicos enfocarse en la cultura que debe desarrollar para alcanzarlos, es decir, una empresa cuyo propósito en la innovación tecnológica, requerirá de una cultura de creatividad, de trabajo en equipo, propositiva y con un ambiente armónico; si la empresa se dedica a la investigación y desarrollo médico se deberá fomentar la paciencia, la precisión, además debe fomentar valores como la mejora continua, excelencia operacional, ética, seguridad, austeridad, lo que lleva a visualizar la diferencia entre ambas (Rojas, 2022)

Los integrantes en las organizaciones deben conocer sus estrategias y los resultados que desean obtener, de esa forma, la cultura establecida debe impulsar el cumplimiento de sus metas y objetivos, para Álvaro Rojas (2022) en su libro “El eslabón perdido del liderazgo”, considera que cambiar una cultura es como cambiar el carácter de una persona, hecho que es muy difícil, sin embargo, sugiere que, en lugar de cambiar la cultura se debe alinear la cultura, estrategia y resultados, por lo que la pregunta es ahora ¿Cuál cultura se debe definir y qué nos ayudará con nuestros objetivos?. Si bien el líder es un formador de cultura será quien deba permear la cultura en la organización (Rojas, 2022).

5.3 El liderazgo en el trabajo híbrido.

Por lo anterior es importante que los líderes recuperen la esencia de liderazgo y redescubran el principio, de poder y la autoridad, debiendo considerar que aunque la cultura es elemento intangible e invisible se fortalece con objetividad y planeación intencional; adaptarse con el compromiso de la dirección; definir los principales conceptos claves de la cultura; estar insertos en las normas y

códigos de convivencia; ser coherentes con los valores corporativos; los propósitos deben estar bien definidos y los objetivos ambiciosos, es decir que los objetivos se convierta en resultados logrados; las metas en indicadores y en planes tácticos para lograr el plan para fortalecer la cultura organizacional propuesta; que el diseño de productos y servicios influyeran su cultura, donde se promueva la ética empresarial; la integración de talento compatible con la cultura a desarrollar; la implantación por escrito de acciones no negociables, es decir, las faltas deben ser sancionadas; y además se debe hacer visible cuando las cosas salen bien para fortalecer los cimientos de la organización (Rojas, 2022).

Por lo tanto, el rol del liderazgo se ve afectado, debido a que la cultura organizacional en el trabajo a distancia, pues cambia la concepción del tiempo, las relaciones interpersonales, valores y normas, las creencias y las actitudes, el desarrollo profesional, la ética laboral, así como la motivación, dando como resultado la generación de efectos positivos y negativos en la conversión al trabajo a distancia en el proceso de cumplimiento de objetivos (Blattner, 2021).

5.4 Metodología de la investigación.

La investigación se desarrolla bajo una metodología cualitativa interpretativa, orientada a comprender cómo las organizaciones latinoamericanas construyen, implementan y experimentan los modelos de trabajo híbrido en sus organizaciones, con este enfoque se permite analizar significados, prácticas, percepciones y dinámicas culturales de las organizaciones. Se eligieron empresas con una muestra no probabilística. Elegida por disponibilidad de información, lo anterior se muestra en la siguiente matriz de análisis.

Pregunta de investigación	Objetivo	Hipótesis	Metodología	Instrumentos	Variables
¿Las empresas de han adaptado favorablemente al modelo de trabajo Híbrido? ¿Cuáles son los retos y desafíos más importantes que han tenido que enfrentar?	Analizar cómo las organizaciones latinoamericanas diseñan, implementan y experimentan modelos de trabajo híbrido, identificando las relaciones entre cultura organizacional, liderazgo, capacidades	La manera en que las organizaciones latinoamericanas diseñan e implementan modelos de trabajo híbrido se relaciona con sus prácticas culturales, capacidades digitales y estilos de liderazgo,	Cualitativa	Análisis teórico. Diseño de estudios de siete unidades de análisis de empresas latinoamericanas. Diseño comparado para identificar patrones, divergencias y mecanismos organizacionales que explique	Administración Híbrida. Cultura organizacional. Liderazgo para modelos híbridos. Capacidades digitales y brecha tecnológica Bienestar, equidad de entorno laboral.

	digitales, bienestar, equidad e innovación	configurando experiencias diferenciadas de bienestar, equidad y productividad		la adopción de trabajo híbrido Análisis de informes en reportes de páginas web.	Gestión de riesgos del trabajo híbrido Innovación y La gestión de la administración híbrida y sus resultados
--	--	---	--	--	---

Nota: Elaboración propia.

5.5 Patrones comunes del trabajo híbrido

El trabajo híbrido se ha convertido en una tendencia que pretende generar un balance para los profesionales entre la vida laboral y la vida personal, estos modelos híbridos ofrecen oportunidades y retos, por lo tanto es importante considerar que se debe equilibrar la flexibilidad con la eficiencia operativa en funciones de las necesidades específicas de una organización, en su implementación se debe considerar por los diferentes tipos de teletrabajo, la productividad, la comunicación interna, los beneficios del trabajo a distancia y sus desafíos.

Los diferentes tipos de teletrabajo o trabajo a distancia son trabajo mixto o a distancia y presencial, donde se combina el trabajo en la oficina de forma presencial y determinados días a distancia; el trabajo a tiempo completo a distancia, que es en una ubicación física permanente, que casi siempre es en domicilio de trabajador; y trabajo móvil donde el trabajador no tiene un lugar de trabajo como tal, como, por ejemplo, técnicos de mantenimiento (Edenred, 2022).

En relación a las ventajas del teletrabajo para la empresa se puede mencionar la retención de talento, para dar oportunidad a los trabajadores que por motivos personales requieren esta posibilidad; el acceso a un mayor número de trabajadores que trabajen desde cualquier parte del mundo con las competencias necesarias que optimicen la productividad de la organización; ahorro en gastos de oficina; se busca equilibrar la vida personal y laboral de los colaboradores, que repercutirá en la motivación y productividad de los mismos; asumir el costo de contratación de mano de obra altamente calificada; ubicación de la empresa a un área urbana altamente calificada, ya que requiere del uso de menos espacio y energía y por lo tanto reduce sus gastos en ese rubro; y se considera que se valora más el tiempo de un compañero de trabajo (Edenred, 2022).

En el caso de las desventajas de esta modalidad de dificulta el control del equipo de trabajo, no se sabe cómo lo están haciendo y con una menor supervisión se puede deteriorar la calidad del trabajo; como posiblemente no se tenga acceso a programas de formación se debilita el desarrollo de habilidades de los colaboradores; se pierde seguridad en el manejo de información confidencial; incremento de los costos de comunicación; lo más delicado, decremento del espíritu de equipo, pues los miembros están separados físicamente (Edenred, 2022).

Con base en lo anterior se presentan las siguientes Tablas de Constructos, con variables, teorías, indicadores y fuentes de datos para el estudio de la administración híbrida, cultura organizacional y evaluación de resultados en América Latina.

Tabla 18
Administración híbrida

Constructo dimensión	Variables asociadas	Teorías autores	Indicadores definidos para cada variable
Administración híbrida	Modalidad de trabajo, Frecuencia de teletrabajo, Acceso a infraestructura digital	Demerouti (2014); Gajendran y Harrison (2007)	Porcentaje de empleados en modalidad híbrida Número de días remotos por semana Porcentaje de empleados con acceso a internet y dispositivos

Nota. Elaboración propia.

Se puede observar en la tabla, las variables asociadas a la modalidad híbrida e indicadores representativos acorde a la modalidad híbrida, frecuencia e infraestructura.

Tabla 19
Cultura Organizacional

Constructo dimensión	Variables asociadas	Teorías autores	Indicadores definidos para cada variable
Cultura organizacional en entornos híbridos	Cohesión cultural, Comunicación interna, Confianza organizacional, Percepción de equidad	Schein (1985, 2010); Cameron y Quinn (1999); Denison (1990)	Índice de pertenencia organizacional Frecuencia de comunicación interna Nivel de confianza reportado Percepción de trato equitativo

Nota. Elaboración propia

Respecto a la cultura a la cultura organizacional, la tabla muestra los indicadores de comunicación, pertenencia, confianza y equidad dentro del entorno laboral que se consideran en esta investigación

Tabla 20

Capacidades digitales y brecha tecnológica

Constructo dimensión	Variables asociadas	Teorías autores	Indicadores definidos para cada variable
Capacidades digitales y brecha tecnológica	Acceso a dispositivos, Conectividad, Competencias digitales	Bharadwaj et al. (2013); CEPAL (2022)	Porcentaje de empleados con computadora propia Velocidad promedio de conexión

Nota. Elaboración propia

Con relación a las capacidades digitales y brecha tecnológica, la tabla muestra que competencias digitales, conectividad y acceso a la tecnología que se deben desarrollar, se consideran en este estudio.

Tabla 21

Liderazgo para modelo híbridos

Constructo dimensión	Variables asociadas	Teorías autores	Indicadores definidos para cada variable
Liderazgo para modelos híbridos	Liderazgo empático, Gestión por resultados, Inclusión de trabajadores remotos	Bolden (2011); Scholz (2024); Bass (1985)	Frecuencia de retroalimentación Porcentaje de metas cumplidas por equipos remotos Nivel de inclusión percibida

Nota. Elaboración propia

En lo relativo la ejecución de liderazgo, como empatía, inclusión y gestión de resultados, se consideran dentro de los indicadores definidos para cada variable.

Tabla 22

Evaluación de resultados en modelos híbridos

Constructo dimensión	Variables asociadas	Teorías autores	Indicadores definidos para cada variable
Evaluación de resultados en modelos híbridos	Productividad, Cumplimiento de metas, Calidad del trabajo, Innovación	Kaplan y Norton (1996); Drucker (1954)	Indicadores de desempeño (KPIs) Porcentaje de cumplimiento de objetivos Índice de calidad percibida

			Número de innovaciones implementadas
--	--	--	--------------------------------------

Nota. Elaboración propia

La tabla muestra las variables asociadas a la productividad, logro de metas e innovación que fueron observadas en esta investigación.

Tabla 23

Bienestar y experiencia del empleado

Constructo dimensión	Variables asociadas	Teorías autores	Indicadores definidos para cada variable
Bienestar y experiencia del empleado	Fatiga digital, Balance vida-trabajo, Satisfacción laboral	Danna y Griffin (1999); Morgan (2017)	Nivel de estrés reportado Índice de equilibrio vida-trabajo Nivel de satisfacción con el trabajo remoto

Nota. Elaboración propia

Se consideraron también las variables asociadas a bienestar y experiencia, así como el trazo de indicadores de nivel de estrés, satisfacción y equilibrio vida personal y laboral en relación con niveles de satisfacción en el trabajo remotos, como lo muestra la tabla.

Tabla 24

Equidad y acceso en el trabajo híbrido

Constructo dimensión	Variables asociadas	Teorías autores	Indicadores definidos para cada variable
Equidad y acceso en el trabajo híbrido	Brecha de género, Brecha socioeconómica, Acceso a oportunidades	Greenberg (1987); CEPAL (2021)	Porcentaje de mujeres en puestos remotos Acceso a capacitación por nivel socioeconómico Participación en proyectos estratégicos

Nota. Elaboración propia

Lo relativo en acciones de equidad, como disminución de la brecha de género, brecha socioeconómica e interseccionalidad, también fueron observadas en esta investigación, como se muestra en la tabla.

Tabla 25*Ciberseguridad y gestión del riesgo*

Constructo dimensión	Variables asociadas	Teorías autores	Indicadores definidos para cada variable
Ciberseguridad y gestión del riesgo	Incidentes reportados, Protocolos de seguridad, Capacitación en seguridad digital	NIST (2018); OEA (2020)	Número de incidentes de seguridad Porcentaje de empleados capacitados en ciberseguridad Implementación de autenticación multifactor

Nota. Elaboración propia

También se observaron las variables consideradas en cuanto a protocolos de capacitación de seguridad digital, como lo muestra la tabla.

Tabla 26*Innovación y rediseño de procesos*

Constructo dimensión	Variables asociadas	Teorías autores	Indicadores definidos para cada variable
Innovación y rediseño de procesos	Digitalización de trámites, Automatización, Nuevos modelos de servicio	Tidd y Bessant (2013); OCDE (2020)	Porcentaje de procesos digitalizados Reducción de tiempos de atención Nuevos canales de servicio implementados

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a las variables e indicadores definidos en materia de innovación y rediseño de procesos, también fueron observados en esta investigación como lo muestra la tabla.

5.6 Situación de la administración híbrida.

Grupo Bimbo, en el año 2022, ha redefinido el puesto de trabajo con video colaboración, e inicio un despliegue de soluciones Logitech en sus oficinas de Barcelona, con el objetivo de extrapolar el proyecto a todas las sedes en España y equipando 40 salas y 900 puestos de trabajo, grupo Bimbo se apertura a una nueva interacción de profesionales, proveedores y clientes, donde más haya de fomentar la competitividad busca reducir costos y tiempos de desplazamiento, impactando a su cultura organizacional, Bimbo se permite incorpora el concepto de oficina abierta, ofrece entornos de trabajo seguros, flexibles e

interoperable, además del uso de *Meetup* en su conferencias, aumentando la productividad y agilidad en los procesos. (Redestelecom, 2022).

Durante el año de 2025, en cuanto a liderazgo Bimbo, además de incorporarse en la transformación de digital de sus proceso y la búsqueda se el bienestar de sus colaborades de un total de 80 iniciativas socialmente reconocidas como excelentes , con siete prácticas las que le fueron premiadas en el ámbito de dimensión social y reconocidas como excepcionales, entre otras: la creación de entornos seguros, inclusivos y equitativos; promoviendo el respeto y la preservación de recursos naturales estratégicos de su cadena de valor; contribuir a los ODS de la agenda en 2030, en cuanto a sostenibilidad; cultivar una cultura de confianza con sus grupos de interés con ética y transparencia; fortaleciendo el respecto a la diversidad, con la promoción de actuaciones inclusivas y equitativas; fomentando la innovación en su modelo de negocios; atendiendo a sus clientes con experiencias significativas en el consumo de sus producto; y la transformación digital, de la cual obtuvo doble reconocimiento, al incorporar la inteligencia artificial como clave para redefinir modelos de actuación empresarial y conservar el liderazgo (Bimbo, 2025).

En el caso de Mercado Libre y su controlada Mercado Pago, es a partir de año 2021, dos años después de la pandemia que deciden aborda el trabajo híbrido como una forma de trabajo desde casa y asistir a la oficina, decisión que se toma principalmente para la atracción de talento, minimizando la rotación de colaboradores a través de mejor remuneración y condiciones de trabajo con horarios más flexibles (Roadshow, 2021).

A más de cuatro años en 2025, ha tenido a bien incorporar la inteligencia artificial en sus procesos de negocio y considera que los robots no están reemplazando a su personal, la idea central es eliminar las tareas que afectan físicamente a sus trabajadores, su trabajo hibrido exige que sus directivos acudan de 1 o 2 días a la semana, y ofertar trabajo totalmente a distancia a otros colaboradores, sin embargo, los invita a compartir espacio físico una vez por semana. Se puede observar que hoy se rigen por el concepto de meritocracia inclusiva, pues buscan equilibrar también la brecha de género y raza, a esta fecha el 46% de su personal son mujeres y el 28% de puestos de liderazgo están ocupados por mujeres (El Financiero, 2025).

Para *Globant Stay Relevant*, como a la mayoría de las empresas, la pandemia ocasiono que la digitalización, la automatización y la interacción virtual, los enfrente aun nuevo desafío de un nuevo formato de trabajo, de acuerdo a su

informe Tendencias 2022, las organizaciones debe ofrecer los elementos necesarios para impulsar el trabajo colaborativo y la productividad en un modelo híbrido, siendo el trabajo y la gestión remota lo que permitirá la implementación de políticas que apoyen a los trabajadores a mantener un buen equilibrio entre el trabajo y la vida en casa. Es a través de los datos y la IA que se promueve hoy una nueva cultura de trabajo acorde a la nueva organización de trabajo híbrido (Globant, 2022).

De acuerdo al informe de CESUAI, la empresa Global en el año 2024, enfatizó la importancia del trabajo en equipo, que es la suma de habilidades individuales, donde se integran tres claves, confianza, respeto y unidad en la diversidad, así como la comprensión de que la fuerza del equipo es sincronizar movimientos, confiando que la unión armonizada hace el viaje más placentero, sin embargo la implementación de la inteligencia artificial genera la pregunta, ¿se está preparado para hacerlo y no morir en el intento?. Globant aclara que la IA nos acompaña e interactuamos con ella a través de diferentes usos, como el uso de *Google Maps*, plataformas *streaming*, recomendaciones de inversión, etc., se debe considerar que la IA Generativa, permite integrarse en el ámbito laboral apoyando por ejemplo las consultas de correos electrónicos, así como la gestión constante buscando respuestas más exactas, lo que implica potenciar procesos de contratación, cultura y muy importante, gestión de talentos. Para detectar talento la Globant crea *Augmented Recruiting*, donde la empresa se apoya en evaluación de competencias, experiencia y motivaciones e interese entes otros (CESUAI, 2024)

En materia de trabajo colaborativo utilizan Start Me Up, que apoya a su cultura organizacional, con conexión continua, escucha empática y desarrollo dinámico, logrando buenos resultado como más interacción entres colaboradores y aumento de la participación, aun en el desarrollo del trabajo remoto (CESUAI, 2024)

Banco de Bogotá en su informe de Gestión y Sostenibilidad 2023, se enfocaron en una cultura organizacional basada en actitudes y valores como equidad e inclusión, incorporación de la diversidad, trabajo colaborativo, creatividad e innovación con los colaboradores y la integración de un liderazgo inspirador. Empresa que por cuarto año consecutivo obtuve el reconocimiento por *Great Place to Work* (GPTW), por sus estrategias a favor del bienestar y desarrollo de sus colaboradores, con sus resultados con un crecimiento constante en medición del clima laboral; con la integración de mujeres y hombres con equidad; por

demostrar que todos su colaboradores activos tienen contrato indefinido y la diversidad de género existe por tipo de contrato; su bajo número de incidentes por discriminación y acoso; la integración del trabajo híbrido en sus operaciones; y la promoción de cierre de brechas de talento digital, entre otras (Banco de Bogotá, 2023).

Para New Center Microsoft Latinoamérica (2024), Banco de Bogotá ha demostrado un total compromiso con la innovación y ha sido pionero en adoptar el universo virtual tridimensional, inmersivo y compartido (metaverso), como pilar en la formación de equipos de trabajo colaborativo, así también con catalizador para un ambiente de trabajo armonioso y continuar con la construcción de una cultura organizacional inclusiva, innovadora y con orientación a la creación de conocimientos de forma presencial o virtual (News Microsoft, 2024)

Al inicio del año 2022 noticias de Perú, publico que Banco Falabella obtuvo resultados favorecedores en materia de eficiencia en el esquema de trabajo híbrido, lo que le permitió recuperar ventas y mayores transacciones a diferencia de los resultados obtenidos en el año 2020 (Perú-Retail, 2022). *Great Place to Work* le otorgo a Fabella Retail el segundo lugar en el año 2022, este reconocimiento fue por el desarrollo de buenas prácticas laborales y debido a que su cultura organizacional se basa en la promoción de liderazgos y el desarrollo de talentos dentro de un clima de colaboración, fomentando autonomía en la toma de decisiones y la incorporación de la innovación y el crecimiento profesional de sus colaboradores (Falabellaretail, 2022).

En su resumen de impacto 2021, el Banco Itaú de Uruguay, acorde a su estrategia de sustentabilidad, donde para avanzar hacia el negocio sostenible definió diez compromisos, de los cuales, los que impactan hoy a una nueva cultura organizacional mencionamos: Gestión inclusiva, Gestión responsables de recursos, ética y las relaciones de los negocios. Obtuvo el premio DERES, que es el Reconocimiento las buenas prácticas alineadas con los ODS, entre ellos el objetivo 5 Igualdad de Género; el Objetivo 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico; el objetivo 10, Reducción de la Desigualdades, el objetivo 16, Paz, Justicia e Instituciones Sólidas y 17 Alianzas para lograr objetivos (Banco Itaú, 2021).

En entrevista con Sergio Fajerman, director de Recursos Humanos de Itaú, Bloomberg menciona que cada seis meses los miembros de Consejo de Administración analizan si el modelo de jornada laboral es adecuado o no, ya

que este modelo combina tres modelos: presencial, híbrido con ocho días al mes en la oficina y totalmente a distancia. En esta entrevista realizada a finales del año 2025 todo avanzaba de forma adecuada, se ha considerado que el uso de la IA generativa es una herramienta que puede aumentar la productividad (Bloomberlinea, 2025)

Recientemente de acuerdo con lo publicado en el año 2026 por Genbeta, el Banco Itaú ha tenido resultados poco favorables respecto de la autonomía responsable de sus colaboradores durante los procesos de evaluación del desempeño utilizando la IA, y así como unos colaboradores han quedado perplejos, otros han tenido evaluaciones positivas de productividad. La tendencia del sector indica que, en Brasil, cerca el 70% de los empleados del banco trabajan a distancia o en modelo híbrido. Cabe señalar que esta nueva forma de trabajar tiene una variedad de desafíos que se debe afrontar (Genbeta, 2026)

Respecto al Banco Inter de Brasil, anteriormente conocido como Banco Intermedium, para llegar a su actual modelo híbrido, que este sea productivo y además se mejore el clima laboral, incorporó el concepto Bi Flex, que integra tres pilares, ser flexible, confiables y comprometido, por parte de los colaboradores, en 2022 el trabajo presencial era del 60% y el teletrabajo del 40%. Dentro de las acciones que se llevaron a cabo fue la creación de una plataforma con más de 2500 cursos en línea, enfocados a desarrollar habilidades de liderazgo, manejo de entornos virtuales, adaptación al cambio, como ser más productivos, temas de salud en el trabajo a distancia, lo que a su vez generó un canal eficiente de comunicación entre sus colaboradores (Itahora, 2022)

Actualmente de acuerdo con Neofeed, Inter fue de los bancos digitales precursores en Brasil, que una vez consolidado su modelo en su país expande operaciones en EE. UU., ahora da los primeros pasos para crear *Inter Science*, su centro de investigación avanzada centrada en la computación cuántica, IA y tecnología *blockchain*, convirtiendo en una empresa tecnológica que además es un Banco.

5.7 Resultados y análisis

A continuación, se muestran las siguientes tablas comparativas de casos de administración híbrida en América Latina de las empresas analizadas, se integran las evidencias y características más relevantes de cada caso de investigado.

Tabla 27*Itaú Unibanco Holding, (2026)*

Empresa	País	Evidencia de trabajo	Característica	Fuente pública
Itaú	Brasil Chile	Implementó el programa Itaú Flex desde 2021, permitiendo a empleados administrativos trabajar 2-3 días remotos por semana. Ha rediseñado sus oficinas para fomentar la colaboración y ha publicado políticas de teletrabajo en su portal corporativo	Modelo híbrido estructurado, rediseño de espacios	https://www.itaubr.com.br/sobre-itaubr/relaciones

Nota. Elaboración propia.

En esta primera tabla se muestra evidencia de las estrategias de Itaú respecto en materia de infraestructura y diseño de espacios en trabajo remoto.

Tabla 28*Mercado Libre Inc., (2026)*

Empresa	País	Evidencia de trabajo	Característica	Fuente pública
Mercado Libre	Argentina México Brasil Colombia Chile	Cuenta con la política Flex Work, que permite a los empleados trabajar 2 días presenciales y 3 remotos. Ha rediseñado sus oficinas como hubs de innovación y publica reportes ESG con detalles sobre su modelo híbrido ESG son reportes de desempeño de su empresa en los temas medioambiental, social y de gobernanza.	Trabajo flexible, enfoque en employee experience, inversión en tecnología colaborativa.	https://investor.mercadolibre.com

Nota. Elaboración propia.

En relación con Mercado Libre la tabla muestra como incorpora días específicos para el trabajo remoto y presencial, así como la importancia de la evaluación del desempeño enfocado a temas ambientales, sociales y de gobernanza.

Tabla 29*Grupo Bimbo, (2026)*

Empresa	País	Evidencia de trabajo	Característica	Fuente pública
Grupo Bimbo	México	Desde 2022 implementó el programa Trabajo Híbrido Bimbo, permitiendo 2 días presenciales y 3 remotos en áreas administrativas. Publica reportes anuales con métricas de trabajo flexible.	Modelo híbrido formal, enfoque en bienestar y flexibilidad, métricas de desempeño.	https://www.grupobimbo.com/es/press

Nota. Elaboración propia.

De Grupo Bimbo, se muestra que, otorga días específicos de trabajo remoto y presencia con enfoque de trabajo flexible, sin perder de vista la evaluación del desempeño.

Tabla 30*Globant, (2026)*

Empresa	País	Evidencia de trabajo	Característica	Fuente pública
Globant	Argentina Colombia México Uruguay	Opera bajo el modelo Globant Anywhere, que permite trabajar desde cualquier lugar. Las oficinas funcionan como espacios de coworking voluntario. Publica informes de talento y cultura.	Trabajo remoto total o parcial, cultura digital, liderazgo distribuido.	https://www.globant.com/about

Nota. Elaboración propia.

Globant permite trabajar desde cualquier lugar y se enfoca en el liderazgo, talento y cultura digital, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 31
Banco de Bogotá, (2026)

Empresa	País	Evidencia de trabajo	Característica	Fuente pública
Banco de Bogotá	Colombia	Implementó teletrabajo regulado por la Ley 1221. Aplica modelo híbrido en áreas administrativas, con programas de bienestar y capacitación digital.	Modelo híbrido regulado, enfoque en equidad y modernización administrativa.	https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la regulación de modelo híbrido en Banco de Bogotá con enfoque de equidad y programas de bienestar en su administración, como se observa en la tabla.

Tabla 32
Falabella, (2026)

Empresa	País	Evidencia de trabajo	Característica	Fuente pública
Falabella	Chile Perú Colombia	Implementó la política 'Trabajo Flexible Falabella', con esquemas híbridos en áreas corporativas. Publica reportes de sostenibilidad con datos sobre su modelo de trabajo.	Trabajo híbrido estructurado, rediseño organizacional, inversión en transformación digital.	https://falabella.com/noticias/

Nota. Elaboración propia.

Falabella, implementa el trabajo híbrido con un enfoque de sostenibilidad y transformación digital, como se observa en la tabla.

Empresa	País	Evidencia de trabajo	Característica	Fuente pública
Banco Inter	Brasil	Aplica modelo híbrido en áreas administrativas. Sus	Modelo híbrido digital first, oficinas	https://ri.bancointer.com.br/

		oficinas están diseñadas para la colaboración y ha sido reconocido como empresa flexible en rankings nacionales.	colaborativas, enfoque en resultados.	ter.com.br
--	--	--	---------------------------------------	------------

Nota. Elaboración propia.

Banco Inter, ha diseñado sus oficinas para el trabajo colaborativo que aporte a su modelo híbrido un trabajo con enfoque a resultados, como se observa en la tabla.

Como se ha mencionado el trabajo en las organizaciones en sus diferentes modalidades, presencial, semipresencial y totalmente a distancia ha estado marcado por una serie de cambios en la dinámica del área de recursos humanos, su expansión en el mercado, el avance tecnológico, así como la expansión de la inteligencia artificial en los procesos administrativos y de gestión, han impactado en el futuro del mundo laboral, donde lo más importante es la actuación con propósito, bienestar, flexibilidad y humanidad. Lo anterior conlleva alinear la cultura organizacional, sus sistemas y su liderazgo hacia la integración de una fuerza laboral más centrada en el aquí y el ahora, diversa y más demandante de resultados, centrada en la creación y retención de talento, así como adaptativa, con base en lo anterior Wellhub, manifiesta que “las empresas que logren combinar cercanía con agilidad serán las que sobrevivan” (Wellhub, 2026). El cambio en la dirección y gestión de recursos humanos al trabajo híbrido es una realidad y un reto para todas las organizaciones en la actualidad, al que deberán adaptarse de forma ágil y cercana para poder sobrevivir con trabajo, eficiente, productivo y además humanista.

En Itaú, el trabajo híbrido nace de dos causas principales: la necesidad de asegurar continuidad operativa durante la pandemia y la presión estratégica por modernizar un banco tradicional frente a la competencia fintech. La forma típica ha sido un esquema híbrido para áreas corporativas, riesgo, tecnología y análisis, con fuerte inversión en herramientas digitales, mientras que sucursales y atención al público se mantienen presenciales. Los resultados que el banco destaca se concentran en mayor productividad en tareas analíticas, reducción de costos de espacio físico y mejor equilibrio vida-trabajo para el personal de oficina. En términos de cultura, la experiencia ha implicado tensionar una lógica de control presencial muy arraigada y avanzar hacia liderazgo por objetivos, confianza y métricas de desempeño más cualitativas. En 2025 enfrentó una crisis significativa en su modelo híbrido tras el despido de aproximadamente

mil empleados que trabajaban bajo esquemas flexibles. Según reportes el banco realizó durante meses un monitoreo digital intensivo de la actividad de los trabajadores híbridos, detectando casos donde la conexión diaria era tan baja como 20%, frente a un promedio institucional del 75% (Bloomberg y La República, 2025), lo que la empresa calificó como un “abuso de confianza” y utilizó como base para los despidos. Este episodio generó un debate sobre los límites del teletrabajo, la vigilancia digital y la sostenibilidad del modelo híbrido en el sector financiero.

En Mercado Libre, la causa central del trabajo híbrido o remoto es una búsqueda por talento tecnológico y la necesidad de sostener un crecimiento acelerado en toda la región. La implementación se da con alta flexibilidad para equipos de tecnología y producto: totalmente remoto o híbrido, mientras que las oficinas funcionan como hubs de colaboración, innovación y socialización. Los resultados reportados giran en torno a la atracción de talento en múltiples países, la continuidad del negocio digital y la posibilidad de escalar proyectos sin depender de una sola ciudad. La experiencia cultural muestra el reto de mantener una identidad startup en una organización grande, evitando la fragmentación entre equipos muy distribuidos, y cuidando que la autonomía no derive en sobrecarga o picos de trabajo. Para 2026 opera bajo un modelo que prioriza la autonomía y la distribución geográfica del talento, especialmente en áreas tecnológicas. La experiencia cultural muestra un esfuerzo continuo por mantener cohesión e identidad organizacional en equipos, evitando la fragmentación y reforzando protocolos de colaboración (Banco Interamericano de Desarrollo, 2024).

En Grupo Bimbo, el trabajo híbrido surge de la combinación entre continuidad global, cuidado de las personas y eficiencia en funciones corporativas. La forma concreta ha sido habilitar esquemas híbridos para oficinas centrales y áreas de soporte (finanzas, RH, TI, etc.), mientras que plantas de producción y distribución siguen siendo eminentemente presenciales. Los resultados que se destacan incluyen ahorros en costos administrativos, continuidad de operaciones en múltiples países y una percepción positiva de flexibilidad entre el personal de staff. La experiencia cultural es interesante porque se cruza con una tradición organizacional muy paternalista y cercana: el reto ha sido integrar prácticas de flexibilidad, derecho a la desconexión y evaluación por resultados sin perder la sensación de pertenencia y cuidado que caracteriza a la empresa.

En 2026, Grupo Bimbo mantiene un esquema híbrido para funciones corporativas y presencial para plantas y distribución, equilibrando flexibilidad con la naturaleza operativa de su negocio. Los resultados incluyen ahorros administrativos sostenidos, mejoras en bienestar percibido por el personal de oficina y estabilidad operativa global. La experiencia organizacional refleja el desafío de integrar prácticas de flexibilidad y derecho a la desconexión dentro de una cultura históricamente paternalista, buscando evitar brechas de percepción entre personal administrativo y operativo (El Herald, 2024).

Globant, como empresa nativa digital, adopta el trabajo híbrido y remoto principalmente para acceder a talento global y escalar proyectos ágiles en múltiples zonas horarias. Su forma de implementación se basa en equipos distribuidos denominados pods, que pueden trabajar desde distintas ciudades o países, con oficinas concebidas como espacios de cocreación y encuentros presenciales clave. Los resultados más visibles son la capacidad de contratar talento donde esté, la alta movilidad interna y la posibilidad de operar proyectos en cualquier momento. En términos de cultura, la experiencia muestra una tensión permanente, por ejemplo, cómo sostener cohesión, sentido de pertenencia y límites saludables en un entorno donde la conexión digital es constante y el riesgo de sobrecarga puede ser alto.

Globant, como empresa nativa digital, profundizó en 2026 su modelo distribuido basado en equipos pods que operan desde múltiples ciudades y países. Este enfoque ha permitido ampliar la contratación global, aumentar la movilidad interna y ejecutar proyectos en distintas zonas horarias, fortaleciendo su competitividad. No obstante, la experiencia cultural revela algunos riesgos, por lo que la empresa ha intensificado iniciativas de bienestar y límites saludables para prevenir sobrecarga y preservar cohesión (Global, s. f.)

En Banco de Bogotá, el impulso hacia el trabajo híbrido viene de la modernización del banco, la competencia con fintech y la necesidad de asegurar continuidad de los servicios que ofrece. La forma adoptada ha sido un esquema híbrido para áreas corporativas, de riesgo, tecnología y producto, mientras que las sucursales mantienen un componente presencial por la naturaleza del servicio. Los resultados reportados según sala de prensa y fuentes hemerográficas incluyen una mejor capacidad para atraer perfiles digitales, cierta reducción de costos de infraestructura, y una mejora percibida en el equilibrio vida y trabajo del personal. La experiencia cultural ha implicado transitar desde estructuras jerárquicas rígidas hacia modelos más flexibles,

redefiniendo el rol del liderazgo, los mecanismos de supervisión y la confianza en el trabajo no presencial (Banco de Bogotá, 2025). Sin embargo, se detectaron retos que resolver desde hace unos años como la brecha generacional, tecnología y riesgos de la salud (Parra Martínez, et. al. 2020).

Existen ya muchas empresas, sobre todo del sector servicios que han implementado el modelo de trabajo híbrido, en cada una de estas hay experiencias y desafíos que atender. Sin embargo, en este trabajo solo se han tomado en cuenta algunos ejemplos para mostrar.

Conclusión

La investigación se desarrolló bajo un paradigma cualitativo interpretativo, orientado a comprender cómo las organizaciones latinoamericanas construyen, implementan y experimentan los modelos de trabajo híbrido. Este enfoque permitió analizar significados, prácticas, percepciones y dinámicas culturales de las organizaciones, los resultados que han tenido en el mediano plazo.

Se empleó un estudio de casos múltiples, con muestreo dirigido o no probabilístico de organizaciones latinoamericanas que han implementado modelos híbridos. Se identifican algunos casos relevantes en América Latina.

La investigación se desarrolló bajo un paradigma cualitativo interpretativo, para comprender cómo las organizaciones latinoamericanas significan, implementan y experimentan los modelos de trabajo híbrido. Este enfoque permitió analizar percepciones, prácticas, dinámicas culturales y mecanismos organizacionales.

Se identificaron patrones, divergencias y mecanismos organizacionales que explican la adopción y sostenibilidad del trabajo híbrido en la región, y los retos de la administración híbrida y las consecuencias en una región dispareja.

La evolución del trabajo permite y da la pauta al trabajo híbrido, lo que conlleva que “...las organizaciones deben brindar a los empleados opciones para conectarse tanto física como remotamente (Deloitte, 2025)”. Retando a las organizaciones a crear nuevas relaciones más profundas y evolucionar a una cultura que proporcione propósito, y al mismo tiempo flexibilidad, sentido de pertenencia a la organización, y en general bienestar tanto a empleados como a la organización.

Las experiencias de las empresas mostradas en los casos latinoamericanos proporcionan información valiosa con la implementación de trabajo híbrido,

toda vez, que el avance tecnológico, las características de las nuevas generaciones, las acciones de cambio climático, y otros factores impulsan nuevas formas de trabajo como el híbrido. Sin duda se tendrán que implementar esquemas híbridos.

Cada organización tendrá que abordar con su propia estrategia de aprendizaje personalizado con el fin de abordar las necesidades de la organización y de sus empleados, para aprovechar y gestionar adecuadamente la implementación del modelo híbrido, y garantizar que nadie se sienta excluido (Deloitte, 2025), pero también de que se puedan cumplir los objetivos organizacionales.

En el caso de México, se han reglamentado algunos aspectos como: criterios para pago de servicios como internet, energía eléctrica y equipos de trabajo (ordenadores, computadoras, etc.); establecer tiempos de descanso y límites de jornada laboral, y consideraciones de algunas normas oficiales mexicanas. Es que el trabajo híbrido no es una tendencia, sino que llegó para quedarse.

Bibliografía

Abdul, H. R. (2022). The role of employees' technology readiness, job meaningfulness and proactive personality in adaptive performance. *Sustainability*, 14(23), 15696. <https://short.do/ZyKvVf>

Agencia de noticias Agenda Banco. (2020). *Remote first Itaú trabajo remoto de manera permanente y preferencial*. Consultado el 26 de febrero 2026 en: <https://bit.ly/4cJWGTU>

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2021). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 22(2), 40–68.

Álvarez, L. (2023). Liderazgo digital: El nuevo estilo para gerenciar. *Revista Científica Internacional*, 6(1), 61–72.

Arenas, M. (2026). *5 errores comunes en contratos laborales internacionales*. Deel. <https://n9.cl/jgwb2>

Asana. (2024). *Las 11 mejores herramientas de trabajo colaborativo que revolucionarán tu productividad empresarial*. <https://n9.cl/pbw0m>

Asociación de Internet MX. (2021). *Estrés Laboral en México*. <https://n9.cl/4vj5n>

- Atlassian.** (2024). *Trello: Captura, organiza y aborda tus tareas*. <https://trello.com/es>
- Atlassian.** (2025). *Atlassian lanza nuevas funciones para revolucionar los meetings en el trabajo*. Zonamovilidad.es. <https://n9.cl/71o1po>
- Audrin, B., Audrin, C., & Salamin, X.** (2024). Digital skills at work: Conceptual development and empirical validation of a measurement scale. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123279. <https://short.do/WKnCM0>
- Bailey, C., & Madden, A.** (2021). *The search for meaning at work*. MIT Press.
- Banco de Bogotá.** (2023). *Informe de Gestión y Sostenibilidad, Colaboradores y Sociedad*. Recuperado el 15 de febrero de 2026 de: <https://bit.ly/4eHlrCX>
- Banco Interamericano de Desarrollo.** (2022). *The 360° on digital transformation in firms in Latin America and the Caribbean*. <https://n9.cl/4skz8>
- Banco Interamericano de Desarrollo.** (2024). *Transformación digital en la banca latinoamericana: talento, cultura y modelos híbridos*. BID. Recuperado el 25 de marzo de <https://n9.cl/h3fajf>
- Banco Itaú.** (2021). *Resumen de impacto 2021*. Recuperado el 25 de febrero de 2026 de: <https://bit.ly/41TNaJa>
- Banco Mundial & Organización Internacional del Trabajo (OIT).** (2024). *La IA generativa y los empleos en América Latina y el Caribe: ¿La brecha digital es un amortiguador o un cuello de botella?* <https://n9.cl/z81fiu>
- Basch, J. M., Albus, P., & Seufert, T.** (2025). Fighting Zoom fatigue: Evidence-based approaches in university online education. *Scientific Reports*, 15, 7091. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-90973-6>
- Bass, B. M.** (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R.** (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., y Venkatraman, N.** (2023). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.

- Bimbo.** (2025). *Grupo Bimbo alcanza la excelencia en siete categorías de las empresas excepcionales*. Recuperado el 10 de febrero de 2026 de: <https://bit.ly/3OliG9O>
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G.** (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317. <https://goo.su/ueA5f>
- Blattner, H., y Hamasdi, K.** (2023). *Navigating the new norm: Studying organizational culture in the era of hybrid working* (Tesis de maestría, Uppsala University).
- Bloomberg.** (2025). *Itaú despide casi 100 trabajadores tras monitorear su actividad en teletrabajo*. Consultado el día 19 de abril del 2026 en: <https://n9.cl/tkbgqq>
- Bloomberg Línea.** (2025). *Del uso de la IA a la jornada híbrida: así se adapta Itaú a los nuevos modelos de trabajo*. Recuperado el 02 de marzo 2026 de: <https://bit.ly/4tPEY9f>
- Boland, J.** (2021, December 9). Got Zoom fatigue? Out-of-sync brainwaves could be another reason videoconferencing is such a drag. *The Conversation*. <https://goo.su/yJ6Iyv>
- Bolden, R.** (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269.
- Caicedo-Basurto, R., Casanova-Villalba, C., Concha-Ramírez, J., & Rios-Gaibor, C.** (2025). Gestión del talento humano en contextos de trabajo. *Space Scientific Journal of Multidisciplinary*, 28-40.
- CAINTRA.** (2025). *PyMEs Digitales 2025: Programa de capacitación en comunicación digital*. Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E.** (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley.
- Castells, M.** (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.
- CEPAL.** (2021). *Brechas digitales en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

- CEUAI.** (2024). *Construyendo el futuro del trabajo en equipo: Lecciones de Globant para la colaboración digital*. Recuperado el 03 de febrero de 2026 de: <https://bit.ly/4txXLW8>
- Chamorro-Premuzic, T.** (2019). 4 Reasons Talented Employees Don't Reach Their Potential. *Harvard Business Review*.
- Chandler, D.** (2017). *Semiotics: The basics* (3rd ed.). Routledge.
- Chaplin, C. (Dirección).** (1936). *Tiempos Modernos* [Película].
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G.** (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334. <https://goo.su/dQZtYpo>
- Chiavenato, I.** (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I.** (2020). *Gestión del talento humano* (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- Choudhury, P., Crowston, K., Dahlander, L., Minervini, M., & Raghuram, S.** (16 de Noviembre de 2020). Harvard Business School. (J. o. 9, Ed.) doi:10.1186/s41469-020-00087-8
- Clark, R. C., Nguyen, F., & Sweller, J.** (2006). *Efficiency in learning: Evidence-based guidelines to manage cognitive load*. Pfeiffer.
- ClickUp.** (s.f.). *How to use mentions in ClickUp*. <https://clickup.com>
- Cohen, G. L.** (2022). *Belonging: The science of creating connection and bridging divides*. W. W. Norton & Company.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe.** (2021). *El futuro del trabajo y los desajustes de habilidades en América Latina*. <https://goo.su/wk7A>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe.** (2024). *Superar las trampas del desarrollo de América Latina y el Caribe en la era digital: El potencial transformador de las tecnologías digitales y la inteligencia artificial*. <https://goo.su/ezX7Kxq>
- Comision Europea** (2023). *Labour law and employment rights in the European Union*. <https://n9.cl/2033yz>

- CXC Global.** (2025). *6 errores en el reclutamiento internacional (y cómo evitarlos)*.
<https://n9.cl/b9u9fd>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H.** (1986). *Organizational information requirements, media richness and structural design*. *Management Science*, *32*(5), 554-571.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Danna, K., y Griffin, R. W.** (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Deardorff, D. K.** (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266. <http://doi.org/chf27m>
- Demerouti, E.** (2014). New ways of working: Impact to working conditions, work-family balance and well-being. In *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 123-141). Springer.
- Demerouti, E.** (2023). Strategies for enhancing employee well-being in remote work: An online self-training intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103865.
- Dennis, A. R., & Valacich, J. S.** (1999). *Rethinking media richness: Towards a theory of media synchronicity*. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 1-10.
<https://doi.org/10.1109/HICSS.1999.772701>
- DocuSign.** (2023). *¿Cuántas PYMES cierran al año en México y cómo evitarlo?*
<https://short.do/8ElPdy>
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D.** (2017). *International human resource management* (7th ed.). Cengage Learning.
- Drucker, P. F.** (1954). *The practice of management*. Harper y Row.
- Eco, U.** (1976). *A theory of semiotics*. Indiana University Press.
- Edenred.** (2022). *New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance and well-being*. Recuperado el 20 de marzo de <https://bit.ly/3R0HB9i>
- El Economista.** (2025). *Teletrabajo en 2025, una realidad laboral cada vez menos home y más office*. Consultado el día 20 de abril del 2026 en: <https://n9.cl/4zoft8>

- El Financiero.** (2025). *Mercado Libre dará más “chamba”. Anuncia inversión de más de 13 mil mmd y creación de empleos en Latam.* Recuperado el 13 de febrero de 2026 de: <https://bit.ly/4u8SQLp>
- El Herald Binarío.** (2024). *Bimbo lanza VACANTES 100% remotas para trabajar desde casa con sueldos desde 64 mil pesos.* Consultado el día 20 de abril del 2026 en: <https://n9.cl/0edya>
- Facturama.** (2024). *Conoce los cambios del SAT para el CFDI de Nómina.* <https://acortar.link/t0ESe4>
- Falabella Retail.** (2022). *Falabella Retail, elegida como el segundo mejor lugar para trabajar en Chile y es reconocida por su Programa Haciendo Escuela.* Recuperado el 11 de febrero 2026 de: <https://n9.cl/h7en90>
- Forbes México.** (2024). *Netiqueta digital: normas de comportamiento en el ciberespacio para la eficiencia laboral.* Forbes México. <https://www.forbes.com.mx>
- Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M.** (2022). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 55–78.
- Gajendran, R. A., y Harrison, D. A.** (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gallup.** (2025). *State of the Global Workplace: Global data summary.* <https://n9.cl/yq791>
- Gallup.** (2025, April 23). *Global engagement falls for the second time since 2009.* <https://short.do/Qkiz8W>
- Garrigues.** (2023, noviembre 16). *Implicaciones laborales del uso de aplicaciones de mensajería instantánea.* Blog Laboral. <https://n9.cl/t3uvcp>
- Genbeta.** (2026). *Un gran banco pilló a 1000 empleados que teletrabajaban, pero no usaban el ordenador lo suficiente. Los han despedido a todos.* Recuperado el 13 de marzo 2023 de: <https://n9.cl/o3j3gb>
- GitLab.** (12 de Febrero de 2026). *All Remote - The GitLab Handbook.* Obtenido de <https://n9.cl/rcuta>

- GitLab.** (s.f.). *GitLab's Guide to All-Remote*. Recuperado el 7 de Mayo de 2026, de <https://n9.cl/cmkuje>
- Globant.** (2022). *Desarrollar una cultura basada en datos es la clave del trabajo híbrido*. Recuperado el 5 de febrero 2026 de: <https://n9.cl/k5qfg>
- Globant.** (s.f.). *La innovación como cultura de oficinas Globant*. Consultado el día 28 de abril del 2026 en: <https://n9.cl/qtyam>
- Google.** (2024). *Google Workspace*. <https://n9.cl/pkp7f5>
- Government of Japan.** (2024). *Japanese labour law overview*. <https://n9.cl/fbxq7d>
- GovLoop.** (2025). *Instant messaging vs. email: Best practices for government*. GovLoop. <https://www.govloop.com>
- Greenberg, J.** (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- GS1 México.** (2025). *La situación de las Pymes en 2025: Desafíos y perspectivas actuales*. Blog GS1 México. <https://short.do/Tp8YnG>
- Hall, E. T.** (1966). *The hidden dimension*. Doubleday.
- Hall, E. T.** (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Hall, E. T.** (1983). *The dance of life: The other dimension of time*. Anchor Press.
- Hofstede, G.** (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://goo.su/mFew6>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M.** (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill. <https://goo.su/AXP3J>
- HR Brew.** (2023). *Mexico enacts remote work regulations* <https://goo.su/n8RhZM>
- IMECAF.** (2024, junio). <https://goo.su/nf9RI>
- INAI.** (2024). *Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares*. <https://home.inai.org.mx>
- INEC.** (2024). *Encuesta Estructural Empresarial 2023: Tecnologías de la Información y Comunicación*. Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador.
- INEGI.** (2025). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2024*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx>

- INEGI.** (2025). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2024: Reporte de resultados.* <https://n9.cl/iz8tcs>
- Infobae.** (2025, mayo 29). *Estudio revela cómo afectan las notificaciones de WhatsApp la productividad laboral.* <https://goo.su/YhEqCfQ>
- Instituto Mexicano del Seguro Social.** (2025). *Estrés Laboral.* <https://goo.su/0dNjXK>
- Itahora.** (2022). *Banco Internacional implementa modelo híbrido de trabajo en forma definitiva.* Recuperado de 5 de marzo 2026 de: <https://n9.cl/7zmg2>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P.** (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action.* Harvard Business Press.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E.** (2003). *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M.** (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial.* México: McGraw-Hill.
- L&E Global.** (2024). *Employment law overview: Japan.* <https://goo.su/2BUct>
- La República.** (2025). *Despido masivo en Itaú tras meses de monitoreo de actividad en modo teletrabajo.* Consultado el día 19 de abril del 2025 en: <https://n9.cl/i4nkan>
- Ley de Normas Laborales Justas.** (2025). U.S. Department of labor. <https://acortar.link/J7kL46>
- Ley Federal del Trabajo.** (2025). Congreso de la Unión. <https://goo.su/XumUUm>
- Ley de Normas Laborales** (2018). Japanese law translation. <https://acortar.link/XwQQT4>
- Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T.** (2024). Performance management in a rapidly changing world: Implications for talent management. *Management Decision*, 62(10), 3085-3108. <https://goo.su/eSs2Y>
- Mark, G.** (2024). *El costo de cambio de contexto en el trabajo digital.* [Referencia indirecta; citada en el texto sin fuente original completa].

- Meier, O.** (s.f.). *International remote working: a question of definitions*. Obtenido de MERCER A marsh business: <https://goo.su/DJkjuN>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.** (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Microsoft.** (2025). *Microsoft Teams*. <https://goo.su/v9yqYBu>
- Microsoft & LinkedIn.** (2024). *2024 Work Trend Index annual report: AI at work is here. Now comes the hard part*. <https://goo.su/pkHeu3>
- Ming, G., & Mansor, M.** (2024). Unveiling Digital Leadership: Exploring Models and Theories. *South Asian Journal of Social Sciences & Humanities (SAJSSH)*, 5(4), 1-17. ISSN: 2582-7065.
- Miro.** (2025). *Miro: Pizarra colaborativa online*. <https://miro.com>
- Miteisachssen.** (2023). Derechos y obligaciones de los trabajadores. <https://acortar.link/42SPDf>
- Morales, S. y Morales, O.** (2024). La cultura organizacional en el teletrabajo postpandemia. *Revista Internacional de Organizaciones*, (33), 123-144. Recuperado el 03 de marzo de: <https://goo.su/u8AiiT>
- Morgan, J.** (2017). *The employee experience advantage*. Wiley.
- NeoFeed.** (2026). *Inter traslada la banca al "laboratorio" y abre su centro para tecnologías emergentes*. Recuperado el 15 de febrero de: <https://n9.cl/bslcyh>
- News Microsoft.** (2024). *Construyendo puentes virtuales: La transformación del Banco de Bogotá en el metaverso*. Recuperado el 09 de marzo de: <https://n9.cl/0jovs>
- Nist.** (2018). *Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity*. National Institute of Standards and Technology.
- Notion.** (2025). *Notion: Tu wiki, docs y proyectos todo en uno*. <https://www.notion.so>
- OEA.** (2020). *Ciberseguridad en América Latina y el Caribe*. Organización de los Estados Americanos.
- OECD.** (2020). *Digital Government Index*. OECD Publishing.

- Okdiario.** (2025). *Netiqueta: la empatía en el mundo online*. Okdiario. <https://okdiario.com>
- Organisation for Economic Co-operation and Development.** (2025). *Telework and productivity*. <https://goo.su/iNAF7>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT).** (2023). *El futuro del trabajo híbrido: Desafíos para la salud mental y la desconexión digital en la era de la hiperconectividad*. Informe global de tendencias laborales.
- Organización Internacional del Trabajo.** (2021). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: El papel de las plataformas digitales en la transformación del trabajo*. OIT. <https://goo.su/3DHwPYm>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.** (2019). *OECD Employment Outlook 2019: The future of work*. OECD Publishing. <https://goo.su/ciBMt0>
- Parra Martínez, N., Mendoza Manjarres, V., Meza Parada, D., y Pérez Niño, M.** (2020). *Causas y consecuencias de los riesgos psicosociales ocasionados por el teletrabajo en la gerencia de desarrollo del Banco de Bogotá*. Disponible en: <https://n9.cl/ja0fl>
- Patiño Toro, O. N., & Valencia, J.** (2024). Impacto de la transformación digital en la cultura de las organizaciones modernas. *Ingeniería: Ciencia, tecnología e innovación*, 11(2), 114-127. <https://goo.su/ZuahY>
- Payroll Mexico.** (2024). *Compliance framework for hiring employees in Mexico*. <https://goo.su/QgQtU>
- Peirce, C. S.** (1931-1958). *Collected papers of Charles Sanders Peirce* (Vols. 1-8, C. Hartshorne, P. Weiss, & A. W. Burks, Eds.). Harvard University Press.
- Perú-Retail.** (2022). *Banco Falabella apuesta por el trabajo híbrido para impulsar su crecimiento*. Recuperado el 11 de febrero 2026 de: <https://n9.cl/9aapk3>
- Rafflo, D., & Williams, R.** (2018). Evaluating potential transformational leaders: weighing charisma vs. credibility. *Strategy & Leadership*, 28-34.
- Randstad.** (2026, marzo 13). *El auge del modelo híbrido en México: ¿Qué sectores lideran la oferta laboral hoy?* <https://goo.su/vEYs3>
- Redes Telecom.** (2021). *Bimbo redefine el puesto de trabajo con video colaboración*. Recuperado el 6 de marzo 2026 de: <https://n9.cl/gi3nj>

- RoadShow.** (2021). *Mercado Libre anunció que todos sus empleados podrán trabajar con “formato híbrido” por tiempo indefinido.* Recuperado el 01 de marzo 2026 de: <https://n9.cl/ik1zge>
- Roberson, Q. M.** (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88. <https://goo.su/VM2IW>
- Robert, L. P., & Dennis, A. R.** (2005). *Paradox of richness: A cognitive model of media choice.* *IEEE Transactions on Professional Communication*, *48*(1), 10-21. <https://doi.org/10.1109/TPC.2004.843292>
- Robles Acosta, C., Alviter Rojas, L. E., & Martínez Rodríguez, E.** (2020). Sentido de pertenencia, relaciones intraorganizacionales y participación activa en el desarrollo comunitario: Un análisis de empresas medianas de manufactura en México. *AD-minister*, 36, 31–44. <https://goo.su/aXbMUd>
- RSM.** (2024). *57% de las empresas latinoamericanas no está preparada para adoptar estándares globales de sostenibilidad.* RSM Global Latinoamérica. <https://goo.su/ocYS>
- Safira, M., Sari, R., Muda, I., & Kesuma, S.** (2023). The implementation of attribution theory in leadership: a systematical literature review. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, 9(12), 31872-31885.
- Sağbaş, M., & Erdoğan, F.** (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), e-ISSN 2717-9737.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.** (2023). *NOM-037-STPS-2023, Teletrabajo – Condiciones de seguridad y salud en el trabajo.* <https://goo.su/8guJ3>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.** (s.f.). *WhatsApp en tu centro de trabajo, entre lo práctico y lo correcto.* Observatorio Laboral Mexicano. <https://goo.su/jfcyH>
- Selimović, J., Pilav-Velić, A., & Krndžija, L.** (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees’ expectations and intentions. *Technology in Society*, 66, 101640. <https://goo.su/g6zWu>
- Shea, V.** (1994). *Netiquette.* Albion Books.

- Slack.** (2025). *Best practices for using @mentions*. Slack Blog. <https://goo.su/PEzgod>
- Slack.** (2026). *Best team collaboration tools for productivity in 2026*. Slack Blog. <https://goo.su/Z8C5gk>
- Social Intents.** (2025). *How to use @channel and @everyone in Slack*. Social Intents Blog. <https://goo.su/ybYeo>
- Spacewell.** (2024, mayo 3). *El modelo de trabajo híbrido: ¿Qué es y cómo funciona?* <https://goo.su/sUlix>
- Strayhorn, T. L.** (2018). *College students' sense of belonging: A key to educational success for all students* (2nd ed.). Routledge.
- Sweller, J.** (1988). *Cognitive load during problem solving: Effects on learning*. *Cognitive Science*, 12*(2), 257-285. https://doi.org/10.1207/s15516709cog1202_4
- Tarique, I., & Schuler, R.** (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133. <https://goo.su/6zrge3>
- Teamed Global.** (2026). *Remote work regulations global employer guide*. <https://goo.su/OtWc>
- Tojas, Á.** (2022). *El eslabón perdido del liderazgo 4.0*. Bubok Publishing S.L. Recuperado el 2 de febrero 2026 de: <https://n9.cl/pw49g8>
- Troilo, F.** (2021). *Un modelo de liderazgo digital*. *Palermo Business Review*, Fundación Universidad de Palermo, Argentina.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C.** (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Turkle, S.** (2011). *Alone together: Why we expect more from technology and less from each other*. Basic Books.
- UNESCO.** (2023). *Digital citizenship in Asia-Pacific: Translating competencies for teacher innovation and student resilience*. UNESCO Bangkok. <https://unesdoc.unesco.org>
- UNESCO Montevideo & Eidos.** (2023). *The futures we build: Abilities and competencies for the future of education and work*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org>

- Urrila, L., Siiriäinen, A., Mäkelä, L., & Kangas, H.** (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 157, 104096. <https://goo.su/AkfR4>
- U.S. Social Security Administration.** (2024). 2024 social security changes. <https://acortar.link/IPYV5M>
- Van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M.** (2021). *The platform society: Public values in a connective world* (Updated ed.). Oxford University Press.
- Villace, C.** (2023). Liderazgos del siglo XXI. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 53(138), 1 - 29. <https://goo.su/TXWAeed>
- Virtual Sapiens.** (2022, October 26). *Nonverbal communication cues to feel more human on video PT. 2 – Body language*. Work Life by Atlassian. <https://goo.su/t7oyI>
- Vorecol.** (2024). *Teletrabajo y su impacto en la gestión de recursos humanos*. Obtenido de <https://goo.su/JJCOB>
- Wellhub.** (2026). *6 tendencias y 12 retos para Recursos Humanos en 2026*. Recuperado el 3 de febrero 2026 de: <https://n9.cl/73zrr>
- Wigert, B., Harter, J., & Agrawal, S.** (2023, octubre 9). *El futuro de la oficina ha llegado: es híbrida*. Gallup. <https://goo.su/zgaURH>
- World Economic Forum.** (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. <https://goo.su/KYJEJqH>
- Zarazúa Vilchis, J.** (Diciembre de 2019). Administración de recursos humanos vs. Human Capital Management. Differences, coincidences and contradictions. *Gestión y Estrategia*.
- Zhao, L., & Wu, L.** (2023). How does digital office affect overtime through job autonomy in China? A nonlinear mediating model for the autonomy paradox. *Technology in Society*, 72, 102181. <https://goo.su/BMepyh>

Sobre los autores

Mtro. Mario Aceves Mejía



Egresado del Doctorado en Economía Política del Desarrollo de la BUAP, programa perteneciente a los Posgrados de Calidad de la SECIHTI. Es profesor e investigador de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública, BUAP. Miembro del Padrón de Investigadores de la VIEP-BUAP, así como PRODEP. Perteneció al Cuerpo Académico BUAP-CA-271 “Sistemas de información y análisis financiero-económico social-ambiental en la gestión de organizaciones”. Ha realizado publicaciones indexadas en JSTOR y Elsevier, Investigación Económica UNAM y sus líneas de investigación son la política monetaria, inflación, el crecimiento económico y las finanzas bursátiles. En cuanto a su experiencia laboral en el ámbito financiero, trabajó en MexDer (Mercado de derivados) empresa de Grupo Bolsa Mexicana de Valores en el área de estadística; asimismo como valuador de proyectos en el Centro de Tecnología e Innovación de Grupo de CARSO.

Dra. Martha Elena Báez Martínez



Doctora en Administración Pública, Maestra en Administración y Licenciada en Comunicación. Cuenta con más de 25 años de experiencia como docente certificada en educación superior en México, Europa y Centroamérica. Asesora de empresas e instituciones públicas y privadas en temas educativos, turísticos, organizacionales, género, salud y sustentabilidad. Ha cursado diversos diplomados y participado en proyectos con impacto social en universidades y para los estados de Puebla, Chiapas y Veracruz. Es Directora Ejecutiva de la Red Internacional de Investigadores Científicos (RIIC-FIECYT) Ecuador, editora en jefe de la revista internacional Retos de la Ciencia, así como promotora de la investigación y la transformación de la educación superior en América Latina.

Dra. María Luisa Flores Hernández



Es Licenciada en Contaduría Pública y Auditora, Maestra en Administración (BUAP), maestrante en Derecho de las TIC (INFOTEC) y Doctora en Finanzas (Instituto Suizo Universitario). Profesora en la Facultad de Contaduría Pública de la BUAP, ha coordinado programas académicos, centros de investigación y revistas científicas. Especialista en certificación de calidad, diseño curricular y educación a distancia. Autora y árbitro de publicaciones académicas, ha sido evaluadora en CACECA, CIEES y ANFECA. También se desempeña como coach empresarial y es miembro de organismos profesionales nacionales.

Dra. Rufina Georgina Hernández Contreras



Doctora en planeación estratégica y dirección de tecnología, maestra en docencia universitaria, máster Internacional en sociedad cultura y economía China, contadora y economista. Profesora Investigadora Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). Autora de más de 30 artículos y libros sobre gestión y economía. Actualmente coordinadora de gestión de programas de investigación de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP. Líder del cuerpo académico sistemas de información financiera en gestión de organizaciones. Integrante del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) nivel 1.

Dr. Omar Erick Luna Martínez



Doctor en Administración Pública, Maestro en Administración de la Calidad de la Gestión Pública, Licenciado en Administración de Empresas. Diplomado en Docencia para Educación Superior y en Administración de Instituciones Educativas. Cuenta con diversos artículos publicados en revistas indexadas y capítulos de libros. Su experiencia laboral destaca en la administración pública en instituciones de salud y en empresas canadienses. Es docente con más de 20 años de experiencia en universidades públicas y privadas de México. Miembro de la Red Internacional de

Investigadores Científicos (RIIC - FIECYT) de Ecuador. Ponente en congresos nacionales e internacionales.

Dr. Edmundo Mejía Sánchez



Profesor investigador de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Licenciado en Sociología por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. Licenciado en Contaduría Pública por la Facultad de Contaduría, BUAP. Maestro en Finanzas Públicas por el Instituto de Administración Pública del Estado de Puebla. Maestro en Gobierno y Administración por la Facultad de Administración de la BUAP. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNII).

Dr. José Antonio Macario Méndez Bañuelos



Es docente e investigador con amplia trayectoria en educación superior, tanto en licenciatura como en posgrado. Contador Público y Auditor por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, cuenta con Especialidad en Derecho Fiscal, Maestría en Administración, con Doctorado en Dirección de Proyectos por el Centro de Estudios las Américas, A.C. Cuenta con Certificación Académica en Contaduría Pública por ANFECA. Ha impartido asignaturas en instituciones públicas y privadas del Estado de Puebla. Es autor de artículos académicos publicados en revistas indexadas sobre temas como estrés laboral e innovación educativa mediante el uso de TIC. Su trayectoria integra la docencia, la investigación y la aplicación práctica en el ámbito contable y administrativo.

Dr. Sergio Gabriel Ordóñez Sánchez



Posdoctorado en Criptomonedas, Doctorado en Tecnologías e Innovación en la Educación, Doctorante de Derecho Tributario, Maestría en Administración, Especialidad en Derecho Fiscal, Especialidad en Finanzas, Contador Público Auditor, Profesor Investigador de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. Miembro del SNII. Autor de publicaciones científicas. Aficionado y simpatizante del ecosistema de criptomonedas.

Mtra. Martha Leticia Poblano Reyes



Maestra en Administración (BUAP), Maestra en Comunicación Intercultural (UMBC) Estados Unidos. Es profesora en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y responsable del área de Internacionalización. Su trabajo se enfoca en el desarrollo de la competencia intercultural y su impacto en la internacionalización de las organizaciones, así como en la capacitación intercultural como eje estratégico para la gestión del capital humano en contextos globales. Cuenta con certificaciones en metodología COIL por instituciones nacionales e internacionales. Con más de 25 años de experiencia docente y 20 en formación intercultural, su labor impulsa el desarrollo de profesionales capaces de interactuar eficazmente en entornos diversos, promoviendo una convivencia intercultural significativa y una gestión del talento humano con visión global.

Dra. María de Jesús Ramírez Domínguez



Es docente e investigadora de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Doctora en Ciencias de la Administración, Maestra en Administración y Lic. en Contaduría Pública. Es miembro del SNII, a nivel de Candidata, cuenta con certificación académica, miembro del Padrón de Investigadores de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, autora de publicaciones científicas y asesora de tesis de Maestría.

Dr. Raúl Ramírez Pérez



Doctor en Ciencias de la Administración por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), Maestro en Administración de Organizaciones y Licenciado en Contaduría Pública. Cuenta con una sólida trayectoria académica y profesional de más de 35 años en las áreas de contabilidad, finanzas, auditoría, administración y gestión pública.

En el ámbito profesional ha desempeñado como auditor externo, contador general, asesor y consultor independiente. Cuenta con una amplia experiencia docente en instituciones de educación media superior y superior. Su labor se extiende a la investigación y formación académica, participando en congresos nacionales e internacionales, proyectos de investigación, publicaciones especializadas y actividades de desarrollo curricular. Además, ha contribuido en procesos de acreditación, elaboración de planes de estudio y organización de eventos académicos relacionados con el área financiera y contable.

Mtra. Wendy Aracely Rodríguez Romano



Profesora investigadora de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla en la Facultad de Contaduría Pública. Licenciada en “Contaduría Pública y Sistemas” por la Universidad de Estudios Superiores en Informática. Maestra en Administración de la Calidad en la Gestión Pública Local por el Instituto de Administración Pública del Estado de Puebla. Ha trabajado en la línea de investigación de Administración sobre el tema de la Inteligencia Emocional en el aprendizaje de las Matemáticas. En la Toma de Decisiones de los Negocios y en el Emprendimiento.

Dra. Rosa María Solís Salazar



Doctora en Derecho por el Centro de Ciencias Jurídicas del Instituto de Ciencias Jurídicas; Maestra en Administración y Licenciada en Contaduría Pública por la Facultad de Contaduría de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). Docente-Investigador de la Facultad de Contaduría de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). Miembro del Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT). Miembro de la Federación Mexicana de Mujeres Universitarias (FEMU).

Diplomados: Género, innovación e implementación de estrategias universitarias para la igualdad sustantiva por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). Diseño de Estrategias Universitarias para la Igualdad de Género por ANFECA y la Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC). Certificaciones: EC0779 Transversalización de la perspectiva de género en la administración Pública Municipal. Certificación EC0539 Atención presencial de primer contacto a mujeres víctimas de violencia de género.

M.B.A. Gabriela Stefanie Solís Santos



Profesional con más de 15 años de experiencia en el sector educativo, especializada en administración, gestión académica e investigación. Cuenta con formación de posgrado en dirección estratégica (Magna Cum Laude) y sólida trayectoria como docente y coordinadora académica. Ha liderado proyectos académicos, gestión de calidad y desarrollo de programas educativos, destacando por su enfoque en innovación, emprendimiento y formación de talento. Posee habilidades en

liderazgo, planeación estratégica y trabajo en equipo, con dominio de inglés y conocimientos de francés.

LA ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS TRADICIONALES Y REMOTOS EN LA ERA DE LA HIPERCONECTIVIDAD

sis
po
un
is

Esta obra analiza la transformación de la gestión de equipos tradicionales, remotos e híbridos en la era de la digitalización y la hiperconectividad. Aborda la comunicación, cultura organizacional, bienestar, evaluación del desempeño, liderazgo digital y construcción de equipos de alto rendimiento. Examina la oficina digital, diversidad cultural, talento global y tecnología en las relaciones laborales. Integra casos y experiencias de México y Ecuador, proponiendo una gestión estratégica, humana y sostenible que articula personas, tecnología, cultura y resultado.

ISBN: 978-9907-9509-9-1

