

DESAFIOS ACTUALES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO MEDIADOS POR TECNOLOGIA¹

CURRENT CHALLENGES IN TECHNOLOGY
MEDIATED WORK TEAMS

Betiana Jimena Gamero²

Fernando Menichelli³

Fecha de recepción: 27/03/2026

Fecha de aceptación: 15/04/2026

RESUMEN

El principal objetivo de este trabajo es explorar y describir los desafíos y las habilidades blandas y competencias que se requieren para la gestión de equipos mediados por la tecnología. Se realizó una revisión bibliográfica de tipo narrativa, la cual implica un análisis exhaustivo y crítico de la literatura existente sobre el tema. La globalización y el avance de las tecnologías de la información y la comunicación, provocaron cambios sociales y en el diseño de los procesos de trabajo, interpelando a las organizaciones a repensar la forma de gestionar, trabajar y relacionarse de las personas, exigiendo nuevas capacidades en los conductores, para afrontar estos retos. Esto ha dado lugar a nuevas formas de gestión, y el requerimiento de nuevas habilidades. Se busca generar conocimiento relativo a la gestión del trabajo y la importancia de incorporar habilidades blandas y competencias ajustadas a la condiciones de teletrabajo y trabajo híbrido.

Palabras clave: habilidades blandas, competencias, teletrabajo, trabajo híbrido, desafíos.

ABSTRACT

The primary objective of this study is to explore and describe the challenges, as well as the soft skills and competencies, required for managing teams mediated by technology. A narrative literature review was conducted, involving a compre-

¹ Este artículo tiene su origen en el Trabajo Final Integrador realizado para obtener el título de Especialista en Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Nacional del Sur.

² Especialista en Gestión de Recursos Humanos. Licenciada en Economía.
Correo: bety_jg@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4756-1476>

³ Doctor en Ciencias de la Administración. Universidad Nacional del Sur.
Correo: fmenichelli@uns.edu.ar ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9442-3140>

hensive and critical analysis of the existing body of work on the subject. Globalization and advances in information and communication technologies have brought about social changes and transformations in the design of work processes, prompting organizations to rethink how people are managed, how work is carried out, and how relationships are maintained. These changes demand new capabilities from leaders to effectively address such challenges. Consequently, new forms of management have emerged, along with the need for new skill sets. This study seeks to generate knowledge related to work management and to highlight the importance of incorporating soft skills and competencies aligned with the conditions of remote and hybrid work.

Keywords: Soft Skills, Competencies, Telework, Hybrid Work, Challenges.

1. INTRODUCCION

El presente trabajo final se elaboró como una de las condiciones para acceder al título de Especialista en Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur. El tema sobre el que se trabajó son los cambios que provoco, en relación al ámbito laboral, el trabajo mediado por la tecnología, es decir, como el mismo se debió adaptar a las nuevas formas de trabajo, los desafíos que enfrentaron los conductores a partir de la globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación, que han posibilitado nuevas formas de trabajo, donde los miembros del equipo, interactúan en distinta medida a través de la tecnología y pueden, o no, estar dispersos geográficamente entre sí. Haciendo hincapié en cuales son los desafíos, que se debió enfrentar en la gestión de equipos y cuáles son las habilidades blandas y competencias relevantes que se requirieron en esta modalidad de trabajo.

— Objetivo general:

Explorar y describir los desafíos y las habilidades blandas y competencias que se requieren para la gestión de equipos mediados por la tecnología.

— Objetivos específicos:

1. A partir de un relevamiento de artículos que comprende los años 2020 – 2025, describir los desafíos para la gestión de los equipos mediados por tecnología.
2. Identificar las habilidades blandas y competencias requeridas para la gestión de estos equipos.

2. DESARROLLO

2.1. Marco metodológico

Para responder a estos objetivos de investigación se realizó una revisión bibliográfica de tipo narrativa, la cual implica un análisis exhaustivo y crítico de la literatura existente sobre el tema específico a desarrollar, donde se presentara una narrativa que resuma y sintetice la investigación, identificando tendencias en el conocimiento. Es decir, el presente trabajo será un ensayo descriptivo, por lo que la investigación será de tipo exploratorio-descriptiva, con el fin de generar comprensión y nuevas ideas acerca de los objetivos propuestos. Se buscará exponer, reinterpretar y generar un texto con toda la información que se recogió en la investigación, para lo cual se realizó un filtrado de artículos de hasta cinco años al 2025, en América latina y España, ya que se tuvo en cuenta las similitudes culturales y sociales de las regiones. Para el filtrado de los artículos, se consideró si respondían a los objetivos definidos en la investigación.

Los criterios de elegibilidad incluyeron que contengan los términos: desafíos en la gestión de equipos híbridos, teletrabajo, mediados por tecnología, como así también habilidades blandas y competencias, en la conducción de dichos equipos.

Los buscadores utilizados fueron Scielo, Redalyc, Researchgate, Dialnet y Google Académico. Se seleccionaron de la búsqueda 32 artículos, de los cuales 26 cumplieron los criterios de inclusión.

2.2. Definiciones operativas

2.2.1. Equipos mediados por tecnología

Se procede a conceptualizar los modelos de equipos de trabajo a los que se hace referencia:

Teletrabajo y trabajo remoto: Según Morán et al. (2021) “Los teletrabajadores, son aquellos que trabajan de forma computarizada, alejados del negocio de su empleador o de la persona que les contrata, y que transmiten los resultados de su actividad vía un vínculo de telecomunicación. Mientras que el trabajo remoto sugiere que el empleado es solo eso: ubicado de forma remota. Implica que el empleado está demasiado lejos de la empresa para entrar a la oficina. Pueden “trabajar de forma remota” de forma temporal, como cuando viajan, o pueden ser trabajadores remotos permanentes” (p.2).

Si bien no existe una definición universalmente aceptada de teletrabajo, puede describirse como un tipo de trabajo o prestación de servicio que se realiza de manera remota, a distancia y en línea, empleando tecnologías de información y comunicación. A pesar de que varios autores se centran en la definición que vincula el teletrabajo con la idea de trabajar desde casa, el teletrabajo sólo implica trabajar fuera de las instalaciones del empleador con el apoyo de las TIC y, por tanto, ocurren desde múltiples ubicaciones (hogar, oficina y otros lugares). Además, el teletrabajo en nuestro país está regulado por leyes como la N° 27.555. El trabajo remoto es un término más amplio que puede referirse a cualquier tipo de trabajo a distancia, incluyendo el teletrabajo, pero también puede abarcar otras modalidades como el trabajo a domicilio (definición extraída de <https://deel.com/es/glosario/trabajo-remoto/> (2025)).

A partir de los trabajos recopilados para la realización del presente ensayo se observa que algunos autores toman al teletrabajo y al trabajo remoto como sinónimos.

Trabajo híbrido: El trabajo híbrido implica una combinación de trabajo tradicional presencial en la oficina y trabajo externo remoto. Esta combinación de ubicaciones de trabajo permite a los empleados disfrutar de una mayor flexibilidad en su vida. Las organizaciones y los empleados pueden elegir el modelo que mejor se ajuste a su caso, según sus necesidades personales y las de la empresa <https://microsoft.com/es-ar/microsoft-teams/hybrid-work-from-home> (2025).

2.2.2 Gestión de equipos

Cuando se hace referencia a la gestión de equipos de trabajo se presume que está siendo llevada adelante por el líder del mismo. Arias Gonzáles y Muñoz Durán (2021) en Guerrero Cepeda (2023), señalan que “el líder es la persona que tiene la capacidad de establecer visiones y metas, organizar acciones, crear y asignar normas, y orientar las actividades de los demás” (p. 32).

Siliceo y González (1999) definen “Las nuevas realidades macroeconómicas y tendencias en este mundo globalizado están modificando constante y profundamente el entorno comercial e industrial que requiere con urgencia de organizaciones competitivas que puedan responder en forma positiva a dichas realidades y tendencias de los mercados futuros. Para poder adaptarnos y manejar con éxito un entorno cada vez más difícil y competitivo, los líderes deben saber y poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, adaptación, reto y cambio” (p.133).

Adicionalmente, Serrano Orellana y Portalanza (2014) en Guerrero Cepeda (2023) mencionan que “El líder es el principal generador de motivación que permite a los trabajadores dar el máximo desempeño en busca de la excelencia organizacional, además, el líder eficaz se convierte en exitoso cuando logra el equilibrio entre el cumplimiento de las metas y la preocupación por sus subordinados” (p. 31).

2.2.3 Habilidades blandas

El concepto de habilidades blandas es definido por Garavito-Hernández et al. (2024), como:

“Las habilidades de carácter socio afectivas requeridas para la socialización e interacción con los demás, permitiendo con esto, enfrentar diferentes tipos de situaciones y exigencias con pensamiento crítico y poder tomar las decisiones que resuelvan el problema, reconociendo las emociones de los otros y construyendo relaciones en el campo físico, emocional y afectivo. Estas habilidades están categorizadas como: habilidades interpersonales (habilidades para la comunicación asertiva, la negociación, la confianza, la cooperación y la empatía), habilidades cognitivas (habilidades para la solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento crítico, autoevaluación, análisis y comprensión de consecuencias) y habilidades para el control emocional (habilidades para el manejo y reconocimiento emocional ante situaciones de estrés y sentimientos intensos)” (p. 3).

Se toma como sinónimos de habilidades blandas a las habilidades no técnicas, habilidades socioemocionales, competencias blandas, competencias sociales y/o competencias de gestión o gerenciales.

2.3. Marco conceptual

Los nuevos contextos y retos a los que se enfrentan las organizaciones requieren reexaminar y ampliar los modelos tradicionales de gestión y conducción de equipos, es decir el liderazgo tradicional, el cual estaba asociado con un enfoque jerárquico, basado en la experiencia, la antigüedad y la autoridad formal, donde el líder ejerce un control estricto sobre las tareas y los procesos, la comunicación es unidireccional y la consecución de objetivos a corto plazo es la principal métrica de éxito, es decir, el enfoque puesto en los resultados <https://mundoposgrado.com/liderazgo-digital-vs-liderazgo-tradicional/> (2025). Este modelo funcionó bien en la era industrial, donde la eficiencia y la estandarización eran primordiales. Sin embargo, en el entorno actual, marcado por la incertidumbre, la rapidez y al auge de las tecnologías digitales, sus limitaciones se hacen evidentes.

Del Do (2023) menciona que estamos viviendo un cambio radical en nuestra forma de vida, trabajo y como nos relacionamos entre nosotros, provocado por los avances tecnológicos. En este sentido, Costales Rodríguez y Cowan Abregú (2022) en Guerrero Cepeda (2023) plantean que estos cambios fueron acentuados por la pandemia, la cual trajo consigo retos digitales, administrativos y de gestión, por lo que las herramientas de TIC han beneficiado directamente el teletrabajo, trabajo remoto y liderazgo, donde las empresas, entidades y dependencias se han visto obligados a implementar nuevas estrategias para continuar.

Por su parte, Kobila, et al. (2022) plantean que actualmente, en el mundo pos pandemia, las empresas no pueden desentenderse de la cuota de trabajo remoto, a modo de beneficio laboral, que les impone el mercado. Los ofrecimientos en el mercado de trabajo están impregnados, cada vez más, por una cuota de trabajo a distancia. Por ello las empresas deberán considerar las ventajas y desventajas presentes en el trabajo híbrido, que afectan tanto a la organización como a sus colaboradores.

Es por esto, que la necesidad de afrontar nuevos retos exige a los conductores de equipos adoptar un papel complejo, capaz de compaginar la continuidad con el cambio y la innovación, y que a la vez esté sólidamente fundado en principios éticos y valores sociales, por lo que es de suma importancia identificar los desafíos a los que se enfrentan en la gestión de los equipos tanto híbridos como teletrabajo, y cuáles son las nuevas habilidades blandas y competencias requeridas.

3. AVANCES DE LA INVESTIGACION

3.1 Los desafíos en la gestión de equipos mediados por tecnología

En relación a los desafíos que se presentaron en la gestión de equipos a partir del trabajo mediado por tecnología es importante, en primer lugar, destacar que a partir de la pandemia de COVID-19 se aceleró el proceso de implementación de tecnología en los equipos de trabajo y se generó un cambio a nivel global hacia el trabajo remoto, obligando a las empresas a modernizar y digitalizar rápidamente su forma de trabajar. Posteriormente, una vez que fue retornando a las oficinas de manera paulatina, se vio como una tendencia permanente, y consolidada en la actualidad, el modelo de trabajo híbrido, en el que puede suceder que algunos empleados trabajen desde su casa y otros en la oficina, o que muchos alternen entre ambos modos. Este se ha posicionado como una forma innovadora que combina la flexibilidad del teletrabajo con los beneficios de un entorno presencial. En el presente trabajo se desarrollaran los desafíos que se

presentan en ambos modelos, por un lado en el teletrabajo, y por el otro, en el modelo de trabajo híbrido.

Desafíos presentes en la gestión del modelo teletrabajo: Uno de los primeros aspectos que mencionan los autores al describirlo es la flexibilidad. Guerrero Cepeda (2023) plantea que una de las ventajas para los teletrabajadores es la flexibilidad que brinda al estilo de vida (se aprecia una mejora del equilibrio entre el trabajo y la vida personal), este estilo laboral permite que los trabajadores mantengan entornos cómodos, eliminando el caos y la pérdida de tiempo del transporte para llegar a sus oficinas y de regreso a su hogar, todo lo cual puede, indirectamente, mejorar la salud física y mental. Para Campos (2024) la flexibilidad del teletrabajo brinda a las personas espacio para cumplir con sus obligaciones tanto personales como profesionales, las ventajas más destacadas de esta modalidad para el trabajador son el ahorro en el desplazamiento entre el hogar y la oficina, inclusión de grupos vulnerables y la conciliación de la vida familiar y social. Aunque en contraposición a esto, Rosero Sarasty y Rengifo Baos (2024) plantearon que las relaciones entre teletrabajo y familia hacen evidentes posiciones contrapuestas, pues así como resaltan a la familia y los hijos como factores que contribuyen a mejorar la calidad de vida y la salud mental las personas, también se dan situaciones de tensión y conflicto vinculadas al cumplimiento de responsabilidades laborales junto a las tareas domésticas y limitaciones en el control del tiempo ante la presencia de niños pequeños en el hogar.

Además, otro impacto social positivo importante es que el teletrabajo permite a las personas discapacitadas, mayores o con necesidades especiales trabajar desde su casa (Powers (2018), en Campos (2024)). En la misma línea, Flores Martínez (2024) plantea que el teletrabajo permite eliminar las barreras geográficas y contratar a expertos de cualquier parte del mundo sin necesidad de trasladarles. Esta globalización del trabajo facilita incorporar talento de diversos orígenes y culturas, algo que mejora la capacidad innovadora y creativa de la empresa. También ofrece la capacidad de trabajar a personas con movilidad reducida, con algún tipo de discapacidad, con alguna responsabilidad que le impida acudir al centro de trabajo, etc. Con este modelo se puede aprovechar cualquier talento sin tener en cuenta las limitaciones que cada uno tenga para la movilidad. Es decir, como lo menciono Campos (2024), las ventajas de implementar la modalidad del teletrabajo se tradujeron en el incremento de productividad y optimización del tiempo, la disminución del ausentismo laboral y la retención de talentos.

Como contracara de los beneficios que trae consigo la flexibilidad de este modelo, Torres Sánchez y Torres Sánchez (2024) plantearon que la desconexión

física de los entornos de trabajo remotos, también puede generar un sentimiento de aislamiento entre los empleados. La falta de interacción cara a cara puede dificultar la construcción de relaciones laborales sólidas y la integración en la cultura organizacional. La sensación de estar desconectado de la organización puede impactar negativamente en la salud mental de los empleados, aumentando el riesgo de estrés y ansiedad. Las empresas deben ser proactivas en la implementación de estrategias para mitigar estos efectos. Barrientos-Baez (2024) sugirió que para evitar este aislamiento social es fundamental contar con un espacio seguro y tranquilo de trabajo, y por supuesto la organización de la persona, al igual que el apoyo recibido por parte de la empresa.

Torres Sánchez y Torres Sánchez (2024) mencionaron también que la falta de un horario estructurado y la posibilidad de trabajar en cualquier momento y desde cualquier lugar pueden hacer que los empleados se sientan presionados para estar disponibles en todo momento, afectando su bienestar y su capacidad para mantener un equilibrio saludable entre sus responsabilidades laborales y personales. Para Uribe Kajatt (2022) el factor jornada de trabajo es uno de los aspectos más difíciles de regular en esta modalidad, en la que el límite entre las horas destinadas al trabajo remoto y las que demandan las actividades familiares es difusa. Por su parte, Rosero Sarasty y Rengifo Baos (2024) plantean que la responsabilidad por la ejecución de tareas y la presión por mantenerse conectado incentiva a algunos teletrabajadores a alargar sus jornadas laborales. Barrientos-Baez (2024) por su parte indica, que en esta modalidad de trabajo hay que tener en cuenta los factores ergonómicos, organizativos y psicosociales, los cuales influyen en el bienestar de los trabajadores. Es por ello por lo que se debe respetar la distribución de la jornada, la garantía de los descansos y tiempos de disponibilidad entre otros.

Considerando lo planteado por los distintos autores, se observa que el equilibrio entre la vida laboral y personal, es un desafío importante en la gestión de equipos, en el teletrabajo. Aunque este modelo ofrece, una mayor flexibilidad, también pueden difuminar las fronteras entre el trabajo y la vida personal, lo que puede llevar a un aumento en el agotamiento y una disminución en la calidad de vida de los empleados. Las empresas deben implementar, políticas claras sobre los horarios de trabajo, promover la importancia de tomar descansos y tiempo libre, y apoyar a los empleados en la gestión de sus responsabilidades laborales y personales.

Se observó que otro desafío presente en la gestión de equipos de teletrabajo son las condiciones en las que los conductores de estos equipos desarrollan sus

tareas. Ayesta y Vélaz (2021) afirmaron que implementar el teletrabajo, trae consigo cambios estructurales en la compañía. Existe el riesgo de que haya menos claridad, más dificultades a la hora de navegar la estructura de la organización y menos eficiencia en los procesos de toma de decisiones. Guerrero Cepeda (2023) planteo, que las empresas, entidades y dependencias, han visto una oportunidad de mejora en el liderazgo, en la distancia predomina la sensación de soledad, las dificultades para realizar consultas con el equipo y resolver dudas, el aumento de distracciones y una menor supervisión. Para Barrientos-Baez (2024) la adaptación del líder al teletrabajo, es un proceso lento, pero necesario, el cual requiere de los conocimientos y herramientas acerca de la gestión por parte de los líderes. En la oficina cada jefe tiene su propio estilo de liderazgo sobre el equipo de trabajo, lo mismo ocurre al trabajar en remoto.

Guerrero Cepeda (2023) describió que “un líder en equipos de trabajo remotos es aquella persona que se da en un ambiente diferente al presencial y posee la capacidad de promover, fomentar e inspirar por medio del uso de las TIC, el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (p.133), mientras que para Ayesta y Vélaz (2021) el secreto del liderazgo en remoto es algo tan sencillo y tan difícil como la comunicación, pues determinar el modo en que algo se comunica, es casi tan importante como el contenido mismo de lo que se está comunicando. Esto implica saber elegir bien el canal de comunicación y la herramienta que se va a emplear.

Cuando los equipos se encuentran presenciales, el líder tiene una gran variedad de herramientas de trabajo, tradicionalmente conocidas, para integrar a sus equipos en cualquier momento y la supervisión de las actividades que se percibe es más controlada. García-Pupo (2023) en su ensayo menciona, que al pasar a equipos remotos, el director de proyecto, debe aprender nuevas herramientas y potenciar habilidades blandas, enfocadas a esta nueva modalidad que le permitan tener ese control y seguimiento de los miembros del equipo, garantizando que aún en la distancia, estos siguen conectados con los proyectos, la cultura y objetivos de la organización. Por otra parte, Guerrero Cepeda (2023) señalo que para algunos líderes, es necesario ver a las personas para creer que sí están trabajando, sin embargo, al estar en una modalidad de teletrabajo, los líderes deben construir un puente de confianza entre los trabajadores y ellos. Ayesta y Vélaz (2021) señalaron que lo indispensable, es que los líderes confíen en sus empleados, los empoderen y establezcan relaciones con ellos.

Gallego et al. (2020), en García-Pupo (2023) mencionaron cinco factores de éxito en la gestión de estos equipos: objetivos claros, lineamientos para reuniones

virtuales, integrantes fijos del equipo para generar confianza, capacitación en idiomas y logro del equipo de metas globales, todo esto acompañado de una estrategia de comunicación.

García-Pupo (2023) menciona que los equipos remotos, han sido herramientas organizativas utilizadas y estudiadas durante décadas. Los desafíos generados por el trabajo virtual pueden incluir, esperar para hablar o dominar el habla, malentendidos, distracciones o falta de atención, falta de información, pensamiento grupal, objetivos mal definidos, mala planificación entre otros, los cuales requieren de estrategias definidas para poder gestionarlos efectivamente. La colaboración, que es una herramienta poderosa dentro de estos equipos de trabajo, se convirtió en una colaboración virtual que depende en gran medida de las herramientas tecnológicas utilizadas. Para Barrientos-Baez (2024) es clave el rol del líder para proporcionar herramientas que proporcionen estabilidad y buena comunicación, como por ejemplo las videollamadas, que permiten una comunicación y feedback inmediato, se pueden ver las caras entre ambos. Existen otro tipo de canales de comunicación, como los grupos de chat, emails, o la propia intranet de la compañía. Estos otros medios al ser meramente textos escritos se pierde totalmente la comunicación verbal, que resulta altamente importante para la correcta comunicación. Si los líderes optan por comunicarse con su equipo a través de canales escritos deberán ser rigurosos en la escritura para que no provoque dudas o malentendidos.

En relación al logro de comunicación significativa y productiva entre los empleados, Ayesta y Vélaz (2021) sugirieron que puede lograrse con “retiros corporativos” o con jornadas de team-building donde los empleados se junten y se embeban en la cultura corporativa.

En un equipo remoto los miembros valoran la confianza depositada por el director o líder en ellos, otorgándoles diferentes grados de autonomía para la toma de decisiones, haciendo que este proceso, sea más rápido e independiente. Un líder con conocimientos tecnológicos, contribuye con el empleo de estas herramientas para optimizar y mejorar los procesos, por lo cual, este tipo de director debe permanecer abierto para asimilar y utilizar nuevas ideas y desarrollos digitales, además de permanecer en un aprendizaje continuo (Terkamo-Moisio et al. (2022) en García-Pupo (2023)).

A partir de lo expuesto por los diferentes autores, se observó que en este modelo el liderazgo debe venir acompañado de estrategias de comunicación e integración y con la confianza de que el trabajo se está realizando con la misma calidad y esfuerzo, que si todos estuvieran presenciales dentro de una oficina. En cuanto

a la relación entre líderes y colaboradores, es necesario que los conductores estén preparados para guiar a sus equipos hacia la adopción de nuevas tecnologías y procesos digitales, brindando el soporte y la capacitación necesarios para que los colaboradores, se sientan cómodos y seguros en el uso de estas tecnologías.

Los empleados que trabajan de forma remota se comunican mediante tecnologías, internet, correo electrónico, videoconferencias y teléfono. Esta situación trajo consigo el involucramiento de un nuevo desafío, generar una correcta comunicación entre los integrantes del equipo. Algunas formas de comunicación no verbales y conversaciones informales, que son efectivas en entornos cara a cara, se han tornado más difíciles en entornos virtuales. Beutell et al. (2021) en Campos (2024) expresaron que los rasgos humanos sutiles, desaparecen en las comunicaciones virtuales y que parte de la efectividad de las habilidades blandas, de los entornos cara a cara pueden desvanecerse en las comunicaciones virtuales. Para Uribe Kajatt (2022) la comunicación resulta clave, para el trabajador en un espacio en el cual, no existe interacción física, ni cercanía con otros trabajadores; los únicos medios de comunicación son los que se establecen con el jefe inmediato o equipo de trabajo, el monitor de una computadora o un equipo celular. En la misma línea, Rosero Sarasty y Rengifo Baos (2024) indicaron que para mejorar las relaciones interpersonales, se debe fomentar la comunicación regular entre equipos de trabajo y colegas.

Campos (2024) planteo que el éxito del equipo virtual dependerá de que todos los integrantes tengan buenas habilidades comunicativas y contar con canales de comunicación sólidos tanto para las tareas diarias, como para que los integrantes del equipo se sientan dentro de la organización, pese a no estar en las oficinas. Generar sentido de pertenencia a la organización en la cual trabajan.

Se puede inferir, a partir de lo expuesto por los diferentes autores, que lograr adecuados canales de comunicación, entre todos los miembros del equipo, es otro desafío en este modelo de trabajo, ya que cuando la comunicación no es la adecuada, en todos los equipos de trabajo, pero más aún en el trabajo remoto, se genera el espacio para una potencial sensación de incertidumbre en ambas partes, empleador y empleado.

Por otro lado, Correa Martínez et al. (2023) menciono que el teletrabajo ha cuestionado también la necesidad de adquirir e implementar competencias digitales, ante escenarios que son dinámicos, como consecuencia del acelerado progreso de la tecnología.

Referente a las habilidades tecnológicas, Tamayo & Cañar (2023) en su investigación mencionaron el desarrollo de competencias digitales, como clave para fortalecer el proceso de teletrabajo docente. Mientras que Correa Martínez et al. (2023) detallaron que generaría valor para las organizaciones reforzar el aspecto del conocimiento y empleo de la ciberseguridad, debido a la tendencia de los trabajadores fue usar ocasionalmente aplicaciones o métodos para resguardar su información o proteger sus cuentas o accesos de diferentes plataformas. Flores Martínez (2024) menciona que los empleados tienen acceso a los sistemas de la empresa, donde reside información sensible de la organización y suelen hacerlo desde las redes básicas que tienen en casa y que no son muy seguras. Esto supone una mayor exposición de la empresa a ataques cibernéticos que pueden conllevar graves consecuencias.

En la misma línea, Ayesta y Vélaz (2021) señalaron que el teletrabajo trae consigo mayores riesgos de seguridad y puede implicar el uso de algunas herramientas con las que los empleados no estén familiarizados. Para salir al paso de las posibles dificultades, es fundamental asegurar que los empleados tienen conexiones a internet rápidas, estables y seguras y darles acceso a las VPN de las empresas para que puedan acceder en remoto a los sistemas. Mientras que Rosero Sarasty y Rengifo Baos (2024) mencionaron la necesidad de reducir la brecha digital, entre los trabajadores invirtiendo en TIC y capacitando adecuadamente a los miembros que componen la organización. No contar con los instrumentos adecuados, es un factor negativo para el desarrollo pertinente de actividades laborales del teletrabajo.

Según Tunque Surunque et al. (2023), la gestión del teletrabajo es, en esencia, efectuar correctamente las tecnologías de forma continua en el trabajo y así adaptarse a los cambios bruscos producidos por la disrupción digital. La investigación llevada adelante por Ortiz Soto et al. (2024) mostro que la cultura de capacitación, a la hora de implementar el teletrabajo, es un factor importante que les ha permitido a los empleados tener autonomía para determinar su trabajo permitiéndoles independencia y libertad en la forma en que realizan el mismo.

Finalmente, Tapia-Alba y Chiatchoua (2022) señalaron que la práctica del teletrabajo enfrenta como reto los avances tecnológicos que implican mayor inversión en I+D, en infraestructura y capacitación de los principales actores organizacionales.

De lo anterior se desprende que otro desafío, en la gestión de equipos de teletrabajo, es lograr una formación y capacitación continua, en el uso de herramientas digitales por parte de todos los empleados, además de garantizar un uso adecuado de la información y la protección de datos de la empresa. La falta de medidas

de seguridad, fuertes o la falta de capacitación de los empleados para manejar estas herramientas con seguridad son las principales causas de los problemas en la protección de datos.

Por último, mantener una cultura organizacional sólida y cohesiva, es otro desafío clave, Kobila, et al. (2022) plantearon que se debería tener en cuenta el posible debilitamiento de la cultura organizacional, causado por la falta de cotidianidad de las personas en la oficina, y esto no sería lo mismo para quien ya ha trabajado en forma presencial que para quien se incorporó desde el inicio de la relación laboral para trabajar remotamente. En el primer caso el trabajador conoce personalmente al resto, sus hábitos, costumbres y formas de trabajo, a diferencia del segundo caso, quien se incorporó para trabajo remoto, que le sería más difícil aprehender la cultura. Campos (2024) señalo que en un contexto de modalidad de teletrabajo, la cultura organizacional empieza a percibirse de una manera diferente. La falta de presencia física del trabajador en la oficina, sumado al uso de las TIC y la realización de sus tareas laborales en un domicilio ajeno al del empleador, generan un cambio y posible debilitamiento de la cultura organizacional. Por su parte, Cortés León (2023) menciona que se ha observado un retroceso en las relaciones, la motivación, el sentido de pertenencia a un equipo y la cultura empresarial desde 2020. Esta desconexión es una amenaza para la cohesión de la empresa. En este contexto, los líderes son responsables de construir una cultura de pertenencia en la que todos se sientan parte del equipo a partir de la confianza.

Desafíos presentes en la gestión del modelo de Trabajo Híbrido: En primer lugar es importante destacar que el modelo híbrido toma importancia en el mundo pos pandemia, posicionándose como una solución a las principales desventajas y desafíos del teletrabajo. Si bien una de las frases más escuchadas durante la pandemia fue: “el trabajo remoto llegó para quedarse”, en un contexto de cierta normalidad, las empresas comenzaron a pedir a los empleados que volvieran a las oficinas, con distintos esquemas (<https://paradigma.com/trabajo-hibrido/> (2025)). En este sentido, Cortés León (2023) planteo que este modelo de trabajo híbrido tiene muchas probabilidades de consolidarse en las organizaciones, en diferentes grados, en función del sector de actividad o de la cultura de cada entidad. Por su parte, Ayesta y Vélaz (2021) señalaron que todos los datos apuntan a que el panorama que tenemos por delante es el de un futuro híbrido, en el que se trabajará algunos días en la oficina y otros en remoto. Por lo que es necesario, como primer desafío para una gestión exitosa, crear un entorno inclusivo que integre tanto a los trabajadores remotos como presenciales, evitando la creación de brechas o sentimientos de desigualdad, para esto Odena (2022) en Vargas

Reinoso (2023) menciona que las actividades virtuales de team building, la comunicación constante y el reconocimiento del trabajo individual son estrategias que pueden contribuir a este objetivo.

Algunos colaboradores consideran que la modalidad les permite organizar sus tiempos y aprovechar momentos libres para avanzar proyectos personales. Barronechea Ita y Gamonal Chávez (2022) en su investigación plantearon que los colaboradores consultados perciben a la modalidad híbrida de forma positiva porque les brindan beneficios emocional-personal, laboral y social, como el aumento de productividad, mayor creatividad, flexibilidad, confianza y cercanía con sus equipos, así como la posibilidad de enfocarse en proyectos personales y menor distracción en oficina. En la misma línea, Rosero Sarasty y Rengifo Baos (2024) plantearon que el apoyo, comunicación con colegas y conexión social dentro y fuera del trabajo se contemplan como influencias importantes del bienestar psicológico ante la necesidad social de contacto de los trabajadores.

En relación a la gestión de los equipos de trabajo híbridos, Ayesta y Vélaz (2021) mencionaron que algunos elementos del liderazgo presencial se aplican también al modelo híbrido, es evidente que un líder también debe establecer una estrategia que le permita utilizar el trabajo híbrido como una ventaja competitiva a la hora de captar talento internacional. Por otro lado, Kobila et al. (2022) señalaron que desde las empresas entienden que si bien la modalidad híbrida llegó para quedarse, existen algunas razones para incrementar la presencia del personal en las oficinas. Por un lado la productividad o eficiencia no resulta tan fácil de medir para la empresa, lo que deja expuesta la inquietud de los gerentes por la pérdida del control sobre el trabajo de los colaboradores. Además, Guerrero Cepeda (2023) también refirieron que este modelo no siempre eleva la eficiencia, ya que esta puede verse limitada si se les da demasiada libertad a los empleados y puede verse disminuida si no hay un seguimiento puntual de las labores de los trabajadores. Es por esto, que se sugiere, para realizar una transición exitosa al trabajo híbrido modificar dinámicas laborales, donde los líderes se centren en lograr objetivos y resultados específicos, en lugar de controlar las horas trabajadas, es decir, generar un cambio de modelo basado en resultados que fomente la autonomía y las responsabilidades individuales. En la misma línea, Cortés León (2023) indicó que este modelo requiere un estilo de liderazgo más flexible, con mayor capacidad de organización del trabajo orientada a los resultados y con mayor empatía para comprender las necesidades de los equipos.

En relación a la cultura de la organización, como se mencionó antes, este modelo ayuda a mitigar el debilitamiento que puede darse en el modelo de teletrabajo,

Según Kobila et al. (2022) entre los factores que impulsan el trabajo híbrido por sobre el virtual pueden identificarse los factores culturales como la brecha generacional en donde los trabajadores de más antigüedad son reticentes a modificar su forma de trabajo habitual, o superiores jerárquicos habituados a la supervisión directa que no encuentran una forma alternativa de control a no presencial sobre el subordinado.

Si bien este modelo se muestra como una alternativa superadora del teletrabajo, al mantener el compromiso de los empleados, cultivar la cultura organizacional, resguardar la productividad y el bienestar de los colaboradores, promover el trabajo colaborativo y gestionar la contratación e incorporación de nuevos trabajadores, el mismo también presenta distintos desafíos, en primer lugar, y en relación a las empresas, Guerrero Cepeda (2023) planteo que entre las posibles desventajas se encuentra que el modelo híbrido requiere altas inversiones para la organización ya que no solo se paga la renta de las oficinas, si no también se destinan mayor cantidad de recursos para invertir en desarrollo tecnológico y en la compra de herramientas. Flores Martínez (2024) menciona que implementar tecnologías en los departamentos de RRHH supone afrontar muchos costes. Costes en la adquisición, en la implementación, software, hardware, formación para personal de RRHH y empleados, mantenimiento, personal especializado, actualizaciones e infraestructuras. Para muchas empresas, principalmente pequeñas y medianas, estos costes suponen un enorme inconveniente. Por otro lado, Cortés León (2023) señaló que el formato de trabajo híbrido implica necesariamente redefinir los espacios físicos, tal como los veníamos entendiendo hasta ahora ya que las oficinas se convierten en nuevos espacios para la flexibilidad y la eficiencia, para la relación y la sostenibilidad de los equipos, y para reforzar la motivación, en un entorno híbrido más productivo.

Flores Martínez (2024) también menciona como dificultad a la hora de implementar modelos de trabajos virtuales o híbridos el alcance de la tecnología, ya que aún existe un acceso desigual a las TIC, provocando así una brecha digital. Esto limita la participación en la comunicación global. Guerrero Cepeda (2023) menciona, también, que la desigualdad en el acceso a la tecnología representa un obstáculo importante. No todos los empleados cuentan con la infraestructura o los recursos tecnológicos necesarios para teletrabajar de forma eficaz. La empresa debe asegurarse que todos tengan acceso a las herramientas y la conectividad adecuadas para un rendimiento óptimo. Por su parte, Del Do et al. (2023) señalan que las PYMES Argentinas indican como barreras para implementar el trabajo híbrido deficiencias en cuanto a conectividad e infraestructura tecnológica.

En cuanto a la guarda de datos, Del Do et al. (2023) plantean que la mayoría de las empresas soluciones cloud, que permiten mayor flexibilidad para el trabajo híbrido. Sin embargo muchas empresas terminan implementando un modelo multi-cloud con múltiples nubes de diferentes proveedores. Incluso se incluyen entornos híbridos donde parte de los servicios están alojados on-premise y otros en la nube, esto conlleva la necesidad de personal técnico capaz de administrar las diferentes nubes, por lo que las empresas deben hacer un esfuerzo adicional en capacitación. Por otro lado, en cuanto al resguardo de datos, Guerrero Cepeda (2023) planteo que la ciberseguridad y la protección de datos también son un desafío. El trabajo híbrido puede aumentar la vulnerabilidad a los ciberataques y comprometer información confidencial. Implementar protocolos de seguridad sólidos, capacitar a los empleados en ciberseguridad y utilizar herramientas seguras de gestión de datos son medidas esenciales para mitigar estos riesgos. En la misma línea, para Del Do et al. (2023) habrá un creciente interés por soluciones de ciberseguridad para garantizar un entorno seguro dentro y fuera de la oficina.

3.2 Habilidades blandas y competencias para la gestión de equipos mediados por tecnología

En relación a las habilidades blandas y competencias necesarias para la gestión de estos equipos, que relevan los artículos hallados, se comienza mencionando que el desarrollo de habilidades blandas es indispensable dentro de los equipos de proyectos, estas están interrelacionadas entre sí y son diferenciadoras dentro de las actividades de la organización. Su impacto no solamente es sobre la productividad de la empresa, sino también sobre la vida personal de sus colaboradores. Laines Alamina et al. (2021) en García-Pupo (2023) mencionaron que las empresas demandan estas habilidades tanto en los directores como en los miembros de los equipos de proyectos, contratando mayoritariamente al talento humano que las tenga en algún grado de desarrollo.

Habilidades blandas requeridas en el modelo Teletrabajo: En este modelo de trabajo, la comunicación efectiva es considerada una habilidad blanda fundamental. Villanueva Carranza (2021) en Guerrero Cepeda (2023) señalo que los mensajes que se transmiten de parte del líder remoto, deben ser formulados cuidadosamente para que quien los reciban no se sienta insultado o se enoje debido al tono o a malentendidos, la información brindada a los trabajadores remotos debe ser concisa y breve para evitar sobrecargar a los colaboradores y con objetivo que los trabajadores realicen sus labores de manera correcta y eficaz. Benítez Pinzón (2024) planteo que más allá de entender la tecnología, a

la hora de guiar equipos en un entorno de inteligencia artificial y automatización las destrezas humanas se vuelven esenciales, la empatía, comunicación efectiva y la inspiración distinguen a los líderes excepcionales. Por su parte, Lee-Kelley y Sankey (2008) en García-Pupo (2023) mencionaron que en este tipo de equipos la comunicación representa una habilidad clave para superar los inconvenientes que se presentan y que se incrementan en el trabajo virtual debido a factores como la distancia, diversidad cultural y dificultades con el idioma o acento. La comunicación efectiva da como resultado el empoderamiento de los miembros del equipo de trabajo y es una de las habilidades que facilita el liderazgo eficaz, siendo un factor que es importante en cualquier modalidad de trabajo, sin embargo, en los equipos remotos los directores o gerentes deben desarrollar estrategias que garanticen una interacción constante entre líder y equipo y entre los compañeros del equipo. Benítez Pinzón (2024) planteo que las nuevas tecnologías, que permiten la colaboración virtual, también pueden dificultar la interacción social espontánea y la formación de relaciones interpersonales profundas. La falta de contacto físico y la mediación tecnológica en los entornos de trabajo remotos pueden dificultar el desarrollo de habilidades como la empatía, la comunicación no verbal y la resolución de conflictos, motivo por el cual considera importante trabajar en las mismas.

Benítez Pinzón (2024) indico también que además de la potencia de la tecnología, son la inteligencia emocional y la capacidad de conectar con otros lo que forja equipos sólidos y triunfos, es decir, la capacidad de reconocer y gestionar las propias emociones, así como las de los demás, una habilidad esencial para cualquier líder que quiera construir equipos exitosos y organizaciones más humanas. En la misma línea, López Gallego y Pérez Ferrer (2022) en García-Pupo (2023) señalaron la importancia de la inteligencia emocional como habilidad para ser empático y entender las necesidades y conductas de los demás.

Otras de las habilidades blandas mencionadas por Benítez Pinzón (2024) como fundamentales son la empatía y la capacidad de adaptabilidad. La primera, ya que al percibir las inquietudes y los puntos de vista de sus subordinados, los líderes pueden instaurar una mejor interacción y colaboración. Indistintamente, la empatía debe emplearse para fomentar la diversidad y la inclusión. Por otro lado, la capacidad de adaptabilidad, es una virtud para cualquier líder, y dada la naturaleza de las herramientas digitales, siempre estará buscando incorporar lo que es práctico en su función y abandonar conceptos obsoletos.

A la hora de pasar de esquemas de trabajo presencial a trabajo remoto López Gallego y Pérez Ferrer (2022) en García-Pupo (2023) mencionaron otras dos habili-

dades blandas que consideran fundamentales, la capacidad de trabajo en equipo, en el cual prima la colaboración para consecución de objetivos comunes; y en segundo lugar la capacidad de escucha que requiere atención y escucha activa.

Se puede mencionar a la flexibilidad como otra habilidad clave a la hora de mantener una cultura organizacional sólida y una mentalidad de equipo a pesar de su fuerza laboral dispersa. Campos (2024) señalo que los líderes son responsables de construir una cultura de pertenencia en la que todos se sientan parte del equipo a partir de la confianza. Los líderes son los responsables de demostrar confianza adoptando flexibilidad en producción, lugar y momento en el cual se realiza el trabajo, adoptando una comunicación fluida y resaltando reconocimientos y recompensas.

Campos (2024) menciona como una habilidad blanda la alfabetización digital, la cual se refiere a las habilidades digitales necesarias para aprender, trabajar y navegar en la cotidianidad del mundo cada vez más digital. Se requiere tener ciertas habilidades, como tener un buen manejo de dispositivos, software y aplicaciones digitales, poder comunicarse y colaborar a través de herramientas digitales; poder manejar datos de forma adecuada; moverse seguro en el ambiente digital; y mantenerse al tanto de las nuevas tecnologías emergentes.

Por último, Campos (2024) también distinguió dos tipos de habilidades digitales: las básicas y las del siguiente nivel. Las básicas son las que necesitamos para poder navegar, usar herramientas para comunicarse, hacer publicaciones, básicamente toda tarea para hacer un trabajo de manera competente. Las habilidades del siguiente nivel son lo que necesitamos para sobresalir realmente en el lugar de trabajo. Un claro ejemplo de esto es la Inteligencia Artificial (IA).

Habilidades blandas requeridas en el Trabajo Híbrido: En relación a cuáles son las habilidades blandas y competencias necesarias para la gestión en el trabajo híbrido que relevamos los artículos hallados, se puede comenzar, al igual que en el teletrabajo, por la importancia de la comunicación efectiva, especialmente la combinación de herramientas digitales con la interacción cara a cara para fortalecer la colaboración y el espíritu de equipo, y la implementación de herramientas de colaboración digital que faciliten la interacción entre equipos dispersos geográficamente, asegurando una comunicación fluida y transparente (Guerrero Cepeda (2023)).

A su vez, Guerrero Cepeda (2023) también observo que el líder actual aumenta sus competencias en un mundo híbrido, donde es imperativo determinar que hacer virtual y que presencial, saber interactuar entre equipos presenciales y

remotos, liderar con equidad, identificar las necesidades particulares de cada integrante, clarificar expectativas, comunicar y colaborar de manera constante, así como sustituir el control por compromiso.

Cortés León (2023) menciona la importancia de hacer crecer las habilidades de liderazgo relacionadas con la creación de relaciones dentro del equipo, ya que en este escenario híbrido, no es fácil para el líder encontrar un espacio para las conversaciones emergentes, de motivación, reconocimiento o celebración, y para realizar un seguimiento adecuado de los objetivos.

En un mundo cada vez más globalizado, la capacidad de las empresas para adaptarse a estas tecnologías se ha convertido en un factor crítico para su éxito y sostenibilidad. El trabajo híbrido, que combina el trabajo remoto con la presencia en la oficina, ha surgido como una solución intermedia que busca aprovechar los beneficios de ambos enfoques. Torres Sánchez, y Torres Sánchez (2024) indican que este concepto de trabajo híbrido refleja la flexibilidad y adaptabilidad que se requieren como habilidades blandas en los nuevos modelos laborales, donde las fronteras tradicionales entre el trabajo y la vida personal se desdibujan, y donde la capacidad de los empleados para gestionar su tiempo y sus responsabilidades se vuelve crucial.

Otra de las habilidades blandas necesarias para la gestión de estos equipos es la confianza, para Castro Peguero et al. (2023) ésta se convierte en una base importante para una evaluación eficaz, ya que los empleadores deben confiar en que los empleados desempeñarán sus funciones sin la supervisión constante que brinda el trabajo siempre presencial. Uno de los fundamentos más importantes es el reconocimiento de que la productividad y la eficiencia deben medirse en función de resultados tangibles y de la contribución real al logro de los objetivos de la organización.

Finalmente, Cortés León (2023) plantea la importancia de la formación en competencias personales y profesionales por parte de los líderes, como la confianza, autonomía, adaptación y capacidad de aprendizaje constante serán los ejes que habrá que valorar en adelante, aunque también señala como clave que la formación debe reforzarse especialmente en las habilidades digitales, tanto en las destrezas (conocimiento y uso) como en las competencias denominadas “blandas” (actitudes), sin olvidar las competencias relacionales propias de estas nuevas formas de trabajar.

4. CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada y en relación al primer objetivo planteado, describir los desafíos para la gestión de los equipos mediados por tecnología, se expone en forma de tablas las conclusiones obtenidas, detallando también los beneficios mencionados por los distintos autores, por un lado en relación al teletrabajo y a continuación sobre el trabajo híbrido (Tablas 1 y 2).

Tabla 1. Gestión de equipos de trabajo mediados por tecnología: teletrabajo

Beneficios	Desafíos
Flexibilidad en el estilo de vida y ahorro en el desplazamiento entre el hogar y la oficina.	Lograr equilibrio entre la vida personal y personal de los trabajadores (sensación de desconexión, sentimiento de aislamiento, presión por mantenerse siempre conectado).
Inclusión de grupos vulnerables (personas con discapacidad, mayores o con necesidades especiales).	Necesidad de cambios en el estilo de liderazgo (estrategias de comunicación e integración, incorporar conocimientos y herramientas para la gestión a distancia).
Disminución del ausentismo laboral y retención de talentos. Elimina barreras geográficas.	Generar correcta comunicación entre los miembros del equipo (fomentar habilidades comunicativas y canales de comunicación sólidos).
Mejora la capacidad innovadora y creativa de la empresa.	Disminuir la brecha digital entre trabajadores y mejorar cuestiones de ciberseguridad, protección y almacenamiento de datos.
Incremento de productividad y optimización del tiempo.	Mantener una cultura organización sólida y sentido de pertenencia de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Gestión de equipos de trabajo mediados por tecnología: trabajo híbrido.

Beneficios	Desafíos
En este modelo están presentes también todos los beneficios que se mencionan en el teletrabajo.	Crear un entorno inclusivo que integre trabajadores virtuales y presenciales.
Se posiciona como una solución frente a las principales desventajas y desafíos del teletrabajo.	Desarrollar liderazgo flexible, orientado a resultados y objetivos específicos.
Toma importancia en el mundo pos pandemia.	Grandes inversiones en tecnologías y la necesidad de mantener operativos y redefinir los espacios físicos.
	Disminuir la brecha digital entre trabajadores y mejorar cuestiones de ciberseguridad, protección y almacenamiento de datos.

Fuente: elaboración propia.

En relación al segundo objetivo planteado, es decir, cuáles son las habilidades blandas y competencias necesarias para la gestión que relevan los artículos hallados, se puede concluir, en relación al teletrabajo, que seis autores coincidieron en mencionar como habilidad blanda más importante para el éxito de estos equipos a la comunicación efectiva, mientras que tres mencionaron la empatía y dos la inteligencia emocional como claves para el logro de los objetivos organizacionales. Finalmente, otros autores mencionaron de manera individual como importantes otras habilidades como la resolución de conflictos, capacidad de adaptabilidad, flexibilidad, capacidad de trabajar en equipo y la alfabetización digital.

Por otro lado, en relación al trabajo híbrido, a partir de la revisión de los artículos seleccionados se puede concluir que la comunicación efectiva, las habilidades de liderazgo, la confianza y la capacidad de adaptabilidad fueron mencionadas en todos los casos por dos autores, mientras que la flexibilidad, y la capacidad de aprendizaje constante fueron mencionadas por autores de manera individual.

5. REFLEXIONES FINALES

A través del presente trabajo se observó que las nuevas formas en la organización del trabajo, tanto el teletrabajo como la modalidad híbrida, vinieron para quedarse y seguirán evolucionando en pos de mejorar las prácticas organizativas y la calidad del empleo. Muchas empresas están adoptando nuevas modalidades de trabajo para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado laboral. Al implementar estas nuevas modalidades de trabajo las empresas pueden mantenerse a la vanguardia del mercado laboral y atraer a los mejores talentos disponibles.

La transición hacia ambos modelos de trabajo ha presentado una serie de desafíos importantes para las organizaciones, ya que las herramientas utilizadas para medir la productividad y eficiencia habituales pueden no ser útiles en entornos híbridos y virtuales. Uno de los principales retos es la gestión efectiva del talento humano en un entorno donde la supervisión directa y la interacción física son limitadas. La gestión del desempeño y la motivación de los empleados en estos contextos requieren una reevaluación de las estrategias y prácticas tradicionales.

Los directivos de las organizaciones, tienen un papel clave en el logro de una transición exitosa al trabajo mediado por tecnología, para esto resulta fundamental que puedan centrarse en el logro de objetivos y resultados específicos en lugar de controlar el tiempo de trabajo. En relación a las habilidades blandas y competencias necesarias en equipos mediados por tecnología, tanto híbridos como teletrabajo, los autores consultados coinciden, en que la comunicación efectiva cobra fundamental importancia, ya que implica la transmisión clara y precisa de información, así como la escucha activa y la retroalimentación constructiva entre los miembros del equipo utilizando de manera adecuada las herramientas informáticas y asegurando una comunicación fluida y transparente. La empatía y la inteligencia emocional son importantes a la hora de construir relaciones de confianza y resolver conflictos. La capacidad de adaptabilidad y la flexibilidad también son claves para mantener la cultura organizacional, y un equipo sólido e integrado pese a la dispersión geográfica, mejorando la interacción y la colaboración.

Como mencionan Castro Peguero et al. (2023), como sociedad, debemos abrazar esta nueva forma de trabajar con una mentalidad abierta y adaptativa, reconociendo que el futuro del trabajo no se trata solo de cambiar el lugar físico donde realizamos nuestras labores, sino de rediseñar la manera en que nos relacionamos, aprendemos y creamos juntos en un mundo cada vez más interconectado.

Finalmente, el futuro del trabajo mediado por tecnología, dependerá de cómo las empresas y los empleados se adapten y superen los desafíos mencionados. La continua evolución de la tecnología, implica la necesidad de directivos que se adapten, capaciten y abracen el cambio constante. El cambio permite la innovación, la adaptación a nuevas circunstancias y la mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aranda López, Natalia (2020) "El líder de la sociedad 5.0". Universidad EAFIT Escuela de administración. Medellín.
- Ayesta, Jerónimo y Vélaz, Iñaki. (2021) ¿Es posible liderar sin estar? El liderazgo en un contexto de teletrabajo. *Nuevas Tendencias*. 25-28.
- Barrenechea Ita, Andrea C. y Gamonal Chávez, Andrea L. (2022) "La gestión de la comunicación interna para incentivar el compromiso y productividad de los colaboradores en el trabajo híbrido" Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Perú. <http://hdl.handle.net/10757/667359>
- Barrientos-Báez, Almudena. (2024). El rol del líder en el Teletrabajo: Una cuestión de importancia. *SOCIAL REVIEW. International Social Sciences Review / Revista Internacional de Ciencias Sociales*. 12. 1-14. 10.62701/revsocial.v12.5177.
- Benítez Pinzón, Mishell Alejandra (2024) "EL Liderazgo 4.0: Desarrollo de habilidades blandas y humanas para liderar equipos híbrido en la educación superior". Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/ffd88aab-4f14-45df-82c4b2b76f2677dd/content>.
- Campos, Paula V. (2024). "Estrategias para el desarrollo de competencias en nuevos escenarios laborales". Argentina. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2969_CamposP.pdf
- Castro Peguero, Danilo; Dany Luz, Valenzuela y Peña Bautista, Melissa (2023) "Psicología industrial, Trabajo remoto, híbrido y teletrabajo como estrategia de beneficio en Gestión Humana". Santo Domingo Oeste. República Dominicana.
- Cifuentes Gamboa, Polyn Andrea (2022) "Investigación de modelo de liderazgo para organizaciones que realizan trabajo híbrido en Chile". Universidad de Chile. Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/193404>
- Correa Martínez, Aranxa; Narváez Zurita, Cecilia Ivonne y Erazo Álvarez, Juan Carlos (2023) "El desarrollo de las competencias digitales en la práctica del Teletrabajo en la ciudad de México". *Revista Conrado*, 19(92), 87-96 <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v19n92/1990-8644-rc-19-92-87.pdf>.
- Cortés León, Carlos (2023) "Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos" Barcelona: ESADE, ISS.

- Del Do, Abel Marcelo; Villagra, Andrea y Pandolfi, Daniel (2023) "Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES". Universidad Nacional de la Patagonia Austral. Santa Cruz, Argentina. <https://publicaciones.unpa.edu.ar/index.php/ICTUNPA/article/view/941/979>.
- Flores Martínez, Víctor (2024) "Revolución tecnológica y su impacto en la sociedad, el trabajo y la gestión del talento". Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo. España. <https://zaguan.unizar.es/record/146086/files/TAZ-TFG-2024-4537.pdf>.
- Garavito-Hernández, Y., Villamizar-Mancilla, A. F., y Castañeda-Villamizar, L. P. (2024). Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: una revisión de la literatura académica. *Innova research journal*, 9(3), 2-20.
- García-Pupo, M.C. (2023). La incidencia de las Habilidades Blandas en los Líderes de proyectos de Equipos de trabajo. *Revista Dimensión Empresarial*, 21(2), 7-15 edición abril-junio. DOI: 10.15665/dem.v21i2.3695
- García Rubiano, M. (ed.) (2023) "Actualizaciones en psicología organizacional II". Universidad Católica de Colombia. Colombia. <https://doi.org/10.14718/9786287554627.2023https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/8dce7c0a-ebb7-4b19-a742-a791a7dc5e40/content>.
- García Solarte, Mónica (2015) "Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional". *Revista Apuntes del CENES*, vol. 34, núm. 59, enero-junio, 2015, pp. 155-184. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Boyacá, Colombia.
- Gil, Francisco; Alcover, Carlos María; Rico, Ramón; Sánchez-Manzanares, Miriam (2011) "Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. Papeles del Psicólogo", vol. 32, núm. 1, enero-abril, pp. 38-47, Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. Madrid. España.
- Goleman, Daniel (2004) "¿Qué hace a un líder?". *Harvard Business Review*, América Latina. Reimpresión r0401h-e. Enero 2004.
- Guerrero Cepeda, Daniel Eduardo (2023) "Desempeño laboral influenciado por el trabajo y liderazgo híbrido". Ciudad de México. México. https://repositorio.lasalle.mx/lasalle_server/api/core/bitstreams/488691d6-f494-4bc6-9dd0-381ebda545ea/content.
- <https://www.deel.com/es/glosario/trabajo-remoto/> Artículo recuperado de la web el 31-08-25.
- <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-teams/hybrid-work-from-home> Artículo recuperado de la web el 02-09-25.
- <https://www.mundoposgrado.com/liderazgo-digital-vs-liderazgo-tradicional/> Artículo recuperado de la web el 14-09-25.

- Kobila, M. T., Parolin, M. A., Salazar, L., D'Avanzo, M. L., & Chiaramoni, N.S. (2022) "Expectativas y desafíos en las relaciones laborales actuales". Universidad Nacional de Rosario. Santa Fe. Argentina. <https://ojs3.fcecon.unr.edu.ar/index.php/iiata/article/view/77/44>.
- Ortiz Soto, Maribel; Guisell Larregui, Candelaria y Rivera Ortiz, Juan G. (2024) "Factores que impactan el desempeño laboral: Estudio sobre la adaptabilidad al teletrabajo inducido por el evento del COVID-19". Ana G. Mendez University, Estados Unidos de América. <https://www.scielo.cl/pdf/ran/v10n1/0719-6245-RAN-10-01-121.pdf>
- Paladines Morán, Julio Pedro; Figueroa Morán, Grace Liliana y Paladines Morán, José Nevardo. El teletrabajo y trabajo remoto en tiempos de Covid. Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas, ISSN-e 2306-2495, Vol. 14, N°. 4, 2021. págs. 172-186. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590506>.
- Rebolledo, Oscar Aliaga. (2021) "Learning to work while homebound – the effects of remote work on job performance during the Covid-19 Pandemic". Journal of Economics, Finance and Management Studies. volume 4, issue 06, junio de 2021.
- Rosero Sarasty, O., & Rengifo Baos, Y. (2024). Teletrabajo: condiciones e implicaciones para la calidad de vida del teletrabajador. Revisión sistemática de literatura. Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad, 16(32). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534377435007>
- Siliceo, A., & González, D. C. J. L. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional. Edit. Mc Graw-Hill, México.
- Tapia-Alba, Juan Agustín y Chiatchoua, Cesaire (2022) "Teletrabajo como evolución de las relaciones económicas y de producción: una mirada hacia 2030". Facultad de Negocios Internacionales Logística Internacional, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Puebla, México. <https://www.scielo.cl/pdf/gpt/v15n45/0718-5693-gpt-15-45-66.pdf>.
- Torres, LN, Torres, YA & Universidad Pontificia Bolivariana (2024). Relación entre trabajo remoto/híbrido y experiencia del empleado. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.11912/12641>.
- Torres Torres, Sandra Paola (2021) "Ensayo diplomado La importancia del liderazgo en ambientes virtuales de trabajo". Universidad Militar Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá. Colombia.
- Tunque Surunque, Zein Elias; Vargas Basilio, Kevin Royer y López Lino, Víctor Marcelino (2023) "Gestión del teletrabajo y disrupción digital en el personal administrativo de una universidad pública". Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v14n4/2219-7168-comunica-14-04-287.pdf>

Uribe Kajatt, Justina, Geraldo-Campos, Luis Alberto, Rey de Castro Hidalgo, Daniel Enrique, Vargas Dávila, José Gerardo, Jiménez de Aliaga Kelly Myriam. Propiedades psicométricas para medir factores del trabajo remoto: un análisis exploratorio en colaboradores estudiantes. Estudios Gerenciales [en línea]. 2022, 38(165), 436-448. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21273974003>.

Vargas-Reinoso, Iván Israel (2023) "El modelo de trabajo híbrido y su impacto financiero en el desempeño laboral. Caso personal administrativo de Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño. Latacunga. Ecuador. <https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/1551/5074>.