

## **Estrategias innovadoras en talento humano para mejorar la experiencia en entornos híbridos**

Yarlith Hasbleidy Castro Bonilla

Director

Libeth Juliana Cabezas Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Especialización en dirección y desarrollo de talento humano

2025

**Estrategias innovadoras en talento humano para mejorar la experiencia en entornos híbridos**

Yarlith Hasbleidy Castro Bonilla

Trabajo para optar al título de Especialista en direccionamiento y desarrollo en talento humano

Director

Libeth Juliana Cabezas Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Especialización en dirección y desarrollo de talento humano

2025

**Página de Aceptación**

---

Director Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia, quienes con su amor incondicional y apoyo constante han sido mi fuerza y motivación en cada paso de este proceso. En especial a mis padres y a mi esposo, por creer en mí incluso en los momentos más difíciles, y por su compañía y respaldo invaluable. A ellos les agradezco profundamente por ser mi pilar fundamental y por brindarme el espacio y la tranquilidad necesarios para alcanzar este logro académico. También dedico esta obra a todas las personas que, de alguna manera, han contribuido a mi formación y crecimiento profesional, especialmente a mis docentes y compañeros de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, quienes han sido fuente de inspiración y conocimiento.

## **Agradecimientos**

Quiero transmitir mi más profundo agradecimiento a todas las personas que hicieron posible esta monografía.

Primero, A mi familia, en especial a mis padres y mi esposo, por su amor incondicional, su apoyo constante y por siempre creer en mí, incluso en los momentos más complicados, sin su presencia este logro no habría sido posible. También a (Universidad Nacional Abierta y a Distancia) UNAD por proporcionarme los medios y el ambiente académico necesarios para realizar esta investigación. Adicional agradezco a la docente Libeth Cabezas Rodríguez, por su valiosa guía, su paciencia y su compromiso durante todo el proceso, sus conocimientos y sugerencias fueron clave para el avance de este proyecto.

## Resumen

La presente monografía analiza estrategias innovadoras orientadas a mejorar la experiencia del colaborador en entornos híbridos, destacando el uso de tecnologías como las plataformas de experiencia del empleado y el liderazgo transformacional, el rediseño de políticas organizacionales centradas en el bienestar, la transformación digital y la evolución del trabajo han impulsado la consolidación de entornos híbridos que combinan modalidades presenciales y remotas. Este nuevo paradigma presenta retos significativos para las organizaciones especialmente en la gestión del talento humano, a través de diferentes análisis e investigaciones que permitan identificar buenas prácticas y recomendaciones aplicables en organizaciones de diversas industrias teniendo en cuenta que este modelo híbrido aumento post pandemia, llegando así a diferentes compañías que se ajustan y se mantienen en esta metodología ya sea por rentabilidad o proactividad de los colaboradores, lo cual permite optimizar tiempo mejorando la calidad de vida de los diferentes empleadores que se mantienen en este estilo de vida laboral, sin embargo se disminuye la reducción de relaciones interpersonales y el uso de entorno social.

Las estrategias analizadas e identificadas permiten mejorar la calidad de vida de los colaboradores, no obstante se deja a un lado el desarrollo del talento humano, ya que todas las actividades que generan una integración social y reconocimientos de labor dejaron de ser relevantes para el empleado, sin embargo por décadas el ser humano debía cumplir con una rutina constante trasladándose desde su hogar hasta su lugar de trabajo, generando así un mayor desgaste en lo físico, emocional y económico, por ende la transición de este proceso híbrido se ha visto afectado el talento humano ya que se disminuye las habilidades sociales.

***Palabras claves:*** Trabajo en remoto; liderazgo organizacional; bienestar; estrategia; recursos humanos.

## Abstract

This monograph analyzes innovative strategies aimed at improving the employee experience in hybrid environments, highlighting the use of technologies such as employee experience platforms and transformational leadership, the redesign of organizational policies focused on well-being, digital transformation and the evolution of work have driven the consolidation of hybrid environments that combine in-person and remote modalities. This new paradigm presents significant challenges for organizations, especially in human talent management, through different analyses and research that allow the identification of good practices and recommendations applicable to organizations from various industries, taking into account that this hybrid model increased post-pandemic, thus reaching different companies that adjust and maintain this methodology either due to profitability or employee proactivity, which allows optimizing time by improving the quality of life of the different employers who maintain this work lifestyle, however, the reduction of interpersonal relationships and the use of social environment is reduced. The strategies analyzed and identified allow for improving employees' quality of life. However, the development of human talent is neglected, as all activities that generate social integration and recognition of work are no longer relevant to employees.

However, for decades, human beings had to comply with a constant routine of commuting from their homes to their workplaces, thus generating greater physical, emotional, and economic strain. Therefore, the transition to this hybrid process has affected human talent as social skills are diminished.

**Keywords:** Remote work; organizational leadership; well-being; strategy; human resources.

## Tabla de contenido

Introducción.....	12
Descripción del Problema.....	14
Formulación del Problema.....	15
Sistematización del Problema .....	15
Justificación.....	17
Objetivos.....	19
Objetivo General .....	19
Objetivos Específicos.....	19
Marco teórico.....	20
Fundamentos del Trabajo Híbrido: Evolución, Tendencias y Postpandemia .....	20
El Trabajo Híbrido Afecta de Manera Directa Varias Dimensiones Clave del Talento Humano: .....	21
Desafíos y Oportunidades .....	22
Marco Conceptual .....	24
Definiciones Clave .....	25
Marco Normativo .....	30
Normativa Internacional.....	31
Normativa Nacional en Colombia.....	31
Diferencias entre Modalidades.....	32
Obligaciones de Empleadores y Trabajadores .....	33
Metodología.....	35
Enfoque y Tipo de Investigación .....	35
Fuentes de Información.....	35
Criterios de Selección.....	36
Procedimiento Metodológico .....	36
Instrumentos y Herramientas .....	37

Resultados y análisis.....	39
Conclusiones.....	46
Recomendaciones .....	48
Referencias Bibliograficas .....	49

### Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> <i>5 Pasos que toda organización debe considerar al diseñar un lugar de trabajo híbrido.....</i>	23
<b>Figura 2.</b> <i>Modalidad presencial VS modalidad virtual.....</i>	29
<b>Figura 3.</b> <i>Cadena de Causa y Efecto del clima organizacional.....</i>	29
<b>Figura 4.</b> <i>Proporción de fuentes por categorías temáticas.....</i>	43
<b>Figura 5.</b> <i>Relación entre liderazgo, bienestar, cultura organizacional y tecnología.....</i>	44

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Ventajas y desventajas del trabajo híbrido en la gestión del talento</i> .....	26
<b>Tabla 2.</b> <i>Tabla comparativa del antes y después del trabajo híbrido</i> .....	28
<b>Tabla 3.</b> <i>Cuadro comparativo de los aspectos del antes y después trabajo híbrido</i> .....	37
<b>Tabla 4.</b> <i>Distribución de fuentes documentales por año</i> .....	41
<b>Tabla 5.</b> <i>Principales hallazgos por categoría y autores destacados</i> .....	42

## Introducción

La digitalización y las modificaciones en las dinámicas de trabajo, acelerados por la pandemia, han establecido el modelo híbrido de labor como una nueva realidad en numerosas compañías, este formato que integra tanto el trabajo presencial como el remoto, ofrece una ocasión excepcional para reconfigurar la vivencia de los empleados, aunque también presenta desafíos importantes para los departamentos de recursos humanos.

El análisis que sigue ilustra el estado actual de la rápida digitalización y los modelos laborales híbridos, las organizaciones necesitan implementar enfoques creativos que aborden las nuevas dificultades en la administración del talento humano, es esencial que estas estrategias no solo aseguren la eficiencia laboral, sino que también favorezcan el bienestar, la conexión afectiva y el sentido de pertenencia, independientemente del lugar de trabajo, en este escenario, la función de recursos humanos se transforma, evoluciona de ser un área meramente operativa para convertirse en diseñadora de experiencias laborales significativas, con un enfoque en las personas y apoyada por la tecnología.

“El aprendizaje híbrido sigue siendo un componente vital, impulsado por los avances continuos en la tecnología y el creciente reconocimiento de la importancia de los entornos de aprendizaje flexibles que se adapten a las diversas necesidades” (Bonderud, CI Co., 2021) Pág 1544.

El presente documento analiza una serie de estrategias innovadoras y flexibles que permiten a las organizaciones enriquecer la experiencia del talento en contextos híbridos, promoviendo así una cultura organizacional que sea resiliente, sin embargo, la transición de esta evolución permite que se generen diferentes posiciones por eso.

Este concepto no se limita únicamente a la optimización de recursos o procesos administrativos, sino que abarca dimensiones más amplias como la adaptación tecnológica, el liderazgo transformacional, la equidad laboral y la creación de culturas organizacionales inclusivas y cohesionadas (Espersson et al., 2023). Pág 4.

## Descripción del Problema

La globalización, el avance de las tecnologías digitales y los efectos pospandémica han transformado de forma acelerada la manera en que se organiza el trabajo, uno de los cambios más significativos ha sido la consolidación de entornos laborales híbridos, que combinan trabajo presencial con remoto, si bien estos modelos ofrecen flexibilidad y ventajas en términos de movilidad y conciliación de la vida laboral y personal, también han generado desafíos importantes en la gestión del talento humano, entre los principales problemas identificados se encuentran la desconexión emocional, la falta de cohesión en los equipos, dificultades en la supervisión del desempeño y el debilitamiento de la cultura organizacional.

En la última década, las transformaciones tecnológicas y los cambios sociolaborales han redefinido las dinámicas del trabajo a nivel mundial, la pandemia de COVID-19 aceleró de manera significativa la adopción de modelos híbridos, combinando el trabajo presencial con el remoto como una estrategia para mantener la continuidad operativa y la seguridad sanitaria (McKinsey, CO, 2023) Parr.3

Este cambio, que inicialmente fue una medida de emergencia, se ha consolidado como una modalidad permanente en numerosos sectores, impulsado por la digitalización, la expansión de plataformas colaborativas y la creciente demanda de flexibilidad por parte de los trabajadores, de hecho, se estima que más del 70 % de las organizaciones a nivel global planean adoptar esquemas híbridos de forma estable en los próximos años (Gartner, 2021) Párr. 9

En el contexto colombiano, la transición hacia el trabajo híbrido ha estado respaldada por marcos normativos como la Ley 1221 de 2008, que regula el teletrabajo, y la Ley 2088 de 2021,

que establece el trabajo en casa como figura transitoria. No obstante, su implementación ha evidenciado retos relacionados con la equidad en el acceso a herramientas tecnológicas, solo el 56 % de los trabajadores remotos en el país cuenta con infraestructura y conectividad óptimas, lo que genera brechas en desempeño y satisfacción laboral.

Si estos desafíos no se abordan de manera estratégica, pueden derivar en problemas de rotación, disminución de la productividad, desgaste emocional y pérdida de competitividad organizacional, la falta de intervención en esta problemática con lleva el riesgo de consolidar un modelo híbrido que, lejos de potenciar el talento humano, esto no solo afectaría el bienestar y la motivación de los colaboradores, sino que también limitaría la capacidad de las empresas para innovar, adaptarse y crecer en entornos de alta volatilidad e incertidumbre, por ello, resulta urgente identificar y aplicar estrategias innovadoras que, apoyadas en liderazgo transformacional, tecnología y políticas de bienestar, fortalezcan la experiencia del colaborador y aseguren la sostenibilidad del modelo híbrido en el tiempo.

### **Formulación del Problema**

El presente trabajo se enfoca en responder la siguiente pregunta central de investigación:  
¿Qué estrategias innovadoras de talento humano pueden implementarse para mejorar la experiencia del colaborador en entornos híbridos?

### **Sistematización del Problema**

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los colaboradores en entornos híbridos?

¿Qué herramientas tecnológicas potencian la experiencia del empleado?

La pandemia aceleró la adopción de modelos híbridos en muchas organizaciones, combinando trabajo remoto y presencial como nueva normalidad laboral, aunque el trabajo híbrido ofrece flexibilidad, ha generado desconexión emocional, desigualdad de oportunidades, fallas en liderazgo y colaboración.

## **Justificación**

La implementación de modelos híbridos ha transformado la dinámica laboral, generando oportunidades y desafíos para la gestión del talento humano. Sin embargo, en el contexto colombiano, son escasos los estudios que integran estrategias innovadoras de gestión con el objetivo de mejorar la experiencia del colaborador bajo este esquema. Esta monografía busca llenar ese vacío, aportando un análisis documentado y propositivo que sirva de referencia para profesionales y organizaciones interesadas en optimizar el bienestar, el compromiso y la productividad en entornos híbridos.

La relevancia de esta investigación radica en la necesidad de adaptar la gestión del talento humano a las nuevas dinámicas laborales, el entorno híbrido ha modificado profundamente las relaciones laborales, demandando un rediseño estratégico que contemple la experiencia del colaborador como eje fundamental. mejorar dicha experiencia no solo repercute en el bienestar individual, sino también en indicadores clave como la retención de talento, la innovación y la competitividad empresarial, este estudio proporciona herramientas y estrategias basadas en evidencia, útiles para los profesionales de recursos humanos, líderes organizacionales y académicos del área.

Aunque en Colombia el modelo híbrido se adopta cada vez más, todavía hay ausencias tanto en la práctica empresarial como en la literatura sobre tácticas eficaces para optimizar la experiencia del colaborador dentro de este tipo de régimen laboral. La productividad o la infraestructura tecnológica son el foco de la mayor parte de las investigaciones, dejando en un segundo plano temas como el liderazgo en contextos híbridos, la integración social y el bienestar

emocional. El desarrollo de ambientes laborales justos y sostenibles se ve obstaculizado por la falta de estrategias adecuadas para el contexto colombiano.

Esta monografía aporta a la construcción teórica de la gestión del talento humano en contextos híbridos al combinar perspectivas de liderazgo transformacional, políticas de bienestar y herramientas tecnológicas emergentes. El trabajo propone un marco de referencia a partir del análisis de la literatura académica reciente y los casos documentados, lo cual nutre el debate académico y proporciona fundamentos sólidos para futuras investigaciones en el campo.

Con el propósito de mejorar la experiencia del colaborador en entornos híbridos, los directores organizacionales, las áreas de recursos humanos y los consultores encontrarán valiosos los lineamientos estratégicos y los resultados que surjan de esta investigación. Las sugerencias comprenden medidas específicas que pueden aumentar la productividad, la permanencia del talento y el compromiso de la organización, adaptadas a las circunstancias de las compañías en Colombia.

Desde un punto de vista social, la implementación de tácticas nuevas en contextos híbridos tiene el potencial de impulsar el bienestar completo de los empleados, promover la inclusión laboral y respaldar el crecimiento económico al incrementar la capacidad innovadora y competitiva de las empresas

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar estrategias innovadoras de gestión del talento humano orientadas a mejorar la experiencia del colaborador en entornos híbridos, a partir de la revisión de literatura académica, casos de éxito y marcos teóricos relevantes.

### **Objetivos Específicos**

Reconocer los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en la gestión del talento humano en entornos híbridos.

Describir estrategias innovadoras documentadas en organizaciones que operan bajo este modelo.

Examinar el impacto del liderazgo, la cultura organizacional y las tecnologías en la experiencia del colaborador en esquemas híbridos.

Proponer lineamientos estratégicos basados en evidencia documental que puedan servir de referencia para las organizaciones.

## **Marco teórico**

La monografía analiza las estrategias innovadoras en el talento humano para mejorar la experiencia del colaborador en entornos híbridos se sustenta en diversos enfoques teóricos y modelos que abordan la flexibilidad laboral, el compromiso organizacional, el bienestar y la transformación digital.

### **Fundamentos del Trabajo Híbrido: Evolución, Tendencias y Postpandemia**

El modelo de trabajo híbrido, que combina modalidades presenciales y remotas, no es un producto exclusivo de la pandemia, sino una evolución que comenzó a implementarse en algunas organizaciones antes del 2020. Sin embargo, la llegada de la COVID-19 aceleró significativamente su adopción masiva a nivel global, al obligar a las empresas a implementar el trabajo remoto por razones de continuidad operativa y seguridad sanitaria. Según Gartner (2021), más del 70% de las organizaciones planean mantener o expandir estos esquemas híbridos en los próximos años, destacando beneficios en flexibilidad, conciliación vida laboral-personal y reducción de costos operativos.

A nivel mundial, la digitalización y el desarrollo de plataformas tecnológicas colaborativas han sido motores fundamentales para la consolidación del trabajo híbrido (McKinsey, 2023). En Colombia, esta transición ha sido acompañada por marcos normativos como la Ley 1221 de 2008 y la Ley 2088 de 2021 que regulan teletrabajo y trabajo en casa, respectivamente, aunque existen desafíos en accesibilidad tecnológica y brechas de conectividad para buena parte de la fuerza laboral (MinTIC, 2023).

Esta evolución ha reconfigurado radicalmente la organización del trabajo y plantea nuevas demandas estratégicas para la gestión del talento humano, que debe adaptarse para sostener la productividad, cohesión y bienestar en entornos distribuidos (Espersson et al., 2023).

El trabajo híbrido, más allá de ser una respuesta temporal ante la emergencia sanitaria, se ha convertido en un modelo sostenible que replantea los esquemas tradicionales de supervisión, desempeño y bienestar, demandando que los departamentos de recursos humanos asuman un rol estratégico centrado en el diseño de experiencias laborales significativas y equilibradas.

Impactos en la gestión del talento humano

### **El Trabajo Híbrido Afecta de Manera Directa Varias Dimensiones Clave del Talento Humano:**

- A. Bienestar: La flexibilidad puede mejorar la calidad de vida, pero también genera riesgos como la desconexión digital, estrés por sobrecarga de comunicaciones y ansiedad por el aislamiento social (Mejía & Pieschaco, 2025). Es fundamental implementar políticas de comunicación claras y equilibrar la disponibilidad para reducir el agotamiento.
- B. Liderazgo: El liderazgo transformacional es crucial para motivar y conectar a equipos dispersos, fomentando sentido de pertenencia, compromiso y alineación con objetivos organizacionales (Ramírez, 2022). La supervisión requiere adaptarse a métodos menos presenciales y más basados en confianza y resultados.
- C. Cultura organizacional: La disminución de interacciones cara a cara afecta la cohesión y el intercambio social, elementos vitales para la identificación con la organización. Se requiere promover espacios y prácticas que refuercen la cultura inclusiva y resiliente, integrando modalidades presenciales y remotas de forma armónica (Shipman et al., 2021).

## Desafíos y Oportunidades

El análisis de N. Chellam (2022) señala que, aunque la productividad individual se mantiene, el rendimiento colectivo puede verse afectado negativamente ante la baja interacción social y la dificultad de demarcar los límites entre vida personal y laboral. Esto puede aumentar la rotación y el desgaste emocional. Por ello, la experiencia del colaborador en modelos híbridos debe abordarse con un enfoque integral que combine flexibilidad, compromiso, bienestar y uso estratégico de tecnología.

“La transformación digital ofrece herramientas para optimizar comunicación, colaboración y seguimiento del desempeño; sin embargo, su eficacia depende de políticas claras que eviten la sobrecarga y promuevan la desconexión laboral saludable” (Claudia Mejía, 2025), pág 9 La integración adecuada de estas dimensiones permitirá crear ambientes híbridos sostenibles y motivadores.

Analizó el impacto del modelo de trabajo híbrido en el desempeño laboral. Se examinó la transición hacia modelos de trabajo más flexibles, impulsada por el progreso tecnológico y acelerada por la pandemia de COVID-19. N. Chellam (2022), Pág 4.

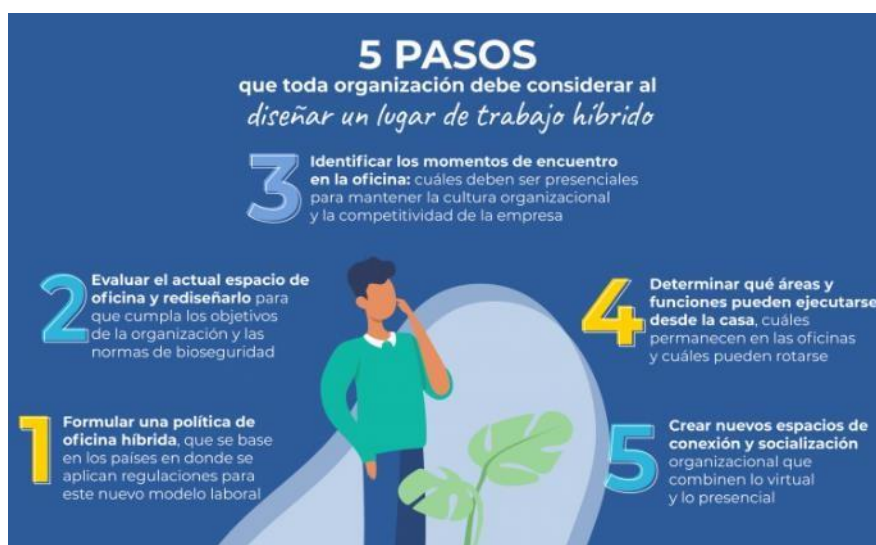
Se notó que, aunque el trabajo híbrido brindaba ventajas como la conciliación entre la vida laboral y personal, también incluía retos como una interacción social reducida y problemas para manejar el rendimiento del equipo. El rendimiento de cada individuo se mantuvo constante, pero el rendimiento del equipo fue impactado de manera negativa. El escaso contacto personal y el reto de distinguir la vida laboral de la personal han llevado a una disminución en el rendimiento y a un incremento en la rotación del personal.

“las organizaciones debían aportar los medios adecuados para el entorno y apoyar el uso eficaz de los mismos si se pretendía que la comunicación entre los empleados fuera eficaz”. (Shipman et al., 2021, pág. 8.).

El análisis teórico muestra que para optimizar la experiencia de los colaboradores en ambientes híbridos es necesario un enfoque integral que combine la flexibilidad bien administrada, el fortalecimiento del compromiso, el bienestar completo y la utilización estratégica de la tecnología. Estos componentes no funcionan de forma independiente: la flexibilidad sin compromiso puede provocar desconexión, la tecnología sin bienestar tiene el potencial de aumentar el estrés y el compromiso que no se apoya en herramientas apropiadas puede verse restringido en su alcance. Por lo tanto, para crear un ambiente de trabajo híbrido que sea sostenible y motivador, las estrategias innovadoras deben integrar estos elementos.

### Figura 1.

*5 Pasos que toda organización debe considerar al diseñar un lugar de trabajo híbrido.*



Fuente: Mepal. (s. f.). *5 pasos que toda organización debe considerar al diseñar un lugar de trabajo híbrido.* <https://www.mepal.com.co/comunidad/trabajo-hibrido-todo-lo-que-debes-saber/>

La tecnología ha pasado de ser un recurso de apoyo a convertirse en un eje estructural de la experiencia del colaborador. Plataformas de experiencia del empleado, sistemas de gestión del desempeño y herramientas de comunicación digital permiten optimizar los procesos y mantener la productividad. No obstante, su eficacia depende del acompañamiento formativo y de políticas organizacionales que eviten la saturación tecnológica (Claudia Mejía, 2025), Pág 12.

En síntesis, el impacto del trabajo híbrido en la gestión del talento humano se manifiesta en la necesidad de adoptar un enfoque integral que combine la flexibilidad laboral, el bienestar emocional, el liderazgo inspirador y la transformación digital sostenible. Estos elementos no deben abordarse de forma aislada: la flexibilidad sin bienestar puede generar desconexión; la tecnología sin liderazgo humano puede provocar estrés digital; y el liderazgo sin cultura colaborativa puede fragmentar el sentido de pertenencia.

### **Marco Conceptual**

El modelo híbrido de trabajo representa una transformación profunda en la estructura y dinámica organizacional, que va más allá del simple uso de tecnología para facilitar el trabajo remoto. Este modelo integra sistemas y plataformas informáticas para responder a las demandas del mercado y la operación interna, facilitando la comunicación, colaboración y transacciones entre actores organizacionales y en redes interorganizacionales (Palacios, Tarazona & Forero, 2012).

Las estrategias innovadoras se entienden como acciones creativas y flexibles que transforman los procesos tradicionales de gestión para responder a los desafíos de un entorno laboral dinámico y digitalizado. Según Dolan, López Cabrales y Valle (2014), la innovación en la gestión de personas implica “modificar las prácticas de recursos humanos a partir del aprendizaje continuo y

la integración tecnológica para fomentar el compromiso y la competitividad organizacional”.

Asimismo, Leone (2024) destaca que las estrategias innovadoras deben ser adaptables y centradas en el bienestar del empleado, integrando dimensiones tecnológicas, culturales y humanas.

### **Definiciones Clave**

- A. Leone define las estrategias innovadoras: Se refieren a los enfoques creativos y flexibles en la gestión del talento humano que buscan adaptarse a los cambios del entorno laboral híbrido. Incluyen la implementación de nuevas tecnologías, modelos de liderazgo, políticas de bienestar, y prácticas inclusivas que promueven la sostenibilidad y competitividad organizacional (2024)
- B. Ramírez define la experiencia del colaborador: Conjunto de percepciones y vivencias que un empleado tiene respecto a su entorno laboral, incluyendo aspectos físicos, emocionales y sociales. En entornos híbridos, esta experiencia se configura por la interacción con tecnologías, el liderazgo, la cultura organizacional y las condiciones de trabajo tanto presenciales como remotas. (2022)
- C. Míntic define la experiencia de la tecnología aplicada a RRHH: Herramientas digitales y plataformas que facilitan la gestión, comunicación, formación, reconocimiento y seguimiento del desempeño del talento humano en entornos híbridos. Estas tecnologías permiten optimizar procesos y mejorar la conectividad entre colaboradores distribuidos (2023).
- D. Ramírez define el liderazgo transformacional: Estilo de liderazgo que inspira, motiva y fomenta el compromiso y desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Indispensable en entornos híbridos para mantener cohesión, sentido de pertenencia y alineación con los objetivos organizacionales (2022).

Además, el modelo híbrido permite favorecer la corresponsabilidad familiar y laboral, reducir el impacto ambiental al disminuir desplazamientos, optimizar espacios físicos y prepararse para contingencias sanitarias futuras (Viña, 2021).

**Tabla 1.**

*Ventajas y desventajas del trabajo híbrido en la gestión del talento*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Mayor flexibilidad laboral	Baja supervisión directa
Aumento de satisfacción y compromiso	Sobrecarga laboral por posible exceso de horarios
Retención y atracción de talento	Riesgo de aislamiento y pérdida de cohesión social
Uso eficiente y rápida adaptación tecnológica	Diferencias en acceso y uso de tecnología
Mejora de la experiencia laboral y calidad de vida	Recorte de personal en algunos casos

*Fuente:* Elaboración Propia, 2025

El trabajo híbrido es una modalidad laboral que combina el trabajo remoto con la presencia física, permitiendo mayor flexibilidad en el uso del tiempo y los espacios. Gartner (2021) lo define como un modelo estructurado “que equilibra la eficiencia del trabajo presencial con la autonomía del trabajo remoto mediante políticas que promueven confianza, productividad y bienestar”.

McKinsey & Company (2023) plantea que esta modalidad no solo transforma la logística del trabajo, sino también la cultura organizacional y la gestión del talento. En Colombia, la adopción del modelo híbrido ha sido respaldada por marcos legales que legitiman el teletrabajo y la desconexión laboral (Congreso de Colombia, 2021).

Para abordar la experiencia del colaborador en entornos híbridos es crucial considerar categorías como:

- A. Gartner define que flexibilidad organizacional: Capacidad para adaptar horarios y modalidades de trabajo a las necesidades individuales y organizacionales (2021).
- B. Organización Internacional del Trabajo define que bienestar integral: Estado de salud física, emocional y mental del colaborador, que impacta directamente en su rendimiento y compromiso (OIT, 2022).
- C. Payeras define Comunidad y cultura: Mecanismos que fomentan la cohesión, el orgullo de pertenencia y la comunicación efectiva en entornos mixtos (2004).
- D. MinTIC define Transformación digital: Proceso de adopción e integración tecnológica alineada con estrategias de negocio y gestión humana (2023).

Estas categorías serán la base para identificar estrategias innovadoras que optimicen la experiencia del talento en contextos laborales híbridos.

**Tabla 2.***Tabla comparativa del antes y después del trabajo híbrido*

<b>Dimensión</b>	<b>Antes del Trabajo Híbrido</b>	<b>Después del Trabajo Híbrido</b>
Modalidad de trabajo	Trabajo principalmente presencial en oficina o centro laboral	Combinación de trabajo presencial y remoto (modelo híbrido)
Flexibilidad Horaria	Limitada; horarios fijos y presenciales	Mayor flexibilidad en horarios y lugar de trabajo
Tecnología	Uso limitado a herramientas básicas in situ	Amplio uso de plataformas digitales, colaboración virtual y automatización
Comunicación	Cara a cara predominante, reuniones presenciales	Comunicación virtual, uso de videoconferencias y chats
Supervisión	Supervisión directa y presencial	Supervisión basada en resultados y comunicación remota
Cultura Organizacional	Fuertemente presencial, alta interacción social	Desafíos de cohesión, se requiere fomento intencionado de cultura
Bienestar del Empleado	Mayor impacto por desplazamientos y rigidez horaria	Mejora en conciliación vida-trabajo, riesgo de estrés digital por hiperconectividad
Rendimiento	Medición basada en presencia y actividad visible	Enfoque en productividad, autonomía y resultado
Relaciones Interpersonales	Alta interacción social y colaboración en persona	Reducción de contacto físico, desafíos en integración y socialización
Inclusión y Acceso	Menor brecha tecnológica importante	Existencia de brechas tecnológicas y desigualdades en acceso

*Fuente: Elaboración Propia, 2025*

**Figura 2:**

*Modalidad presencial VS modalidad virtual*



*Fuente: Redacción. (28 de enero de 2025). El 76 % de los trabajadores españoles afirma que volvería más satisfecho a la oficina si contara con opciones de alimentación en el lugar de trabajo.*

Nota: la imagen representa la transición de estilo de vida, comodidad, concentración y rendimiento.

“la necesidad de mantener la productividad y el compromiso, al tiempo que se debe cuidar la salud mental y la cohesión social de los colaboradores; muestra cómo la gestión del talento humano debe evolucionar para integrar espacios, horarios, liderazgos y herramientas tecnológicas que permitan un equilibrio sostenible y humano en la experiencia laboral moderna”.

**Figura 3.**

*Cadena de Causa y Efecto del clima organizacional*



Fuente: Stringer (2001).

La flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004) pág122.

Sin embargo, la falta de políticas y equilibrio autoevidentes entre la vida y el trabajo puede conducir a una reducción en el agotamiento, el aislamiento y el rendimiento, especialmente para los empleados remotos con un pequeño contacto o sin recursos suficientes para el trabajo de telecomunicaciones.

Harvard Business Review (2022) enfatiza que una gestión positiva de la experiencia del empleado promueve el compromiso, la satisfacción y la retención, siendo esencial en entornos híbridos donde las interacciones son menos presenciales.

Para Mejía y Pieschaco (2025), la experiencia del colaborador en contextos digitales depende en gran medida del acceso equitativo a herramientas tecnológicas y del equilibrio entre conectividad y bienestar psicológico.

## **Marco Normativo**

El marco normativo que regula el trabajo remoto e híbrido contempla diversas disposiciones tanto a nivel internacional como nacional, orientadas a garantizar los derechos laborales, la equidad, la desconexión digital y la protección del bienestar de los trabajadores bajo modalidades flexibles. Estas normas son esenciales para orientar las políticas de gestión del talento humano en el contexto actual de transformación digital y laboral. Normativa Internacional

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) emitió en 2022 directrices para el trabajo remoto y modalidades híbridas que destacan que los trabajadores remotos tienen los mismos

derechos que quienes laboran en el centro de trabajo, incluyendo derechos individuales y de participación colectiva, salvo excepciones inherentes a la prestación presencial del servicio. La OIT enfatiza la protección de condiciones laborales justas, la equidad en el acceso a herramientas tecnológicas y la necesidad de políticas que promuevan el bienestar en entornos virtuales (OIT, 2022).

### **Normativa Internacional**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) emitió directrices sobre el trabajo remoto y las modalidades híbridas, en las cuales se establece que los trabajadores a distancia deben gozar de los mismos derechos que aquellos que laboran de manera presencial. Entre los aspectos más relevantes se destacan la igualdad en condiciones laborales, el acceso equitativo a herramientas tecnológicas y la promoción del bienestar físico y mental.

Asimismo, la OIT enfatiza la importancia de políticas que garanticen la seguridad social, la protección de datos, la prevención de riesgos laborales y la desconexión digital, promoviendo así entornos laborales inclusivos y sostenibles.

### **Normativa Nacional en Colombia**

En Colombia, la regulación sobre el trabajo remoto, el teletrabajo y el trabajo en casa ha evolucionado progresivamente, adaptándose a las nuevas realidades laborales impulsadas por la pandemia y la digitalización:

- A. Ley 1221 de 2008: Establece el marco legal del teletrabajo en el país. Regula las condiciones en las que el trabajador puede desempeñar sus funciones fuera de las instalaciones empresariales, garantizando los mismos derechos, deberes y beneficios que

los empleados presenciales. Esta norma fomenta la conciliación entre la vida laboral y personal, y promueve la modernización de las relaciones laborales mediante el uso de tecnologías de la información.

- B. Circular 018 de 2020 (Ministerio del Trabajo): Expidió lineamientos transitorios para proteger la salud y el empleo durante la emergencia sanitaria del COVID-19. Su propósito fue mantener la estabilidad laboral, minimizar los riesgos de contagio y asegurar la sostenibilidad económica de las empresas mediante la adopción de modalidades de trabajo no presenciales
- C. Ley 2088 de 2021: Regula el trabajo en casa como una figura transitoria, implementada para afrontar la emergencia sanitaria, promoviendo la continuidad del empleo bajo condiciones adaptadas.
- D. Ley 2121 de 2021 y Decreto 55 de 2022: Regulan el trabajo remoto y establecen diferencias conceptuales importantes entre teletrabajo y trabajo remoto, ajustando derechos, deberes y condiciones para cada modalidad.
- E. Ley 2191 de 2022: Introduce la regulación sobre desconexión laboral, garantizando el derecho de los trabajadores a no estar disponibles fuera del horario laboral, con el objetivo de proteger la salud mental y el equilibrio vida-trabajo.

### **Diferencias entre Modalidades**

Se diferencian tres conceptos clave en la normatividad colombiana

- A. Teletrabajo: Modalidad en donde el trabajador realiza su labor de manera permanente o habitual fuera de la empresa utilizando tecnologías de la información y la comunicación (Ley 1221 de 2008).
- B. Trabajo Remoto: Modalidad de carácter temporal o flexible que permite la ejecución de funciones desde fuera de las instalaciones empresariales, con ciertas características diferenciadas del teletrabajo formal (Ley 2121 de 2021).
- C. Trabajo en Casa: Modalidad transitoria para hacer frente a situaciones excepcionales como la pandemia (Ley 2088 de 2021).

### **Obligaciones de Empleadores y Trabajadores**

Los empleadores están obligados a facilitar las herramientas necesarias para el desempeño de las labores remotas o híbridas y a respetar los derechos laborales, incluyendo la garantía de condiciones adecuadas para la ejecución del trabajo, la protección frente a riesgos laborales y la implementación de políticas de bienestar.

Además, aunque no hay obligación expresa de adecuar el espacio de trabajo en la casa del trabajador, es importante el acuerdo mutuo sobre equipos, accesos y posibles tarifas adicionales por consumo eléctrico, conectividad y desplazamientos, buscando así equidad y sostenibilidad para ambos actores (Congreso de Colombia, 2021).

El 12 de marzo del 2020 el Ministerio de Trabajo de Colombia expidió la circular 018 del 2020, donde se presentaban los lineamientos mínimos a implementarse con el fin de proteger a los empleados, trabajadores y a sus familiares de los riesgos generados por la pandemia; permitir que la economía no decayera; proteger a sus colaboradores en sus puestos de trabajo; mantener los puestos de trabajo, respetando sus derechos y minimizar los impactos negativos que genero la

emergencia sanitaria; medidas de protección al ciudadano y lograr una sostenibilidad estable.

(Ministerio del Trabajo, 2020) pág 8.

El congreso de la república de Colombia el 3 de agosto de 2021 expidió la ley 2121 para regir las normas en el trabajo remoto y el Decreto 55 de 2022 donde se considera que a pesar de ser similares el teletrabajo y el trabajo remoto son diferente. (Congreso de Colombia, 2021, 3 de agosto) pág 9.

El conjunto de estas leyes constituye un marco integral que busca equilibrar la flexibilidad laboral con la protección de los derechos del trabajador. No obstante, se evidencian desafíos en la aplicación práctica, especialmente en lo relacionado con la equidad tecnológica, la prevención de riesgos psicosociales y la delimitación clara entre las modalidades laborales.

Por ello, se recomienda que las organizaciones adopten políticas internas alineadas con este marco legal, promoviendo prácticas de liderazgo humanizado, bienestar integral y cumplimiento normativo como pilares de sostenibilidad en los entornos híbridos.

## **Metodología**

El presente análisis se enmarca en un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y documental, cuyo objetivo principal es identificar y analizar estrategias innovadoras en la gestión del talento humano que permitan mejorar la experiencia del colaborador en entornos híbridos. Esta elección metodológica se justifica en la naturaleza del problema investigado, que requiere una comprensión profunda de fenómenos organizacionales actuales y su relación con las dinámicas laborales emergentes.

### **Enfoque y Tipo de Investigación**

Este estudio se desarrolla con un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y documental. Dicha metodología es pertinente para comprender fenómenos actuales relacionados con la gestión del talento humano en entornos híbridos, a partir de la revisión y análisis profundo de literatura académica, normativa técnica y casos documentados. El enfoque cualitativo permite una aproximación integral a las percepciones, prácticas y estrategias que configuran la experiencia del colaborador en modelos híbridos.

### **Fuentes de Información**

Para la construcción del marco teórico, conceptual y análisis, se consultaron diversas fuentes:

- A. Publicaciones académicas: artículos en revistas indexadas, tesis y libros recientes publicados entre 2017 y 2024, con énfasis en gestión del talento humano, trabajo híbrido, liderazgo, cultura organizacional y bienestar.
- B. Informes técnicos: documentos provenientes de consultoras especializadas en gestión del talento, transformación digital y tendencias laborales postpandemia.
- C. Documentos normativos: normativa nacional colombiana relevante (Ley 1221/2008, Ley 2088/2021, Ley 2121/2021 y Ley 2191/2022) y directrices internacionales de la

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), que regulan y orientan las modalidades de trabajo remoto e híbrido.

- D. Casos de referencia: estudios y reportes de implementación del modelo híbrido en Colombia y en otros contextos internacionales para observar buenas prácticas y desafíos.

### **Criterios de Selección**

Se priorizaron documentos publicados en los últimos siete años (2018-2025), con énfasis en:

- A. Estrategias innovadoras aplicadas en la gestión del talento humano en entornos híbridos.
- B. Impacto del liderazgo, tecnología y cultura organizacional en la experiencia del empleado.
- C. Normativa y políticas vigentes en Colombia relativas a modelos laborales flexibles.

### **Procedimiento Metodológico**

El análisis se desarrolla en cinco fases principales:

- A. Recolección: búsqueda sistemática en bases de datos académicas (Scopus, Redalyc, Google Scholar) y repositorios institucionales, priorizando fuentes relevantes y actuales.
- B. Organización: elaboración de fichas de resumen para cada documento, registrando autoría, año, país, enfoque y hallazgos destacados.
- C. Clasificación: agrupación de referencias en categorías temáticas tales como liderazgo, bienestar, cultura organizacional, adopción tecnológica y normativa laboral.
- D. Síntesis e interpretación: análisis comparativo mediante matrices y tablas que permitieron identificar coincidencias, diferencias, tendencias emergentes y vacíos en la literatura y práctica.
- E. Integración de hallazgos: construcción del marco teórico y conceptual que sustenta la propuesta de estrategias innovadoras para la mejora de la experiencia del colaborador en entornos híbridos, conectando evidencia empírica con el marco normativo.

## Instrumentos y Herramientas

- A. Fichas de resumen para captura estandarizada de datos esenciales.
- B. Matrices para comparación de enfoques, hallazgos y normativas.
- C. Tablas comparativas para resumir ventajas, desventajas y estrategias documentadas.
- D. Herramientas ofimáticas (Excel, Word) y software de gestión bibliográfica (Mendeley, Zotero).

La elección de un diseño documental responde a la necesidad de sistematizar y contrastar información existente proveniente de fuentes académicas, técnicas y normativas. El estudio se centra en revisar y analizar literatura reciente que permita identificar buenas prácticas, tendencias y recomendaciones aplicables en diferentes contextos organizacionales, priorizando aquellas desarrolladas entre 2017 y 2024, período en el que se ha consolidado el modelo híbrido tras la pandemia.

**Tabla 3.**

*Cuadro comparativo de los aspectos del antes y después trabajo híbrido*

<b>Aspecto</b>	<b>Antes del Trabajo Híbrido</b>	<b>Después del Trabajo Híbrido</b>
Costos Operacionales	Costos significativos en instalaciones físicas y traslados	Reducción de costos de oficina y traslados
Formación y Desarrollo	Principalmente presencial y estructurada	Formación virtual, más flexible pero con retos de interacción

<b>Aspecto</b>	<b>Antes del Trabajo Híbrido</b>	<b>Después del Trabajo Híbrido</b>
Retención de Talento	Menos enfoque en flexibilidad como estrategia de retención	Mayor énfasis en flexibilidad y bienestar para retener talento
Equidad Laboral	Uniformidad en condiciones laborales presenciales	Riesgos de desigualdad por acceso dispar en tecnología y ambientes
Políticas Laborales	Tradicionales, basadas en trabajo presencial	Adaptadas a modalidades flexibles, con nuevos marcos jurídicos
Salud Mental	Impactos por estrés tradicional y agotamiento físico	Nuevos riesgos asociados al aislamiento social y estrés digital

*Fuente:* Elaboración Propia, 2025

## Resultados y análisis

El presente capítulo expone los hallazgos obtenidos a partir del proceso de revisión y análisis documental desarrollado en esta investigación. Los resultados se agruparon en tres categorías analíticas derivadas de la codificación temática y la lectura sistemática de las fuentes: (1) tecnología y digitalización, (2) liderazgo y cultura organizacional, y (3) bienestar integral del colaborador. Esta clasificación permitió organizar la información de manera coherente con los objetivos de la investigación y con el enfoque metodológico cualitativo–documental descrito previamente.

Asimismo, se incluyeron productos analíticos del proceso de sistematización, como tablas de frecuencia, comparativos entre autores y figuras conceptuales que evidencian el tratamiento de la información.

Las estrategias novedosas en la administración del talento humano en ambientes híbridos se centran en tres aspectos clave: digitalización y tecnología, liderazgo y cultura de la organización, y el bienestar total del trabajador. Según la información revisada, las normativas del país y los reportes internacionales, se observa que la vivencia del empleado en modelos híbridos depende de un balance adecuado entre estos elementos.

Sin embargo, la literatura advierte que la sobrecarga digital y la falta de desconexión laboral representan riesgos crecientes de agotamiento y disminución del bienestar (Mejía & Pieschaco, 2025). Por ello, las organizaciones más avanzadas combinan la innovación tecnológica con políticas de uso racional de herramientas digitales, pausas activas y horarios flexibles.

Los hallazgos de Ramírez (2022) y Shipman et al. (2021) demuestran que el liderazgo transformacional es una de las variables críticas para sostener la cohesión y el compromiso en equipos híbridos. Este tipo de liderazgo fomenta la confianza, el reconocimiento y la motivación en entornos donde la supervisión directa se sustituye por el seguimiento de resultados.

La cultura organizacional, por su parte, enfrenta el desafío de mantener la identidad colectiva pese a la distancia física. Los estudios revisados coinciden en que la falta de interacción social puede generar aislamiento y pérdida de pertenencia, lo que exige implementar mecanismos virtuales de integración, rituales digitales y espacios híbridos de colaboración.

Los estudios analizados recomiendan fortalecer las políticas de salud mental, pausas activas, programas de bienestar emocional y desconexión laboral (Ley 2191 de 2022). Estas medidas son determinantes para preservar la energía laboral y el compromiso organizacional. Los hallazgos muestran que la eficacia del modelo híbrido no se basa exclusivamente en la adaptabilidad o en el acceso a la tecnología, sino en la habilidad de la organización para combinar el liderazgo humano, la tecnología empática y políticas de bienestar que sean sostenibles.

El modelo híbrido necesita una reestructuración de los sistemas de gestión del talento, cambiando de una supervisión que se enfoca en la presencia física a un enfoque que valore la confianza, los resultados y el desarrollo profesional constante.

Además, el análisis revela que la transformación digital debe ir acompañada de estrategias de formación y de comunicación en ambas direcciones, que garanticen la adaptación del talento humano y el fortalecimiento de una cultura que se adapte a los cambios.

Distribución de documentos revisados

Del total de documentos, se observó un incremento sostenido en las publicaciones relacionadas con el trabajo híbrido a partir de 2020, año en el que la pandemia aceleró la transformación digital y la adopción de modelos flexibles.

**Tabla 4.**

*Distribución de fuentes documentales por año*

<b>Año de publicación</b>	<b>Número de documentos</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
2018–2019	4	9 %
2020–2021	10	22 %
2022–2023	18	40 %
2024–2025	13	29 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

*Fuente:* elaboración propia (2025), a partir del análisis documental.

La mayor concentración de estudios entre 2022 y 2023 muestra un auge en el interés académico por la gestión del talento humano en modelos híbridos, posterior a la consolidación del trabajo remoto en el contexto postpandemia.

**Tabla 5.***Principales hallazgos por categoría y autores destacados*

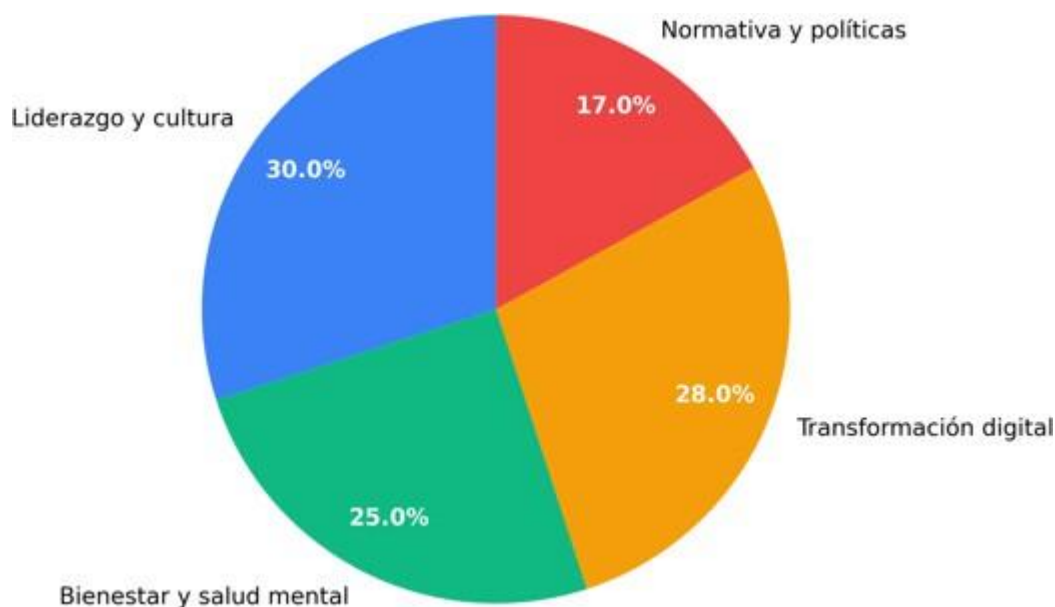
<b>Categoría</b>	<b>Principales hallazgos</b>	<b>Autores representativos</b>	<b>Tendencias identificadas</b>
<b>Liderazgo transformacional</b>	Fomenta compromiso, autonomía y confianza. Sustituye la supervisión presencial por gestión basada en resultados.	Ramírez (2022), Shipman et al. (2021), Bass & Riggio (2006)	Consolidación de liderazgo empático y flexible.
<b>Bienestar laboral y salud mental</b>	Riesgos de agotamiento digital y aislamiento. Relevancia de la Ley 2191 de 2022 sobre desconexión laboral.	Mejía & Pieschaco (2025), OIT (2022)	Implementación de políticas de autocuidado y flexibilidad.
<b>Transformación digital</b>	Uso de plataformas de experiencia del empleado, IA y automatización en procesos de RRHH.	McKinsey (2023), MinTIC (2023)	Creciente integración tecnológica con enfoque en eficiencia y datos.
<b>Cultura organizacional</b>	Retos de cohesión, pérdida de identidad institucional y necesidad de estrategias híbridas de integración.	Espersson et al. (2023), Harvard Business Review (2022)	Revalorización de la cultura como eje de compromiso y retención.

*Fuente:* Elaboración propia (2025), a partir del análisis documental.

Estas categorías representan las dimensiones que explican la efectividad del modelo híbrido. Su integración permite equilibrar los aspectos tecnológicos, humanos y organizacionales en la gestión del talento.

**Figura 4.**

*Proporción de fuentes por categorías temáticas.*



*Fuente:* Elaboración propia (2025), a partir del análisis documental.

La gráfica evidencia que el liderazgo y la cultura organizacional (30%) constituyen la categoría con mayor representación dentro de la literatura revisada, lo que confirma que el factor humano y la gestión del comportamiento organizacional son los ejes centrales del trabajo híbrido. Le siguen la transformación digital (28%) y el bienestar y la salud mental (25%), lo que demuestra que la tecnología y el equilibrio emocional son pilares complementarios para el éxito de este modelo. Finalmente, la normativa y las políticas laborales (17%) ocupan una proporción

menor, reflejando que, aunque son indispensables para la regulación y sostenibilidad del modelo, aún existe un vacío en su desarrollo práctico y su aplicación en contextos empresariales.

**Figura 5.**

*Relación entre liderazgo, bienestar, cultura organizacional y tecnología.*



*Fuente:* Elaboración propia (2025), a partir del análisis documental.

El equilibrio entre liderazgo transformacional, bienestar integral y tecnología constituye el núcleo de las estrategias innovadoras de talento humano en los entornos híbridos. Si una de estas variables se debilita, el modelo pierde sostenibilidad y la experiencia del colaborador se deteriora.

La evidencia analizada demuestra que la eficacia del modelo híbrido no depende únicamente del acceso a la tecnología, sino de la capacidad organizacional para integrar liderazgo humano, cultura colaborativa y bienestar sostenible.

Los hallazgos confirman que las estrategias innovadoras deben orientarse a crear experiencias laborales más humanas, flexibles y significativas, donde la digitalización se complemente con políticas de cuidado, desarrollo profesional y cohesión social.

En conjunto, estos resultados refuerzan el papel estratégico de la gestión del talento humano como articuladora del cambio organizacional en el contexto de la transformación digital.

## Conclusiones

El análisis realizado se enfocó en las estrategias innovadoras en la gestión del talento humano siendo un factor decisivo para mejorar la experiencia del colaborador en el entorno híbrido. Estas estrategias deben integrar dimensiones tecnológicas, organizativas y humanas para responder a los desafíos que enfrentan la modalidad de este trabajo.

Se concluye que la gestión de la transformación es importante para fortalecer la cohesión del equipo, promover la motivación y promover la cultura de la organización elástica contra los cambios acelerados.

Del mismo modo, el uso de herramientas digitales para la comunicación y la colaboración facilita la continuidad de la operación, pero requiere una política clara que reduzca la sobrecarga de mano de obra y promueva una ruptura digital.

Los resultados muestran que la experiencia del empleador en modelos híbridos depende no solo de la elasticidad de la jornada laboral, sino también del reconocimiento, oportunidades integradas para un crecimiento bueno y profesional.

Si no están controlados adecuadamente, aspectos como la falta de interacción social o desigualdad pueden afectar negativamente la productividad y las obligaciones de la organización.

Finalmente, este trabajo muestra que la gestión estratégica del talento humano en el entorno híbrido debe estar informado sobre el equilibrio entre la efectividad de la organización y la calidad de vida de los trabajadores, las innovaciones en la buena política de desarrollo, la educación continua y el diseño del entorno laboral inclusivo se

convierten en un elemento indispensable para garantizar la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones en el contexto actual.

Igualmente, se observa que la renovación en la administración del talento humano no solo está relacionada con la adopción de tecnologías recientes, sino también con la creación de culturas organizacionales enfocadas en las personas. Las tácticas que ponen en primer lugar el bienestar, la comunicación comprensiva y la flexibilidad en el trabajo refuerzan la lealtad y el sentido de comunidad, elementos clave para la perdurabilidad del modelo híbrido.

Del análisis se concluye que la digitalización solo resulta eficaz cuando se acompaña de un proceso de formación continua que prepare a los trabajadores para utilizar las herramientas tecnológicas de manera ética, responsable y eficiente. La educación constante se convierte en un elemento clave para disminuir las brechas digitales y mejorar la equidad en los equipos híbridos.

Por último, esta investigación verifica que el modelo híbrido ofrece un chance para reconfigurar la experiencia laboral según criterios más humanos y flexibles. La administración estratégica del talento humano, basada en la innovación, debe centrarse en la creación de ambientes inclusivos, colaborativos y adaptables, que puedan enfrentar los retos del entorno global y aumentar la competitividad organizativa.

## Recomendaciones

Se sugiere que las entidades fortalezcan sus estrategias de bienestar integral a través de iniciativas que aborden la salud física, mental y emocional de sus empleados, integrando actividades como pausas activas, apoyo psicológico, horarios flexibles y desconexión digital, con el objetivo de equilibrar las demandas profesionales y la calidad de vida personal.

Es esencial que las áreas de recursos humanos fomenten una cultura de liderazgo transformador, centrada en el acompañamiento, la empatía y la motivación, asegurándose de que los líderes estén capacitados para gestionar equipos dispersos con un enfoque que priorice la confianza, la autonomía y los resultados.

Las compañías deben realizar inversiones en formación continua para disminuir las brechas en tecnología y mejorar las habilidades digitales de todos los empleados. La capacitación en el uso de herramientas colaborativas, ciberseguridad y manejo del tiempo en contextos híbridos facilitará una mejor eficiencia y adaptación a los cambios tecnológicos.

La comunicación dentro de las organizaciones debe reforzarse a través de enfoques integradores que aseguren la participación de todos los miembros del equipo, tanto de manera presencial como a distancia. Esto conlleva a establecer canales digitales bien definidos, llevar a cabo reuniones híbridas efectivas y crear espacios que faciliten el intercambio de ideas, lo que fortalecerá el sentido de pertenencia entre los colaboradores.

Por último, se sugiere a quienes están a cargo de la gestión del talento humano realizar revisiones periódicas sobre la eficacia de la estrategia llevadas a cabo en entornos híbridos, detectando áreas de mejora continua y garantizando que las prácticas implementadas se ajusten a las necesidades cambiantes del personal y del entorno empresarial global

### Referencias Bibliograficas

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cartagena, G. (2023). *Eficiencia en la gestión de talento humano bajo modelos híbridos de trabajo*. *Revista Internacional de Investigación y Desarrollo Global*, 2(2), 1–17.
- Díaz Sinisterra, H., & Gómez Díaz, C. A. (2021). *Análisis del trabajo híbrido en el talento humano* [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. *Repositorio Institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia*.
- Dolan, S., López Cabrales, A., & Valle Cabrera, R. (2014). *La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. McGraw-Hill.
- Espersson, M., López, D., & Hernández, R. (2023). *Gestión del talento humano en contextos híbridos: cultura, liderazgo y bienestar*. *Revista de Ciencias Empresariales*, 15(3), 1–12.
- García, H. (2021). *Helpdesk: Una estrategia de soporte en entornos virtuales de aprendizaje*. *Revista Académica de Investigación*.
- Gartner. (2021). *Future of work trends: The hybrid work model*. Gartner Research.
- Harvard Business Review. (2022). *The challenges of hybrid work*. Harvard Business Publishing.
- Leone, S. (2024). *Modelos híbridos de trabajo y su impacto en la gestión del talento humano*. Universidad de Buenos Aires.
- López, L., Parra, M., & Rubio, G. (2020). *Diseño, análisis, descripción y especificación de los puestos*. En *Gerencia del talento humano* (pp. 107–125). Bogotá: Ediciones de la U.  
<https://app.vlex.com/vid/862814689>
- McKinsey & Company. (2023). *The state of organizations 2023*. McKinsey Insights.
- Mejía-Mójica, C. M., & Pieschaco-Andrade, A. G. (2025). *Gestión estratégica de la comunicación en el nuevo modelo organizacional híbrido*.

Mepal. (s.f.). *Trabajo híbrido: todo lo que debes saber*. Recuperado de

<https://www.mepal.com.co/comunidad/trabajo-hibrido-todo-lo-que-debes-saber/>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2023). *Informe de conectividad en el trabajo remoto*. MinTIC Colombia.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Directrices sobre el trabajo remoto y el bienestar laboral*. Ginebra.

Palacios, J., Tarazona, M., & Forero, L. (2012). *Las organizaciones frente a las TICs*.

Universidad del Rosario.

Payeras, M. (2004). *El clima organizacional y su impacto en los resultados empresariales*.

Universidad de Barcelona.

Ramírez Fernández, R. (2022). *Impacto del teletrabajo sobre el compromiso organizacional*

[Trabajo Fin de Máster, Universidad Miguel Hernández de Elche]. Universidad Miguel Hernández de Elche.

Shipman, A., et al. (2021). *Estudios sobre el impacto del trabajo remoto en la cohesión y compromiso organizacional*.

Vargas-Vargas, M. A. (2023). *Aprendizaje híbrido y desarrollo de competencias: Retos y*

*oportunidades en la educación superior*. *Revista Educación y Humanismo*, 25(44), 1–18.

Viña, M. (2021). *Ventajas y desventajas del trabajo híbrido*. *Revista de Análisis Organizacional*.