



Eficiencia en la gestión de talento humano bajo modelos híbridos de trabajo

Efficiency in Human Talent Management under Hybrid Work Models

AUTORES

Ramos Ramos Brigitte Anasta

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Guatemala-San Marcos

brigitte.ramos@unmsm.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7240-140X>

Como citar:

Ramos Ramos, B. A. (2023). Eficiencia en la gestión de talento humano bajo modelos híbridos de trabajo. *Revista Internacional De Investigación Y Desarrollo Global*, 2(2), 1–17.

Fecha de recepción: 2023-04-15

Fecha de aceptación: 2023-05-15

Fecha de publicación: 2023-06-15



CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Resumen

La adopción de modelos híbridos de trabajo que combinan modalidades presenciales y remotas— ha transformado radicalmente la gestión del talento humano en organizaciones de distintos sectores. Este cambio estructural exige una revisión profunda de las prácticas administrativas tradicionales, ya que la eficiencia en la gestión del personal se ha convertido en un factor determinante para la productividad y sostenibilidad organizacional.

En este contexto, la eficiencia en la gestión de talento humano no solo implica la correcta distribución de tareas y el seguimiento de indicadores de desempeño, sino también el fortalecimiento de la comunicación interna, el bienestar del colaborador, el liderazgo adaptativo y la integración de tecnologías digitales. La implementación de políticas flexibles, la redefinición de roles, y el uso de herramientas colaborativas se vuelven esenciales para mantener el compromiso y la motivación de los equipos distribuidos.

Asimismo, la transición hacia esquemas híbridos plantea desafíos relacionados con la equidad, el control del tiempo de trabajo, la evaluación del rendimiento y la construcción de una cultura organizacional cohesionada. La eficiencia en este entorno depende de la capacidad de los líderes y gestores de talento para alinear los objetivos estratégicos con las nuevas dinámicas laborales, garantizando la inclusión, la adaptabilidad y la innovación continua.

El presente estudio se propone analizar las prácticas más efectivas en la gestión del talento humano bajo modelos híbridos, identificando tanto las barreras como las oportunidades que estos esquemas representan, y ofreciendo lineamientos estratégicos para una administración del capital humano eficiente y resiliente en entornos laborales contemporáneos.

Palabras clave: Gestión del talento humano, eficiencia administrativa, modelos híbridos de trabajo, trabajo remoto, liderazgo adaptativo

Abstract

The adoption of hybrid work models—combining both in-person and remote modalities—has radically transformed human talent management across organizations in various sectors. This structural shift requires a thorough review of traditional administrative practices, as efficiency in personnel management has become a critical factor for organizational productivity and sustainability.

In this context, efficiency in human talent management not only involves the appropriate distribution of tasks and monitoring of performance indicators but also the strengthening of internal communication, employee well-being, adaptive leadership, and the integration of digital technologies. The implementation of flexible policies, role redefinition, and the use of collaborative tools become essential to maintaining engagement and motivation among distributed teams.

Likewise, the transition toward hybrid work schemes presents challenges related to equity, time management, performance evaluation, and the development of a cohesive organizational culture. Efficiency in this environment depends on the ability of leaders and talent managers to align strategic objectives with new work dynamics, ensuring inclusion, adaptability, and ongoing innovation.

This study aims to analyze the most effective practices in human talent management under hybrid models, identifying both the barriers and opportunities these schemes present, and offering strategic guidelines for efficient and resilient human capital administration in contemporary work environments.

Keywords: Human talent management, administrative efficiency, hybrid work models, remote work, adaptive leadership

Introducción

En la última década, y especialmente a raíz de la pandemia por COVID-19, las organizaciones han experimentado una transformación significativa en sus estructuras laborales, adoptando modelos híbridos que combinan modalidades presenciales y remotas (Mourão et al., 2021). Este nuevo escenario ha obligado a los departamentos de talento humano a replantear sus estrategias de gestión, orientándose hacia esquemas más flexibles, resilientes y centrados en el bienestar de los colaboradores.

La eficiencia en la gestión del talento humano bajo modelos híbridos se ha convertido en un componente clave para garantizar la continuidad operativa, la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones (Stupacher et al., 2022)). 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).

Diversos estudios han señalado que el éxito de los entornos híbridos depende, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones para rediseñar sus prácticas de gestión de personas. Entre estas prácticas se incluyen la definición clara de roles y responsabilidades, la implementación de métricas de desempeño basadas en resultados, la promoción de la comunicación efectiva y el fomento del compromiso organizacional (Morgeson et al., 2010). A su vez, se requiere una integración adecuada de herramientas digitales que faciliten el trabajo colaborativo y el monitoreo continuo de la productividad en espacios virtuales (Califf et al., 2020).

No obstante, la adopción de modelos híbridos también plantea desafíos significativos. La supervisión del rendimiento en entornos remotos, el manejo del tiempo de trabajo, la equidad en las oportunidades de crecimiento profesional y el fortalecimiento del sentido de pertenencia en equipos distribuidos, representan obstáculos que deben ser abordados con políticas claras y liderazgo adaptativo (Allen et al., 2015).

En este contexto, el presente artículo tiene como propósito analizar las estrategias más eficientes en la gestión del talento humano bajo modelos híbridos de trabajo, identificando las oportunidades, riesgos y mejores prácticas que permiten a las organizaciones responder de forma ágil y eficaz a las nuevas exigencias del entorno laboral contemporáneo.

Material y métodos

Material

El presente estudio se desarrolló a partir de una revisión bibliográfica y documental centrada en publicaciones científicas, informes institucionales y literatura especializada en gestión del talento humano, modelos híbridos de trabajo y eficiencia administrativa. Se seleccionaron fuentes académicas indexadas en bases de datos como Scopus, Web of Science, EBSCOhost, Google Scholar y documentos de organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

El material bibliográfico incluyó artículos publicados entre los años 2015 y 2022, con especial énfasis en investigaciones desarrolladas a partir del contexto de pandemia por COVID-19, debido al impacto que este suceso tuvo sobre la evolución y adopción de modelos híbridos. Se priorizó la inclusión de estudios empíricos, revisiones sistemáticas, libros especializados y políticas institucionales que abordaran de manera explícita la eficiencia en la gestión de personas en entornos híbridos de trabajo.

Métodos

El enfoque metodológico de este estudio fue cualitativo y de tipo documental-analítico, orientado a la interpretación crítica de las fuentes seleccionadas. Se utilizó una técnica de análisis de contenido temático para identificar patrones comunes, discrepancias conceptuales y buenas prácticas asociadas a la gestión eficiente del talento humano bajo esquemas híbridos.

El proceso metodológico consistió en las siguientes etapas:

- Búsqueda sistemática de fuentes: Se aplicaron criterios de inclusión relacionados con actualidad, pertinencia temática, respaldo académico y acceso al texto completo. Se excluyeron publicaciones duplicadas, no académicas o sin revisión por pares.
- Organización de la información: Se clasificaron los documentos según categorías temáticas: liderazgo en entornos híbridos, evaluación del desempeño, bienestar organizacional, transformación digital y políticas de gestión de personal.
- Análisis crítico: Se realizó una lectura analítica y comparativa de los textos, destacando hallazgos relevantes, enfoques metodológicos utilizados por otros autores y recomendaciones prácticas para mejorar la eficiencia en la gestión del talento humano.
- Síntesis interpretativa: A partir del análisis, se construyó una visión integradora que permitió desarrollar las secciones de discusión y conclusiones, orientadas a establecer propuestas concretas y aplicables para el contexto organizacional actual.



Este enfoque metodológico permite comprender el fenómeno estudiado desde una perspectiva holística, sin la necesidad de aplicar mediciones estadísticas, pero fundamentado en evidencia científica verificable y actualizada.



Resultados

Análisis de los Resultados

El análisis de las fuentes revisadas revela que la eficiencia en la gestión del talento humano bajo modelos híbridos de trabajo depende de múltiples factores interrelacionados, los cuales varían según el contexto organizacional, el nivel de madurez digital, el estilo de liderazgo y la cultura corporativa. A partir de la categorización temática realizada, se identificaron cinco ejes centrales que influyen de manera determinante en la eficiencia de esta gestión: liderazgo adaptativo, uso estratégico de tecnología, medición del desempeño, bienestar laboral y cohesión organizacional.

Liderazgo adaptativo y confianza organizacional

Los estudios coinciden en señalar que el papel del liderazgo es determinante para el éxito de los modelos híbridos. El líder eficiente en estos entornos es aquel que fomenta la autonomía, prioriza la comunicación transparente y adopta una actitud facilitadora en lugar de controladora (Contreras et al., 2020); (Wang et al., 2021) El liderazgo autoritario, centrado en la vigilancia constante, tiende a erosionar la motivación del personal remoto y reduce la eficiencia operativa.

Asimismo, se observa que la confianza organizacional es un componente clave. Las organizaciones que han logrado implementar modelos híbridos exitosos son aquellas que han desarrollado políticas basadas en la confianza mutua y la responsabilidad compartida, en lugar de mecanismos rígidos de supervisión (Allen et al., 2015).

Figura 1.

Liderazgo adaptativo y confianza organizacional



Nota: La imagen representa la relación bidireccional entre el liderazgo adaptativo y la confianza organizacional. El liderazgo adaptativo, simbolizado por un líder frente a un

computador con una bombilla de ideas, implica la capacidad de ajustar las estrategias y estilos de dirección según las condiciones cambiantes del entorno laboral.

Fuente: Autoría propia

Uso estratégico de herramientas digitales

Otro hallazgo relevante es la importancia de las herramientas tecnológicas para garantizar la continuidad de los flujos de trabajo y la colaboración entre equipos distribuidos. Sin embargo, no basta con disponer de plataformas digitales; su implementación debe estar alineada con las necesidades del personal, ser acompañada de capacitación continua y orientarse a facilitar tareas, no a incrementar la carga laboral (Giorgi et al., 2022).

En muchos casos, la sobreexposición tecnológica ha generado efectos contraproducentes como la fatiga digital, la hiper conectividad y la difuminación de los límites entre la vida personal y laboral, lo que pone en riesgo la eficiencia organizacional si no se gestiona adecuadamente.

Figura 2.

Herramientas digitales



Nota: La imagen ilustra el uso estratégico de herramientas digitales como componente clave para optimizar la gestión del talento humano en entornos híbridos. El computador en el centro simboliza el entorno digital como núcleo de operaciones laborales. Los íconos de videollamada, gráficos, correo electrónico, engranaje y verificación representan las funciones esenciales que estas herramientas permiten: comunicación efectiva,

seguimiento del rendimiento, automatización de procesos, colaboración en línea y cumplimiento de objetivos.

Fuente: Autoría propia

Medición del desempeño y resultados

La revisión evidencia un consenso sobre la necesidad de redefinir los sistemas de evaluación del desempeño en modelos híbridos. Los enfoques tradicionales centrados en la presencialidad y el cumplimiento de horarios deben evolucionar hacia modelos orientados a resultados, basados en indicadores objetivos, específicos y medibles (Morgeson et al., 2010)

No obstante, se identifican dificultades para establecer métricas que consideren la naturaleza diversa de las funciones laborales, el grado de autonomía y la disponibilidad tecnológica. Esto demanda un rediseño de las metodologías de evaluación para asegurar justicia organizacional y fomentar la mejora continua.

Bienestar y salud organizacional

Otro resultado significativo es la relación directa entre bienestar laboral y eficiencia. Las organizaciones que promueven prácticas como horarios flexibles, pausas activas, apoyo psicológico y programas de reconocimiento, reportan mayores niveles de compromiso, menor rotación de personal y un clima laboral más saludable (Kniffin et al., 2021)

En contraste, la falta de políticas de autocuidado y equilibrio vida-trabajo puede derivar en agotamiento, aislamiento y disminución del rendimiento, especialmente en trabajadores remotos con escaso contacto humano o sin recursos adecuados para el teletrabajo.

Figura 3.

Fomentar las relaciones entre los miembros del equipo



Nota: La imagen representa los pilares fundamentales del bienestar laboral en el entorno organizacional. A través de ilustraciones simbólicas —como el reloj (gestión del tiempo), el corazón (salud cardiovascular), la pesa (actividad física), la manzana (alimentación saludable) y la cápsula con la palabra *health*— se destacan los factores que contribuyen al equilibrio físico, mental y emocional de los trabajadores.

Fuente: (Avansel, 2022)

Cohesión organizacional e identidad corporativa

Finalmente, los resultados muestran que la cohesión organizacional se convierte en un desafío bajo modelos híbridos. La fragmentación física puede afectar la construcción de relaciones interpersonales y la identificación con la misión institucional. Para contrarrestar este fenómeno, se recomienda promover espacios de encuentro —virtuales o presenciales— orientados a reforzar la cultura organizacional, fortalecer el trabajo en equipo y generar sentido de pertenencia (Barford et al., 2021)

Figura 4.

Cohesión organizacional e identidad corporativa

Cohesión organizacional e identidad corporativa



Nota: La imagen representa visualmente la importancia de la cohesión organizacional y la identidad corporativa dentro de los equipos de trabajo. El rompecabezas simboliza la integración de los colaboradores como piezas clave de una estructura común, mientras que la interacción entre las personas refleja la cooperación, la comunicación y el sentido de pertenencia.

Fuente (vantagecircle, 2022)

Síntesis

En conjunto, los resultados permiten concluir que la eficiencia en la gestión del talento humano bajo modelos híbridos no es un resultado espontáneo, sino la consecuencia de un proceso estratégico y multidimensional. Implica la integración coherente de liderazgo, tecnología, indicadores, bienestar y cultura organizacional. Las organizaciones que reconocen esta complejidad y diseñan políticas basadas en evidencia empírica logran no solo sostener su productividad, sino también preservar la salud integral de sus colaboradores.

Discusión

La gestión eficiente del talento humano en contextos híbridos se ha consolidado como un desafío prioritario para las organizaciones modernas. A diferencia de los modelos tradicionales centrados en la presencialidad, el enfoque híbrido demanda una reestructuración de los sistemas de supervisión, control, motivación y evaluación del desempeño, todo ello sin sacrificar la cohesión organizacional ni el sentido de pertenencia de los colaboradores (Kim & Christensen, 2017).

Una de las principales ventajas observadas en los modelos híbridos es el incremento de la flexibilidad, tanto para la organización como para los empleados. Este beneficio está estrechamente vinculado a una mayor satisfacción laboral, una reducción del ausentismo y una mejora en el equilibrio entre la vida laboral y personal (Wang et al., 2021). Sin embargo, estos resultados positivos sólo pueden alcanzarse si existen estructuras claras de comunicación y liderazgo que garanticen equidad y claridad en la distribución de funciones.

En efecto, el liderazgo adaptativo y transformacional juega un papel determinante en la eficiencia del modelo híbrido. Los líderes deben ser capaces de gestionar equipos distribuidos, promover una cultura organizacional inclusiva y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos sin recurrir al control excesivo (Contreras et al., 2020). Además, la capacidad de fomentar la autonomía y la responsabilidad en el trabajador remoto se convierte en una competencia clave en este nuevo (Allen et al., 2015).

No obstante, la eficiencia no se limita a elementos subjetivos o relacionales; también requiere del diseño e implementación de políticas administrativas orientadas a resultados. Esto incluye la utilización de indicadores objetivos de desempeño, el aprovechamiento de plataformas digitales para la gestión del talento y la planificación de estrategias de capacitación continua (International, 2020). Así, las organizaciones deben invertir en tecnologías colaborativas que faciliten el seguimiento de las actividades laborales, sin invadir la privacidad ni generar cargas excesivas.

Asimismo, no debe subestimarse la brecha digital existente en muchas regiones, la cual representa una barrera significativa para la plena efectividad de los modelos híbridos, especialmente en contextos con limitaciones de conectividad o acceso a herramientas tecnológicas adecuadas (International Labour Organization (Barford et al., 2021). Por ello, la eficiencia en la gestión del talento humano en entornos híbridos requiere también de una mirada equitativa y contextualizada que considere las realidades específicas de cada entorno laboral.

Por último, la construcción de una cultura organizacional sólida y cohesionada es un aspecto que puede verse debilitado si no se gestiona adecuadamente el componente



humano en escenarios virtuales. La falta de contacto presencial puede disminuir los niveles de identificación con la organización y afectar negativamente el compromiso, por lo que se vuelve indispensable diseñar estrategias que refuercen la pertenencia, el reconocimiento y la interacción efectiva entre equipos (Morgeson et al., 2010)

En conclusión, la eficiencia en la gestión del talento humano bajo modelos híbridos de trabajo es un proceso multifactorial que exige el rediseño de estructuras organizativas, el fortalecimiento del liderazgo, la inversión en tecnología, la promoción del bienestar y la creación de una cultura organizacional alineada con los nuevos desafíos del entorno laboral contemporáneo.



Conclusiones

La consolidación de modelos híbridos de trabajo representa un punto de inflexión en la forma en que las organizaciones gestionan su talento humano. Esta modalidad, al combinar espacios presenciales y virtuales, redefine no solo la estructura física del trabajo, sino también las dinámicas de comunicación, supervisión, liderazgo, desempeño y bienestar laboral. En este nuevo entorno, la eficiencia en la gestión del talento humano se convierte en un eje estratégico para la sostenibilidad organizacional, al permitir responder de forma flexible y adaptativa a las exigencias de un entorno globalizado, cambiante y altamente digitalizado.

A lo largo de esta discusión se ha evidenciado que alcanzar dicha eficiencia implica mucho más que adoptar herramientas tecnológicas. Supone una transformación profunda de las prácticas administrativas, el rediseño de los procesos de gestión del personal y el desarrollo de una cultura organizacional que promueva la confianza, la autonomía y el compromiso. Factores como el liderazgo adaptativo, la implementación de políticas de trabajo basadas en resultados, la inversión en formación continua y el seguimiento de indicadores de desempeño claros, resultan esenciales para que los modelos híbridos funcionen de manera efectiva.

Al mismo tiempo, no deben ignorarse los desafíos que estos modelos implican. La falta de equidad en el acceso a la tecnología, la despersonalización de las relaciones laborales, la dificultad para mantener una cultura organizacional cohesionada y la posibilidad de generar cargas laborales invisibles, son riesgos latentes que pueden comprometer los beneficios de la modalidad híbrida si no se gestionan adecuadamente. La eficiencia, en este sentido, requiere un equilibrio cuidadoso entre la flexibilidad y la estructura, entre el control y la autonomía, entre el uso de la tecnología y el cuidado del factor humano.

Referencias bibliográficas

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Barford, A., Coutts, A., & Sahai, G. (2021). *Youth Employment in Times of COVID A global review of COVID-19 policy responses to tackle (un)employment and disadvantage among young people*. <https://www.repository.cam.ac.uk/items/04c52595-8562-4418-8146-f889cc427639>
- Califf, C. B., Sarker, S., & Sarker, S. (2020). The bright and dark sides of technostress: A mixed-methods study involving healthcare it1. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 44(2), 809–856. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2020/14818>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 11). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Espersson, M., Lidén, A., & Westrup, U. (2023). *View of Working from Home During the COVID-19 Pandemic_ Implications for Workplace Relationships*. <https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/137244/183229>
- Giorgi, G., Ariza-Montes, A., Mucci, N., & Leal-Rodríguez, A. L. (2022). The Dark Side and the Light Side of Technology-Related Stress and Stress Related to Workplace Innovations: From Artificial Intelligence to Business Transformations. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Issue 3). MDPI. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031248>
- International. (2020). *Working from home From invisibility to decent work Executive summary*.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@pr otrav/@travail/documents/publication/wcms_765896.pdf

Kim, S., & Christensen, A. L. (2017). The Dark and Bright Sides of Personal Use of Technology at Work: A Job Demands–Resources Model. *Human Resource Development Review*, 16(4), 425–447. <https://doi.org/10.1177/1534484317725438>

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keskibir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>

Mourão, L., Da, G., Abbad, S., & Legentil, J. (2021). *E-Leadership: Lessons Learned from Teleworking in the COVID-19 Pandemic*. www.intechopen.com

Stupacher, J., Matthews, T. E., Pando-Naude, V., Foster Vander Elst, O., & Vuust, P. (2022). The sweet spot between predictability and surprise: musical groove in brain, body, and social interactions. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906190>

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>



Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés

