



# Módulo 1. Liderazgo adaptativo y gestión de equipos híbridos

☰ Fundamentos del liderazgo adaptativo

☰ Gestión efectiva de equipos híbridos

☰ Referencias

# Fundamentos del liderazgo adaptativo

---

¿Qué significa liderar en tiempos de cambio constante? ¿Cómo se toman decisiones cuando la información es incompleta, los contextos cambian rápidamente y los equipos de trabajo son diversos y distribuidos? Estas preguntas son cada vez más frecuentes en el mundo del trabajo, donde los modelos tradicionales de liderazgo parecen insuficientes para dar respuesta a los desafíos contemporáneos. En este módulo, nos adentraremos en los fundamentos del liderazgo adaptativo, una forma de conducción que se basa en la capacidad de interpretar el entorno, actuar con flexibilidad y generar condiciones para que los equipos se desarrollen y respondan a contextos complejos.

Comenzaremos por recorrer brevemente la evolución del liderazgo, desde enfoques más jerárquicos y normativos hasta perspectivas más abiertas, colaborativas y sensibles al contexto. Entender cómo fueron cambiando las ideas sobre liderazgo nos permitirá situar mejor las propuestas actuales y reconocer qué aspectos permanecen vigentes y cuáles necesitan ser revisados. En este sentido, el liderazgo adaptativo no implica simplemente

aplicar nuevas herramientas, sino desarrollar una mirada atenta y estratégica que permita intervenir de manera pertinente en cada situación.

Luego, incorporaremos una herramienta de análisis que se ha vuelto muy útil en la gestión: los entornos VUCA y BANI. Estos marcos permiten describir con precisión escenarios caracterizados por la inestabilidad, la incertidumbre, la ambigüedad y la fragilidad. Conocerlos facilita la toma de decisiones más realistas y la planificación de acciones más ajustadas a la dinámica organizacional actual.

Finalmente, nos detendremos en dos conceptos que enriquecen y amplían el enfoque adaptativo: el liderazgo inclusivo y el liderazgo ágil. Ambos ofrecen recursos para conducir equipos en contextos donde la diversidad y la innovación ya no son una opción, sino una condición para sostener procesos productivos sostenibles.

### **Evolución del liderazgo: del modelo tradicional al liderazgo adaptativo**

Durante gran parte del siglo XX, las teorías del liderazgo estuvieron centradas en modelos verticales, en los que una figura central ejercía control, planificación y toma de decisiones. Estos enfoques tradicionales consideraban que liderar implicaba

«mandar», es decir, establecer objetivos, supervisar su cumplimiento y corregir desvíos. Este tipo de liderazgo funcionaba adecuadamente en entornos estables y previsibles, donde las estructuras organizativas eran rígidas, jerárquicas y con procesos claramente definidos. Uno de los referentes que mejor representa esta etapa es el modelo de liderazgo basado en rasgos personales, impulsado por autores como Stogdill (1974), quien planteaba que ciertas características individuales predisponen a una persona a liderar.

Con el paso del tiempo, y ante escenarios cada vez más dinámicos, comenzó a cuestionarse la idea de un liderazgo centrado exclusivamente en la figura del líder. En su lugar, surgieron enfoques que enfatizan las relaciones, la cultura organizacional, y la capacidad de respuesta ante el cambio. A partir de los años 80 y 90, se consolidan modelos como el liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006), que destaca la capacidad de inspirar y movilizar a otros hacia metas compartidas, o el liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1982), que propone adaptar el estilo de conducción al grado de madurez y autonomía del equipo.

En este recorrido, el liderazgo adaptativo representa una respuesta más actual a la complejidad organizacional. Desarrollado por Heifetz (1994), este enfoque propone que liderar no consiste en tener todas las respuestas, sino en generar

condiciones para que las personas puedan afrontar desafíos nuevos, resolver problemas que no tienen soluciones técnicas y desarrollarse colectivamente. El líder adaptativo facilita el proceso, identifica tensiones, moviliza capacidades diversas y promueve el aprendizaje continuo. A diferencia del liderazgo técnico, donde la respuesta es conocida y el problema está claramente definido, el liderazgo adaptativo actúa sobre lo incierto, lo emergente y lo no estructurado.

**Este tipo de liderazgo se vuelve especialmente útil en organizaciones que están atravesando procesos de transformación digital, de expansión territorial, o de cambios en su cultura interna. Por ejemplo, en equipos que deben integrar personas de distintas generaciones, con esquemas de trabajo híbrido y diversas trayectorias, el liderazgo adaptativo permite sostener una orientación clara sin perder flexibilidad.**

El pasaje desde un liderazgo centrado en el control hacia uno centrado en la adaptabilidad implica un cambio de paradigma. Ya no se espera que el líder tenga todas las respuestas, sino que sea capaz de sostener procesos, facilitar conversaciones complejas y acompañar a los equipos en la construcción de soluciones colectivas.

**Figura 1. Liderazgo tradicional vs liderazgo adaptativo**



Fuente: Ecreea, 2022, <https://bit.ly/4iaNtXe>

## **Toma de decisiones en entornos complejos (VUCA/BANI)**

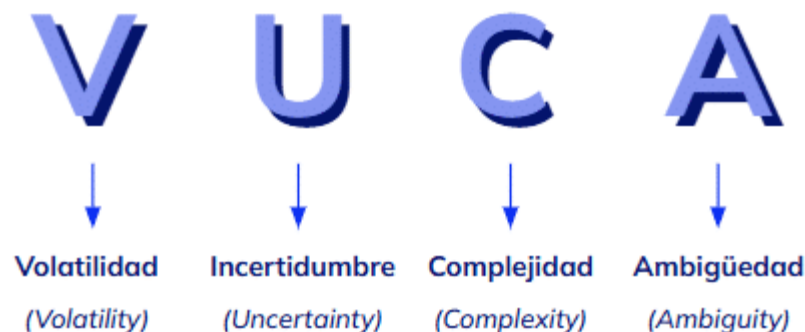
En el escenario contemporáneo de las organizaciones, la toma de decisiones se enfrenta a condiciones que difieren profundamente de aquellas en las que fueron concebidos los modelos clásicos de gestión. Ya no se trata únicamente de analizar datos estables ni de proyectar comportamientos futuros sobre la base de tendencias lineales. Las decisiones se toman en contextos atravesados por incertidumbre, fragmentación, aceleración tecnológica, tensiones sociales y una creciente interdependencia global.

En este marco, los modelos VUCA y BANI han surgido como formas de interpretar los entornos donde se desarrolla la actividad organizacional. Ambos marcos, con diferencias conceptuales y cronológicas, ayudan a caracterizar la complejidad de las situaciones actuales y, sobre todo, orientan la manera en que se podrían formular decisiones más pertinentes. VUCA y BANI no son recetas, sino herramientas para pensar. No indican qué hacer, sino cómo mirar y desde dónde actuar cuando las respuestas tradicionales dejan de ser útiles. Comprenderlos es el primer paso para ejercer un liderazgo adaptativo capaz de sostener la acción colectiva en medio de la ambigüedad.

### **Modelo VUCA**

El término VUCA fue introducido por el **U.S. Army War College** en la década del noventa, pero rápidamente fue adoptado por el mundo de la gestión organizacional para describir las nuevas condiciones del entorno. Este acrónimo hace referencia a cuatro características principales: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Cada una de estas dimensiones permite dar cuenta de aspectos específicos del contexto que afectan directamente la calidad, la forma y el tiempo de las decisiones.

**Figura 2. VUCA**



**Fuente:** elaboración propia.

---

En un entorno volátil, por ejemplo, los cambios se producen con tal velocidad que cualquier decisión tomada hoy podría volverse obsoleta en cuestión de días. Se podría pensar en una empresa tecnológica que, tras meses de investigación y desarrollo, lanza

un nuevo producto al mercado. Sin embargo, una innovación inesperada de un competidor o un giro en las preferencias del consumidor haría que esa inversión pierda valor casi de inmediato. Este nivel de volatilidad exige estructuras flexibles, líderes capaces de revisar estrategias en tiempo real y equipos dispuestos a redefinir objetivos sin aferrarse a planes rígidos.

La incertidumbre, por su parte, plantea un escenario donde no se dispone de toda la información necesaria para predecir con precisión lo que ocurrirá. Un ejemplo posible sería el de una organización que planea internacionalizar su operación, pero enfrenta escenarios políticos y económicos fluctuantes en los países de destino. La imposibilidad de anticipar con claridad las condiciones regulatorias, fiscales o sociales obliga a construir estrategias abiertas, basadas en escenarios múltiples y análisis probabilísticos. En estos casos, se podría actuar con planes de contingencia, monitoreo continuo del entorno y mecanismos de ajuste rápido.

La complejidad introduce otra capa de dificultad: las variables no solo son muchas, sino que están interrelacionadas de formas no lineales. Tomar una decisión en un área de la organización podría generar impactos inesperados en otras. Supongamos que una institución educativa decide incorporar nuevas plataformas digitales de enseñanza. Esta decisión técnica implica, al mismo tiempo, considerar la infraestructura tecnológica, la capacitación

docente, la accesibilidad del alumnado, las implicancias pedagógicas y las regulaciones sobre privacidad de datos. En contextos complejos, ninguna decisión es neutral ni unidireccional, y por eso se requiere un abordaje sistémico que contemple las interdependencias.

La ambigüedad alude a la dificultad para interpretar adecuadamente lo que está ocurriendo. No es solo falta de información, sino exceso de posibles interpretaciones. Una organización podría observar una caída en las ventas sin poder identificar si se debe a factores internos como fallas en el producto, externos como un cambio cultural en el consumo, o estructurales como la aparición de un nuevo modelo de negocio. Esta falta de claridad obliga a los líderes a reconocer que no siempre hay una única causa ni una única solución. Actuar en contextos ambiguos implica aceptar márgenes de error, sostener conversaciones abiertas y promover el pensamiento exploratorio.

**El modelo VUCA nos obliga a abandonar la lógica de control absoluto y adoptar una actitud más experimental, basada en la observación continua, la interpretación colectiva y la disposición a corregir. En lugar de tomar decisiones cerradas y**

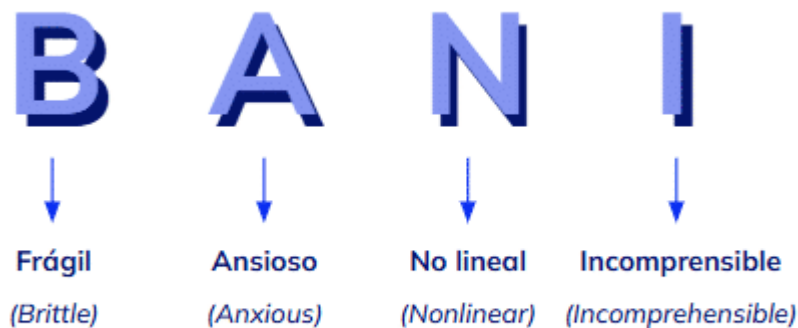
definitivas, se podrían implementar estrategias graduales, revisables y construidas en diálogo con los equipos. La planificación deja de ser una hoja de ruta inalterable para convertirse en una guía orientativa, sujeta a revisión constante. Desde el liderazgo adaptativo, esto implica un cambio profundo en el rol del líder, que ya no es quien tiene todas las respuestas, sino quien facilita las preguntas adecuadas, contiene la incertidumbre y crea condiciones para que el equipo actúe aun cuando no se sepa con certeza cuál será el resultado. Comprender el modelo VUCA no resuelve la complejidad, pero permite operar en ella con mayor lucidez.

### **Modelo BANI**

El modelo BANI fue formulado como una evolución conceptual frente a las limitaciones que empezó a mostrar el enfoque VUCA en ciertos contextos. A diferencia de este último, BANI incorpora no solo elementos estructurales del entorno, sino también

componentes emocionales y cognitivos que afectan directamente la forma en que se toman decisiones. Este nuevo marco reconoce que no estamos solamente frente a un entorno cambiante y difícil de predecir, sino también ante escenarios que producen fragilidad, ansiedad, relaciones no lineales e incomprensión.

### Figura 3. BANI



**Fuente:** elaboración propia.

---

La fragilidad se refiere a la posibilidad de colapso inesperado de sistemas que parecían robustos. Un ejemplo posible sería el de una empresa con una estructura de funcionamiento altamente eficiente, pero tan optimizada que no tiene márgenes de absorción ante crisis. Si un proveedor clave falla o una política externa cambia repentinamente, toda la operación podría

interrumpirse. Esta fragilidad podría llevar a reconsiderar modelos que priorizan la eficiencia extrema por sobre la resiliencia. En lugar de depender de un único canal de distribución, una organización podría distribuir sus operaciones en distintas regiones, con cierto margen de redundancia.

La ansiedad, por su parte, introduce una dimensión emocional hasta ahora poco contemplada en los modelos de gestión. En entornos donde todo cambia rápidamente, donde los datos no alcanzan o son contradictorios, y donde las consecuencias de las decisiones son difíciles de anticipar, los líderes y equipos podrían experimentar un estado permanente de presión que afecta su capacidad de pensar con claridad. La toma de decisiones no es solo un acto técnico, sino también psicológico y relacional. En este contexto, se podrían implementar mecanismos institucionales de cuidado, tiempos de reflexión y canales de escucha activa para reducir el estrés y ampliar la capacidad de análisis.

La no linealidad describe una realidad en la que las relaciones causa-efecto ya no se presentan de manera directa ni proporcional. Un cambio menor podría desencadenar consecuencias amplias e inesperadas, mientras que un esfuerzo significativo podría no tener resultados visibles. Por ejemplo, una empresa podría lanzar una campaña de transformación cultural con una gran inversión, pero no lograr

modificar conductas profundas. En cambio, un gesto simbólico o una medida aparentemente secundaria podría activar procesos de cambio genuino. Esta característica obliga a revisar la lógica de proporcionalidad y a pensar en las decisiones como parte de un ecosistema complejo, donde cada acción interactúa con múltiples factores.

La incomprendibilidad señala que hay situaciones que, incluso con toda la información disponible, no pueden ser entendidas completamente. El volumen de datos, la velocidad de los cambios y la falta de marcos comunes para interpretar lo que ocurre podrían hacer que los equipos se sientan desorientados. Una organización podría estar atravesando una caída en el clima laboral sin encontrar una explicación única: los diagnósticos se superponen, las causas parecen múltiples y contradictorias, y las respuestas no son evidentes. En estos casos, tomar decisiones no significa alcanzar una comprensión total, sino construir sentidos provisionales que permitan avanzar.

Desde el liderazgo adaptativo, el modelo BANI implica asumir una nueva responsabilidad: no se trata solo de decidir, sino también de acompañar emocionalmente, de sostener cuando no hay respuestas claras, de habilitar espacios donde la incertidumbre no se viva como fracaso, sino como una condición propia del entorno. Actuar en contextos BANI requiere una disposición activa al aprendizaje continuo, a la revisión de supuestos, a la

conversación honesta y a la construcción compartida de caminos posibles. Las decisiones no se imponen ni se automatizan: se elaboran colectivamente, con consciencia de los límites, pero también con la convicción de que actuar es necesario, aun cuando no todo esté claro.

### **Liderazgo inclusivo y ágil en organizaciones modernas**

En un entorno organizacional que demanda respuestas rápidas, sensibles y sostenibles, los enfoques de liderazgo tradicionales han perdido efectividad frente a nuevas prácticas que priorizan la participación, la adaptabilidad y la integración de diversas miradas. Entre las tendencias más significativas de los últimos años se destacan el liderazgo inclusivo y el liderazgo ágil. Ambos enfoques surgen como respuesta a transformaciones profundas: el aumento de la diversidad en los espacios de trabajo, la necesidad de innovación continua, el impacto de la tecnología en la dinámica de los equipos y la urgencia por crear culturas organizacionales más humanas y resilientes. Si bien cada uno de estos modelos tiene un recorrido propio, en las organizaciones modernas se entrelazan como prácticas complementarias que redefinen la manera de coordinar, motivar y orientar a los equipos.

El liderazgo inclusivo pone el foco en el reconocimiento activo de la diversidad y en la creación de condiciones reales de

participación. Este enfoque va más allá del cumplimiento formal de políticas de inclusión: se trata de una actitud y una práctica cotidiana que valora las diferencias como fuente de enriquecimiento colectivo. Un líder inclusivo no solo evita reproducir sesgos, sino que trabaja activamente para desarmarlos. Esto podría implicar revisar los criterios de evaluación del desempeño para asegurarse de que no estén sesgados por normas implícitas; convocar a la toma de decisiones a personas con perspectivas distintas, incluso cuando ello implique ralentizar el proceso; o garantizar que en una reunión todas las voces tengan espacio, especialmente aquellas que suelen quedar desplazadas. Este tipo de liderazgo se sustenta en la escucha empática, la apertura a la crítica y la disposición a revisar privilegios. Según Bourke y Espedido (2019), un entorno liderado de manera inclusiva incrementa la innovación, ya que las personas se sienten más seguras para proponer ideas, asumir riesgos y expresar desacuerdos. En contextos de trabajo diversos —ya sea por género, cultura, edad, origen, formación o trayectorias— el liderazgo inclusivo permite que esa diversidad no sea un obstáculo, sino una ventaja competitiva.

Por su parte, el liderazgo ágil emerge como una respuesta directa a la necesidad de adaptabilidad frente a entornos que cambian rápidamente. Influenciado por los principios del desarrollo ágil de software, este modelo se trasladó al ámbito de la gestión con un enfoque centrado en ciclos cortos de

trabajo, retroalimentación constante, colaboración entre equipos y apertura al cambio. Un líder ágil no impone una dirección única, sino que facilita condiciones para que los equipos se organicen, experimenten, aprendan y ajusten. En lugar de controlar todo el proceso, se ocupa de remover obstáculos, promover la autonomía y asegurar que los objetivos estén claros. Este tipo de liderazgo se podría aplicar, por ejemplo, en una empresa que lanza un nuevo producto y organiza el trabajo en sprints breves, con reuniones periódicas de revisión, donde las decisiones se toman en función de los aprendizajes obtenidos más que de una planificación cerrada. Según Rigby, Sutherland y Takeuchi (2016), los líderes ágiles fomentan la experimentación sin penalización por errores, lo que contribuye a generar un ambiente de confianza donde la innovación se vuelve más natural.

**Cuando ambos enfoques —inclusivo y ágil— se integran, se potencia una forma de liderazgo capaz de sostener equipos diversos en entornos cambiantes. La inclusión aporta profundidad, reflexión y perspectiva; la agilidad, dinamismo, respuesta rápida y mejora continua. Lejos de ser**

**tendencias superficiales o modas pasajeras, se trata de enfoques que responden a demandas reales del contexto y que, cuando se implementan con coherencia, transforman profundamente la cultura organizacional. Un equipo liderado con estos principios no solo será más eficaz en sus resultados, sino también más justo en sus procesos, más comprometido con sus integrantes y más preparado para afrontar desafíos futuros.**

Un ejemplo de este enfoque podría darse en una empresa de servicios que enfrenta una caída en la satisfacción del cliente y decide rediseñar parte de sus procesos de atención. En lugar de encargar el diagnóstico exclusivamente a un área directiva, el equipo de liderazgo podría convocar a personas de distintos niveles y funciones para participar en talleres de cocreación. Se podrían incluir perfiles diversos: personal administrativo, agentes de atención directa, representantes del área técnica y usuarios externos invitados. Durante los encuentros, se habilitarían espacios para compartir experiencias, identificar cuellos de botella y proponer soluciones. La dinámica sería breve, enfocada

en la generación de ideas concretas que luego se podrían testear en ciclos cortos. El liderazgo, en este caso, no se limitaría a validar propuestas, sino que facilitaría los medios, brindaría feedback en tiempo real y estaría dispuesto a revisar decisiones si los resultados no fueran los esperados. Así, se conjugaría la inclusión de voces múltiples con la capacidad de actuar rápidamente sobre problemas reales, generando aprendizajes compartidos y mejoras tangibles en la experiencia del cliente.

**CONTINUAR**

# Gestión efectiva de equipos híbridos

---

Anteriormente, analizamos cómo las transformaciones del entorno exigen nuevas formas de liderazgo, orientadas a la adaptabilidad, la inclusión y la toma de decisiones en escenarios inciertos. Vimos que liderar hoy implica algo más que planificar y ejecutar: requiere construir espacios de diálogo, habilitar la colaboración y generar condiciones para que los equipos puedan responder colectivamente a situaciones cambiantes. En este marco, los enfoques adaptativos, ágiles e inclusivos aportan herramientas conceptuales y prácticas para sostener procesos de trabajo dinámicos y sostenibles.

Ahora bien, cuando hablamos de equipos reales en funcionamiento, una de las transformaciones más visibles es la modalidad en la que trabajan: ya no todos comparten un mismo espacio físico ni un mismo horario. Los equipos híbridos, que combinan presencialidad y trabajo remoto, se consolidaron en muchos sectores como una nueva forma de organizar la actividad. Esto plantea desafíos específicos que no pueden abordarse solo desde la teoría del liderazgo, sino que exigen

decisiones concretas sobre cómo estructurar las rutinas, cómo coordinar tareas distribuidas y cómo sostener el vínculo cuando la distancia es parte del escenario cotidiano.

A continuación, nos detendremos en tres dimensiones centrales para lograr una gestión efectiva de equipos híbridos. En primer lugar, analizaremos distintos modelos de trabajo híbrido y cómo diseñar reglas operativas claras que permitan equilibrar autonomía y coordinación. Luego, nos enfocaremos en cómo mantener la motivación, el compromiso y la cohesión en entornos distribuidos, donde los equipos no comparten presencialidad cotidiana. Finalmente, abordaremos qué herramientas y prácticas son más útiles para coordinar el trabajo remoto-presencial, desde plataformas de gestión hasta dinámicas de seguimiento colaborativo.

El objetivo es que podamos pensar el trabajo híbrido no como una dificultad a sortear, sino como una configuración que, si está bien diseñada, puede ampliar las posibilidades de colaboración, adaptabilidad y desempeño.

### **Modelos de trabajo híbrido y diseño de reglas operativas**

La implementación del trabajo híbrido en las organizaciones no responde a un único modelo, sino que puede adquirir distintas

formas según la cultura institucional, el tipo de actividad, la infraestructura disponible y los acuerdos entre las partes. Por eso, más que pensar el trabajo híbrido como una solución estándar, es necesario comprenderlo como un campo de decisiones estratégicas que afectan directamente el desempeño, la motivación y la calidad de la colaboración. A diferencia del teletrabajo aplicado de forma generalizada durante la pandemia, el esquema híbrido busca combinar los beneficios del trabajo remoto —como la autonomía, la reducción de traslados y la mayor concentración para ciertas tareas— con los aportes de la presencialidad, vinculados al encuentro, la creatividad grupal y la construcción de identidad organizacional. Sin embargo, lograr ese equilibrio no es automático: requiere un diseño consciente, explícito y acordado.

Existen múltiples configuraciones posibles del modelo híbrido. Algunas organizaciones establecen un sistema fijo de días presenciales, en el que cada equipo asiste ciertos días de la semana a la oficina. Otras optan por esquemas rotativos, donde los turnos presenciales varían semana a semana. También hay modelos más flexibles, en los que cada persona acuerda con su líder la modalidad de trabajo, siempre que se cumplan ciertos objetivos o se respete un mínimo de presencia. En todos los casos, lo que define la eficacia del modelo no es tanto su estructura, sino la claridad de sus reglas y la coherencia de su aplicación. Un error común es suponer que la flexibilidad implica

ausencia de marco. Por el contrario, cuanto más flexible es la modalidad, más necesarias se vuelven las reglas operativas para sostener el orden y garantizar el funcionamiento cotidiano.

Diseñar reglas operativas en un entorno híbrido implica definir expectativas claras sobre disponibilidad horaria, canales de comunicación, criterios para asistir presencialmente, mecanismos de seguimiento y pautas de convivencia digital. Por ejemplo, una organización podría establecer que las reuniones de planificación se realicen de forma presencial una vez por semana, mientras que los encuentros de seguimiento se mantengan en modalidad virtual. También podría decidir que ciertos roles críticos permanezcan mayormente en la oficina, mientras que otros operen en modalidad remota la mayor parte del tiempo, según la naturaleza de sus tareas. En cualquiera de los casos, las reglas deben ser compartidas, accesibles, revisables y adaptadas a la experiencia real de los equipos.

**Un aspecto clave en este proceso es evitar desigualdades invisibles. El trabajo híbrido puede generar situaciones en las que quienes están más tiempo en la oficina acceden a más información informal, participan más de las decisiones o**

tienen mayor visibilidad ante sus líderes. Para prevenir estos sesgos, se podrían implementar protocolos que aseguren que toda información relevante se registre por escrito, que las reuniones presenciales incluyan siempre una opción de conexión remota o que los criterios de evaluación del desempeño se basen en resultados y no en tiempo de presencia. Tal como señalan autores como Harvard Business Review (Choudhury, 2020), el éxito del modelo híbrido no radica solo en su estructura logística, sino en su capacidad para generar una experiencia de trabajo equitativa, clara y orientada al propósito.

#### **Figura 4. Trabajo remoto**



Fuente: Mepal, 2023, <https://bit.ly/4o2ettm>

Implementar un modelo híbrido también requiere revisar la forma en que se lideran los equipos. Los líderes ya no pueden apoyarse exclusivamente en la supervisión presencial ni en la gestión espontánea de conflictos. Necesitan desarrollar habilidades de comunicación asíncrona, anticipación de problemas, y escucha activa distribuida. Esto implica, entre otras cosas, saber cuándo convocar a una reunión, cuándo alcanza con un mensaje escrito y cómo sostener el vínculo con personas que no se encuentran físicamente en el mismo espacio. En este

sentido, diseñar reglas operativas no es solo una tarea administrativa: es una práctica de liderazgo que orienta, organiza y habilita el trabajo colectivo.

### **Motivación, *engagement* y cohesión en equipos distribuidos**

La gestión de equipos distribuidos implica mucho más que coordinar tareas a distancia. Requiere comprender qué condiciones sostienen la motivación de las personas, cómo se cultiva el compromiso en ausencia de presencialidad y qué prácticas fortalecen la cohesión de un grupo que no comparte un mismo espacio físico. Estos aspectos no son accesorios ni “blandos”: impactan directamente en el desempeño, la retención del talento y la capacidad de innovación de los equipos. En contextos híbridos o remotos, donde la interacción cara a cara no es cotidiana, los vínculos se construyen con base en la intencionalidad, la comunicación clara y la percepción de sentido en el trabajo.

Uno de los desafíos principales es sostener la motivación en entornos donde las señales de reconocimiento y acompañamiento no siempre son visibles. A diferencia del entorno presencial, en el que un líder puede percibir el estado anímico de su equipo, en el trabajo distribuido muchas veces estas señales se diluyen. Esto podría llevar a que una persona atraviese dificultades sin que el equipo o sus referentes lo

adviertan a tiempo. Por eso, es necesario crear instancias deliberadas para conversar sobre el estado del equipo, más allá de los avances técnicos o los pendientes operativos. Se podrían establecer reuniones periódicas enfocadas en el clima, dinámicas de check-in emocional al inicio de los encuentros o encuestas internas que permitan detectar cómo se sienten las personas con relación al proyecto y al modo de trabajo.

**El *engagement*, entendido como el nivel de involucramiento activo y emocional con las tareas, también se ve desafiado en estos entornos. La desconexión física puede derivar en desconexión simbólica si no hay un trabajo explícito por mantener viva la visión del equipo. Las personas necesitan saber no solo qué deben hacer, sino para qué lo hacen y cómo su aporte se vincula con los objetivos colectivos. Un liderazgo que comparte la visión, que comunica avances de forma transparente y que valora las contribuciones individuales tiene mayores posibilidades de generar compromiso sostenido.**

**Esto no implica sobrecargar de reuniones ni forzar interacciones artificiales, sino cuidar la calidad de los vínculos en cada punto de contacto.**

La cohesión, por su parte, no depende solo del tiempo compartido, sino del tipo de experiencias compartidas. La idea de que el equipo se construye únicamente “estando juntos” pierde sentido en entornos distribuidos. Lo que sí se mantiene es la necesidad de confianza, pertenencia y horizontalidad. Se podrían generar momentos comunes como rituales de equipo, espacios para compartir aprendizajes, canales informales de conversación o instancias de reconocimiento entre pares. También es útil promover la colaboración entre personas que no interactúan habitualmente, a través de proyectos cruzados o dinámicas rotativas.

Estudios recientes muestran que el sentido de pertenencia y el nivel de *engagement* están fuertemente asociados a la percepción de equidad, reconocimiento y autonomía. Por ejemplo, una encuesta global realizada por Deloitte (2023) indica que los trabajadores en esquemas híbridos reportan mayores niveles de satisfacción que aquellos que trabajan exclusivamente desde la oficina. En esa misma línea, Gallup (2025) señala que, si bien los

empleados completamente remotos tienden a experimentar un mayor compromiso con su trabajo, también enfrentan más dificultades vinculadas al aislamiento y al bienestar emocional. Estos hallazgos refuerzan la importancia de desarrollar estrategias que no solo aseguren productividad, sino que cuiden la experiencia integral de las personas, especialmente cuando el vínculo cotidiano no está mediado por la presencia física.

### **Herramientas y prácticas para coordinar equipos híbridos**

El objetivo es que podamos pensar el trabajo híbrido no como una dificultad a sortear, sino como una configuración que, si está bien diseñada, puede ampliar las posibilidades de colaboración, adaptabilidad y desempeño.

La coordinación efectiva de equipos híbridos requiere repensar las dinámicas clásicas de gestión y adaptar los procesos a una estructura donde la presencialidad ya no es continua ni homogénea. No se trata simplemente de trasladar las prácticas presenciales al entorno digital, sino de rediseñar la manera en que se planifica, se comunica y se acompaña el trabajo en entornos distribuidos. En estos contextos, las herramientas tecnológicas no son un complemento, sino una infraestructura básica de colaboración. Sin embargo, el uso de herramientas no garantiza por sí solo una buena coordinación. Lo central es cómo se integran esas herramientas en una lógica de trabajo que

promueva la claridad, la autonomía, el seguimiento y la toma de decisiones compartida.

Uno de los primeros aspectos a considerar es la gestión de tareas. Los equipos híbridos necesitan contar con un sistema que permita asignar responsabilidades, visualizar el estado de los procesos y actualizar el avance de forma transparente. Se podría utilizar una plataforma de gestión de proyectos como Trello, Asana o Notion, donde cada integrante del equipo registre qué está haciendo, en qué etapa se encuentra y qué necesita de los demás. Este tipo de herramientas no solo organizan el trabajo, sino que hacen visible el flujo de actividades, evitan la duplicación de esfuerzos y permiten detectar cuellos de botella sin necesidad de supervisión constante. A su vez, al trabajar con herramientas compartidas, se fomenta la responsabilidad distribuida y se reduce la dependencia de la presencialidad para acceder a la información relevante.

Otro componente clave es la comunicación asincrónica. En contextos híbridos, no todos los miembros del equipo están disponibles al mismo tiempo ni trabajan en los mismos horarios. Por eso, es importante establecer pautas claras sobre qué temas requieren una reunión sincrónica y cuáles pueden resolverse por canales escritos, como correos electrónicos, chats organizacionales o documentos colaborativos. Utilizar canales diferenciados según el tipo de contenido —por

ejemplo, decisiones operativas, ideas en discusión o archivos de referencia— permite mantener el orden y evitar la saturación informativa. Al mismo tiempo, promover prácticas de documentación, como actas breves, resúmenes de acuerdos o registros compartidos, contribuye a sostener la continuidad del trabajo más allá de las ausencias o rotaciones.

Las reuniones sincrónicas, aunque menos frecuentes, siguen cumpliendo un rol importante. En un equipo híbrido, las reuniones deben tener objetivos claros, tiempos definidos y dinámicas que favorezcan la participación activa de todos los miembros, estén o no presentes físicamente. Se podrían combinar instancias presenciales con conexiones remotas, asegurando que quienes participan a distancia tengan igualdad de condiciones para intervenir. También es útil grabar las reuniones o generar resúmenes accesibles para quienes no pudieron asistir. La inclusión en la toma de decisiones y la visibilidad del trabajo individual son elementos que, si no se cuidan, pueden erosionarse rápidamente en contextos híbridos.

Un equipo de diseño y contenido que trabaja para una empresa de comercio electrónico, por ejemplo, podría coordinar su trabajo combinando varias herramientas. Se podría utilizar Notion para planificar campañas, Slack para la comunicación cotidiana y Google Meet para las reuniones semanales. En lugar de

centralizar todo en encuentros sincrónicos, las tareas podrían organizarse en tableros compartidos donde cada integrante actualice el estado de sus avances y registre bloqueos o necesidades específicas. De este modo, cualquier persona del equipo, esté trabajando desde su casa o en la oficina, podría visualizar en tiempo real el flujo de trabajo. Las reuniones se reservarían para instancias estratégicas, y se complementaría con prácticas como mensajes semanales con reconocimientos o aprendizajes que fortalezcan el vínculo entre los miembros. Este enfoque permitiría sostener la colaboración y la claridad sin depender exclusivamente de la presencialidad.

Otro aspecto central es el liderazgo distribuido. En lugar de concentrar la gestión en una figura única, los equipos pueden establecer roles rotativos, referentes temáticos o coordinadores de proyectos específicos. Esto no solo permite repartir la carga de gestión, sino que también promueve la autonomía, el compromiso y la apropiación colectiva de los objetivos. Para que esto funcione, es necesario definir marcos de actuación claros, fomentar la confianza entre pares y establecer mecanismos de retroalimentación continua. Como señalan autores como Gratton (2022), el trabajo híbrido exige menos supervisión y más facilitación: el rol del líder no es vigilar, sino diseñar contextos de colaboración sostenibles.

**Por último, la gestión emocional del equipo no puede quedar fuera de las prácticas de coordinación. Estar físicamente lejos no significa estar desvinculado. Incluir momentos de conexión informal, reconocer los logros, habilitar conversaciones de cuidado o promover espacios para compartir aprendizajes son prácticas que fortalecen el tejido humano del equipo, sin el cual ninguna herramienta técnica puede sostener el trabajo a largo plazo.**

**CONTINUAR**

## Referencias

---

**Choudhury, P.** (2020). *Our work-from-anywhere future*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>

**Ecreea.** (2022). *Líderes adaptativos: Beneficios de tener uno en tu empresa*. <https://es.linkedin.com/pulse/l%C3%ADderes-adaptativos-beneficios-de-tener-uno-en-tu-empresa->

**Gallup.** (2025). *The remote work paradox: Higher engagement, lower well-being*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/660236/remote-work-paradox-engaged-distressed.aspx>

**Gratton, L.** (2022). *Redesigning work: How to transform your organization and make hybrid work for everyone*. Penguin Business.

**Heifetz, R.A.** (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

**Mepal.** (2023). *Trabajo híbrido: lo mejor de los dos mundos.*  
<https://www.mepal.com.co/comunidad/trabajo-hibrido-todo-lo-que-debes-saber/>

CONTINUAR