

**MODELOS DE TRABAJO Y LA FLEXIBILIDAD LABORAL, REVISIÓN SISTEMÁTICA****WORK MODELS AND WORKFORCE FLEXIBILITY, SYSTEMATIC REVIEW**

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18316345>

**Autores:**

Julio Ernesto Mora Aristega<sup>1\*</sup>

Carlos Alberto Menéndez Marquínez <sup>2</sup>

Nancy Elizabeth Uhsca Cuzco<sup>3</sup>

Reyes Johan Calderón Angulo<sup>4</sup>

**DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:** [jmora@utb.edu.ec](mailto:jmora@utb.edu.ec)

**Fecha de recepción:** 20 / 11 / 2025

**Fecha de aceptación:** 27 / 11 / 2025

**Eje Temático:** Gestión Empresarial

**RESUMEN**

La pandemia de COVID-19, la globalización, y la digitalización han impulsado una rápida adopción de modelos laborales flexibles, que se alejan del esquema tradicional presencial para adaptarse a necesidades cambiantes de empleados y organizaciones. Se distinguen en esta época y de acuerdo a las necesidades empresariales los modelos de trabajo tradicionales y modernos: *Presencial* con una jornada rígida con supervisión directa, eficiente para cohesión y cultura organizacional, pero con poca flexibilidad y dificultades en conciliación; el *trabajo por turnos* adaptado a sectores con demanda continua, con beneficios operativos pero retos en salud y cohesión; el *trabajo remoto y teletrabajo* con una flexibilidad geográfica y horaria, mejora conciliación, pero riesgos de aislamiento y autogestión; el *modelo híbrido* que combina lo presencial y remoto, buscando equilibrio entre flexibilidad y socialización, aunque requiere

---

<sup>1\*</sup> Universidad Técnica de Babahoyo, 0000-0002-9928-9179, [jmora@utb.edu.ec](mailto:jmora@utb.edu.ec)

<sup>2</sup> Universidad Técnica de Babahoyo, 0000-0002-7637-5074, [cmenendez@utb.edu.ec](mailto:cmenendez@utb.edu.ec)

<sup>3</sup> Universidad Técnica de Babahoyo, 0000-0001-7719-1659, [nuhsca@utb.edu.ec](mailto:nuhsca@utb.edu.ec)

<sup>4</sup> Universidad Técnica de Babahoyo, 0009-0003-3258-3853, [rcalderon010@utb.edu.ec](mailto:rcalderon010@utb.edu.ec)

buena coordinación y políticas claras; el *trabajo por objetivos, a tiempo parcial, job sharing*: que fomentan autonomía, diversidad y conciliación, implicando nuevos modos de supervisión y gestión basada en resultados; además de modelos emergentes tales como semana laboral de 4 días, horarios flexibles (flextime), freelance y outsourcing son tendencias que priorizan bienestar, eficiencia, y acceso a talento especializado, aunque presentan desafíos regulatorios y de gestión.

Para elegir un modelo de trabajo, la decisión debe considerar la actividad, cultura organizacional, tecnología disponible, marco legal, preferencias del talento y la estrategia empresarial. La flexibilidad mejora concentración, desempeño y satisfacción del empleado, al tiempo que fortalece la competitividad empresarial; no existe un único modelo; la clave está en diseñar esquemas personalizados, híbridos, centrados en las personas y alineados con el negocio; el futuro del trabajo será digital, híbrido y con énfasis en bienestar, productividad e innovación.

## ABSTRACT

The COVID-19 pandemic, globalization, and digitalization have driven the rapid adoption of flexible work models, which move away from the traditional in-person model to adapt to the changing needs of employees and organizations. In this era, and according to business needs, traditional and modern work models are distinguished: in-person, with a rigid schedule under direct supervision, effective for organizational cohesion and culture, but with little flexibility and difficulties in work-life balance; shift work, adapted to sectors with continuous demand, with operational benefits but challenges in health and cohesion; remote work and teleworking, with geographical and time flexibility, improving work-life balance but with risks of isolation and self-management; the hybrid model, which combines in-person and remote work, seeking a balance between flexibility and socialization, although it requires good coordination and clear policies; work by objectives, part-time, and job sharing, which promote autonomy, diversity, and work-life balance, implying new modes of supervision and results-based management; In addition to emerging models such as the 4-day workweek, flexible schedules (flextime), freelance work, and outsourcing, these are trends that prioritize well-being, efficiency, and access to specialized talent, although they present regulatory and

management challenges.

When choosing a work model, the decision must consider the activity, organizational culture, available technology, legal framework, talent preferences, and business strategy. Flexibility improves employee concentration, performance, and satisfaction, while strengthening business competitiveness. There is no single model; the key is to design personalized, hybrid, people-centered, and business-aligned models. The future of work will be digital, hybrid, and with an emphasis on well-being, productivity, and innovation.

**PALABRAS CLAVES:** Modelos de trabajo, flexibilidad laboral, gestión empresarial.

**KEY WORDS:** Work models, labor flexibility, business management.

## INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial está experimentando una profunda transformación impulsada por la tecnología, la sostenibilidad y la evolución de las expectativas laborales y sociales, los modelos de trabajo empresarial están evolucionando rápidamente, impulsados por la tecnología, las nuevas expectativas de los empleados y la necesidad de mayor flexibilidad y bienestar. Los principales modelos que destacan para 2025 son: El trabajo híbrido, el trabajo remoto o teletrabajo, modelos basados en proyectos temporales, modelos centrados en el bienestar integral y modelos colaborativos y basados en los sistemas. El objetivo de esta revisión sistemática es analizar las particularidades y tendencias modernas en cuanto al trabajo, utilizando como técnica de análisis la comparación., ya que estos modelos reflejan la transformación del mundo laboral hacia entornos más adaptables, centrados en el empleado y apoyados por tecnología avanzada, que serán predominantes en 2025 y más allá. (Factorial, 2025).

El mundo laboral ha experimentado una transformación profunda en los últimos años, impulsada por la globalización, la digitalización, los cambios generacionales y, más recientemente, por la pandemia de COVID-19. Estos factores han obligado a las organizaciones a replantear sus esquemas tradicionales y adoptar modelos de trabajo más flexibles, adaptados a las necesidades tanto de la empresa como de los empleados.

## 1. Introducción a los Modelos de Trabajo

Los modelos de trabajo son estructuras organizativas que definen cómo, dónde y bajo qué condiciones se llevan a cabo las actividades laborales. Su diseño impacta directamente en la productividad, la satisfacción de los empleados, la cultura organizacional y la capacidad de la empresa para atraer y retener talento. La elección de un modelo adecuado depende de múltiples factores: sector, tamaño de la empresa, tipo de actividad, cultura corporativa y contexto socioeconómico.

## 2. Modelos Tradicionales

### 2.1. Modelo Presencial

#### Definición:

El trabajo presencial es una modalidad laboral en la que los empleados deben asistir físicamente a un lugar específico, como una oficina o centro de trabajo, para realizar sus tareas durante un horario establecido y bajo supervisión directa. (Genomawork, 2025).

Esta forma tradicional de trabajo implica compartir un espacio físico con compañeros y recursos de la empresa, lo que facilita la interacción directa y la comunicación inmediata, aspectos que pueden agilizar la toma de decisiones y mejorar la productividad. (Desingthinking Gal, 2025)

Además, el trabajo presencial favorece la conexión interpersonal, la colaboración en equipo y la realización de dinámicas creativas que suelen ser más efectivas cuando se hacen en persona. (El País, 2025) Por ejemplo, es especialmente relevante para fortalecer la unión de equipos, la incorporación de nuevos integrantes y el inicio de proyectos importantes, momentos en los que la interacción cara a cara es clave. (El Economista, 2023).

Aunque la evolución tecnológica y el auge del teletrabajo han impulsado modelos híbridos y remotos, el trabajo presencial sigue siendo fundamental en muchas empresas, especialmente en aquellas que valoran la cultura organizacional y la gestión ágil de grupos. (El Economista, 2023) También es común en profesiones que requieren atención directa al público o trabajo en equipo constante. (Cima Recruitmen, 2023).

El trabajo presencial se caracteriza por:

- ❖ Asistencia física al lugar de trabajo.
- ❖ Interacción directa y comunicación inmediata.
- ❖ Supervisión y colaboración en tiempo real.
- ❖ Facilita dinámicas sociales y creativas.
- ❖ Importancia en momentos clave del ciclo laboral (equipos, proyectos, incorporación).

Esta modalidad sigue siendo relevante y complementaria a otras formas de trabajo, especialmente cuando se busca un equilibrio entre eficiencia, cultura organizacional y bienestar del talento. (BBVA, 2020)

#### **Características:**

- ❖ Horario rígido, generalmente de lunes a viernes.
- ❖ Interacción cara a cara entre empleados y supervisores.
- ❖ Acceso inmediato a recursos físicos de la empresa.

#### **Ventajas:**

- ❖ Facilita la supervisión y el control de tareas.
- ❖ Favorece la cohesión del equipo y la construcción de una cultura organizacional sólida.
- ❖ Permite una comunicación directa y rápida.

#### **Desventajas:**

- ❖ Menor flexibilidad para los empleados.
- ❖ Tiempo y coste asociados a los desplazamientos.
- ❖ Dificultad para conciliar la vida personal y laboral.

Se aplica en sectores industriales, manufactura, salud, educación tradicional y servicios que requieren presencia física.

## 2.2. Trabajo por Turnos

### Definición:

El trabajo por horas es una modalidad laboral en la que el empleado cobra únicamente por el número de horas efectivamente trabajadas, según una tarifa previamente acordada. No se trata de una jornada fija diaria o semanal, sino que el trabajador cumple con horarios y días específicos que pueden variar, siempre respetando un máximo legal, que generalmente no supera las 40 horas semanales para considerarse un contrato a tiempo parcial. (Cegid, 2022)

Este tipo de contrato es común en sectores que requieren flexibilidad, como la hostelería, eventos o servicios que tienen picos de actividad en días festivos o fines de semana. Puede ser tanto temporal como indefinido, y debe formalizarse por escrito, especificando claramente el número de horas y su distribución semanal. (Vizneo, 2024)

Además, los trabajadores por horas tienen derecho a prestaciones sociales y al pago de horas extras si corresponde, aunque la normativa suele reservar las horas extraordinarias para contratos a jornada completa. La gestión de estos contratos puede ser compleja para las empresas debido a la variabilidad horaria, por lo que es recomendable utilizar sistemas automatizados para el control y pago. (People Force, 2024).

### Características:

- ❖ Rotación de horarios (mañana, tarde, noche).
- ❖ Cobertura de 24 horas en sectores críticos.

### Ventajas:

- ❖ Permite la operación ininterrumpida de la empresa.
- ❖ Puede facilitar la conciliación para algunos empleados.

### Desventajas:

- ❖ Puede afectar la salud y el bienestar por la alteración de los ritmos circadianos.
- ❖ Dificultad para mantener la cohesión del equipo.

Se aplica en sanidad, seguridad, producción industrial, transporte, servicios de emergencia.

### **3. Modelos Flexibles y Modernos**

#### **3.1. Trabajo Remoto o Teletrabajo**

##### **Definición:**

Los empleados pueden desempeñar sus funciones desde cualquier lugar fuera de la oficina, utilizando tecnologías digitales para comunicarse y colaborar.

##### **Características:**

- ❖ Flexibilidad geográfica y horaria.
- ❖ Uso intensivo de herramientas digitales (videollamadas, plataformas colaborativas).

##### **Ventajas:**

- ❖ Reducción de costes y tiempos de desplazamiento.
- ❖ Mejor conciliación entre vida personal y profesional.
- ❖ Acceso a talento global.

##### **Desventajas:**

- ❖ Riesgo de aislamiento y pérdida de sentido de pertenencia.
- ❖ Dificultad para separar la vida personal del trabajo.
- ❖ Requiere autodisciplina y habilidades de autogestión.

Se aplica en tecnología, consultoría, diseño, redacción, atención al cliente digital.

#### **3.2. Modelo Híbrido**

##### **Definición:**

Combina días de trabajo presencial en la oficina con días de trabajo remoto, ofreciendo flexibilidad y manteniendo la interacción social.

**Características:**

- ❖ Alternancia entre trabajo en la oficina y desde casa.
- ❖ Suele implicar acuerdos personalizados según el puesto o las necesidades del empleado.

**Ventajas:**

- ❖ Equilibrio entre flexibilidad y socialización.
- ❖ Favorece la productividad y la satisfacción laboral.
- ❖ Reduce el estrés asociado a la presencialidad total.

**Desventajas:**

- ❖ Puede generar desigualdades si no se gestiona bien la presencia física.
- ❖ Requiere una coordinación clara y herramientas adecuadas para la colaboración.

**Aplicaciones típicas:**

Empresas tecnológicas, servicios profesionales, educación superior, sectores creativos.

**3.3. Trabajo por Objetivos****Definición:**

El énfasis se pone en el cumplimiento de metas y resultados, más que en el horario o el lugar de trabajo.

**Características:**

- ❖ Autonomía para organizar el tiempo y el espacio de trabajo.
- ❖ Evaluación basada en el desempeño y los resultados.

**Ventajas:**

- ❖ Fomenta la responsabilidad y la proactividad.
- ❖ Motiva la innovación y la mejora continua.



**Desventajas:**

- ❖ Puede generar presión si los objetivos no son realistas.
- ❖ Requiere sistemas de medición claros y transparentes.

Se aplica en ventas, gestión de proyectos, consultoría, áreas creativas.

**3.4. Trabajo a Tiempo Parcial****Definición:**

El empleado trabaja menos horas o días a la semana que un empleado a tiempo completo.

**Características:**

- ❖ Flexibilidad horaria.
- ❖ Contratos adaptados a necesidades personales o familiares.

**Ventajas:**

- ❖ Facilita la conciliación y la inclusión de estudiantes, padres o personas mayores.
- ❖ Permite a la empresa ajustar recursos según la demanda.

**Desventajas:**

- ❖ Menor acceso a beneficios sociales.
- ❖ Posibles dificultades para el desarrollo profesional.

Se aplica en: Retail, hostelería, educación, servicios.

**3.5. Job Sharing****Definición:**

Dos personas comparten un mismo puesto de trabajo a tiempo completo, dividiendo tareas y responsabilidades.

**Características:**

- ❖ Requiere una coordinación estrecha entre los empleados.
- ❖ Permite cubrir el puesto durante más horas del día.

**Ventajas:**

- ❖ Facilita la conciliación y la diversidad de perfiles.
- ❖ Favorece la transferencia de conocimientos.

**Desventajas:**

- ❖ Puede generar conflictos si no hay buena comunicación.
- ❖ Complejidad en la gestión administrativa.

Se aplica en Administración pública, educación, sectores donde la flexibilidad es clave.

**4. Modelos Emergentes y Tendencias Futuras****4.1. Semana Laboral de 4 Días****Definición:**

Reducción de la jornada semanal a cuatro días, manteniendo la productividad y, en algunos casos, el salario.

**Características:**

- ❖ Concentración de horas o reducción de la carga laboral.
- ❖ Prioriza el bienestar y la eficiencia.

**Ventajas:**

- ❖ Mejora la satisfacción y el equilibrio vital.
- ❖ Puede aumentar la productividad y reducir el absentismo.

**Desventajas:**

- ❖ No es aplicable a todos los sectores.
- ❖ Riesgo de sobrecarga en los días laborables.

Se aplica en: Empresas tecnológicas, startups, organizaciones innovadoras.

**4.2. Flextime (Horarios Flexibles)****Definición:**

Permite a los empleados elegir sus horas de entrada y salida, dentro de ciertos límites establecidos por la empresa.

**Características:**

- ❖ Horarios personalizados según las necesidades del empleado.
- ❖ Puede combinarse con otros modelos como el híbrido o el remoto.

**Ventajas:**

- ❖ Favorece la conciliación y reduce el estrés.
- ❖ Permite adaptar el trabajo a los ritmos personales de productividad.

**Desventajas:**

- ❖ Puede dificultar la coordinación de equipos.
- ❖ Requiere confianza y madurez organizacional.

Se aplica en sectores creativos, servicios profesionales, empresas orientadas a resultados.

**4.3. Trabajo Freelance y Outsourcing****Definición:**

Colaboradores externos prestan servicios a la empresa de manera independiente, sin relación laboral directa.

**Características:**

- ❖ Contratación por proyectos o tareas específicas.
- ❖ Flexibilidad total en horarios y lugar de trabajo.

**Ventajas:**

- ❖ Acceso a talento especializado sin costes fijos.
- ❖ Escalabilidad y agilidad para la empresa.

**Desventajas:**

- ❖ Menor control sobre los procesos.
- ❖ Riesgo de fuga de información o conocimientos.

Se aplica en tecnología, diseño, consultoría, traducción, marketing digital.

**5. Factores para Elegir el Modelo de Trabajo**

La selección del modelo de trabajo más adecuado requiere analizar:

- ❖ **Tipo de actividad:** No todas las funciones pueden realizarse a distancia o con flexibilidad total.
- ❖ **Cultura organizacional:** El grado de confianza, autonomía y comunicación influye en el éxito del modelo.
- ❖ **Tecnología disponible:** Herramientas digitales y sistemas de gestión son clave para modelos remotos o híbridos.
- ❖ **Normativa legal:** Legislación laboral, derechos y obligaciones de las partes.
- ❖ **Preferencias de los empleados:** Expectativas y necesidades individuales.
- ❖ **Estrategia empresarial:** Objetivos de crecimiento, innovación y competitividad.

**6. Retos y Oportunidades de los Nuevos Modelos****6.1. Retos**

- ❖ **Gestión del desempeño:** Evaluar resultados en contextos de autonomía y flexibilidad.

- ❖ **Cultura y pertenencia:** Mantener el sentido de equipo y los valores corporativos a distancia.
- ❖ **Bienestar y salud mental:** Prevenir el aislamiento, el estrés y la sobrecarga digital.
- ❖ **Desigualdades:** Evitar brechas entre quienes pueden acceder a modelos flexibles y quienes no.

## 6.2. Oportunidades

- ❖ **Atracción y retención de talento:** Los modelos flexibles son altamente valorados por las nuevas generaciones.
- ❖ **Diversidad e inclusión:** Facilitan la incorporación de personas con diferentes necesidades y estilos de vida.
- ❖ **Sostenibilidad:** Reducción de desplazamientos y menor huella de carbono.
- ❖ **Innovación:** Fomentan la creatividad y la adaptación al cambio.

## 7. Implementación de Modelos Flexibles: Buenas Prácticas

- ❖ **Comunicación clara:** Definir expectativas, objetivos y canales de comunicación.
- ❖ **Formación y acompañamiento:** Capacitar a líderes y empleados en habilidades digitales y de autogestión.
- ❖ **Tecnología adecuada:** Invertir en herramientas colaborativas y de gestión del desempeño.
- ❖ **Políticas inclusivas:** Garantizar la igualdad de oportunidades y el acceso a beneficios.
- ❖ **Medición y ajuste:** Evaluar periódicamente el impacto y adaptar el modelo según los resultados.

## METODOLOGÍA Y DISCUSIÓN

La investigación adoptará un enfoque cualitativo basado en una revisión sistemática y de la literatura científica y técnica relacionada las tendencias de trabajo en el mundo moderno basados en la flexibilidad y la tecnología, se procederá a realizar una comparación de los aspectos principales de cada una de las nuevas formas de trabajo y obtener ventajas y desventajas de las mismas a fin de obtener conclusiones que permitan comprender el amplio

mundo de la jornada laboral y la flexibilidad.

**Tabla 1**

*Comparativa de Modelos de Trabajo*

MODELO	LUGAR DE TRABAJO	FLEXIBILIDAD	SUPERVISIÓN	CONCILIACIÓN	CULTURA ORGANIZACIONAL
Presencial	Oficina	Baja	Directa	Limitada	Fuerte
Remoto Teletrabajo	Cualquier lugar	Alta	Virtual	Alta	Débil
Híbrido	Mixto	Media/Alta	Mixta	Media/Alta	Equilibrada
Por objetivos	Variable	Alta	Basada en metas	Alta	Orientada a resultados
Tiempo parcial	Variable	Alta	Variable	Alta	Variable
Turnos	Oficina/Remoto	Media	Directa/Virtual	Media	Variable
Job sharing	Oficina/Remoto	Alta	Mixta	Alta	Colaborativa
Semana 4 días	Variable	Alta	Basada en metas	Muy alta	Innovadora
Flexitime	Variable	Muy alta	Variable	Muy alta	Flexible

**Nota:** La tabla muestra una comparación de los modelos de trabajo que existen en la actualidad.

El mundo laboral ha experimentado una transformación radical en los últimos años, influida por la digitalización, cambios socioculturales y nuevos retos globales. Las organizaciones ya no pueden limitarse a un solo modelo laboral; la flexibilidad, el bienestar y la productividad se sitúan en el centro de la estrategia de talento. A continuación, se amplía el análisis sobre los principales modelos de trabajo desde la óptica de Recursos Humanos (RH), evaluando no solo sus ventajas y desventajas, sino también su impacto profundo en la gestión del capital humano, la atracción y retención de talento, y la cultura organizacional.

La convergencia de múltiples modelos de trabajo es indicio de que la personalización será clave en el futuro del empleo. El reto de Recursos Humanos es construir organizaciones ágiles,

capaces de adaptarse y reinventarse, poniendo a las personas en el centro. Solo así podrán atraer, motivar y retener talento diverso y comprometido, logrando alcanzar resultados sobresalientes en contextos cada vez más inciertos y cambiantes.

Incorporar flexibilidad sin perder cohesión, fomentar la autogestión sin descuidar el acompañamiento y priorizar el bienestar sin sacrificar productividad son los ejes sobre los que debe girar la estrategia de talento de las organizaciones líderes del siglo XXI. Los resultados de la investigación evidencian que las distintas maneras de jornada laboral son flexibles y atractivas para los trabajadores: (Adecco, 2025) (It.Sitio, 2025).

**Tabla 2**

**Tabla de Tendencias Clave del Trabajo 2020-2025 en ALC**

TENDENCIA	DESCRIPCIÓN	IMPACTO EN RH	EJEMPLOS PAÍSES / SECTORES
Digitalización y brecha digital	Amplia adopción de tecnología, pero con acceso limitado (2/3 hogares conectados)	84% empleadores planean fortalecer habilidades digitales y blandas.	Argentina, Brasil, México, Colombia
Flexibilidad laboral y trabajo remoto	Incremento del teletrabajo y modelos híbridos, expansión de leyes para trabajo flexible y teletrabajo	Necesidad de liderazgo remoto y políticas de conciliación	Chile (leyes semana laboral reducida), México (derechos teletrabajadores)
Capacitación en habilidades blandas	Creciente demanda de liderazgo, resiliencia, colaboración para afrontar	Reforzar formación continua y soft skills en empleados	Empresas tecnológicas y multinacionales

	automatización y cambio climático	
Nearshoring y talento regional	Aumento de la relocalización de Competencia por actividades cerca de talento calificado en México, Colombia, EE.UU., con TI, aumento de Brasil crecimiento del outsourcing regional sector tecnológico	
Transformación de la supervisión y evaluación	Pasar de supervisión presencial a virtual y basada en objetivos	Nuevas métricas de desempeño, foco en resultados y autogestión Empresas de sectores digitales y servicios
Ajustes regulatorios y derechos laborales	Cambios legales por presión sindical para mejor salario, balance, protección contra acoso	Mayor complejidad para cumplimiento Brasil, Chile, legal multisectorial y Colombia, México multinacional
Persistencia de informalidad y desigualdad	Titánica tarea para reducir el empleo informal y cerrar brechas de género y económicas	Programas de Mercados formalización, informales, sectores diversidad e comercio y inclusión crítica construcción

**Nota:** La tabla muestra las tendencias claves del trabajo durante los últimos cinco años en América Latina, considerando su impacto en recursos humanos y con ejemplos de países o sectores en los que se aplica.

En los últimos cinco años, el mercado laboral en América Latina y el Caribe (ALC) ha experimentado transformaciones significativas, aceleradas por la pandemia de COVID-19, la rápida adopción de tecnología, el avance de la automatización y los cambios sociales y regulatorios. Entender estas tendencias resulta esencial para profesionales en talento humano que buscan liderar la adaptación organizacional, fortalecer la competitividad y



fomentar la inclusión y el desarrollo sostenible en la región.

**Crecimiento económico moderado:** ALC registra un PIB proyectado de apenas 2.1% para 2025, manteniéndose por debajo de la media global, lo que afecta la demanda laboral y la inversión en empleo de calidad.

**Alta informalidad:** Más del 47% del empleo se mantiene en la informalidad, lo que limita el acceso a seguridad social, formación y derechos laborales plenos.

**Desigualdad y brecha digital:** Persiste una marcada diferencia en acceso a recursos, tecnología y formación, especialmente en zonas rurales y grupos vulnerables.

La digitalización avanzada en sectores urbanos, pero el acceso a internet aún es limitado para un tercio de la población, sobre todo en comunidades rurales y grupos socialmente excluidos. Las empresas han tenido que invertir en capacitación técnica, plataformas de gestión digital y desarrollo de soft skills orientadas a la resiliencia y adaptabilidad. La brecha digital, sin embargo, limita la igualdad de acceso a empleos de calidad y restringe la integración plena de la fuerza laboral al nuevo paradigma digital.

Las estrategias de talento humano han girado en torno a la educación continua, la conexión digital segura y la integración de nuevas generaciones, que tienden a ser nativas digitales.

La pandemia aceleró la transición hacia modelos flexibles. El teletrabajo dejó de ser un privilegio para convertirse en necesidad. En 2023, más de un 30% de las empresas en grandes ciudades adoptaban esquemas híbridos o de home office, según la OIT. Países como Chile y México han promulgado leyes que establecen derechos, obligaciones, e incentivos para el trabajo remoto, incluyendo derecho a desconexión, equipamiento y seguridad cibernética.

Para recursos humanos, esto ha implicado:

- ❖ Diseñar nuevas formas de medir el desempeño y establecer objetivos claros a distancia.
- ❖ Promover la salud mental, el bienestar y la conciliación vida-trabajo.

- ❖ Desarrollar un liderazgo digital, capaz de motivar y coordinar equipos dispersos geográficamente.

El auge de la automatización y la inteligencia artificial ha reconfigurado las competencias demandadas. El 84% de empleadores en América Latina manifiestan que planean aumentar la formación en habilidades tanto digitales como blandas: liderazgo, comunicación, pensamiento crítico y gestión del cambio.

Surgen así múltiples iniciativas corporativas y públicas de **reskilling** y **upskilling**, incluyendo alianzas con universidades, bootcamps y plataformas de e-learning, para proveer formación ágil y personalizada, crucial en la retención del talento y la sostenibilidad organizacional.

La tendencia mundial de nearshoring, motivada por la relocalización de servicios cerca de grandes mercados como EE.UU., favorece la inversión extranjera y la creación de empleos calificados en sectores como TI, Finanzas y BPO (Business Process Outsourcing).

- ❖ Países como México, Colombia y Costa Rica destacan por su convergencia horaria, costos competitivos y talento calificado.
- ❖ Las áreas de talento humano han debido robustecer estrategias de reclutamiento internacional, programas de retención, planes de carrera y compensaciones acordes al mercado global.

Del control presencial se pasó a la gestión por resultados. Muchas empresas han aplicado métricas de desempeño digitalizadas (OKRs, KPIs automatizados) y rutinas de feedback frecuente. Esto ha supuesto reentrenar líderes para gestionar a través de confianza, autonomía y tecnología, en lugar de la mera supervisión física:

- ❖ Potencia la autogestión y fomenta la responsabilidad individual.
- ❖ Reduce sesgos y promueve un ambiente meritocrático.

La presión social y sindical ha impulsado leyes que redefinen los límites de la jornada, derechos para teletrabajadores, equidad salarial y penas más severas contra el acoso laboral y la discriminación. Esto exige que Recursos Humanos cuente con equipos legales locales,

procesos de compliance transfronterizo y políticas inclusivas para evitar riesgos legales y reputacionales.

A pesar de los avances, la informalidad sigue siendo un reto estructural. Las estrategias para reducirla incluyen la digitalización del registro laboral, incentivos a la formalización y programas de inclusión de mujeres, jóvenes y grupos vulnerables, quienes siguen enfrentando barreras en acceso y equidad.

**Tabla 3**

*Recomendaciones Estratégicas para el Futuro del Talento Humano en ALC*

ÁREA	RECOMENDACIÓN	BENEFICIOS
Formación y Desarrollo	Programas ágiles de reskilling y soft skills	Mayor empleabilidad y adaptación
Políticas de Flexibilidad	Extender esquemas híbridos y jornadas adaptables	Reducción de rotación, mejor engagement
Medición del Desempeño	Implantar métricas digitales y evaluación por objetivos	Resultados más equitativos y transparentes
Inclusión y Diversidad	Diseñar políticas de género, origen y accesibilidad	Fuerza laboral diversa y resiliente
Cumplimiento Normativo	Equipos legales multiculturales y formación en normativas	Disminución de riesgos legales
Bienestar	Programas integrales de salud física/mental y desconexión	Productividad y atractivo organizacional

**Nota:** La tabla presenta recomendaciones estratégicas y los beneficios al implementarlas en cada una de las áreas

El período 2020-2025 ha sido bisagra para el mundo laboral en América Latina y el Caribe, acelerando tendencias que en décadas anteriores apenas asomaban: digitalización, flexibilidad, enfoque en resultados, diversidad e innovación regulatoria. El desafío persistente reside en cerrar la brecha digital y la informalidad, mientras se crean condiciones para el empleo digno y la competitividad mundial. Los equipos de talento humano deben posicionarse como catalizadores de cambio: anticipando tendencias, promoviendo la formación continua,

adaptando beneficios y creando culturas organizacionales sólidas, humanas y adaptables. Solo así se garantizará la prosperidad del talento en el nuevo escenario laboral regional.

### CONCLUSIONES:

La flexibilidad permite a los empleados adaptar su jornada y entorno laboral a sus necesidades, lo que mejora su concentración y rendimiento. Por ejemplo, tareas que requieren alta concentración se realizan mejor en remoto, mientras que la colaboración se favorece en la oficina. Los trabajos flexibles y tecnológicos no solo mejoran el bienestar y la satisfacción de los empleados, sino que también impulsan la productividad, reducen costos y fortalecen la competitividad empresarial en un entorno dinámico y globalizado.

La evolución de los modelos de trabajo es una respuesta a los cambios sociales, tecnológicos y económicos. No existe un modelo único que se adapte a todas las organizaciones; la clave está en diseñar esquemas flexibles, inclusivos y alineados con la estrategia empresarial. El futuro del trabajo será híbrido, digital y centrado en las personas, con un enfoque en el bienestar, la productividad y la innovación.

Empresas líderes como Google, Microsoft, Spotify y Salesforce han adoptado modelos híbridos y flexibles, reportando mejoras en la satisfacción y productividad de sus empleados. Países como Islandia y Nueva Zelanda han experimentado con la semana laboral de 4 días, mostrando resultados positivos en bienestar y eficiencia. En América Latina, la tendencia hacia el trabajo remoto y los esquemas híbridos se ha acelerado, aunque persisten desafíos en infraestructura y cultura organizacional.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adecco. (18 de 06 de 2025). Adecco. Obtenido de <https://www.adecco.es/insights/empresa/flexibilidad-laboral-pymes-implementacion-productividad>
- BBVA. (17 de 12 de 2020). *BBVA Compartiendo conocimiento*. Obtenido de ¿Teletrabajo o presencial? Es hora de planificar cómo trabajaremos en el futuro: <https://compartiendoconocimiento.abc.es/la-voz-del-experto/teletrabajo-o-presencial-es-hora-de-planificar-como-trabajaremos-en-el-futuro/>

- Cegid. (03 de 02 de 2022). *Gestión del tiempo*. Obtenido de Trabajo por horas:: <https://www.cegid.com/ib/es/blog/seis-preguntas-frecuentes-sobre-los-contratos-de-trabajo-por-horas/>
- Cima Recruitmen. (2023). *Cima Recruitmen*. Obtenido de Características del trabajo presencial, híbrido o remoto. Diferencias.: <https://cima.grupocibernos.com/blog/caracteristicas-del-trabajo-presencial-hibrido-o-remoto>
- Desingthinking Gal. (17 de 12 de 2025). *Desingthinking Gal*. Obtenido de ¿Cuál es el mejor modelo de trabajo en esta nueva era: Presencial, Online o Híbrido: <https://designthinking.gal/cual-es-el-mejor-modelo-de-trabajo-en-esta-nueva-era-presencial-online-o-hibrido/>
- El Economista. (19 de 10 de 2023). *El Economista*. Obtenido de Los tres momentos en los que el trabajo presencial se impone al home office: <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Los-tres-momentos-en-los-que-el-trabajo-presencial-se-impone-al-home-office-20231018-0163.html>
- El País. (23 de 01 de 2025). *El País*. Recuperado el 09 de 07 de 2025, de ¿El presencialismo ha vuelto para quedarse?: <https://elpais.com/economia/2025-01-24/el-presencialismo-ha-vuelto-para-quedarse.html>
- Factorial. (18 de 06 de 2025). *Factorial*. Obtenido de <https://factorial.es/blog/beneficios-laborales-mas-solicitados/>
- Genomawork. (09 de 02 de 2025). *Genomawork*. Obtenido de Tips para incentivar el trabajo presencial: <https://www.genoma.work/post/como-hacer-atractiva-una-empresa-trabajo-presencial>
- It.Sitio. (17 de 06 de 2025). *El trabajo flexible como tendencia para 2025: ventajas para los equipos internacionales*. Obtenido de <https://www.itsitio.com/mx/columna-de-opinion/el-trabajo-flexible-como-tendencia-para-2025-ventajas-para-los-equipos-internacionales/>
- People Force. (2024). Obtenido de People Force: <https://peopleforce.io/es/hr-glossary/hourly-employee>
- Vizneo. (2024). Obtenido de Contrato de trabajo por horas y por días: <https://www.bizneo.com/blog/contrato-de-trabajo-por-horas-y-por-dias/>