

Administración y teletrabajo en la nueva normalidad, retos y perspectivas estratégicas

Management and telework in the new normality, challenges and strategic perspectives

Bravo-Bravo, Idilia Fernanda ¹; Almeida-Blacio, Jorge Hernan ²

¹ Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas; Ecuador, Santo Domingo; <https://orcid.org/0000-0002-8092-198X>; idilia.bravo@utelvt.edu.ec

² Universidad Regional Autónoma de Los Andes; Ecuador, Santo Domingo; <https://orcid.org/0000-0002-6716-9113>; us.jorgealmeida@uniandes.edu.ec

¹ Autor Correspondencia

 <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v2/n3/40>

Cita: Bravo-Bravo, I. F., & Almeida-Blacio, J. H. (2024). Administración y teletrabajo en la nueva normalidad, retos y perspectivas estratégicas. *Innova Science Journal*, 2(3), 13-25. <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v2/n3/40>.

Recibido: 12/04/2024

Aceptado: 10/05/2024

Publicado: 31/07/2024



Copyright: © 2024 por los autores. Este artículo es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional. (CC BY-NC).

[\(https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Resumen: El presente estudio analiza los desafíos y oportunidades que el teletrabajo ha generado en la administración empresarial en la nueva normalidad. La pandemia de COVID-19 aceleró la implementación del trabajo remoto, obligando a las organizaciones a reformular sus estrategias de gestión, comunicación y desempeño laboral. Se llevó a cabo una revisión bibliográfica exploratoria basada en fuentes indexadas en Scopus y Web of Science para identificar tendencias y buenas prácticas en la administración del teletrabajo. Entre los principales desafíos se encuentran la gestión del rendimiento y la productividad, la cohesión organizacional y la equidad en el acceso a tecnología. Asimismo, la falta de interacción presencial ha afectado la cultura corporativa y la motivación de los empleados. No obstante, el teletrabajo también ha generado beneficios significativos, como la reducción de costos operativos, el acceso a talento global y una mayor sostenibilidad ambiental. Los hallazgos destacan la necesidad de adoptar estrategias de liderazgo adaptativo, inversión en infraestructura digital y modelos híbridos que equilibren eficiencia operativa y bienestar laboral. Se concluye que la administración del teletrabajo requiere enfoques innovadores para optimizar sus ventajas y mitigar sus limitaciones.

Palabras clave: teletrabajo; administración empresarial; gestión organizacional; productividad; sostenibilidad.

Abstract: This study analyzes the challenges and opportunities that telework has generated in business administration in the new normal. The COVID-19 pandemic accelerated the implementation of remote work, forcing organizations to reformulate their management, communication and work performance strategies. An exploratory literature review based on sources indexed in Scopus and Web of Science was conducted to identify trends and best practices in telework management. Among the main challenges are performance and productivity management, organizational cohesion and equity in access to technology. Also, the lack of face-to-face interaction has affected corporate culture and employee motivation. However, teleworking has also generated significant benefits, such as reduced operating costs, access to global talent, and greater environmental sustainability. The findings highlight the need to adopt adaptive leadership strategies, investment in digital infrastructure, and hybrid models that balance operational efficiency and employee well-being. It is concluded that telework management requires innovative approaches to optimize its advantages and mitigate its limitations.

Keywords: telework; business administration; organizational management; productivity; sustainability.

1. Introducción

La pandemia de COVID-19 aceleró la implementación del teletrabajo en diversas organizaciones a nivel global, transformando significativamente la dinámica administrativa y laboral. Antes de este fenómeno, el teletrabajo era una práctica adoptada de manera limitada, principalmente en sectores tecnológicos y de servicios digitales. Sin embargo, la crisis sanitaria forzó a muchas empresas a implementar esquemas de trabajo remoto sin una preparación previa, generando desafíos en la administración del capital humano, la productividad y la gestión de recursos tecnológicos (Contreras et al., 2021). A medida que las restricciones sanitarias disminuyen, las organizaciones se enfrentan al reto de definir modelos híbridos o totalmente remotos, lo que conlleva una serie de implicaciones para la gestión empresarial.

Uno de los principales problemas que emergen de esta transición es la necesidad de adaptar los procesos administrativos para garantizar la eficiencia operativa y el bienestar de los empleados. El teletrabajo ha modificado la forma en que los líderes gestionan sus equipos, demandando nuevas competencias en comunicación, liderazgo a distancia y manejo del desempeño laboral (Carillo et al., 2021). Además, la falta de interacción presencial puede generar dificultades en la cultura organizacional, afectando la cohesión de los equipos y la identidad corporativa (Nilles, 2020). A esto se suma la brecha digital, pues no todas las empresas ni empleados cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias para un teletrabajo eficiente, lo que impacta directamente en la productividad y la satisfacción laboral (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Los efectos del teletrabajo en la administración de empresas se pueden analizar desde distintas perspectivas. En primer lugar, la gestión del talento humano enfrenta nuevos desafíos en cuanto a la motivación y evaluación del desempeño, dado que las métricas tradicionales no siempre son aplicables en entornos virtuales (Wang et al., 2021). Asimismo, las condiciones laborales y el equilibrio entre la vida personal y profesional se ven afectados, ya que el teletrabajo puede difuminar los límites entre ambos ámbitos, incrementando el riesgo de estrés y agotamiento laboral (Zhang et al., 2022). En términos de infraestructura, las empresas deben invertir en plataformas digitales, ciberseguridad y herramientas colaborativas que permitan un desempeño eficiente del trabajo a distancia. Además, surgen desafíos en la comunicación interna, pues la ausencia de interacciones cara a cara puede generar barreras en la transmisión de información y en la toma de decisiones organizacionales (Cuerdo-Vilches et al., 2021).

A pesar de estos desafíos, el teletrabajo también presenta múltiples oportunidades para la administración empresarial. En primer lugar, la reducción de costos operativos, especialmente en alquileres de oficinas y servicios, ha sido una ventaja significativa para muchas organizaciones (Carnevale & Hatak, 2020). Además, el trabajo remoto permite el acceso a un talento global, facilitando la contratación de profesionales con altas competencias sin restricciones geográficas (Savić, 2020). Por otro lado, estudios han demostrado que, cuando se implementa de manera adecuada, el teletrabajo puede incrementar la productividad y la satisfacción laboral, siempre que existan condiciones adecuadas de gestión y soporte tecnológico (Bailey & Kurland, 2002). Asimismo, este modelo de trabajo puede contribuir a la sostenibilidad, al reducir la movilidad urbana y disminuir la huella de carbono derivada de los desplazamientos laborales (Aguilera et al., 2016).

La relevancia de este estudio radica en la necesidad de comprender cómo las organizaciones pueden optimizar la administración del teletrabajo en la nueva normalidad. Dado que muchas empresas han adoptado modelos híbridos, es crucial analizar estrategias que permitan maximizar los beneficios del trabajo remoto mientras se minimizan sus efectos negativos (Bloom, 2020). Además, la literatura sobre teletrabajo ha crecido exponencialmente en los últimos años, proporcionando un marco teórico robusto para examinar las mejores prácticas en la gestión de equipos remotos (Kossek & Lautsch, 2017). Desde un punto de vista práctico, este estudio puede servir como referencia para empresas que buscan implementar o mejorar sus políticas de teletrabajo, asegurando que estas sean sostenibles y beneficiosas tanto para la organización como para sus empleados.

Este artículo tiene como objetivo realizar una revisión bibliográfica sobre los principales desafíos y oportunidades que el teletrabajo representa para la administración de empresas en el contexto de la nueva normalidad. A través del análisis de estudios recientes, se busca identificar tendencias, buenas prácticas y áreas de oportunidad en la gestión del trabajo remoto. La metodología empleada consiste en una revisión de literatura basada en fuentes indexadas en Scopus y Web of Science, con el fin de garantizar la validez y rigor científico de la información recopilada. La viabilidad del estudio radica en la amplia disponibilidad de investigaciones recientes sobre el tema, lo que permite un análisis actualizado y relevante para el contexto empresarial actual.

En conclusión, la administración del teletrabajo es un campo de estudio en constante evolución que requiere de estrategias innovadoras para garantizar su éxito. Si bien este modelo de trabajo ha demostrado ser beneficioso en múltiples aspectos, también presenta desafíos que las empresas deben abordar para lograr una implementación efectiva. La presente revisión bibliográfica pretende aportar un marco teórico sólido que permita a las organizaciones comprender mejor las implicaciones del teletrabajo y desarrollar estrategias que maximicen su potencial en la nueva normalidad.

2. Materiales y Métodos

Para el desarrollo de este estudio se empleó una metodología de revisión bibliográfica exploratoria, con el objetivo de analizar los principales desafíos y oportunidades que representa el teletrabajo en la administración de empresas dentro del contexto de la nueva normalidad. Este enfoque permitió examinar de manera sistemática la literatura científica reciente, identificando tendencias, problemáticas y estrategias utilizadas en la gestión empresarial para la implementación y optimización del trabajo remoto.

El proceso de investigación se inició con la selección de fuentes académicas de alta calidad, priorizando artículos indexados en bases de datos reconocidas como Scopus y Web of Science. Para garantizar la rigurosidad del estudio, se establecieron criterios de inclusión y exclusión, considerando únicamente publicaciones revisadas por pares y de acceso confiable. Se dio prioridad a estudios publicados en los últimos cinco años, asegurando la actualidad de la información y su pertinencia en el contexto posterior a la pandemia de COVID-19. Asimismo, se excluyeron artículos que no presentaban un enfoque específico en la administración del teletrabajo o que carecían de una fundamentación empírica o teórica sólida.

La búsqueda de información se llevó a cabo mediante el uso de palabras clave en inglés y español, tales como "teletrabajo", "administración de empresas", "trabajo remoto", "gestión organizacional", "desafíos del teletrabajo" y "oportunidades del trabajo a distancia". Estas palabras clave se combinaron estratégicamente con operadores booleanos para optimizar la localización de estudios relevantes. Posteriormente, se realizó un proceso de lectura crítica para identificar patrones, tendencias y vacíos en la literatura, agrupando los hallazgos en distintas categorías temáticas que permitieran estructurar el análisis de manera coherente.

Para el análisis de la información, se utilizó un enfoque cualitativo basado en la interpretación de los datos extraídos de la literatura revisada. Se llevó a cabo una comparación de los distintos enfoques propuestos en los estudios seleccionados, identificando puntos en común, divergencias y posibles áreas de mejora en la administración del teletrabajo. Además, se consideraron estudios de casos y revisiones sistemáticas previas para contrastar los hallazgos y aportar una visión integral sobre las mejores prácticas en la gestión del trabajo remoto.

Dado que se trata de una investigación de carácter exploratorio y teórico, no se aplicaron técnicas de recolección de datos primarios ni análisis estadísticos. En su lugar, el estudio se basó en el examen crítico de la literatura académica existente, lo que permitió generar un marco de referencia actualizado para la comprensión del fenómeno estudiado. La revisión bibliográfica, además de proporcionar un panorama general sobre los desafíos y oportunidades del teletrabajo, sirvió como base para la formulación de recomendaciones dirigidas a la administración empresarial en la nueva normalidad.

3. Resultados

3.1. Desafíos en la administración del teletrabajo

3.1.1. Gestión del desempeño y productividad

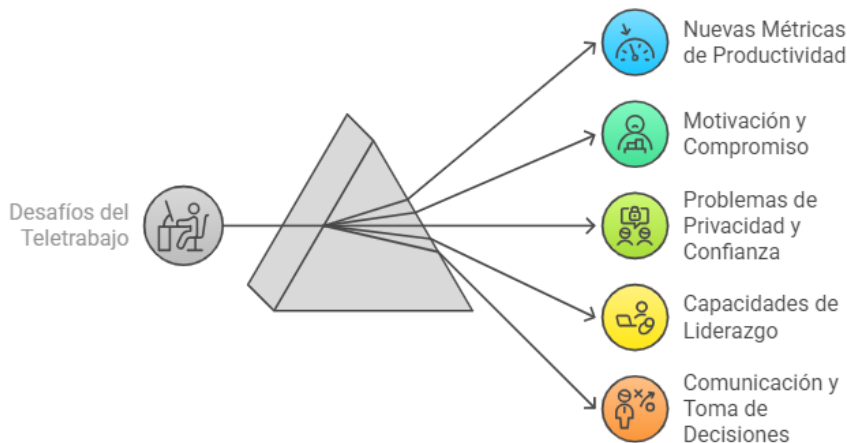
El teletrabajo ha transformado la manera en que las organizaciones evalúan el desempeño y la productividad de sus empleados, introduciendo desafíos significativos para los modelos tradicionales de gestión. La ausencia de supervisión directa y la dependencia de herramientas digitales para el seguimiento del rendimiento han llevado a las empresas a replantear sus métricas de evaluación (Contreras et al., 2021). En entornos remotos, la medición de la productividad ya no puede basarse únicamente en el tiempo de presencia o en el cumplimiento de horarios rígidos, sino en la consecución de objetivos y en la calidad del trabajo entregado (Wang et al., 2021).

Uno de los principales problemas en la gestión del desempeño a distancia es la dificultad para mantener la motivación y el compromiso de los trabajadores. La autonomía que proporciona el teletrabajo puede generar una sensación de aislamiento, lo que impacta negativamente en la productividad y en la identificación de los empleados con los valores organizacionales (Carnevale & Hatak, 2020). Además, la implementación de sistemas de monitoreo digital, como el uso de software para rastrear la actividad en computadoras, ha generado debates sobre privacidad y confianza, afectando el clima laboral y la percepción de justicia organizacional (Mello & Tomei, 2021).

Asimismo, la falta de capacitación en liderazgo remoto dificulta la capacidad de los directivos para gestionar equipos dispersos geográficamente. La comunicación asincrónica y la menor interacción espontánea pueden generar retrasos en la toma de decisiones y en la resolución de problemas, afectando la eficiencia operativa (Gibbs et al., 2021). Para mitigar estos desafíos, se han propuesto modelos de gestión basados en objetivos y resultados (OKRs), así como estrategias de retroalimentación frecuente que permitan a los empleados recibir orientación y reconocimiento de manera constante (Bloom, 2020).

El teletrabajo ha redefinido los paradigmas tradicionales de evaluación del desempeño y productividad en las organizaciones. Con la eliminación de la supervisión directa y la dependencia de herramientas digitales, las empresas han tenido que replantear sus estrategias de gestión. La medición del rendimiento ya no puede centrarse en el cumplimiento de horarios, sino en la consecución de objetivos y la calidad del trabajo entregado. Sin embargo, este cambio ha traído consigo desafíos significativos, como la dificultad para mantener la motivación, la sensación de aislamiento, la implementación de sistemas de monitoreo digital y la falta de capacitación en liderazgo remoto. En este contexto, la adopción de modelos basados en objetivos y resultados, junto con estrategias de retroalimentación continua, se han convertido en soluciones clave para una gestión eficiente del desempeño en entornos remotos.

Figura 1
Desafíos y complejidades del teletrabajo



Nota: La imagen representa el impacto del teletrabajo en la gestión del desempeño y la productividad de los empleados. A través de elementos visuales como un trabajador en casa conectado a múltiples herramientas digitales, se ilustra la transición hacia modelos de evaluación basados en objetivos y resultados. También se reflejan los desafíos del trabajo remoto, como el aislamiento, la dependencia de la tecnología y la necesidad de nuevas estrategias de liderazgo (Autores, 2025).

3.1.2. Impacto en la cultura organizacional y cohesión de equipos

La cultura organizacional se ve profundamente afectada por la falta de interacciones presenciales en entornos de teletrabajo. La socialización en el espacio de trabajo es un componente clave para la construcción de identidad corporativa, el sentido de pertenencia y la cohesión entre los miembros del equipo. Sin espacios físicos compartidos, las organizaciones deben desarrollar nuevas estrategias para fortalecer la conexión emocional de los empleados con la empresa y con sus compañeros de trabajo.

Uno de los desafíos más críticos es la erosión de la cohesión de los equipos, lo que puede derivar en una reducción del compromiso organizacional y en un aumento de la rotación de personal. En particular, la comunicación informal, que es fundamental para la generación de confianza y la resolución ágil de conflictos, se ve limitada en entornos virtuales (Toscano & Zappalà, 2021). Aunque las herramientas digitales han facilitado la comunicación sincrónica y asincrónica, la falta de interacciones cara a cara puede llevar a una menor sensación de comunidad y a dificultades en la integración de nuevos empleados (Golden & Gajendran, 2019).

Además, las diferencias en las condiciones de teletrabajo entre empleados pueden generar percepciones de inequidad y afectar la moral organizacional. Mientras algunos trabajadores pueden disponer de espacios adecuados y tecnología avanzada, otros enfrentan barreras relacionadas con la conectividad o las responsabilidades domésticas (Richter, 2022). Para abordar estas problemáticas, muchas empresas han implementado programas de bienestar organizacional que incluyen sesiones virtuales de integración, mentorías en línea y estrategias para fortalecer la identidad corporativa en entornos digitales (Kossek & Lautsch, 2017).

3.1.3. Brecha digital y desigualdad de acceso

El acceso desigual a la tecnología y la conectividad ha emergido como una de las principales barreras para la implementación efectiva del teletrabajo. La brecha digital no solo afecta a los empleados que carecen de recursos tecnológicos adecuados, sino que también impacta en la competitividad de las empresas que dependen de herramientas digitales para su operatividad (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). La desigualdad en la disponibilidad de infraestructura tecnológica se traduce en diferencias en la calidad del trabajo realizado, en la velocidad de respuesta y en la capacidad de colaboración a distancia.

Los problemas de conectividad son especialmente críticos en regiones con acceso limitado a internet de alta velocidad, lo que genera retrasos en la comunicación y afecta la sincronización de tareas en equipos distribuidos globalmente. Asimismo, la falta de capacitación en competencias digitales representa un obstáculo adicional, ya que muchos empleados no cuentan con las habilidades necesarias para operar eficientemente en entornos virtuales (Savić, 2020). La resistencia al cambio y la falta de familiaridad con nuevas tecnologías pueden generar ansiedad laboral y reducir la eficacia de los procesos organizacionales.

Desde una perspectiva organizacional, la brecha digital también plantea desafíos en términos de equidad y acceso a oportunidades de crecimiento profesional. Los empleados con mayores habilidades tecnológicas pueden beneficiarse de mejores oportunidades de promoción, mientras que aquellos con menor dominio de herramientas digitales pueden quedar rezagados, ampliando las desigualdades dentro de la empresa. Para mitigar estos efectos, es esencial que las organizaciones inviertan en infraestructura tecnológica y en programas de capacitación continua que garanticen la inclusión digital de todos sus trabajadores.

En síntesis, la administración del teletrabajo enfrenta desafíos significativos en términos de gestión del desempeño, cohesión organizacional y equidad en el acceso a la tecnología. La transformación digital ha obligado a las empresas a replantear sus estrategias de liderazgo y comunicación, adoptando enfoques innovadores para garantizar la productividad y el bienestar de sus empleados en entornos remotos. La superación de estas barreras dependerá de la capacidad de las organizaciones para implementar políticas flexibles y sostenibles que permitan una adaptación efectiva al nuevo paradigma laboral.

3.2. Oportunidades del teletrabajo para la administración empresarial

3.2.1. Reducción de costos operativos

Uno de los beneficios más destacados del teletrabajo en la administración empresarial es la optimización de costos operativos. La transición de un modelo tradicional de trabajo presencial a uno remoto permite a las organizaciones reducir significativamente los gastos asociados a infraestructura física, servicios básicos y mantenimiento de instalaciones (Barrero et al., 2021). Las empresas que han adoptado el teletrabajo de manera permanente o híbrida han reportado ahorros en alquileres de oficinas, consumo energético y suministros de oficina, lo que incrementa la rentabilidad y la eficiencia financiera (Savić, 2020).

Además, la eliminación o reducción de la necesidad de espacio físico ha permitido a las organizaciones reasignar recursos a áreas estratégicas como innovación tecnológica, capacitación del personal y desarrollo organizacional. Estudios recientes indican que muchas empresas están invirtiendo estos ahorros en mejorar la infraestructura digital y en plataformas colaborativas para optimizar la gestión remota de los equipos de trabajo (Baert et al., 2020). Asimismo, la disminución de costos relacionados con los desplazamientos de los empleados y viáticos para reuniones presenciales ha generado un impacto positivo en los presupuestos corporativos, consolidando el teletrabajo como una alternativa económicamente viable para el crecimiento empresarial (Dingel & Neiman, 2020).

A pesar de estas ventajas, la reducción de costos debe ser gestionada estratégicamente para evitar impactos negativos en la cultura organizacional. La falta de inversión en espacios físicos puede afectar la cohesión de los equipos, lo que ha llevado a algunas empresas a adoptar modelos híbridos en los que se mantiene cierta presencialidad para actividades clave como reuniones estratégicas o sesiones de integración (Ozimek, 2020). No obstante, el balance entre ahorro financiero y efectividad operativa sigue posicionando al teletrabajo como una opción altamente beneficiosa desde el punto de vista económico.

3.2.2. Acceso a talento global y flexibilidad laboral

El teletrabajo ha transformado la gestión del talento humano, ampliando las posibilidades de reclutamiento y contratación a escala global. Anteriormente, las empresas estaban limitadas por restricciones geográficas al momento de seleccionar talento, lo que representaba barreras para acceder a profesionales altamente calificados en distintas regiones del mundo (Brynjolfsson et al., 2020). Sin embargo, con la consolidación del trabajo remoto, las organizaciones pueden atraer y retener talento sin

importar la ubicación geográfica, lo que incrementa la diversidad de equipos y fortalece la competitividad empresarial (Guler et al., 2021).

La flexibilidad laboral asociada al teletrabajo también ha generado un impacto positivo en la satisfacción y retención del talento. Estudios recientes han demostrado que los empleados valoran la autonomía y la capacidad de organizar su tiempo de trabajo de manera más eficiente, lo que se traduce en mayores niveles de compromiso y productividad (Barrero et al., 2021). Asimismo, la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar ha permitido a las empresas reducir las tasas de rotación y mejorar su capacidad para retener profesionales altamente cualificados (Choudhury et al., 2021).

Además, el acceso a un mercado laboral más amplio permite a las organizaciones diversificar sus equipos de trabajo, fomentando la inclusión de perspectivas multiculturales que enriquecen la toma de decisiones estratégicas. Las empresas que han implementado políticas de trabajo remoto han reportado mejoras en la innovación y en la resolución de problemas, dado que cuentan con colaboradores de distintas partes del mundo que aportan visiones diversas y enfoques creativos para enfrentar los desafíos empresariales (Dingel & Neiman, 2020).

3.2.3. Contribución a la sostenibilidad

El teletrabajo también ha demostrado ser una herramienta clave en la promoción de la sostenibilidad empresarial y la reducción del impacto ambiental. La disminución de desplazamientos diarios hacia los centros de trabajo ha generado una notable reducción en las emisiones de gases de efecto invernadero, contribuyendo a la mitigación del cambio climático (Hook et al., 2020). Según estudios recientes, la implementación del teletrabajo a gran escala durante la pandemia de COVID-19 redujo significativamente la congestión vehicular y el consumo de combustibles fósiles, lo que evidencia su potencial como estrategia ambientalmente sostenible (Aguilera et al., 2016).

Además del impacto positivo en la movilidad urbana, el trabajo remoto ha llevado a una reducción en el consumo de recursos dentro de las oficinas, incluyendo electricidad, agua y materiales de oficina. Empresas que han adoptado modelos de trabajo híbridos o totalmente remotos han reportado una disminución en su huella ecológica, alineándose con estrategias de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad ambiental (de Lucas Ancillo et al., 2021).

Desde una perspectiva organizacional, la adopción de prácticas sostenibles a través del teletrabajo también fortalece la reputación corporativa. En un contexto donde los consumidores y stakeholders valoran cada vez más el compromiso ambiental de las empresas, la implementación de modelos laborales que contribuyan a la reducción del impacto ecológico puede mejorar la percepción de marca y la competitividad en el mercado (Bouziri et al., 2020). Por ello, muchas organizaciones han incorporado el teletrabajo dentro de sus estrategias de sostenibilidad, integrándolo en sus políticas de gobierno corporativo y en sus reportes de impacto ambiental.

En síntesis, las oportunidades que el teletrabajo ofrece a la administración empresarial abarcan la optimización de costos, la expansión del acceso a talento global y la contribución a la sostenibilidad. La digitalización y la flexibilidad han redefinido la manera en que las empresas gestionan sus recursos humanos y financieros, consolidando el trabajo remoto como un modelo viable y beneficioso en la nueva normalidad. Sin

embargo, para maximizar estos beneficios, es fundamental que las organizaciones adopten estrategias de gestión adecuadas, asegurando un equilibrio entre eficiencia operativa, bienestar laboral y responsabilidad ambiental.

4. Discusión

La administración del teletrabajo ha emergido como un eje central en la reorganización de las dinámicas empresariales en la nueva normalidad, generando tanto desafíos como oportunidades que requieren un análisis exhaustivo. La transformación digital y la adopción de esquemas laborales remotos han obligado a las organizaciones a replantear sus modelos de gestión, particularmente en lo que respecta al desempeño y la productividad de los empleados. La ausencia de supervisión directa y la transición de métricas basadas en la presencialidad a enfoques orientados a resultados han sido aspectos críticos en la reconfiguración del teletrabajo. Estudios recientes han evidenciado que la eficiencia en entornos remotos está intrínsecamente relacionada con la capacidad de los líderes para establecer objetivos claros y estrategias de monitoreo basadas en indicadores de desempeño adaptados a la virtualidad (Wang et al., 2021). Sin embargo, la falta de contacto directo con los colaboradores ha generado dificultades en la motivación y el compromiso organizacional, lo que a su vez impacta en la productividad y la cohesión de los equipos (Carnevale & Hatak, 2020).

Uno de los principales obstáculos identificados en la administración del teletrabajo es la afectación de la cultura organizacional. La interacción presencial es un factor determinante en la construcción de la identidad corporativa y en la consolidación de valores compartidos dentro de la empresa. La imposibilidad de establecer relaciones informales en el entorno laboral ha llevado a una disminución en la cohesión de los equipos, afectando la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización (Toscano & Zappalà, 2021). A pesar de la implementación de plataformas digitales para la interacción y el trabajo colaborativo, las barreras en la comunicación asincrónica y la dificultad para transmitir la cultura corporativa a empleados nuevos han generado desafíos adicionales en la gestión de recursos humanos. Además, la percepción de inequidad entre los empleados con acceso a condiciones óptimas para el teletrabajo y aquellos que enfrentan dificultades relacionadas con la conectividad o el espacio de trabajo ha sido un factor que incide en el bienestar laboral y la satisfacción profesional (Richter, 2022).

Aunado a estos desafíos, la brecha digital se erige como una problemática estructural en la implementación efectiva del teletrabajo. La disponibilidad desigual de infraestructura tecnológica y la falta de competencias digitales en ciertos sectores de la fuerza laboral han generado disparidades en el acceso a oportunidades dentro del mercado laboral remoto (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Investigaciones recientes han señalado que la brecha digital no solo afecta a nivel individual, sino que también impacta la competitividad empresarial, dado que aquellas organizaciones con menor capacidad de inversión en herramientas tecnológicas y capacitación digital tienden a experimentar mayores dificultades en la transición hacia modelos de trabajo a distancia. Esta situación exige la implementación de políticas organizacionales que garanticen la equidad en el acceso a recursos digitales, promoviendo estrategias de

inclusión tecnológica que permitan maximizar los beneficios del teletrabajo sin generar exclusiones dentro del ecosistema laboral.

En contraste con estos desafíos, el teletrabajo también ha demostrado ser un catalizador de oportunidades estratégicas para la administración empresarial. Uno de los beneficios más evidentes es la reducción de costos operativos, permitiendo a las organizaciones optimizar recursos mediante la eliminación de gastos en infraestructura física, alquileres y servicios básicos (Barrero et al., 2021). Esta optimización ha favorecido la reasignación de capital hacia áreas como la transformación digital y la formación del talento humano, fortaleciendo la competitividad en un entorno empresarial cada vez más dinámico (Savić, 2020). No obstante, si bien la reducción de costos representa una ventaja financiera sustancial, su gestión debe ser equilibrada con iniciativas que preserven la cohesión organizacional y fomenten la interacción entre los empleados, evitando posibles repercusiones en el sentido de pertenencia y la identidad corporativa (Baert et al., 2020).

Otro de los aspectos más relevantes en la evolución del teletrabajo es la ampliación del acceso a talento global, eliminando las barreras geográficas en los procesos de contratación y permitiendo la conformación de equipos multiculturales altamente capacitados (Brynjolfsson et al., 2020). La flexibilización del mercado laboral ha dado lugar a una mayor diversificación en la composición de los equipos, promoviendo un entorno organizacional más inclusivo y favoreciendo la innovación mediante la incorporación de perspectivas diversas (Choudhury et al., 2021). Sin embargo, la gestión del talento distribuido requiere nuevas estrategias en materia de liderazgo y comunicación, dado que la heterogeneidad cultural y la asincronía en los horarios de trabajo pueden representar desafíos adicionales en la coordinación y ejecución de tareas (Guler et al., 2021).

Desde una perspectiva de sostenibilidad, el teletrabajo ha evidenciado su potencial como herramienta para la reducción del impacto ambiental. La disminución de desplazamientos diarios hacia los lugares de trabajo ha generado una notable reducción en las emisiones de carbono, contribuyendo a la mitigación del cambio climático y a la descongestión de los centros urbanos (Hook et al., 2020). A nivel corporativo, las empresas han identificado en el teletrabajo una estrategia clave para el cumplimiento de sus objetivos de responsabilidad social y sostenibilidad, integrándolo dentro de sus políticas de gestión ambiental (Aguilera et al., 2016). No obstante, el éxito de estas iniciativas dependerá de la capacidad de las organizaciones para consolidar modelos de trabajo híbridos que combinen eficiencia operativa, bienestar laboral y compromiso con la sostenibilidad (de Lucas Ancillo et al., 2021).

En síntesis, la administración del teletrabajo en la nueva normalidad plantea una serie de desafíos que requieren enfoques estratégicos para garantizar su implementación efectiva. La gestión del desempeño, la cohesión organizacional y la equidad en el acceso a recursos digitales son aspectos críticos que deben ser abordados mediante políticas organizacionales orientadas a la adaptación y la resiliencia empresarial. A su vez, las oportunidades derivadas del teletrabajo, como la optimización de costos, la ampliación del acceso al talento global y la contribución a la sostenibilidad, representan factores determinantes en la configuración de nuevas dinámicas laborales. En este contexto, el éxito de las organizaciones dependerá de su capacidad para equilibrar estos desafíos y oportunidades, adoptando estrategias de gestión innovadoras que permitan

maximizar el potencial del teletrabajo en un entorno empresarial en constante transformación.

5. Conclusiones

La administración del teletrabajo en la nueva normalidad ha supuesto una transformación significativa en la gestión empresarial, presentando tanto desafíos como oportunidades que requieren estrategias innovadoras y adaptativas. La evolución de este modelo laboral ha evidenciado la necesidad de replantear los mecanismos tradicionales de evaluación del desempeño, dado que la supervisión directa ha sido sustituida por enfoques basados en resultados y cumplimiento de objetivos. La falta de contacto presencial ha generado dificultades en la cohesión de los equipos y en la transmisión de la cultura organizacional, lo que demanda nuevas formas de liderazgo y comunicación que fomenten la integración y el compromiso de los empleados en entornos virtuales.

Entre los principales obstáculos identificados, la brecha digital ha emergido como un factor determinante en la equidad y accesibilidad del teletrabajo. Las diferencias en infraestructura tecnológica y competencias digitales han generado disparidades en la productividad y la inserción laboral de ciertos sectores, lo que exige la implementación de políticas empresariales orientadas a la inclusión tecnológica y la capacitación continua. Asimismo, la necesidad de preservar la identidad corporativa en entornos descentralizados ha impulsado a las organizaciones a desarrollar estrategias de fortalecimiento del sentido de pertenencia y la interacción entre los colaboradores, evitando el aislamiento y el distanciamiento de los valores institucionales.

A pesar de estos desafíos, el teletrabajo ha demostrado ser una oportunidad valiosa para la optimización de costos operativos, permitiendo a las empresas reducir gastos en infraestructura física y destinar recursos a áreas estratégicas. La posibilidad de acceder a talento global sin restricciones geográficas ha ampliado las oportunidades de contratación y diversificación de los equipos de trabajo, favoreciendo la innovación y el intercambio de perspectivas en un mercado laboral altamente competitivo. Además, la reducción de desplazamientos hacia los centros laborales ha contribuido significativamente a la sostenibilidad, minimizando el impacto ambiental y reforzando el compromiso de las organizaciones con la responsabilidad social corporativa.

El éxito en la implementación del teletrabajo dependerá de la capacidad de las empresas para equilibrar estos desafíos y oportunidades mediante la adopción de modelos flexibles que combinen eficiencia operativa, bienestar laboral y sostenibilidad. La transformación digital, la capacitación continua y la redefinición de estrategias de liderazgo serán factores clave en la consolidación de un modelo de teletrabajo que garantice la productividad y la competitividad en un entorno empresarial en constante evolución. En este contexto, las organizaciones que logren adaptarse de manera eficaz a las exigencias del trabajo remoto estarán mejor posicionadas para enfrentar los retos del futuro y aprovechar las ventajas de una economía digitalizada y globalizada.

Referencias Bibliográficas

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). *Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 148, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). *The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. IZA Discussion Paper No. 13229*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3596696>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). *A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 252-270. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). *Why working from home will stick. National Bureau of Economic Research Working Paper No. 28731*. <https://doi.org/10.3386/w28731>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). *Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bloom, N. (2020). *How working from home works out. Stanford Institute for Economic Policy Research*.
- Bouziri, H., Smith, D. R. M., Descatha, A., Dab, W., & Jean, K. (2020). *Working from home in the time of COVID-19: How to best preserve occupational health?. Occupational and Environmental Medicine*, 77(7), 509-510. <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-106599>
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). *COVID-19 and remote work: An early look at US data. National Bureau of Economic Research Working Paper No. 27344*. <https://doi.org/10.3386/w27344>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). *Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). *How many jobs can be done at home?. Journal of Public Economics*, 189, 104235. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2021). *Work from home & productivity: Evidence from personnel & analytics data on IT professionals. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3843197>
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2017). *Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper, middle, and lower-level jobs. Academy of Management Annals*, 12(1), 5-36. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059>
- Savić, D. (2020). *COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101-104.

CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.