

Recibido: 2026-01-24

Aceptado: 2026-02-13

Publicado: 2026-03-09

Flexibilidad laboral y cohesión de equipos en modelos de contratación híbrida (fijos + freelancers): una revisión sistemática de la literatura

Work flexibility and team cohesion in hybrid hiring models (permanent + freelancers): a systematic review of the literature

Autores

Tabata Yamusca Moscoso Moreira¹

<https://orcid.org/0009-0004-5456-647X>

tabatamoscoso4@gmail.com

Autor independiente

Quevedo-Ecuador

Karolay Abigail Pionce Toapanta²

<https://orcid.org/0009-0006-8935-5183>

karolaypionce@gmail.com

Autor independiente

Quevedo-Ecuador

Resumen

La dinámica laboral contemporánea atravesó una transformación profunda hacia la adopción de modelos de contratación mixtos, en los cuales la coexistencia de personal de planta y colaboradores independientes generó interrogantes sobre la estabilidad del tejido social interno. Al respecto, esta investigación analizó la relación entre la flexibilidad laboral y la cohesión de equipos en entornos híbridos, a fin de determinar el impacto de estas configuraciones en la identidad corporativa y el compromiso organizacional. Para tal fin, se empleó una metodología de revisión sistemática de la literatura bajo el protocolo PRISMA, la cual integró el análisis crítico de 22 artículos de alto impacto recuperados de bases de datos científicas. La evidencia revisada mostró que, si bien la flexibilidad impulsó la productividad y la capacidad de respuesta ante el mercado, también produjo una asimetría en el sentido de pertenencia entre los trabajadores de nómina y los profesionales autónomos. Se identificó que la ausencia de estrategias de comunicación dirigidas derivó en una fragmentación operativa y en el desgaste del capital social. Por consiguiente, se estableció que la cohesión en contextos híbridos quedó supeditada a un liderazgo facilitador y a la ejecución de protocolos de desconexión y transparencia algorítmica. En conclusión, el estudio demostró que la sostenibilidad del trabajo flexible requirió una reconfiguración de la cultura organizacional hacia una equidad adaptativa, donde la tecnología funcionó como el vínculo necesario para armonizar la autonomía individual con el propósito colectivo de la entidad.

Palabras clave: Gestión de personal, Flexibilidad laboral, Condiciones de trabajo, Cultura de trabajo, Cooperación, Nuevas tecnologías de la comunicación, Innovación organizacional.

Abstract

Contemporary labor dynamics have undergone a profound transformation towards the adoption of mixed hiring models, in which the coexistence of permanent staff and independent collaborators raised questions about the stability of the internal social fabric. In this regard, this research analyzed the relationship between work flexibility and team cohesion in hybrid environments, in order to determine the impact of these configurations on corporate identity and organizational commitment. To this end, a systematic review methodology of the literature was used under the PRISMA protocol, which integrated the critical analysis of 22 high-impact articles retrieved from scientific databases. The evidence reviewed showed that, although flexibility boosted productivity and responsiveness to the market, it also produced an asymmetry in the sense of belonging between payroll workers and self-employed professionals. It was identified that the absence of targeted communication strategies led to operational fragmentation and the erosion of social capital. Therefore, it was established that cohesion in hybrid contexts was subject to facilitating leadership and the execution of disconnection protocols and algorithmic transparency. In conclusion, the study showed that the sustainability of flexible work required a reconfiguration of the organizational culture towards adaptive equity, where technology functioned as the necessary link to harmonize individual autonomy with the collective purpose of the entity.

Keywords: Personnel management, Labor flexibility, Working conditions, Work culture, Cooperation, New communication technologies, Organizational innovation.

Introducción

La dinámica laboral atraviesa un cambio significativo hacia la contratación de diferentes tipos de personal. En este contexto, la presencia conjunta de colaboradores fijos y autónomos o *freelancers* establece un nuevo enfoque de gestión con el cual se busca favorecer la efectividad operativa. Flores et al. (2025), sostienen que esta fusión de habilidades permite a las empresas adaptarse con rapidez a los cambios en el mercado internacional. La importancia académica de este estudio parte de la necesidad de analizar cómo estas configuraciones impactan la identidad corporativa y el compromiso de sus miembros.

Bajo esta perspectiva de cambio, surge un desafío importante relacionado con la fragmentación de los equipos de trabajo a escala global. La falta de integración entre los trabajadores internos y externos, según la literatura reciente, debilita los lazos de confianza mutua. Según Esakkiammal et al. (2024) las empresas enfrentan el desafío de evitar que los empleados externos se perciban como simples recursos transaccionales desvinculados de la identidad corporativa. En sí, esta falta de comunicación impacta de manera negativa en la productividad del equipo. Por lo tanto, la gestión de la flexibilidad laboral requiere una visión que trascienda la mera asignación de tareas técnicas.

En lo que respecta a la realidad de América Latina, el contexto muestra características particulares a causa de la desigualdad digital y la inestabilidad económica en la región. De hecho, varias empresas mexicanas, colombianas y chilenas han implementado rápidamente modelos híbridos; sin embargo, no cuentan con medidas adecuadas que fortalezcan la cohesión social del grupo. Factores como la informalidad y la alta rotación de talento externo en la región complican la formación de una memoria institucional compartida. Este fenómeno resulta en una sensación de falta de pertenencia que impacta tanto en la salud mental de los empleados como en el ambiente organizacional (Vaca, 2025).

A nivel nacional, se evidencia una adopción variada de estas prácticas de flexibilidad, donde muchas organizaciones se enfocan más en reducir costos que en fomentar la integración del grupo. La falta de directrices claras para la colaboración entre los trabajadores de nómina y los colaboradores independientes provoca conflictos en los roles y duplicación de tareas. Espinoza et al. (2025) señalan que la sensación de desigualdad en las condiciones laborales entre ambos grupos afecta negativamente el ambiente

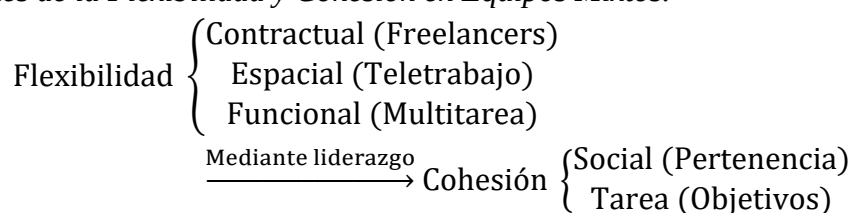
laboral. Este contexto exige una evaluación inmediata de las políticas de bienestar para prevenir el deterioro de la cultura de equipo. Así, el problema se muestra como una tensión continua entre la libertad operativa del freelancer y la estabilidad requerida por el empleado de planta.

Ante esta realidad, la investigación se justifica por la urgente necesidad de brindar una fundamentación teórica que alineen la resiliencia con la estabilidad emocional de los equipos. Desde una perspectiva profesional, esta investigación ofrece a los gestores de talento humano una hoja de ruta para reducir el impacto de la fragmentación laboral. A nivel social, la investigación aporta al debate sobre el futuro laboral decente en un mundo donde las fronteras del trabajo en oficina desaparecen gradualmente.

En términos teóricos, la flexibilidad empresarial, en palabras de Morales & Caicedo (2023) se entiende como la capacidad de adaptarse organizacionalmente diversificando los vínculos contractuales. Incluye no sólo el lugar y el tiempo, sino también la naturaleza jurídica de la relación comercial entre las dos partes. Para Huong et al. (2025), la flexibilidad funcional permite que el conocimiento externo fluya de manera flexible hacia el núcleo de la empresa. La interconexión entre estas variables es evidente en la estructura multidimensional del modelo híbrido, donde la flexibilidad actúa como motor y la interacción juega el papel de apoyo, como se detalla a continuación, tal como se detalla a continuación:

Figura 1

Dimensiones de la Flexibilidad y Cohesión en Equipos Mixtos.



Nota. Elaboración propia (2026). El esquema integra las dimensiones de la flexibilidad numérica y funcional propuestas por Huong et al. (2025) con los pilares de cohesión social y de tarea analizados por Sun et al. (2025). La figura establece que la flexibilidad no produce integración de forma automática; por el contrario, requiere de la mediación del liderazgo para transformar la diversidad contractual en una unidad operativa eficiente.

Paralelamente, la cohesión de los equipos se describe como el proceso activo que sostiene a sus miembros en la búsqueda de objetivos tanto instrumentales como emocionales. La teoría de la identidad social indica que las personas requieren sentir que pertenecen a un grupo para cultivar lealtad y compromiso. Según Sun et al. (2025), la cohesión se ve comprometida cuando los miembros perciben barreras psicológicas entre quienes están

"adentro" y quienes están "fuera". Por lo tanto, un liderazgo inclusivo se vuelve clave para conectar al personal fijo con los trabajadores temporales. La cohesión no es un estado fijo, sino un balance que se forma a través de las interacciones diarias y el reconocimiento mutuo.

En relación con los estudios previos, Cartagena (2023) analizó las prácticas administrativas más efectivas ante la transformación radical de los entornos laborales contemporáneos. El autor empleó un enfoque descriptivo y analítico para identificar las barreras y oportunidades de la modalidad mixta, con el objetivo de ofrecer lineamientos estratégicos para una administración resiliente del capital humano. Los resultados evidenciaron que la eficiencia organizacional en estos esquemas dependió directamente del fortalecimiento de la comunicación interna, el liderazgo adaptativo y la integración de tecnologías digitales. Asimismo, el estudio concluyó que el compromiso de los equipos distribuidos se mantuvo mediante la implementación de políticas flexibles y una redefinición clara de roles que garantizó la inclusión y la sostenibilidad organizacional.

De la misma manera, Villadangos (2024) examinó la transición de la presencialidad tradicional hacia esquemas de flexibilidad laboral. La autora empleó una metodología deductiva y un análisis cualitativo para evaluar cómo estos cambios impactaron en la motivación y la productividad de los trabajadores en el contexto español. El estudio identificó que la implementación óptima del teletrabajo requirió un equilibrio entre la autonomía remota y la promoción estratégica de la presencialidad para salvaguardar el bienestar del empleado. Asimismo, los resultados permitieron proponer un conjunto de recomendaciones prácticas para líderes empresariales, enfatizando que el diseño de oficinas y la gestión de la cultura corporativa resultaron fundamentales para optimizar la adopción de modelos laborales híbridos y resilientes. Así, la literatura actual enfatiza que el beneficio económico solo es sostenible si existe una base sólida de confianza organizacional, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1
Análisis de identidad, información y compromiso en plantillas híbridas

Variable de Análisis	Impacto en Personal Fijo	Impacto en Freelancers	Estrategia de Cohesión
Identidad Grupal	Alta (Sentido de pertenencia)	Baja (Aislamiento)	Onboarding cultural inclusivo

Flujo de Información	Orgánico y constante	Fragmentado y técnico	Repositorios de datos compartidos
Compromiso	Vinculado a la estabilidad	Vinculado al proyecto	Liderazgo por objetivos comunes

Con este sustento, el objetivo principal es analizar la evidencia científica sobre la relación entre la flexibilidad laboral y la cohesión de equipos en modelos de contratación híbrida mediante una revisión sistemática de la literatura, lo cual se cumplirá primero, al categorizar los estudios incluidos según sus propiedades metodológicas y el tipo de flexibilidad implementada para establecer el perfil de la evidencia disponible; segundo, contrastar las diversas dinámicas de integración entre personal fijo y freelancers para identificar patrones de cohesión en entornos colaborativos mixtos; y finalmente, sintetizar los hallazgos concluyentes de la revisión con el propósito de sugerir recomendaciones estratégicas que optimicen la sinergia organizacional en estos nuevos modelos de trabajo.

Material y métodos

El estudio se desarrolló bajo una revisión sistemática con un enfoque cualitativo y descriptivo, cuyo fin era comprender, organizar y evaluar de manera crítica la información científica que aportó a investigar la relación entre la flexibilidad laboral y la cohesión de los equipos en modelos híbridos que combinan colaboradores fijos y freelancers. Con el fin de garantizar la validez científica, se utilizó el protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que está organizado en cuatro pasos: identificación, selección, elegibilidad e inclusión.

Etapas de identificación

Se llevó a cabo una búsqueda detallada en las bases de datos académicas como Scopus, Dialnet, Scielo, ERIC y Google Académico. Se emplearon descriptores y términos clave basados en las variables del estudio, utilizando operadores booleanos (AND, OR) para afinar los resultados. La ruta de búsqueda aplicada durante esta etapa se contempla en la tabla siguiente:

Tabla 2

Ruta de búsqueda de información científica

Base de datos / Palabras clave y operadores booleanos utilizados
Repositorio

Scopus/Dialnet	"labor flexibility" AND "team cohesion" AND "hybrid models"
ERIC	"freelancers" AND "permanent employees" AND "organizational synergy"
Google Académico	"flexibilidad laboral" AND "cohesión de equipos" AND "modelos híbridos"
SciELO	"contratación híbrida" AND "identidad corporativa" OR "compromiso laboral"

Etapas de selección

Luego de reunir los registros iniciales, se eliminaron los documentos duplicados y se llevó a cabo una evaluación de títulos y resúmenes. Los criterios de inclusión establecidos fueron:

- Investigaciones que examinen la relación entre empleados bajo nómina y trabajadores autónomos.
- Estudios que se centren en la flexibilidad en los contratos, en el espacio o en las funciones laborales.
- Artículos que hayan sido publicados en revistas científicas reconocidas.
- Estudios publicados durante el último quinquenio, en idioma inglés o español.

Se excluyeron los estudios que:

- No trataran sobre cohesión social o tareas
- Aquellos que se enfocaran únicamente en entornos de oficina tradicionales sin aspectos de flexibilidad.
- Artículos sin acceso completo, duplicados o fuera del rango temporal e idiomático establecido.

Etapas de elegibilidad

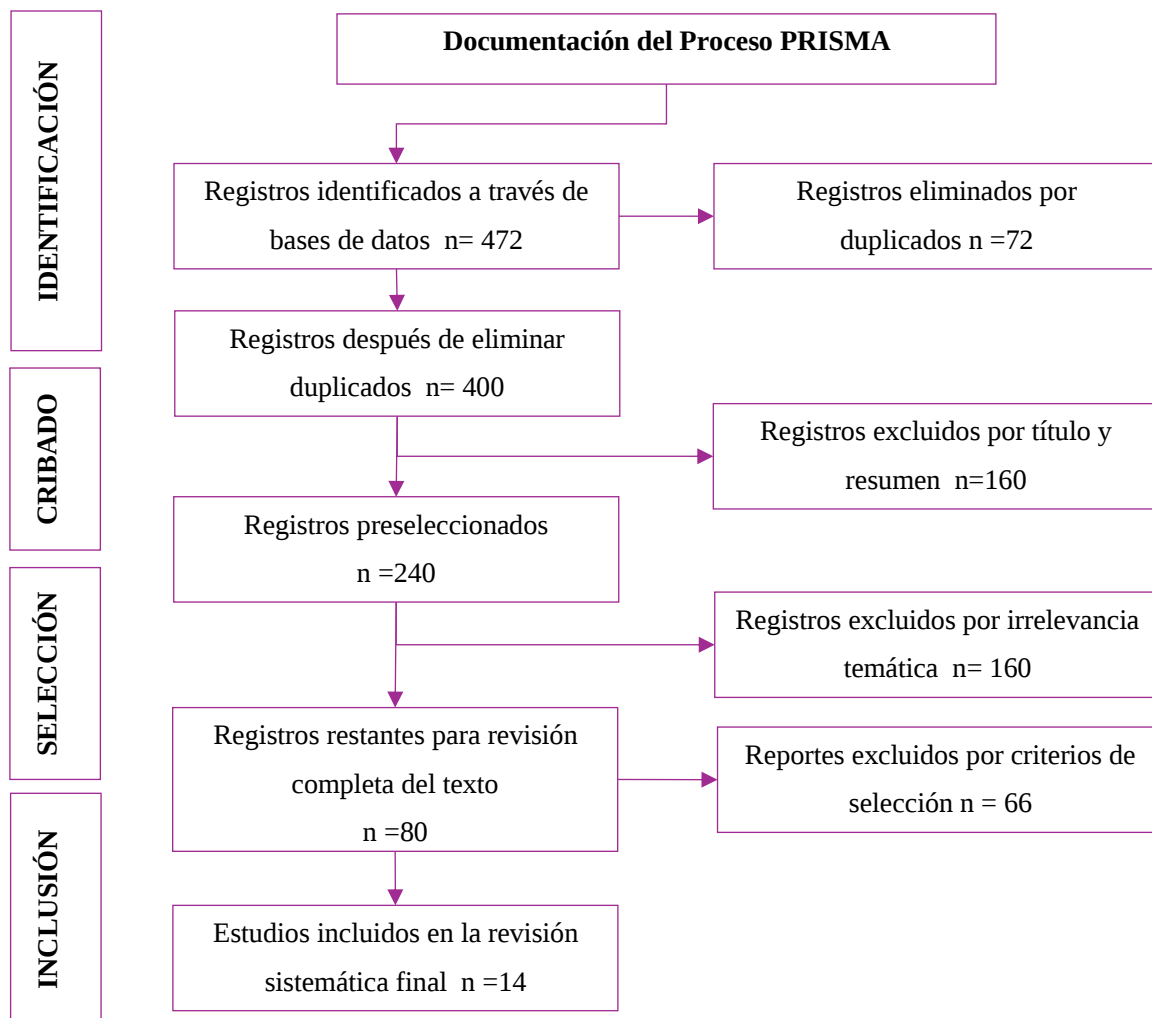
En esta etapa, se llevó a cabo una evaluación detallada del contenido completo de los artículos elegidos para asegurar que cumplieran con el objetivo de analizar las dinámicas de integración y los patrones de cohesión en entornos mixtos. Se hizo hincapié en los estudios que exploran la influencia del liderazgo adaptativo y la comunicación interna como factores que median la eficacia.

Etapa de inclusión

Finalmente, se eligieron aquellos estudios que mostraban mayor relevancia metodológica para la revisión sistemática. Cada uno de los documentos permiten clasificar la evidencia según el tipo de flexibilidad adoptada y ofrecer recomendaciones estratégicas para mejorar la sinergia organizacional.

Figura 2

Proceso de selección de los estudios (Diagrama de flujo PRISMA)



Nota: El presente diagrama ilustra el flujo de información a través de las diferentes fases de la revisión sistemática adaptado para el análisis de modelos de contratación híbrida (elaboración propia, 2026).

Resultados

La presente sección se organiza en función de los tres objetivos específicos definidos en el estudio; cada uno de ellos se desarrolla de manera sistemática con el propósito de dar cumplimiento integral al objetivo general de la investigación.

a. Categorización de estudios y tipo de flexibilidad

Para dar cumplimiento al primer objetivo, se llevó a cabo una revisión de las fuentes elegidas, lo que facilitó el reconocimiento de las características metodológicas y las diferentes modalidades de flexibilidad laboral que son comunes en la literatura reciente. La Tabla 1 ofrece un resumen breve de la manera en que los métodos tanto cualitativos como cuantitativos como se presenta a continuación.

Tabla **3**
Categorización de estudios según enfoque metodológico y modalidades de flexibilidad laboral analizadas

Autor(es) y Año	País / Contexto	Tipo de Flexibilidad	Metodología	Hallazgo Principal
(Mora et al., 2025)	Ecuador (UTB)	Espacial, Horaria y Contractual	Revisión Sistemática	Los modelos presenciales fortalecen la cultura; los remotos requieren liderazgo digital para evitar el aislamiento.
(Espinoza et al., 2025)	Ecuador	Espacial y Organizacional	Bibliométrica (VOSviewer / RStudio)	La productividad híbrida depende de la salud mental y el uso eficiente de herramientas digitales; la cultura organizacional es el mayor desafío.
(García et al., 2021)	España (Contexto de confinamiento y post-confinamiento)	Teletrabajo forzado y gestión de ritmos domésticos.	Cualitativa / Analítica: Análisis de impacto social, vínculo contractual y género.	La flexibilidad mal gestionada fragmenta la cohesión al eliminar la frontera entre vida privada y laboral, lo que provoca aislamiento y fatiga que dificulta la interacción social efectiva.
(Cartagena, 2023)	Ecuador / Global	Modelos híbridos (mezcla de presencial y remoto).	Revisión Bibliográfica / Descriptiva	La eficiencia no depende de la ubicación, sino de la capacidad de la organización para mantener flujos de comunicación bidireccionales y transparentes.

(Flores et al., 2025)	Perú / Global	Agilidad organizacional mediada por herramientas digitales.	Revisión Sistemática y Análisis Cienciométrico (VOSviewer).	La agilidad no es solo rapidez, sino la capacidad de reconfigurar recursos humanos y digitales para mantener la relevancia competitiva.
(Huong et al., 2025)	Internacional / Empresarial	Capacidad de adaptarse a mercados volátiles.	Cuantitativa (Modelado de ecuaciones estructurales)	La flexibilidad actúa como un motor de innovación, pero requiere una estructura que equilibre la exploración de nuevas ideas con la ejecución.
(Sun et al., 2025)	Global / Entornos Híbridos	El impacto de trabajar en múltiples sitios (hogar, oficina, tercer espacio).	Revisión Sistemática de la Literatura	La flexibilidad espacial altera el "sentido de lugar", lo que puede fragmentar la conexión emocional del empleado con el equipo y la organización.
(Mosquera et al., 2026)	Ecuador / Sector Salud (Público)	Transición de modelos rígidos a esquemas flexibles en áreas administrativas y técnicas.	Cuantitativa (Descriptiva y Correlacional)	La gestión híbrida presenta desafíos críticos en la comunicación; si no se estandariza, la cohesión se debilita rápidamente.
(Gallegos et al., 2025)	Ecuador / Regional	Teletrabajo y modelos híbridos con enfoque en bienestar.	Revisión Sistemática de la Literatura (Enfoque Cualitativo)	La flexibilidad es un "arma de doble filo": mejora la autonomía pero puede profundizar las brechas de género si no hay una gestión inclusiva.
(Madero & Vásquez, 2025)	México (Monterrey y CDMX)	Adopción de esquemas flexibles y automatización.	Mixta (Cuestionarios n=239 y Entrevistas semiestructuradas).	El trabajo híbrido pasó del 21.7% al 39.9% en dos años, consolidándose como una estrategia de largo plazo y no como algo temporal.
(Genoud et al., 2023)	Argentina (CABA y GBA)	Teletrabajo, horarios flexibles y	Cuantitativa, Descriptiva y Longitudinal (2019-2021).	La flexibilidad no es solo un beneficio de ubicación, sino una herramienta que debe enriquecer las

		compensación de horas.		funciones del trabajador para evitar la monotonía.
(Esquivel et al., 2023)	México / Global	Uso de las TIC para flexibilizar el lugar y tiempo de trabajo.	Cualitativa, Descriptiva y Documental.	El modelo híbrido debe ser planeado estratégicamente para no precarizar el trabajo, y asegurar que la tecnología sirva como puente de conexión.
(Troilo, 2024)	Argentina (AMBA) / Mercado Emergente	Preferencia del empleado sobre el esquema híbrido (fijo vs. libre).	Cuantitativa (Encuesta a 268 empleados de empresas privadas).	Existe una brecha entre la modalidad impuesta por la empresa y la deseada por el empleado; la flexibilidad "libre" es la más valorada para la retención.
(Ramos, 2025)	América Latina (Regional)	Transición de modelos forzados a marcos normativos estables.	Revisión Narrativa y Análisis Abductivo.	La sostenibilidad del modelo híbrido depende de la articulación entre los niveles individual, colectivo e institucional.
(Mejía & Pieschaco, 2025)	Colombia / Sector Empresarial	Uso de TICs para la transición del modelo tradicional al flexible.	Cualitativa, descriptiva y analítica (Revisión documental).	La flexibilidad híbrida solo es efectiva si la comunicación interna deja de ser informativa y se convierte en estratégica para generar identidad.
(González et al., 2024)	México / PYMES (Sector servicios y comercio)	Trabajo en casa, a distancia y modelos híbridos.	Cualitativa (Estudio de caso comparativo, entrevistas y "efecto espejo").	La transición exitosa hacia el modelo híbrido depende de la capacidad de la empresa para formalizar procesos que antes eran informales.
(Hamaidi, 2025)	España / Unión Europea	Teletrabajo, trabajo en plataformas y algoritmos.	Cualitativa (Análisis jurídico-normativo) y Empírica (Encuestas).	La digitalización ha difuminado las fronteras del contrato de trabajo tradicional, exigiendo nuevas formas de protección para evitar la fragmentación social.

(Schmidt, 2020)	Global / Economía de Plataformas	Trabajo bajo demanda gestionado por algoritmos.	Análisis Teórico-Crítico y Revisión Documental.	La flexibilidad en plataformas a menudo resulta en una "atomización" del trabajador, donde la cohesión social es reemplazada por la eficiencia técnica.
(Longo & Fernández, 2024)	Argentina	Desdibujamiento entre autonomía y dependencia en plataformas.	Cualitativa (Entrevistas a trabajadores de servicios y microtarefas).	La hibridez laboral genera una identidad fragmentada; los trabajadores valoran la libertad de horario pero sufren una subordinación técnica invisible.
(García S., 2021)	España / Global	Enfoque en el "quién" (perfil) y el "cómo" (proceso) por encima del "dónde".	Ensayo de expertos basado en revisión de prácticas de vanguardia y evidencia científica.	La eficacia del modelo híbrido no depende de políticas rígidas de días, sino de la naturaleza de las tareas y la autonomía del trabajador.
(De Lara & Mondéjar, 2024)	España / Redacciones de Medios	El teletrabajo como parte de la transformación digital de la estructura organizacional.	Cualitativa (Entrevistas en profundidad a responsables de medios).	El modelo híbrido funciona como una "innovación de proceso" que requiere un cambio en la mentalidad de liderazgo para mantener la cohesión.
(Vilcarro mero et al., 2022)	Perú / Sector Público (Aduanas - SUNAT)	Teletrabajo implementado como programa de gestión.	Cuantitativa, descriptiva-correlacional (n=74 colaboradores)	Se halló una correlación positiva de Spearman (0,521) entre la flexibilidad laboral y la productividad, lo que demuestra que la libertad operativa impulsa resultados.

El análisis de la Tabla 1 muestra un cambio de enfoques de flexibilidad completamente geográficos a enfoques híbridos de carácter estratégico. Los resultados indican que predominan las metodologías descriptivas y las revisiones sistemáticas, lo que pone de manifiesto que la flexibilidad abarca más que solo el teletrabajo e incluye la capacidad de

la organización para ajustar tanto el horario como el lugar de trabajo. Se llega a la conclusión de que el éxito de estos enfoques, en lo que respecta a la cohesión, depende de una planificación que supere la necesidad operativa inmediata para convertirse en una política institucional bien definida.

b. Contraste de dinámicas entre personal fijo y freelancers

Una vez clasificados el análisis de los estudios, es fundamental revisar las variaciones inherentes en la experiencia laboral de los diferentes tipos de contrataciones. Con el objetivo de comparar las dinámicas de integración y cohesión, se llevó a cabo una comparación de las variables de compromiso y autonomía entre el personal en plantilla y los trabajadores independientes. Los resultados de esta comparación se presentan a continuación en la Tabla 2.

Tabla

4

Contraste de dinámicas de integración, autonomía y compromiso entre personal fijo y colaboradores freelancers.

Autor(es) y Año	Variable de Contraste	Personal Fijo (Nómina)	Personal Freelancer	Impacto en la Cohesión del Equipo
(Mora et al., 2025)	Cultura Orgánica	Alta identificación con los valores; preferencia por la presencialidad para socializar.	Relación transaccional; sentido de pertenencia secundario a la tarea.	el Riesgo de cultura de "débil" si no hay espacios de interacción híbrida.
(Espinoza et al., 2025)	Productividad y Herramientas	Dependencia de la estructura corporativa y soporte técnico interno.	Alta autogestión y dominio de herramientas digitales de colaboración.	La brecha tecnológica puede segmentar al equipo en "expertos" y "tradicionales".
(García et al., 2021)	Límites de la Jornada y Disponibilidad	Tienden a la "jornada interminable" por la dificultad de separar lo doméstico de lo laboral; mayor control empresarial.	Poseen una autonomía teórica superior, pero su disponibilidad depende de la demanda externa y el vínculo contractual.	La asimetría en los ritmos de trabajo y el agotamiento (burnout) dificultan la sincronía y la comunicación fluida del equipo.

(Cartagena , 2023)	Sentido de Pertenencia y Eficiencia	Requieren de una cultura organizacional sólida y beneficios claros para mantener la lealtad.	Su eficiencia se mide estrictamente por entregables; riesgo de desvinculación emocional con la marca.	La gestión híbrida debe equilibrar la flexibilidad del externo con la estabilidad del fijo para evitar sentimientos de inequidad.
(Flores et al., 2025)	Capacidad de Reconfiguración	Representan la base estable, pero su rigidez estructural puede frenar la respuesta rápida ante crisis.	Son el motor de la "agilidad estratégica"; permiten escalar operaciones sin compromisos de largo plazo.	La cohesión se ve amenazada por la "velocidad" del freelancer frente a la "estabilidad" del fijo; el equipo debe aprender a trabajar en ciclos rápidos.
(Huong et al., 2025)	Dualidad: Exploración vs. Explotación	Suelen enfocarse en la "explotación" (mantener procesos vigentes y estables).	Facilitan la "exploración" (aportan nuevas ideas y agilidad para innovar).	El éxito de la cohesión reside en la ambidiestría: lograr que ambos grupos colaboren sin que la innovación del externo desestabilice al fijo.
(Sun et al., 2025)	Identidad de Lugar y Bienestar	Pueden sufrir una "pérdida de identidad" al no tener un espacio físico fijo, lo que afecta su bienestar social.	Su identidad de lugar suele ser externa o digital; están más habituados a la falta de un anclaje físico corporativo.	La falta de un "lugar compartido" (físico o virtual sólido) debilita los rituales sociales que generan confianza entre ambos grupos.
(Mosquera et al., 2026)	Desempeño y Adaptabilidad	Mayor resistencia inicial al cambio; el desempeño depende de la estabilidad y el soporte institucional.	(Equiparable a personal bajo nuevas modalidades): Muestran mayor agilidad pero enfrentan barreras de comunicación	La falta de "capacitación compartida" genera una brecha entre los que dominan el entorno digital y los que prefieren el presencial.

			con el personal tradicional.	
(Gallegos et al., 2025)	Carga de Cuidados y Visibilidad	El personal femenino en nómina suele enfrentar una "doble jornada" que afecta su visibilidad en el equipo híbrido.	(Generalizable): Los externos sin redes de apoyo institucional sufren mayor aislamiento y estrés por resultados inmediatos.	La cohesión se ve afectada por la desigualdad de condiciones: el equipo se fragmenta entre quienes pueden cumplir metas y quienes tienen cargas domésticas.
(Madero & Vásquez, 2025)	Alineación y Compromiso	Presentan un mayor reto en la adaptación a la automatización ; valoran la estabilidad pero exigen mayor flexibilidad.	(Contexto de Gig Economy): Se integran a través de plataformas tecnológicas; su lealtad es volátil y depende de la claridad de la tarea.	La cohesión depende de que la empresa logre "humanizar" la tecnología para que ambos grupos sientan un propósito común.
(Genoud et al., 2023)	Autonomía y Significado de la Tarea	Experimentan mayor autonomía, pero pueden sentir que sus funciones se desdibujan sin un diseño claro de puesto.	(Relacionado): La flexibilidad permite al externo mayor control, pero su falta de retroalimentación social limita su crecimiento.	Si el trabajo no es "enriquecido" (variado y con feedback), la cohesión disminuye porque los miembros se limitan a tareas aisladas sin ver el impacto global.
(Esquivel et al., 2023)	México / Global	Híbrida y Tecnológica: Uso de las TIC para flexibilizar el lugar y tiempo de trabajo.	Cualitativa, Descriptiva y Documental.	El modelo híbrido debe ser planeado estratégicamente para no precarizar el trabajo, y asegurar que la tecnología sirva como puente de conexión.
(Troilo, 2024)	Preferencia de Autonomía	Prefieren esquemas híbridos donde	(Extrapolable): La autonomía extrema es la norma; el	La cohesión se debilita cuando la empresa impone

		ellos decidan los días de presencialidad, no la empresa.	desafío es integrarlos sin imponer rigideces que rechazan.	esquemas rígidos (ej. "lunes y miércoles oficina"), lo que genera la resistencia y desmotivación en ambos grupos.
(Ramos, 2025)	Justicia Distributiva y Equidad	Enfrentan el riesgo de "presentismo digital" y la erosión de beneficios tradicionales.	(Contextual): Sufren la falta de protección normativa y una mayor desconexión institucional en la región.	La cohesión se rompe cuando no hay equidad adaptativa; es decir, cuando las reglas de bienestar solo aplican a los internos, excluyendo a los externos.
(Mejía & Pieschaco, 2025)	Interacción y Flujo de Información	Deben migrar de la comunicación "cara a cara" a una cultura de ubicuidad sin perder el compromiso.	(Extrapolable): Se integran a través de herramientas colaborativas; su riesgo es el aislamiento informativo si no hay canales transversales.	La cohesión se ve amenazada por la "fragmentación comunicativa"; el equipo necesita un lenguaje digital común para no generar subgrupos aislados.
(González et al., 2024)	Estructura de Supervisión y Control	Requieren una transición del control visual (presencial) al control por objetivos para no afectar su bienestar.	(Contexto PYME): La falta de una estructura clara de "trabajo a distancia" dificulta la integración de colaboradores externos al ritmo del negocio.	La cohesión se ve afectada por la ambigüedad de roles; si no hay reglas claras, el equipo se fragmenta y surgen conflictos por la carga de trabajo.
(Hamaidi, 2025)	Seguridad Jurídica y Derechos	Cuentan con marcos claros de desconexión digital y salud laboral, aunque amenazados por el tecnoestrés.	Enfrentan una "zona gris" jurídica; a menudo son considerados autónomos pero dependen de algoritmos (falsos autónomos).	La desigualdad de derechos crea una "brecha de protección" que dificulta la cohesión, al generar trabajadores con

			diferentes niveles de seguridad.
(Schmidt, 2020)	Asimetría de Información y Control	Operan bajo estructuras jerárquicas tradicionales con protecciones sociales y comunicación directa.	La cohesión es mínima o inexistente en modelos de plataforma puros, ya que el freelancer es visto como un "insumo modular" y no como un miembro del equipo.
(Longo & Fernández, 2024)	Sentido de Pertenencia y Subordinación	Tienen una relación de dependencia clara y protegida por marcos legales tradicionales.	La cohesión es extremadamente baja; el trabajador de plataforma se siente un "extraño" que solo interactúa con una interfaz, no con un equipo humano.
(García S. , 2021)	Interdependencia de Tareas	Necesitan mayor sincronización en tareas complejas; el aislamiento reduce la colaboración espontánea.	La cohesión se ve afectada por la erosión del capital social; los trabajadores remotos (fijos o externos) pierden la conexión con personas que no conocen directamente.
(De Lara & Mondéjar, 2024)	Cultura de Redacción y Pertenencia	Experimentan una pérdida de la "cultura de redacción" (interacción espontánea) que debe ser compensada digitalmente.	La cohesión depende de "humanizar la tecnología"; si no se cuida el contacto personal, el equipo se vuelve una suma de individuos aislados.

(Vilcarro mero et al., 2022)	Adaptación y Preparación Previa	Aquellos con formación en previa en teletrabajo mantuvieron la productividad; los que no, sufrieron problemas de adaptación.	(Relacionado): La falta de preparación organizacional previa dificulta la integración de personal a distancia.	La cohesión se ve amenazada por el "ciberloafing" (ocio cibernético); si no hay supervisión flexible, el equipo pierde enfoque y sincronía.

De los estudios revisados en la Tabla 4 se revela una notable "diferencia de identidad" entre los dos colectivos. Mientras el personal fijo muestra una unidad fundamentada en la estabilidad y una cultura común, los freelancers sienten una integración técnica pero no emocional. El análisis de estos datos sugiere que la libertad de los trabajadores externos a menudo conlleva una sensación de soledad lo cual afecta de manera adversa la confianza dentro del grupo. Esto implica que la administración debe centrarse en reducir la desigualdad de información para prevenir la división del equipo.

c. Estrategias de gestión para la cohesión

Para el tercer objetivo se revisó las estrategias de gestión que permitan a los directivos y talento humano reforzar la estructura social y operativa de las organizaciones que cuentan con personal fijo y autónomo. A diferencia de los enfoques convencionales, los resultados revisados señalan que la cohesión en entornos híbridos no surge de manera natural, sino que es el resultado de una gestión intencionada de la comunicación y un uso ético de las tecnologías de la información. A continuación, se presentan las propuestas estratégicas derivadas de la revisión sistemática:

Una de las estrategias clave identificadas es la Gestión Estratégica de la Comunicación, sugerida por Mejía & Pieschaco (2025) quienes indican que la comunicación debe más allá de ser un soporte técnico para la transmisión de instrucciones, una ventaja competitiva que alinee la visión de la organización tanto para los empleados permanentes como para los trabajadores independientes. Al instaurar canales de retroalimentación bidireccional, se puede "humanizar" la interfaz digital, lo que permite que el colaborador externo se sienta parte de la cultura de la organización en lugar de ser visto como un recurso modular.

Adicionalmente, García (2021) habla de la importancia de fomentar los "Vínculos Débiles" o redes de brindging. En equipos híbridos, es común que los empleados se sientan aislados en sus tareas específicas, lo que hace que pierdan el vínculo con otras áreas de la organización. La estrategia propuesta consiste en establecer espacios digitales de interacción informal para restaurar el capital social que se ha visto afectado por la distancia. Esta medida es fundamental para que el personal fijo y los freelancers alineen sus objetivos y generen una confianza mutua que supere la gestión técnica de los proyectos.

Desde una perspectiva ética y legal, Ramos (2025) y Hamaidi (2025) sugieren la creación de un Marco de Equidad Adaptativa y Justicia Distributiva, principalmente debido a que coinciden en que la cohesión se ve amenazada por las brechas de protección entre los trabajadores internos y externos. Por esta razón, la gestión debe asegurar la existencia de protocolos para la desconexión digital y la salud mental que abarque a todos los integrantes del equipo. La propuesta contribuye a la sostenibilidad de la institución, al disminuir el estrés tecnológico y promover un sentido de equidad social que fortalece la lealtad del talento hacia la organización.

Finalmente, la configuración del trabajo debe avanzar hacia la Digitalización y Estandarización de Procesos, como proponen González et al. (2024) y Vilcarromero et al. (2022) quienes recomiendan reemplazar la supervisión física por una basada en objetivos y resultados específicos (gestión por hitos). Al utilizar manuales de procedimientos híbridos y software de gestión compartida, se reduce la ambigüedad en los roles y se minimiza el riesgo de ciberloafing, lo que permite que tanto el personal fijo como los freelancers operen con los mismos criterios de rendimiento, al consolidar así la sincronización operativa del equipo.

Discusión

La búsqueda realizada permitió analizar cómo la flexibilidad en el trabajo se relaciona con la cohesión dentro de los equipos en modelos de contratación híbrida, lo cual muestra una interacción complicada entre la operativa técnica y la integración entre personas. En lo que respecta al primer objetivo, la evidencia metodológica del estudio de Mora et al. (2025), describe que el modelo híbrido se ha establecido como la mejor opción para lograr un equilibrio entre autonomía y cohesión. Sin embargo, García (2021) subraya que la

efectividad del modelo se basa más en el "quién" y el "cómo" (perfil y método) que en el "dónde", los resultados de esta revisión indican que en América Latina existe aún una considerable dependencia de la infraestructura digital, lo que podría desafiar la idea de una flexibilidad que se enfoque exclusivamente en el perfil del trabajador si no está disponible el respaldo tecnológico adecuado.

Con respecto al segundo objetivo, la comparación de dinámicas puso en evidencia una notable fragmentación en la identidad de la empresa. La afirmación de Longo & Fernández (2024) acerca de la "hibridez" de los trabajadores de plataformas, indica que hay trabajadores que enfrentan una autonomía subordinada que dificulta su cohesión con el personal fijo. En este punto, los resultados desafían parcialmente las opiniones más optimistas sobre la gestión de recursos humanos convencional, tal como advierte Schmidt (2020) al evidenciar que la tecnología, en lugar de unir de manera automática, puede intensificar la fragmentación del trabajador externo si se le considera únicamente como un "insumo modular".

En función del tercer objetivo, las estrategias de gestión sugeridas en este análisis, enfocadas en la comunicación y la justicia en la distribución, reciben un sólido apoyo de Mejía & Pieschaco (2025), quienes colocan la comunicación estratégica en el centro de la ventaja competitiva en entornos de ubicuidad. Igualmente, la necesidad de un marco ético y normativo concuerda con la propuesta de Ramos (2025), quien sostiene que la continuidad del trabajo híbrido en América Latina exige una "equidad adaptativa". Los resultados indican que, a diferencia de modelos inflexibles, la gestión basada en hitos y la transparencia algorítmica descrita por Hamaidi (2025) son las herramientas más efectivas para reconstruir el capital social que ha sido debilitado.

En conjunto, la evidencia indica que la flexibilidad laboral tiene un efecto positivo en la productividad, en línea con la correlación de Spearman identificada por Vilcarromero et al. (2022) pero representa un desafío significativo para la cohesión de equipos mixtos. Se confirma que la flexibilidad y la cohesión no son variables opuestas, sino que dependen de una gestión organizacional innovadora. Los resultados coinciden con el aporte De Lara & Mondéjar (2024), al señalar que el modelo híbrido es una innovación en proceso que necesita una reconfiguración completa de la cultura organizacional para prevenir que la fragmentación de los equipos afecte negativamente el rendimiento institucional a largo plazo.

Conclusiones

La adopción de la flexibilidad laboral a través de modelos de contratación híbridos actúa como un motor de productividad en las empresas; sin embargo, su implementación enfrenta desafíos importantes para mantener la cohesión social interna. Se concluye que la cohesión en los equipos de trabajo no surge de manera natural a partir del uso de tecnología, sino que es resultado de un cambio estructural destinado a equilibrar la autonomía individual con la identidad grupal. En este sentido, la exitosa integración entre empleados permanentes y trabajadores independientes requiere un cambio profundo en la cultura empresarial, con el objetivo de evitar que la distancia física cause una fractura en la cohesión de la institución.

Desde un enfoque teórico, la evidencia literaria categoriza las formas de flexibilidad en aspectos espaciales, temporales y contractuales. En este esquema, el modelo híbrido se destaca como la opción más importante en el contexto actual, ya que combina la eficacia operativa del entorno digital con la riqueza de la interacción social que ofrece la presencia física. Pese a, el éxito de estas estructuras depende del diseño técnico de las tareas y de la capacidad de los empleados para autogestionarse, elementos que son más determinantes que la simple disposición de días de trabajo en la oficina.

Por lo tanto, el análisis de las dinámicas laborales revela una notable diferencia en la sensación de pertenencia a la institución. Mientras que el personal contratado fortalece sus conexiones a través de la estabilidad y valores comunes, los trabajadores externos operan bajo un enfoque transaccional y fragmentado. La discrepancia resulta en una identidad dispersa dentro de la organización, donde el profesional independiente se encuentra en una especie de aislamiento técnico mediado por herramientas digitales, lo que debilita la confianza mutua y la fluidez en la comunicación interpersonal.

Para abordar estas carencias, las intervenciones de gestión más efectivas se centran en la comunicación estratégica y la adaptabilidad equitativa. La transición hacia un liderazgo facilitador, que se basa en el logro de objetivos específicos, permite alinear las acciones de ambos grupos bajo una visión empresarial compartida. Al mismo tiempo, la creación de pautas para la desconexión digital y el diseño de espacios para la socialización informal en plataformas virtuales ayudan a mitigar la vulnerabilidad al aislamiento, asegurando condiciones laborales dignas para todo el personal.

Finalmente, a pesar de la evidencia proporcionada por los estudios revisados, el estudio señala limitaciones relacionadas con la desconexión entre la innovación tecnológica y la actualización de normas en el ámbito latinoamericano, lo que obstaculiza el establecimiento de marcos legales uniformes. Por lo tanto, se sugiere la realización de investigaciones longitudinales que examinen el impacto de la gestión algorítmica en la integridad psicosocial de los trabajadores independientes a largo plazo. Además, existe la necesidad de explorar en futuros estudios el papel de la inteligencia artificial como herramienta que puede facilitar o dificultar el desarrollo de la confianza en equipos con alta dispersión geográfica

Referencias Bibliográficas

- Cartagena, G. (2023). Eficiencia en la gestión de talento humano bajo modelos híbridos de trabajo. *Revista Multidisciplinaria RIIDG*, 2(2), 1-17. <https://doi.org/10.64041/riidg.v2i2.9>
- De Lara, A., & Mondéjar, D. (2024). Transformación del ecosistema mediático post-covid. El teletrabajo y el modelo híbrido como innovación organizacional en las redacciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 15(1), 213-228. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.25055>
- Esakkiammal, C., Sangeetha, M., & Amirthavarshini, E. (2024). Un estudio sobre las oportunidades y desafíos que enfrentan los freelancers. *Revista de Gestión de la IPE*, 14(23). <https://acortar.link/COWdb8>
- Espinoza, Á., Barreiro, A., & Arteaga, E. (2025). Estudio bibliométrico de los Modelos de Trabajo Híbridos: Impacto en la Productividad del Talento Humano. *Revista Científica Internacional Arandu UTIC*, 12(2), 3728-3749. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.1184>
- Esquivel, J. C., Romero, A., Gasca, M. E., Hernández, A., & García, M. A. (2023). Estrategias de adopción de un modelo organizacional híbrido, para alcanzar un trabajo decente aprovechando las TIC. *Revista Electrónica sobre Tecnología, Educación y Sociedad*, 10(19). <https://www.ctes.org.mx/index.php/ctes/article/view/800>
- Flores, F., Quiñones, M., & Herrera, D. (2025). Agilidad organizacional en la era digital: revisión sistemática y análisis cuantitativo. *Quipukamayoc*, 33(69). <https://doi.org/10.15381/quipu.v33i69.30249>
- Gallegos, R. I., Guzmán, C. L., Aguirre, E. G., & Toapanta, E. A. (2025). Flexibilidad en disputa: una revisión de literatura sobre trabajo híbrido y bienestar laboral con enfoque de género (2020-2025). *Impact Research Journal*, 3(2), 286-309. <https://doi.org/10.63380/iri.v3n2.2025.205>

- García, C., Barreiro, M., & Pozuelo, S. F. (2021). De la flexibilidad laboral a la jornada interminable: Teletrabajar en tiempos de confinamiento. *Arxius de Sociologia*, 45, 13-27. <https://doi.org/10.7203/arxius.45.21553>
- García, S. (2021). Modelos híbridos: no es cuánto y dónde, sino quién y cómo. Capital Humano, (369). Wolters Kluwer. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*(369).
- Genoud, M. A., Broveglio, G. D., & Ramos, M. P. (2023). ¿Es posible enriquecer las funciones laborales cuando se implementan diferentes prácticas de flexibilidad laboral? Sugerencias para una gestión de RRHH que viabilice el diagnóstico. *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales*(50), 230-263. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.25134>
- González, C. R., Avendaño, G. Y., & Zamudio, O. D. (2024). El trabajo en casa, trabajo a distancia y el modelo híbrido: las nuevas formas de trabajo de las pequeñas y medianas empresas. Una perspectiva socioeconómica. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría Administración e Informática*, 13(36), 39-64. <https://recai.uaemex.mx>
- Hamaidi, K. (2025). *La evolución de los contratos laborales en la era digital: retos jurídicos y nuevas formas de empleo* Repositorio Institucional UPV. Trabajo de Fin de Grado, [Universitat Politècnica de València. <https://riunet.upv.es/server/api/core/bitstreams/02bbba19-3370-4de7-953b-04d1f0ad33bd/content>
- Huong, T., Broeke, M., & Paparoidamis, N. (2025). The dual role of flexibility in driving innovation ambidexterity and firm performance. *Journal of Business Research*, 194. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115314>
- Longo, J., & Fernández, M. (2024). Ni autónomos ni dependientes: la hibridez de las y los trabajadores de plataformas de trabajo en Argentina. *Cuestiones de Sociología*(30), e177. <https://doi.org/10.24215/23143924e177>
- Madero, S., & Vásquez, O. I. (2025). El Futuro del Trabajo y sus Implicaciones en el Talento. *Investigación Administrativa*, 54(135). <https://doi.org/10.35426/LAv54n135.05>
- Mejía, C. M., & Pieschaco, A. G. (2025). Gestión estratégica de la comunicación en el nuevo modelo organizacional híbrido. *Nexus: Multidisciplinary Research Journal (MIR)*, 2(3), 114-129. <https://nexushouseeditorial.com/index.php/nexus/article/view/36>
- Mora, J. E., Menéndez, C. A., Uhsca, N. E., & Calderón, R. J. (2025). Modelos de trabajo y la flexibilidad laboral, revisión sistemática. *Magazine de las Ciencias*, 9(VCICACI), 1-15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18316345>

- Morales, L., & Caicedo, B. (2023). *La flexibilidad laboral: un estudio desde la disruptiva que ocasiono la pandemia Covid-19*. Trabajo de grado - Maestría, Fundación Universitaria de Popayán. <https://acortar.link/Nw1edJ>
- Mosquera, P. A., Enríquez, S. P., & Tapia, P. G. (2026). Gestión del talento humano en entornos híbridos: Retos y efectos en el desempeño organizacional en el Hospital General Docente de Calderón durante el año 2024. *Nexus Research Journal*, 5(1), 26-46. <https://doi.org/10.62943/nrj.v5n1.2026.427>
- Ramos, F. (2025). Del teletrabajo forzado al trabajo híbrido sostenible: propuesta de marco teórico-normativo para América Latina . *Estudios Gerenciales*, 41(176), 388-399. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.6270>
- Schmidt, F. A. (2020). Mercados de trabajo digitales en la economía de plataformas. Mapeando los desafíos políticos del trabajo colaborativo y del trabajo de plataformas. *Revista Hipertextos*, 8(14), 11-58. <https://doi.org/10.24215/23143924e018>
- Sun, M., Kraus, T., Pauli, R., & Garus, C. (2025). Changing sense of place in hybrid work environments: A systematic review of place identity and employee well-being. *Wellbeing, Space and Society*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.wss.2025.100236>
- Troilo, F. (2024). La mirada de los empleados sobre la modalidad híbrida de trabajo post pandemia en un mercado emergente. *AD-minister*(44), 97-124. <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.44.6>
- Vaca, S. (2025, Agosto 2025). *¿Adiós a la oficina tradicional? Esto revelan los expertos sobre el futuro del trabajo híbrido en Latinoamérica*. <https://panoramaecuador.com/trabajo-hibrido-en-latinoamerica-retos-y-avances/>
- Vilcarromero, R., Aldana, J. J., & Colina, F. J. (2022). Flexibilidad laboral y productividad en el teletrabajo. *Interciencia*, 47(9), 382-387. <https://doi.org/https://www.interciencia.net/vol-47-09/>
- Villadangos, L. (2024). *Adaptación a la nueva realidad laboral: estrategias para la implementación efectiva del modelo híbrido de trabajo*. Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales ICADE. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/78799/TFG%20-%20Villadangos%20Lainz%2c%20Laura.pdf?sequence=1>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés