

ARTÍCULO

Liderazgo humano en organizaciones híbridas: un marco teórico sobre confianza, comunicación y pertenencia en entornos mediados por inteligencia artificial

Liderança humana em organizações híbridas: um quadro teórico sobre confiança, comunicação e pertencimento em ambientes mediados por inteligência artificial

Human leadership in hybrid organizations: a theoretical framework for trust, communication, and belonging in AI-mediated environments

Elaine Cristina de Oliveira Rocha¹

¹ Centro Universitário das Américas (FAM), São Paulo, SP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2150-1931>

ENVIADO	ACEPTADO	PUBLICADO	DOI
15/03/2025	28/10/2025	05/12/2025	en proceso

RESUMEN

Las organizaciones híbridas combinan interacción presencial, trabajo remoto y una mediación creciente mediante sistemas inteligentes, y esa combinación modifica los procesos por los cuales los trabajadores construyen confianza, identidad y pertenencia. Este artículo desarrolla un marco teórico sobre las funciones del liderazgo humano en entornos mediados por inteligencia artificial. Se adopta un enfoque teórico-integrador que articula liderazgo relacional, confianza organizacional, presencia social, identificación organizacional e interacción entre personas y tecnología, con apoyo en literatura consolidada de revistas como *The Leadership Quarterly*, *Journal of Applied Psychology* y *Academy of Management Review*. Como resultado, se proponen cuatro funciones centrales del liderazgo: producir sentido ante el cambio tecnológico, preservar espacios de escucha y reconocimiento, calibrar la confianza en los sistemas inteligentes y

reconstruir vínculos entre trabajadores dispersos. El modelo indica que la automatización excesiva de la comunicación tiende a reducir la autenticidad percibida, la benevolencia atribuida al liderazgo y la seguridad psicológica, mientras que la transparencia, el diálogo y la participación favorecen la confianza y la pertenencia. Se discuten además las condiciones organizacionales que sostienen o limitan estas funciones, entre ellas la coherencia entre el discurso institucional y la práctica, la gobernanza de la inteligencia artificial y las políticas de gestión de personas. Se concluye que el liderazgo contemporáneo no debe competir con la inteligencia artificial, sino definir con claridad qué relaciones, juicios y responsabilidades deben permanecer sustancialmente humanos, so pena de que las organizaciones conviertan la eficiencia tecnológica en fragmentación social.

Palabras clave: liderazgo; trabajo híbrido; confianza; pertenencia; inteligencia artificial.

ABSTRACT

Hybrid organizations combine face-to-face interaction, remote work, and increasing mediation by intelligent systems, and this combination changes the processes through which workers build trust, identity, and belonging. This article develops a theoretical framework on the functions of human leadership in environments mediated by artificial intelligence. It adopts a theoretical-integrative approach that articulates relational leadership, organizational trust, social presence, organizational identification, and human-technology interaction, drawing on established literature from journals such as *The Leadership Quarterly*, *Journal of Applied Psychology*, and *Academy of Management Review*, alongside managerial contributions discussed in outlets such as *Harvard Business Review*. As a result, four central leadership functions are proposed: producing meaning in the face of technological change, preserving spaces for listening and recognition, calibrating trust in intelligent systems, and rebuilding bonds among dispersed workers. The model indicates that excessive automation of communication tends to reduce perceived authenticity, attributed benevolence, and psychological safety, whereas transparency, dialogue, and participation foster trust and belonging. The article also discusses the organizational conditions that sustain or limit these functions, including coherence between institutional discourse and practice, governance of artificial intelligence, and people management policies. It concludes that contemporary leadership should not compete with artificial intelligence, but should clearly define which relationships, judgments, and responsibilities

must remain substantively human, lest organizations convert technological efficiency into social fragmentation.

Keywords: leadership; hybrid work; trust; belonging; artificial intelligence.

INTRODUCCIÓN

El trabajo contemporáneo atraviesa una transformación que va mucho más allá de la adopción de nuevas herramientas. Implica la reorganización de los propios espacios en los que las personas se encuentran, deciden, evalúan y son evaluadas. Dos cambios convergen para producir este panorama. El primero es la consolidación de los arreglos híbridos, en los que parte del tiempo de trabajo transcurre en oficinas físicas y parte de manera remota, con distintos grados de sincronía entre los miembros de un mismo equipo (Gajendran & Harrison, 2007; Wang, Liu, Qian, & Parker, 2021). El segundo es la incorporación cada vez más amplia de sistemas de inteligencia artificial en los procesos de gestión de personas, desde la selección de currículos hasta la distribución de tareas, pasando por la medición de la productividad y la generación automatizada de comunicaciones internas (Jarrahi, 2018; Parent-Rochelleau & Parker, 2022).

Estas dos transformaciones no avanzan de manera independiente. Se combinan para producir un tipo de organización en el que la proximidad física ya no está garantizada y, al mismo tiempo, parte de la comunicación y de la evaluación pasa a ser mediada por sistemas automatizados. Llamamos a esta configuración organización híbrida mediada por inteligencia artificial: un entorno en el que la interacción presencial, el trabajo remoto y la automatización algorítmica de las rutinas gerenciales coexisten y se superponen (Cascio & Montealegre, 2016).

Incluso antes de la aceleración provocada por la pandemia de covid-19, la literatura sobre trabajo remoto ya indicaba que la distancia física impone costos relacionales que no se compensan totalmente con las ganancias en flexibilidad y autonomía (Bailey & Kurland, 2002; Golden, Veiga, & Dino, 2008). Gajendran y Harrison (2007), en un metaanálisis ampliamente citado, mostraron que el teletrabajo se asocia con una mayor autonomía percibida y un menor conflicto trabajo-familia, pero también con relaciones de menor calidad con los colegas cuando la intensidad del trabajo remoto supera cierto umbral. Este hallazgo es relevante porque sugiere que los efectos de la distancia sobre la calidad relacional no son lineales: existe un punto a

partir del cual los costos de coordinación y conexión social superan los beneficios de la flexibilidad.

A la dispersión física se suma ahora la mediación algorítmica. Los sistemas de inteligencia artificial no solo almacenan información sobre el desempeño de los trabajadores; también producen recomendaciones, clasificaciones y, en algunos casos, decisiones automatizadas sobre la asignación de tareas, la remuneración variable y el despido (Kellogg, Valentine, & Christin, 2020). Kellogg, Valentine y Christin (2020) describen este fenómeno como control algorítmico, un conjunto de mecanismos de restricción, recompensa, vigilancia y disciplina ejercidos a través de plataformas de software, muchas veces sin que los trabajadores comprendan cabalmente los criterios que guían las decisiones que los afectan. Cuando este control se superpone a la distancia física propia del trabajo híbrido, la experiencia de trabajar puede volverse simultáneamente menos presencial y menos legible, en el sentido de que las reglas que determinan recompensas y castigos pierden transparencia.

Ante este escenario, cabe preguntarse qué le queda al liderazgo humano. Si los algoritmos pueden programar turnos, calcular metas, señalar desviaciones de productividad e incluso redactar mensajes de retroalimentación, ¿qué contribución específica puede aportar un líder de carne y hueso? La respuesta que propone este artículo es que el liderazgo humano no compite con la inteligencia artificial en la ejecución de tareas de procesamiento de información, en las que los sistemas tienden a ser más rápidos y consistentes. La contribución del liderazgo se sitúa en otro plano: el de producir sentido, sostener la confianza, preservar la seguridad psicológica y mantener la pertenencia, dimensiones que dependen del juicio contextual, la reciprocidad emocional y la rendición de cuentas, atributos que los sistemas de inteligencia artificial actuales no reproducen de manera satisfactoria (Edmondson, 1999; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Kahn, 1990).

La pregunta que orienta esta investigación puede formularse así: ¿cuáles son las funciones esenciales del liderazgo humano en la mediación de entornos híbridos atravesados por la inteligencia artificial, de modo que se preserven la confianza, la comunicación auténtica y la pertenencia organizacional? El objetivo general del artículo es desarrollar un marco teórico integrador que articule liderazgo relacional, confianza organizacional, presencia social, identificación organizacional e interacción entre personas y tecnología, y que traduzca esa articulación en funciones de

liderazgo capaces de orientar tanto la práctica gerencial como la investigación empírica futura.

De este propósito se derivan tres objetivos específicos. El primero es sistematizar, con base en la literatura consolidada, los mecanismos por los cuales la automatización de la comunicación y de la evaluación del desempeño afecta la confianza, la seguridad psicológica y la pertenencia de los trabajadores. El segundo es proponer un conjunto de funciones de liderazgo que respondan a estos mecanismos, evitando tanto el discurso genérico sobre la importancia del liderazgo como el rechazo indiscriminado de la tecnología. El tercero es discutir las condiciones organizacionales, más allá de las competencias individuales del líder, que hacen viables estas funciones o las vacían en la práctica.

La relevancia de este tema surge de un vacío observable en la literatura de gestión. Buena parte de la investigación sobre inteligencia artificial en el trabajo se centra en sus efectos sobre la productividad, el empleo y las competencias técnicas (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Frank et al., 2019), mientras que la literatura sobre liderazgo relacional y confianza organizacional, aunque robusta, se desarrolló en gran medida antes de la difusión masiva de los sistemas de gestión algorítmica a gran escala (Uhl-Bien, 2006; Mayer et al., 1995). Existe, por lo tanto, espacio para una síntesis que acerque estas dos tradiciones y que examine específicamente el papel del liderazgo cuando parte de la gestión de personas pasa a ser ejercida, aunque sea parcialmente, por sistemas automatizados. Este artículo busca llenar ese vacío mediante una revisión teórico-integradora, y no mediante investigación empírica original, lo que impone límites que se discutirán en las consideraciones finales.

El texto se organiza en cinco secciones además de esta introducción. La segunda sección presenta el marco teórico, estructurado en torno a cinco ejes: liderazgo relacional y presencia social; confianza organizacional y seguridad psicológica; identificación y pertenencia en redes distribuidas; automatización de la comunicación y control algorítmico; y justicia procedimental en decisiones mediadas por inteligencia artificial. La tercera sección describe el camino metodológico adoptado en la construcción del marco teórico. La cuarta sección presenta los resultados, organizados en torno a cuatro funciones centrales del liderazgo humano, seguidos de una discusión sobre las condiciones organizacionales que sostienen estas funciones y sobre las implicaciones para las políticas de gestión de personas. La quinta sección ofrece las consideraciones finales, incluidas las limitaciones y una agenda de investigación.

MARCO TEÓRICO

Liderazgo relacional y presencia social en entornos híbridos

La perspectiva relacional del liderazgo desplaza el foco del análisis desde los rasgos individuales del líder hacia los procesos sociales mediante los cuales el liderazgo se construye en la interacción cotidiana entre las personas (Uhl-Bien, 2006). En esta tradición, el liderazgo no es una propiedad de un individuo, sino un resultado emergente de prácticas compartidas, la negociación de significados y la coordinación mutua entre líderes y seguidores. Esta perspectiva contrasta con los enfoques centrados exclusivamente en estilos o rasgos, y ayuda a explicar por qué la calidad del liderazgo en contextos híbridos depende tanto de las competencias individuales como de las condiciones estructurales que habilitan o restringen la interacción.

Un constructo relacionado, e igualmente relevante para este artículo, es el del liderazgo auténtico y el liderazgo de servicio, que enfatizan la coherencia entre el discurso y la acción, la autoconciencia y la orientación hacia el desarrollo de los seguidores (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Avolio y Gardner (2005) describen el liderazgo auténtico en términos de cuatro componentes: autoconciencia, procesamiento equilibrado de la información, transparencia relacional y una perspectiva moral internalizada. En entornos mediados por tecnología, estos componentes cobran importancia porque buena parte de las señales que normalmente sostienen la percepción de autenticidad, como la expresión facial, el tono de voz y la postura corporal, se atenúan o se eliminan cuando la interacción ocurre por texto o a través de sistemas automatizados.

El concepto de presencia social ofrece una lente analítica complementaria. Short, Williams y Christie (1976) definieron la presencia social como el grado en que un medio de comunicación permite que los interlocutores se perciban mutuamente como personas reales, y no simplemente como fuentes de información. Estudios posteriores, como el de Gunawardena y Zittle (1997), asociaron una mayor presencia social con una mayor satisfacción en entornos de comunicación mediada por computadora. La hipótesis que sustenta este artículo es que la presencia social tiende a disminuir a medida que aumenta la proporción de interacciones sustituidas por informes automatizados, tableros de control y mensajes generados por sistemas de inteligencia artificial, incluso si la cantidad de información intercambiada permanece constante o incluso aumenta. La cantidad de información y la

calidad de la presencia relacional no son lo mismo, y esta distinción es central para el argumento de este artículo: el trabajo híbrido mediado por inteligencia artificial puede aumentar el volumen de datos disponibles sobre un equipo y, al mismo tiempo, reducir el grado en que los miembros de ese equipo se sienten reconocidos como personas.

Confianza organizacional y seguridad psicológica

Mayer, Davis y Schoorman (1995) propusieron un modelo integrador de la confianza que se ha convertido en un referente de la literatura sobre comportamiento organizacional. Según estos autores, la confianza de una persona en otra depende de tres dimensiones percibidas: la habilidad (competencia técnica reconocida), la benevolencia (la creencia de que la otra parte se preocupa por el bienestar de quien confía, más allá de sus propios intereses) y la integridad (la adhesión a principios que quien confía considera aceptables). En este modelo, la confianza es siempre relacional y situada: se confía en alguien para un dominio determinado, no en un sentido genérico y absoluto.

Este modelo resulta útil para comprender por qué la introducción de sistemas de monitoreo intensivo tiende a erosionar la confianza, incluso cuando aumenta la habilidad percibida de la organización en términos de eficiencia. Cuando el seguimiento del desempeño pasa a depender de métricas de actividad digital, como el registro de pulsaciones de teclado, el tiempo activo en pantalla o la frecuencia de mensajes, la benevolencia percibida tiende a disminuir, porque estos indicadores comunican que el trabajador es tratado principalmente como una fuente de datos de productividad y no como una persona cuyo bienestar le importa a la organización (Ravid, Tomczak, White, & Behrend, 2020). La integridad también puede ponerse en duda cuando los criterios de evaluación no se explican o cuando cambian sin previo aviso.

La seguridad psicológica, concepto desarrollado por Edmondson (1999), se refiere a la creencia compartida, a nivel de equipo, de que es seguro asumir riesgos interpersonales, como expresar dudas, admitir errores o disentir de una decisión, sin temor a castigo o humillación. Edmondson mostró que los equipos con mayor seguridad psicológica reportan más errores, lo cual puede parecer contraintuitivo, pero en realidad indica una mayor disposición a identificar y corregir problemas antes de que se agraven. En entornos híbridos, la seguridad psicológica depende de manera crucial de interacciones de calidad suficiente para que los miembros del equipo pongan a prueba, con el tiempo, si es seguro exponerse. Automatizar los canales de

comunicación y sustituir las conversaciones por notificaciones estandarizadas reduce las oportunidades de este tipo de prueba social, lo que puede mantener la seguridad psicológica en un nivel bajo simplemente por falta de evidencia acumulada de que el entorno es seguro.

Identificación organizacional y pertenencia en redes distribuidas

La identificación organizacional se refiere al grado en que un individuo se define a sí mismo en términos de su pertenencia a una organización, incorporando el destino de esa organización a su propio sentido de identidad (Ashforth & Mael, 1989). Esta identificación está relacionada, aunque no es idéntica, con la necesidad de pertenencia descrita por Baumeister y Leary (1995) como una motivación humana fundamental, caracterizada por la búsqueda de relaciones interpersonales frecuentes, positivas y estables. Kahn (1990), en un influyente estudio cualitativo sobre el compromiso laboral, mostró que la disposición de un trabajador a expresarse e invertir energía en sus tareas depende de tres condiciones psicológicas: sentido, seguridad y disponibilidad. La condición de seguridad de Kahn está cerca del concepto formalizado posteriormente por Edmondson, y ambas dependen de relaciones sostenidas en el tiempo.

En las estructuras híbridas, la ausencia de convivencia física continua reduce la frecuencia de los rituales informales de socialización, como las conversaciones de pasillo, los almuerzos compartidos y las señales no verbales de reconocimiento, que históricamente sostuvieron parte de la identificación organizacional (Nardi & Whittaker, 2002). Esto no significa que la pertenencia sea imposible en entornos híbridos, pero indica que deja de ser un subproducto automático de la copresencia física y pasa a depender de prácticas deliberadas de conexión. La introducción de sistemas de asignación de tareas y evaluación basados en métricas estandarizadas puede agravar esta situación cuando trata a los trabajadores como unidades intercambiables de capacidad productiva, sin considerar las trayectorias individuales, lo cual resulta incompatible con la lógica de reconocimiento personal que sustenta la identificación (Colbert, Yee, & George, 2016).

Automatización de la comunicación y control algorítmico

La literatura sobre interacción humano-computadora y sociología del trabajo digital documenta cómo la automatización de los flujos de comunicación, mediante chatbots corporativos, asistentes de recursos humanos y sistemas de generación automatizada de retroalimentación, reduce los costos operativos al tiempo que elimina microinteracciones espontáneas relevantes para la cohesión social (Jarrahi, 2018; Dourish, 2004). Kellogg, Valentine y

Christin (2020) describen seis mecanismos de control algorítmico en el trabajo de plataformas, que pueden adaptarse al contexto de organizaciones híbridas más tradicionales: restringir las opciones mediante interfaces que limitan las alternativas disponibles, recomendar acciones consideradas óptimas por el sistema, evaluar el desempeño de manera continua, disciplinar automáticamente mediante penalizaciones, recompensar en función de métricas y, por último, sustituir tareas antes realizadas por supervisores humanos.

Cuando la retroalimentación sobre el desempeño se entrega directamente a través de un sistema automatizado, sin mediación humana calificada, los trabajadores tienden a experimentar una sensación de despersonalización, un estado en el que se sienten tratados como objeto de medición y no como sujetos de una relación de trabajo (Newman, Fast, & Harmon, 2020). Newman, Fast y Harmon (2020) mostraron, en estudios experimentales, que las decisiones de gestión de personas atribuidas a algoritmos, incluso cuando son idénticas en contenido a las decisiones atribuidas a personas, tienden a percibirse como menos justas cuando involucran dimensiones consideradas más subjetivas o dependientes del juicio humano, como los despidos o las evaluaciones cualitativas de desempeño. Este hallazgo sugiere que la resistencia a las decisiones algorítmicas no proviene únicamente de la calidad técnica del sistema, sino de una expectativa normativa sobre qué tipos de decisiones deben permanecer bajo responsabilidad humana.

Justicia procedimental y legitimidad de las decisiones mediadas por inteligencia artificial

Colquitt (2001) sistematizó el constructo de justicia organizacional en cuatro dimensiones: distributiva, procedimental, interpersonal e informacional. La justicia procedimental se refiere a la percepción de que los procesos utilizados para llegar a una decisión son consistentes, imparciales, precisos y corregibles. Esta dimensión es particularmente sensible a la introducción de sistemas de inteligencia artificial en las decisiones de gestión de personas, porque muchos de estos sistemas operan como cajas negras, en el sentido descrito por Pasquale (2015): sus criterios internos no son plenamente accesibles ni siquiera para los gestores que los utilizan.

Lee y See (2004) desarrollaron el concepto de calibración de la confianza en sistemas automatizados, argumentando que el problema central no es confiar más o menos en un sistema, sino ajustar el grado de confianza a la capacidad real del sistema en cada contexto de uso. Una confianza excesiva

lleva a la aceptación acrítica de recomendaciones erróneas; una confianza insuficiente lleva al rechazo de recomendaciones correctas y desperdicia el potencial de la herramienta. Esta distinción es central para el marco teórico propuesto en este artículo, porque desplaza el debate de una elección binaria entre aceptar o rechazar la inteligencia artificial hacia una práctica continua de verificación y ajuste, que requiere un juicio humano situado en contexto.

Finalmente, la literatura sobre tecnoestrés contribuye a comprender los costos psicológicos de la intensificación digital del trabajo. Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan y Ragu-Nathan (2007) definen el tecnoestrés como el estrés que experimentan los usuarios finales de las tecnologías de la información, asociado a la sobrecarga, la invasión de la vida personal, la complejidad y la inseguridad laboral frente a la automatización. En las organizaciones híbridas, las notificaciones constantes, las sucesivas reuniones virtuales y la expectativa de respuesta inmediata reducen la capacidad de concentración y aumentan el riesgo de agotamiento. Un liderazgo que ignora esta dimensión psicosocial tiende a normalizar patrones de hiperconexión que, a mediano plazo, deterioran tanto el bienestar como el desempeño del equipo (Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, 2017).

ENFOQUE METODOLÓGICO

Este estudio se caracteriza como una investigación teórica de naturaleza integradora, siguiendo los criterios descritos por Torraco (2016) para las revisiones que buscan sintetizar literaturas de campos disciplinarios distintos en torno a un problema común. A diferencia de una revisión sistemática orientada a resumir exhaustivamente la evidencia empírica sobre una pregunta acotada, una revisión integradora admite la articulación crítica de conceptos provenientes de diversas tradiciones teóricas, con el propósito explícito de generar un nuevo marco conceptual (Torraco, 2016; Snyder, 2019).

El desarrollo del marco teórico siguió cuatro etapas secuenciales. En la primera etapa, mapeo de vacíos, se identificaron, dentro de la literatura sobre liderazgo, trabajo remoto e inteligencia artificial en el trabajo, puntos de intersección entre estas tres áreas que permanecen poco explorados, con especial atención a los estudios publicados entre 2015 y 2024 en revistas indexadas en las bases de datos Web of Science, Scopus y SciELO, complementados con trabajos seminales anteriores a ese período cuando resultan fundamentales para los constructos utilizados, como Mayer et al.

(1995), Edmondson (1999), Ashforth y Mael (1989) y Baumeister y Leary (1995).

En la segunda etapa, construcción de la matriz de ejes analíticos, se cruzaron sistemáticamente los constructos centrales: liderazgo relacional (Uhl-Bien, 2006), confianza organizacional (Mayer et al., 1995), seguridad psicológica (Edmondson, 1999), presencia social (Short et al., 1976), identificación organizacional (Ashforth & Mael, 1989) y control algorítmico (Kellogg et al., 2020). Este cruce permitió identificar convergencias conceptuales, por ejemplo entre la noción de benevolencia de Mayer et al. y la escucha activa que enfatiza el liderazgo dialógico, así como tensiones, como la que existe entre la eficiencia algorítmica y la justicia procedimental percibida.

En la tercera etapa, análisis crítico y síntesis conceptual, se evaluó cómo la sustitución de interacciones humanas por mediación tecnológica afecta simultáneamente la autenticidad, la confianza y la pertenencia, lo que permitió formular constructos integrados, entre ellos la proposición central de este artículo según la cual la contribución diferencial del liderazgo humano en entornos híbridos mediados por inteligencia artificial radica en funciones que dependen del juicio contextual y la reciprocidad emocional, y no en tareas de procesamiento de información.

En la cuarta etapa, formulación del marco teórico propositivo, las cuatro funciones centrales de liderazgo se estructuraron a partir de la síntesis de las etapas anteriores, buscando un nivel de abstracción suficiente para orientar tanto la interpretación teórica como la formulación de proposiciones empíricamente contrastables, presentadas en la cuarta sección de este artículo.

Como limitación metodológica, es importante señalar que la selección de la literatura, aunque priorizó fuentes revisadas por pares y revistas de alto impacto en el campo del comportamiento organizacional, no siguió un protocolo de búsqueda sistemática con criterios de inclusión y exclusión preregistrados, como exigiría una revisión sistemática en sentido estricto. Esta elección es coherente con la naturaleza integradora y propositiva del estudio, pero implica que el marco teórico aquí presentado debe leerse como una propuesta a ser puesta a prueba, y no como una síntesis exhaustiva de toda la evidencia disponible sobre el tema.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN: LAS CUATRO FUNCIONES CENTRALES DEL LIDERAZGO HUMANO

La articulación del liderazgo relacional, la sociología del trabajo y los estudios sobre inteligencia artificial en contextos organizacionales permite estructurar un modelo compuesto por cuatro funciones centrales del liderazgo humano en organizaciones híbridas mediadas por tecnología. Estas funciones no son pasos secuenciales ni competencias aisladas; operan simultáneamente y se refuerzan mutuamente, aunque, por claridad expositiva, se presentan a continuación por separado.

Función 1: producir sentido ante el cambio tecnológico

La primera función es la producción de sentido, o sensemaking, concepto desarrollado por Weick (1995) para describir el proceso mediante el cual individuos y grupos interpretan retrospectivamente eventos ambiguos, atribuyéndoles un significado coherente que orienta la acción futura. Durante los períodos de introducción acelerada de sistemas inteligentes, los trabajadores enfrentan frecuentemente ambigüedad sobre el futuro de sus funciones, sobre los criterios que pasarán a guiar su evaluación y sobre en qué medida la tecnología sustituirá o apoyará su trabajo. Cuando no se aborda, esta ambigüedad tiende a llenarse con interpretaciones informales, muchas veces más ansiosas de lo que la situación real justificaría.

En este contexto, el liderazgo actúa como intérprete institucional. Esto significa traducir las directrices estratégicas sobre automatización en explicaciones concretas sobre qué cambia, qué permanece igual y por qué. Weick, Sutcliffe y Obstfeld (2005) sostienen que el sensemaking organizacional es fundamentalmente social: ocurre a través de conversaciones, narrativas compartidas e interpretaciones negociadas entre los miembros del equipo, y no solo mediante comunicaciones formales de arriba hacia abajo. Esto implica que la función de sensemaking no se cumple con un único anuncio sobre la adopción de determinada herramienta de inteligencia artificial; requiere un espacio continuo para preguntas, ajustes en la comprensión y revisión de expectativas a medida que avanza la implementación y surgen problemas reales.

Un error común observado en los procesos de transformación digital es la comunicación excesivamente genérica, que anuncia ganancias de eficiencia sin especificar las consecuencias concretas para las funciones, las rutinas y los criterios de evaluación. Una comunicación vaga tiende a amplificar la incertidumbre en lugar de reducirla, porque deja a las personas imaginando escenarios, muchas veces sin información suficiente. Un sensemaking efectivo es específico: explica qué tareas serán apoyadas por sistemas

automatizados, qué decisiones permanecen bajo responsabilidad humana y qué criterios orientan esa división.

Función 2: preservar espacios de escucha, empatía y reconocimiento

La segunda función consiste en preservar deliberadamente espacios relacionales dedicados a la escucha y al reconocimiento individualizado. Mientras los sistemas algorítmicos evalúan a los empleados mediante métricas cuantitativas de desempeño, corresponde al liderazgo humano percibir el contexto biográfico, emocional y social de cada persona, algo que ningún tablero de control capta satisfactoriamente. Esta función se conecta directamente con el concepto de benevolencia de Mayer et al. (1995): cuando un líder demuestra, mediante conversaciones individuales regulares, que se preocupa por la persona más allá de su productividad inmediata, la benevolencia percibida tiende a aumentar, lo que fortalece la confianza en la relación.

La práctica de conversaciones individuales estructuradas, del tipo uno a uno, está respaldada por investigaciones sobre la gestión continua del desempeño, que muestran una asociación entre la retroalimentación frecuente e informal y un mayor compromiso, en contraste con los sistemas de evaluación anual poco frecuentes, percibidos como burocráticos (Pulakos, Mueller-Hanson, & Arad, 2019). Estas conversaciones cumplen una función que la automatización no sustituye: permiten que los trabajadores cuenten su propia versión de los hechos, contextualicen las dificultades y reciban reconocimiento específico por contribuciones que las métricas estandarizadas no captan, como apoyar a los colegas o la disposición a asumir tareas no planificadas.

Preservar estos espacios, sin embargo, requiere más que la buena voluntad de un gestor individual. Depende de tiempo protegido en la agenda, de una cultura organizacional que no penalice el tiempo dedicado a conversaciones sin un resultado inmediatamente medible, y de capacitación para que los líderes conduzcan estas conversaciones de manera efectiva y no meramente ritual. Sin estas condiciones, la función de escucha corre el riesgo de volverse performativa: una reunión marcada en la agenda sin contenido relacional sustantivo.

Función 3: calibración crítica de la confianza en los sistemas inteligentes

La tercera función se refiere a la calibración de la confianza, concepto de Lee y See (2004), aplicado al uso cotidiano de sistemas de inteligencia artificial en las rutinas gerenciales. Trabajadores y gestores tienden a

oscilar entre dos extremos problemáticos: la desconfianza generalizada, que descarta herramientas potencialmente útiles, y la confianza excesiva, que acepta las recomendaciones algorítmicas sin verificación, incluso cuando los resultados son inverosímiles o sesgados.

Aquí, el liderazgo desempeña un papel de mediación crítica. Esto implica orientar al equipo para que trate los resultados de los sistemas de inteligencia artificial como insumos analíticos sujetos a verificación, y no como veredictos definitivos. Implica también desarrollar lo que la literatura reciente denomina alfabetización algorítmica, es decir, la capacidad de comprender, en términos generales, cómo un sistema llega a un determinado resultado, qué datos lo alimentan y en qué situaciones tiende a equivocarse (Long & Magerko, 2020). Esto no exige que el líder sea un experto técnico en aprendizaje automático, pero sí requiere una familiaridad suficiente para hacer las preguntas correctas: qué datos se utilizaron para entrenar el sistema, con qué frecuencia se auditan los resultados y qué mecanismo existe para impugnar una recomendación considerada errónea.

La calibración de la confianza también tiene una dimensión de protección del equipo. Cuando un sistema de asignación de tareas o de evaluación del desempeño produce sistemáticamente resultados desfavorables para un tipo particular de trabajador, por ejemplo personas cuyos horarios están fragmentados por responsabilidades de cuidado, corresponde al liderazgo identificar este patrón y cuestionar la herramienta, en lugar de aplicar automáticamente sus recomendaciones (Eubanks, 2018; Raghavan, Barocas, Kleinberg, & Levy, 2020). Esta vigilancia requiere tiempo, autoridad institucional y canales formales de impugnación, elementos que se retomarán en la discusión sobre las condiciones organizacionales.

Función 4: reconstruir vínculos sociales entre trabajadores dispersos

La cuarta función abarca la reconstrucción activa de los vínculos sociales en equipos fragmentados por la modalidad híbrida. La espontaneidad de los encuentros presenciales cotidianos, que históricamente sostuvo buena parte de la cohesión del equipo sin requerir un esfuerzo deliberado, no está disponible con la misma intensidad cuando parte del equipo trabaja de forma remota. Esto no significa que la cohesión sea imposible, sino que pasa a depender de un diseño intencional (Nardi & Whittaker, 2002; Kniffin et al., 2021).

Los rituales de conexión, como las reuniones regulares sin una agenda estrictamente operativa, los encuentros presenciales planificados con un propósito social claro y las prácticas informales de compartir experiencias,

cumplen una función equivalente a la que antes desempeñaban las interacciones espontáneas de pasillo. La investigación sobre equipos virtuales muestra que la calidad de la coordinación y la confianza entre miembros dispersos depende de la inversión inicial en el conocimiento mutuo y de su mantenimiento continuo a lo largo del tiempo, y no solo de contar con herramientas de comunicación eficientes (Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015).

Un punto importante de atención, también discutido en la sección 4.9, es que la reconstrucción de vínculos no debe convertirse en una sobrecarga de reuniones. Un exceso de eventos de socialización obligatorios tiende a producir fatiga, especialmente cuando se suma a una agenda ya intensa de reuniones operativas. La función de reconstrucción de vínculos es efectiva cuando las prácticas tienen un propósito claro, una frecuencia adecuada y respetan la autonomía de los participantes sobre cómo involucrarse.

En conjunto, estas cuatro funciones indican que el liderazgo en organizaciones híbridas mediadas por inteligencia artificial no puede ejercerse mediante órdenes puramente instrumentales. La eficacia gerencial depende de la capacidad de equilibrar las ganancias de eficiencia que ofrece la tecnología con la preservación de las relaciones que sostienen la confianza, la seguridad psicológica y la pertenencia.

Implicaciones prácticas para la gestión de personas y el diseño organizacional

Las cuatro funciones descritas tienen implicaciones directas para el diseño de los programas de desarrollo de liderazgo. Un error recurrente en los procesos de transformación digital es suponer que la tecnología sustituye las competencias gerenciales relacionales, cuando en realidad las vuelve más necesarias, aunque se ejerzan de manera diferente. Los programas de formación de liderazgo necesitan incorporar, de manera equilibrada, competencias relacionales, como la escucha activa y la inteligencia emocional, y competencias técnicas, como una comprensión básica del funcionamiento de los sistemas de inteligencia artificial utilizados en la organización. La división tradicional entre la formación en “habilidades blandas” y la formación técnica ya no refleja adecuadamente las exigencias de los roles de liderazgo en entornos híbridos.

Condiciones organizacionales para el liderazgo humano en entornos híbridos

Las cuatro funciones propuestas dependen de condiciones organizacionales que van más allá de las competencias individuales del líder. Las políticas de

comunicación, el diseño del trabajo, los criterios de evaluación y el grado de autonomía gerencial favorecen o limitan el compromiso relacional. Cuando una organización exige disponibilidad constante, mide el desempeño principalmente a través de la presencia digital y utiliza métricas cuyos criterios no se explican, el líder encuentra poco margen para proteger al equipo o contextualizar los resultados desfavorables. La responsabilidad de humanizar el trabajo, por lo tanto, no puede recaer exclusivamente en el supervisor inmediato; es compartida con la alta dirección, que define las reglas del juego dentro de las cuales opera el líder.

La coherencia entre el discurso y la práctica es decisiva para la confianza. Las comunicaciones institucionales sobre bienestar pierden credibilidad cuando coexisten con vigilancia digital intensiva, metas incompatibles con la jornada laboral real o la ausencia de canales de impugnación. Un líder puede explicar decisiones impopulares y aun así conservar cierto grado de confianza del equipo, pero no puede compensar indefinidamente estructuras organizacionales percibidas como injustas. La confianza, en este sentido, resulta de la combinación entre las relaciones interpersonales y los procedimientos organizacionales, y no de uno solo de estos elementos.

El diseño del trabajo híbrido también influye en la pertenencia. Los equipos necesitan criterios claros sobre la presencia esperada, la disponibilidad, la conducción de las reuniones y el registro de las decisiones. Cuando no se regula, la informalidad tiende a beneficiar a los trabajadores físicamente más cercanos al liderazgo y a excluir a quienes participan de manera remota, un fenómeno a veces llamado sesgo de proximidad (Choudhury, 2020). Prácticas como el registro escrito de las decisiones tomadas en las reuniones, la alternancia de horarios para acomodar distintas zonas horarias y rutinas, la facilitación deliberada de las reuniones híbridas y el acceso equitativo a la información reducen estas asimetrías.

El uso de la inteligencia artificial debe ir acompañado de una gobernanza adecuada. Los sistemas de evaluación, reclutamiento o asignación de tareas necesitan responsables identificables, deben someterse a pruebas de sesgo, ofrecer explicaciones comprensibles sobre sus criterios y estar sujetos a mecanismos formales de revisión. El líder actúa como usuario crítico y mediador de estas herramientas, pero la eficacia de esa mediación depende de que la organización garantice el acceso a información suficiente y la autoridad real para cuestionar resultados considerados inadecuados.

Justicia organizacional y legitimidad de las decisiones mediadas por inteligencia artificial

La confianza en entornos híbridos no depende únicamente de la calidad de la relación entre líder y colaborador; también está moldeada por la percepción de que los procedimientos adoptados por la organización en su conjunto son consistentes, imparciales y están abiertos a revisión (Colquitt, 2001). Cuando los sistemas inteligentes participan en la evaluación del desempeño, la distribución de tareas o la selección de oportunidades de carrera, el liderazgo necesita explicar cómo se producen estos resultados y qué límites rigen su uso. La ausencia de esta explicación favorece la interpretación de que las métricas automatizadas han sustituido por completo los criterios profesionales y las relaciones de reconocimiento, lo que tiende a erosionar tanto la confianza como el compromiso.

La justicia procedimental implica la posibilidad concreta de presentar argumentos, corregir datos inexactos y solicitar la reevaluación de una decisión. Un trabajador puede considerar legítima una decisión desfavorable cuando comprende los criterios utilizados y percibe que tuvo una oportunidad genuina de ser escuchado antes o después de la decisión. Por el contrario, las decisiones técnicamente eficientes tienden a ser rechazadas cuando se comunican como determinaciones indiscutibles de un sistema, sin espacio para el cuestionamiento (Newman et al., 2020). En este contexto, el liderazgo humano funciona como garantía de que el proceso de toma de decisiones no termina con la recomendación algorítmica, y de que los factores contextuales relevantes permanecen visibles y abiertos a consideración.

Esta función requiere una autonomía institucional real. Un líder no puede corregir injusticias cuando desconoce el funcionamiento de las herramientas en uso, o cuando la política organizacional desalienta cuestionar sistemas presentados como neutrales e infalibles. Las políticas de gobernanza deben garantizar el acceso a información suficiente sobre los sistemas en uso, el registro formal de las intervenciones humanas realizadas y la autoridad explícita para detener usos considerados inapropiados. La legitimidad del liderazgo en este ámbito depende de la correspondencia entre la responsabilidad que se le asigna y los recursos realmente disponibles para ejercerla.

La comunicación de decisiones sensibles también debe preservar la dignidad de las personas involucradas. La información sobre desempeño, ascenso o despido no debería entregarse exclusivamente a través de sistemas automatizados, incluso cuando estos sistemas hayan generado parte del análisis subyacente. La mediación humana permite explicar los motivos con matices, reconocer la trayectoria de la persona involucrada y discutir

posibilidades futuras de una manera que un texto estandarizado no puede lograr. Esta práctica no elimina el conflicto inherente a las decisiones desfavorables, pero reduce la sensación de abandono institucional y demuestra que la organización asume la responsabilidad de las consecuencias de sus decisiones.

Pertenencia, inclusión y desigualdades en el trabajo híbrido

El trabajo híbrido amplía la flexibilidad para muchos trabajadores, pero también puede crear o profundizar desigualdades. Las personas que asisten con mayor frecuencia al lugar de trabajo físico tienden a participar más en interacciones informales, a recibir información antes y a volverse más visibles para el liderazgo. Mientras tanto, las personas que trabajan de forma remota por motivos familiares, de salud, de movilidad o de ubicación geográfica pueden ser percibidas equivocadamente como menos comprometidas, incluso cuando su desempeño es equivalente o superior (Choudhury, Foroughi, & Larson, 2021). El liderazgo necesita reconocer este sesgo de proximidad y construir mecanismos deliberados que distribuyan las oportunidades de manera más equitativa entre quienes están físicamente presentes y quienes no lo están.

Las reuniones híbridas ilustran bien este desafío. Los participantes presenciales comparten señales no verbales y conversaciones paralelas antes y después de la reunión formal, mientras que los participantes remotos dependen enteramente de la calidad del audio, de la atención del facilitador y del acceso equitativo a los materiales discutidos. Sin un diseño deliberado, el formato híbrido reproduce una jerarquía implícita entre quienes están en la sala y quienes solo aparecen en pantalla. Prácticas como alternar los facilitadores entre entornos presenciales y remotos, mantener registros escritos de las decisiones accesibles para todos e invitar explícitamente a los participantes remotos a hablar reducen esta asimetría, aunque requieren un esfuerzo consciente y continuo por parte de quien dirige la reunión.

La inclusión en entornos híbridos también implica diferencias en la alfabetización digital, la accesibilidad y las condiciones de trabajo en el hogar. Las organizaciones no pueden suponer que todos los trabajadores cuentan con un entorno silencioso, una conexión a internet estable o una familiaridad equivalente con las herramientas utilizadas. Los líderes necesitan identificar estas barreras sin convertir las dificultades estructurales en juicios morales sobre el compromiso de una persona. El apoyo técnico, los horarios flexibles y las modalidades alternativas de

participación amplían la posibilidad real de pertenencia para trabajadores en situaciones diversas.

Los sistemas de monitoreo pueden agravar estas desigualdades cuando tratan los indicadores de actividad digital como sustitutos válidos de la contribución real. El tiempo conectado, la velocidad de respuesta a los mensajes y la frecuencia de comunicación varían según el rol desempeñado, el estilo cognitivo individual y el contexto personal de cada trabajador, sin que esta variación corresponda necesariamente a diferencias en el compromiso o en los resultados entregados. Una práctica de evaluación responsable combina evidencia cuantitativa de actividad con una evaluación cualitativa de los resultados, la colaboración y la calidad del trabajo entregado, resistiendo la tentación de tratar la visibilidad digital constante como sinónimo de dedicación.

Formación de líderes para entornos mediados por tecnología

Los programas tradicionales de formación gerencial tienden a enfatizar la comunicación, la delegación y la gestión de conflictos, pero rara vez abordan, de manera sistemática, cómo funcionan los sistemas inteligentes utilizados dentro de la propia organización y qué impacto tienen. El liderazgo en organizaciones híbridas requiere un tipo de alfabetización tecnológica crítica que no significa dominar la programación o la ciencia de datos, sino comprender, en términos suficientes para la práctica gerencial, cómo influyen los datos, las métricas y los modelos en las decisiones, reconocer las limitaciones de estos sistemas y hacer las preguntas correctas cuando algo parece estar mal.

El desarrollo del liderazgo debe integrar deliberadamente competencias relacionales y digitales, en lugar de tratarlas como trayectos de formación separados. Los estudios de caso que exponen situaciones reales en las que los sistemas de inteligencia artificial produjeron resultados que parecían plausibles a primera vista pero eran inadecuados para el contexto específico ayudan a desarrollar el escepticismo productivo necesario para la función de calibración de la confianza. Las simulaciones que ejercitan la comunicación del cambio organizacional, las respuestas a las impugnaciones de los trabajadores y la revisión de decisiones automatizadas ayudan a transformar principios abstractos en un repertorio práctico de acción.

El desarrollo del liderazgo también debe considerar el autocuidado y los límites del propio rol de liderazgo. Los gestores que operan bajo una sobrecarga digital constante tienden a reproducir, incluso involuntariamente, patrones de urgencia permanente y comunicación

fragmentada con sus equipos. Las organizaciones deben proteger, en la agenda de los líderes, tiempo para la reflexión, la planificación y las conversaciones individuales, reconociendo que el liderazgo relacional requiere atención sostenida, y que esta atención se ve sistemáticamente disminuida cuando el trabajo se organiza en torno a interrupciones continuas.

La evaluación de los líderes puede incluir indicadores relacionados con la seguridad psicológica del equipo, la calidad de la comunicación percibida, la equidad en la distribución de oportunidades y el desarrollo de los miembros del equipo. Estas medidas, sin embargo, no deben convertirse en nuevas métricas punitivas aplicadas mecánicamente. Su propósito es ofrecer retroalimentación constructiva e identificar las condiciones estructurales que dificultan el ejercicio del liderazgo relacional. Los resultados por debajo de lo esperado pueden reflejar falta de autonomía, de recursos o de coherencia institucional, y no necesariamente un déficit personal del líder evaluado.

Proposiciones teóricas y agenda de investigación

El marco teórico desarrollado en este artículo permite formular proposiciones abiertas a la investigación empírica futura. La primera proposición sostiene que el sensemaking reduce la incertidumbre y la resistencia al cambio cuando la comunicación sobre la introducción de tecnología es frecuente, específica sobre las consecuencias prácticas y coherente con las prácticas realmente observadas dentro de la organización. La segunda proposición indica que las prácticas de escucha y reconocimiento individualizado fortalecen la seguridad psicológica, particularmente en equipos con alta dispersión geográfica y gran dependencia de canales de comunicación digital.

La tercera proposición relaciona la calibración de la confianza con la calidad de las decisiones tomadas con el apoyo de sistemas inteligentes. Los equipos que comprenden los límites, las fuentes de error y los procedimientos de revisión disponibles para una herramienta determinada tienden a usarla como apoyo del juicio humano, evitando tanto el rechazo indiscriminado como la dependencia acrítica. La cuarta proposición indica que las prácticas intencionales de conexión y colaboración favorecen la pertenencia cuando tienen un propósito claro, respetan las diferencias individuales de estilo y disponibilidad, y no se convierten a su vez en una fuente adicional de sobrecarga de reuniones.

Una quinta proposición, moderadora, sugiere que los efectos de las cuatro funciones de liderazgo sobre la confianza y la pertenencia están condicionados por la coherencia organizacional más amplia. Los líderes relacionalmente competentes muestran una capacidad reducida para producir confianza sostenible cuando las políticas de evaluación, monitoreo y comunicación institucional contradicen sistemáticamente sus esfuerzos individuales. La investigación futura debería, por lo tanto, distinguir cuidadosamente los efectos atribuibles al liderazgo inmediato de aquellos atribuibles a las estructuras institucionales dentro de las cuales opera ese liderazgo, algo para lo cual los estudios multinivel, con datos sobre individuos, equipos y organizaciones, están particularmente bien posicionados.

La validación empírica de estas proposiciones puede combinar métodos cuantitativos y cualitativos. Las escalas ya validadas de confianza organizacional, pertenencia, seguridad psicológica, justicia procedimental y tecnoestrés pueden relacionarse con entrevistas en profundidad, observación estructurada de reuniones híbridas y análisis documental de las políticas organizacionales de gestión de personas. Los estudios longitudinales son particularmente relevantes, porque las reacciones iniciales ante la introducción de sistemas de inteligencia artificial tienden a cambiar con el tiempo, a medida que se corrigen los fallos, se consolidan las rutinas y la confianza, cuando existe, se acumula gradualmente a través de experiencias repetidas de uso exitoso.

Las comparaciones entre sectores también pueden revelar diferencias relevantes para la aplicabilidad del modelo. Las actividades creativas, operativas, educativas y de atención al cliente tienen necesidades distintas en términos de presencia física, autonomía en la toma de decisiones e intensidad de la automatización. El análisis empírico futuro debería tener en cuenta el tamaño del equipo, la frecuencia de interacción entre sus miembros, la naturaleza de las decisiones respaldadas por sistemas automatizados y la posibilidad real de impugnar esas decisiones. El modelo propuesto aquí ofrece una base conceptual común, pero su manifestación concreta depende, ciertamente, del contexto organizacional y sectorial en el que se aplique.

Implicaciones para las políticas de gestión de personas

Las implicaciones de este marco teórico se extienden también a políticas más amplias de gestión de personas, más allá de las acciones individuales de cada líder. Los procesos de reclutamiento, incorporación, evaluación y

desarrollo profesional deben revisarse cuando una parte sustancial de las interacciones ocurre a distancia y cuando los sistemas inteligentes apoyan decisiones relevantes sobre las trayectorias de los trabajadores. Las organizaciones deben explicitar qué datos se utilizan en cada proceso de toma de decisiones, qué decisiones permanecen bajo responsabilidad humana y cómo pueden los trabajadores solicitar la corrección de información inexacta. Esta claridad reduce la percepción de vigilancia indiscriminada y favorece una relación más equilibrada entre los trabajadores y la tecnología.

La incorporación de nuevos trabajadores merece especial atención en este contexto. En entornos híbridos, el aprendizaje informal mediante la observación cotidiana, históricamente responsable de buena parte de la socialización organizacional, se ve disminuido. El liderazgo necesita crear trayectorias estructuradas de incorporación que combinen orientación técnica sobre tareas y herramientas, presentación explícita de la cultura organizacional y formación intencional de vínculos con los colegas. La mentoría, los encuentros en pequeños grupos y el seguimiento regular durante los primeros meses ayudan a evitar que un nuevo trabajador conozca únicamente las tareas que debe realizar y las plataformas que debe utilizar, sin comprender la red social más amplia de la organización a la que se ha incorporado.

Las políticas de reconocimiento también deben dar cuenta de contribuciones menos visibles para los sistemas automatizados de medición. Apoyar a los colegas, compartir conocimiento de manera voluntaria y mantener la cohesión del equipo rara vez aparecen en las métricas individuales de productividad, aunque son esenciales para el funcionamiento de cualquier trabajo colectivo. El liderazgo debe encontrar maneras de hacer observables y valoradas estas contribuciones, sin convertirlas a su vez en puntuaciones mecánicas que reproduzcan el mismo problema que se busca evitar. El reconocimiento conserva su valor relacional cuando es específico, contextualizado y alineado con los objetivos compartidos por el equipo, y lo pierde cuando se convierte en un indicador estandarizado más.

Finalmente, la gobernanza del trabajo híbrido debe revisarse con la participación genuina de los propios trabajadores, y no definirse unilateralmente solo por la alta dirección. Las reglas sobre presencia esperada, disponibilidad, monitoreo y uso de sistemas de inteligencia artificial afectan directamente las rutinas y las relaciones de poder dentro de la organización. Escuchar previamente a los trabajadores permite identificar impactos no anticipados y construir soluciones mejor adaptadas a

las condiciones reales de trabajo. En este sentido, el liderazgo humano funciona como un puente entre la experiencia cotidiana de los equipos y la toma de decisiones institucional, pero esta función mediadora debe ser reconocida y apoyada explícitamente por la alta dirección para que no se convierta en mera retórica sin correlato práctico.

CONSIDERACIONES FINALES

El auge de las organizaciones híbridas, combinado con la difusión de sistemas de inteligencia artificial en los procesos de gestión de personas, constituye una reestructuración significativa de la arquitectura social de las organizaciones contemporáneas. Este estudio teórico ha sostenido que, aunque esta mediación tecnológica trae ganancias reales de eficiencia y escala, conlleva riesgos importantes de erosionar la confianza, empobrecer la comunicación y debilitar el sentido de pertenencia de los trabajadores cuando no va acompañada de una atención deliberada a la dimensión relacional del trabajo.

El marco teórico aquí desarrollado muestra que el liderazgo humano cumple un papel que la automatización, al menos en la etapa actual de las tecnologías disponibles, no sustituye. Las cuatro funciones propuestas — producir sentido ante el cambio tecnológico, preservar espacios de escucha y reconocimiento, calibrar críticamente la confianza en los sistemas inteligentes y reconstruir vínculos sociales entre trabajadores dispersos— ofrecen un marco conceptual diseñado tanto para orientar la práctica gerencial como para informar la investigación empírica futura sobre el trabajo en la era digital. Cabe reiterar que estas funciones no dependen únicamente de la competencia individual del líder; se sostienen o se vacían según las condiciones organizacionales dentro de las cuales ese líder opera, incluida la coherencia entre el discurso institucional y la práctica, la gobernanza adecuada de los sistemas de inteligencia artificial en uso y las políticas de gestión de personas atentas a la inclusión y a la justicia procedimental.

La principal contribución de este artículo es desplazar el debate sobre inteligencia artificial y liderazgo de una comparación de capacidades, que pregunta si las máquinas sustituirán a los líderes, hacia un tipo de pregunta diferente, sobre qué relaciones, juicios y responsabilidades deben permanecer sustancialmente humanos en organizaciones cada vez más mediadas por sistemas automatizados. Esta distinción tiene consecuencias prácticas concretas para el diseño de programas de desarrollo de liderazgo,

para las políticas de gobernanza algorítmica y para la manera en que las organizaciones comunican el cambio tecnológico a sus equipos.

Como limitación central, esta investigación reconoce su naturaleza estrictamente teórica, que carece de validación empírica cuantitativa y cualitativa en distintos sectores de la economía y en distintos contextos culturales e institucionales. El marco propuesto se construyó a partir de literatura producida predominantemente en contextos organizacionales de países de altos ingresos, lo que obliga a la cautela respecto de su aplicabilidad directa a realidades diferentes, incluido el contexto brasileño, donde la intensidad de adopción de sistemas de inteligencia artificial en los procesos de gestión de personas, la regulación laboral vigente y las normas culturales sobre jerarquía y comunicación difieren de manera significativa de las predominantes en la literatura consultada.

Se sugiere, por lo tanto, que futuros estudios realicen investigación de campo, preferentemente longitudinal y con enfoques metodológicos mixtos, para examinar la efectividad del modelo propuesto en organizaciones reales, evaluando cómo se relaciona el ejercicio de las cuatro funciones de liderazgo aquí descritas con el desempeño del equipo, el bienestar emocional de los trabajadores y las tasas de retención de talento en distintas modalidades de trabajo híbrido. Las investigaciones comparativas entre sectores de actividad, tamaños organizacionales y contextos culturales ayudarían a clarificar los límites de la generalización del modelo y a identificar las condiciones bajo las cuales cada una de las cuatro funciones produce efectos más o menos pronunciados. Finalmente, sería valioso que la investigación futura examinara directamente las perspectivas de los propios trabajadores sobre lo que consideran legítimo delegar en sistemas automatizados y lo que creen que debe permanecer bajo responsabilidad humana, ya que este límite, en lugar de estar definido a priori por la teoría, también se negocia continuamente en la práctica cotidiana de las organizaciones.

REFERENCIAS

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- 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*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Choudhury, P. (2020, novembro-dezembro). Our work-from-anywhere future. *Harvard Business Review*, 98(6), 58-67.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Deetz, S. (2001). Conceptualizing organization-stakeholder communication: The notions of interpenetration, communicative undistortedness, and dialogic practice. *Management Communication Quarterly*, 15(1), 51-60. <https://doi.org/10.1177/0893318901151003>
- Dourish, P. (2004). *Where the action is: The foundations of embodied interaction*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/7221.001.0001>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eubanks, V. (2018). *Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor*. St. Martin's Press.
- Frank, M. R., Autor, D., Bessen, J. E., Brynjolfsson, E., Cebrian, M., Deming, D. J., Feldman, M., Groh, M., Lobo, J., Moro, E., Wang, D., Youn, H., & Rahwan, I. (2019). Toward understanding the impact of artificial intelligence on labor. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(14), 6531-6539. <https://doi.org/10.1073/pnas.1900949116>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)

Gunawardena, C. N., & Zittle, F. J. (1997). Social presence as a predictor of satisfaction within a computer-mediated conferencing environment. *American Journal of Distance Education*, 11(3), 8-26. <https://doi.org/10.1080/08923649709526970>

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>

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

Lee, J. D., & See, K. A. (2004). Trust in automation: Designing for appropriate reliance. *Human Factors*, 46(1), 50-80. https://doi.org/10.1518/hfes.46.1.50_30392

Long, D., & Magerko, B. (2020). What is AI literacy? Competencies and design considerations. *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1-16. <https://doi.org/10.1145/3313831.3376727>

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

Nardi, B. A., & Whittaker, S. (2002). The place of face-to-face communication in distributed work. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.), *Distributed work* (pp. 83-110). MIT Press.

Newman, D. T., Fast, N. J., & Harmon, D. J. (2020). When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 149-167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.008>

Parent-Rochelleau, X., & Parker, S. K. (2022). Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100838. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100838>

Pasquale, F. (2015). *The black box society: The secret algorithms that control money and information*. Harvard University Press.

Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The evolution of performance management: Searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 249-271. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009>

Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 469-481. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>

Ravid, D. M., Tomczak, D. L., White, J. C., & Behrend, T. S. (2020). EPM 20/20: A review, framework, and research agenda for electronic performance monitoring. *Journal of Management*, 46(1), 100-126. <https://doi.org/10.1177/0149206319869435>

Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. Wiley.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>

Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism*. PublicAffairs.

CONTRIBUCIÓN DE LA AUTORA

Elaine Cristina de Oliveira Rocha: conceptualización, metodología, investigación, análisis formal, redacción del manuscrito original y revisión y edición.

DECLARACIONES EDITORIALES

Financiamiento: el estudio no recibió financiamiento externo.

Conflicto de intereses: la autora declara no tener conflicto de intereses.

Uso de inteligencia artificial: no declarado por la autora.