

Chapter 4 / Capítulo 4

AI, metaverse and sustainability in the new
organizational design
ISBN: 978-9915-9928-8-4
DOI: 10.62486/978-9915-9928-8-4.Ch04
Pages: 25-32



© 2026 The authors. This is an open access
book chapter distributed under the terms of
the Creative Commons Attribution (CC BY)
4.0 License.

AI, talent, and hybrid organizational space

IA, talento y espacio organizacional híbrido

Jesús Alejandro Vázquez Meza¹ 

Víctor Manuel Martínez García² 

Yennifer Díaz Romero³ 

Manuel Iván Tostado Ramírez⁴ 

Rogelio Estrada Lizárraga⁴ 

José de Jesús Reyes Machain² 

1 Universidad Autónoma de Sinaloa, Unidad Académica Preparatoria Rubén Jaramillo, Vicerrectoría, Sinaloa, México

2 Universidad Autónoma de Sinaloa, Facultad de Arquitectura y Diseño, Vicerrectoría, Sinaloa, México

3 Universidad Autónoma de Sinaloa, Facultad de Ciencias de la Educación, Vicerrectoría, Sinaloa, México

4 Universidad Autónoma de Sinaloa, Facultad de Informática, Vicerrectoría, Sinaloa, México

5 Universidad Autónoma de Sinaloa, Facultad de Informática, Vicerrectoría, Sinaloa, México

ABSTRACT

This chapter examines the role of artificial intelligence in talent management and the configuration of hybrid workplaces. It begins with the idea that professional skills increasingly include interaction with intelligent tools, while technical proficiency does not replace human judgment. The discussion reviews skills-based recruitment, continuous learning, the university-to-work transition, and evolving professional profiles. It then considers the declining centrality of a single physical workplace and the spread of remote, hybrid, and distributed arrangements. Opportunities to combine physical, digital, and immersive settings for team coordination are explored. At the same time, geographical distance and technological mediation create challenges for belonging, communication, and institutional culture. Changes in talent development are connected to the need to redesign learning and collaborative processes. The chapter does not treat one spatial model as a universal solution; instead, it considers the organizational conditions in which different arrangements can function. Its central proposition is that choices about technology, skills, and the workplace are interrelated elements of organizational change rather than separate management decisions.

Keywords: Talent; Digital skills; Hybrid work; Lifelong learning; Distributed organizations

RESUMEN

El capítulo analiza cómo la inteligencia artificial interviene en la gestión del talento y en la configuración de espacios laborales híbridos. Parte de la idea de que las competencias profesionales incorporan nuevas formas de interacción con herramientas inteligentes, sin que las habilidades técnicas sustituyan el criterio humano. Revisa la selección basada en capacidades, la formación continua, las relaciones entre universidad y empresa y los cambios en los perfiles profesionales. El texto examina además la pérdida de centralidad del lugar físico único como sede de la organización y la expansión de modalidades remotas, híbridas y distribuidas. Considera las posibilidades de combinar espacios presenciales, digitales e inmersivos para la coordinación de equipos. En paralelo, reconoce que la distancia geográfica y la mediación tecnológica plantean desafíos para la pertenencia, la comunicación y la cultura institucional. La discusión conecta la transformación del talento con la necesidad de rediseñar procesos de aprendizaje y colaboración. No presenta un único modelo espacial como solución universal, sino que explora sus condiciones de funcionamiento. Su planteamiento es que las decisiones sobre tecnologías, competencias y espacios de trabajo deben entenderse como partes relacionadas de un mismo cambio organizacional. El texto vincula estas dimensiones con la experiencia de pertenecer a una organización y con las formas en que se sostiene el aprendizaje entre equipos. Así, considera conjuntamente la infraestructura, las competencias y las relaciones de trabajo.

Palabras clave: Talento; Competencias digitales; Trabajo híbrido; Formación continua; Organización distribuida

4.1 LA IA COMO NUEVO COMPONENTE DEL CAPITAL HUMANO

Durante mucho tiempo, el capital humano de una organización se medía a partir de variables relativamente estables, tal es el caso de los años de escolaridad, la experiencia acumulada y las certificaciones obtenidas. Con el avance e implementación de la inteligencia artificial generativa se agregó una variable nueva a esa ecuación, misma que llegó con una velocidad que ninguna de las anteriores tuvo. Cerezo Arreola (2025) documenta este fenómeno al identificar lo que llama capital humano híbrido, el cual consiste en la combinación entre el dominio técnico de las herramientas de IA y las habilidades humanas que ningún algoritmo puede replicar, como el juicio ético, la creatividad no algorítmica y la comunicación compleja.

Desde la gestión organizacional, Canossa-Montes de Oca y Peraza-Villarreal (2023) llegan a una conclusión compatible con la anterior. Su investigación, de carácter documental y cualitativo, analiza la función que cumple la inteligencia artificial dentro de la gestión del talento humano de las organizaciones, además de cerrar con propuestas concretas para su implementación en las áreas de recursos humanos. De ambos estudios se desprende que la IA dejó de ser una herramienta externa al capital humano de una organización para convertirse en uno de sus componentes, es decir, en algo que las personas deben dominar de la misma manera en que antes tenían que dominar una hoja de cálculo o un idioma extranjero.

A escala global, Deloitte (2025) aporta datos que respaldan esta transformación. En su informe *Global Human Capital Trends*, elaborado a partir de una encuesta a casi 10 000 líderes de talento y de negocio en 93 países, se encontró que más del 70 % de gerentes y colaboradores se muestra más propenso a permanecer en una organización que los ayude a crecer y prosperar en un mundo moldeado por la inteligencia artificial. Sin embargo, el mismo informe advierte que más de la mitad de los trabajadores y líderes encuestados expresa preocupación por la creciente ambigüedad entre el trabajo que realiza una persona y el que realiza la tecnología (Deloitte, 2025). Con esto se puede ver que el capital humano híbrido que describe Cerezo Arreola (2025) ha dejado de ser un concepto opcional para convertirse en la respuesta necesaria a una pregunta que la fuerza laboral ya se está haciendo.

4.2 COMPETENCIAS HÍBRIDAS

El concepto de capital humano híbrido que propone Cerezo Arreola (2025) merece un desarrollo más detallado, esto porque describe el tipo de perfil que hoy resulta más competitivo en el mercado laboral. Dicho perfil no consiste en dominar la inteligencia artificial en sustitución de las competencias tradicionales, ni en ignorarla para proteger esas competencias. Se trata de una combinación deliberada en la que la herramienta se usa para lo que hace bien, como procesar volumen, generar borradores y acelerar tareas repetitivas, mientras la persona aporta lo que la herramienta no puede aportar por sí sola.

Esta lógica también se puede ver a escala global en el *Future of Jobs Report 2025*, en donde los empleadores encuestados identifican a la inteligencia artificial y al análisis de datos como las competencias tecnológicas con mayor proyección de crecimiento, si bien mantienen al pensamiento creativo, la resiliencia y la curiosidad como habilidades humanas igual de indispensables (World Economic Forum, 2025). Ese patrón, en el que la competencia técnica se suma a la humana en lugar de reemplazarla, es la definición operativa de lo que en este capítulo se llama competencias híbridas. Cabe destacar que coincide con otro dato del mismo informe, según el cual se espera que el 39 % de las competencias laborales clave cambie antes de 2030.

4.3 RECLUTAMIENTO BASADO EN CAPACIDADES

Si el capital humano relevante ya no se mide solo por credenciales tradicionales, el proceso de reclutamiento tiene que cambiar en consecuencia. Con respecto a este cambio, Canossa-Montes de Oca y Peraza-Villarreal (2023) plantean propuestas concretas, las cuales consisten en incorporar la evaluación de competencias en IA dentro de los propios procesos de selección de personal, en lugar de asumir que se trata de una habilidad que se puede enseñar sin ningún costo después de que la persona ha sido contratada.

Los datos de Deloitte (2025) permiten ver que el tránsito hacia un reclutamiento basado en capacidades ya es una urgencia reconocida por la propia alta dirección, más que una recomendación aspiracional. Apenas el 19 % de los ejecutivos encuestados considera que los modelos tradicionales de organización del trabajo, anclados en puestos fijos y credenciales

estáticas, siguen siendo los más adecuados para generar valor, mientras que el 85 % coincide en que sus organizaciones necesitan formas más ágiles de organizar el trabajo para adaptarse con la rapidez que exige el mercado actual. Dicho contraste, de 19 frente a 85, deja ver la distancia entre la manera en que la mayoría de las organizaciones sigue organizando el trabajo, y con ello reclutando, y la forma en que sus propios líderes reconocen que deberían hacerlo.

4.4 FORMACIÓN CONTINUA

Ningún cambio de esta magnitud puede sostenerse sin una inversión sistemática en formación. De acuerdo con el *Future of Jobs Report 2025*, el 85 % de los empleadores encuestados planea invertir en programas de capacitación y actualización de competencias para su fuerza laboral en los próximos años (World Economic Forum, 2025). Con esta cifra se puede ver que la formación continua dejó de ser un beneficio adicional para convertirse en una necesidad estructural de cualquier estrategia de talento seria.

En la misma línea se encuentra el *Reporte de Aprendizaje en el Lugar de Trabajo 2025* de LinkedIn Learning, construido a partir de encuestas a más de 900 profesionales de aprendizaje y desarrollo y de datos agregados de 1000 millones de usuarios de la plataforma. Dicho informe muestra que esta urgencia ya se refleja en la práctica cotidiana de las diversas áreas, ya que el 91 % de estos profesionales coincide en que la formación continua es hoy más importante que nunca para el éxito profesional (LinkedIn Learning, 2025). El mismo informe documenta un hallazgo revelador sobre quién se beneficia de la disrupción de la IA. Las organizaciones que el estudio llama “campeonas del desarrollo de carrera”, es decir, aquellas que invierten de forma sistemática en el crecimiento de su gente, tienen 42 % más probabilidades de posicionarse como pioneras en la adopción de inteligencia artificial generativa que aquellas que no lo hacen (LinkedIn Learning, 2025). Dicho de otra forma, la formación continua, además de ser una respuesta a la disrupción tecnológica, es en sí misma una de las variables que influyen en qué tan bien logra aprovecharla una organización.

Ricra Ruiz et al. (2025), en una revisión sistemática centrada en las implicaciones éticas de la inteligencia artificial generativa en la educación superior, encuentran un patrón que las organizaciones deberían tomar como un dato relevante. De acuerdo con su revisión, la falta de marcos regulatorios claros y de formación ética explícita en torno al uso de estas herramientas es una de las categorías de riesgo más recurrentes en la literatura académica reciente. Su análisis, en el que se revisaron más de 40 referencias publicadas entre 2023 y 2025, concluye que integrar la ética y la alfabetización en IA generativa dentro de los programas formativos es una necesidad, lejos de ser un complemento opcional, esto para evitar que la formación continua se limite a enseñar el manejo técnico de la herramienta sin desarrollar el criterio necesario para usarla de forma responsable.

4.5 UNIVERSIDAD, EMPRESA Y TRANSICIÓN AL TRABAJO

El puente entre la formación universitaria y el mercado laboral siempre ha sido un punto de fricción; sin embargo, la inteligencia artificial generativa lo está sometiendo a una presión particular. Diaz Ancco et al. (2024) documentan que las instituciones de educación superior enfrentan el reto de integrar la IA en sus procesos formativos justo cuando el mercado laboral ya exige que los egresados dominen estas herramientas desde el primer día de trabajo, situación que deja a las universidades compitiendo contra un reloj que corre más rápido que sus propios ciclos de actualización curricular.

Desde la perspectiva institucional, Ricra Ruiz et al. (2025) documentan un patrón similar. Entre los hallazgos más consistentes de su revisión sistemática se encuentra la existencia de desafíos institucionales significativos para integrar la inteligencia artificial generativa de forma coherente en los planes de estudio, junto con una percepción todavía dispar dentro de la propia comunidad universitaria sobre la manera en que debería hacerse. Como resultado, y tal como lo documenta también Cerezo Arreola (2025) en el contexto mexicano, buena parte del aprendizaje real sobre estas herramientas ocurre fuera del aula, de manera informal, entre estudiantes que ya las usan de forma cotidiana sin que exista todavía una estructura curricular que oriente ese uso.

Frente a este panorama de desajuste institucional, el caso de “Mi Diario Digital de Aprendizaje”, documentado por Robles Ornelas y Páez López (2026), ofrece un contraste. Dicho proyecto nació de la identificación directa de una necesidad por parte de quienes estaban más

cerca del problema, sin esperar a que existiera una política curricular formal sobre reflexión académica y metacognición, y se implementó como una herramienta funcional antes de que cualquier estructura institucional la respaldara de manera oficial. Con este caso se puede ver que el puente entre universidad y empresa no siempre tiene que construirse desde arriba, a la espera de que las instituciones se pongan al día; en muchos casos se construye desde abajo, a través de soluciones concretas que después la institución termina por adoptar o formalizar.

4.6 EL NUEVO PERFIL PROFESIONAL

Lo desarrollado hasta aquí converge en un mismo retrato. El perfil profesional que hoy resulta más competitivo ya no se define únicamente por su especialidad técnica; lo que lo define es la manera en que combina esa especialidad con el dominio crítico de la inteligencia artificial. Cerezo Arreola (2025) lo resume de forma clara al señalar que lo que distingue a un profesional competitivo es la capacidad de supervisar la IA, refinarla y aplicarla a problemas complejos, combinándola con juicio ético, creatividad y comunicación, más que el simple uso de la herramienta.

Una lectura similar se desprende del *Future of Jobs Report 2025*, ahora a escala de todo el mercado laboral global, puesto que las organizaciones que buscan sobrevivir a la transformación tecnológica de aquí a 2030 ya no están buscando personas que sepan hacer una sola cosa muy bien; lo que buscan son personas capaces de combinar competencias técnicas y humanas de forma adaptable, en un contexto en el que ambas seguirán cambiando (World Economic Forum, 2025). Ese es el nuevo perfil profesional que atraviesa esta primera parte del capítulo. No corresponde al trabajador reemplazado por la máquina ni al que solo aprendió a usarla, ya que se trata de quien construyó de manera deliberada un capital humano híbrido, capaz de sostenerse en el tiempo mientras la tecnología que lo rodea sigue cambiando.

4.7 LA DESAPARICIÓN DE LAS FRONTERAS TRADICIONALES DEL LUGAR DE TRABAJO

Durante generaciones, “ir a trabajar” significó desplazarse físicamente hacia un lugar específico, en donde la oficina, además de ser un espacio funcional, era en un sentido casi literal la organización misma. Ese vínculo entre organización y lugar físico, que parecía tan natural que no llegaba a cuestionarse, se ha ido disolviendo de manera acelerada. La pandemia que aceleró el trabajo remoto no es la única explicación de este proceso, puesto que fue apenas el catalizador que expuso una tendencia que venía gestándose desde antes.

Para entender por qué esta disolución tiene un carácter más estructural que coyuntural, Lee et al. (2022) ofrecen un marco útil, esto al describir el metaverso como un espacio mixto físico-virtual en donde múltiples usuarios pueden interactuar de manera concurrente con un entorno generado por computadora y entre sí, además de considerarlo el siguiente hito importante del ciberespacio actual. Si bien dicha definición fue pensada originalmente para el consumo masivo y el entretenimiento, describe bien lo que ya empieza a ocurrir dentro de las organizaciones, en donde el espacio de trabajo deja de tener una ubicación única y se convierte en una superposición de capas físicas y digitales que coexisten.

Ball (2022) llega a una conclusión compatible, aunque desde un ángulo más orientado a la infraestructura que a la interacción social, ya que define lo que él llama el Metaverso como una red masivamente escalada e interoperable de mundos virtuales tridimensionales renderizados en tiempo real, que pueden ser experimentados de manera sincrónica y persistente por un número prácticamente ilimitado de usuarios, cada uno con su propio sentido de presencia y con continuidad de datos, es decir, de identidad, historial, objetos y comunicaciones. Trasladada al terreno organizacional, esta definición trae consigo una consecuencia de fondo, la cual consiste en que un colaborador ya no necesita estar en un lugar determinado para que su presencia, su historial de trabajo y sus interacciones con el equipo mantengan continuidad; es así como la frontera que antes definía “estar en la oficina” o “estar fuera de ella” deja de ser la variable relevante.

4.8 TRABAJO REMOTO, HÍBRIDO Y DISTRIBUIDO

Estos tres términos suelen usarse de forma intercambiable, aunque no son equivalentes. El trabajo remoto describe la ausencia de un espacio físico compartido, mientras que el híbrido

combina momentos presenciales con momentos remotos, por lo general bajo algún esquema definido por la organización. Por su parte, el trabajo distribuido, el más radical de los tres, no asume que exista una oficina central de referencia en absoluto; en su lugar, la organización opera desde su propio diseño como una red de nodos dispersos geográficamente.

Las preferencias de las personas por estos esquemas están bien documentadas y se repiten en distintas mediciones. Tal es el caso de una encuesta de Gallup, citada en el reporte de estadísticas de trabajo híbrido de Zoom (2025), la cual encontró que seis de cada diez empleados en puestos en los que el trabajo remoto es técnicamente posible prefieren un esquema híbrido. Una tercera parte prefiere trabajar completamente a distancia y menos del 10 % elegiría regresar a un esquema totalmente presencial si tuviera la opción. El mismo informe documenta que, desde 2021, quienes trabajan de forma presencial reportan de manera sistemática menor satisfacción con sus interacciones laborales que quienes trabajan en esquemas híbridos o remotos, hallazgo que contradice la idea de que la presencia física garantiza, por sí sola, mejores relaciones de equipo.

En su revisión sistemática sobre el metaverso en contextos educativos, Feng et al. (2024) documentan un patrón que también se puede aplicar al terreno organizacional, ya que identificaron 37 estudios desde 2008 que exploran cómo los entornos virtuales tridimensionales y los avatares, usados originalmente en plataformas como Second Life, fueron efectivos para sostener distintas metodologías de trabajo colaborativo y mejorar la experiencia de quienes participaban en ellos a distancia. Un aspecto relevante de este hallazgo es su cronología, puesto que la posibilidad técnica de sostener colaboración distribuida con sentido de presencia compartida lleva más de década y media de desarrollo. Lo que cambió recientemente fue, sobre todo, la disposición organizacional a adoptar esa tecnología como norma y ya no como excepción.

Este tránsito de lo remoto a lo distribuido tiene una implicación que muchas organizaciones aún no terminan de asimilar, la cual consiste en que, cuando el trabajo distribuido se convierte en el diseño por defecto en lugar de una adaptación temporal, cambia también la manera en que se definen los equipos, los horarios y hasta la cultura organizacional.

4.9 ESPACIOS FÍSICOS, DIGITALES E INMERSIVOS

Resulta tentador ordenar estos tres tipos de espacio como si fueran una escala evolutiva, primero lo físico, después lo digital y al final lo inmersivo; sin embargo, la evidencia apunta en otra dirección, ya que las organizaciones más efectivas aprenden a combinarlos según lo que exige cada actividad, en lugar de sustituir un tipo de espacio por otro. Hay interacciones para las que el espacio físico sigue siendo insustituible, como la confianza que se construye al compartir un café o la lectura del lenguaje corporal en una negociación delicada, mientras que la coordinación cotidiana la resuelve con una eficiencia razonable el espacio digital tradicional, conformado por videollamadas, documentos compartidos y mensajería; por su parte, el espacio inmersivo, es decir, lo que Ball (2022) describe como mundos tridimensionales renderizados en tiempo real, abre una tercera posibilidad que ninguno de los otros dos cubre bien, la cual tiene que ver con la sensación de presencia compartida en un entorno común sin necesidad de coincidir físicamente.

Para que este tercer tipo de espacio funcione a escala organizacional, Lee et al. (2022) identifican tres habilitadores tecnológicos críticos, los cuales son las redes, los sistemas y los usuarios. Las redes deben soportar la latencia y el ancho de banda que exige la renderización en tiempo real y los sistemas tienen que resolver la interoperabilidad entre plataformas distintas, mientras que los usuarios, el elemento más difícil de estandarizar, deben desarrollar la alfabetización necesaria para desenvolverse con naturalidad en un entorno que todavía les resulta poco familiar. Sin estos tres elementos alineados, el espacio inmersivo se queda en una promesa tecnológica que no llega a convertirse en una herramienta organizacional real.

El trabajo de Bailenson (2021) ayuda a explicar por qué el espacio digital tradicional, a pesar de su eficiencia, no logra sustituir del todo ni al espacio físico ni al inmersivo. Su investigación sobre lo que llama sobrecarga no verbal documenta que la videollamada convencional exige un esfuerzo cognitivo considerable para producir e interpretar señales no verbales de forma artificial, tal es el caso de mantener contacto visual con una cámara en lugar de con una persona, permanecer dentro del encuadre y verse a uno mismo constantemente en pantalla. Dicho esfuerzo, sostenido durante horas de reuniones consecutivas, explica buena parte de la fatiga que muchas organizaciones ya identifican como un costo oculto del trabajo remoto intensivo. Cabe destacar que ni el espacio físico ni el inmersivo comparten exactamente ese mismo problema, aunque por razones distintas, puesto que en el primero las señales no verbales ocurren de forma

natural y el segundo, al menos en teoría, permite representarlas a través de un avatar sin la carga adicional de la autovigilancia constante.

4.10 LA ORGANIZACIÓN SIN FRONTERAS GEOGRÁFICAS

Cuando el espacio de trabajo deja de estar anclado a un lugar, la geografía deja de ser, por primera vez en la historia moderna del trabajo, una variable determinante en decisiones que antes dependían por completo de ella, como lo son dónde contratar talento, dónde ubicar un equipo o qué zona horaria define el horario laboral “normal” de la organización.

Esta transición tiene implicaciones que rebasan lo logístico, ya que reconfigura el propio concepto de organización. Ball (2022) advierte que el metaverso, y por extensión la infraestructura organizacional que se construye sobre lógicas similares, presenta una oportunidad para usuarios y plataformas, pero también para nuevas reglas, estándares y cuerpos de gobernanza que hasta ahora no existían, esto debido a que los marcos legales y culturales tradicionales se diseñaron pensando en organizaciones ancladas a un territorio específico. En este sentido, una empresa que opera sin fronteras geográficas fijas tiene que resolver preguntas que antes ni siquiera se planteaba, entre ellas bajo qué legislación laboral opera cada colaborador, cómo se construye una cultura compartida entre personas que nunca coinciden en un mismo huso horario y cómo se garantiza la equidad entre quienes tienen acceso a una infraestructura digital robusta y quienes no.

Los datos de Deloitte (2025) permiten ver una de las fricciones que pueden acompañar a esta reconfiguración. En su informe *Global Human Capital Trends* se encontró que más de la mitad de los trabajadores y líderes encuestados en 93 países expresa preocupación por la creciente dificultad para distinguir con claridad qué trabajo realiza una persona y qué trabajo queda mediado por sistemas digitales y de inteligencia artificial, ambigüedad que puede acentuarse cuando la organización deja de operar desde un espacio físico compartido. Dicha ambigüedad difícilmente se resuelve solo con una mejor tecnología de coordinación, por lo que la organización tiene que redefinir de forma explícita qué significa pertenecer a un equipo cuando la geografía deja de ser el elemento que, históricamente, definía sus límites.

4.11 NUEVAS FORMAS DE PERTENENCIA ORGANIZACIONAL

Uno de los cambios más profundos, y de los menos visibles en las conversaciones sobre transformación digital, tiene que ver con lo que ocurre con el sentido de pertenencia cuando desaparece el espacio físico compartido. Durante mucho tiempo, buena parte de la identidad organizacional se construía ahí mismo, ya fuera en los pasillos, en las conversaciones informales junto al café o en la simple repetición diaria de compartir un mismo edificio con las mismas personas.

Feng et al. (2024) sugieren que la claridad conceptual sobre la manera en que el metaverso puede sostener experiencias de comunidad seguirá evolucionando junto con el desarrollo tecnológico. Los autores también señalan de forma explícita que la preparación de quienes lideran estos entornos, docentes en su estudio y líderes organizacionales en el contexto que aquí se analiza, necesita mucha más atención de la que ha recibido hasta ahora. Se trata de una advertencia relevante, ya que el uso de la tecnología para sostener presencia compartida a distancia ya existe y sigue avanzando; sin embargo, la tecnología por sí sola no resuelve la construcción de un sentido de pertenencia real de dentro de ese entorno.

El caso de “Mi Diario Digital de Aprendizaje”, documentado por Robles Ornelas y Páez López (2026), ofrece una pista sobre la manera en que podría construirse ese sentido de pertenencia cuando el espacio físico compartido ya no está garantizado. En lugar de intentar replicar la experiencia de un salón de clases a distancia, el proyecto creó un ritual digital propio, el cual consistía en el registro diario y reflexivo del propio aprendizaje; según lo reportan los estudiantes participantes, dicho ritual generó un sentido de continuidad y autoconciencia que la simple asistencia presencial no necesariamente producía. Se trata de un ejemplo, a pequeña escala, de un principio que probablemente aplica también al contexto organizacional, el cual consiste en que la pertenencia en un entorno distribuido no se recupera imitando lo que antes ocurría en la oficina física; lo que hace falta es diseñar de forma deliberada nuevos rituales compartidos, propios del entorno digital, que cumplan la misma función psicológica de una manera distinta, lo cual requiere una intención organizacional explícita y sostenida en el tiempo sobre la forma

en que se cultivan la confianza, la identidad compartida y el sentido de comunidad cuando ya no se puede dar por sentado que las personas coincidan físicamente. Es probable que las organizaciones que atiendan esta distinción de manera temprana enfrenten menos dificultades que aquellas que se limiten a trasladar sus prácticas presenciales a una pantalla sin rediseñar los mecanismos que sostienen la pertenencia.