ISBN: 978-631-6557-84-1

Recibido:6 de abril de 2026 / Aceptado: 4 de junio de 2026 / Publicado: 20 de junio de 2026
Área: Ciencias Sociales - Administración

CAPÍTULO 8

MÁS ALLÁ DE LAS PANTALLAS: REDISEÑANDO LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO EN LA ERA DEL TRABAJO HÍBRIDO

Beyond the screens: redesigning organizational culture and commitment in the era of hybrid work

José Luis Villegas Chumpitaz, Nataly Cárdenas Carrión, Wilfredo Pablo Quiroz Cristobal, Juan Francisco Vento Rojas, Erick Eduardo Aguilar Álvarez
DOI: 10.55204/pmea.134.c217

José Luis Villegas Chumpitaz[1] *0000-0002-9773-470X*
jvillegas@untels.edu.pe
Nataly Cárdenas Carrión[2] *0000-0003-2632-7100*
ncardenas@untels.edu.pe
Wilfredo Pablo Quiroz Cristobal[3] *0000-0003-2137-4688*
wquirozc@unmsm.edu.pe
Juan Francisco Vento Rojas[4] *0000-0002-8857-5882*
j.ventor@uigv.edu.pe
Erick Eduardo Aguilar Álvarez[5] *0009-0003-8627-1951*
erick.aguilar@pucp.edu.pe

[1]Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Facultad de Ingeniería y Gestión. Villa el Salvador, Lima, Perú.
[2]Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Facultad de Administración de Empresas. Villa el Salvador, Lima, Perú.
[3]Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas. Lima, Perú.
[4]Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Facultad de Ciencias Contables y Finanzas Corporativas. Lima, Perú.
[5]Universidad Nacional de Cajamarca, Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas. Cajamarca, Perú.

Resumen: Introducción: La transformación digital y la consolidación del trabajo remoto e híbrido han reconfigurado las dinámicas organizacionales, generando oportunidades de flexibilidad y colaboración, pero también desafíos para la cultura, la confianza y el sentido de pertenencia. Objetivo: Analizar cómo los modelos de trabajo híbrido transforman la cultura organizacional y los mecanismos mediante los cuales las organizaciones sostienen el compromiso, la confianza y la cohesión de equipos distribuidos. Métodos: Se realizó una revisión sistemática de literatura de estudios publicados entre 2019 y 2026, siguiendo PRISMA 2020. Se consultaron Scopus, Web of Science, ScienceDirect, IEEE Xplore y fuentes complementarias;

ISBN: 978-631-6557-84-1

tras las fases de identificación, cribado y elegibilidad, se incluyeron 19 artículos. Resultados: La evidencia muestra que el trabajo híbrido constituye una transformación sociotécnica. La tecnología facilita la coordinación, pero no sustituye los procesos sociales de construcción de identidad, confianza y pertenencia. Se identificaron como ejes críticos el diseño del trabajo, la cultura adaptativa, el liderazgo basado en confianza y la conexión organizacional. Conclusiones: La sostenibilidad del trabajo híbrido depende de integrar capacidades digitales con prácticas de liderazgo, comunicación y gestión cultural centradas en las personas. A partir de la síntesis se propone el modelo conceptual "Arquitectura de la confianza en organizaciones híbridas".

Palabras clave: *trabajo híbrido, cultura organizacional, compromiso organizacional, confianza organizacional, liderazgo digital, sentido de pertenencia.*

Abstract: Introduction: Digital transformation and the consolidation of remote and hybrid work have reshaped organizational dynamics, creating opportunities for flexibility and collaboration while introducing challenges for culture, trust, and employees' sense of belonging. Objective: To analyze how hybrid work models transform organizational culture and the mechanisms through which organizations sustain commitment, trust, and cohesion in distributed teams. Methods: A systematic literature review of studies published between 2019 and 2026 was conducted following PRISMA 2020. Scopus, Web of Science, ScienceDirect, IEEE Xplore, and complementary sources were searched; 19 articles were included after identification, screening, and eligibility assessment. Results: Evidence indicates that hybrid work is a sociotechnical transformation. Technology facilitates coordination but does not replace the social processes through which identity, trust, and belonging are built. Critical dimensions include work design, adaptive culture, trust-based leadership, and organizational connection. Conclusions: Sustainable hybrid work requires integrating digital capabilities with leadership, communication, and cultural management practices centered on people. Based on the synthesis, the conceptual model "Architecture of Trust in Hybrid Organizations" is proposed.

Keywords: *hybrid work, organizational culture, organizational commitment, organizational trust, digital leadership, sense of belonging.*

1. INTRODUCCIÓN:

La transformación digital ha generado cambios significativos en la manera en que las organizaciones diseñan sus estructuras, gestionan sus procesos y establecen mecanismos de colaboración. La incorporación de tecnologías de información y comunicación, junto con la evolución de modelos laborales más flexibles, ha modificado progresivamente la relación tradicional entre trabajo, tiempo y espacio. En este contexto, el trabajo remoto y posteriormente el trabajo híbrido han adquirido una relevancia creciente como nuevas formas de organización laboral capaces de responder a las demandas de flexibilidad, continuidad operativa y adaptación organizacional.

Durante décadas, el modelo predominante de trabajo estuvo basado en la concentración física de los colaboradores dentro de espacios organizacionales definidos. Las oficinas funcionaban no solamente como lugares para ejecutar actividades productivas, sino también como escenarios donde se construían relaciones sociales, se transmitían valores institucionales y se desarrollaban prácticas culturales mediante la interacción cotidiana. La proximidad física facilitaba la comunicación informal, la supervisión directa y el aprendizaje organizacional a través de experiencias compartidas.

Sin embargo, la expansión de las tecnologías digitales modificó esta relación entre presencia física y trabajo. La disponibilidad de plataformas colaborativas, herramientas de comu-

ISBN: 978-631-6557-84-1

nicación digital y sistemas de gestión permitió desarrollar actividades fuera de los espacios tradicionales; al mismo tiempo, la virtualidad alteró patrones de colaboración, intercambio de información y coordinación entre equipos (Gibson & Gibbs, 2006; Waizenegger et al., 2020; Yang et al., 2022).

La adopción acelerada del trabajo remoto durante la pandemia de COVID-19 consolidó esta tendencia y generó un amplio campo de investigación sobre sus efectos en las organizaciones. La literatura ha documentado beneficios vinculados con flexibilidad, autonomía y desempeño, junto con desafíos de coordinación, equilibrio vida-trabajo y condiciones de trabajo en el hogar (Allen et al., 2015; Bloom et al., 2015; Ipsen et al., 2021; Wang et al., 2021; Zhang et al., 2020).

En este escenario, uno de los principales desafíos identificados corresponde a la preservación y transformación de la cultura organizacional. Tradicionalmente, la cultura se construía mediante experiencias presenciales: conversaciones informales, interacción entre colaboradores, rituales institucionales y observación directa de comportamientos. Estos elementos permitían que los integrantes de una organización comprendieran sus valores, normas y formas de actuar, fortaleciendo progresivamente su identidad colectiva.

La transición hacia modelos híbridos modifica estos mecanismos de transmisión cultural. Aunque las tecnologías digitales permiten mantener la comunicación y la coordinación operativa, no reemplazan por sí mismas las interacciones mediante las cuales se construyen identidad, confianza y significados compartidos; por ello, la interacción social mediada por tecnología requiere un diseño organizacional deliberado (Lal et al., 2023; Schein, 2010).

Desde esta perspectiva, el trabajo híbrido debe comprenderse como un fenómeno sociotécnico donde interactúan tres dimensiones fundamentales: tecnología, organización y personas. La tecnología proporciona los medios para facilitar la colaboración; la organización establece estructuras, procesos y modelos de liderazgo; mientras que las personas construyen los significados compartidos que dan sentido al trabajo colectivo.

Dentro de este contexto, la confianza emerge como un elemento estratégico para la sostenibilidad de los modelos híbridos. La disminución de la supervisión presencial exige transitar desde modelos centrados en control hacia enfoques basados en autonomía, claridad de objetivos y responsabilidad; no obstante, la adaptación al trabajo remoto también depende de factores estructurales, comunicacionales y relacionales (Jarvenpaa & Leidner, 1999; van Zoonen et al., 2021).

A pesar del creciente interés académico sobre el trabajo remoto e híbrido, aún existen brechas relacionadas con la manera en que las organizaciones reconstruyen identidad cultural y sostienen el compromiso en entornos distribuidos. La literatura reciente muestra que el trabajo híbrido debe diseñarse como un sistema organizacional y no únicamente como una distribución de días presenciales y remotos (Bruno & Duarte, 2026).

En este sentido, resulta necesario analizar de manera integrada cómo los modelos híbridos están transformando la cultura organizacional y cuáles son los mecanismos que permiten mantener comunidades laborales sostenibles más allá de la ubicación física. Comprender esta transformación resulta relevante tanto para la investigación académica como para la gestión organizacional, debido a que las empresas enfrentan el desafío de equilibrar eficiencia digital con conexión humana.

ISBN: 978-631-6557-84-1

Por ello, el presente capítulo tiene como objetivo analizar, mediante una revisión de literatura científica, la relación entre trabajo híbrido, cultura organizacional, compromiso laboral, confianza y liderazgo en equipos distribuidos. A partir de la evidencia revisada, se busca identificar los principales desafíos y oportunidades asociados con la construcción de culturas organizacionales adaptativas, proponiendo un modelo integrador denominado "Arquitectura de la confianza en organizaciones híbridas", orientado a comprender cómo las organizaciones pueden fortalecer la pertenencia y el compromiso en la nueva era del trabajo.

2. METODOLOGÍA:

El presente capítulo se desarrolla mediante una revisión de literatura científica con un enfoque sistemático, cuyo propósito es identificar, analizar y sintetizar los principales aportes académicos relacionados con la transformación de la cultura organizacional en contextos de trabajo remoto e híbrido. Este enfoque permite integrar evidencia científica existente, identificar tendencias de investigación y reconocer vacíos de conocimiento respecto a la construcción de confianza, compromiso y sentido de pertenencia en equipos distribuidos.

La revisión se estructuró siguiendo los lineamientos de PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), con el propósito de asegurar transparencia, trazabilidad y consistencia en la identificación, selección y síntesis de los estudios (Page et al., 2021).

La metodología adoptada superó una revisión narrativa tradicional mediante un proceso estructurado orientado a reducir sesgos en la selección de fuentes y favorecer la reproducibilidad del análisis. Los estudios fueron evaluados a partir de las variables centrales del capítulo: trabajo híbrido, cultura organizacional, compromiso laboral, confianza organizacional y liderazgo en equipos distribuidos.

2.1 Diseño de la revisión:

La investigación corresponde a una revisión sistemática de literatura de carácter descriptivo e interpretativo. Su finalidad es analizar las principales perspectivas teóricas y empíricas desarrolladas sobre el trabajo híbrido y sus implicancias organizacionales.

El proceso metodológico comprende las siguientes etapas: definición del problema de investigación, diseño de estrategia de búsqueda bibliográfica, aplicación de criterios de selección, evaluación de estudios, extracción de información y síntesis de hallazgos.

2.2 Preguntas de investigación:

RQ1. ¿Cómo ha evolucionado la literatura científica sobre los modelos de trabajo remoto e híbrido en las organizaciones?

RQ2. ¿Qué transformaciones genera el trabajo híbrido en los mecanismos tradicionales de construcción y transmisión de cultura organizacional?

RQ3. ¿Cuáles son los principales factores que influyen en el sentido de pertenencia y compromiso organizacional dentro de equipos distribuidos?

RQ4. ¿Qué papel desempeñan la confianza y el liderazgo en la gestión efectiva de equipos remotos e híbridos?

RQ5. ¿Qué prácticas organizacionales han sido identificadas como facilitadoras de culturas híbridas sostenibles?

ISBN: 978-631-6557-84-1

2.3 Estrategia de búsqueda bibliográfica:

La búsqueda de literatura científica se realizó en Scopus, Web of Science, ScienceDirect e IEEE Xplore, complementada con búsquedas en Google Scholar, revisión de referencias y otras fuentes académicas pertinentes. Esta combinación permitió ampliar la cobertura del corpus sin perder el foco en publicaciones científicas revisadas por pares.

La estrategia de búsqueda se construyó mediante cuatro dimensiones: modalidad laboral, cultura organizacional, compromiso laboral y gestión de equipos. Se emplearon términos en inglés y operadores booleanos para articular las categorías centrales del estudio.

Ecuación de búsqueda aplicada en Scopus:

TITLE-ABS-KEY((remote work.ᵒR "hybrid work.ᵒR "telework.ᵒR "distributed work") AND (.ᵒrganizational culture.ᵒR .ᵒrganizational identity.ᵒR "digital culture") AND (.ᵉᵐployee engagement.ᵒR .ᵒrganizational commitment.ᵒR "sense of belonging") AND ("virtual teams.ᵒR "trust.ᵒR "digital leadership"))

2.4 Criterios de inclusión y exclusión:

Tabla 1

Criterios de inclusión y exclusión de estudios

Criterio	Inclusión	Exclusión
Base de datos	Scopus, Web of Science, ScienceDirect, IEEE Xplore y fuentes académicas complementarias	Fuentes no académicas o sin respaldo científico
Tipo de documento	Artículos científicos y revisiones revisadas por pares	Blogs, noticias e informes comerciales
Área temática	Gestión, negocios, comportamiento organizacional y ciencias sociales	Estudios exclusivamente técnicos
Idioma	Inglés y español	Publicaciones sin información suficiente
Periodo	2019–2026 y antecedentes teóricos previos cuando resultaron indispensables	Estudios fuera del alcance temporal o conceptual

2.5 Proceso de selección mediante PRISMA:

Identificación: se recuperaron 1,284 registros en bases de datos y 36 registros adicionales provenientes de otras fuentes, para un total inicial de 1,320 registros.

Cribado: se eliminaron 210 registros duplicados. Los 1,110 registros restantes fueron evaluados por título y resumen, excluyéndose 812 por falta de relación temática, tipo de documento no elegible o periodo de estudio.

Elegibilidad: se evaluaron 298 documentos a texto completo; 279 fueron excluidos por no cumplir los criterios de elegibilidad definidos, principalmente por falta de relación con los objetivos, información insuficiente o contexto no aplicable.

Inclusión: la síntesis final integró 19 artículos que cumplieron los criterios definidos y fueron incorporados al análisis cualitativo de la revisión.

 ISBN: 978-631-6557-84-1

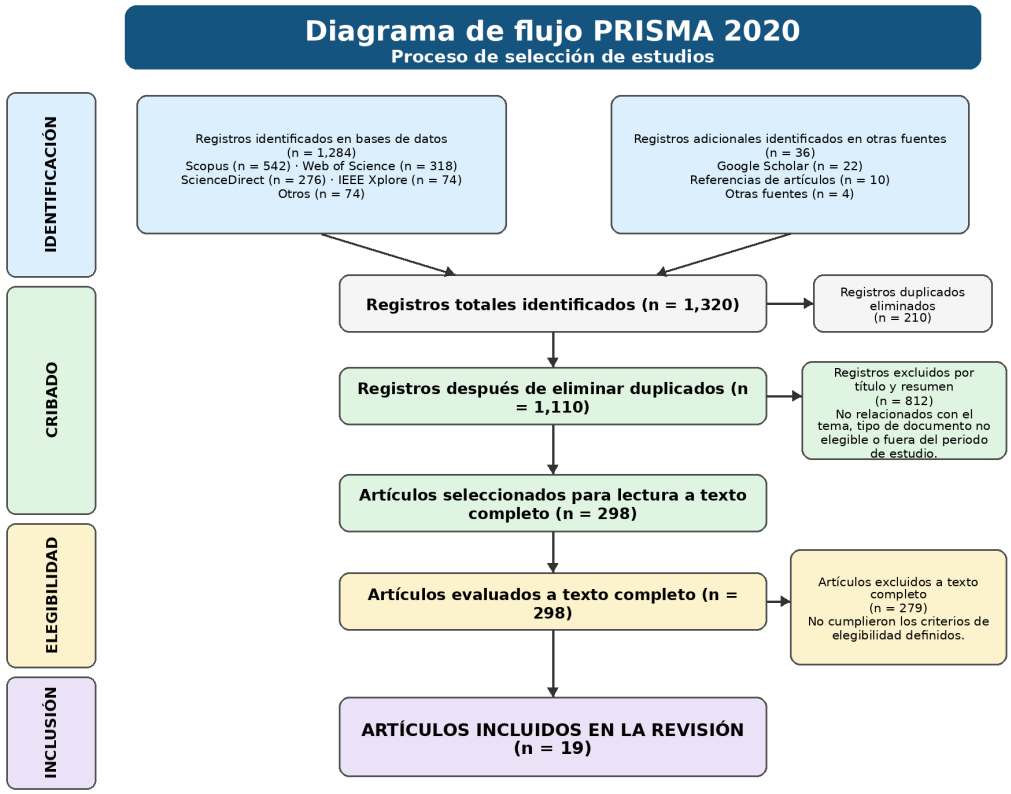


Figura 1

Diagrama de flujo PRISMA del proceso de selección de estudios

2.6 Matriz de extracción y análisis bibliográfico:

La información obtenida durante el proceso de selección de estudios se organizó mediante una matriz de extracción bibliográfica, cuyo propósito fue sistematizar las características principales de cada investigación seleccionada y facilitar el análisis comparativo de los hallazgos.

La matriz permitió identificar patrones, tendencias y diferencias entre los estudios revisados, relacionando cada investigación con las preguntas planteadas y con las categorías temáticas definidas: transformación del trabajo híbrido, cultura organizacional, compromiso laboral, confianza y liderazgo en equipos distribuidos.

La extracción de información se realizó considerando variables bibliográficas, metodológicas y conceptuales de cada estudio, lo que permitió valorar su contribución al desarrollo de la revisión.

Tabla 2

Campos considerados en la matriz de extracción bibliográfica

Campo de análisis	Descripción
Autor(es)	Identificación de los investigadores responsables del estudio.
Año de publicación	Fecha de publicación del artículo científico.
Título del estudio	Nombre completo de la investigación analizada.
Revista científica	Revista donde fue publicado el artículo.
Base de datos	Fuente de indexación como Scopus o Web of Science.
Cuartil / impacto	Indicadores bibliométricos de calidad científica.
País o contexto del estudio	Ubicación geográfica o contexto organizacional.
Objetivo de investigación	Propósito principal planteado por los autores.
Metodología	Enfoque cuantitativo, cualitativo, mixto, revisión o estudio conceptual.

ISBN: 978-631-6557-84-1

Campo de análisis	Descripción
Muestra / participantes	Características y tamaño de la población analizada.
Variables principales	Factores estudiados como trabajo híbrido, cultura, compromiso, confianza o liderazgo.
Principales hallazgos	Resultados más relevantes obtenidos.
Limitaciones identificadas	Restricciones metodológicas reportadas.
Aporte al capítulo	Relación del artículo con las categorías de análisis.

Tabla 3

Matriz sintética de estudios representativos

Autor	Revista	Método	Variables analizadas	Principales hallazgos	Categoría temática
Wang et al. (2021)	Applied Psychology	Empírico	Trabajo remoto, diseño del trabajo, apoyo organizacional	La efectividad del trabajo remoto depende del diseño laboral y soporte institucional	Trabajo híbrido
Allen et al. (2015)	Psychological Science in the Public Interest	Revisión	Teletrabajo, productividad, satisfacción	Los efectos del teletrabajo dependen del contexto organizacional	Transformación laboral
Choudhury et al. (2021)	Strategic Management Journal	Empírico	Flexibilidad geográfica, desempeño	Los modelos distribuidos requieren estructuras adecuadas de gestión	Trabajo distribuido
Jarvenpaa y Leidner (1999)	Organization Science	Empírico	Equipos virtuales, comunicación, confianza	La confianza es esencial para equipos distribuidos	Confianza organizacional
Edmondson (1999)	Administrative Science Quarterly	Empírico	Seguridad psicológica, aprendizaje	La confianza favorece colaboración y aprendizaje colectivo	Liderazgo y cultura

2.7 Proceso de análisis de la información:

Transformación del trabajo y modelos híbridos: incluye estudios sobre evolución del teletrabajo, flexibilidad laboral, diseño del trabajo y productividad.

Cultura organizacional en ambientes distribuidos: comprende investigaciones sobre valores, identidad organizacional, adaptación cultural y prácticas institucionales.

Compromiso laboral y sentido de pertenencia: analiza employee engagement, vínculo psicológico y conexión emocional con la organización.

Confianza y liderazgo híbrido: incorpora estudios sobre equipos virtuales, liderazgo digital, autonomía y seguridad psicológica.

2.8 Síntesis metodológica:

La matriz de extracción permitió transformar la información individual de cada artículo en conocimiento integrado, facilitando la identificación de tendencias, relaciones conceptuales y vacíos de investigación. Los resultados obtenidos sirvieron como fundamento para la construcción del modelo conceptual denominado “Arquitectura de la confianza en organizaciones híbridas”.

2.9 Estrategia de análisis de resultados:

Transformación del trabajo y modelos híbridos: se analizó la evolución del trabajo remoto, la flexibilidad laboral y las nuevas configuraciones organizacionales.

Cultura organizacional en ambientes distribuidos: se examinó la transmisión de valores, la identidad y las prácticas culturales.

Compromiso laboral y sentido de pertenencia: se analizó la conexión emocional entre los colaboradores y la organización.

ISBN: 978-631-6557-84-1

Confianza y liderazgo en equipos virtuales: se estudiaron las competencias necesarias para gestionar equipos distribuidos.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

La revisión de literatura permitió identificar las principales tendencias, enfoques y hallazgos desarrollados por la comunidad científica respecto a la transformación del trabajo remoto e híbrido y sus implicancias sobre la cultura organizacional, el compromiso laboral, la confianza y el liderazgo en equipos distribuidos. La evidencia analizada muestra una evolución desde investigaciones centradas en productividad y desempeño hacia estudios orientados a comprender dimensiones humanas como identidad, pertenencia, cultura y relaciones laborales.

3.1 Evolución de la investigación sobre trabajo remoto e híbrido:

La literatura evidencia que el trabajo remoto no constituye un fenómeno completamente nuevo; sin embargo, su adopción masiva durante la pandemia impulsó una nueva etapa de investigación. Los estudios han evolucionado desde el análisis de productividad, satisfacción y autonomía hacia configuraciones híbridas donde la retención, el diseño del trabajo y la sostenibilidad organizacional adquieren mayor relevancia (Bloom et al., 2024; Choudhury et al., 2021).

3.2 Caracterización de los estudios revisados:

Los estudios identificados presentan diferentes enfoques metodológicos. Se reconocen investigaciones cuantitativas orientadas a medir relaciones entre variables organizacionales, estudios cualitativos enfocados en experiencias de colaboradores y revisiones sistemáticas que permiten comprender la evolución del campo.

3.3 Transformación del trabajo y modelos híbridos:

Los estudios revisados coinciden en que el trabajo híbrido representa una transformación organizacional y no únicamente un cambio de ubicación laboral. Sus beneficios incluyen flexibilidad, autonomía y continuidad operativa, pero su efectividad depende del diseño del trabajo y de mecanismos de coordinación ajustados al contexto (Bloom et al., 2024; Wang et al., 2021).

3.4 Cultura organizacional en ambientes distribuidos:

La literatura evidencia que la cultura organizacional se construye mediante valores, supuestos, prácticas y experiencias compartidas. En ambientes distribuidos, la reducción de interacciones informales puede fragmentar redes de colaboración, por lo que la transmisión cultural requiere mecanismos intencionales de comunicación, socialización y coordinación (Cameron & Quinn, 2011; Schein, 2010; Yang et al., 2022).

3.5 Compromiso laboral y sentido de pertenencia:

Los resultados muestran que el trabajo híbrido puede fortalecer la autonomía, pero también generar desconexión cuando la interacción se limita al cumplimiento de tareas. La pertenencia y la identificación organizacional dependen de relaciones sociales, apoyo percibido y oportunidades de conexión, elementos especialmente sensibles en configuraciones híbridas (Urrila et al., 2025; Wiesenfeld et al., 2001).

 ISBN: 978-631-6557-84-1

3.6 Confianza y liderazgo en equipos virtuales:

La confianza emerge como un factor crítico para la sostenibilidad de los equipos distribuidos. La literatura señala una transición desde modelos basados en supervisión presencial hacia enfoques fundamentados en autonomía, objetivos claros y responsabilidad compartida, con un liderazgo capaz de generar estructuras de apoyo y seguridad psicológica (Edmondson, 1999; Hoch & Kozlowski, 2014; Jarvenpaa & Leidner, 1999).

3.7 Síntesis de hallazgos principales:

Tabla 4

Síntesis de hallazgos principales

Hallazgo	Descripción
El trabajo híbrido es una transformación organizacional	Implica cambios en procesos, cultura, liderazgo y relaciones laborales.
La tecnología es necesaria pero insuficiente	Las herramientas digitales facilitan la colaboración, pero no sustituyen los vínculos humanos.
La cultura requiere adaptación	Las organizaciones deben crear nuevos mecanismos para transmitir valores e identidad.
La confianza es un elemento crítico	Los equipos distribuidos requieren autonomía y gestión basada en resultados.
El liderazgo debe evolucionar	Los líderes deben fortalecer comunicación, conexión y compromiso.

3.8 Tendencias emergentes identificadas:

De teletrabajo hacia trabajo híbrido sostenible: la investigación actual analiza modelos permanentes de organización laboral.

Mayor interés en variables humanas: los estudios recientes priorizan cultura, bienestar, compromiso y experiencia del colaborador.

Incremento del liderazgo digital: los equipos distribuidos requieren nuevas competencias directivas.

Importancia de la confianza organizacional: la confianza aparece como mecanismo transversal de coordinación.

Construcción de culturas organizacionales digitales: las organizaciones buscan nuevas formas de identidad colectiva.

3.9 Síntesis general de resultados:

Los resultados de la revisión evidencian que el trabajo híbrido debe comprenderse como un fenómeno multidimensional donde convergen tecnología, estructura organizacional y relaciones humanas. La principal dificultad para las organizaciones no consiste únicamente en permitir el trabajo remoto, sino en mantener una cultura compartida cuando los colaboradores no interactúan diariamente en un mismo espacio físico.

Estos hallazgos constituyen la base para el desarrollo del modelo conceptual denominado 'Arquitectura de la confianza en organizaciones híbridas', orientado a explicar cómo las organizaciones pueden fortalecer la pertenencia y el compromiso en la nueva era del trabajo.

3.10 Discusión de la literatura:

Los resultados obtenidos a partir de la revisión de literatura evidencian que el trabajo híbrido representa una transformación profunda de la forma en que las organizaciones estructuran sus procesos, gestionan a sus colaboradores y construyen su identidad institucional. La

ISBN: 978-631-6557-84-1

evidencia científica analizada permite observar que la discusión sobre trabajo remoto e híbrido ha evolucionado desde una perspectiva inicialmente centrada en aspectos operativos, como productividad y eficiencia, hacia un enfoque más amplio que incorpora dimensiones culturales, sociales y humanas.

En este sentido, el trabajo híbrido no debe comprenderse únicamente como una modalidad laboral caracterizada por la combinación de actividades presenciales y virtuales, sino como un fenómeno organizacional complejo donde interactúan tecnología, procesos, liderazgo y relaciones humanas. La evidencia sobre colaboración virtual muestra que la tecnología habilita nuevas formas de interacción, pero también puede reducir conexiones espontáneas y aumentar la fragmentación de las redes internas (Waizenegger et al., 2020; Yang et al., 2022).

Por ello, el principal desafío identificado no corresponde únicamente a la capacidad tecnológica de las organizaciones, sino a su capacidad para rediseñar los mecanismos mediante los cuales construyen cultura, comunican valores y fortalecen los vínculos entre sus integrantes.

3.11 Del trabajo remoto como solución operativa hacia una transformación organizacional:

Los primeros estudios sobre teletrabajo estuvieron orientados principalmente a determinar si las actividades laborales podían desarrollarse fuera de los espacios tradicionales sin afectar el desempeño organizacional. Estos trabajos analizaron variables como productividad, satisfacción laboral, autonomía y equilibrio entre vida personal y profesional.

Sin embargo, la evolución del fenómeno evidencia que el trabajo híbrido supera la discusión inicial sobre ubicación física del trabajador. La literatura reciente plantea que la verdadera transformación se encuentra en la reorganización de las relaciones laborales, los mecanismos de coordinación y los modelos de gestión.

Desde esta perspectiva, el trabajo híbrido modifica las estructuras tradicionales basadas en presencia, supervisión directa y control visual. En su lugar, adquieren mayor importancia elementos como:

- Claridad de objetivos
- Autonomía del colaborador
- Confianza entre líderes y equipos
- Comunicación efectiva
- Gestión basada en resultados

Este cambio implica una transición desde una cultura organizacional centrada en la presencia hacia una cultura orientada al aporte, la responsabilidad y la generación de valor.

3.12 Redefinición de la cultura organizacional en ambientes híbridos:

Uno de los principales hallazgos de la revisión corresponde al impacto del trabajo híbrido sobre la cultura organizacional. Tradicionalmente, la cultura se construía mediante experiencias compartidas dentro de espacios físicos: conversaciones informales, reuniones presenciales, rituales institucionales y observación cotidiana de comportamientos.

ISBN: 978-631-6557-84-1

Desde la perspectiva de Schein (2010), la cultura organizacional se compone de artefactos visibles, valores declarados y supuestos básicos que orientan la conducta colectiva. Esta aproximación puede complementarse con el enfoque de valores en competencia, que permite comprender la cultura como una configuración de prioridades y prácticas que debe ajustarse a las exigencias del entorno (Cameron & Quinn, 2011).

No obstante, en ambientes híbridos estos mecanismos experimentan una transformación significativa. La ausencia parcial de interacción presencial reduce las oportunidades de aprendizaje informal y dificulta la transmisión espontánea de elementos culturales.

La literatura analizada no plantea que la cultura organizacional desaparezca en contextos híbridos, sino que requiere nuevos mecanismos de construcción y reproducción. Entre estos mecanismos destacan:

- Comunicación organizacional intencional
- Espacios virtuales de interacción social
- Liderazgo cercano
- Prácticas de reconocimiento
- Fortalecimiento del propósito institucional

En consecuencia, las organizaciones deben pasar de una cultura basada en proximidad física hacia una cultura basada en conexión organizacional.

3.13 Sentido de pertenencia y compromiso organizacional en equipos distribuidos:

El sentido de pertenencia representa una de las dimensiones más relevantes dentro de la discusión sobre trabajo híbrido. La evidencia reciente muestra que la alternancia entre trabajo remoto y presencial modifica las condiciones de conexión humana, intercambio de información y construcción de relaciones, lo que puede fortalecer o debilitar la experiencia de pertenencia según el diseño del modelo (Urrila et al., 2025).

Si bien los modelos híbridos pueden incrementar la autonomía y flexibilidad, también pueden generar riesgos asociados con:

- Aislamiento profesional
- Menor identificación institucional
- Reducción de vínculos sociales
- Percepción de desconexión

Por esta razón, el compromiso organizacional en ambientes híbridos requiere estrategias orientadas a fortalecer la experiencia del colaborador. La literatura distingue el compromiso como vínculo psicológico con la organización y el engagement como una forma de involucramiento activo con el rol de trabajo, ambos sensibles a las condiciones de apoyo, reconocimiento y significado (Kahn, 1990; Meyer & Allen, 1997; Saks, 2006).

ISBN: 978-631-6557-84-1

- Reconocimiento del trabajo realizado
- Participación en decisiones
- Comunicación transparente
- Interacción social
- Construcción de objetivos compartidos

El compromiso deja de depender únicamente de la presencia física y pasa a relacionarse con la percepción del colaborador respecto al significado de su trabajo y su conexión con la organización.

3.14 La confianza como infraestructura del trabajo híbrido:

Uno de los elementos centrales identificados en la literatura es el papel de la confianza como mecanismo fundamental para la coordinación de equipos distribuidos.

En modelos tradicionales, la supervisión presencial funcionaba como un mecanismo de control organizacional. Sin embargo, en entornos híbridos esta lógica pierde efectividad debido a que los líderes no pueden depender únicamente de la observación directa del trabajo.

La confianza permite establecer nuevas formas de relación basadas en autonomía, responsabilidad individual, transparencia, cumplimiento de objetivos y comunicación abierta. Sin embargo, su desarrollo no es automático: la calidad de la comunicación, la claridad del trabajo y las condiciones relacionales influyen en la adaptación a modalidades remotas e híbridas (van Zoonen et al., 2021).

- Autonomía
- Responsabilidad individual
- Transparencia
- Cumplimiento de objetivos
- Comunicación abierta

Desde esta perspectiva, la confianza puede entenderse como una infraestructura intangible que sostiene el funcionamiento del trabajo híbrido.

Cuando existe confianza organizacional, los colaboradores pueden desarrollar mayor autonomía y compromiso. Por el contrario, cuando predominan mecanismos excesivos de control, pueden generarse efectos negativos como presión laboral, disminución de motivación y deterioro de la relación entre colaboradores y líderes.

3.15 Transformación del liderazgo en organizaciones híbridas:

La revisión evidencia que el trabajo híbrido modifica significativamente el rol tradicional del liderazgo.

ISBN: 978-631-6557-84-1

En modelos presenciales, gran parte de la gestión estaba relacionada con coordinación directa, supervisión y resolución inmediata de problemas mediante interacción física. En ambientes híbridos, los líderes requieren desarrollar nuevas competencias orientadas a mantener cohesión y alineamiento.

Entre las competencias identificadas destacan la comunicación digital efectiva, la inteligencia emocional, la capacidad de generar confianza, la gestión por objetivos, el acompañamiento del equipo y la creación de seguridad psicológica. Estas competencias son coherentes con la literatura sobre e-leadership y liderazgo de equipos virtuales, que subraya la necesidad de combinar dirección, apoyo estructural y liderazgo compartido (Contreras et al., 2020; Hoch & Kozlowski, 2014).

- Comunicación digital efectiva
- Inteligencia emocional
- Capacidad de generar confianza
- Gestión por objetivos
- Acompañamiento del equipo
- Creación de seguridad psicológica

El líder híbrido deja de ser únicamente un administrador de tareas y se convierte en un facilitador de conexiones organizacionales.

Su responsabilidad principal consiste en crear condiciones para que los equipos puedan colaborar, mantener identidad colectiva y alcanzar objetivos compartidos independientemente de la ubicación física.

3.16 Modelo integrador: Arquitectura de la confianza en organizaciones híbridas:

A partir de la discusión de la literatura, se propone un modelo integrador denominado **“Arquitectura de la confianza en organizaciones híbridas”**.

Este modelo plantea que la sostenibilidad del trabajo híbrido depende de la interacción entre cinco dimensiones:

1. Diseño del trabajo híbrido:

Comprende la definición de políticas, procesos, herramientas y mecanismos de coordinación necesarios para desarrollar actividades distribuidas.

2. Cultura organizacional adaptativa:

Representa la capacidad institucional para redefinir valores, prácticas y formas de interacción en ambientes donde la presencialidad deja de ser permanente.

3. Liderazgo basado en confianza:

Hace referencia a modelos de gestión orientados hacia autonomía, comunicación, acompañamiento y resultados.

ISBN: 978-631-6557-84-1

4. Sentido de pertenencia organizacional:

Incluye los mecanismos mediante los cuales los colaboradores desarrollan identificación, conexión emocional y compromiso con la organización.

5. Compromiso organizacional sostenible:

Representa el resultado de una cultura híbrida capaz de mantener motivación, participación y vínculo laboral a largo plazo.

3.17 Implicancias para la gestión organizacional:

Los hallazgos de esta revisión tienen implicancias relevantes para la gestión empresarial. Las organizaciones que implementan modelos híbridos requieren considerar que la transformación no debe limitarse a proporcionar herramientas tecnológicas.

La gestión efectiva del trabajo híbrido requiere diseñar políticas claras, fortalecer competencias digitales, establecer mecanismos de comunicación, desarrollar líderes preparados para gestionar equipos distribuidos y crear experiencias organizacionales que fortalezcan la identidad colectiva. La evidencia empírica reciente indica que los esquemas híbridos bien diseñados pueden mejorar retención y satisfacción sin deteriorar el desempeño (Bloom et al., 2024).

- Diseñar políticas claras
- Fortalecer competencias digitales
- Establecer mecanismos de comunicación
- Desarrollar líderes preparados para gestionar equipos distribuidos
- Crear experiencias organizacionales que fortalezcan la identidad colectiva.

En consecuencia, la ventaja competitiva de las organizaciones híbridas dependerá de su capacidad para combinar eficiencia tecnológica con construcción de relaciones humanas sostenibles.

3.18 Síntesis de la discusión:

La revisión de literatura permite concluir que el trabajo híbrido constituye una transformación cultural y organizacional que modifica la forma en que las empresas construyen confianza, identidad y compromiso.

La tecnología facilita la conexión, pero son las prácticas culturales y humanas las que determinan la sostenibilidad del modelo.

Por ello, el futuro del trabajo no dependerá únicamente de dónde trabajan las personas, sino de cómo las organizaciones logran mantener comunidades conectadas mediante propósito, confianza y valores compartidos.

3.19 Limitaciones y futuras líneas de investigación:

Aunque la presente revisión de literatura permite identificar tendencias relevantes sobre la transformación de la cultura organizacional en contextos de trabajo remoto e híbrido, es importante reconocer algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar sus resultados.

En primer lugar, una de las principales limitaciones corresponde a la reciente consolidación del trabajo híbrido como fenómeno organizacional. Si bien existen investigaciones previas

ISBN: 978-631-6557-84-1

sobre teletrabajo y equipos virtuales, la adopción masiva de modelos híbridos ocurrió principalmente después de la pandemia de COVID-19, por lo que parte de la evidencia científica disponible aún se encuentra en una etapa de desarrollo. Esta situación limita la disponibilidad de estudios longitudinales que permitan comprender sus efectos organizacionales a largo plazo.

En segundo lugar, la literatura revisada presenta una alta diversidad metodológica. Los estudios analizados emplean diferentes enfoques de investigación, incluyendo metodologías cuantitativas, cualitativas y revisiones sistemáticas, con muestras, contextos organizacionales y sectores económicos diversos. Esta heterogeneidad dificulta realizar comparaciones directas entre investigaciones y establecer conclusiones generalizables para todos los tipos de organizaciones.

En tercer lugar, gran parte de los estudios disponibles se concentran en determinados contextos geográficos y económicos, principalmente países con altos niveles de digitalización y madurez tecnológica. Por ello, los resultados pueden presentar diferencias cuando son aplicados en organizaciones pertenecientes a economías emergentes, instituciones públicas o sectores donde la presencialidad continúa siendo un componente esencial del trabajo.

En cuarto lugar, la revisión se enfoca principalmente en dimensiones organizacionales y humanas, como cultura, confianza, liderazgo y compromiso laboral. Si bien estos elementos representan factores críticos para comprender el trabajo híbrido, existen otras variables que pueden influir en sus resultados, tales como infraestructura tecnológica, condiciones individuales del trabajador, características del puesto y factores externos del entorno laboral.

Finalmente, debido al carácter dinámico del fenómeno estudiado, los modelos de trabajo híbrido continúan evolucionando junto con el desarrollo de nuevas tecnologías colaborativas, inteligencia artificial y nuevas formas de organización laboral. Por esta razón, los resultados deben interpretarse como una aproximación al estado actual del conocimiento y no como una representación definitiva del futuro del trabajo.

A partir de las limitaciones identificadas, se proponen diversas líneas de investigación que pueden contribuir al desarrollo del conocimiento sobre trabajo híbrido y transformación organizacional.

Una primera línea de investigación consiste en desarrollar estudios longitudinales que permitan analizar cómo evolucionan la cultura organizacional, el compromiso y la confianza durante procesos prolongados de implementación de modelos híbridos.

Este tipo de investigaciones permitiría comprender si los efectos identificados en estudios actuales representan cambios permanentes o respuestas temporales asociadas a procesos recientes de transformación laboral.

Se requiere ampliar la investigación hacia diferentes sectores económicos y tipos de organizaciones, considerando diferencias entre:

- Empresas privadas
- Instituciones públicas
- Organizaciones educativas
- Organizaciones multinacionales

 ISBN: 978-631-6557-84-1

- Pequeñas y medianas empresas

Los estudios comparativos permitirían identificar qué prácticas de gestión híbrida son transferibles y cuáles requieren adaptación según el contexto institucional.

La evolución del trabajo híbrido plantea la necesidad de profundizar en el estudio del liderazgo digital y sus competencias asociadas.

Las futuras investigaciones podrían analizar:

- Nuevas competencias directivas
- Estilos de liderazgo efectivos en ambientes híbridos
- Relación entre liderazgo digital y compromiso laboral
- Influencia del líder en la construcción de confianza organizacional

El desarrollo acelerado de herramientas basadas en inteligencia artificial plantea nuevos desafíos y oportunidades para las organizaciones.

Las investigaciones futuras podrían analizar cómo estas tecnologías influyen en:

- Comunicación organizacional
- Toma de decisiones
- Automatización de tareas
- Experiencia del colaborador
- Nuevos modelos de colaboración humano-máquina

Una línea de investigación relevante corresponde al estudio de cómo los colaboradores desarrollan identidad y pertenencia cuando gran parte de sus interacciones ocurren mediante plataformas digitales.

Se requiere profundizar en los mecanismos mediante los cuales las organizaciones pueden construir comunidades laborales digitales sólidas y mantener vínculos emocionales en equipos geográficamente dispersos.

Finalmente, resulta necesario avanzar hacia modelos integradores que consideren simultáneamente dimensiones tecnológicas, organizacionales y humanas.

Estos modelos podrían incorporar variables como:

- Madurez digital
- Cultura organizacional
- Confianza
- Liderazgo
- Bienestar laboral

ISBN: 978-631-6557-84-1

- Compromiso organizacional
- Desempeño sostenible

La investigación futura debe orientarse hacia una comprensión holística del trabajo híbrido, considerando que su éxito no depende únicamente de la capacidad tecnológica de una organización, sino de su habilidad para construir entornos laborales donde las personas puedan mantener conexión, propósito y colaboración más allá de la presencia física.

4. CONCLUSIONES:

La presente revisión de literatura permitió analizar cómo los modelos de trabajo remoto e híbrido están transformando la cultura organizacional, los mecanismos de construcción de confianza y las formas tradicionales de generar compromiso laboral. Los hallazgos evidencian que el trabajo híbrido representa un fenómeno organizacional complejo que supera la dimensión tecnológica y requiere una transformación integral de procesos, prácticas culturales y modelos de liderazgo.

En primer lugar, se concluye que el trabajo híbrido no debe interpretarse únicamente como una modalidad laboral basada en la combinación de actividades presenciales y virtuales. La evidencia científica demuestra que constituye una nueva configuración organizacional donde cambian los mecanismos de coordinación, comunicación y gestión del talento. La flexibilidad espacial proporcionada por las tecnologías digitales requiere ser acompañada por estructuras organizacionales capaces de mantener alineamiento, productividad y cohesión entre los colaboradores.

En segundo lugar, la revisión evidencia que la tecnología, aunque constituye un habilitador fundamental para la colaboración distribuida, no resulta suficiente para garantizar el éxito de los modelos híbridos. Las plataformas digitales permiten la comunicación y continuidad operativa, pero no reemplazan los procesos sociales mediante los cuales las organizaciones construyen identidad, confianza y sentido de pertenencia. Por ello, la transformación del trabajo debe abordarse desde una perspectiva sociotécnica donde interactúan tecnología, personas y cultura organizacional.

En tercer lugar, se identifica que la cultura organizacional representa uno de los principales desafíos dentro de los entornos híbridos. Los mecanismos tradicionales de transmisión cultural basados en la interacción presencial, observación cotidiana y experiencias compartidas requieren ser rediseñados. Las organizaciones necesitan desarrollar nuevas prácticas orientadas a fortalecer valores compartidos, comunicación transparente y experiencias de integración que permitan mantener una identidad colectiva aun cuando los colaboradores se encuentren distribuidos geográficamente.

En cuarto lugar, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional adquieren una relevancia estratégica en la gestión de equipos híbridos. La reducción de interacciones presenciales puede generar riesgos relacionados con aislamiento, desconexión y debilitamiento del vínculo emocional con la organización. En este contexto, las organizaciones deben implementar prácticas que promuevan reconocimiento, participación, comunicación continua y construcción de propósito compartido.

En quinto lugar, la confianza emerge como un elemento central para la sostenibilidad del trabajo híbrido. La literatura revisada muestra una transición desde modelos tradicionales basa-

 ISBN: 978-631-6557-84-1

dos en supervisión presencial hacia enfoques fundamentados en autonomía, responsabilidad y gestión orientada a resultados. La confianza permite establecer relaciones laborales más flexibles y eficientes, reduciendo la necesidad de mecanismos de control directo y fortaleciendo la capacidad de los equipos para autogestionarse.

En sexto lugar, el liderazgo organizacional requiere una evolución significativa para responder a las características de los equipos distribuidos. El líder híbrido debe desarrollar competencias relacionadas con comunicación digital, inteligencia emocional, acompañamiento, generación de confianza y construcción de seguridad psicológica. Su función deja de centrarse exclusivamente en la supervisión de tareas y se orienta hacia la creación de condiciones que permitan la colaboración, el aprendizaje y la cohesión del equipo.

A partir de la síntesis de los hallazgos, este capítulo propone el modelo conceptual denominado "Arquitectura de la confianza en organizaciones híbridas", compuesto por cinco dimensiones interrelacionadas: diseño del trabajo híbrido, cultura organizacional adaptativa, liderazgo basado en confianza, sentido de pertenencia y compromiso organizacional sostenible. Este modelo plantea que la sostenibilidad de los nuevos modelos laborales depende de la capacidad de las organizaciones para integrar eficiencia digital con conexión humana.

Finalmente, se concluye que el futuro del trabajo no estará definido únicamente por el lugar donde se desarrollan las actividades laborales, sino por la capacidad de las organizaciones para construir comunidades cohesionadas, basadas en confianza, propósito compartido y valores comunes. En consecuencia, la gestión del trabajo híbrido representa un desafío estratégico que requiere replantear la cultura organizacional y desarrollar nuevas formas de liderazgo capaces de responder a una realidad laboral más flexible, digital y distribuida.

5. FINANCIACIÓN:

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

6. CONFLICTO DE INTERESES:

Los Autores declaran que no existe conflicto de intereses.

7. CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA:

	Villegas J.	Cárdenas N.	Quiroz W.	Vento J.	Aguilar E.
Participar activamente en:					
Conceptualización	X	X	X	X	X
Análisis formal	X	X	X	X	X
Adquisición de fondos					
Investigación	X	X	X	X	X
Metodología	X	X	X	X	X
Administración del proyecto	X	X	X	X	X
Recursos	X	X	X	X	X
Redacción –borrador original	X	X	X	X	X
Redacción –revisión y edición	X	X	X	X	X
La discusión de los resultados	X	X	X	X	X
Revisión y aprobación de la versión final del trabajo.	X	X	X	X	X

8. REFERENCIAS:

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, *16*(2), 40–68. https://doi.org/10.1177/1529100615593273

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, *630*, 920–925. https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, *130*(1), 165–218. https://doi.org/10.1093/qje/qju032

Bruno, A. C. M., & Duarte, F. J. de C. M. (2026). Designing hybrid work organization in the post-pandemic era: A systematic literature review. *Work*. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/10519815261423140

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

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

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What can we expect? *Leadership*, *16*(5), 532–540. https://doi.org/10.1177/1742715020943638

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, *51*(3), 451–495. https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451

Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, *99*(3), 390–403. https://doi.org/10.1037/a0030264

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(4), 1826. https://doi.org/10.3390/ijerph18041826

Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, *10*(6), 791–815. https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791

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

Lal, B., Dwivedi, Y. K., & Haag, M. (2023). Working from home during COVID-19: Doing and managing technology-enabled social interaction with colleagues at a distance. *Information Systems Frontiers*, *25*, 1333–1350. https://doi.org/10.1007/s10796-021-10182-0

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., … Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, *372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Urrila, L., Siiriäinen, A., Mäkelä, L., & Kangas, H. (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. *Journal of Vocational Behavior*, *157*, 104096. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104096

van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(13), 6966. https://doi.org/10.3390/ijerph18136966

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, *29*(4), 429–442. https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417

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

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, *27*(2), 213–229. https://doi.org/10.1177/014920630102700205

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, *6*(1),

43–54. https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4

Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *141*, 51–68. https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007