

## Del teletrabajo forzado al trabajo híbrido sostenible: propuesta de marco teórico-normativo para América Latina

Fernando Ramos-Zaga\* 

Docente investigador, Facultad de Derecho, Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.  
[fernandozaga@gmail.com](mailto:fernandozaga@gmail.com)

### Resumen

La pandemia de COVID-19 evidenció la fragilidad estructural de las organizaciones latinoamericanas y la urgencia de repensar las formas de trabajo más allá de la presencialidad, al poner de manifiesto tensiones entre productividad, bienestar y sostenibilidad. En ese sentido, el objetivo del presente artículo fue proponer un marco teórico-normativo que oriente la transición sostenible hacia modelos híbridos de trabajo en América Latina, integrando los principios de bienestar multiescalar, equidad adaptativa y sostenibilidad institucional como fundamentos para la transformación organizacional responsable. A través de una revisión narrativa y un análisis abductivo de literatura, se identificó que las principales limitaciones para la sostenibilidad del trabajo híbrido radican en las deficiencias estructurales y normativas, así como en la falta de articulación entre niveles individuales, colectivos e institucionales. El hallazgo central señala que un enfoque multiescalar basado en justicia distributiva, cuidado colectivo y responsabilidad ética resulta esencial para rediseñar organizaciones latinoamericanas más resilientes, inclusivas y coherentes con los desafíos contemporáneos del trabajo.

**Palabras clave:** trabajo híbrido; transformación organizacional; bienestar laboral; equidad adaptativa; América Latina.

### From Forced Teleworking to Sustainable Hybrid Working: Proposal for a Theoretical and Regulatory Framework for Latin America

### Abstract

The COVID-19 pandemic exposed the structural fragility of Latin American organizations and underscored the urgency of rethinking work models beyond physical presence by revealing persistent tensions between productivity, well-being, and sustainability. The objective of this study was to propose a theoretical-normative framework to guide the sustainable transition toward hybrid work models in Latin America, integrating the principles of multiscalar well-being, adaptive equity, and institutional sustainability as foundations for responsible organizational transformation. Through a narrative review and an abductive analysis of literature, the study identified that the main barriers to the sustainability of hybrid work lie in structural and normative deficiencies, as well as in the lack of articulation across individual, collective, and institutional levels. The central finding indicates that a multiscalar approach grounded in distributive justice, collective care, and ethical responsibility is essential to redesign Latin American organizations that are more resilient, inclusive, and aligned with the contemporary challenges of work.

**Keywords:** hybrid working; organizational transformation; workplace well-being; adaptive equity; Latin America.

### Do teletrabalho forçado ao trabalho híbrido sustentável: proposta de um quadro teórico-normativo para a América Latina

### Resumo

A pandemia da COVID-19 evidenciou a fragilidade estrutural das organizações latino-americanas e a urgência de repensar as formas de trabalho para além da presença física, ao revelar tensões entre produtividade, bem-estar e sustentabilidade. Nesse sentido, o objetivo do presente artigo foi propor um quadro teórico-normativo que oriente a transição sustentável para modelos híbridos de trabalho na América Latina, integrando os princípios de bem-estar multiescalar, equidade adaptativa e sustentabilidade institucional como fundamentos para a transformação organizacional responsável. Por meio de uma revisão narrativa e uma análise abductiva da literatura, identificou-se que as principais limitações para a sustentabilidade do trabalho híbrido residem nas deficiências estruturais e normativas, bem como na falta de articulação entre os níveis individual, coletivo e institucional. A conclusão central aponta que uma abordagem multiescalar baseada na justiça distributiva, no cuidado coletivo e na responsabilidade ética é essencial para redesenhar organizações latino-americanas mais resilientes, inclusivas e coerentes com os desafios contemporâneos do trabalho.

**Palavras-chave:** trabalho híbrido; transformação organizacional; bem-estar no trabalho; equidade adaptativa; América Latina.

\* Autor de correspondencia.

Clasificación JEL: J24; J81.

Cómo citar: Ramos-Zaga, F. (2025). Del teletrabajo forzado al trabajo híbrido sostenible: propuesta de marco teórico-normativo para América Latina. *Estudios Gerenciales*, 41(176), 388-399. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7510>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7510>

Recibido: 10-06-2025

Aceptado: 20-11-2025

Publicado: 19-12-2025

## 1. Introducción

La transformación de las dinámicas laborales contemporáneas ha adquirido una relevancia sin precedentes tras la disruptión provocada por la pandemia de la COVID-19. Lejos de constituir un fenómeno pasajero, el teletrabajo forzado evidenció las limitaciones estructurales de las instituciones latinoamericanas y expuso tensiones profundas entre productividad, bienestar y sostenibilidad organizacional ([Villavicencio-Ayub et al., 2021](#)). Las formas tradicionales de organización, centradas en la presencialidad y la supervisión directa, mostraron su fragilidad frente a entornos de alta incertidumbre, lo que obligó a reconfigurar las nociones de espacio, tiempo y pertenencia laboral. En este contexto, la consolidación de modelos híbridos de trabajo emerge no solo como respuesta técnica, sino como una oportunidad para repensar los fundamentos normativos y éticos del quehacer organizacional en la región ([Mihalache y Mihalache, 2022](#)).

Desde una perspectiva teórica, la literatura reciente sobre cambio organizacional y sostenibilidad laboral ha puesto de relieve la necesidad de integrar enfoques multiescalares que aborden simultáneamente las dimensiones individual, grupal e institucional del trabajo ([Bakker y Demerouti, 2007](#)). El enfoque de la contingencia resalta que la efectividad de las estructuras depende de su ajuste al entorno ([Donaldson, 2001](#)), mientras que los aportes del modelo demanda-recursos enfatizan que el bienestar laboral es producto del equilibrio entre exigencias y apoyos ([Maslach y Leiter, 2008](#)). Asimismo, la teoría de las capacidades propone concebir la equidad como la posibilidad efectiva de ejercer libertades reales dentro de marcos estructurales desiguales ([Sen, 1999](#)). Tales planteamientos convergen en la premisa de que la sostenibilidad institucional no se alcanza únicamente mediante adaptaciones técnicas, sino a través de transformaciones normativas orientadas al reconocimiento, la corresponsabilidad y la justicia organizacional ([Kliksberg, 2004](#)).

Sin embargo, a pesar de la creciente producción empírica sobre los efectos psicosociales del trabajo híbrido, persiste una brecha de conocimiento respecto a los marcos conceptuales que orienten su implementación sostenible en América Latina. La mayoría de los estudios se ha concentrado en los impactos individuales, dejando de lado la articulación entre bienestar, equidad y sostenibilidad institucional como dimensiones interdependientes ([Ruiz-Domínguez et al., 2023](#)). Además, la literatura regional se encuentra fragmentada entre análisis descriptivos de corto alcance y propuestas normativas carentes de base contextual. Tal dispersión conceptual limita la posibilidad de formular modelos coherentes que integren las particularidades culturales, tecnológicas y políticas del entorno latinoamericano, donde la desigualdad estructural y la precariedad laboral siguen configurando las condiciones del trabajo.

Frente a dicha carencia, la presente investigación se justifica en la necesidad de construir un marco teórico-normativo que proporcione orientación conceptual y estratégica para el rediseño organizacional en contextos

híbridos. El desarrollo de un marco de esta naturaleza no busca imponer prescripciones universales, sino ofrecer una arquitectura conceptual capaz de guiar procesos situados de transformación institucional. De manera particular, el estudio se plantea como una contribución al debate sobre la sostenibilidad del trabajo en América Latina, entendida como la capacidad de las organizaciones para equilibrar productividad, bienestar y equidad adaptativa en escenarios de volatilidad estructural ([Ontaneda et al., 2024](#)).

En términos prácticos, los resultados de esta investigación ofrecen implicaciones relevantes para el diseño de políticas organizacionales, la gestión de personas y la gobernanza institucional. La adopción de modelos híbridos sostenibles requiere estrategias integradas que reconozcan la diversidad de condiciones laborales y la heterogeneidad de los actores implicados ([Briceño et al., 2023](#)). Asimismo, la institucionalización de la equidad adaptativa y del bienestar multiescalar puede convertirse en un eje de innovación para las organizaciones públicas y privadas, promoviendo culturas de trabajo más inclusivas y resilientes. En consecuencia, el marco propuesto busca servir como instrumento de diagnóstico, planificación y evaluación de las prácticas laborales contemporáneas, y ofrecer criterios para armonizar eficiencia organizacional y sostenibilidad humana.

De forma más amplia, el estudio se inscribe en los debates contemporáneos sobre el futuro del trabajo, la digitalización y la justicia organizacional. La transición hacia esquemas híbridos plantea interrogantes que trascienden la esfera operativa, pues interpela los valores fundacionales de la organización moderna y su responsabilidad social frente a las transformaciones tecnológicas y ambientales ([Pfeffer, 2018](#)). En el contexto latinoamericano, estos desafíos se intensifican por la persistencia de brechas digitales, desigualdades territoriales y fragilidades institucionales que limitan la capacidad de adaptación estructural ([Barriga et al., 2021](#)). De ahí la relevancia de abordar el fenómeno desde una mirada interdisciplinaria que vincule las dimensiones éticas, sociales y normativas del trabajo.

En ese sentido, el objetivo del presente artículo fue proponer un marco teórico-normativo que oriente la transición sostenible hacia modelos híbridos de trabajo en América Latina, integrando los principios de bienestar multiescalar, equidad adaptativa y sostenibilidad institucional como fundamentos para la transformación organizacional responsable. Con ello, se busca contribuir al desarrollo de una teoría organizacional situada, capaz de ofrecer lineamientos operativos para el rediseño institucional y, a la vez, fundamentos conceptuales para avanzar hacia una cultura del trabajo sostenible, inclusiva y éticamente comprometida con los desafíos del siglo XXI.

A partir de este planteamiento, el artículo se estructura en seis secciones, incluida la presente introducción. En primer lugar, se desarrolla el marco teórico que sustenta la comprensión del trabajo híbrido y sus dimensiones psicosociales, estructurales y normativas. En segundo lugar, se presenta la metodología empleada para articular revisión narrativa y análisis abductivo. En tercer lugar, se

exponen los resultados, centrados en las implicaciones psicosociales de la transición híbrida y en las fallas estructurales que limitan su sostenibilidad. En cuarto lugar, se introduce un marco organizacional integrador que incorpora principios de bienestar, equidad adaptativa y sostenibilidad, junto con un enfoque multiescalar del rediseño del trabajo. En quinto lugar, se ofrecen las conclusiones, que sintetizan los aportes conceptuales y las proyecciones de investigación futura.

## 2. Marco teórico

La instauración repentina del teletrabajo forzado durante la pandemia de la COVID-19 representó un fenómeno de disrupción organizacional sistémica cuyas repercusiones trascendieron el ámbito operativo, y reveló fisuras estructurales latentes en el diseño, la cultura y los supuestos normativos de numerosas instituciones ([Villavicencio-Ayub et al., 2021](#)). Más que una solución provisional, la experiencia funcionó como un espacio liminal que desafió las bases epistémicas sobre las que se había configurado la práctica laboral contemporánea. En consecuencia, la pandemia no solo debe entenderse como un evento epidemiológico global, sino también como un punto de inflexión que obligó a confrontar los límites del pensamiento organizacional ([Mihalache y Mihalache, 2022](#)).

En términos de gestión, la transición al teletrabajo respondió menos a una planificación estratégica que a una necesidad impuesta por la contingencia sanitaria. Las decisiones se tomaron en condiciones de ambigüedad radical, lo que restringió la posibilidad de deliberar estratégicamente con una visión de largo plazo ([Ruiz-Domínguez et al., 2023](#)).

Desde la perspectiva de la teoría de la incertidumbre extrema, la pandemia puede concebirse como un “cisne negro”, es decir, un acontecimiento altamente improbable y de consecuencias desproporcionadas que puso a prueba la resiliencia o, más precisamente, la fragilidad de las estructuras organizacionales ([Taleb, 2007](#)). En lugar de promover transformaciones proactivas, muchas instituciones trasladaron la presencialidad al espacio digital sin rediseñar los procesos, los canales de comunicación ni las condiciones psicosociales del trabajo remoto, lo que acentuó las deficiencias preexistentes ([Bedoya-Dorado et al., 2021](#)).

De acuerdo con la teoría de la contingencia, el grado de éxito en la implementación del trabajo remoto dependió del nivel previo de digitalización, la flexibilidad estructural y la disposición cultural para el cambio ([Donaldson, 2001](#)). El carácter reactivo del ajuste reveló un desajuste profundo entre los entornos dinámicos y los esquemas organizativos heredados. Los sectores con mayor familiaridad con lógicas ágiles y digitales mostraron capacidad de adaptación superior, mientras que otros evidenciaron rigideces estructurales que limitaron la efectividad de la respuesta ([Ontaneda et al., 2024](#)). En particular, las organizaciones públicas latinoamericanas sufrieron de manera más pronunciada la falta de infraestructura digital, exponiendo asimetrías institucionales arraigadas que la contingencia solo hizo visibles.

A medida que el teletrabajo se consolidaba como una práctica obligatoria, emergió un fenómeno de estrés organizacional sistémico caracterizado por la sobrecarga adaptativa y la incertidumbre sostenida. La noción de estrés *organizacional* no puede reducirse a la vivencia individual del trabajador, ya que también describe un estado estructural en el que la organización se ve desbordada por demandas que superan su capacidad de respuesta ([Bakker y Demerouti, 2007](#)). Dicho desborde se manifestó en rupturas temporales de las cadenas de coordinación, en la proliferación de canales de comunicación informales y en la creciente ambigüedad en torno a las jerarquías y funciones.

De igual modo, el fenómeno puede entenderse como un shock ambiental que interrumpe los marcos interpretativos que sustentan las prácticas institucionales ([Smite et al., 2023](#)). El colapso del sentido compartido se tradujo en un deterioro de la cohesión organizacional, especialmente en sectores como la salud, la educación y la administración pública, que fueron simultáneamente demandados y desprovistos de recursos. La ausencia de un horizonte de salida claro intensificó la percepción de descontrol e impotencia institucional, y esto generó conflictos internos, desgaste moral y pérdida de legitimidad ([Villavicencio-Ayub et al., 2021](#)).

En el plano estructural, la virtualización del trabajo alteró los mecanismos de diferenciación e integración que garantizaban la coherencia funcional. Cuando los subsistemas organizativos dejan de alinearse con las demandas del entorno, se produce un desajuste contingencial que compromete el equilibrio global de la organización ([Kathuria et al., 2007](#)). Las estructuras pensadas para la presencialidad, basadas en la supervisión directa, la proximidad física y la comunicación informal, se tornaron ineficientes en contextos digitales. En organizaciones rígidamente jerárquicas, el tránsito abrupto desarticuló los sistemas de coordinación y exacerbó las tensiones entre control y autonomía, al tiempo que generó confusión sobre la localización efectiva del poder y la responsabilidad.

No obstante, algunas instituciones transformaron la crisis en una oportunidad de aprendizaje organizacional y reconfiguración profunda ([García-Contreras et al., 2021](#)). Los procesos de cambio de segundo orden implican no solo la modificación de rutinas o procedimientos, sino una revisión sustantiva de los valores, creencias y supuestos que sustentan la acción institucional ([Weick y Quinn, 1999](#)). En tales escenarios, la incertidumbre se convirtió en un espacio fértil para la reflexión crítica sobre los modelos de negocio, la apertura de deliberaciones participativas y la exploración de alternativas innovadoras que antes se consideraban inviables.

El marco teórico analizado revela que la disrupción organizacional no solo altera las rutinas laborales, sino que también desestabiliza los marcos normativos y emocionales que sostienen la vida institucional. A partir de esta constatación, resulta necesario examinar cómo dichas transformaciones estructurales impactan en las dimensiones subjetivas y relacionales del trabajo, lo que conduce directamente a explorar las implicaciones psicosociales derivadas de la transición hacia modalidades híbridas.

### 3. Metodología

La investigación se desarrolló con el objetivo de proponer un modelo teórico que articule los principios de bienestar multiescalar, equidad adaptativa y sostenibilidad institucional como fundamentos normativos para la transformación organizacional responsable. La coherencia metodológica se garantizó mediante una estructura abductiva, que combinó el análisis teórico, la sistematización empírica y la reflexión normativa, para favorecer una comprensión situada del fenómeno.

El estudio se enmarcó en un enfoque cualitativo con componentes exploratorios, analíticos y comprensivos. Se adoptó una perspectiva interpretativa sustentada en el paradigma constructivista, lo que permitió analizar las transformaciones organizacionales emergentes desde su complejidad contextual. El tipo de investigación fue teórico-analítica con orientación aplicada, en tanto buscó integrar la producción conceptual con la generación de lineamientos normativos útiles para la práctica institucional. La lógica abductiva orientó el proceso de inferencia, lo que permitió derivar proposiciones teóricas a partir de la revisión crítica de la literatura y de los patrones empíricos identificados en estudios regionales.

Se utilizó un diseño no experimental de tipo documental. El procedimiento analítico se estructuró en tres niveles: teórico, empírico y normativo. En el nivel teórico, se desarrolló una revisión sistemática de la literatura académica sobre teletrabajo, trabajo híbrido y sostenibilidad organizacional, priorizando fuentes indexadas en bases Scopus, Web of Science y Scielo. En el nivel empírico, se integraron hallazgos de investigaciones recientes realizadas en distintos países latinoamericanos, los cuales aportaron evidencia sobre las dimensiones psicosociales, estructurales y normativas del fenómeno. En el nivel normativo, se elaboró una propuesta de marco integrador sustentado en los principios de bienestar, equidad y sostenibilidad, derivada del análisis crítico de las deficiencias institucionales detectadas.

Se incluyeron artículos empíricos que abordaran los efectos del teletrabajo en las dimensiones psicosociales, normativas y estructurales. Los criterios de inclusión comprendieron: a) publicaciones revisadas por pares, b) enfoque en contextos latinoamericanos, y c) aporte explícito a la comprensión del bienestar laboral o la sostenibilidad organizacional. Se excluyeron textos no indexados, ensayos de opinión y documentos con insuficiente rigor metodológico.

La técnica de revisión documental estuvo apoyada en matrices de extracción de datos diseñadas para registrar la información esencial de cada fuente. Las variables analizadas incluyeron tipo de estudio, país, sector institucional, enfoque teórico, instrumentos utilizados, hallazgos principales y limitaciones metodológicas. Además, se empleó el análisis de contenido temático para identificar patrones conceptuales y categorías emergentes, lo que permitió establecer vínculos entre las dimensiones del bienestar, la equidad adaptativa y la sostenibilidad institucional.

El análisis se desarrolló en cuatro fases. En la primera, se organizó la información mediante técnicas de codificación abierta. En la segunda, se construyeron categorías analíticas intermedias que integraron hallazgos empíricos con conceptos teóricos. En la tercera, se realizó una síntesis abductiva orientada a la generación de constructos explicativos. Finalmente, en la cuarta fase, se derivaron lineamientos normativos aplicables a contextos organizacionales latinoamericanos. El proceso analítico fue apoyado por software especializado de gestión bibliográfica y análisis cualitativo, lo que garantizó trazabilidad y transparencia metodológica.

La validez del estudio se sustentó en la triangulación de fuentes, la transparencia del proceso analítico y la coherencia teórico-metodológica. La confiabilidad se garantizó mediante la replicabilidad de los criterios de selección y el registro sistemático de cada decisión analítica.

Cabe señalar que la investigación cumplió con los principios éticos de integridad académica y respeto a la propiedad intelectual. Todas las fuentes empleadas fueron citadas conforme a las normas internacionales de publicación científica. Dado su carácter documental, no implicó la participación directa de seres humanos ni el manejo de datos personales, por lo que no requirió aprobación de un comité de ética.

### 4. Resultados

#### 4.1 Implicaciones psicosociales de la transición al trabajo híbrido

La adopción de modelos híbridos de trabajo ha sido promovida como un paso hacia una mayor flexibilidad y una mejor conciliación entre las dimensiones laboral y personal ([Guayacán et al., 2022](#)). Sin embargo, detrás de ese discurso optimista se ocultan transformaciones estructurales y psicosociales que modifican de manera profunda las dinámicas de la vida organizacional. Lo que se presenta como una ampliación de la autonomía, en realidad, ha derivado en una redefinición ambigua de los límites, en un incremento de las demandas laborales y en un progresivo desgaste del vínculo afectivo con las instituciones. Más que un simple ajuste técnico, se configura un proceso complejo que entrelaza dimensiones materiales, simbólicas y emocionales.

En esa línea, la disolución de las fronteras entre lo doméstico y lo laboral constituye una de las consecuencias más visibles y, a la vez, más imperceptibles de la reorganización del trabajo ([Cernas-Ortiz y Wai-Kwan, 2021](#)). Al combinar la presencialidad con el trabajo remoto, la modalidad híbrida produce una integración forzada de esferas que antes se mantenían separadas.

De acuerdo con la teoría de los límites entre dominios vitales, las personas construyen fronteras para resguardar su bienestar psicológico y preservar su identidad ([Ashforth et al., 2000](#)). Cuando dichas fronteras se diluyen, se incrementa la probabilidad de confusión de roles, sobreinversión laboral y fragmentación del yo profesional. Esta experiencia se configura de modo heterogéneo,

influída por factores como el género, la composición del hogar o la posición jerárquica, lo que genera un mosaico de vivencias diferenciadas en torno al trabajo híbrido.

Además, la retórica de la flexibilidad suele asociarse con la noción de libertad individual, aunque la evidencia empírica revela que dicha autonomía es frecuentemente ilusoria. En muchos contextos, la flexibilidad opera como un dispositivo que intensifica la carga laboral y emocional bajo el velo de la autogestión (Buruck et al., 2020). El uso de tecnologías de monitoreo digital amplifica esa tensión; así, instala una paradoja en la que la supuesta libertad se transforma en una obligación de demostrar productividad constante (Glavin et al., 2024). A medida que las métricas invisibles sustituyen el control presencial, se profundiza la presión por mantener niveles de rendimiento sostenido, lo que a su vez reduce la agencia individual y erosiona la percepción de autonomía (Acuña-Hormazabal et al., 2021).

En términos organizativos, la expansión del trabajo híbrido también ha generado un aumento en la intensidad y la extensión de las jornadas. El tiempo laboral se difumina más allá de los límites formales, lo que convierte la accesibilidad permanente en un factor de estrés acumulativo. Las demandas cognitivas y emocionales se multiplican, y como consecuencia propician condiciones para el agotamiento crónico (Popucza et al., 2025). En entornos institucionales frágiles, en los que el soporte psicosocial es limitado, la flexibilidad deja de actuar como mecanismo de alivio y se convierte en fuente estructural de malestar.

De manera complementaria, la relación entre demandas organizativas y recursos disponibles se torna un elemento crítico. Cuando los recursos materiales y simbólicos resultan insuficientes para responder a las exigencias del entorno, se deteriora tanto el bienestar individual como la sostenibilidad del desempeño colectivo (Maslach y Leiter, 2008). En los contextos latinoamericanos, caracterizados por la precariedad de las políticas de desconexión y la escasez de apoyo emocional, la sobrecarga laboral adquiere una dimensión estructural. La falta de espacios adecuados, conectividad estable y acompañamiento psicológico evidencia una desigual distribución de los recursos, que amplifica la vulnerabilidad y cristaliza nuevas formas de desigualdad dentro del tejido organizacional.

Desde una perspectiva distributiva, la noción de desigualdad adaptativa permite comprender que la experiencia híbrida no es homogénea. La capacidad de adaptación depende del acceso a capitales sociales, digitales y emocionales que no están equitativamente repartidos. La teoría de las capacidades sostiene que el acceso formal a una oportunidad carece de sentido si no va acompañado de los medios necesarios para convertirla en una experiencia valiosa y sostenible (Sen, 1999). Cuando los recursos se agotan o se pierden de manera continua, se inicia una espiral descendente de desgaste que afecta sobre todo a los grupos en situación de vulnerabilidad, ya sea por condiciones materiales, por edad o por género (Jiang et al., 2023). Así, la dinámica de exclusión tiende a naturalizar la precariedad, transformando el agotamiento en un estado invisible pero persistente.

En el plano simbólico, las desigualdades también se manifiestan a través de la distribución desigual del capital cultural y social. La competencia para dominar los códigos del entorno virtual, el manejo de herramientas digitales y la pertenencia a redes internas de apoyo determinan la posición de los trabajadores dentro de la jerarquía organizacional. De acuerdo con la teoría de los capitales, quienes acumulan mayor capital cultural y relacional logran mayor visibilidad y centralidad, mientras que otros quedan desplazados hacia zonas marginales de interacción (Bourdieu, 1986). En consecuencia, la virtualización del trabajo no necesariamente democratiza las relaciones laborales, sino que puede reproducir jerarquías simbólicas y reforzar los mecanismos de exclusión a través del reconocimiento desigual.

La coexistencia de experiencias disímiles configura un espectro que va desde la hibridación estratégica, caracterizada por flexibilidad efectiva y soporte institucional, hasta la hibridación precaria, marcada por exigencias desbordantes y escasa contención emocional (Malhotra et al., 2025). Aunque ambas pueden coexistir dentro de una misma organización, su desigual distribución tiende a consolidar estructuras de poder simbólico que perpetúan las brechas internas.

En un plano más profundo, las transformaciones estructurales han afectado también el compromiso afectivo con las organizaciones. El vínculo emocional, que antes se sostenía en la interacción presencial y en la ritualidad del espacio compartido, ha perdido fuerza en el entorno híbrido. La teoría tridimensional del compromiso organizacional permite identificar que el componente afectivo, basado en la identificación con los valores institucionales, resulta especialmente vulnerable en escenarios de distanciamiento prolongado (Meyer y Allen, 1991). La pérdida de espacios de encuentro informal y la fragmentación del contacto cotidiano deterioran el sentido de pertenencia y debilitan la cohesión simbólica.

La desmotivación intrínseca se asocia, además, con la frustración de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación, cuya satisfacción es esencial para sostener la motivación autodeterminada (Deci y Ryan, 2000). En entornos híbridos, la falta de retroalimentación significativa, la ambigüedad de objetivos y la soledad operativa interrumpen el equilibrio motivacional y favorecen formas de desvinculación emocional sutiles pero persistentes.

En esa dirección, el fenómeno del *quiet quitting* emerge como un síntoma representativo de la fatiga organizacional contemporánea (Xueyun et al., 2023). La falta de compromiso genera una presencia funcional vaciada de sentido (Kahn, 1990). Las investigaciones recientes confirman el incremento de esta tendencia en entornos híbridos, en los que el acompañamiento psicosocial es escaso o inexistente (Contreras et al., 2020).

Asimismo, la seguridad psicológica se presenta como un componente esencial para el sostenimiento del bienestar colectivo. La percepción de poder expresarse sin temor a represalias constituye la base de la confianza organizacional y de la cooperación sostenida (Carmeli y Gittell, 2009). En los entornos híbridos fragmentados, la distancia física y la reducción de espacios informales debilitan esa percepción,

minando la posibilidad de construir climas de confianza. La ausencia de liderazgos empáticos y de mecanismos de escucha activa deja a los trabajadores en una situación de vulnerabilidad emocional (Kock et al., 2019), en la que la invisibilización de las experiencias personales se traduce en un deterioro simultáneo del bienestar subjetivo y de la eficacia organizacional.

Los datos obtenidos en Perú, a partir de una encuesta aplicada a 179 trabajadores de Lima y Callao durante el confinamiento por la COVID-19, permiten identificar un déficit estructural en la gestión del bienestar laboral. Las cifras revelan que 31,8 % carecía de un entorno adecuado para el trabajo remoto, 73,7 % no recibió capacitación y más del 40 % presentó síntomas de ansiedad, cefalea y malestar músculo-esquelético, lo que evidencia una desatención sistemática de la salud integral y la sostenibilidad psicosocial (Mayma-Aguirre et al., 2024). La lectura crítica de estos datos sugiere que las instituciones centraron sus esfuerzos en mantener la productividad y relegaron la dimensión humana del trabajo.

A partir del análisis de una muestra compuesta por 1329 trabajadores de trece países latinoamericanos, se identifica una prevalencia de estrés postraumático del 15,2 %, directamente vinculada con las limitaciones percibidas durante el teletrabajo (Briceño et al., 2023). Tal relación evidencia un patrón de vulnerabilidad institucional, cuya falta de soporte técnico y emocional, sumada a la sobrecarga laboral, genera un entorno de fragilidad psicosocial. La observación de este fenómeno permite afirmar que la equidad adaptativa constituye un requisito indispensable para la sostenibilidad organizacional, ya que las diferencias tecnológicas, territoriales y domésticas amplifican la desigualdad y erosionan la cohesión colectiva.

En la región andina del Perú, la evidencia proporcionada por una muestra de 138 docentes universitarios revela una correlación significativa entre trabajo remoto y satisfacción laboral ( $\rho = 0,658$ ;  $p < 0,05$ ), lo que demuestra que la calidad de la gestión institucional determina el bienestar subjetivo del personal académico (López-Cueva et al., 2024). La relación entre satisfacción, acceso tecnológico y capacitación confirma que la equidad adaptativa no solo tiene una dimensión distributiva, sino también simbólica, pues el reconocimiento y la inclusión inciden directamente en la percepción de justicia y pertenencia. Las brechas de género y las desigualdades digitales constatadas refuerzan la necesidad de políticas institucionales que garanticen oportunidades reales y equitativas.

El estudio desarrollado con 1285 trabajadores latinoamericanos evidencia que las demandas del teletrabajo incrementaron el estrés percibido ( $\beta = 0,269$ ;  $p < 0,01$ ) y redujeron tanto el equilibrio vida-trabajo ( $\beta = -0,225$ ;  $p < 0,01$ ) como la satisfacción laboral ( $\beta = -0,190$ ;  $p < 0,01$ ); esto configuró una erosión sostenida del bienestar psicosocial (Sandoval-Reyes et al., 2021). Aunque se detectó un aumento inicial de la productividad ( $\beta = 0,120$ ;  $p < 0,01$ ), el efecto se mostró insostenible por el impacto acumulativo del estrés. De acuerdo con las evidencias, la gestión institucional requiere superar el paradigma de la

eficiencia inmediata y adoptar un modelo centrado en la corresponsabilidad y la flexibilidad.

La evidencia empírica obtenida en Ecuador, con una muestra de 1044 teletrabajadores de Guayaquil, revela una asociación positiva entre los conflictos trabajo-familia y familia-trabajo y las tres dimensiones del *burnout*: fatiga física ( $\beta = 0,417$ ), agotamiento emocional ( $\beta = 0,157$ ) y desgaste cognitivo ( $\beta = 0,282$ ) (Barriga et al., 2021). Las cifras reflejan la desarticulación entre las esferas personal y profesional y exponen la ausencia de marcos regulatorios capaces de equilibrar las demandas laborales con las necesidades humanas. La sobrecarga normalizada y la falta de equidad en la distribución de responsabilidades ilustran la precariedad del modelo de gestión vigente.

Los resultados obtenidos en Ecuador con 92 docentes universitarios de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo confirman una exposición significativa a riesgos psicosociales: 46,74 % en riesgo alto y 32,61 % en riesgo muy alto respecto al tiempo fuera del trabajo, además de 35,87 % en riesgo alto en comunicación y relaciones interpersonales (Toro-Toro, 2022). La carencia de control sobre el trabajo y las deficiencias en la comunicación interna evidencian una estructura organizacional rígida y poco sensible a las necesidades humanas.

En consecuencia, el análisis de las implicaciones psicosociales del trabajo híbrido permite advertir que los desafíos no se restringen al plano individual, sino que emergen como síntomas de desequilibrios organizativos más profundos. A la luz de esta constatación, se vuelve indispensable identificar las fallas estructurales y normativas que obstaculizan la construcción de entornos laborales sostenibles, aspecto que constituye el núcleo de la sección siguiente.

#### *4.2 Fallas estructurales y normativas en el rediseño organizacional*

El tránsito abrupto del teletrabajo forzado hacia esquemas híbridos no ha representado una transición armónica hacia formas organizacionales más flexibles, sino que ha revelado las limitaciones estructurales y normativas de múltiples instituciones latinoamericanas. A pesar de haber sido presentado como una muestra de resiliencia, este proceso se configuró como un reacomodo reactivo, desarrollado bajo presión, sin mediación de un rediseño estratégico que permitiera responder con coherencia a las nuevas condiciones del entorno. En tal contexto, se evidencian tensiones psicosociales ampliamente documentadas y, además, déficits profundos en las arquitecturas organizacionales y en los marcos epistemológicos que las sostienen.

De manera complementaria, las respuestas institucionales al fin del confinamiento se han guiado por una racionalidad cortoplacista. Las decisiones han priorizado la operatividad inmediata con escasa atención al bienestar sostenido de los trabajadores. La cultura del presentismo, trasladada a su versión digital, ha persistido como patrón dominante y ha perpetuado una comprensión

instrumental del trabajo que desatiende sus dimensiones simbólicas, relaciones y afectivas. En esa dirección, se ha demostrado que la lógica productivista tiende a generar entornos en los que la eficiencia se exalta a costa de la salud organizacional (Pfeffer, 2018). Tal dinámica se traduce en escenarios de hiperproductividad tóxica, en los que el incremento en el rendimiento proviene del aumento de cargas y no de innovaciones en el diseño de procesos ni de inversiones en capacidades.

A lo anterior se suma una escasa capacidad de aprendizaje profundo en las organizaciones. La distinción entre aprendizaje de bucle simple y de bucle doble resulta esclarecedora para comprender esta inercia adaptativa (Argyris, 1990). La mayoría de las entidades ha optado por ajustes superficiales, como la fijación de días presenciales o la adopción de herramientas de monitoreo digital, sin revisar los supuestos culturales y estratégicos que sustentan su funcionamiento. En consecuencia, las respuestas técnicas se han impuesto sobre la reflexión crítica acerca de los fines del trabajo o las condiciones para un desempeño sostenible, lo que ha contribuido a la reproducción de estructuras organizativas agotadas.

Asimismo, la ausencia de un liderazgo transformacional constituye un obstáculo relevante para la generación de sentidos compartidos y procesos de cambio auténticos. Frente al modelo de liderazgo inspirador, individualizado y orientado al futuro, predominan estilos centrados en la supervisión y el control operativo (Wang et al., 2021). Dichos enfoques, si bien resultan funcionales en escenarios de emergencia, devienen insuficientes en períodos de transición prolongada, en los cuales se requiere reconstruir tanto prácticas como significados colectivos. En entornos marcados por la incertidumbre, la carencia de referentes transformacionales alimenta una cultura reactiva, cuya planificación estratégicacede ante la urgencia cotidiana.

De forma correlativa, se configura un déficit institucional más amplio, determinado por factores estructurales, culturales y políticos. La rigidez de los sistemas formales, la resistencia al cambio y la falta de visión articuladora desde la alta dirección han limitado la capacidad de diseñar modelos híbridos que promuevan equidad y sostenibilidad. Según la teoría de la contingencia estratégica, la adaptación organizacional depende del ajuste de sus estructuras a las condiciones del entorno (Mintzberg, 1979). Sin embargo, la falta de ese ajuste ha conducido a un estancamiento adaptativo, particularmente visible en sectores públicos con baja densidad institucional, en los que las restricciones presupuestarias y normativas agudizan la incapacidad de transformación.

En el mismo sentido, la ausencia de marcos teóricos y normativos coherentes ha dificultado la orientación del rediseño del trabajo en contextos híbridos. La literatura reciente sobre el trabajo pos-COVID evidencia una crisis paradigmática en el sentido kuhniano (Kuhn, 1996). Las categorías tradicionales, sustentadas en la separación rígida entre trabajo y vida personal o en concepciones estáticas del entorno laboral, resultan insuficientes para comprender la

complejidad emergente. Predominan análisis descriptivos y soluciones fragmentarias, pero escasean modelos que integren las dimensiones psicosociales, estructurales y normativas desde una perspectiva situada.

En consecuencia, la fragmentación del conocimiento se erige como un obstáculo para el aprendizaje organizacional colectivo. Cuando la producción de saber se realiza de manera dispersa, sin marcos comunes que posibiliten su articulación, se pierde la capacidad de construir sentido compartido (Weick, 1995). Ello impide que la experiencia organizacional se traduzca en aprendizaje institucional, y se limita la difusión de buenas prácticas a espacios locales y desconectados. La brecha entre teoría y práctica genera respuestas improvisadas y desalineadas, lo que acentúa la sensación de desorden e inconsistencia dentro de las organizaciones.

A partir de lo anterior, resulta pertinente adoptar una lógica abductiva en la construcción teórica, capaz de transformar la incertidumbre en una fuente de generación conceptual (Corley y Gioia, 2011). Tal enfoque permite elaborar marcos explicativos arraigados en la experiencia, con el fin de evitar la imposición de categorías analíticas obsoletas. El desarrollo teórico se concibe, en consecuencia, como una práctica reflexiva que integra la complejidad contextual del trabajo latinoamericano. Desde esa perspectiva, la teoría útil no es necesariamente la más precisa, sino aquella que orienta con mayor eficacia la acción organizacional.

No obstante, el desarrollo teórico requiere articularse con marcos normativos que aseguren la sostenibilidad de los modelos híbridos. En esta línea, una teoría organizacional robusta debe precisar los factores relevantes, sus interrelaciones, las razones que las explican y las condiciones bajo las cuales operan (Whetten, 1989). Dicha claridad resulta imprescindible en contextos latinoamericanos caracterizados por asimetrías institucionales y vacíos regulatorios; contextos en los que la normatividad organizacional debería conjugar viabilidad operativa, justicia social y sostenibilidad de largo plazo.

De lo anterior se desprende que la falta de articulación entre teoría, estructura y normatividad ha limitado la capacidad institucional para consolidar modelos híbridos coherentes y equitativos. Con el fin de superar estas deficiencias y orientar la acción organizacional hacia la sostenibilidad, la discusión avanza ahora hacia la formulación de un marco integrador que sintetiza los hallazgos previos y ofrece lineamientos conceptuales para el rediseño institucional.

## 5. Propuesta de un marco organizacional integrador

La evidencia reunida en las secciones previas pone de manifiesto que el tránsito hacia modelos híbridos de trabajo no puede abordarse únicamente como un desafío operativo, sino como una tarea profundamente institucional, normativa y ética. Superar las fallas estructurales y normativas diagnosticadas exige el diseño de un nuevo marco organizacional integrador, que articule aprendizaje situado, transformación institucional y orientación valorativa.

### 5.1 Principios fundantes: bienestar, equidad adaptativa y sostenibilidad

Un rediseño organizacional con vocación de permanencia no puede restringirse a ajustes técnicos ni a reconfiguraciones estructurales carentes de fundamento ético. Requiere partir de una definición compartida de los principios que orientan la transformación, pues, sin esa base normativa, los cambios pierden coherencia y sentido.

De esa manera, los valores de bienestar, equidad adaptativa y sostenibilidad institucional adquieren una función articuladora que trasciende la formulación retórica, por lo que se proyectan como guías para la toma de decisiones cotidianas y para la construcción de prácticas coherentes con una visión integral del trabajo. Asumir estos principios no significa imponer un marco prescriptivo, sino abrir un espacio de reflexión sobre cómo las organizaciones pueden reinventarse desde una lógica más sensible, situada y relacional.

Por un lado, concebir el bienestar como principio transversal implica superar las nociones que lo reducen al confort individual o al rendimiento funcional. Tal como se ha sostenido, el bienestar debe entenderse como un fenómeno multiescalar en el que lo subjetivo, lo relacional y lo estructural se encuentran entrelazados (Salanova et al., 2006). En consecuencia, se vuelve necesario desarrollar herramientas de gestión capaces de captar dimensiones que los indicadores convencionales suelen invisibilizar, como el reconocimiento simbólico o la calidad de los vínculos de cuidado.

Además, la literatura especializada ha insistido en que el equilibrio entre autonomía y apoyo institucional resulta decisivo para la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (López-Cabarcos et al., 2025). Desde esa óptica, incorporar el bienestar en la estructura de gestión implica revisar los supuestos que definen qué se considera un desempeño valioso y qué formas de trabajo son reconocidas como legítimas dentro del entramado institucional.

Por otro lado, la equidad adaptativa se erige como un principio que interpela directamente las concepciones tradicionales de justicia basadas en la homogeneidad. Inspirada en el enfoque de las capacidades, esta perspectiva reconoce las desigualdades no solo como diferencias en resultados, sino también como restricciones en las libertades efectivas para desplegar el propio potencial en contextos diversos (Sen, 1999). A partir de esta comprensión, las organizaciones deben desarrollar capacidades para interpretar las diferencias no como anomalías, sino como realidades que exigen respuestas ajustadas a las condiciones particulares de cada colectivo.

En efecto, los estudios sobre justicia organizacional han mostrado que la percepción de equidad depende tanto del acceso a recursos como del reconocimiento de las trayectorias y circunstancias individuales (Aparna y Sahney, 2022). La equidad adaptativa, en consecuencia, requiere transformar los criterios de mérito y desempeño, con el fin de promover una cultura institucional que valore la diversidad como fuente de aprendizaje y legitimidad.

De modo complementario, la sostenibilidad institucional se configura como un principio orientador que trasciende la idea de resistencia al cambio. A diferencia de las concepciones centradas en la mera preservación, una sostenibilidad transformativa implica la capacidad de repensar los fines organizacionales a partir de los desafíos contemporáneos. Así, se ha señalado que la sostenibilidad demanda simultáneamente una visión de largo plazo y un compromiso ético con los múltiples grupos de interés (López-Cabarcos et al., 2025). Además, se ha enfatizado que la resiliencia organizacional solo puede sostenerse si se integra una dimensión creativa y no meramente defensiva en los procesos de adaptación (Aparna y Sahney, 2022).

Bajo la perspectiva latinoamericana, tales planteamientos adquieren una resonancia particular, ya que la sostenibilidad institucional no puede desvincularse de los retos estructurales de desigualdad, informalidad y fragilidad normativa que caracterizan la región. En ese sentido, la vinculación entre desarrollo organizacional y justicia social constituye una línea de acción estratégica que, como se ha argumentado, resulta fundamental para promover modelos institucionales éticos, inclusivos y sostenibles (Kliksberg, 2004).

La articulación de estos principios puede visualizarse de forma clara en la **Tabla 1**, que presenta sus enfoques centrales y las implicaciones derivadas para el rediseño institucional.

**Tabla 1.** Marco organizacional propuesto

Principio	Enfoque central	Implicaciones
Bienestar	Comprensión integral del bienestar como fenómeno subjetivo, relacional y estructural.	Redefinir criterios de desempeño e incorporar gestión del reconocimiento y apoyo institucional.
Equidad adaptativa	Basada en las capacidades y la diversidad contextual.	Ajustar criterios de mérito y valorar trayectorias individuales.
Sostenibilidad institucional	Orientada a la transformación ética y la resiliencia organizacional.	Integrar visión de largo plazo y compromiso con justicia social.

Nota. La tabla sintetiza los principios que sustentan el rediseño organizacional con base ética, equitativa y sostenible.

Fuente: elaboración propia.

En definitiva, la clarificación de los principios fundantes constituye el soporte normativo indispensable para orientar cualquier transformación institucional. A partir de esa base, el paso siguiente consiste en traducir dichos principios en mecanismos concretos de acción que operen de manera articulada en los planos individual, grupal, organizacional y macroestructural, propósito que se desarrolla en la siguiente subsección dedicada al enfoque multiescalar.

### 5.2 Enfoque multiescalar del rediseño del trabajo

Pensar el rediseño del trabajo desde una perspectiva multiescalar implica reconocer que la transformación organizacional ocurre dentro de un entramado de relaciones y no en un espacio aislado. Tal comprensión exige abandonar cualquier visión simplificada del cambio,

ya que la efectividad de las intervenciones depende de su articulación simultánea en los planos individual, grupal, institucional y macroestructural. La adopción de una mirada interdependiente no solo amplía el alcance analítico, sino que también permite traducir los principios normativos en prácticas concretas que reflejen una comprensión situada y contextual del trabajo híbrido.

En el plano individual, las condiciones psicosociales mínimas para sostener el trabajo híbrido adquieren un carácter tanto estratégico como ético. Garantizar autonomía implica ir más allá de la flexibilidad temporal, al promover la capacidad de agencia sobre las propias formas de organización y los fines perseguidos (Doblinger, 2023).

Asimismo, la desconexión digital requiere ser comprendida no como un privilegio, sino como un derecho operativo que debe institucionalizarse y sostenerse culturalmente (Vanden Abeele et al., 2025). El acceso a apoyo emocional constituye también una necesidad estructural, pues el trabajo remoto introduce nuevas formas de exposición y vulnerabilidad afectiva. En ese marco, los aportes de la teoría de la autodeterminación y del modelo demanda-recursos confirman que las condiciones de autonomía, competencia y apoyo social fortalecen tanto el compromiso como la creatividad laboral (Bakker y Demerouti, 2007; Ryan y Deci, 2000). De ahí que el desafío consista en institucionalizar estas prácticas sin convertirlas en rutinas estandarizadas que neutralicen su dimensión humanizante.

Desde una perspectiva relacional, el nivel grupal se revela como un eje fundamental para la sostenibilidad del trabajo híbrido. La cohesión ya no depende exclusivamente de la presencialidad, por lo que el liderazgo debe asumirse como una práctica compartida orientada al cuidado y a la confianza. En este sentido, los hallazgos sobre seguridad psicológica demuestran que la apertura y la validación mutua favorecen el aprendizaje colectivo y la innovación (Cirella, 2021).

A su vez, el liderazgo relacional propone una gestión basada en la reciprocidad y el reconocimiento, más que en la supervisión jerárquica (Uhl-Bien, 2006). Estrategias como la mentoría cruzada o las redes de apoyo interpares contribuyen a sostener vínculos que trascienden la coordinación funcional y que, además, refuerzan el sentido de pertenencia en entornos fragmentados (Gordon, 2025). La gestión de las emociones colectivas, la confianza distribuida y la narrativa compartida se convierten así en pilares del bienestar y de la eficacia grupal.

En el ámbito organizacional, la estructura cumple una función mediadora entre la flexibilidad y la dirección estratégica. Los modelos basados en la modularidad ofrecen un marco útil para afrontar la volatilidad de los contextos contemporáneos, siempre que sean acompañados por mecanismos simbólicos de integración (Tee et al., 2019). Resulta indispensable que las estructuras no se reduzcan a esquemas de control, sino que actúen como soportes de sentido que orienten la acción colectiva.

Desde esa óptica, la noción de sentido compartido adquiere centralidad, pues una organización solo puede sostener

su coherencia cuando sus miembros comparten marcos interpretativos que legitiman el propósito común (Whittle et al., 2023). En consecuencia, la sostenibilidad organizacional depende tanto de la plasticidad estructural como de la capacidad para mantener narrativas identitarias cohesionadas, capaces de articular multiplicidad sin perder dirección.

En la escala macro, las condiciones estructurales inciden de manera decisiva en las posibilidades de transformación institucional. En América Latina, la persistencia de regímenes laborales fragmentados, altos índices de informalidad y normativas desactualizadas limita la efectividad de los modelos híbridos. De ahí la urgencia de fortalecer la interlocución entre las organizaciones y el ámbito público, concebido como un espacio de coconstrucción de políticas laborales equitativas. En esa línea, se ha destacado la necesidad de sistemas de gobernanza compartida que articule a los sectores estatal, empresarial y sindical en la definición de estándares de sostenibilidad y justicia laboral (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2025).

La organización de estos niveles de análisis se presenta en la Tabla 2, que sintetiza los focos principales y las implicaciones asociadas al enfoque multiescalar del trabajo híbrido.

**Tabla 2.** Propuesta de enfoque multiescalar del trabajo híbrido

Escala	Foco principal	Implicaciones organizacionales
Individual	Autonomía, desconexión digital y apoyo emocional como condiciones éticas del trabajo híbrido.	Institucionalizar prácticas de autocuidado y agencia sin estandarizarlas; promover creatividad y compromiso.
	Liderazgo relacional y seguridad psicológica como bases del aprendizaje y la cohesión.	Fomentar liderazgo compartido, confianza distribuida y redes de apoyo entre pares.
Organizacional	Estructura modular y sentido compartido como soportes de coherencia institucional.	Equilibrar flexibilidad y dirección estratégica; mantener narrativas identitarias integradoras.
Macroestructural	Gobernanza colaborativa y justicia laboral en contextos latinoamericanos.	Impulsar políticas de sostenibilidad y diálogo entre sectores público, empresarial y sindical.

Nota. La tabla sintetiza los niveles de análisis que configuran el rediseño de la modalidad de trabajo híbrido.

**Fuente:** elaboración propia

En conjunto, la mirada multiescalar del rediseño del trabajo permite comprender que la sostenibilidad institucional depende de la interacción dinámica entre autonomía individual, cohesión colectiva y regulación estructural. Con el fin de consolidar esta perspectiva, la parte final del estudio presenta las conclusiones generales, que sintetizan los aportes derivados del análisis, así como las proyecciones para futuras investigaciones.

## 6. Conclusiones

La reflexión desarrollada a través del artículo sugiere que las transformaciones laborales recientes no deben interpretarse únicamente como reacciones ante una crisis sanitaria, sino como una oportunidad epistemológica para reconfigurar la comprensión del trabajo en su dimensión humana, social y ética. La reorganización de las formas laborales plantea una interrogación profunda sobre los fines de la vida institucional y sobre los valores que la sustentan. Al ubicar el bienestar multiescalar, la equidad adaptativa y la sostenibilidad institucional como principios orientadores, se abre un horizonte de pensamiento que desplaza la atención desde la eficiencia inmediata hacia una ética de la corresponsabilidad y la justicia organizacional contextualizada.

La propuesta teórica se distingue por integrar tres nociones que rara vez se articulan de manera sistemática en el debate latinoamericano: bienestar como fenómeno multiescalar, equidad como capacidad adaptativa y sostenibilidad como compromiso ético con el futuro colectivo. Tal articulación supera la fragmentación conceptual entre lo técnico, lo humano y lo institucional, y ofrece un marco analítico que permite comprender las interdependencias entre los niveles individual, relacional y estructural. El modelo no pretende clausurar la reflexión teórica, sino dinamizarla mediante un lenguaje que reconozca la incertidumbre como fuente legítima de producción conceptual. Desde esa perspectiva, la teoría se concibe no como un sistema cerrado, sino como un espacio de diálogo entre disciplinas, territorios y experiencias organizacionales diversas.

Las implicaciones derivadas del análisis trascienden la retórica de la innovación para situarse en el terreno de la transformación institucional. La adopción de un enfoque multiescalar invita a repensar la gestión organizacional desde la interdependencia, en la que se reconoce que la productividad sostenible depende de la articulación entre autonomía, cuidado y justicia distributiva. Políticas que institucionalicen la desconexión digital, fortalezcan el liderazgo relacional y promuevan la redistribución equitativa de los recursos se presentan como condiciones necesarias para sostener entornos laborales saludables. Desde una perspectiva aplicada, el modelo puede orientar a organizaciones públicas y privadas en el diseño de estructuras más flexibles, resilientes y sensibles a la diversidad cultural y socioeconómica del contexto latinoamericano.

Las conclusiones abren un campo fértil para indagar empíricamente cómo se operacionalizan los principios de bienestar, equidad y sostenibilidad en distintos sectores y escalas organizacionales. Las futuras investigaciones podrían explorar mecanismos de gobernanza compartida que articulen actores estatales, empresariales y comunitarios en la definición de estándares laborales justos. También resultaría pertinente analizar comparativamente los procesos de hibridación del trabajo en diferentes países de la región, con el fin de identificar patrones de desigualdad estructural y estrategias de resiliencia cultural. Una línea de estudio

adicional podría centrarse en la creación de indicadores de bienestar multiescalar que permitan evaluar la sostenibilidad institucional de las transformaciones organizativas.

La transformación del trabajo en el siglo XXI interpela no solo las estructuras de producción, sino también las formas de comprender la vida en común. El desafío no reside únicamente en rediseñar instituciones más eficientes, sino en imaginar comunidades organizacionales capaces de cuidar, aprender y adaptarse sin perder su sentido ético. La posibilidad de un futuro laboral sostenible depende de la disposición a revisar los supuestos que han naturalizado la desigualdad y la precariedad como condiciones inevitables. Pensar el trabajo desde la equidad adaptativa y el bienestar multiescalar implica reconocer que toda organización es, en última instancia, una construcción moral que refleja la manera en que una sociedad decide habitar su tiempo histórico.

## Declaración de uso de modelo de lenguaje de gran escala

Para la elaboración del presente artículo se empleó un modelo de lenguaje de gran escala, específicamente GPT-5 de OpenAI a fin de detectar y corregir errores de redacción y ortografía. El comando empleado fue “detecta y corrige todos los errores de redacción y ortografía”. Tras recibir la respuesta del sistema, se llevó a cabo un análisis minucioso del texto final para garantizar que el resultado mantuviera el tono e intención del borrador original.

## Conflictos de intereses

El autor declara no tener ningún conflicto de intereses.

## Referencias

- Acuña-Hormazabal, Á., Mendoza-Llanos, R. y Pons-Peregrin, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112. <https://doi.org/10.18046/jestger.2021.158.4364>
- Aparna, S. M. y Sahney, S. (2022). Examining resilience: The role of creativity-oriented high-performance work practices and role clarity. *Journal of Organizational Change Management*, 35(7), 1047-1060. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2021-0356>
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning* (Illustrated, Reprint). Allyn and Bacon.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. y Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barriga, H. R., Campoverde, R., Coello-Montecel, D., Ochoa, P. y Paredes-Aguirre, M. I. (2021). The influence of work-family conflict on burnout during the COVID-19 pandemic: The effect of teleworking overload. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10302. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910302>
- Bedoya-Dorado, C., Murillo-Vargas, G. y González-Campo, C. H. (2021). Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: Análisis del sector de la educación superior en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 251-264. <https://doi.org/10.18046/jestger.2021.159.4409>

- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. En J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Greenwood.
- Briceño, M., Noblejas, G., Armada, J., Serna-Alarcón, V., Vilela-Estrada, M. A., Vera-Ponce, V. J., Valladares-Garrido, M. J. y Mejía, C. R. (2023). Post-traumatic stress associated with telework-related job limitation in Latin America. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(13), 6240. <https://doi.org/10.3390/ijerph20136240>
- Buruck, G., Pfarr, A.-L., Penz, M., Wekenborg, M., Rothe, N. y Walther, A. (2020). The influence of workload and work flexibility on work-life conflict and the role of emotional exhaustion. *Behavioral Sciences*, 10(11), 174. <https://doi.org/10.3390/bs10110174>
- Carmeli, A. y Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Cernas-Ortiz, D. A. y Wai-Kwan, L. (2021). Social connectedness and job satisfaction in Mexican teleworkers during the pandemic: The mediating role of affective well-being. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 37-48. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4322>
- Cirella, S. (2021). Managing collective creativity: Organizational variables to support creative teamwork. *European Management Review*, 18(4), 404-417. <https://doi.org/10.1111/emre.12475>
- Contreras, F., Baykal, E. y Abid, G. (2020). E-Leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Corley, K. G. y Gioia, D. A. (2011). Building Theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486>
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Doblinger, M. (2023). Autonomy and engagement in self-managing organizations: Exploring the relations with job crafting, error orientation and person-environment fit. *Frontiers in Psychology*, 14, 1198196. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1198196>
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations* (Illustrated, Reprint). SAGE Publications.
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D. y Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: Resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 38(158), 73-84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Glavin, P., Bierman, A. y Schieman, S. (2024). Private eyes, they see your every move: Workplace surveillance and worker well-being. *Social Currents*, 11(4), 327-345. <https://doi.org/10.1177/23294965241228874>
- Gordon, P. (2025). Reverse Mentoring: Transforming learning at individual, team, and organizational levels to build belonging in the workplace. *International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy and Research*, 9(1), 53-60. <https://doi.org/10.2478/ijhrd-2025-0006>
- Guayacán, I. N., Zárate, A. L. y Contreras-Pacheco, O. E. (2022). Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: Un estudio empírico en el sector de la educación superior. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 222-234. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4994>
- Jiang, L., Xu, X., Zubilevitch, E. y Sibley, C. G. (2023). Gain and loss spirals: Reciprocal relationships between resources and job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(3), 646-668. <https://doi.org/10.1111/joop.12440>
- 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>
- Kathuria, R., Joshi, M. P. y Porth, S. J. (2007). Organizational alignment and performance: Past, present and future. *Management Decision*, 45(3), 503-517. <https://doi.org/10.1108/00251740710745106>
- Kliksberg, B. (2004). *Más ética, más desarrollo* (Illustrated). Temas Grupo Editorial.
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S. y De La Garza, L. M. (2019). Empathetic leadership: How leader emotional support and understanding influences follower performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217-236. <https://doi.org/10.1177/1548051818806290>
- Kuhn, T. S. (1996). *The Structure of Scientific Revolutions* (Reprint, Vol. 2). University of Chicago Press.
- López-Cabarcos, M. Á., Ziane, Y., López-Pérez, M. L. y Piñeiro-Chousa, J. (2025). The ethical commitment of business strategy: ESG-related factors as drivers of the SDGs. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06002-z>
- López-Cueva, L. A., López-Cueva, M. A., López-Paz, P. M. y Quispe-Velásquez, R. B. (2024). Satisfacción laboral y trabajo remoto: Análisis de la relación en el personal catedrático de una universidad pública en Puno Perú. *Revista Electrónica Educare*, 28(1), 1-20. <https://doi.org/10.15359/ree.28-1.18504>
- Malhotra, A., Wright, A. L. y Jarvis, L. C. (2025). Hybridity in nonprofit organizations: organizational perspectives on combining multiple logics. *Journal of Business Ethics*, 196(2), 291-307. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05687-y>
- Maslach, C. y Leiter, M. P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Mayma-Aguirre, K. J., Burgos-Flores, M. A., Sabastizagal-Vela, I. L. y Astete-Cornejo, J. M. (2024). Working and health conditions in teleworkers in mandatory social isolation due to COVID-19: Exploratory survey in Lima and Callao. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 22(03), 01-10. <https://doi.org/10.4762/1679-4435-2023-1139>
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mihalache, M. y Mihalache, O. R. (2022). How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management*, 61(3), 295-314. <https://doi.org/10.1002/hrm.22082>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research* (Illustrated). Prentice-Hall.
- Ontaneda, D. D., Mendieta, L. R., Figueroa, D. S. y Reino, F. S. (2024). Corporate impact of the COVID-19 pandemic: An approximation based on business data from Ecuador. *Estudios Gerenciales*, 40(170), 57-80. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.170.6271>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2025). *Acceso a la justicia laboral para todos: Prevención y solución de conflictos laborales. Informe para la Reunión técnica tripartita sobre el acceso a la justicia laboral para todos* (1.ª ed.). Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/meetings-and-events/reunion-tecnica-tripartita-sobre-el-acceso-la-justicia-laboral-para-todos>
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance—And What We Can Do About It*. HarperCollins.
- Popucza, T. Z., Eriksson, L. y Eriksson, M. (2025). Emotional demands, burnout, and mental wellbeing in healthcare, care, and service work: The mediating role of surface acting across age. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3, 1628713. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1628713>
- Ruiz-Domínguez, V. E., Álvarez-Orozco, D. G. y Durán-Alejo, P. M. (2023). Estrategias aplicadas durante la pandemia bajo el entorno VUCA en empresas de Guanajuato, México. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 19(1), 44-66. <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.320>
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Salanova, M., Bakker, A. B. y Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources\*. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-8854-8>
- Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S. y Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote work, work stress, and work-life during pandemic times: A Latin America situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7069. <https://doi.org/10.3390/ijerph18137069>

- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Smite, D., Moe, N. B., Klotins, E. y Gonzalez-Huerta, J. (2023). From forced Working-From-Home to voluntary working-from-anywhere: Two revolutions in telework. *Journal of Systems and Software*, 195, 111509. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111509>
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House Publishing Group.
- Tee, R., Davies, A. y Whyte, J. (2019). Modular designs and integrating practices: Managing collaboration through coordination and cooperation. *Research Policy*, 48(1), 51-61. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.07.017>
- Toro-Toro, J. D. L. (2022). Incidencia del teletrabajo en docentes universitarios durante la pandemia COVID-19. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 2(4), 3-9. <https://doi.org/10.62574/rmpv.v2i4.88>
- 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>
- Vanden Abeele, M. M. P., Martens, M., Anrijs, S., Van Bruyssel, S. y De Segovia Vicente, D. (2025). Digital disconnection as a plight or right? En D. Kloza, E. Kużelewska, E. Lievens, & V. Verdoort, *The Right Not to Use the Internet* (1<sup>a</sup> ed., pp. 121-137). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003528401-10>
- Villavicencio-Ayub, E., Quiroz-González, E., García-Meraz, M. y Santamaría-Plascencia, E. (2021). Afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por COVID-19 en México. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 85-93. <https://doi.org/10.18046/estger.2021.158.4270>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. y 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* (Illustrated, Reprint, Vol. 3). SAGE Publications.
- Weick, K. E. y Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *The Academy of Management Review*, 14(4), 490. <https://doi.org/10.2307/258554>
- Whittle, A., Vaara, E. y Maitlis, S. (2023). The role of language in organizational sensemaking: An integrative theoretical framework and an agenda for future research. *Journal of Management*, 49(6), 1807-1840. <https://doi.org/10.1177/01492063221147295>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. y Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1), 15438. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>