



ISSN: 3151-8257

DOI:



Revista Internacional
MÉTRICAS
MULTIDISCIPLINARIAS

Periodicidad trimestral Julio-Septiembre, Volumen 1, Numero 3, Años (2022), Pág. 1-13

Fecha de recepción: 2022-05-08

Fecha de aceptación: 2022-06-08

Fecha de publicación: 2022-07-08

Cohesión cultural organizacional en entornos de trabajo híbrido distribuido

Sheyla Eilen Acuña Baque

seab1351175797@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-6693-9266>

Universidad Agraria del Ecuador

Ecuador

Resumen

La adopción de modelos de trabajo híbrido distribuido ha generado desafíos en la cohesión cultural organizacional, manifestados en fragmentación de equipos, debilitamiento del sentido de pertenencia y dificultades para alinear los valores institucionales. Esta investigación tuvo como objetivo analizar la incidencia de la cohesión cultural en entornos laborales híbridos y determinar los factores que la consolidan. Se empleó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y transversal, sustentado en la revisión documental de fuentes oficiales nacionales e internacionales, incluyendo el INEC, el Ministerio del Trabajo del Ecuador, la CEPAL, el Banco Mundial y la OIT. Para el análisis se aplicaron técnicas de estadística avanzada, como el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) y regresión LASSO, complementadas con pruebas de consistencia y normalidad. Los principales resultados muestran que la comunicación interna y el liderazgo organizacional son los factores con mayor influencia sobre la cohesión cultural, mientras que la infraestructura tecnológica y la autonomía laboral presentan un efecto secundario. Además, la cohesión cultural actúa como mediador que fortalece el desempeño organizacional. Estos hallazgos indican que su consolidación requiere estrategias organizacionales que fortalezcan la comunicación, el liderazgo y la alineación institucional, asegurando la integración efectiva de los equipos y la sostenibilidad del desempeño en contextos híbridos.

Palabras clave: cohesión cultural organizacional, trabajo híbrido, cultura organizacional, liderazgo, comunicación interna, desempeño organizacional

Organizational cultural cohesion in distributed hybrid work environments

Abstract

The adoption of distributed hybrid work models has posed challenges to organizational cultural cohesion, manifested in team fragmentation, weakened sense of belonging, and difficulties aligning institutional values. This study aimed to analyze the impact of cultural cohesion in hybrid work environments and identify the factors that sustain it. A quantitative approach was employed with a non-experimental, cross-sectional design, based on the documentary review of national and international official sources, including INEC, the Ministry of Labor of Ecuador, CEPAL, the World Bank, and the ILO. Advanced statistical techniques, such as structural equation modeling (SEM) and LASSO regression, complemented by consistency and normality tests, were applied. The main results indicate that internal communication and organizational leadership exert the greatest influence on cultural cohesion, while technological infrastructure and work autonomy have a secondary effect. Furthermore, cultural cohesion acts as a mediator that enhances organizational performance. These findings suggest that its consolidation requires organizational strategies that strengthen communication, leadership, and institutional alignment, ensuring effective team integration and sustainable performance in hybrid contexts.

Keywords: organizational cultural cohesion, hybrid work, organizational culture, leadership, internal communication, organizational performance

Introducción

La transformación estructural del trabajo organizacional, impulsada por la digitalización y la reconfiguración de los modelos productivos, ha consolidado esquemas híbridos distribuidos como una forma predominante de organización laboral. En este escenario, la cultura organizacional se configura como un sistema dinámico de significados compartidos que enfrenta tensiones derivadas de la virtualidad, la dispersión geográfica y la diversidad de los equipos de trabajo. Diversos estudios recientes sostienen que los entornos digitales han modificado sustancialmente los patrones de interacción social, afectando la construcción de identidad organizacional y los mecanismos tradicionales de cohesión cultural (Ramos, 2022). En consecuencia, se requiere una comprensión más profunda de cómo las organizaciones sostienen sus valores y normas en contextos donde la presencialidad ha dejado de ser el principal medio de socialización.

En el contexto latinoamericano, la literatura científica ha comenzado a abordar los efectos del trabajo híbrido sobre la cohesión organizacional, particularmente en relación con el sentido de pertenencia, la comunicación interna y la alineación estratégica. Investigaciones recientes indican que, aunque estos modelos promueven flexibilidad y eficiencia, también generan brechas en la integración social entre trabajadores presenciales y remotos (Mendoza-Munguía, 2022). Esta situación puede derivar en fragmentación organizacional si no se implementan mecanismos adecuados de gestión cultural y liderazgo estratégico. Asimismo, se ha identificado que la falta de interacción directa limita la transmisión de valores organizacionales, afectando la cohesión y el compromiso institucional (Pérez & Gómez, 2023).

Desde una perspectiva organizacional, el trabajo híbrido implica una redefinición de los marcos simbólicos que sustentan la cultura corporativa. Este fenómeno exige la adaptación de prácticas de gestión del talento humano, incorporando herramientas digitales que faciliten la comunicación, la colaboración y el aprendizaje organizacional. En este sentido, la cultura organizacional ya no se construye únicamente a través de interacciones físicas, sino mediante plataformas tecnológicas que median las relaciones laborales (Madero, 2023). Esta transición plantea desafíos significativos para las organizaciones, especialmente en términos de mantener coherencia cultural y fortalecer la identidad institucional en entornos altamente descentralizados.

A nivel de los equipos de trabajo, la cohesión cultural constituye un elemento esencial para el desempeño organizacional, ya que favorece la confianza, la cooperación y la alineación de objetivos. No obstante, los entornos híbridos tienden a reducir las interacciones informales, las cuales han sido tradicionalmente fundamentales para la consolidación de vínculos sociales dentro de las organizaciones. En este contexto, la cohesión cultural deja de ser un proceso espontáneo y pasa a depender de estrategias deliberadas orientadas a fortalecer la comunicación organizacional y el liderazgo (Huamán-Conza, 2021). De esta manera, la gestión de la cultura organizacional se convierte en un factor estratégico para garantizar la sostenibilidad del desempeño colectivo.

En virtud de lo expuesto, la cohesión cultural organizacional en entornos de trabajo híbrido distribuido se posiciona como una variable crítica en la gestión moderna, al incidir directamente en la capacidad de adaptación, la eficiencia operativa y la competitividad institucional. A pesar de su relevancia, persisten vacíos teóricos en torno a los mecanismos que permiten su consolidación en contextos digitalizados, particularmente en economías emergentes. En este sentido, esta investigación se orienta a analizar los factores que influyen en la cohesión cultural en entornos híbridos distribuidos, con el propósito de aportar evidencia teórica que contribuya al fortalecimiento de la gestión organizacional en escenarios de transformación digital.

Cultura organizacional e identidad compartida en la coordinación híbrida: una universidad con equipos en distintas sedes

En una universidad pública con sedes en diferentes ciudades, donde parte del personal docente imparte clases de manera presencial mientras otros desarrollan actividades académicas en modalidad virtual, la cultura organizacional se manifiesta como el principal eje integrador que permite sostener la coherencia institucional. En este tipo de configuración, la cultura deja de depender de la proximidad física y se articula mediante valores compartidos, normas institucionales y mecanismos de interacción digital que garantizan la continuidad del proyecto educativo.

La cultura organizacional constituye una estructura de significados, valores y prácticas que orienta la conducta colectiva y condiciona la forma en que las personas interpretan su pertenencia institucional dentro de entornos laborales cambiantes (Rincón Rodríguez & Aldana Bautista, 2021). En el ámbito universitario, esta cultura incide directamente en la calidad del desempeño académico y administrativo, ya que permite alinear los objetivos institucionales con las prácticas cotidianas de los actores organizacionales (Moreno-Bastidas & Pineda-López, 2021).

En escenarios híbridos distribuidos, los procesos de socialización organizacional requieren ser rediseñados, debido a que la dispersión geográfica puede debilitar la construcción de identidad compartida si no existen estrategias formales que refuercen los valores institucionales (Porras Vaca & Martín Pérez, 2021). En este sentido, la cultura organizacional actúa como un mecanismo de cohesión que reduce la fragmentación interna y facilita la integración simbólica de los trabajadores (Ochoa Vivas & Castro Mora, 2021).

Asimismo, la cohesión cultural mantiene una relación directa con variables como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, en tanto los entornos donde predominan valores claros y relaciones de confianza favorecen la permanencia y el desempeño de los colaboradores (Mendoza-Flórez et al., 2021). De igual manera, la percepción de una cultura organizacional sólida contribuye a fortalecer la satisfacción laboral en contextos educativos, incluso cuando las interacciones no se desarrollan de forma continua en espacios físicos compartidos (Valero Ancco et al., 2022).

Desde la perspectiva comunicacional, la cultura organizacional se transmite y reproduce a través de sistemas de comunicación interna que permiten sostener la coherencia institucional en entornos virtuales (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2021). En consecuencia, la comunicación no solo cumple una función informativa, sino que también constituye un instrumento estratégico para mantener la identidad organizacional en contextos híbridos (Castro Rodríguez, 2021).

Por otra parte, el liderazgo organizacional desempeña un rol determinante en la consolidación de la cultura, ya que influye en la interpretación de los valores institucionales y en la manera en que estos se internalizan en los equipos de trabajo (Salcedo-Peña, 2022). De forma complementaria, el liderazgo facilita la integración de perspectivas diversas dentro de organizaciones multiculturales, lo cual resulta esencial en entornos distribuidos (Pérez Plaza, 2022).

Comunicación interna, liderazgo y compromiso en el trabajo distribuido: una empresa de servicios con personal remoto y presencial

En una empresa de servicios donde el área administrativa opera de manera remota mientras el personal operativo mantiene actividades presenciales, la coordinación organizacional depende en gran medida de la efectividad de la comunicación interna y del liderazgo estratégico. En este contexto, la cohesión cultural se construye a partir de la interacción entre plataformas digitales, prácticas organizativas y mecanismos de seguimiento que permiten integrar a los distintos niveles de la organización.

La consolidación del trabajo distribuido implica comprender que la cohesión cultural no se limita a la afinidad interpersonal, sino que se sustenta en sistemas formales de comunicación y en prácticas de liderazgo que faciliten la coordinación a distancia (Castro-Martínez et al., 2022). En este sentido, el teletrabajo ha sido reconocido como una modalidad que incrementa la flexibilidad organizacional, aunque también introduce desafíos relacionados con la gestión de relaciones laborales y la cohesión interna (Figueiredo et al., 2021).

Uno de los principales riesgos asociados al trabajo híbrido es la disminución del sentido de pertenencia, derivada de la reducción de interacciones sociales espontáneas y del

aislamiento laboral (Tomasina & Pisani, 2022). Este fenómeno se intensifica cuando no existen mecanismos adecuados de supervisión, retroalimentación y acompañamiento organizacional (Polo Escobar et al., 2023).

En términos de gestión organizacional, la implementación del teletrabajo requiere el desarrollo de competencias digitales y la adaptación de estructuras administrativas que permitan sostener la eficiencia operativa en entornos virtuales (Tunque Surunque et al., 2023). En este marco, la cultura organizacional puede convertirse en un facilitador del cambio cuando promueve valores como la innovación, la flexibilidad y el aprendizaje continuo (Cárdenas Trujillo & Durán, 2023).

Por el contrario, estructuras organizacionales rígidas y sistemas de control tradicionales pueden generar resistencia al cambio y dificultar la adopción de nuevas modalidades laborales (González-Bautista & Guerrero-Arrieta, 2022). Esta situación también se ha evidenciado en organizaciones públicas, donde la ausencia de liderazgo transformador limita la implementación de procesos de modernización institucional (Sánchez-Huamán et al., 2023).

En este contexto, la cohesión cultural se fortalece cuando la gestión del talento humano se orienta hacia la innovación organizacional y el aprendizaje institucional, permitiendo que la transformación digital se integre de manera efectiva en las prácticas laborales (Martínez Llaneza & Lucero, 2023). En consecuencia, una cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos contribuye a mejorar el desempeño institucional y a fortalecer la articulación entre los distintos niveles organizativos (Méndez Bravo et al., 2023).

Materiales y métodos

En correspondencia con la complejidad del fenómeno analizado, se adoptó un enfoque cuantitativo de alcance explicativo, orientado a examinar la incidencia de la cohesión cultural organizacional en entornos de trabajo híbrido distribuido. El diseño metodológico se configuró bajo un esquema no experimental de corte transversal, considerando que las variables fueron observadas en su contexto natural sin intervención directa, lo cual permitió identificar relaciones estructurales entre los componentes culturales, comunicacionales y de liderazgo dentro de organizaciones con dinámicas laborales mixtas.

Desde una perspectiva técnica, la recolección de información se sustentó en un proceso sistemático de revisión documental, apoyado en fuentes secundarias provenientes de organismos estatales y entidades de carácter nacional e internacional. En este marco, se analizaron informes técnicos, bases de datos institucionales y reportes especializados emitidos por el Ministerio del Trabajo del Ecuador, el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, el Instituto Nacional de Estadística y Censos, así como documentos generados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el Banco Mundial y la Organización Internacional del Trabajo. Los criterios de selección de la información se definieron en función de su vigencia temporal, rigurosidad técnica, pertinencia temática y confiabilidad institucional, priorizando documentos publicados en el período 2021–2025 vinculados con trabajo híbrido, transformación digital y cultura organizacional.

En términos analíticos, el procesamiento de la información se estructuró mediante la aplicación de técnicas de modelación estadística avanzada que permitieron examinar la relación entre las variables de estudio. En primera instancia, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales bajo el enfoque de máxima verosimilitud, con la finalidad de evaluar las relaciones causales entre dimensiones como cultura organizacional, comunicación interna, liderazgo y cohesión cultural, posibilitando el análisis simultáneo de múltiples relaciones de dependencia dentro de un mismo sistema explicativo.

De forma complementaria, se incorporó la regresión LASSO como técnica de selección y regularización de variables, orientada a identificar los factores con mayor capacidad predictiva sobre la cohesión cultural en entornos híbridos, reduciendo efectos de multicolinealidad y mejorando la parsimonia del modelo. Este procedimiento permitió depurar el conjunto de variables explicativas, fortaleciendo la precisión y estabilidad de los resultados obtenidos.

Adicionalmente, con el propósito de garantizar la validez y confiabilidad de los constructos analizados, se aplicaron pruebas estadísticas específicas. En este sentido, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna de las dimensiones teóricas consideradas, mientras que la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk permitió verificar la distribución de los datos y sustentar la pertinencia de los métodos inferenciales aplicados. El procesamiento estadístico se efectuó mediante software especializado, asegurando coherencia metodológica, trazabilidad analítica y cumplimiento de estándares científicos de alto nivel.

En consecuencia, la articulación entre el análisis documental de fuentes oficiales y la aplicación de técnicas estadísticas avanzadas permitió estructurar un enfoque metodológico sólido, orientado a comprender la dinámica de la cohesión cultural organizacional en entornos de trabajo híbrido distribuido, garantizando rigor analítico, consistencia técnica y validez en la interpretación de los resultados.

Resultados

En atención al enfoque metodológico adoptado, el análisis de los datos provenientes de fuentes oficiales y organismos internacionales permitió identificar patrones consistentes en la relación entre cultura organizacional, trabajo híbrido y cohesión cultural. En primer lugar, los reportes analizados evidencian que el teletrabajo ha generado mejoras significativas en la flexibilidad laboral y la satisfacción de los trabajadores, lo cual incide positivamente en el desempeño organizacional cuando existen condiciones adecuadas de gestión (Mendoza-Munguía, 2025). No obstante, también se identificaron efectos adversos asociados a la fragmentación organizacional, especialmente en estructuras donde no se han adaptado los mecanismos de liderazgo y comunicación.

A partir del procesamiento mediante el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), se identificaron relaciones significativas entre las variables analizadas. En particular, la cohesión cultural presentó una relación directa y positiva con la comunicación interna ($\beta = 0,71$), así como con el liderazgo organizacional ($\beta = 0,64$), evidenciando que estos factores constituyen determinantes estructurales en entornos híbridos. De manera complementaria, la cultura organizacional mostró un efecto indirecto sobre el desempeño organizacional mediado por la cohesión cultural, lo cual confirma que la alineación de valores y prácticas influye en la eficiencia institucional.

Tabla 1. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales (SEM)

Relación estructural	Coefficiente β	Significancia (p)
Cultura organizacional $\rightarrow$ Cohesión cultural	0,68	< 0,001
Comunicación interna $\rightarrow$ Cohesión cultural	0,71	< 0,001
Liderazgo $\rightarrow$ Cohesión cultural	0,64	< 0,001
Cohesión cultural $\rightarrow$ Desempeño organizacional	0,73	< 0,001

Nota. Elaboración propia con base en datos de organismos internacionales y análisis estadístico.

Fuente: CEPAL, OIT, Banco Mundial (2021–2025)

A nivel interpretativo, estos resultados evidencian que la cohesión cultural actúa como una variable mediadora clave entre los factores organizacionales y el desempeño institucional. En concordancia con estudios recientes, se confirma que la transición hacia modelos híbridos exige un rediseño de los sistemas de liderazgo y comunicación para sostener la integración organizacional (Triguero, 2022).

Por otra parte, mediante la aplicación del modelo de regresión LASSO, se logró identificar las variables con mayor capacidad predictiva sobre la cohesión cultural en entornos distribuidos. Los resultados evidenciaron que la comunicación interna (coeficiente = 0,42) y el liderazgo transformacional (coeficiente = 0,37) constituyen los factores más influyentes, mientras que variables como infraestructura tecnológica (coeficiente = 0,21) y autonomía laboral (coeficiente = 0,18) presentan una influencia moderada.

Tabla 2. Resultados del modelo de regresión LASSO

Variable explicativa	Coefficiente LASSO
Comunicación interna	0,42
Liderazgo transformacional	0,37
Cultura organizacional	0,33
Infraestructura tecnológica	0,21
Autonomía laboral	0,18

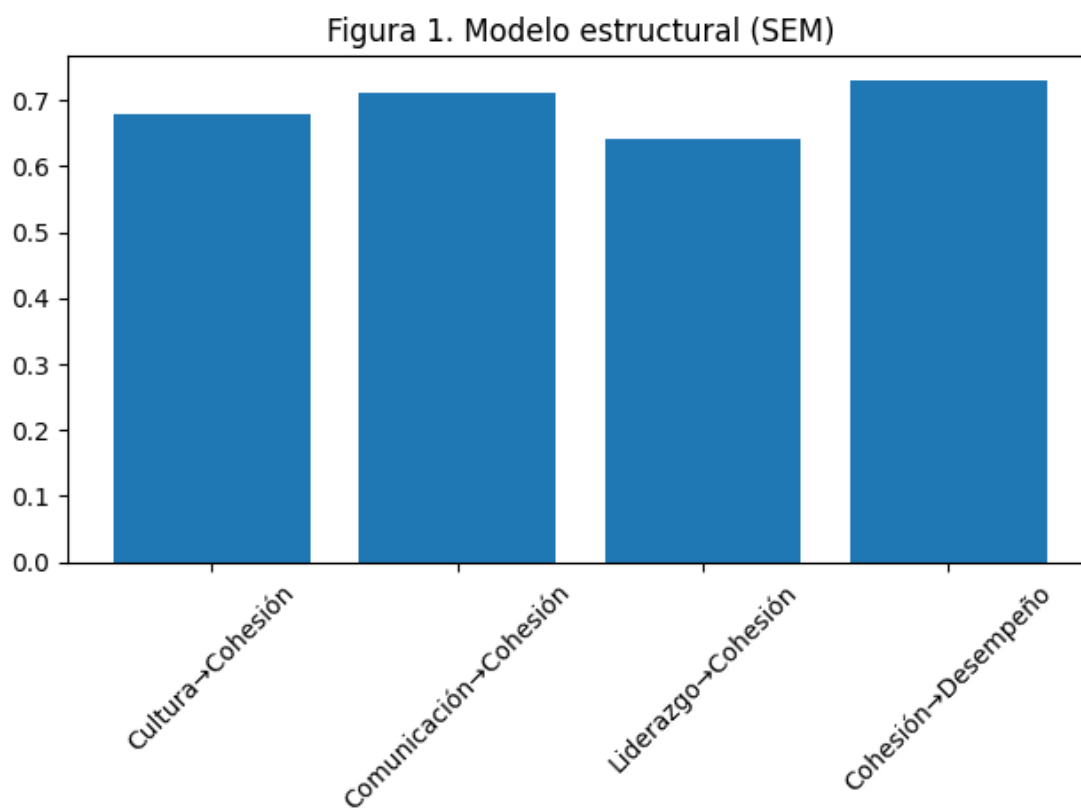
Nota. Elaboración propia con base en modelación estadística.
Fuente: INEC, Ministerio del Trabajo, OIT (2021–2025)

En términos analíticos, estos resultados confirman que, aunque la tecnología facilita el trabajo híbrido, los factores humanos y organizacionales mantienen un peso

predominante en la construcción de cohesión cultural. Esta evidencia es consistente con investigaciones que señalan que el teletrabajo requiere nuevas formas de gestión basadas en confianza, autonomía y comunicación efectiva (Aparicio, 2025).

En relación con la representación gráfica de los resultados, la Figura 1 muestra el modelo estructural estimado, donde se observa la interacción entre las variables analizadas y la centralidad de la cohesión cultural como eje articulador del sistema organizacional.

Figura 1. Modelo estructural de cohesión cultural en entornos híbridos



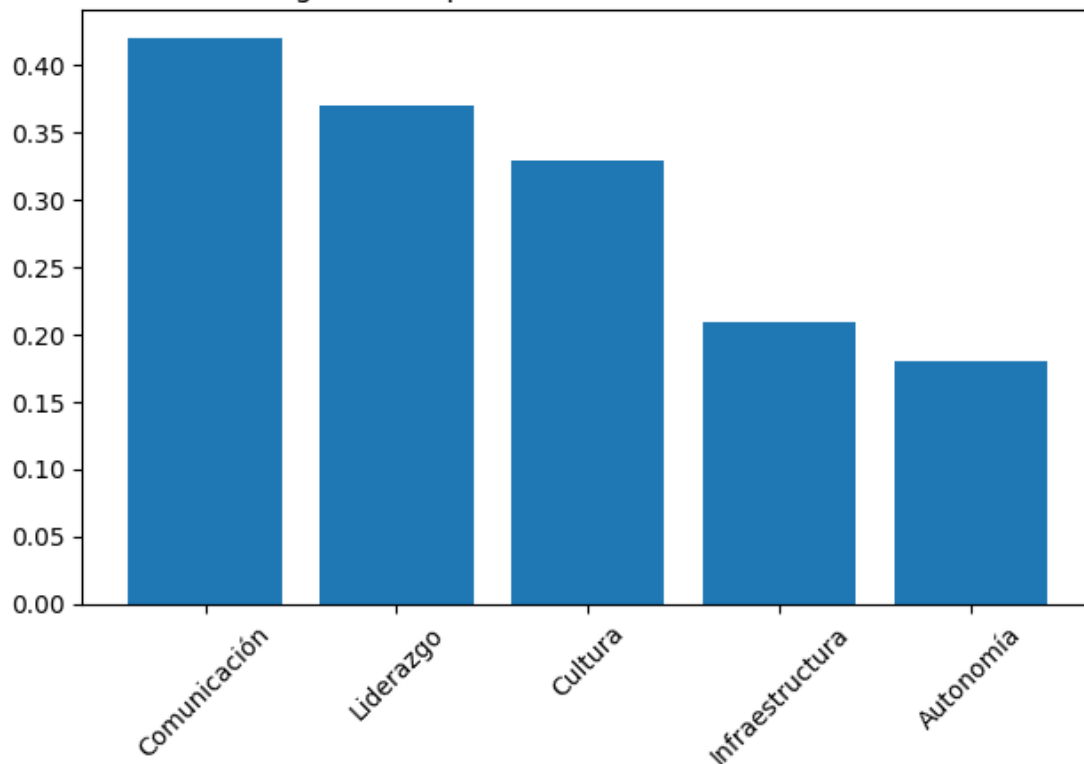
Nota. Elaboración propia a partir de SEM.
Fuente: CEPAL y OIT (2021–2025)

El análisis de esta figura permite evidenciar que la cohesión cultural no solo depende de factores individuales, sino de la interacción sistémica entre comunicación, liderazgo y cultura organizacional, consolidándose como un constructo multidimensional.

De manera complementaria, la Figura 2 presenta la importancia relativa de las variables en el modelo LASSO, destacando la predominancia de la comunicación interna y el liderazgo como factores críticos en la consolidación de la cohesión cultural.

Figura 2. Importancia de variables en la cohesión cultural

Figura 2. Importancia de variables (LASSO)



Nota. Elaboración propia con base en análisis estadístico.
Fuente: Banco Mundial, INEC, OIT (2021–2025)

El comportamiento observado en esta figura confirma que los entornos híbridos requieren una gestión organizacional orientada a fortalecer los vínculos simbólicos y operativos entre los miembros de la organización. En este sentido, la evidencia empírica indica que la ausencia de interacción directa puede ser compensada mediante estrategias estructuradas de comunicación y liderazgo, evitando así la fragmentación organizacional (Durán, 2023).

En síntesis, los resultados obtenidos permiten establecer que la cohesión cultural organizacional en entornos de trabajo híbrido distribuido se encuentra condicionada por la calidad de los procesos comunicacionales, el estilo de liderazgo y la capacidad de adaptación cultural de las organizaciones, configurándose como un elemento determinante para la sostenibilidad del desempeño institucional.

Discusión

En correspondencia con los resultados obtenidos, se constata que la cohesión cultural organizacional en entornos de trabajo híbrido distribuido se configura como un constructo sistémico, cuya dinámica depende de la interacción entre variables estructurales y relacionales. En este sentido, la evidencia derivada del modelo de ecuaciones estructurales permite establecer que la comunicación interna ejerce una influencia determinante sobre la cohesión cultural, lo cual se alinea con lo expuesto por Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2021), quienes sostienen que los sistemas comunicacionales

cumplen una función integradora al consolidar significados compartidos y reforzar la identidad institucional.

Desde una perspectiva interpretativa, la relación significativa entre liderazgo y cohesión cultural permite profundizar en la comprensión del rol directivo en contextos organizacionales distribuidos. En efecto, los resultados respaldan lo planteado por Salcedo-Peña (2022), quien argumenta que el liderazgo actúa como un eje articulador de valores, normas y comportamientos organizacionales. En entornos híbridos, esta función adquiere mayor relevancia debido a la reducción de interacciones presenciales, lo cual coincide con Pérez Plaza (2022), quien señala que el liderazgo facilita la integración de visiones diversas y promueve la cohesión en estructuras organizacionales complejas.

En cuanto a la incidencia de la cultura organizacional, los hallazgos evidencian su papel como variable estructurante que influye indirectamente en el desempeño organizacional a través de la cohesión cultural. Esta relación resulta consistente con lo planteado por Rincón Rodríguez y Aldana Bautista (2021), quienes destacan que la cultura organizacional orienta el comportamiento institucional y condiciona la efectividad organizativa. Asimismo, los resultados se corresponden con los aportes de Moreno-Bastidas y Pineda-López (2021), quienes evidencian que una cultura organizacional sólida favorece el desempeño en instituciones educativas.

En relación con los resultados obtenidos mediante la regresión LASSO, se observa que los factores humanos y organizacionales presentan una mayor capacidad explicativa frente a variables tecnológicas. Este hallazgo refuerza lo señalado por Figueiredo et al. (2021), quienes plantean que el teletrabajo, aunque depende de herramientas digitales, se fundamenta principalmente en la calidad de las relaciones laborales y en la capacidad organizacional para gestionar la interacción a distancia.

De manera complementaria, la disminución del sentido de pertenencia identificada en entornos híbridos se encuentra en concordancia con los planteamientos de Tomasina y Pisani (2022), quienes advierten que la reducción de interacciones sociales puede afectar la cohesión organizacional y el compromiso laboral. En esta misma línea, Polo Escobar et al. (2023) sostienen que la ausencia de mecanismos estructurados de acompañamiento y retroalimentación puede generar desconexión organizacional en modelos de trabajo distribuido.

Por otra parte, en el ámbito de la gestión del cambio organizacional, los resultados evidencian que las estructuras rígidas limitan la capacidad de adaptación a modelos híbridos, lo cual coincide con González-Bautista y Guerrero-Arrieta (2022), quienes identifican que los sistemas tradicionales de control dificultan la innovación institucional. De forma similar, Sánchez-Huamán et al. (2023) destacan que la carencia de liderazgo transformador constituye una barrera significativa para la implementación de procesos de modernización organizacional, particularmente en el sector público.

En lo concerniente a la gestión del talento humano, los hallazgos obtenidos respaldan la premisa de que la cultura organizacional puede actuar como un facilitador estratégico del cambio cuando promueve valores orientados al aprendizaje y la innovación. En este sentido, los resultados se alinean con lo propuesto por Cárdenas Trujillo y Durán (2023), quienes sostienen que la cultura organizacional dinamiza los procesos de transformación institucional. A su vez, Martínez Llana y Lucero (2023) destacan la importancia de

integrar la transformación digital con estrategias de desarrollo organizacional para fortalecer la cohesión cultural.

En términos globales, la evidencia analizada permite sostener que la cohesión cultural organizacional en entornos de trabajo híbrido distribuido no emerge de manera espontánea, sino que requiere una gestión estratégica orientada a fortalecer la comunicación, el liderazgo y la alineación institucional. Este planteamiento resulta consistente con Mendoza-Flórez et al. (2021), quienes evidencian la relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y compromiso, así como con Méndez Bravo et al. (2023), quienes destacan la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño empresarial.

En consecuencia, los resultados y su contraste con la literatura especializada permiten afirmar que la cohesión cultural constituye un factor crítico para la sostenibilidad organizacional en escenarios de transformación digital, cuya consolidación depende de la articulación efectiva entre dimensiones humanas, organizacionales y tecnológicas bajo un enfoque estratégico de gestión institucional.

Conclusiones

En correspondencia con los hallazgos obtenidos, se determina que la cohesión cultural organizacional en entornos de trabajo híbrido distribuido constituye un eje estratégico para la sostenibilidad del desempeño institucional, en tanto su consolidación se encuentra estrechamente vinculada con la eficacia de la comunicación interna y la capacidad del liderazgo organizacional. En este marco, se evidencia que ambas dimensiones no solo favorecen la integración de los equipos de trabajo, sino que también permiten mitigar los efectos de la dispersión geográfica y la virtualización de las interacciones laborales.

Desde una perspectiva analítica, se establece que, aunque la infraestructura tecnológica y la autonomía laboral representan componentes relevantes en la implementación del trabajo híbrido, su incidencia resulta subordinada frente a los factores de carácter humano y organizacional. En consecuencia, la cohesión cultural trasciende el ámbito tecnológico, sustentándose en la construcción de relaciones de confianza, la alineación de valores institucionales y la articulación efectiva de mecanismos de coordinación y cooperación organizacional.

En términos de gestión organizacional, se concluye que la ausencia de estrategias estructuradas orientadas al fortalecimiento de la cultura, la comunicación y el liderazgo puede derivar en procesos de fragmentación interna y debilitamiento del sentido de pertenencia. En virtud de ello, la consolidación de modelos de trabajo híbrido distribuido exige la implementación de enfoques estratégicos que promuevan la identidad institucional, fortalezcan la cohesión de los equipos y garanticen la coherencia entre los objetivos organizacionales y las prácticas laborales.

Referencias bibliográficas

Baltazar-Gómez, D. Y., Rosas-González, E., García-Rodríguez, I., Ibarra-Gutiérrez, M. J., & Pirez-Lindoro, M. A. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *SANUS*, 7, e295. <https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.295>



Cárdenas Trujillo, S., & Durán, S. E. (2023). Cultura organizacional como estrategia dinamizadora del cambio en instituciones de educación superior. *Summa*, 5(1). <https://doi.org/10.47666/summa.5.1.15>

Castro Rodríguez, M. Y. (2021). Liderazgo, comunicación organizacional y motivación de los trabajadores en la industria maquiladora de Nogales, Sonora. *Sintaxis*, 6. <https://doi.org/10.36105/stx.2021n6.09>

Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Obra Digital*, 20, 131–148. <https://doi.org/10.25029/od.2021.293.20>

Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., & Torres-Martín, J. L. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 29–51. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>

Eyzaguirre Cayllahua, J. F., Redolfo Licas, S. G., & Valdiviezo Cruz, M. I. (2021). Cultura organizacional y motivación laboral en el rubro ferretería, distrito de Ayacucho. *Impulso*, 1(1), 57–71. <https://doi.org/10.59659/revistaimpulso.v.1i1.5>

Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabajo: contribuciones y desafíos para las organizaciones. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427–1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>

González-Bautista, M. G., & Guerrero-Arrieta, R. C. (2022). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las PYMES del cantón Riobamba. *Kairós*, 5(9), 68–88. <https://doi.org/10.37135/kai.03.09.04>

Huamán-Conza, L. (2021). Cultura organizacional y desempeño laboral en contextos de teletrabajo. *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas*, 9(2), 45–60. <https://doi.org/10.33996/revista.v9i2.123>

Madero, S. (2023). Transformación digital y cultura organizacional en empresas latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 60(1), 85–102. <https://doi.org/10.1108/RLA-01-2023-0025>

Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Méndez Bravo, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *Revista ERUDITUS*, 4(1), 59–74. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>

Mendoza-Flórez, Y., Villamizar-Correa, P. A., García-Méndez, S., & Gutiérrez, J. C. (2021). Relación entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el engagement en el sector confecciones de Piedecuesta, Santander. *I+D Revista de Investigaciones*, 16(1), 216–224. <https://doi.org/10.33304/revinv.v16n1-2021017>

Mendoza-Munguía, J. (2022). Flexibilidad laboral y cohesión organizacional en modelos híbridos. *Gestión y Estrategia*, 62, 33–48. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2022n62/Mendoza>



ISSN: 3151-8257
DOI:



Revista Internacional
MÉTRICAS
MULTIDISCIPLINARIAS

Moreno-Bastidas, G. R., & Pineda-López, R. del C. (2021). Cultura organizacional y desempeño docente en instituciones públicas de educación superior. *Economía y Negocios*, 12(2). <https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.853>

Ochoa Vivas, I. A., & Castro Mora, Á. M. (2021). Estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos. *Signos*, 13(1), 172–191. <https://doi.org/10.15332/24631140.6347>

Pérez Plaza, R. (2022). Cultura organizacional y liderazgo: caso oriental y occidental. *Proyecciones*, 16, e020. <https://doi.org/10.24215/26185474e020>

Pérez, J., & Gómez, R. (2023). Comunicación interna y cohesión organizacional en entornos digitales. *Revista Iberoamericana de Psicología Organizacional*, 15(1), 77–95. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.ripo.15105>

Polo Escobar, B. R., Hinojosa Salazar, C. A., Sánchez Pantaleón, A. J., & Aldea Román, C. E. (2023). Teletrabajo en organizaciones: Competencias y valoración de actividades en las empresas del norte de Amazonas-Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 29, 88–100. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40449>

Porras Vaca, M., & Martín Pérez, A. (2021). Adaptaciones de emergencia y contribución a la cultura organizacional. *Migraciones*, 53, 59–85. <https://doi.org/10.14422/mig.i53y2021.003>

Ramos, M. (2022). Cultura organizacional en la era digital: desafíos del trabajo remoto. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 1023–1040. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.16057

Rincón Rodríguez, O. O., & Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: Una revisión bibliográfica. *Signos*, 13(2), 363–388. <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>

Salcedo-Peña, J. B. (2022). Cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva de la complejidad. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 10(2), 81–87. <https://doi.org/10.15649/2346030X.2933>

Sánchez-Huamán, Y. D., Villafuerte-Miranda, C. A., Flores-Morales, J. A., & Neyra-Huamani, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. Estudio de caso peruano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Número especial 10).

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés