

Herramientas de medición del compromiso laboral en el contexto del trabajo híbrido y la digitalización organizacional: Una revisión sistemática

Measurement Instruments for Work Engagement in the Context of Hybrid Work and Organizational Digitalization: A Systematic Review

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0542>

Ronny Omar Molina-Morán^{1*}

<https://orcid.org/0000-0002-1146-1545>
rmolinamo7@ucvvirtual.edu.pe

Edwin Martín García-Ramírez²

<https://orcid.org/0000-0002-3483-1158>
egarcia@ucv.edu.pe

Recibido: 11/04/2026

Aceptado: 23/07/2026

RESUMEN

Este estudio analizó los instrumentos para medir el compromiso laboral en entornos híbridos y virtuales mediante una revisión sistemática bajo las directrices PRISMA. De 956 documentos iniciales en Web of Science, se seleccionaron los quinientos más citados para su procesamiento en R con Bibliometrix. Tras evaluar títulos, resúmenes y textos completos, se descartaron los artículos sin base organizacional, tecnológica o psicométrica, dejando diez estudios para el análisis cualitativo. Los resultados confirman que la escala UWES es la más utilizada, destacando la versión UWES-9 por su balance entre fiabilidad y brevedad. Aunque existen herramientas para evaluar constructos cercanos como la preparación digital o el flujo laboral, predominan los diseños transversales y el autoinforme, con escasos análisis de invariancia o estudios longitudinales. Se concluye que no existe una escala digital consolidada, por lo que se recomienda aplicar la UWES tradicional evaluando los factores tecnológicos por separado y verificando que el instrumento funcione igual en todas las modalidades de trabajo.

Palabras Clave: compromiso laboral; trabajo híbrido; digitalización organizacional; instrumentos de medición; propiedades psicométricas; Utrecht Work Engagement Scale.

1. Universidad César Vallejo- Perú | Universidad de Guayaquil- (UG)- Ecuador

2. Universidad César Vallejo- Perú

* Autor de correspondencia: rmolinamo7@ucvvirtual.edu.pe

ABSTRACT

This study analyzed job engagement measurement tools in hybrid and virtual environments through a systematic review using PRISMA guidelines. Out of one thousand initial documents in Web of Science, the five hundred most-cited records were selected and processed in R using Bibliometrix. Following the screening of titles, abstracts, and full texts, articles lacking organizational, technological, or psychometric relevance were excluded, leaving ten studies for qualitative analysis. The findings confirm that the UWES scale remains the most widely used, with the UWES-9 version offering the best balance between reliability and brevity. While tools exist to assess related constructs like digital readiness or work flow, research is dominated by cross-sectional designs and self-reports, with limited use of measurement invariance or longitudinal data. The study concludes that there is no consolidated digital engagement scale; therefore, using the traditional UWES is recommended while measuring technological factors separately and verifying that the instrument functions equally across all work modalities.

Keywords: work engagement; hybrid work; organizational digitalization; measurement instruments; psychometric properties; Utrecht Work Engagement Scale.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se desarrolla a partir de una revisión sistemática con 500 publicaciones indexadas en Web of Science, subidas al paquete de R Bibliometrix para el procesamiento de los datos. El análisis del estudio estuvo orientado al conocimiento de los instrumentos que hayan medido el compromiso de los empleados, considerando sus metodologías para la evaluación de las dimensiones que construyen la reconfiguración del trabajo en los modelos híbridos y virtuales de las organizaciones laborales. Con la revisión de los artículos científicos se encontraron con amplias diferencias en las definiciones y operacionalización del concepto de compromiso laboral.

Estas ocurrencias suceden, por las coincidencias de las distintas formas de medir directamente el compromiso laboral tradicional con otras variables emergentes, entre las que se encuentran, el compromiso a distancia, la adopción y adaptación tecnológica, el estado de flujo y las competencias de comunicación asertiva de los líderes en contextos organizacionales híbridos y virtuales (Höyng & Lau, 2023; op 't Roodt et al., 2025; Peters et al., 2014).

Con la finalidad de dilucidar esta desorganización conceptual, se ejecutó un análisis crítico a las 10 investigaciones empíricas que demostraron todos los criterios de mayor relevancia, pertinencia, importancia y actualidad, considerando qué, debían los estudios debieron medir el compromiso en entornos mediados por la tecnología, haberse aplicado en organizaciones empresariales, industriales y detallar con transparencia su comportamiento psicométrico.

Este análisis comparativo que siguió las sugerencias de la metodología Caspe, para la revisión sistemática de literatura, contrastó, cómo, el marco teórico, el tipo de herramienta, las dimensiones evaluadas, el perfil de la muestra, el ecosistema de trabajo, la fiabilidad, la validez y las rutas estadísticas elegidas eran las más pertinentes. Este filtro fue clave para trazar una línea clara entre los instrumentos que evalúan el compromiso laboral en su sentido positivo, liderados por las variantes de la Utrecht Work Engagement Scale, y aquellas herramientas enfocadas en registrar variables del entorno, antecedentes

o constructos muy cercanos (Boccoli et al., 2024; Gaan et al., 2024; Li et al., 2024; Toscano et al., 2025).

METODOLOGÍA

Realizamos una investigación cualitativa siguiendo el tipo de revisión sistemática de la literatura dirigida al análisis de las herramientas que miden el compromiso laboral en contextos de tradicionales, trabajo híbrido, remoto y digitalización organizacional. El proceso de identificación, tamizaje, recuperación, elegibilidad e inclusión de los estudios se documentó conforme a las directrices de la declaración PRISMA 2020 (Page et al., 2021). La revisión ejecuto dos procedimientos complementarios. Se procesaron los metadatos bibliográficos para organizar y caracterizar el corpus documenta, y posteriormente, realizamos una síntesis cualitativa crítica de los estudios empíricos seleccionados, del compromiso laboral, los instrumentos utilizados, sus dimensiones, las propiedades psicométricas reportadas y su aplicación en entornos organizacionales mediados por tecnologías digitales.

La búsqueda se realizó el 6 de julio de 2026 en la base de Web of Science. Se consideraron publicaciones correspondientes al periodo 2006–2026, definido para cubrir la consolidación de la investigación sobre compromiso laboral y su posterior incorporación al estudio del teletrabajo, el trabajo remoto, las modalidades híbridas y la transformación digital de las organizaciones.

La estrategia de búsqueda combinó, mediante operadores booleanos AND y OR, términos relacionados con cuatro componentes conceptuales: (((TS = "work commitment") OR (TS = "work engagement"))) AND (((TS = measurement) OR (TS = instrument)) OR (TS = scale)) OR (TS = tool))) AND (((TS = organizational) OR (TS = industrial)) OR (TS = business))). La búsqueda se aplicó en el campo temático de Web of Science, que comprende título, resumen, palabras clave de autor y *Keywords Plus*. La búsqueda dió como resultado, 956 documentos (results from Web of Science Core Collection) de un total results in Web of Science Core Collection: 1,135, ordenados por su número de citas. Como la plataforma limitaba la descarga a 500 registros por archivo, se dividieron en dos bloques, decidiendo analizar únicamente el primero por concentrar el mayor impacto e interés académico. Los textos del segundo bloque quedaron excluidos automáticamente sin evaluar su contenido ni calidad metodológica. Esta separación inicial fue netamente operativa y el volumen de citación no influyó en la selección final de los diez artículos que integraron la síntesis.

Los 500 registros se procesaron en R con el paquete Bibliometrix para organizar datos como autores, resúmenes y citas. Esta herramienta facilitó la revisión de metadatos, pero la selección final dependió de la evaluación del contenido conceptual, metodológico y psicométrico.

Se incluyeron artículos empíricos de Web of Science sobre trabajo híbrido o digital que midieran el compromiso laboral con datos claros de fiabilidad y validez. Hubo flexibilidad para incluir otros entornos si aportaban pruebas metodológicas aplicables al ámbito empresarial.

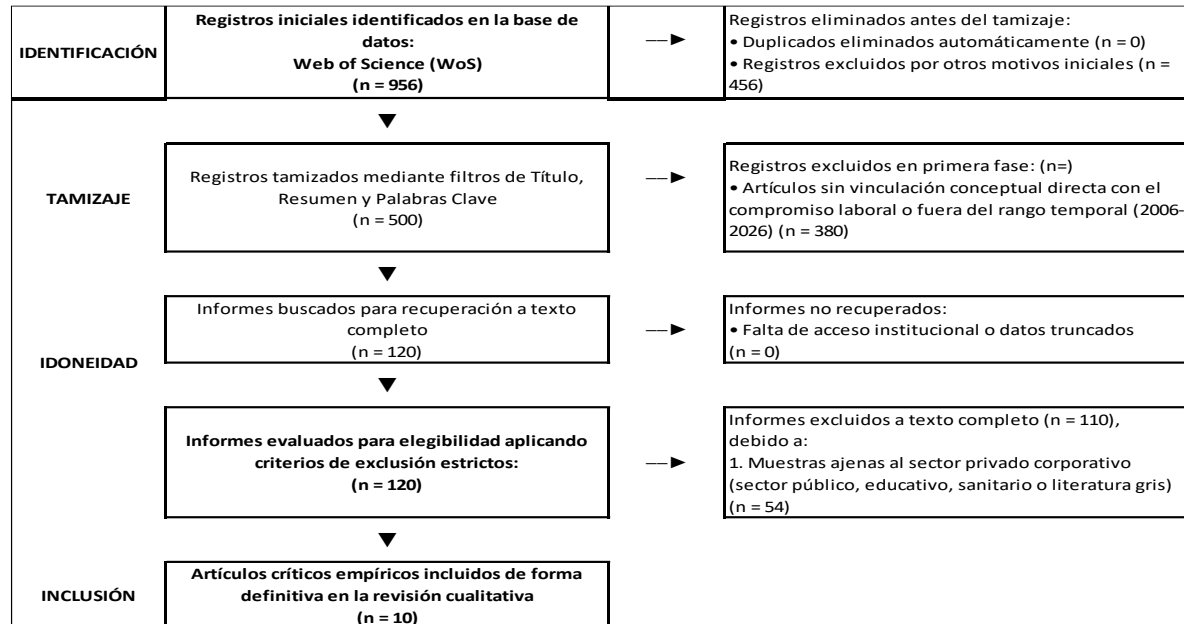
Se excluyeron revisiones teóricas, muestras ajenas al empleo y textos que confundían el compromiso con la satisfacción o la aceptación tecnológica. En la primera fase, la revisión de títulos y resúmenes descartó trescientos ochenta artículos sin relación directa.

En la segunda etapa, se evaluaron ciento veinte textos completos y se descartaron ciento diez: cincuenta y cuatro por el contexto, treinta y ocho por no abordar la digitalización y dieciocho por falta de datos psicométricos, quedando diez estudios básicos. El

procedimiento de identificación, delimitación, tamizaje, elegibilidad e inclusión se presenta en la Figura 1.

Figura 1

Proceso Prisma: selección de artículos



Se registraron los indicadores de fiabilidad, validez, estructura factorial e invariancia de cada escala, anotando sus hallazgos y limitaciones. Las herramientas se dividieron entre las que evalúan directamente el compromiso laboral y las que miden constructos cercanos como la preparación digital. Esta separación evitó confundir conceptos diferentes. La calidad metodológica se analizó mediante criterios comunes como el tamaño de la muestra y la consistencia interna, distinguiendo los estudios que solo usaron alfa de Cronbach de los que aplicaron análisis factoriales avanzados.

Se evaluó si las adaptaciones al entorno virtual conservaron la estructura y significado de las escalas originales. Los documentos se organizaron por tipo de instrumento, versión utilizada, contexto de aplicación y solidez de las pruebas estadísticas reportadas en cada investigación.

La comparación incluyó las versiones de tres, nueve y diecisiete reactivos de la UWES, diferenciándolas de herramientas enfocadas en la competencia directiva o el flujo laboral. El análisis detectó vacíos sobre medición longitudinal y demandas tecnológicas en el trabajo híbrido.

El examen de los datos ayudó a identificar acuerdos metodológicos y carencias en la evaluación de la invariancia entre modalidades laborales. Se consideró que limitar la muestra a los textos más citados influyó en la interpretación de las conclusiones generales. Esa selección documental pudo dar ventaja a las publicaciones antiguas o de mayor difusión académica. La síntesis ayudó a determinar la pertinencia real de cada herramienta sin mezclar indebidamente las reacciones al cambio tecnológico con la motivación laboral pura.

RESULTADOS

De la síntesis de la literatura procesada, se analizaron los 10 estudios que cumplieron con todos los criterios de inclusión que estaban muy alineados a la hibridación del trabajo y a la digitalización de las organizaciones. La literatura evidencia que 6 investigaciones de las que se revisaron a profundidad, midieron el compromiso laboral de forma directa, mientras que los otros 4 estudios analizaron conceptos próximos al compromiso laboral como por ejemplo la preparación, adopción y adaptación tecnológica frente a la hibridación del trabajo y a la digitalización organizacional. Dos trabajos incluyeron entornos que no eran empresariales. Se destaca como el principal hallazgo, qué la escala UWES sigue siendo la más utilizada para medir el compromiso de los empleados en los contextos digitales. Las versiones de 3, 9 y 17 ítems ofrecen amplia flexibilidad, adaptándose a diversos diseños de investigación y niveles de análisis organizacional

Figura 2

Síntesis cualitativa crítica de las herramientas de medición del compromiso laboral en entornos híbridos y digitales

MATRIZ DE REFERENCIAS DE ARTÍCULOS CRÍTICOS INCLUIDOS EN LA REVISIÓN CUALITATIVA (n = 10)

Criterio de Selección: Compromiso Laboral, Entornos Digitales/Híbridos y Desempeño Organizacional en el Sector Privado (2006-2026)

N°	Autor(es) y Año	Título del Artículo	Revista Científica (Journal)	Dimensión Tecnológica	Muestra / Sector Privado	Enfoque Métrico / Psicométrico	Citas (WoS)
1	Toscano, F., González-Romá, V., & Zappalà, S. (2025)	The influence of working from home vs. working at the office on job performance in a hybrid work arrangement: A diary study	Journal of Business and Psychology	Trabajo Híbrido (Home vs. Office)	Empleados corporativos bajo esquema híbrido	Estudio diario (Diary Study), Desempeño Laboral	28
2	Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024)	Transformational leadership and work engagement in remote work settings: The moderating role of the supervisor's digital communication skills	Leadership & Organization Development Journal	Habilidades de Comunicación Digital	Empresas privadas con modalidad remota	Modelos de Moderación, Escala de Utrecht (UWES)	23
3	Carlson, J. R., Carlson, D. S., et al. (2017)	Applying the job demands resources model to understand technology as a predictor of turnover intentions	Computers in Human Behavior	Tecnología Organizacional (Demandas/Recursos)	Profesionales del sector corporativo tecnológico	Modelo JD-R, Regresión estructural	105
4	Gaan, N., Malik, S., & Dagar, V. (2024)	Cross-level effect of resonant leadership on remote engagement: A moderated mediation analysis in the unprecedented COVID-19 crisis	European Management Journal	Compromiso Remoto (Remote Engagement)	Empresas del sector de servicios y tecnología	Análisis multinivel, Mediación moderada	36
5	Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024)	The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement	Frontiers in Psychology	Liderazgo Digital (Digital Leadership)	Mandos medios y personal de empresas de software	Ecuaciones Estructurales (SEM)	21
6	Hoeyng, M., & Lau, A. (2023)	Being ready for digital transformation: How to enhance employees' intentional digital readiness	Computers in Human Behavior Reports	Transformación Digital y Madurez	Grandes corporaciones comerciales e industriales	Análisis de regresión, Readiness digital	24
7	Hizam, S. M., Akter, H., et al. (2023)	Predicting workforce engagement towards digital transformation through a multi-analytical approach	Sustainability	Adopción de Tecnologías Digitales	Talento humano en empresas multinacionales privadas	Enfoque multi-analítico, PLS-SEM	12
8	Roodt, H. O., Bracht, E. M., et al. (2025)	Navigating through the digital workplace: Measuring leader digital competence	Journal of Business and Psychology	Lugar de Trabajo Digital (Digital Workplace)	Líderes y equipos del sector financiero privado	Desarrollo psicométrico, Escala de competencia digital	10
9	Salvadorinho, J., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2024)	A technology-based framework to foster the lean human resource 4.0 and prevent the great resignation: The talent management lift	Technology in Society	Recursos Humanos 4.0 / Digitalización	Empresas privadas de base tecnológica y retail	Framework cualitativo-empírico, Gestión del talento	16
10	Peters, P., Poutsma, E., et al. (2014)	Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow	Human Resource Management	Nuevas Formas de Trabajo (New Ways to Work)	Empresas del sector de servicios profesionales	Modelos de procesos de HRM, Estado de Flow y Engagement	126

La versión más corta demostró utilidad para medir cambios diarios. Los datos indican que laborar desde casa aumenta la concentración, pero también genera aislamiento social. El modelo híbrido aporta beneficios simultáneos junto a riesgos psicosociales que requieren un monitoreo constante. La escala de nueve reactivos resultó muy consistente entre consultores remotos. Un buen liderazgo digital mejora el apoyo percibido y fortalece todo vínculo laboral. La comunicación virtual efectiva funciona como un recurso humano vital para compensar cualquier separación física existente.

El formato extenso validó cómo los jefes empáticos impulsan al equipo a distancia. Tener control sobre la tecnología previene renunciadas, validando enfoques teóricos clásicos. Las personas mejoran su actitud y desempeño cuando reciben autonomía real frente a las herramientas virtuales. Evaluar la aceptación del cambio tecnológico o la habilidad informática directiva ayuda a entender el contexto, pero no reemplaza medir la dedicación pura. Ambos factores deben acompañar los diagnósticos corporativos como variables independientes para obtener resultados precisos y altamente confiables.

DISCUSIÓN

Los resultados del análisis de los estudios más importantes, destacan que, el compromiso digital, puede lograr resultados positivos, cuando los líderes brindan apoyo, facilitan la autonomía y gestionan la dualidad del trabajo híbrido, que ofrece flexibilidad, pero genera aislamiento, y al mismo tiempo genera una percepción positiva en los empleados. Ante esto, el modelo JD-R exige evaluar tanto los recursos como las demandas virtuales. Al no existir una escala digital consolidada, se utiliza la UWES tradicional, donde la UWES-9 destaca por su fiabilidad en entornos remotos (Boccoli et al., 2024). La mejor estrategia metodológica es medir el compromiso separado de los factores tecnológicos.

Las futuras revisiones sistemáticas deberían ampliar la búsqueda a la totalidad de los 1.000 registros identificados y eliminar la delimitación basada en el número de citas. También sería conveniente integrar varias bases de datos y realizar búsquedas complementarias mediante revisión de referencias, rastreo de citas y consulta de estudios no indexados. Este procedimiento permitiría reducir el sesgo hacia publicaciones antiguas y mejorar la representación de investigaciones recientes sobre inteligencia artificial, supervisión algorítmica, colaboración virtual y nuevas configuraciones del trabajo híbrido. Las próximas revisiones deberían registrar previamente su protocolo y reportar la ecuación de búsqueda completa, las fechas de consulta, los límites aplicados y los criterios de inclusión y exclusión. El tamizaje y la extracción de datos tendrían que realizarse por al menos dos revisores independientes, con un procedimiento explícito para resolver discrepancias y una medida de concordancia. Asimismo, sería pertinente emplear una herramienta estandarizada de evaluación del riesgo de sesgo o de la calidad de los estudios de propiedades de medición.

Otra línea necesaria consiste en separar con mayor rigor los estudios que miden directamente compromiso laboral de aquellos que evalúan constructos adyacentes. Las futuras revisiones podrían desarrollar análisis diferenciados para work engagement, compromiso con la transformación digital, preparación digital, flujo laboral y compromiso organizacional. También sería útil realizar análisis de sensibilidad que comparen los resultados obtenidos al incluir o excluir medidas indirectas. Esta estrategia reduciría el riesgo de expansión conceptual y facilitaría conclusiones más precisas sobre cada instrumento.

En el ámbito de la investigación primaria, se requiere examinar la invariancia de la UWES entre trabajadores presenciales, híbridos y remotos. No basta con demostrar una

consistencia interna adecuada; es necesario establecer que los ítems representan el mismo constructo y poseen significados comparables en cada modalidad laboral. Los estudios deberían evaluar invariancia configural, métrica y escalar, así como funcionamiento diferencial de los ítems según sexo, edad, sector económico, país, intensidad de teletrabajo y nivel de exposición tecnológica. También se necesitan comparaciones directas entre la UWES-3, la UWES-9 y la UWES-17. Los estudios futuros podrían administrar simultáneamente las tres versiones en una misma población y comparar su estructura factorial, precisión, estabilidad temporal, validez predictiva y sensibilidad al cambio. Este diseño permitiría establecer qué versión resulta más adecuada para diagnósticos organizacionales, estudios longitudinales, evaluaciones diarias o intervenciones.

Otra línea de investigación consiste en desarrollar un módulo contextual complementario para el trabajo híbrido y digital. Este módulo no debería sustituir el núcleo de vigor, dedicación y absorción de la UWES, sino medir condiciones específicas como autonomía tecnológica, conectividad, aislamiento profesional, sobrecarga digital, disponibilidad permanente, vigilancia electrónica, fatiga por videoconferencias y calidad de la comunicación digital. La separación entre el compromiso y sus antecedentes permitiría conservar la validez conceptual del constructo y analizar con mayor precisión los mecanismos mediante los cuales la digitalización lo favorece o debilita.

Las investigaciones futuras deberían adoptar diseños longitudinales, diarios y multinivel. El compromiso laboral puede variar entre personas, jornadas y modalidades de trabajo; por tanto, los diseños transversales no permiten determinar si el trabajo remoto produce cambios sostenidos o fluctuaciones temporales. Las mediciones repetidas facilitarían el análisis de las variaciones intraindividuales y de la influencia diaria de la carga tecnológica, la autonomía, el aislamiento y el apoyo del supervisor. Se requiere, además, reducir la dependencia exclusiva del autoinforme. Los estudios podrían combinar las respuestas de los trabajadores con evaluaciones de supervisores, indicadores de desempeño, absentismo, rotación, registros de colaboración y datos de uso de plataformas digitales. La triangulación de fuentes permitiría examinar la validez predictiva de los instrumentos y disminuir la influencia de la varianza común del método.

La evidencia futura también debería incorporar muestras de América Latina, África y otros contextos poco representados. La concentración de investigaciones en Europa y Asia limita la comprensión de cómo las diferencias culturales, regulatorias, tecnológicas y laborales afectan la medición del compromiso. En particular, son necesarios estudios en empresas privadas latinoamericanas que validen lingüística y culturalmente las escalas y comparen sectores como servicios, industria, tecnología, banca, comercio y educación privada.

Se requieren estudios experimentales y cuasiexperimentales que evalúen intervenciones organizacionales. Las investigaciones podrían analizar si la formación en liderazgo digital, el rediseño de la autonomía, las políticas de desconexión, la reducción de la vigilancia y el fortalecimiento del apoyo social producen cambios medibles en el compromiso. Estas investigaciones permitirían superar la descripción correlacional y establecer qué prácticas de gestión contribuyen efectivamente a mantener el compromiso laboral en entornos híbridos y digitalizados.

CONCLUSIONES

La revisión demuestra que el compromiso laboral en entornos híbridos y digitales conserva su núcleo psicológico tradicional, pero sus antecedentes adquieren características particulares. La autonomía tecnológica, la comunicación digital del supervisor, el

empoderamiento, la confianza y la competencia digital del líder funcionan como recursos; mientras que el aislamiento, la sobrecarga y la supervisión tecnológica pueden actuar como demandas. En este sentido, el hallazgo de mayor importancia no es la aparición de una nueva escala digital de compromiso, sino la permanencia de la UWES como instrumento principal y la necesidad de complementarla con medidas contextuales específicamente digitales.

En términos de cumplimiento estricto de los criterios de inclusión, Boccoli et al. (2024), Gaan et al. (2024) y Li et al. (2024) constituyen las evidencias más directamente alineadas con el compromiso laboral, los entornos digitales o remotos, el sector corporativo privado y el análisis psicométrico. Carlson et al. (2017) aporta una base teórica y estructural relevante, aunque su contexto no corresponde específicamente a una modalidad híbrida o remota y la evidencia disponible no permite auditar completamente el instrumento. Toscano et al. (2025) y Hizam et al. (2023) son pertinentes para la comprensión del fenómeno, pero no cumplen el criterio de sector privado corporativo. Los estudios de Höyng y Lau (2023), op 't Roodt et al. (2025), Salvadorinho et al. (2024) y Peters et al. (2014) deben clasificarse como evidencia complementaria, dado que evalúan antecedentes o constructos adyacentes y no el compromiso laboral de manera directa.

Por consiguiente, una revisión sistemática transparente debe reportar estas diferencias y evitar presentar los diez artículos como validaciones equivalentes. La recomendación derivada de la síntesis es utilizar la UWES-9 como medida principal del compromiso laboral corporativo, acompañada de análisis factorial confirmatorio, omega de McDonald, fiabilidad compuesta, varianza media extraída, validez discriminante e invariancia de medición entre trabajadores presenciales, híbridos y remotos. Para diseños longitudinales o diarios puede utilizarse la UWES-3, mientras que las escalas de competencia del líder y preparación digital deberían incorporarse como variables explicativas independientes.

REFERENCIAS

- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: The moderating role of the supervisor's digital communication skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1240–1257. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0490>
- Carlson, J. R., Carlson, D. S., Zivnuska, S., Harris, R. B., & Harris, K. J. (2017). Applying the job demands-resources model to understand technology as a predictor of turnover intentions. *Computers in Human Behavior*, 77, 317–325. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.09.009>
- Gaan, N., Malik, S., & Dagar, V. (2024). Cross-level effect of resonant leadership on remote engagement: A moderated mediation analysis in the unprecedented COVID-19 crisis. *European Management Journal*, 42(3), 316–326. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.004>
- Hizam, S. M., Akter, H., Sentosa, I., Ahmed, W., Masrek, M. N., & Ali, J. (2023). Predicting workforce engagement towards digital transformation through a multi-analytical approach. *Sustainability*, 15(8), Article 6835. <https://doi.org/10.3390/su15086835>
- Höyng, M., & Lau, A. (2023). Being ready for digital transformation: How to enhance employees' intentional digital readiness. *Computers in Human Behavior Reports*, 11, Article 100314. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100314>

- Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1368442. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1368442>
- Op 't Roodt, H., Bracht, E. M., van Dick, R., & Hernandez Bark, A. S. (2025). Navigating through the digital workplace: Measuring leader digital competence. *Journal of Business and Psychology*, 40, 179–205. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09947-6>
- Peters, P., Poutsma, E., van der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B., & de Bruijn, T. (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271–290. <https://doi.org/10.1002/hrm.21588>
- Salvadorinho, J., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2024). A technology-based framework to foster the lean human resource 4.0 and prevent the great resignation: The talent management lift. *Technology in Society*, 77, Article 102510. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102510>
- Toscano, F., González-Romá, V., & Zappalà, S. (2025). The influence of working from home vs. working at the office on job performance in a hybrid work arrangement: A diary study. *Journal of Business and Psychology*, 40, 497–512. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09970-7>