



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Influencia del teletrabajo en la cultura  
organizacional: problemática y soluciones

Autor

Irene Royo Erlac

Director

Francisco Javier Ortiz Gómez

Facultad de Economía y Empresa  
2021

## INFORMACIÓN Y RESUMEN

**Autor:** Irene Royo Erlac

**Director:** Francisco Javier Ortiz Gómez

**Titulación:** Administración y Dirección de Empresas

**Título:** Influencia del teletrabajo en la cultura organizacional: problemática y soluciones

**Title:** The influence of teleworking on organizational culture: problems and solutions

### **Resumen:**

El nuevo paradigma tecnológico ha traído importantes cambios en las formas de hacer de los trabajadores. Una de las prácticas más innovadoras de flexibilidad laboral es el teletrabajo. Este existía antes de la llegada de la Covid-19, pero la distancia social y el aislamiento han impuesto su adopción generalizada para adaptar a las organizaciones al nuevo contexto global, consecuencia de la pandemia. El propósito de esta investigación es explicar los significados del teletrabajo y la cultura organizacional, un recurso decisivo para la creación de ventajas competitivas sostenibles; e identificar la relación entre ellos. Este estudio explica cómo la cultura empresarial, un sistema que incluye supuestos, valores y normas de comportamiento que caracterizan la interacción de los trabajadores; resulta dañada en situación de teletrabajo. Además, este artículo sugiere varias soluciones para evitar el impacto que el teletrabajo provoca sobre la cultura corporativa. También contribuye a reflexionar sobre las principales ventajas e inconvenientes que las empresas encuentran en el teletrabajo, y cuáles son las decisiones que han tomado al respecto recientemente.

**Abstract:**

The new technological context has generated significant changes in the work of employees. One of the most innovative practices of labor flexibility is teleworking. It existed before the Covid-19, but social distancing and isolation have imposed its adoption in most cases to adapt the organizations to the new global context as a result of the pandemic. The purpose of research is to explain the meanings of teleworking and organizational culture, a decisive resource in order to create sustainable competitive advantages; and identify the connection between them. This investigation explains how the organizational culture, a system that includes assumptions, values and rules of behavior that characterize the interaction of employees; is damaged in telework experiences. In addition, this article suggests several solutions to avoid the impact of teleworking on the organizational culture. It also contributes to the reflective thinking about the main advantages and disadvantages that companies find in teleworking and what decisions have they recently made.

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	7
1.	JUSTIFICACIÓN.....	7
2.	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS A CONSEGUIR .....	11
3.	TRASCENDENCIA.....	12
II.	NUEVAS FORMAS DE HACER.....	13
1.	CONCEPTO.....	13
2.	EVOLUCIÓN DEL TELETRABAJO .....	14
2.1	Antes de la Covid-19.....	14
2.2	Después de la Covid-19.....	15
2.3	Previsiones para el futuro .....	17
3.	¿DE QUÉ FACTORES DEPENDE EL DESPEGUE DEL TELETRABAJO? ..	18
3.1	Naturaleza del trabajo.....	19
3.2	Nivel de digitalización de empresas y hogares y competencias digitales ....	20
3.3	Cualidades personales .....	20
3.4	Efectos del teletrabajo .....	21
3.5	Voluntad de los agentes implicados: trabajadores y empresas.....	21
3.6	Cultura organizacional.....	22
III.	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	22
1.	DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.....	22
2.	CARÁCTERÍSTICAS.....	25
2.1	Conjunto de elementos interactivos.....	25
2.2	Permite alcanzar los objetivos de la organización.....	26
2.3	Cohesionan e identifican .....	26
2.4	Es intangible .....	26
2.5	No es fácilmente medible .....	26
2.6	Constituye un marco de referencia .....	27

2.7 Establecer y cambiar la cultura empresarial no es sencillo .....	27
3. FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS .....	27
IV. ¿CÓMO AFECTA EL TELETRABAJO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL? .....	29
1. RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL ....	30
2. PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE CREACIÓN.....	31
3. SUBCULTURAS EMPRESARIALES .....	33
4. FALTA DE ACTUALIZACIÓN .....	34
5. LA CULTURA EMPRESARIAL RESULTA DAÑADA.....	35
V. SOLUCIONES .....	35
1. ESPACIO DE TRABAJO .....	36
2. TEAM BUILDING .....	37
3. DEFINIR LOS IMPULSORES .....	38
4. MEDICIÓN .....	39
5. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN .....	40
6. MODELOS HÍBRIDOS .....	42
7. ¿LA SOLUCIÓN LLEGARÁ CON LA GENERACIÓN Z? .....	43
8. LIDERAZGO .....	43
VI. ¿CUÁL ES LA RESPUESTA DE LAS EMPRESAS?.....	45
1. HISTORIA RECIENTE .....	45
2. ACTUALIDAD .....	45
VII. CONCLUSIONES.....	47
VIII. BIBLIOGRAFÍA .....	50
IX. ANEXOS .....	58
1. Revoluciones tecnológicas sucesivas desde 1770. ....	58
2. Interés en el término teletrabajo en España. ....	58
3. Previsiones a tres años vista sobre el impacto de la pandemia en la organización...	59

4. Proporción de empleos que podrían realizarse desde casa. ....	59
5. Frecuencia de teletrabajo por sectores de actividad. ....	60
6. Estimación de la posibilidad de teletrabajar según el nivel de ocupación .....	60
7. Evolución del nivel de digitalización en los hogares españoles .....	61
8. Nivel de habilidades digitales medido por el uso de Internet.....	61
9. Habilidades requeridas de un teletrabajador por parte de los empresarios.....	62
10. Trabajadores que quieren seguir teletrabajando tras la pandemia .....	62
11. Modelos y métodos de medición de la cultura organizacional (2003-2010)...	63
13. Reuniones virtuales en Horizon Workrooms .....	65

## I. INTRODUCCIÓN

### 1. JUSTIFICACIÓN

Si echamos la mirada hacia atrás, la historia nos revela que los progresos económicos han ido de la mano de oleadas de revoluciones tecnológicas<sup>1</sup> que se han ido sucediendo; ante las que los agentes económicos han necesitado modificar sus patrones de comportamiento, viéndose alteradas las formas de hacer y la manera de coordinarse.

En el último cuarto del siglo XX, con la llegada de la quinta de estas revoluciones, que supuso una disrupción más notable en la forma de producir de las empresas, se originó un nuevo paradigma organizativo; que hizo y sigue siendo necesario, modificar las estructuras organizativas, los procesos y la cultura empresarial, para adaptarlos al nuevo marco tecnológico.

Actualmente, nos encontramos ante una profunda transformación de la cadena de valor; lo que nos hace preguntarnos en qué medida estamos preparados para ese cambio; y nos invita a reflexionar sobre los efectos que esta revolución tecnológica, que se ha visto acuciada con la llega de la pandemia mundial, provoca en las fuentes de ventaja competitiva para las empresas.

Conforme los contagios por Covid-19 se extendían por todo el mundo, los países<sup>2</sup> dieron instrucciones a los empleadores, entre las que se encontraba implantar el sistema de teletrabajo, como medida para limitar las interacciones sociales, con el propósito de frenar la propagación del virus, y evitar así el colapso de los sistemas de salud.

Como resultado, casi 4 de cada 10 empleados en Europa comenzaron a teletrabajar. Un 24% de aquellos que nunca habían trabajado en remoto, comenzó a trabajar desde sus

---

<sup>1</sup> Véase al respecto el Anexo 1.

<sup>2</sup> En el caso de España, las instrucciones dadas al respecto se recogieron en un Código de Buenas prácticas en los centros de trabajo que aducía:

*“La empresa debe escalonar los horarios lo máximo posible si el espacio de trabajo no permite mantener la distancia interpersonal en los turnos ordinarios, contemplando posibilidades de redistribución de tareas y/o teletrabajo.*

*Se recomienda facilitar el teletrabajo y las reuniones por teléfono o videoconferencia, especialmente si el centro de trabajo no cuenta con espacios donde los trabajadores puedan respetar la distancia interpersonal”.*

hogares<sup>3</sup>. Este incremento en las cifras nos muestra que, muchos más trabajos podían realizarse de forma remota de lo que se suponía previamente.

Si esto es así, ¿por qué no se había implementado antes?, ¿el teletrabajo tiene efectos que menoscaban las fuentes de ventaja competitiva sostenibles? El propósito de este trabajo es dar respuesta a dicho interrogante. En concreto, a la repercusión que las formas de trabajo en remoto tienen sobre la cultura organizacional.

Para justificar la relevancia de esta investigación, debemos comenzar situando el foco en las personas, siendo conscientes de que el talento es un factor diferencial en las organizaciones; y, en consecuencia, la atención prestada a los recursos humanos de la compañía cada vez requiere mayor dedicación.

El impacto de la pandemia ha supuesto una modificación del mapa de riesgos a los que se enfrentan las empresas europeas. La nueva edición<sup>4</sup> del *Risk in Focus 2022*<sup>5</sup> marca un cambio de tendencia significativo como se observa en la figura 1.1, fruto del mayor protagonismo de los riesgos que tienen que ver con las personas.

---

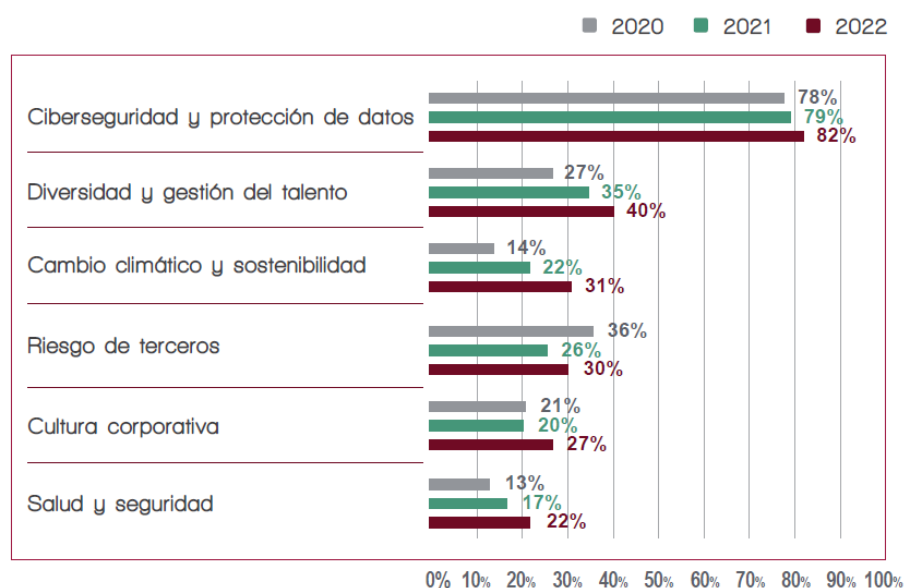
<sup>3</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2020): “El teletrabajo durante la pandemia de Covid-19 y después de ella”. Pág. 3

<sup>4</sup> “Este informe analiza los principales riesgos a los que se enfrentan las compañías en Europa, recogiendo la opinión de más de 700 directores de Auditoría Interna” (EUROPAPRESS (29 de septiembre de 2021). “Ciberseguridad, regulación y digitalización, los principales riesgos de las empresas de cara a 2022”)

<sup>5</sup> INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA (2021): “Risk in Focus 2022. Edición Esfera Consejeros”



## Tendencias: los riesgos que más suben



**Figura 1.1:** INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA (2021): “Risk in Focus 2022. Edición Esfera Consejeros”, pág. 4

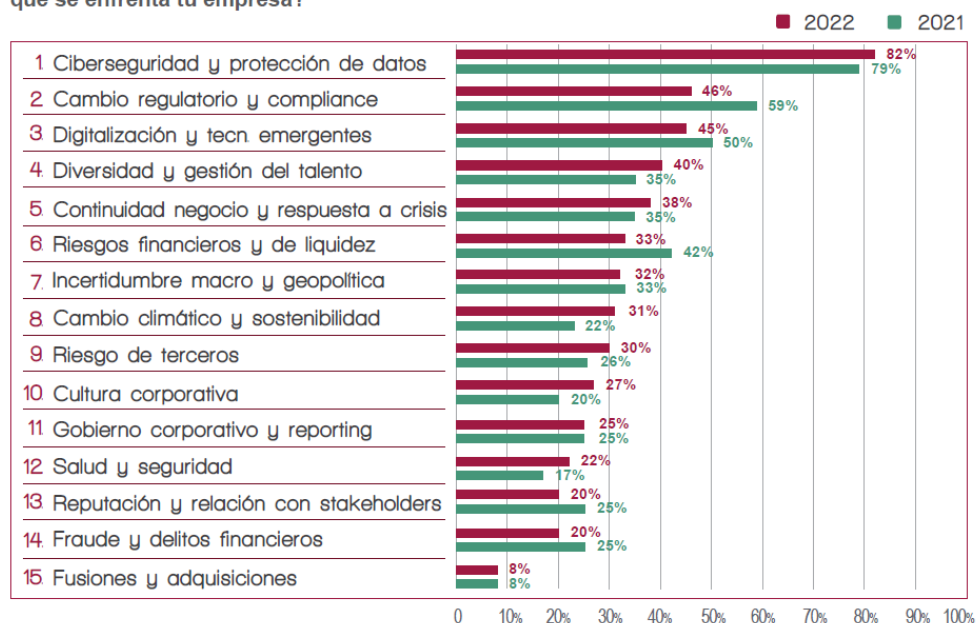
En concreto, en la gráfica que a continuación se muestra, se observa que los riesgos que ascienden en el mapa son la diversidad y gestión de talento (sube del 35% al 40%, pasando de 5ª a 4ª posición), cultura corporativa (del 20% al 27%, sube tres puestos, ocupando la décima posición), y salud y seguridad de los empleados (del 17% al 22%, pasa del número 12 al 14).

Según se detalla en el informe, “*estos datos muestran la inquietud de las empresas europeas por el efecto del teletrabajo en la plantilla, en la cohesión y en la rotación del personal, así como el impacto de esta combinación de factores en la cultura corporativa y en el propio bienestar y salud física y psíquica de los trabajadores*”<sup>6</sup>. Esta sería una tendencia que se mantendría, como se observa en las previsiones a tres años vista de la figura 3.1; llegando a ascender todavía más, la preocupación por parte de las empresas relativa a la cultura organizacional.

<sup>6</sup> EUROPAPRESS (29 de septiembre de 2021). “Ciberseguridad, regulación y digitalización, los principales riesgos de las empresas de cara a 2022”

### Previsión de riesgos prioritarios actualmente

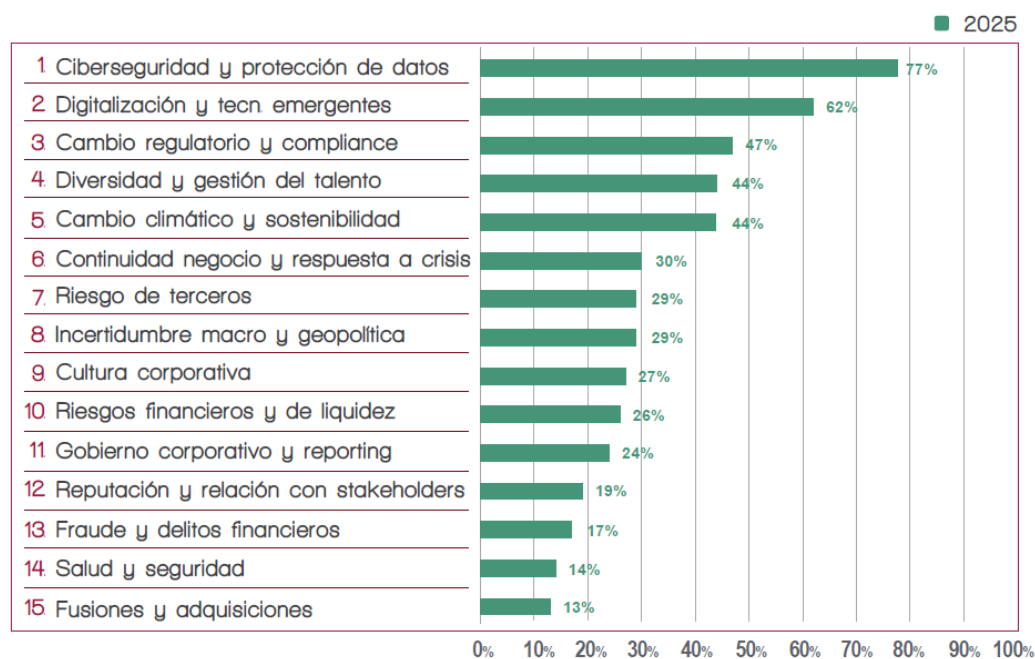
¿Cuáles son los 5 principales riesgos a los que se enfrenta tu empresa?



**Figura 2.1:** INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA (2021): “Risk in Focus 2022. Edición Esfera Consejeros”, pág. 8

### Previsión de riesgos prioritarios a tres años vista

¿Cuáles son los 5 principales riesgos a los que se enfrentará tu empresa en tres años?



**Figura 3.1:** INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA (2021): “Risk in Focus 2022. Edición Esfera Consejeros”, pág. 10

Además, es necesario analizar la cultura organizacional si queremos comprender en su profundidad a las empresas, puesto que, como dice Schein; “la cultura es un fenómeno

*profundo, la cultura es compleja y de difícil comprensión, pero que vale la pena esforzarse por entenderla, dado que mucho de lo que hay de misterioso e irracional en las empresas, se establece una vez que alcanzamos este objetivo<sup>7</sup>”. “[...] la cultura suele explicar cosas que de otro modo parecen misteriosas, tontas o irracionales<sup>8</sup>”.*

## 2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS A CONSEGUIR

### Objetivos **generales**:

1. Establecer el nuevo paradigma organizativo, identificando las nuevas formas de hacer, que suponen una transformación del mercado de trabajo.
2. Delimitar el concepto de cultura organizacional, proporcionando un listado de características que faciliten su comprensión.
3. Explicar cómo afectan las formas de trabajo en remoto a la cultura corporativa de una empresa.
4. Presentar diferentes soluciones como respuesta a la problemática del daño que sufre la cultura empresarial.
5. Determinar las actuaciones realizadas al respecto por parte de diferentes empresas, diferenciando aquellas que forman parte de la historia reciente, de las que marcan la tendencia del panorama actual.

### Objetivos **específicos**:

1. Identificar la evolución experimentada por el teletrabajo, diferenciando entre la etapa previa a la llegada de la Covid-19, el cambio experimentado con su llegada, y el patrón de comportamiento a adoptar en los próximos años; apuntando factores que expliquen o fundamenten su variación.
2. Presentar a la cultura organizacional como fuente de ventajas competitivas sostenibles para las empresas.
3. Precisar la relación de dependencia mutua entre la comunicación y la cultura empresarial.
4. Explicar cómo se ve afectado el proceso de creación, sostenimiento y actualización de la cultura de una organización, como consecuencia de la implantación del teletrabajo.

---

<sup>7</sup> SCHEIN, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Barcelona, pág. 22

<sup>8</sup> SCHEIN, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Barcelona, pág. 37

5. Reflexionar sobre en qué medida cada una de las alternativas planteadas podría suponer una solución al problema.

### 3. TRASCENDENCIA

El presente trabajo pretende abordar un problema que afecta actualmente a las empresas de todo el mundo, cuyo efecto se ha intensificado como consecuencia de la llegada de la pandemia, que ha obligado a las organizaciones a implementar el teletrabajo de forma masiva. Al tratarse de una tendencia creciente, cuyos datos apuntan que se mantendrá en los próximos años, es necesaria una reflexión al respecto, que esta investigación aspira a proporcionar.

Asimismo, al no quedarse únicamente en el plano de identificación de la problemática, sino que intenta arrojar un listado de posibles actuaciones a realizar; pretender servir de guía y de orientación a las empresas y a los trabajadores, proporcionándoles distintas soluciones.

## II. NUEVAS FORMAS DE HACER

### 1. CONCEPTO

Las tendencias de transformación del mercado de trabajo se han visto intensificadas con la llegada de la Covid-19. La crisis sanitaria ha acelerado ciertas transiciones del mercado laboral que ya estaban en curso, lo que implica que algunos empleos no se reabrirán, otros se están transformando, y otros surgen de forma más rápida (Weller, 2020)<sup>9</sup>.

Las nuevas formas de trabajo *“ofrecen modelos flexibles y adaptables para los trabajadores, como el trabajo remoto, horarios flexibles y una diversidad de acuerdos de compensación y contratos. [...] El trabajo se ha vuelto más variado y menos rígido. Esto se debe a la combinación de las nuevas tecnologías con una mayor conectividad, así como con un cambio cultural más amplio”*<sup>10</sup>.

El teletrabajo, según Guzmán y Abreo (2017), se ha constituido en tendencia mundial *“por ser una novedosa forma laboral, flexible, creativa, fundamentada en la innovación organizativa, que mediante el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) se configura como una estrategia que genera valor compartido, puesto que conjuntamente crea ventajas competitivas, mejora la productividad de la empresa y, por ende, la calidad de vida de los trabajadores”*<sup>11</sup>.

En España, en la legislación reciente del Real Decreto- ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, se disponen en su art. 2 las siguientes definiciones:

*“a) «trabajo a distancia»: forma de organización del trabajo o de realización de la actividad laboral conforme a la cual esta se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar elegido por esta, durante toda su jornada o parte de ella, con carácter regular.*

*b) «teletrabajo»: aquel trabajo a distancia que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.*

---

<sup>9</sup> WELLER, J. (2020). “La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales”. *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2020/67), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), pág. 51

<sup>10</sup> RANDSTAD RESEARCH (2021): “Informe Flexibility@work 2021: abrazando el cambio”, pág. 18

<sup>11</sup> GUZMÁN DUQUE, A. P., ABREO VILLAMIZAR, C. A., (2017). “Las habilidades del teletrabajador para la competitividad”. *Fórum Empresarial*, Vol. 2, N.º 2, pp. 6-7

c) «trabajo presencial»: aquel trabajo que se presta en el centro de trabajo o en el lugar determinado por la empresa<sup>12</sup>”.

La legislación española pone como parámetro que delimita el trabajo a distancia, la elección del lugar de trabajo por parte del trabajador, pudiendo ser su domicilio o no; a diferencia del trabajo presencial, en el que el lugar de trabajo es el centro de trabajo, o aquel elegido por la empresa.

Pero este concepto no es nuevo, el hombre conocido como el padre del teletrabajo es el ingeniero de la NASA Jack Nilles, quien en 1976 propuso su adopción generalizada como solución a la crisis del petróleo estadounidense de los años 70; puesto que así se lograría reducir la congestión urbana, y conservar los recursos petrolíferos<sup>13</sup>.

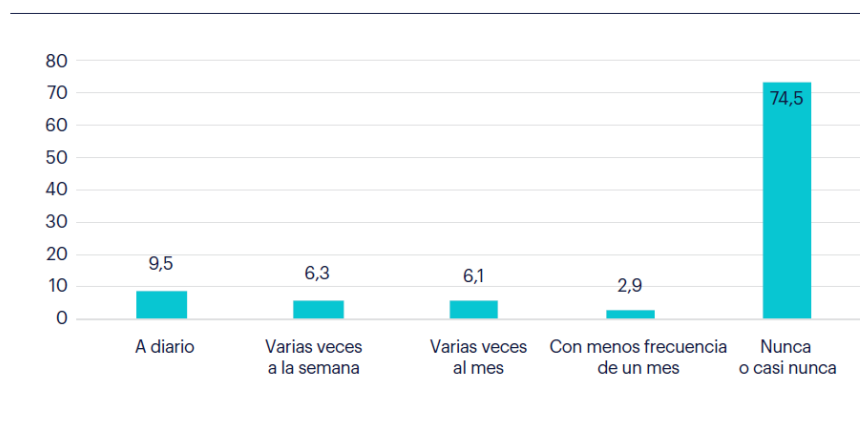
## 2. EVOLUCIÓN DEL TELETRABAJO

### 2.1 Antes de la Covid-19

Según el Centro de Investigaciones Sociológicas, en adelante CIS (2020), solo el 15,8% de las personas trabajaban en su domicilio a diario o varias veces a la semana antes de la pandemia, como se comprueba en la figura 3.2.

Gráfico 3.  
Frecuencia con la que se trabajaba en casa antes de la pandemia de la COVID-19.

Fuente: CIS (2020).  
Pregunta 32 a. Pregunta literal: “¿Con qué frecuencia trabajaba en casa antes de la pandemia de la COVID-19?”. N.S. 0,3%, N.C. 0,3%. Pregunta realizada solo a quienes trabajan en el momento de realización de la encuesta (publicada en octubre de 2020).



**Figura 3.2:** RANDSTAD RESEARCH (2021): “Informe teletrabajo en España”, pág. 10

<sup>12</sup> Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, N.º 253

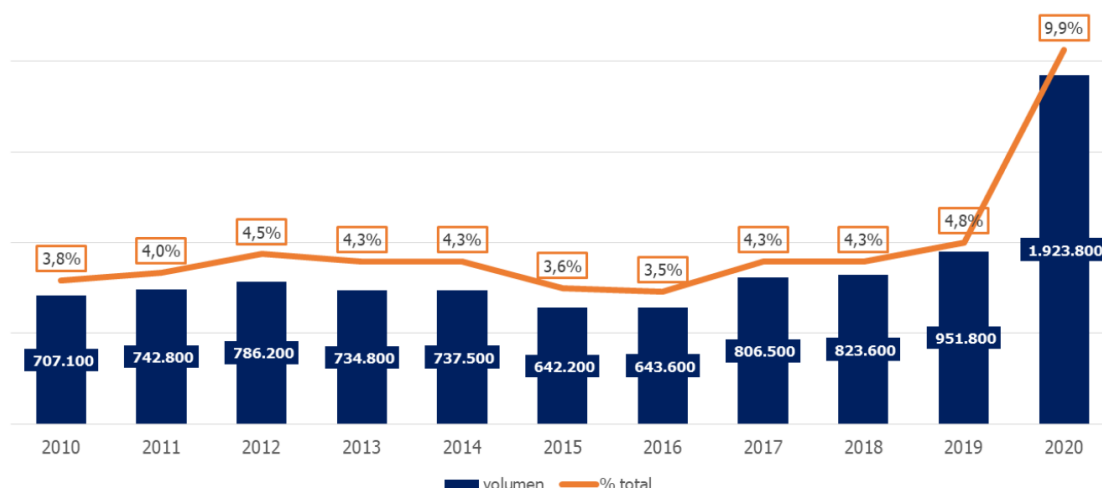
<sup>13</sup> LAVANGUARDIA (21 de mayo de 2020): “El teletrabajo nació de otra crisis”

En su pionero estudio Telecommunications-Transportation Tradeoff (1976), Nilles sostenía que “*si uno de cada siete trabajadores no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo*”.

Aunque muchas compañías tenían integrado el trabajo en remoto en sus estructuras, en 2019 tan solo un 4,8% de los españoles trabajaba desde su hogar a tiempo completo según datos del INE<sup>14</sup>.

Si analizamos su evolución histórica en la figura 4.2, observamos que el volumen de profesionales que teletrabajan, así como el peso de estos con respecto al total de ocupados, han mantenido una trayectoria más o menos estable, hasta el notable incremento de 2020.

**Evolución del número y porcentaje de los ocupados que teletrabajan habitualmente**



**Figura 4.2:** RANDSTAD RESEARCH (2021): “Informe evolución del trabajo en remoto”

En 2020 tuvo lugar un experimento masivo de implantación del teletrabajo como reacción ante la crisis, sin que tuviera lugar una fase previa de reflexión por parte de las empresas en torno a los efectos que conlleva.

A nivel mundial, la OIT señala que el teletrabajo había sido implementado previo a la emergencia sanitaria, con un 7,9% de personas que trabajaban desde su hogar<sup>15</sup>.

## 2.2 Después de la Covid-19

La pandemia brindó la oportunidad de probar los límites y el potencial de la tecnología, que existía en ese momento, pero no se aprovechaba para ese fin; lo que ocasionó un súbito aumento del teletrabajo, incrementándose el interés por dicho término<sup>16</sup>. Más de

<sup>14</sup> KPMG TENDENCIAS. (2021). “Guía práctica para las empresas que tienen implantado el teletrabajo”

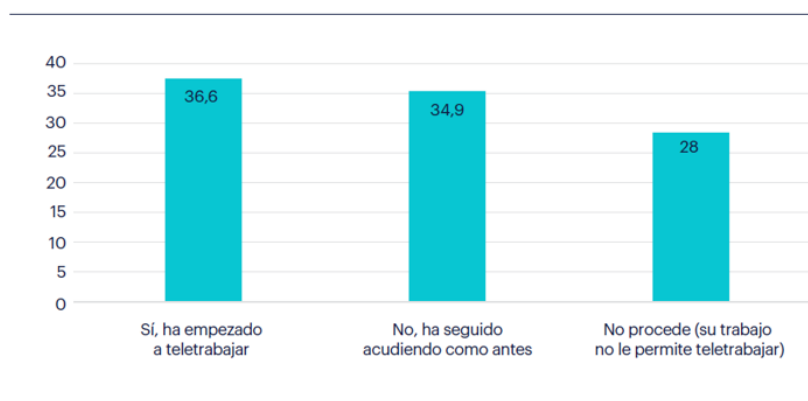
<sup>15</sup> PLAZA CASTILLO, M., GUILCATOMA MOREIRA, P., LARA ANDRADE, P. & PIZANGO CEVALLOS, F. (2021). “Pensamiento estratégico para la gestión del teletrabajo ante la pandemia por Covid-19”. *GICOS: Revista del Grupo de Investigaciones en Comunidad y Salud*, Vol. 6, N.º 3, pág. 182

<sup>16</sup> Véase al respecto el anexo 2.

un tercio (36,6%) de los trabajadores comenzaron a trabajar desde su domicilio como se observa en la figura 4.2<sup>17</sup>.

Gráfico 4.  
Trabajadores que han empezado a teletrabajar desde casa como consecuencia de la pandemia.

Fuente: CIS (2020).  
Pregunta 32b. Pregunta literal: "¿Ha empezado a teletrabajar desde casa como consecuencia de la situación de la COVID-19 o ha seguido acudiendo como antes, como lo hacía habitualmente?". N.S. 0,4%, N.C. 0,1%. Pregunta realizada solo a quienes trabajan en el momento de realización de la encuesta (publicada en octubre de 2020) y antes de la pandemia no trabajaban en casa a diario.

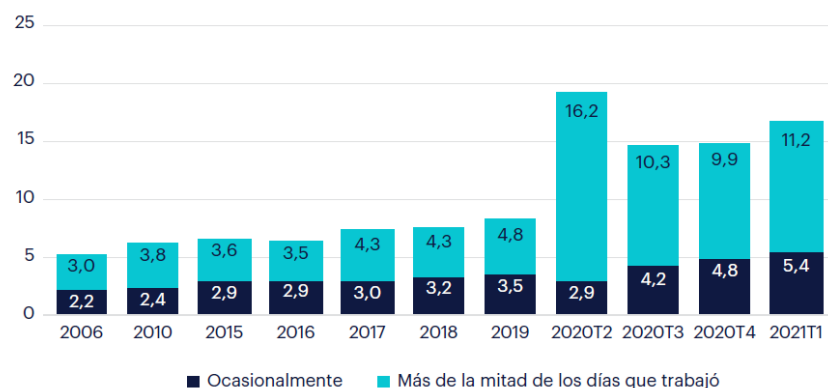


**Figura 4.2:** RANDSTAD RESEARCH (2021): “Informe teletrabajo en España”, pág. 11

Con base en la Encuesta de Población Activa, el aumento experimentado de 4,8% en 2019 al 16,2% en el segundo trimestre de 2020, no resulta nada desdeñable; teniendo en cuenta que solo creció del 3% al 4,8%, durante los 15 años anteriores.

Gráfico 2. Población ocupada por la frecuencia con la que trabaja desde su domicilio, España, 2006-2021 (1T).

Fuente: Encuesta de Población Activa. INE.  
Nota: En el gráfico se excluyen las categorías de los trabajadores que trabaja desde su domicilio “ningún día” o “no sabe”.



**Figura 5.2:** RANDSTAD RESEARCH (2021): “Informe teletrabajo en España”, pág. 10

<sup>17</sup> Porcentaje calculado sobre los trabajadores que no trabajaban a diario en su casa antes de la pandemia.



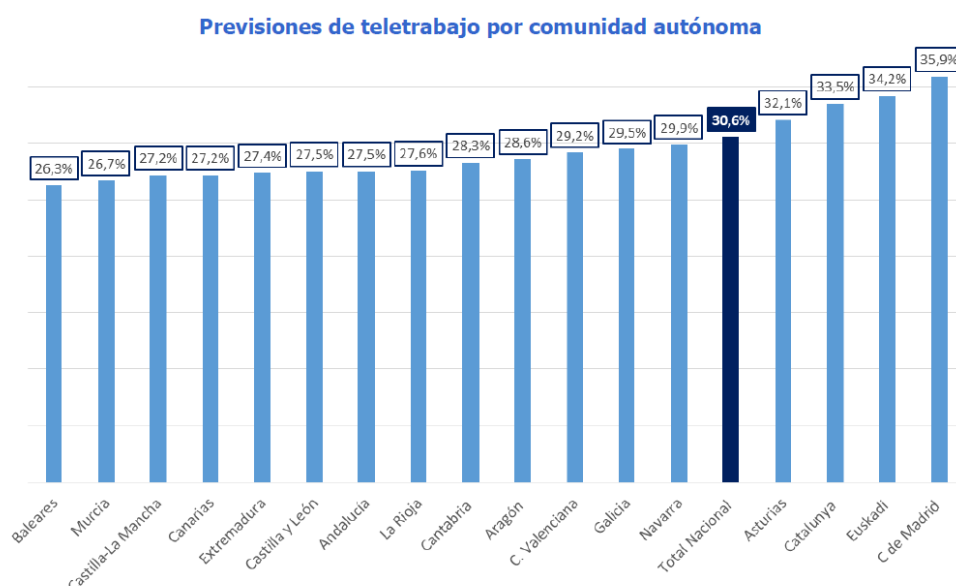
Se observa un descenso del teletrabajo a finales de 2020, que deriva en un repunte a comienzos del siguiente año. Según los datos del INE, el 50,6 % de las empresas de más de 10 trabajadores permitió el teletrabajo en el primer trimestre de 2021<sup>18</sup>.

El número de empleados que trabaja desde casa pasa de los 3,55 millones en el segundo trimestre de 2020 a los 2,9 millones de trabajadores entre abril y junio de 2021, un 18,4% menos, según los datos publicados por el Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el Empleo<sup>19</sup>.

Este descenso podría estar explicado en parte por los efectos negativos que esta modalidad presenta para la cultura corporativa, en cuyo desarrollo del trabajo se va a analizar.

### 2.3 Previsiones para el futuro

Se prevé que las cifras de teletrabajo continúen creciendo más allá de la pandemia, estimando, como se observa en la figura 6.2, que el 30,6% de los ocupados españoles pueda trabajar de forma remota en los próximos años; lo que conllevaría casi duplicar la tasa disponible del 16,6%.



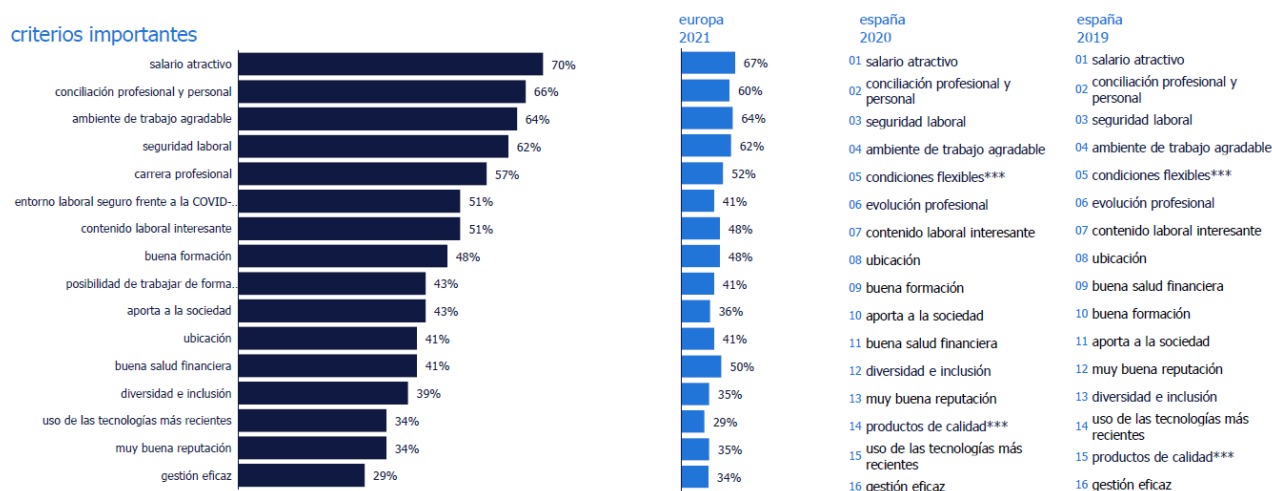
**Figura 6.2:** RANDSTAD. (27 de julio de 2021): “Tres de cada diez españoles podrán teletrabajar en los próximos años”, pág. 1

Podemos comprobar en la figura 7.2 que, la posibilidad de teletrabajar no es uno de los factores más importantes para la población española en el listado de criterios más

<sup>18</sup> RRHHDIGITAL (25 de octubre de 2021). “Una de cada dos empresas permitió el teletrabajo en el primer trimestre de 2021: ¿Cómo será el modelo de trabajo del futuro?”

<sup>19</sup> EUROPAPRESS (30 de septiembre de 2021). “El fin de las restricciones reduce el teletrabajo en un 18,4% en el segundo trimestre, según Adecco”

relevantes para elegir a una empresa, pero el 43% de ellos se siente atraído por esta posibilidad, lo que supone un cambio frente a años anteriores, y un porcentaje ligeramente superior al que presenta Europa (41%).



**Figura 7.2:** RANDSTAD RESEARCH (2021): “Informe Randstad Employer Brand Research 2021”, pág. 28

El último informe de KPMG presenta las siguientes previsiones para los próximos tres años. El 38% de los CEO españoles asegura que la mayoría de sus empleados teletrabajarán al menos 2 días a la semana, una cifra coherente con las previsiones globales (37%); y 1 de cada 3 (34%) contratará profesionales que trabajen principalmente en remoto, un porcentaje inferior a la media de las principales compañías del mundo, situada en un 42%<sup>20</sup>.

La estimación del potencial de trabajadores que podrían teletrabajar se sitúa en un 30,6% por parte del Banco de España, siendo 22,3 puntos porcentuales superior a la que actualmente ya lo hace<sup>21</sup>.

### 3. ¿DE QUÉ FACTORES DEPENDE EL DESPEGUE DEL TELETRABAJO?

La investigación<sup>22</sup> desglosa una serie de factores que se reúnen en la figura 8.2, y que a continuación se detallan, que explican el potencial desarrollo de esta modalidad de

<sup>20</sup> KPMG (2021): “Informe KPMG 2021 CEO Outlook”, pág. 18  
Véase al respecto el Anexo 3.

<sup>21</sup> BANCO DE ESPAÑA (2020). ANGHEL, B., COZZOLINO M. & LACUESTA A. “El teletrabajo en España”. *Artículos Analíticos*  
Véase al respecto al Anexo 4.

<sup>22</sup> RANDSTAD RESEARCH (2021): “Informe teletrabajo en España”, pág. 36

trabajo. Dichos factores no son estáticos, sino dinámicos; y evolucionan, amplían o disminuyen la frontera del teletrabajo.

A dicha categorización, deberíamos añadirle la situación del entorno, o del contexto histórico y político en el que nos encontremos. Prueba de ello, es la pandemia que en marzo de 2020 nos acechó, provocando un aumento vertiginoso de las cifras, como consecuencia de la implementación de medidas por parte de los gobiernos que disminuyeran el contacto entre la población.

<b>FACTORES DE LOS QUE DEPENDE LA EXTENSIÓN DEL TELETRABAJO</b>
Naturaleza del trabajo
Nivel de digitalización de empresas y hogares y competencias digitales
Cualidades personales
Efectos del teletrabajo
Voluntad de los agentes implicados: trabajadores y empresas
Cultura organizacional

**Figura 8.2:** Fuente propia

### 3.1 Naturaleza del trabajo

Depende de las características de las tareas de cada trabajador. En consecuencia, el porcentaje de empleos aptos para el teletrabajo presenta variaciones entre los sectores de actividad, fluctuando desde aproximadamente dos tercios del empleo en sectores como la información y las comunicaciones, a un porcentaje inferior al 10% en sectores como la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca<sup>23</sup>. La diferencia en esta horquilla la marca por ejemplo la necesidad de contacto físico entre proveedor y cliente para prestar el servicio, o la de realizar actividades como el manejo de máquinas, vehículos, objetos, o dispositivos mecanizados.

De igual forma, existe una notable variabilidad en función del nivel de ocupación, dentro de un mismo sector de actividad. En aquellas ocupaciones para las que se requiere un mayor nivel de cualificación, como los técnico y profesionales científicos e intelectuales, se estima que el porcentaje que podría teletrabajar se sitúa próximo al 59%; a diferencia de aquellas ocupaciones denominadas elementales, en las que dicho porcentaje se sitúa en un 7,3%<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Véase al respecto Anexo 5.

<sup>24</sup> Véase al respecto Anexo 6.

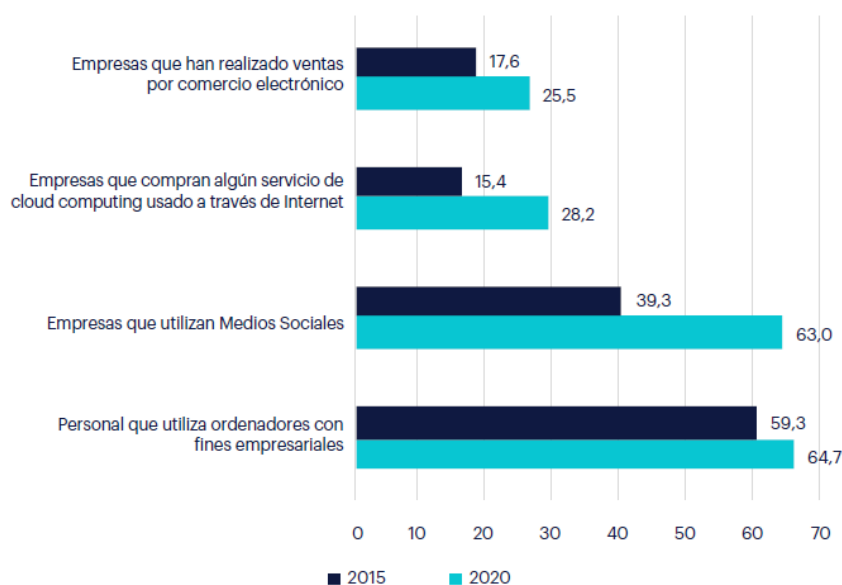
### 3.2 Nivel de digitalización de empresas y hogares y competencias digitales

Aunque la implantación del teletrabajo sea técnicamente posible, es necesario que tanto empresa como trabajador, estén preparados para ello.

La digitalización de las empresas está experimentando una evolución creciente, como muestra la figura 9.2, que muestra distintas variables, todas ellas relacionadas con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Del patrón de comportamiento que presenta, puede inferirse que estamos ante una tendencia que marca un mayor nivel de digitalización de las empresas en el futuro.

Gráfico 39.  
Variables sobre el uso de las TIC en empresas de 10 o más empleados, 2015-2020.

Fuente: INE. Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas.



**Figura 9.2:** RANDSTAD RESEARCH (2021): “Informe teletrabajo en España”, pág. 41

Asimismo, también se requiere una apropiada conectividad en los hogares de dichos trabajadores, así como unas habilidades en competencias digitales por parte de estos. El equipamiento en los hogares ha experimentado un avance en la última década, aumentando el porcentaje de hogares con acceso a Internet de un 40% en el año 2006, a un 95,4% en el año 2020<sup>25</sup>; igual que lo han hecho las capacidades de la población en el medio digital<sup>26</sup>.

### 3.3 Cualidades personales

Además de las competencias digitales, se requieren otras habilidades en el teletrabajador como son la capacidad de organizar y priorizar, puesto que la libertad es plena para

<sup>25</sup> Véase al respecto Anexo 7.

<sup>26</sup> Véase al respecto Anexo 8.

organizar tu tiempo, pero los objetivos deben cumplirse. Por esta razón, el profesional debe saber qué tareas son más importantes y urgentes que otras, y actuar en consecuencia.

También es necesaria la capacidad de comunicar de forma efectiva, dado que cuando se trabaja en remoto, cobra mayor relevancia ser asertivo y claro, para evitar así malentendidos, que se sepan cuáles son los pasos a seguir, y se conozca el nivel de responsabilidad o de importancia respecto de cada tarea<sup>27</sup>.

Al respecto, el 23% de los españoles aduce que no se siente capacitado para teletrabajar, una cifra situada dos puntos por encima de la media mundial (21%)<sup>28</sup>.

### 3.4 Efectos del teletrabajo

La agregación en la balanza de los consiguientes efectos positivos y negativos que genera esta modalidad de trabajo en remoto, influirán en los incentivos a adoptarlo por parte de trabajadores y empresas, según la ponderación que se le otorgue a cada factor. De tal forma, que un balance que se decante hacia el lado positivo, contribuirá a favorecer una mayor predisposición hacia el teletrabajo, y a la inversa.

En la figura 10.2, a modo ejemplificativo, no exhaustivo, podemos ver algunos de los efectos positivos y negativos que podría conllevar.

POSITIVOS	NEGATIVOS
Ahorro de tiempo que invertir en otras actividades.	Dificultad de supervisión del trabajo por parte de mandos intermedios.
Reducción de costes derivados del desplazamiento al trabajo.	Incremento del aislamiento social.
Autonomía y flexibilidad.	Dificultad para desconectar y separar el tiempo de trabajo del personal.
Mejora de la conciliación familiar.	No hay contacto con lo que sucede en la empresa.
Disminución de la contaminación atmosférica y acústica.	Aumento de las distracciones.

**Figura 10.2:** Fuente propia

### 3.5 Voluntad de los agentes implicados: trabajadores y empresas

La opinión de empleadores y empleados sobre la implantación del teletrabajo también contribuye a su generalización o, por el contrario, a su detrimento.

<sup>27</sup> Véase al respecto Anexo 9.

<sup>28</sup> RANDSTAD (20 de julio de 2020). “El 23% de los españoles no se siente capacitado para teletrabajar”

En lo que respecta al empleado, de los trabajadores que en julio de 2021 se encontraban teletrabajando, según los datos del CIS; al 62,6% le gustaría continuar trabajando de forma remota, a diferencia del 30,6%, que no comparte esta percepción<sup>29</sup>. También nos proporciona información de que el 75,7% de los encuestados, considera que el teletrabajo es una forma adecuada de organizar y realizar el trabajo al margen de la pandemia<sup>30</sup>.

En cuanto al empleador, el porcentaje de las empresas que han implementado el teletrabajo es mayor entre las de tamaño medio (67%), y especialmente, en las empresas de mayor tamaño (80%), como se observa en la figura 11.2. Por consiguiente, son las empresas más grandes las que se inclinan por adoptar esta modalidad. Esto se debería a que tienen a su alcance un mayor número de recursos, que les permiten implantar esta modalidad, y a su vez cuentan con más herramientas con las que hacer frente a los problemas que puedan derivarse.

Tamaño de Empresa %	Total	Menos de 10 empleados	10 a 49 empleados	50 a 99 empleados	100 a 249 empleados	250 o más empleados
Teletrabajo	61,6	39,1	54,9	67,4	78,9	80

**Figura 11.2:** RANDSTAD RESEARCH (2020): “Impacto económico y laboral de la crisis del covid-19 en las empresas españolas”, pág. 25

### 3.6 Cultura organizacional

La cultura organizacional es un factor clave, que explica en gran medida la limitada extensión del teletrabajo antes de la pandemia, a pesar de su viabilidad técnica. Este es el factor que va a cobrar protagonismo a lo largo del presente trabajo, sobre el que vamos a analizar su incidencia y relevancia, que en el siguiente epígrafe se procede a delimitar.

## III. CULTURA ORGANIZACIONAL

### 1. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

Uno de los pioneros en brindar una definición de cultura organizacional fue Elliott Jaques (1951); *“la cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, es compartida, en un mayor o menor grado, por todos sus miembros y es aquello*

<sup>29</sup> Véase al respecto Anexo 10.

<sup>30</sup> RANDSTAD. (27 de julio de 2021): “Tres de cada diez españoles podrán teletrabajar en los próximos años”, pág. 3

*que los nuevos miembros deben aprender, y aceptar, al menos parcialmente, a fin de ser aceptados en el servicio en la empresa<sup>31</sup>*”.

Lemaître (1985) y Savoie y Chagnon (1987), lo abordan como un conjunto de creencias, valores, normas, y modelos de comportamiento, compartidos por sus miembros, siendo un cemento que mantiene a la organización como un todo, y proporciona un sentido de identidad para sus miembros; lo que logra adherencia por parte de estos a una visión común de lo qué es la empresa, y un compromiso hacia la misma<sup>32</sup>.

Aktouf (1990) aduce que la cultura *implica una interdependencia entre historia, estructura, condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas*. Siendo la historia, “*el desarrollo, el devenir, inscritos en la memoria y en la evolución de las personas y de sus relaciones*”, constituyendo su estructura “*sistemas de posiciones, de reglas de interacciones*”, y en relación con la vivencia de sus miembros, vivencia “*que influye a su vez en las conductas y las relaciones*<sup>33</sup>”.

Ribes (2001) define la cultura de una organización “*como el conjunto articulado de sus querencias, creencias, pautas de comportamiento y medios, que comparten sus componentes*”. Donde las querencias las conformarían el conjunto global de sus pretensiones (fines, objetivos, metas, propósitos, intereses, valores, etc.), fundamentando estas sus actuaciones y la adscripción e integración de las personas que la componen. Las creencias son el conjunto de supuestas verdades que comparten los miembros de una organización, y que se utilizan para comprender y actuar desde y sobre las realidades internas y externas de la misma. Las pautas de comportamiento conforman todo aquello que implícita o explícitamente prescribe un modo de actuar, bien porque se “debe hacer” o porque así “se ha venido haciendo”. Y los medios son aquellas variables instrumentales que utiliza la organización para lograr su misión y por ende sus querencias<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> MUÑOZ OROZCO, J. (2017). “La Teoría de la Organización Requerida de Elliott Jaques: el capítulo faltante en los libros de texto de administración”. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, Vol. 9, N.º 1, pág. 101

<sup>32</sup> AKTOUF, O. (1990). “Le symbolisme et la «culture d’entreprise». Des abus conceptuels aux leçons du terrain”. Les Press de l’Université Laval et Les Éditions Eska, pág. 65

<sup>33</sup> AKTOUF, O. (1990). “Le symbolisme et la «culture d’entreprise». Des abus conceptuels aux leçons du terrain”. Les Press de l’Université Laval et Les Éditions Eska, pág. 70

<sup>34</sup> RIBES, A. (2001). “Modelo antropológico para humanizar las organizaciones”. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, N.º 6, pág. 4

Para Mendoza y Ortiz (2006), *“es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización<sup>35</sup>”*.

Zapata (2007) aduce que *“es un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, y se perpetúa a través de ellos<sup>36</sup>”*.

Mendoza, Hernández y Salazar (2009) mencionan que *“es lo que identifica a una organización, lo que promueve entre sus miembros un sentido de pertenencia, al profesar sus mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas y lenguaje<sup>37</sup>”*.

Pfister (2009) afirma que es *“un patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a hacer frente a sus problemas de adaptación interna y externa, que se representa en un sistema de valores compartidos que definen las normas, comportamientos y actitudes, que guían a los empleados en la organización<sup>38</sup>”*.

Schein (2010) la define como *“un modelo de presunciones básicas aprendidas por un grupo al enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, de pensar y de sentir esos problemas<sup>39</sup>”*.

---

<sup>35</sup> MENDOZA M. & ORTIZ C. “El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas”. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Vol. 14, N.º 1, pág. 123

<sup>36</sup> GARCÍA VARGAS, O. H. (2007). “La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional”, *Pensamiento & gestión*, N.º 22, pág. 16

<sup>37</sup> RODRÍGUEZ CASTELLANOS C.R. & ROMO ROJAS L. (2013). “Relación entre Cultura y Valores organizacionales”, *Conciencia Tecnológica*, Vol. 45, pág. 13

<sup>38</sup> OLIVARES FARIAS, R. (2013). “La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco”, *Daena: International Journal of Good Conscience*, Vol. 8, N.º 3, pág. 73

<sup>39</sup> RODRÍGUEZ CASTELLANOS C.R. & ROMO ROJAS L. (2013). “Relación entre Cultura y Valores organizacionales”, *Conciencia Tecnológica*, Vol. 45, pág. 13



Flamholtz y Randle (2011) entienden que se manifiesta en todos los lugares de la organización. *“Se refleja en las palabras, en el lenguaje que los empleados usan para comunicarse unos con otros y en los artefactos que tienen las instalaciones de la empresa. Es decir, todo en la organización, desde las tazas de café, hasta las obras de arte que adornan las paredes, tiene un mensaje cultural ya sea explícito o implícito”<sup>40</sup>*.

Por consiguiente, la cultura empresarial se corresponde con el cómo se hacen las cosas en una organización, identificándose con unas formas de hacer y unos propósitos comunes. Es el pegamento que entrelaza al individuo con la organización, creando un sentimiento de pertenencia y de cohesión; que a la vez le dota de unas pautas y un marco de referencia a seguir.

## 2. CARACTERÍSTICAS

Baztán (2002)<sup>41</sup> identifica tres atributos de la cultura organizacional, que se corresponden con los primeros tres epígrafes siguientes, a los que considero, en base a mi opinión personal, que deberían añadirse otras cuatro características, que a continuación, completan el listado.

### 2.1 Conjunto de elementos interactivos

Es una construcción formada por las interconexiones entre sus miembros. Fruto del roce interactivo, se crea una manera de ser y de comportarse que configura una cultura propia y diferencial. La cultura organizacional es así producto de la interacción de las personas, construyéndose diariamente.

En esta línea, Schein (1988) dice que *“si puede demostrarse que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo, han originado entre estas personas, una visión compartida del mundo que les rodea y el lugar que ocupan en él”<sup>42</sup>*.

---

<sup>40</sup> OLIVARES FARIAS, R. (2013). “La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco”, *Daena: International Journal of Good Conscience*, Vol. 8, N.º 3, pág. 74

<sup>41</sup> AGUIRRE BAZTÁN, S. A. (2002). “La Cultura de la empresa”, *Revista Mal-estar e Subjetividade*, Vol. 2, N.º 2, pág. 89

<sup>42</sup> SCHEIN, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Barcelona, pág. 24

## 2.2 Permite alcanzar los objetivos de la organización

Se crean significados compartidos que identifican y son eficaces en la resolución de problemas, cuando se trata de alcanzar los objetivos comunes de la organización. El grupo no puede cumplir sus objetivos si no hay un consenso sobre los medios y formas de hacer que han de aplicarse para alcanzar dichas metas. De tal forma, que los fines de la organización son el principio generador de la cultura organizacional.

## 2.3 Cohesionan e identifican

Entre las funciones de la cultura empresarial se encuentra cohesionar a la organización, identificarla y diferenciarla; de manera que todo aquel que pertenezca a la misma, deberá ser culturizado en esta, formando parte del nosotros cultural común.

Se crea una membrana de identidad, que *“permite hablar de un nosotros común y permite a los otros identificarnos como grupo diferencial. Cada grupo es una cultura y cada grupo se consolida a la vez que construye su cultura”<sup>43</sup>*.

Se genera un sentimiento de pertenencia, que suma a los miembros de la organización al proyecto empresarial, de manera que comprenden los objetivos de la empresa y los sienten como propios.

## 2.4 Es intangible

No se ve ni se toca, pero es determinante. La mayor parte de las pautas y normas que configuran la cultura organizacional no están formalizadas, ni tampoco son conscientes. No obstante, sí que tiene propiedades comunicativas y formativas, y se reproduce por parte de los trabajadores.

## 2.5 No es fácilmente medible

La cultura es un sistema complejo de vivencias, hábitos y lenguajes, que transcurren en el seno de la organización, siendo muy difícil separarlo de esta para su análisis. Al respecto, Aktouf (1990) aduce que *“la cultura es una cosa demasiado vasta, demasiado importante, demasiado profundamente inscrita en las estructuras, la historia, el inconsciente, la vivencia y el devenir colectivo humano para ser tan trivialmente tratada*

---

<sup>43</sup> AGUIRRE BAZTÁN, S. A. (2002). “La Cultura de la empresa”, *Revista Mal-estar e Subjetividade*, Vol. 2, N.º 2, pág. 92

*como variable dependiente de la que se puede aislar, medir, tratar y diseñar en sus factores y componentes*<sup>44</sup>”.

## 2.6 Constituye un marco de referencia

Se trata de un sistema complejo que ejerce influencia sobre los comportamientos del grupo, dado que proporciona un marco de referencia, pudiendo asignar significado a las acciones diarias de la organización y comprender lo que sucede en ella, así como prever el comportamiento futuro de los actores.

Se configura como un mecanismo de autoorganización y autocontrol, que dota a los miembros de la organización con una herramienta que sirve de guía para que realicen su trabajo en base a unas reglas que se espera que se cumplan.

La existencia de este marco supone una suerte de “ahorro” de energía y esfuerzo por parte de la empresa, en la tarea de supervisión; puesto que no realiza un control tan directo sobre los trabajadores, sino más bien indirecto, asegurándose que estos asimilan y aplican una serie de pautas previamente establecidas.

## 2.7 Establecer y cambiar la cultura empresarial no es sencillo

Aunque es fruto de un proceso dinámico y participativo, de interacción entre todos los elementos que conforman la organización; es estable, de manera que los cambios que se producen en la cultura organizacional son paulatinos, a medio y largo plazo, y no rotundos.

Modificarla no es tarea fácil, puesto que se establecen relaciones con agentes internos y externos de la organización, que legitiman ese quehacer diario, y una sola acción no basta para cambiar el rumbo. A quien compete administrar ese cambio, y quien está dotado de facultades para ello, es quien ostenta el liderazgo, como más adelante dilucidaremos.

## 3. FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS

El 94% de los empleadores y el 88% de los empleados, estiman que la cultura organizacional es crucial para el éxito de la empresa<sup>45</sup>. Es así una variable o un medio que se puede administrar para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos (Smirich

---

<sup>44</sup> AKTOUF, O. (1990). “Le symbolisme et la «culture d’entreprise». Des abus conceptuels aux leçons du terrain”. Les Press de l’Université Laval et Les Éditions Eska, pág. 68

<sup>45</sup> DELOITTE (2021): “Core beliefs and culture. Chairman’s survey findings”

1983)<sup>46</sup>. En el mismo sentido, Castellanos y Rojas (2013) entienden que puede ser una herramienta estratégica porque influye en cómo la empresa conduce su negocio, y ayuda a regular, controlar y modelar el comportamiento organizacional<sup>47</sup>.

Para Mendoza, Hernández y Salazar (2009), es una respuesta al entorno, al ser una herramienta que permite a las empresas adaptarse a los constantes cambios que se suceden en el exterior de la misma. Las empresas no tienen capacidad de controlar el ambiente externo, pero sí pueden adaptarse a él, siendo la cultura empresarial una herramienta que utilizan para ello<sup>48</sup>.

Es un recurso intangible que ayuda a determinar la capacidad de las empresas, porque generalmente explica lo que otros recursos no pueden explicar. Es un elemento que le otorga mayor competitividad con respecto a otras organizaciones, porque constituye un factor potencial de ventaja competitiva.

Un factor que cobra todavía más relevancia en la actual era de la información, en la que las empresas, como explica Vargas (2007) *“ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros. Actualmente, el éxito competitivo está vinculado a la habilidad de la organización para lograr que sus activos intangibles, fundamentados en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, formen un núcleo central estable de la empresa”*<sup>49</sup>.

Barney (1986) argumenta que la cultura organizacional puede proporcionar una ventaja competitiva sostenible si se cumplen de forma simultánea las siguientes tres condiciones; que sea valiosa, porque faculta a la empresa para hacer cosas que poseen valor económico;

---

<sup>46</sup> RODRÍGUEZ GARAY. R. (2009). “La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración”, *Invenio*, Vol. 12, N.º 22, pág. 68

<sup>47</sup> RODRÍGUEZ CASTELLANOS C.R. & ROMO ROJAS L. (2013). “Relación entre Cultura y Valores organizacionales”, *Conciencia Tecnológica*, Vol. 45, pág. 12

<sup>48</sup> RODRÍGUEZ CASTELLANOS C.R. & ROMO ROJAS L. (2013). “Relación entre Cultura y Valores organizacionales”, *Conciencia Tecnológica*, Vol. 45, pág. 13

<sup>49</sup> GARCÍA VARGAS, O. H. (2007). “La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional”, *Pensamiento & gestión*, N.º 22, pág. 145

que sea rara o única; y que a su vez sea inimitable, para que los competidores no puedan cambiar fácilmente su cultura e incorporar las características deseadas<sup>50</sup>.

La cultura empresarial será valiosa si es coherente con el entorno en el que ha de desenvolverse, así como con la estrategia de la empresa. Si el ajuste entre las tres dimensiones; diseño organizacional, entorno y estrategia adoptada, es óptimo; permitirá a la empresa obtener valor económico.

Debe constituirse como un factor diferencial y único, representando una manera de hacer las cosas particular, distinta en sus características a la cultura de otras organizaciones, en cuanto que los atributos que la conforman no son comunes a la mayoría de las empresas.

También debe ser difícil de imitar. Para los competidores es difícil copiarla, teniendo en cuenta que depende de la historia de la compañía, de las circunstancias de su fundación, de la personalidad de sus fundadores, así como de su desarrollo. Asimismo, si tenemos en cuenta su naturaleza inmaterial, aunque se puedan percibir por parte de un observador externo algunos elementos aislados, no podrá identificarse globalmente, ni tampoco detectarse esas interacciones internas y esos matices intangibles.

#### IV. ¿CÓMO AFECTA EL TELETRABAJO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Ahora que ya hemos delimitado de forma conceptual a la cultura organizacional, y conocemos su capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles; vamos a analizar, en qué medida esta figura se puede ver condicionada por la implantación del teletrabajo en las empresas, una tendencia que está en auge, como antes se ha apuntado.

De la misma forma que para vivir en sociedad es imprescindible la creación de unas pautas y normas culturales, establecidas a través de distintos mecanismos de poder, y reproducidas mediante el proceso de comunicación; esta necesidad se presenta de la misma manera al nivel de las organizaciones. Por tanto, vamos a analizar en qué medida esta cultura se ve mermada cuando el empleado realiza su trabajo de forma remota. El objetivo es dar respuesta al interrogante de si es posible reproducir efectivamente la cultura de una organización en entornos de trabajo deslocalizado.

---

<sup>50</sup> HERNÁNDEZ CALZADA, M. A.; MENDOZA MOHENO, J. & GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, L. (2008). "Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad (ICOC)". *Estableciendo puentes en una economía global*, Vol. 2, pág. 4

## 1. RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La relación entre comunicación y cultura es de dependencia mutua, dado que la primera reproduce, difunde y actualiza, las pautas y normas que conforman la segunda. La cultura es un mundo de significados compartidos por los miembros de una comunidad, en este caso empresarial; que surge como resultado de la relación comunicativa entre los sujetos.

Por consiguiente, la comunicación es el proceso de construcción y reproducción de significados, que actualiza constantemente ese mundo intangible, denominado cultura organizacional. Y sin una correcta comunicación, encargada de exteriorizar ese sistema de normas y reglas implícitas, el trabajador se quedaría sin un marco de referencia en base al que actuar.

Pero si la cultura se transmite mediante el diálogo, no está definida por su ubicación en un espacio físico concreto que lo auspice, sino por las conversaciones que le dieron vida y la mantienen y desarrollan; entonces podríamos pensar que, el hecho de que el trabajador no se encuentre en la sede de la organización, no le obsta para alcanzar esa cultura. Podríamos decir que el hecho de no contar con un lugar físico determinado, sino por el contrario múltiples nodos repartidos geográficamente; mantiene a la organización indemne a nivel de cultura empresarial, toda vez que exista a nivel de lenguaje.

Sin embargo, esta comunicación se subdivide en dos vertientes, una formal y otra informal. La primera de estas, denominada sistemas formales oficiales, se corresponden con la racionalidad deliberada de sus directivos. Se trata de las formas de organización que estos consideran apropiadas para alcanzar los objetivos de la organización y adaptarse al entorno. Estas muestran qué es lo que se valora, qué es importante, y qué debería hacer un trabajador en un puesto determinado para ser recompensado.

Esta comunicación formal es palpable, y se corresponde con objetivos, políticas, normas, procedimientos y valores declarados. Se trata de iniciativas prescriptivas y normativas, que buscan orientar las conductas de los miembros que conforman la organización. Dado su carácter tangible, y el uso de las tecnologías de la información y comunicación, es posible trasladarla al personal en situación de teletrabajo.

Pero esta comunicación formal es insuficiente por sí sola para que los trabajadores conviertan en propios las normas y valores que conforma esa cultura; puesto que, esta vertiente es un ramal generalmente en una única dirección, que propone un esquema de actuación lineal, en ocasiones poco participativo, en el que el proceso comunicativo

deviene en informativo. Es por lo que requiere complementarse con la comunicación informal y diaria de los miembros involucrados en ella, para que esas formas de hacer den realmente el salto del plano teórico al práctico, dando lugar a un esquema de conducta. La comunicación formal está pensada para su puesta en práctica en un espacio acotado y controlable, un entorno en el que la comunicación informal complementa a la anterior, y complete el proceso de reproducción cultural.

Aunque pueda generarse una comunicación formal efectiva, la comunicación informal en situación de trabajo remoto no existe. Esas interacciones sociales, culturales y cooperativas generadas en los intercambios informales, dejan de ser observables en situación de teletrabajo; o al menos, no al nivel de permitir poner en práctica y reproducir esas normas, valores y esquemas de comportamientos, que se pronuncian formalmente. Esta interacción es determinante para su comunicación efectiva, y para que cada miembro se pueda sentir parte; porque la cultura debe ser compartida por todos los miembros de la organización, para poder ser fuente de ventajas competitivas.

Si el trabajo se realiza de forma remota, el trabajador no participa ni en la generación ni en la recepción de los flujos informales de comunicación, los cuales se materializan mediante conversaciones, rutinas, o encuentros dentro y fuera del espacio de trabajo (almuerzos, reuniones, presentaciones...). Solo están expuestos a estos contextos de significación cultural aquellos trabajadores que desarrollan sus tareas de forma próxima con el resto del personal. Esta imposibilidad de contacto diario, en su gran parte informal, bloquea la reproducción e interiorización de la cultura organizacional.

Como conclusión, el problema que plantea el teletrabajo es la quiebra del flujo comunicacional informal, que impide integrar de manera efectiva a los miembros de la organización en un mismo corpus de valores, pautas y normas.

## 2. PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE CREACIÓN

Si bien es cierto, que no se encuentran claramente definidos los límites de sus derechos de propiedad, no se vería alterada por la eventual salida de algunos de sus miembros, siendo independiente de esta circunstancia; dado que la cultura organizacional es una capacidad de la empresa como tal, y no de sus miembros.

Pero en su formación sí que participa el conjunto de miembros de la organización, porque la cultura no solo se crea de forma vertical, sino también horizontal. Su conformación es un proceso compartido por todos ellos. Esta red conversacional que tiene la capacidad de

crear, reproducir y conservar la cultura organizacional, permite que todos los miembros participen en estas conversaciones, sembrando un sentido de pertenencia y de cohesión.

En situación de teletrabajo, no se puede participar de esas conversaciones, o al menos, no en gran parte de ellas, dado que la comunicación se encuentra limitada a tu estricto grupo de trabajo, sin poder impregnarte del resto. En consecuencia, no participas en el proceso de creación de la cultura empresarial, lo que conllevará reticencias a adoptar como propios esos valores y metas colectivas, si no se ha formado parte del proceso de construcción de los mismos.

La pregunta que deberíamos hacernos al respecto es si al impedir que formen parte del proceso de creación de la cultura empresarial los teletrabajadores, no estamos renunciando a parte del valor que nos situaría en posición de ventaja competitiva; porque, aunque la tecnología permita el teletrabajo, estamos perdiendo la capacidad de innovación y de generación de ideas de forma conjunta; y la supervivencia y el liderazgo de la empresa depende de esas ideas e innovaciones.

Sin un intercambio abierto de ideas, si las personas se sienten menos conectadas con sus compañeros de equipo, y si no pueden ver en qué medida sus aportaciones contribuyen al propósito de la empresa y a la formación de esa cultura; no se sienten parte de ella, y en consecuencia, no comparten esas reglas formales e informales, y por ende, no las aplicarán.

Por tanto, además de verse comprometida la creación de ese recurso capaz de obtener una posición competitiva superior a los rivales, se pone en riesgo la capacidad de mantenerlo vivo en el interior de la organización, lo que impide la consolidación de una ventaja sostenible en el tiempo.

De la misma forma que no se participa en el proceso de creación, tampoco en el de control o corrección. En organizaciones donde la cultura organizacional es un potencial activo estratégico, el control deja de ser ejercido de forma directa y disciplinaria, sino por un agente indirecto o invisible. A través de la generación de pautas y modelos de conducta, la fase de supervisión ya no responde a la coerción, sino a la autoorganización y al autocontrol, siendo el propio sujeto el que determina lo que es adecuado o no hacer.

A la vez que el control se ejerce de forma autónoma hacia uno mismo, también se extiende hacia el resto de los sujetos de la organización; de manera que, como todos los



trabajadores sienten como propios los objetivos de la empresa, se aseguran de que nadie se desvíe de dicho propósito.

Esa desconexión de la fase de control y corrección de las formas de hacer, propias y diferenciales de la organización; conlleva un aumento del riesgo de producción de conductas irregulares, puesto que el trabajador no se siente observado ni analizado, y tampoco se siente parte de esas reglas implícitas, lo que podría incentivarle a anteponer sus propios intereses a los comunes de la empresa.

### 3. SUBCULTURAS EMPRESARIALES

La cultura organizacional global es fruto del engranaje de subculturas que emergen en la organización a niveles inferiores, que se encuentran necesariamente alineadas con la primera; dado que, si esta alineación no tiene lugar, se producirán conflictos que dañarán la cohesión de todo el conjunto.

Por tanto, la red conversacional, motor de la cultura de la organización, contiene subredes alineadas con la red general, que dependen unas de otras, dado que la cultura de la empresa se explica por la interacción del conjunto de esas subredes.

Las subculturas organizacionales las podríamos definir como subunidades culturales que anidan en el interior de la cultura organizacional global, que no tienen autonomía para existir de forma independiente, y que se retroalimentan unas de otras, interaccionando como parte de un mecanismo de creación de culturas corporativas.

Con la modalidad de teletrabajo, no tiene lugar esa interacción y esa retroalimentación entre las subculturas, configurándose como engranajes aislados que descuelgan de la red general.

En esta situación de trabajo remoto podríamos hablar de dos esquemas culturales enfrentados, el del hogar y el de la organización, que pueden entrar en conflicto; puesto que, ambos sistemas de valores, reglas y pautas no son siempre complementarios o compatibles, pudiendo estar formados por esquemas propios y diferentes. Esto conlleva no solo que la cultura de la organización se vea atacada por los esquemas culturales personales de cada teletrabajador; sino que, además, restringe la posibilidad de generar una cultura compartida con el resto de los trabajadores.

Como conclusión, en la medida en la que un teletrabajador deja de tener contacto con el resto de componentes que conforman la cultura empresarial general, se desprende de esta, llegando a formar por sí solo una cultura totalmente desvinculada, con contenidos ajenos

o contrarios a los de la global; que supone un ataque directo contra esta, porque dada su insularidad y aislamiento, suele tornarse una contracultura; y que a su vez, conlleva desconectar una subred que antes contribuía a esa retroalimentación.

#### 4. FALTA DE ACTUALIZACIÓN

La empresa es un sistema de elementos en constante interacción, siendo imposible aislar uno de ellos sin que esto origine una distorsión. En este sentido, Chamberlain (1968) explica que la capacidad estratégica de una empresa no reside en la propiedad o el control de determinados recursos, sino en las interdependencias que se suceden entre estos, así como entre ellos y el entorno<sup>51</sup>. De igual forma, Porter (1996)<sup>52</sup> asevera que la verdadera ventaja competitiva surge en ese “todo integrado”, en el que el todo importa más que las partes individualmente consideradas.

En consecuencia, la cultura de la organización está en constante evolución y desarrollo, y de igual forma que “*una enciclopedia impresa es obsoleta en el minuto en que se imprime*<sup>53</sup>”, el trabajador necesita estar constantemente impregnándose de esa cultura, sino tan solo contará con versiones obsoletas de esta. Por esta razón, aunque antes de la implantación del teletrabajo, el empleado haya estado desarrollándolo de forma presencial en la empresa, en el momento en el que deje de hacerlo y el contacto cese, dispondrá de la última de estas versiones, pero no recibirá más actualizaciones de esta.

El proceso de actualización de la cultura organizacional, como previamente hemos detallado, lo permite la comunicación diaria, comunicación que se ve sustancialmente modificada en situación de teletrabajo. Ese proceso de comunicación tal que permite actualizar la cultura empresarial tiene, como explicaba previamente, dos vertientes, una formal y otra informal. La formal se materializa en reuniones, discursos, publicaciones oficiales, instrucciones internas, etc.; mientras que la informal se concreta fuera de esas comunicaciones institucionales, en los encuentros en los pasillos, en el almuerzo, en la máquina del café o del agua, en las zonas de descanso, o entre aquellos trabajadores que realizan sus tareas físicamente cerca.

---

<sup>51</sup> CHAMBERLAIN, N. W. (1968). *Enterprise and Environment: the Firm in Time and Place*, McGraw-Hill, Nueva York

<sup>52</sup> PORTER, M. (1996). “What is strategy?”. *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pág. 69

<sup>53</sup> BBC (14 de marzo de 2012). “Por qué la venerable Enciclopedia Británica le dice adiós al papel”

Esa comunicación formal de las formas de hacer se mantendría, pero no tendría lugar esa parte informal que es la que culmina el proceso de actualización, y se corresponde con la observación y la participación en diversas experiencias. Y es que gran parte de los elementos que conforman la cultura empresarial no se dicen ni se leen, sino que se sienten.

Como consecuencia de lo anterior, la asimilación de esas nuevas pautas y esquemas a seguir sucede en gran medida de forma inconsciente; y por tanto, aunque se quiera plasmar en un papel esos cambios, para a continuación distribuirlo entre los empleados que teletrabajan, no es posible si quiera.

En definitiva, si el trabajador se encuentra privado de los canales de reproducción y actualización de la cultura de la organización, tiene enormes dificultades para internalizar esos cambios y participar en su renovación.

## 5. LA CULTURA EMPRESARIAL RESULTA DAÑADA

El teletrabajador no puede formar parte del hilo conductor de la cultura, que es la comunicación, tampoco puede participar en su creación ni en su actualización, y, en consecuencia, se corre el riesgo de que se formen subculturas no alineadas con la cultura global de la empresa, que supongan una amenaza directa para esta. Esta situación supone un peligro para la empresa, cuyo engranaje deja de ser congruente, para ir desmembrándose en nodos más pequeños aislados, que dejan de tener vínculos y conexiones entre ellos.

El teletrabajo ejerce efectivamente un impacto sobre la cultura organizacional, y la ausencia de esta cultura para el trabajador deslocalizado supone un bajo sentido de pertenencia y adhesión a la organización, genera aislamiento y desmotivación, extirpándole cualquier atisbo de referencia, patrón conductual o ejemplo a seguir.

## V. SOLUCIONES

Las conversaciones que sustentaban la creación y reproducción de la cultura de la organización, deben adaptarse y contemplar un nuevo ámbito de actuación, el virtual. Las videoconferencias y las herramientas de colaboración en línea han permitido mantener la actividad empresarial, así como a las personas conectadas, en los momentos más duros de la pandemia; pero ¿pueden reemplazar a la interacción personal y a esos contactos triviales, que contribuyen a fomentar el trabajo en equipo, la resolución de problemas, a impulsar la creatividad, y a mantener viva la cultura empresarial? El propósito de este epígrafe es reflexionar sobre este interrogante, arrojando diferentes posibles actuaciones

al respecto. Para ello, vamos a analizar diferentes propuestas o alternativas que se pueden plantear las empresas para resolver el problema de la amenaza que supone la modalidad de teletrabajo instalada para la cultura de la organización.

Resaltar que las soluciones planteadas son solo una muestra ejemplificativa, y no un listado exhaustivo, de algunas de las propuestas en las que se podría profundizar para lograr el reto de trasladar la cultura corporativa al nuevo escenario, el del teletrabajo.

## 1. ESPACIO DE TRABAJO

Las empresas realizan notables inversiones en sus instalaciones, creando no solo espacios individuales de trabajo que cuenten con una buena iluminación, ergonomía o una temperatura adecuada; sino que, además, construyen espacios comunes en los que los trabajadores se encuentren cómodos, porque recordemos que la cultura organizacional se completa con esa comunicación informal que transcurre en gran medida en estos espacios.

Un claro ejemplo de ello podemos observarlo en la empresa Google, que ha sido objeto de numerosos estudios, por el alto potencial que posee su cultura empresarial. En dicha empresa, se trabaja en espacios compartidos con diseños de vanguardia. No solo pueden trabajar en sofás, en cojines en el suelo, o al aire libre; sino que, además, conviven con mesas de ping pong, futbolines, y otras formas de entretenimiento; y cuentan con numerosos servicios en sus instalaciones como peluquería, tintorería o consultorios médicos<sup>54</sup>.

Cuando el empleado teletrabaja deja de tener acceso a los espacios comunes en los que se crea la cultura de la organización, y puede que su zona de trabajo no disponga de un adecuado ambiente para trabajar; porque la temperatura no sea la adecuada, porque haya demasiados ruidos provenientes del exterior, o que la iluminación no sea la apropiada provocando en el trabajador mayor fatiga visual.

En situación de teletrabajo, en lo que respecta a los espacios individuales, la empresa podría aconsejar al trabajador sobre cómo lograr un adecuado espacio de trabajo, pudiendo llegar a ser ese asesoramiento personalizado, que además nos garantizaría que la imagen que visualizarían los clientes u otros trabajadores cuando realizaran videollamadas con ese trabajador, refuerce la imagen de empresa que pretenden ofrecer.

---

<sup>54</sup> LOS RECURSOS HUMANOS (6 de abril de 2016). “La cultura organizacional de Google”

Aunque pueda parecer que se incurriría en notables costes, sería una inversión que impulsaría la cultura organizacional.

Y en lo que respecta a la falta de espacios comunes, debemos tener en cuenta que la creación de estos está en auge. La demanda y arquitectura de oficinas presenta previsiones positivas en el largo plazo, dado que cada vez cobra mayor relevancia ofrecer lugares de trabajo abiertos que estimulen la colaboración, el *mentoring*, y el trabajo en equipo; que mantengan viva la cultura empresarial. Las últimas tendencias en remodelaciones de oficinas están orientadas a permitir una mayor libertad entre los trabajadores, facilitando la interacción entre ellos<sup>55</sup>.

El incremento de la demanda de construir espacios para compartir entre los trabajadores explica que esta interacción es necesaria. Interacción que debe ser promovida y realizada mientras se desempeña el trabajo, porque la cultura de la organización no deja de ser un conjunto de pautas y de normas implícitas sobre cómo trabajar de forma tal, que nos permita obtener una ventaja competitiva. En consecuencia, las propuestas de las empresas de promover actividades online a través de diversas plataformas para sus trabajadores, como clases de yoga, cursos de meditación, de higiene postural, de cocina saludable o formación informática; lograrán crear espacios de convivencia, pero estarán totalmente desvinculados del trabajo y de la empresa.

Además, cuentan con la desventaja de que en dichas actividades no podría participar un elevado número de trabajadores, si queremos que se cree un diálogo en el transcurso de la misma; lo que daría pie a la formación de subculturas, que no necesariamente habrían de estar alineadas con la cultura general de la organización, dado que no tienen un contacto con esta, así como tampoco lo tienen con otros de los nodos.

## 2. TEAM BUILDING

Cuando los equipos de trabajo se encuentran en remoto se pierde calidad en las relaciones si sus contactos vía online se encuentran circunscritos a cuestiones estrictamente laborales, dado que se renuncia a aquellos momentos que sucedían de forma natural en la oficina mientras trabajaban, que no se trasladan al mundo virtual.

El *team building* es una herramienta que pretende fomentar el espíritu de equipo entre los trabajadores de una compañía, para lo cual, propicia las relaciones interpersonales. Con

---

<sup>55</sup> ARCHITECTS' JOURNAL (27 de agosto de 2020). "Office work is changing, but it won't disappear, say architects"

la llegada del teletrabajo, se crea espíritu de equipo a través de experiencias tecnológicas que buscan fomentar esos lazos, a la vez que despiertan el talento y la creatividad, y cultivan las competencias digitales de los profesionales que participan.

Teniendo en cuenta que las experiencias informales comunes se ven postergadas, se les puede incentivar a participar en experiencias lúdicas virtuales. Entre las distintas alternativas, se pueden conectar por videollamada unos minutos antes del comienzo de la reunión para tomar un café virtual juntos mientras charlan de forma relajada; o crear foros de debate en los que haya un diálogo informal en los que se recomienden series, películas, exposiciones o conciertos, o compartan contenido de interés para el resto; o incentivarlos a participar en concursos creativos o iniciativas de otro tipo.

Aunque también encontramos las opciones más vanguardistas por parte de grandes empresas como Coca Cola, Indra, Cepsa o Santander; que recurren a los servicios ofrecidos por la consultora española de recursos humanos, Psicosoft, que utiliza la realidad virtual y los videojuegos para ofrecer alternativas de *team building* compatibles con el trabajo en remoto<sup>56</sup>.

Estas experiencias logran que los trabajadores se limiten a desempeñar sus responsabilidades y se desvinculen del resto del equipo, crea mayor cohesión de grupo y sentido de pertenencia, y promueve un trabajo colaborativo y de reciprocidad. No obstante, no todas las herramientas están al alcance de todo tipo de empresas, especialmente las más innovadoras. Y, además, nos encontraríamos ante el mismo problema que en la solución anterior, del peligro de creación de subculturas no alineadas con la cultura general.

### 3. DEFINIR LOS IMPULSORES

El teletrabajo aumenta la necesidad de propulsar los motores que crean la cultura corporativa. Hay que protegerlos, pero para ello, es necesario previamente conocerlos.

Msoroka (2011) plantea que el proceso de creación de la cultura de la organización ocurre de tres maneras distintas: *“la primera, es cuando el fundador contrata y mantiene empleados, que piensan y actúan como él. La segunda, es cuando el fundador adoctrina y socializa con los empleados, para transmitir sus valores y modo de pensar. La tercera,*

---

<sup>56</sup> ABC (27 de noviembre de 2021). “Realidad Virtual y videojuegos para celebrar la Navidad con los compañeros de trabajo”

*se da cuando los empleados internalizan el comportamiento y creencias del fundador y lo ven como un modelo a seguir*<sup>57</sup>”.

Sería necesario analizar en qué etapa de creación cultural nos encontramos, así como cuáles son los impulsores que permiten crear esa forma de hacer las cosas, propia de la organización. Determinar qué valores, tradiciones, creencias, estructuras, comportamientos y normas no escritas, promueven el cultivo de la cultura.

Esta alternativa no está exenta de complejidad, teniendo en cuenta la imperceptibilidad de la cultura, igual de intangibles son los motores de esta.

#### 4. MEDICIÓN

Si no se evalúan las estrategias que se ponen en marcha en una organización, así como las fuentes de ventajas competitivas sobre las que se cimienta, no sabemos si los esfuerzos se retribuyen con resultados, y si se está avanzando en la dirección correcta.

Tener una serie de indicadores sobre los impulsores de la cultura corporativa proporciona una referencia, que nos sirve de guía para implementar nuevas medidas de mejora continua.

Evaluar el rendimiento de nuestra cultura empresarial no se trata de una tarea aislada, sino que requiere de una revisión constante, teniendo en cuenta que no es algo que se crea cuando se abre la compañía y permanece inalterable, sino que como he expuesto previamente, está en continuo desarrollo e interacción; motivo por el que ha de ser analizada con la mayor frecuencia posible.

En las tablas situadas en el anexo 11 podemos encontrar diferentes propuestas que nos ofrecen distintos autores, relativas a modelos y métodos de medición de la cultura organizacional. Se trata de herramientas de análisis que pueden ser utilizadas de forma conjunta para comprender el estado de la cultura dentro de la organización.

Pero, no obstante, dichos modelos, métodos e instrumentos no nos permiten evaluar y medir con precisión la cultura organizacional, debido a la existencia de cambios continuos y limitaciones en el comportamiento de las personas y del entorno<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> OLIVARES FARIAS, R. (2013). “La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco”, *Daena: International Journal of Good Conscience*, Vol. 8, N.º 3, pág. 76

<sup>58</sup> CARRILLO PUNINA A. P. (2016). “Medición de la Cultura Organizacional”, *Ciencias Administrativas*, Vol. 4, N.º 8, pág. 70

## 5. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Gran parte del valor de la cultura corporativa se genera y se traslada en las relaciones entre compañeros. Por esta razón, la comunicación en situación de teletrabajo tiene el reto de estar lejos, pero hacerte sentir cerca.

Es importante contar con herramientas que permitan a los equipos profesionales estar tan conectados como si compartieran oficina; y establecer dinámicas de uso de las mismas. Se deberían planificar y decidir cuestiones sobre si la comunicación entre compañeros de equipo tendrá lugar a través de chats privados bilaterales, o mediante chats de grupo para que todos los miembros del equipo estén al tanto de todo lo que suceda.

Esa conectividad entre compañeros no debe reducirse a realizar videollamadas o reuniones online cuando se necesiten asignar tareas, organizar al equipo, o comunicar novedades; sino que se trata de reproducir el mismo ambiente que se respira en la oficina.

El objetivo es promover el contacto personal de forma constante, periódica y sostenida en el tiempo. Contacto tanto formal como informal, con el resto de los miembros de la organización, para reforzar el conjunto de significados compartidos, que producen y reproducen la cultura corporativa.

Si como solución por parte de las empresas se proponen encuentros cara a cara que requieran contacto físico, implícitamente estamos diciendo que la solución es la presencialidad, y que con el teletrabajo no se puede salvar la barrera, porque este contacto no es suficiente que sea de forma telemática.

Como alternativas telemáticas para salvaguardar el contacto se propone la videollamada, una herramienta cuyo uso se ha intensificado, pero que permite una interacción limitada, dado que es difícil mantener una conversación con más de 3 interlocutores sin que se solapen los micrófonos y se pierda parte de la información, y tampoco nos permite captar de su interlocutor ese lenguaje no verbal que complementa y ayuda en el proceso de comprensión del lenguaje.

Otra solución radica en implantar revistas institucionales en formato digital en las que se informe de la situación de la organización, se analice la realidad más inmediata, así como el rumbo hacia el que se dirigen, se den a conocer distintas actividades y miembros de la empresa, y se publiquen anuncios de eventos institucionales y sociales. Este boletín interno tendría como finalidad informar de las líneas estratégicas trazadas por la gerencia, generar un sentido de pertenencia y educar en la cultura de la organización.



La difusión de estos boletines empresariales contaría con el inconveniente de que solo recogería la voz de la organización hacia su público interno, sin recoger un espacio para el diálogo, fluyendo la información en una única dirección. En consecuencia, no se contribuiría a crear la cultura empresarial, la cual está caracterizada por el surgimiento de la interacción entre todos sus miembros. Además, el boletín “*no sustituye el contacto personal entre dirección y trabajadores, sino que lo complementa*<sup>59</sup>”. Por tanto, el contacto de forma presencial seguiría siendo necesario, y no habríamos solucionado el problema.

Otra alternativa que puede plantearse es la creación de un portal de empresa, que es una suerte de página web a nivel interno accesible únicamente por los trabajadores; diferente de la página web institucional que es accesible para todo el mundo. Dicho portal contaría con foros de debate en los que los trabajadores puedan dar su opinión a diversos temas, habría un repositorio institucional de documentación de la gestión operativa de la empresa, así como difusión de noticias de actualidad que les afecten en mayor o menor medida a sus planes de actuación, o se realizarían campañas de responsabilidad social para concienciar sobre ciertos valores que promueve la organización.

Esta propuesta, a diferencia de la anterior, permite recoger un espacio para el diálogo, de tal forma, que la comunicación fluya en ambos sentidos, permitiendo la retroalimentación de los contenidos, que contribuye a crear la cultura organizacional.

Las soluciones más vanguardistas, que no están al alcance de todo tipo de empresas, y, por ende, no sería una solución válida para la gran parte del tejido empresarial español; proponen crear empresas virtuales mediante entornos simulados.

La empresa SUN Microsystems desarrolló en 2007 un escenario de colaboración virtual 3D denominado MPK2025<sup>60</sup>, que simula los espacios reales de trabajo, permite que tenga lugar esa parte formal, posibilitando celebrar reuniones como si se estuviera en un encuentro presencial, y faculta realizar diálogos informales en lugares como pasillos. No solo la imagen visualiza un espacio tridimensional, sino que también es una característica

---

<sup>59</sup> GALLEGO RUIZ, M., OSORIO OSORIO, J. J. & SÁNCHEZ SÁNCHEZ D. A. (2004). “El boletín interno, una fotografía de la organización por dentro”. *Anagramas: Rumbos Y Sentidos De La Comunicación*, Vol. 5, N.º 5, pág. 34

<sup>60</sup> IBÁÑEZ, M. B., GARCÍA, J. J., GALÁN, S., MAROTO, D., & DELGADO, C. (2009). “Experiencias y perspectivas de entornos de aprendizaje 3D colaborativos”. In *TICAI 2009: TIC's para a aprendizagem da engenharia*, págs. 43-50

del audio, disminuyendo gradualmente su intensidad conforme se aleja de un grupo de personas. Asimismo, la herramienta permite darte cuenta de cuándo se puede intervenir en la conversación sin interrumpir al resto, y permite el intercambio de documentos e imágenes que pueden editarse por parte de quienes tengan el debido permiso, posibilitando incluso escribir en pizarras, visibles para el resto de los miembros en una reunión<sup>61</sup>.

Otras empresas se han sumado a esta propuesta años más tarde<sup>62</sup>. En particular, Microsoft lanzará el próximo año Mesh, integrada en su plataforma Teams, que tiene como objetivo lograr que las reuniones telemáticas sean más interactivas. Para ello, incorporará avatares en 3D, que permitirán entre otras funciones, el levantamiento de manos para pedir la palabra. También prevé que haya espacios virtuales dentro de la plataforma en los que los trabajadores puedan socializarse y relacionarse mediante juegos o utilizando aplicaciones de Microsoft para colaborar en diversos proyectos.

Facebook, ahora llamado Meta, no se queda atrás en el mercado, ofreciendo a las empresas un software gratuito de teletrabajo en realidad virtual, para cuyo funcionamiento, los usuarios necesitarán los visores Oculus Quest 2 de la compañía. Mediante esta aplicación se podrán celebrar reuniones con versiones avatares de los trabajadores, crear escritorios de realidad mixta, en los que visualizar la propia pantalla de tu ordenador, permitiendo a su vez que los demás usuarios que se encuentren en la misma sala virtual que tú, puedan verla también<sup>63</sup>.

## 6. MODELOS HÍBRIDOS

Según un estudio realizado por el grupo Adecco, el 77% de los españoles consultados prefiere este modelo híbrido de trabajo<sup>64</sup>. Los sistemas híbridos son aquellos que

---

<sup>61</sup> En el Anexo 12 se pueden observar imágenes de dichos entornos empresariales simulados.

<sup>62</sup> “También, las empresas de capital riesgo Sequoia Capital e Index Ventures han invertido 50 millones de dólares en Gather, una compañía que permite a las empresas diseñar sus propias oficinas virtuales y salas de conferencias mediante una serie de plantillas similares a las de los videojuegos”.

Fuente: ELECONOMISTA.ES (5 de noviembre de 2021): “El metaverso también llega al trabajo: Facebook, Microsoft y otras empresas compiten por ello”.

<sup>63</sup> En el siguiente enlace se puede visualizar el funcionamiento de Horizon Workrooms: [https://www.clarin.com/tecnologia/tech/video-horizon-workrooms-facebook-primer-paso-compania-metaverso\\_3\\_0iLYSJwSH.html](https://www.clarin.com/tecnologia/tech/video-horizon-workrooms-facebook-primer-paso-compania-metaverso_3_0iLYSJwSH.html)

Véase al respecto el Anexo 12

<sup>64</sup> ELPERIODICO.COM (30 de junio de 2020). “El 77% de los trabajadores quiere combinar teletrabajo con el presencial”

combinan el teletrabajo con la actividad presencial. Se trata de crear un entorno de trabajo en el que puedan convivir lo mejor de los dos mundos; la creación y reproducción de cultura organizacional cuando se trabaja en la empresa, y la posibilidad de ahorrar tiempo de transporte y una mayor conciliación familiar cuando se trabaja de forma remota.

Esta opinión está siendo compartida por empresas como IBM, cuyo CEO de la compañía anunciaba que el 80% de los trabajadores permanecerá en roles híbridos, pasando 3 días a la semana en la oficina<sup>65</sup>. Microsoft también se ha sumado a este modelo, llegando a publicar un informe<sup>66</sup> en el que resalta los beneficios de este sistema, y por qué considera que va a ser el futuro a corto plazo.

## 7. ¿LA SOLUCIÓN LLEGARÁ CON LA GENERACIÓN Z?

La generación Z comprende a los nacidos entre 1990 y mediados de los 2000. También se utiliza la denominación de nativos digitales, para definir a esta generación que creció inmersa en un mundo digital, y que comprende aproximadamente a 7.800.000 chicos y chicas en España.

Este grupo de población que se encuentra comenzando su andadura laboral, es el que se muestra menos receptivo por el retorno a la presencialidad<sup>67</sup>. Esta generación se relaciona, piensa, aprende, trabaja, crea, y consume de forma diferente. Es posible que, cuando la mayoría de estos jóvenes se consolide en el mercado laboral, la implementación del teletrabajo de forma completa pueda ser una realidad. Puesto que para esta generación el dominio de las nuevas tecnologías es una habilidad prácticamente innata, y se caracterizan por su creatividad y adaptabilidad a nuevos entornos.

## 8. LIDERAZGO

La cultura de una organización se compone de diferentes elementos de compleja accesibilidad tanto para el observador, como para los propios sujetos que se encuentran inmersos en ella; razón por la que la operacionalización de esta cultura y su manejo, presenta serios problemas. No obstante, la influencia del liderazgo sobre esta fuente de

---

<sup>65</sup> MAGNET (9 de abril de 2021): “Amazon y Google ya se han cansado del teletrabajo. El regreso a la oficina está a la vuelta de la esquina”

<sup>66</sup> MICROSOFT (22 de marzo de 2021): “La próxima gran disrupción es el trabajo híbrido: ¿estamos preparados?”

<sup>67</sup> HERALDO (10 de agosto de 2021). “La 'Generación Z' es la que está menos predispuesta a volver a la oficina”

ventajas competitivas es tal, que puede permitir su creación, reconducción y afianzamiento.

La creación y construcción de la cultura corporativa ha sido establecida como una de las funciones principales del liderazgo<sup>68</sup>. Prueba de ello, es que el 90% de los empleados de empresas con una sólida cultura organizacional confían en el liderazgo para dirigir su crecimiento<sup>69</sup>.

Molero (2002) sostiene que los líderes son un factor decisivo en la creación, mantenimiento, cambio e integración de culturas organizacionales; que la influencia de estos tiene lugar a través de la realización de determinadas conductas, muchas de las cuales son las que caracterizan a los líderes carismáticos y transformacionales; y de entre todas ellas destaca la formulación y transmisión de una visión o proyecto de futuro<sup>70</sup>.

Trice y Beyer (1993) manifiestan la existencia de diferentes tipos de liderazgo cultural; aquel que crea culturas, el que las cambia, el que la encarna o personifica, y aquel que es capaz de integrar diferentes culturas. En esta misma línea, Molero (2002) defiende que la visión inicial del fundador es la primera piedra de la cultura empresarial, que la visión radical de un líder es la que logra el cambio en una cultura ya consolidada, y es la visión de un líder la que puede recrear o fortalecer una cultura que pierde fuerza<sup>71</sup>.

La cultura empresarial no es un lugar, ni tampoco un billar en la oficina; es una actitud, una visión, una forma de actuar, que los trabajadores absorben de sus líderes y equipos. En consecuencia, quienes ostentan altas responsabilidades directivas, tienen la capacidad de impulsarla, y para ello, deben valorar al capital humano, incentivar su sentido de pertenencia y de adhesión a la organización, y ser portadores y ejemplificadores de esos valores y esquemas conductuales, que quieren configurar como piezas angulares y particulares, que explican parte del éxito o de la trayectoria empresarial.

---

<sup>68</sup> RODRÍGUEZ GARAY, R. (2009). "La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración", *Invenio*, Vol. 12, N.º 22, pág. 73

<sup>69</sup> HIWOOK (14 de junio de 2019). "Cultura Corporativa y valores: ¿qué son y cómo medirlos?"

<sup>70</sup> MOLERO, F. (2002). "Cultura y liderazgo una relación multifacética". *Boletín de Psicología*, N.º 76, pág. 71

<sup>71</sup> MOLERO, F. (2002). "Cultura y liderazgo una relación multifacética". *Boletín de Psicología*, N.º 76, pág. 66

## VI. ¿CUÁL ES LA RESPUESTA DE LAS EMPRESAS?

### 1. HISTORIA RECIENTE

Las experiencias de IBM, Laermer, Aetna o Yahoo con culturas empresariales virtuales nos recuerdan que la historia del teletrabajo ha estado llena de fracasos. Todas ellas llegaron a la conclusión de que el trabajo presencial tenía beneficios demasiado valiosos como para renunciar a ellos. La decisión de retroceder y abandonar el trabajo remoto estuvo respaldada por el daño que sufrió la cultura corporativa, y por el duro impacto que tuvo en la innovación y la creatividad en equipo.

En concreto, la decisión de Yahoo en 2013, supuso un paradigma para el trabajo virtual, al tratarse de una empresa tecnológica, dedicada a la programación y a la comunicación vía telemática. Los empleados de esta compañía recibieron una carta en la que se explicaba los motivos de este cambio de rumbo, de la que a continuación reproduzco algunos extractos:

*“[...] Con la introducción de nuevas iniciativas queremos que todos participen en nuestra cultura y contribuir al impulso positivo; de Sunnyvale a Santa Mónica, de Bangalore a Pekín. Creo que todos podemos sentir la energía en nuestras oficinas. Para convertirse en el mejor sitio para trabajar, la comunicación y la colaboración serán importantes, así que tenemos que estar trabajando codo con codo. Por eso es fundamental que todos estemos presentes en nuestras oficinas. Algunas de las mejores decisiones e ideas provienen de las discusiones de pasillo y cafetería, de conocer gente nueva y de reuniones improvisadas. Rapidez y calidad a menudo se sacrifican cuando se trabaja desde casa. Tenemos que ser un Yahoo!, y eso comienza por estar físicamente juntos. [...] Ser Yahoo no consiste solo en el trabajo día a día, se trata también de las interacciones y experiencias que solo son posibles en nuestras oficinas”<sup>72</sup>.*

### 2. ACTUALIDAD

Actualmente, después de las fases más duras de la pandemia, analizamos el panorama empresarial para conocer sus decisiones al respecto.

Facebook presenta una visión optimista de un futuro cada vez más remoto, en coherencia con el futuro lanzamiento de su aplicación que simula espacios de trabajo en realidad virtual; motivo por el que comienza una contratación agresiva de empleados remotos a

---

<sup>72</sup> ELPAÍS (27 de febrero de 2013). “Yahoo! acaba con el teletrabajo”

tiempo completo<sup>73</sup>. En esta misma línea actúa Twitter, quien comunicó a sus empleados que pueden seguir trabajando desde casa para siempre si así lo desean<sup>74</sup>.

Sin embargo, otro de los gigantes de Silicon Valley, como lo es Google, que ofreció a sus trabajadores la posibilidad de trabajar de forma remota por tiempo indefinido, ha cambiado radicalmente de opinión. Puede parecer paradigmático, para una compañía tecnológica que construye plataformas que permiten teletrabajar, quien debería liderar el movimiento antioficina en apoyo a sus productos y servicios. Por el contrario, opinan que la cultura de innovación que explica su trayectoria de éxito, no se puede construir desde sus hogares, sino que necesita un lugar que las personas compartan, y en el que haya una comunicación e interacción fluida. Por consiguiente, dan un paso en falso, y admiten que la tecnología tiene limitaciones difíciles de salvar. Esta misma opinión la comparte Amazon, quien también se desmarca de la tendencia comunicando a sus empleados que su hilo conductor será una cultura centrada en la oficina como línea de base<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> RECODE. (21 de mayo de 2020). “Facebook es la última gran empresa de tecnología que permite que las personas trabajen desde casa para siempre”

<sup>74</sup> MAGNET (9 de abril de 2021): “Amazon y Google ya se han cansado del teletrabajo. El regreso a la oficina está a la vuelta de la esquina”

<sup>75</sup> MAGNET (9 de abril de 2021): “Amazon y Google ya se han cansado del teletrabajo. El regreso a la oficina está a la vuelta de la esquina”

## VII. CONCLUSIONES

El personal de las organizaciones es un recurso muy valioso, que cada vez más, ocupa una posición relevante en el mapa de riesgos de las empresas. En concreto, cobra especial protagonismo, la cultura organizacional, que explica gran parte del lado misterioso del éxito de algunas compañías.

Las formas de hacer han cambiado, nos encontramos ante un nuevo paradigma; incorporando las empresas nuevas prácticas organizativas a través de la implementación de las tecnologías de la información y de la comunicación, que tienen como elemento común; el desempeño de sus empleados en un lugar diferente del centro de trabajo al que pertenecen. Esta modalidad de trabajo en remoto ha experimentado un crecimiento vertiginoso con la llegada de la Covid-19, incrementándose exponencialmente. Pero la implantación del teletrabajo no se enmarca en una situación transitoria, sino que los datos apuntan a que se trata de una tendencia que se mantendrá en los próximos años.

Aunque esta figura contaba con una viabilidad técnica, no era un fenómeno extendido por parte del tejido empresarial español como apuntan los datos, debido entre otros factores, al daño que provoca en la cultura de las organizaciones.

La cultura corporativa es un aspecto intangible, que se corresponde con el cómo se hacen las cosas en una organización, siendo el resultado de las interacciones que tienen lugar entre sus miembros, que todos comparten, generando cohesión e identidad, proporcionando un marco de referencia que delimite las actuaciones a seguir bajo una misma escala de medida, que permite a la empresa alcanzar sus objetivos, y ser fuente de ventajas competitivas sostenibles; pero que no es fácil de medir, evaluar y transformar.

La comunicación es el proceso de conformación de la cultura, realizando también funciones de exteriorización, difusión y actualización. Esta se subdivide en dos vertientes, que tan solo el plano formal alcanza al trabajador deslocalizado, siendo insuficiente para desencadenar un esquema de conducta. Se necesita de la comunicación informal para completar el proceso de reproducción cultural, que en la modalidad de trabajo en remoto disminuye drásticamente; ocasionando un verdadero problema para el proceso de creación, mantenimiento y actualización de la cultura de la organización.

Dado que esta emerge del engranaje de subculturas que se encuentran en interacción y de forma alineada con la cultura general; esta modalidad de trabajo aísla dichas subunidades,

impidiendo su retroalimentación, y ocasionando posibles conflictos entre ellas, que frenan y dificultan la creación de una cultura compartida por todos sus miembros.

Las soluciones propuestas para hacer frente al menoscabo que sufre la cultura en situación de teletrabajo son variadas, pero no todas ellas están al alcance de todo tipo de empresas, utilizando las opciones más vanguardistas e innovadoras, que parecen obtener mayores resultados, tan solo las grandes organizaciones, que cuenta con una dotación de recursos muy superior. Soluciones que difícilmente podría adoptar la gran parte del tejido empresarial español, conformado por la pequeña y mediana empresa.

Asimismo, todas ellas cuentan con inconvenientes difíciles de solventar, reduciéndose las posibilidades a la implantación de modelos híbridos, que permiten convivir lo mejor de los dos mundos, siendo la medida preferente por mayor número de empresas. El paso del tiempo será el que nos resuelva el interrogante de si la llegada generalizada de la generación Z al mercado laboral permitirá la implantación del teletrabajo. Hasta entonces, el liderazgo será la herramienta con la que contarán las empresas para crear, moldear, mantener y transformar la cultura de la organización.

Atendiendo a experiencias recientes de teletrabajo, la historia nos demuestra que los beneficios de la presencialidad son muy superiores como para renunciar a ellos. Y si ponemos el punto de mira en el presente sobre las grandes tecnológicas, encargadas de hacer posible el traslado de la cultura corporativa al plano virtual, la respuesta es la misma, admitiendo implícitamente, que la tecnología tiene limitaciones difíciles de salvar.

Las conclusiones dan respuesta a los objetivos planteados, y la investigación realizada se justifica con apoyo en los datos que muestran que el teletrabajo es una herramienta que continuará usándose por parte de las empresas, así como por el daño efectivo que estas formas de hacer en remoto provocan sobre la cultura organizacional.

Este trabajo aspira a hacer una reflexión sobre los beneficios y riesgos que presenta el teletrabajo, cuya implantación se impuso de forma masiva como consecuencia de las circunstancias, pero que ahora es el momento de pensar si realmente esta figura aporta valor para la organización. Pretende no quedarse únicamente en el plano teórico, sino mirar al mercado para ver la reacción de los distintos agentes económicos, valorando las distintas alternativas planteadas; pudiendo servir de orientación a empresas y trabajadores.



En cuanto a las limitaciones encontradas en la realización del estudio, se destacaría la importancia del ámbito temporal. Al tratarse de una figura que ha experimentado un abrupto crecimiento recientemente, a la hora de consultar diferentes fuentes de información, era relevante tener en cuenta el período en el que estas fueron publicadas.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

ABC (27 de noviembre de 2021). “Realidad Virtual y videojuegos para celebrar la Navidad con los compañeros de trabajo”

AGENCIA CREATIVA. (5 de enero de 2021). “Cultura corporativa y teletrabajo”

AGUDO MORENO, M. J. (2014). “El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas”. *Cuadernos de Gestión de Información*, Vol. 4, págs. 172-187

AGUIRRE BAZTÁN, S. A. (2002). “La Cultura de la empresa”, *Revista Mal-estar e Subjetividade*, Vol. 2, N.º 2, págs. 86-122

AKTOUF, O. (1990). “Le symbolisme et la «culture d’entreprise». Des abus conceptuels aux leçons du terrain”. Les Press de l’Université Laval et Les Éditions Eska

AMIT, R. & SCHOEMAKER, P. (1993). “Strategic Assets and Organizational Rent”. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N.º 1, págs. 33-46

ARCHITECTS’ JOURNAL (27 de agosto de 2020). “Office work is changing, but it won’t disappear, say architects”

AVIE INTEGRACIÓN VIRTUAL (7 de mayo de 2007): “Sun Microsystems prepara mundo virtual para negocios”

BANCO DE ESPAÑA (2020). ANGHEL, B., COZZOLINO M. & LACUESTA A. “El teletrabajo en España”. *Artículos Analíticos*

BARAZA SÁNCHEZ, X., RIMBAU GILABERT, E., MIGUEL DE LA DEHESA, J. MORRAL B. & RUIZ, R. (2014). “Influencia del modelo de liderazgo en la cultura organizacional y la prevención de riesgos psicosociales”. *Prevención Integral*

BARNEY, J.B. (1986). “Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage?”. *Academy of Management Review*, Vol. 11, N.º 3, págs. 656-665

BBC (14 de marzo de 2012). “Por qué la venerable Enciclopedia Británica le dice adiós al papel”

CÁMARA MADRID (30 de julio de 2020): “Cómo ejercer el liderazgo en tiempos de teletrabajo”

CANTILLO-GUERRERO, E. F. & DAZA-ESCORCIA, J. M. (2011). “Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas”. *Escenarios*, Vol. 9, N.º 1, págs. 18-23.

CARRILLO PUNINA A. P. (2016). “Medición de la Cultura Organizacional”, *Ciencias Administrativas*, Vol. 4, N.º 8, págs. 61-73

CHAMBERLAIN, N. W. (1968). *Enterprise and Environment: the Firm in Time and Place*, McGraw-Hill, Nueva York

CINCO DÍAS (20 de septiembre de 2021). “El 38% de los CEO españoles asume que habrá dos días de teletrabajo por semana”

CITRIX (16 de abril de 2020). “Más del 70% de los españoles considera que el teletrabajo será habitual después del confinamiento impuesto por el estado de alarma”

DELOITTE (2021): “Core beliefs and culture. Chairman’s survey findings”

EBEN ESPAÑA (12 de junio de 2021). “El liderazgo ético en la era digital. Retos de la IA para el liderazgo organizativo”

ELECONOMISTA.ES (5 de noviembre de 2021): “El metaverso también llega al trabajo: Facebook, Microsoft y otras empresas compiten por ello”

ELPAÍS (27 de febrero de 2013). “Yahoo! acaba con el teletrabajo”

ELPERIODICO.COM (30 de junio de 2020). “El 77% de los trabajadores quiere combinar teletrabajo con el presencial”

EMPRESA&ECONOMÍA (20 de julio de 2007): “Wonderland, el Second Life de Sun Microsystems”

EUROPAPRESS (15 de septiembre de 2021). “El 40% de los españoles prefiere un modelo híbrido de trabajo, según un estudio de LinkedIn”

EUROPAPRESS (29 de septiembre de 2021). “Ciberseguridad, regulación y digitalización, los principales riesgos de las empresas de cara a 2022”

EUROPAPRESS (30 de septiembre de 2021). “El fin de las restricciones reduce el teletrabajo en un 18,4% en el segundo trimestre, según Adecco”

EXPANSIÓN (25 de noviembre de 2021). “Team Building, una alternativa beneficiosa y más segura que la cena de Navidad”

FACTORIALHR (25 de noviembre de 2021). “Espacios de trabajo y teletrabajo ¿Pueden desaparecer las oficinas?”

FANDIÑO REYES, A. (2021). “Teletrabajo y Cultura Organizacional. ¿Oportunidad o amenaza?”. *Revista Empresarial & Laboral*

FAY, P. (2019). “Conflictos en equipos virtuales”. Repositorio Institucional de la Universidad de Navarra

FUENTE 12: COLOMBO, D. (2008). “Impacto del teletrabajo en la cultura organizacional. Intervenciones posibles desde el campo de la comunicación”. *Repositorio Institucional de la UNLP*

GALLEGO RUIZ, M., OSORIO OSORIO, J. J. & SÁNCHEZ SÁNCHEZ D. A. (2004). “El boletín interno, una fotografía de la organización por dentro”. *Anagramas: Rumbos Y Sentidos De La Comunicación*, Vol. 5, N.º 5, págs. 31- 42.

GALLUP (25 de agosto de 2020). “Remote Work: Is it a virtual threat to your culture?”

GARCÍA VARGAS, O. H. (2007). “La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional”. *Pensamiento & gestión*, N.º 22

Gobierno de España, Ministerio de Sanidad (11 de abril de 2020): “Buenas prácticas en los centros de trabajo. Medidas para la prevención de contagios del Covid-19”

GUTIÉRREZ VÉLEZ, L. (2021). “Competencias de los Entornos Digitales”. *Revista Empresarial & Laboral*

GUZMÁN DUQUE, A. P. & ABREO VILLAMIZAR, C. A., (2017). “Las habilidades del teletrabajador para la competitividad”. *Fórum Empresarial*, Vol. 2, N.º 2, págs. 5-30

HERALDO (10 de agosto de 2021). “La 'Generación Z' es la que está menos predispuesta a volver a la oficina”

HERNÁNDEZ CALZADA, M. A.; MENDOZA MOHENO, J. & GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, L. (2008). “Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad (ICOC)”. *Estableciendo puentes en una economía global*, Vol. 2

HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D. & SANDERS, G. (1990). “Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, N.º 2, págs. 286-316

IBÁÑEZ, M. B., GARCÍA, J. J., GALÁN, S., MAROTO, D. & DELGADO, C. (2009). “Experiencias y perspectivas de entornos de aprendizaje 3D colaborativos”. In *TICAI 2009: TIC's para a aprendizagem da engenharia*, págs. 43-50

INE (16 de noviembre de 2020). “Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares”

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA (2021): “Risk in Focus 2022. Edición Esfera Consejeros”

KPMG (2021): “Informe KPMG 2021 CEO Outlook”

KPMG TENDENCIAS. (2021). “Guía práctica para las empresas que tienen implantado el teletrabajo”

LAVANGUARDIA (15 de julio de 2018). “Descubre a qué generación perteneces según tu fecha de nacimiento”

LAVANGUARDIA (21 de mayo de 2020): “El teletrabajo nació de otra crisis”

LEARNLIGHT (noviembre de 2018): “The End to Working Remotely? Why Yahoo and IBM are Wrong”

LOS RECURSOS HUMANOS (6 de abril de 2016). “La cultura organizacional de Google”

MADERO GÓMEZ, S. M. & GUSTAVO BARBOZA A. (2015). “Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial”. *Contaduría y Administración*, Vol. 60, págs. 735-756

MAGNET (9 de abril de 2021): “Amazon y Google ya se han cansado del teletrabajo. El regreso a la oficina está a la vuelta de la esquina”

MÁS FAMILIA, F. (2012). “El libro blanco del teletrabajo en España. Del trabajo a domicilio a los e-workers. Un recorrido por la flexibilidad espacial la movilidad y el trabajo en remoto”

MENDOZA M. & ORTIZ C. “El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas”. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Vol. 14, N.º 1, págs. 118-134

MICROSOFT (22 de marzo de 2021): “La próxima gran disrupción es el trabajo híbrido: ¿estamos preparados?”

MOLERO, F. (2002). “Cultura y liderazgo una relación multifacética”. *Boletín de Psicología*, N.º 76, págs. 53-75

MONTGOMERY J. & CLANCY T. (1994). “The Latest Word from Thoughtful Executives”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 8, N.º 2, págs. 7-10

- MUÑOZ OROZC, J. (2017). “La Teoría de la Organización Requerida de Elliott Jaques: el capítulo faltante en los libros de texto de administración”. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, Vol. 9, N.º 1, págs. 99-112
- MUYPYMES. (31 de octubre de 2017). “IBM dice NO al teletrabajo”
- OLIVARES FARIÁS, R. (2013). “La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco”, *Daena: International Journal of Good Conscience*, Vol. 8, N.º 3, págs. 72-91
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2016): “Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros”
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2020): “El teletrabajo durante la pandemia de Covid-19 y después de ella”
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2021): “Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025”
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2021): “Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19. Análisis de las actividades de las Organizaciones Empresariales durante la pandemia de COVID-19 y siguientes pasos”
- PEDRAZA ÁLVAREZ, L., OBISPO-SALAZAR, K., VÁSQUEZ-GONZÁLEZ, L., & GÓMEZ-GÓMEZ, L. (2015). “Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico”. *Clío América*, Vol. 9, N.º 17, págs. 17-25
- PÉREZ SÁNCHEZ, C. (2010). “El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores?”, *Revista de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la UOC*, Vol.11
- PÉREZ, C. (2010). “Technological revolutions and techno-economic paradigms”. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 34, N.º 1, págs. 185-202
- PETERAF, M. (1993). “The cornerstones of competitive advantage. A resourced-based view”. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N.º 3, págs. 179-191
- PHILIPS, D. C. (1972). “The methodological basis of systems theory”. *The Academy of Management Journal*, Vol. 15, N.º 4, págs. 469-477
- PLAZA CASTILLO, M., GUILCATOMA MOREIRA, P., LARA ANDRADE, P. & PIZANGO CEVALLOS, F. (2021). “Pensamiento estratégico para la gestión del

teletrabajo ante la pandemia por Covid-19”. *GICOS: Revista del Grupo de Investigaciones en Comunidad y Salud*, Vol. 6, N.º 3, págs. 180-192

PORTER, M. (1996). “What is strategy?”. *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, págs. 61-78

PUJOL-COLS, L. J. & FOUTEL, M. (2018). “Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad”. *Revista iberoamericana de educación superior*, Vol. 9, N.º 26, págs. 64-86.

RAMÍREZ, J. M. & HERNÁNDEZ, M. P. (2019). “Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura”. *Revista Competitividad e Innovación*, Vol.1, N.º 1, págs. 96-119

RANDSTAD (20 de julio de 2020). “El 23% de los españoles no se siente capacitado para teletrabajar”

RANDSTAD RESEARCH (2020): “Impacto económico y laboral de la crisis del covid-19 en las empresas españolas”

RANDSTAD RESEARCH (2021): “Informe evolución del trabajo en remoto”

RANDSTAD RESEARCH (2021): “Informe Flexibility@work 2021: abrazando el cambio”

RANDSTAD RESEARCH (2021): “Informe Randstad Employer Brand Research 2021”

RANDSTAD RESEARCH (2021): “Informe teletrabajo en España”

RANDSTAD. (10 de febrero de 2021). “La evolución del teletrabajo en España”

RANDSTAD. (12 de diciembre de 2016). “Cómo influye la tecnología en el entorno laboral”

RANDSTAD. (18 de octubre de 2021). “Cómo aumentar el compromiso del talento en situación de teletrabajo”

RANDSTAD. (20 de agosto de 2018). “Encuestas de clima laboral para medir el ambiente de la oficina”

RANDSTAD. (27 de julio de 2021): “Tres de cada diez españoles podrán teletrabajar en los próximos años”

RANDSTAD. (3 de junio de 2021): “Los trabajadores postpandemia elegirán empresas que permitan conciliar y teletrabajar”

Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, N.º 253

RECODE. (21 de mayo de 2020). “Facebook es la última gran empresa de tecnología que permite que las personas trabajen desde casa para siempre”

RIBES. A. (2001). “Modelo antropológico para humanizar las organizaciones”. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, N.º 6

RODRÍGUEZ CASTELLANOS C.R. & ROMO ROJAS L. (2013). “Relación entre Cultura y Valores organizacionales”, *Conciencia Tecnológica*, Vol. 45

RODRÍGUEZ GARAY. R. (2009). “La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración”, *Invenio*, Vol. 12, N.º 22, págs. 67-92

RRHHDIGITAL (25 de octubre de 2021). “Una de cada dos empresas permitió el teletrabajo en el primer trimestre de 2021: ¿Cómo será el modelo de trabajo del futuro?”

RRHHDIGITAL (26 de octubre de 2021). “Así es como el trabajo híbrido impulsa la Experiencia del Empleado”

RRHHDIGITAL (27 de octubre de 2021). “Digitalización de los procesos de RRHH: un motor para la productividad”

RRHHDIGITAL (29 de septiembre de 2021). “Descubre los retos empresariales en la transformación digital de los Recursos Humanos”

SCHEIN, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Barcelona

SINETIA. (28 de junio de 2021). “¿Está amenazada la cultura corporativa por el teletrabajo?”

SUÑÉ LLINÁS, E. (1998). Teletrabajo. *Informática y derecho*, Vol. 19, págs. 585-610

SYNERGIE (2021): “Guía de liderazgo en remoto: claves para gestionar equipos a distancia y teletrabajo”

TECNOLOGÍA (19 de agosto de 2021): “Facebook lanza una app de teletrabajo en realidad virtual, el primer paso hacia el “metaverso”

THE ADECCO GROUP INSTITUTE (2021): “Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el Empleo (II): la evolución del teletrabajo y el empleo a tiempo parcial durante la pandemia ”

THEGUARDIAN (25 de marzo de 2021). “Get ready for the return of the office”



THE NEW YORK TIMES (2 de julio de 2020). “La larga e infeliz historia de trabajar desde casa”

THE NEW YORK TIMES (30 de junio de 2020). “Trabajar desde casa puede ser un fracaso, revelan las compañías que se estrellaron”

VON BERTALANFFY L. (1972). “The history and status of general systems theory”. *The Academy of Management Journal*, Vol. 15, N.º 4, págs. 407-426

## IX. ANEXOS

### 1. Revoluciones tecnológicas sucesivas desde 1770.

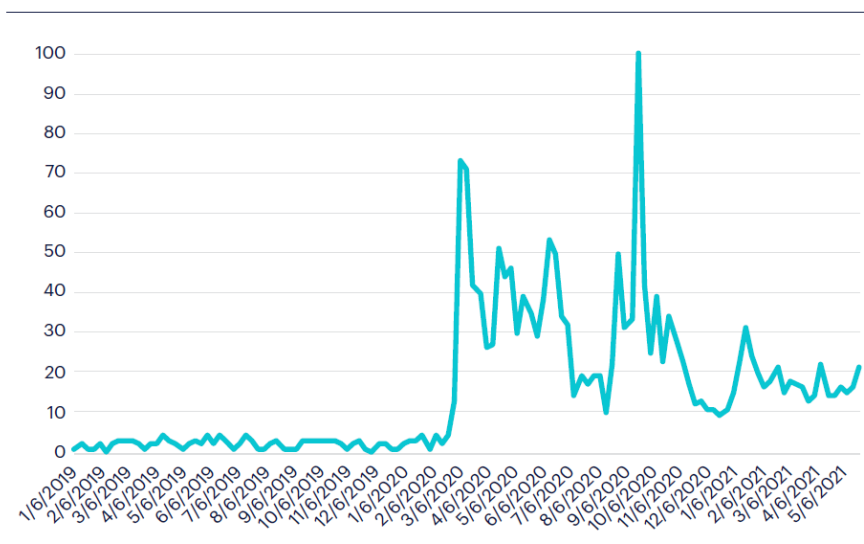
Revolución tecnológica	Nombre popular de la época	País o países núcleo	Big-bang que inicia la revolución	Año
Primera	Revolución Industrial	Inglaterra	Hilandería de algodón de Arkwright en Cromford.	1771
Segunda	Era del Vapor y los Ferrocarriles	Inglaterra (difundiéndose hacia Europa y Estados Unidos)	Prueba del motor a vapor Rocket para el ferrocarril Liverpool-Manchester.	1829
Tercera	Era del Acero, la Electricidad y la Ingeniería Pesada	Estados Unidos y Alemania sobrepasando a Inglaterra	Inauguración de la acería Bessemer de Carnegie en Pittsburgh, Pennsylvania.	1875
Cuarta	Era del Petróleo, el Automóvil y la Producción en Masa	Estados Unidos (rivalizando con Alemania por el liderazgo mundial) Difusión hacia Europa	Salida del primer modelo-T de la planta Ford en Detroit, Michigan.	1908
Quinta	Era de la Informática y las Telecomunicaciones	Estados Unidos (difundiéndose hacia Europa y Asia)	Anuncio del microprocesador Intel en Santa Clara, California.	1971

Fuente: PÉREZ, C. (2010). “Technological revolutions and techno-economic paradigms”. Cambridge Journal of Economics, Vol. 34, N.º 1, p. 140

### 2. Interés en el término teletrabajo en España.

Gráfico 1. Interés en el término “teletrabajo” en España según las búsquedas en Google, (enero 2019-mayo 2021)

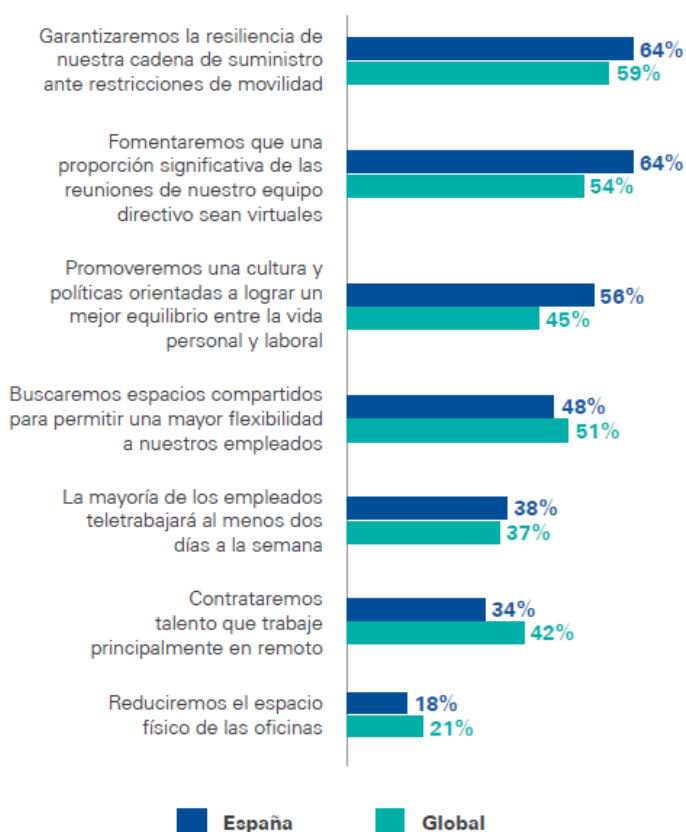
Nota: Los números reflejan el interés de búsqueda en relación con el valor máximo de un gráfico en una región y un periodo determinados. Un valor de 100 indica la popularidad máxima de un término, mientras que 50 y 0 indican que un término es la mitad de popular en relación con el valor máximo o que no había suficientes datos del término, respectivamente.  
Fuente: Google Trends.



Fuente: RANDSTAD RESEARCH (2021): “Informe teletrabajo en España”, pág. 9

### 3. Previsiones a tres años vista sobre el impacto de la pandemia en la organización.

¿Qué impacto cree que tendrá la pandemia en su organización en los próximos tres años?



Fuente: KPMG (2021): “Informe KPMG 2021 CEO Outlook”, pág. 19

### 4. Proporción de empleos que podrían realizarse desde casa.

Código CNO 2011 a 1 dígito	Título CNO 2011 a 1 dígito	%
2	Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	58,9
1	Directores y gerentes	56,2
3	Técnicos y profesionales de apoyo	53,2
4	Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina	45,3
8	Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores	26,0
5	Trabajadores de los servicios de restauración, personales y de protección, y vendedores	17,5
6	Trabajadores cualificados de los sectores agrícola, ganadero, forestal y pesquero	8,3
9	Ocupaciones elementales	7,3
7	Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción (excepto operadores de instalaciones y maquinaria)	1,6
0	Ocupaciones militares	0,0
<b>Total</b>		<b>30,6</b>

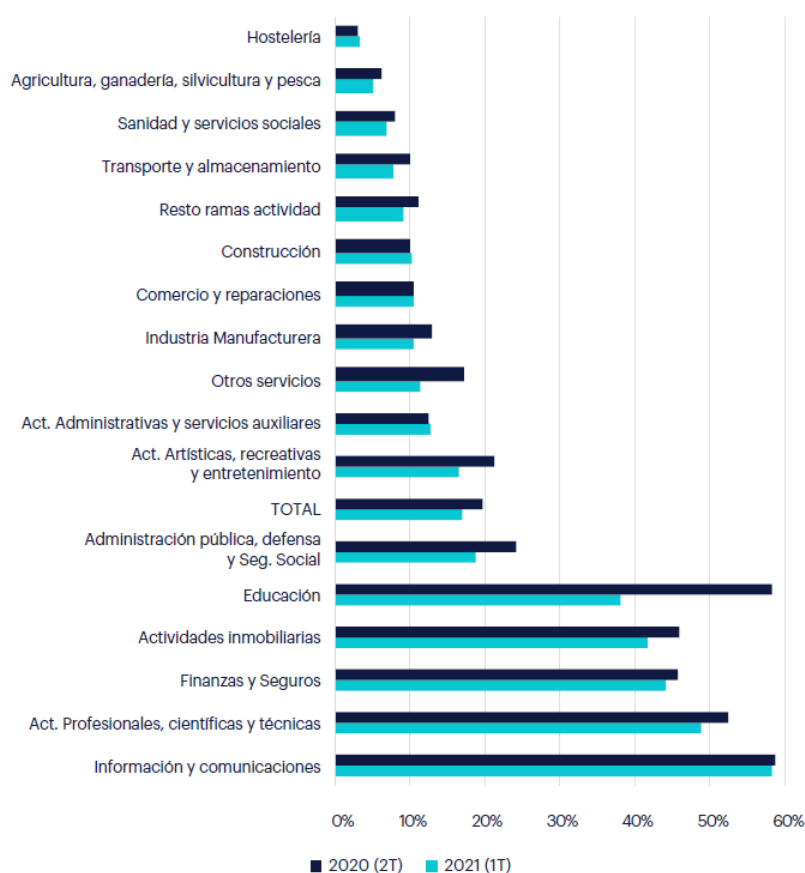
FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (Encuesta de Población Activa, microdatos de la submuestra anual de 2019).

Fuente: BANCO DE ESPAÑA (2020). ANGHEL, B., COZZOLINO M. & LACUESTA A. “El teletrabajo en España”. *Artículos Analíticos*, pág. 13

## 5. Frecuencia de teletrabajo por sectores de actividad.

Gráfico 15.  
Población ocupada por la frecuencia con la que trabaja desde su domicilio, por rama de actividad, suma de las categorías "ocasionalmente" y "más de la mitad de los días", España, 2020 (2T) – 2021 (1T).

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de Población Activa. INE<sup>13</sup>.



Fuente: RANDSTAD RESEARCH (2021): “Informe teletrabajo en España”, pág. 19

## 6. Estimación de la posibilidad de teletrabajar según el nivel de ocupación

Tabla 1.  
Estimaciones del porcentaje del empleo que podría teletrabajar en España, por ocupación. CNO 2011 a 1 dígito Ocupación Porcentaje.

Fuente: Banco de España (2020).

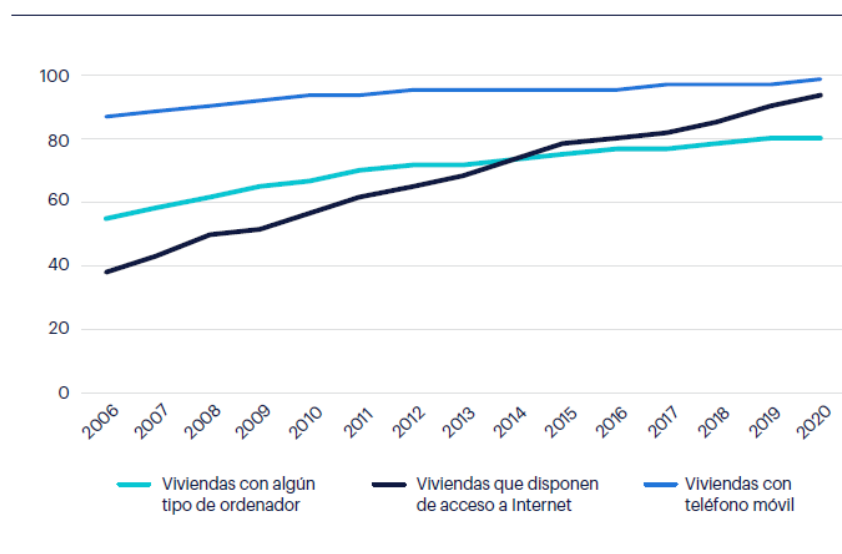
CNO 2011 a 1 dígito	Ocupación	Porcentaje
2	Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	58,9
1	Directores y gerentes	56,2
3	Técnicos y profesionales de apoyo	53,2
4	Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina	45,3
8	Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores	26
5	Trabajadores de los servicios de restauración, personales y de protección, y vendedores	17,5
6	Trabajadores cualificados de los sectores agrícola, ganadero, forestal y pesquero	8,3
9	Ocupaciones elementales	7,3
7	Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción (excepto operadores de instalaciones y maquinaria)	1,6
0	Ocupaciones militares	0
Total		30,6

Fuente: RANDSTAD RESEARCH (2021): “Informe teletrabajo en España”, pág. 33

## 7. Evolución del nivel de digitalización en los hogares españoles

Gráfico 40.  
Evolución del equipamiento de los hogares y del porcentaje de personas que han utilizado Internet por frecuencia de uso (gráfico derecha, personas de 16 a 74 años).

Fuente: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares 2020. INE. Nota: Los datos sobre la evolución del equipamiento se corresponden a los hogares que cuentan con al menos un miembro de entre 16 y 74 años.



Fuente: RANDSTAD RESEARCH (2021): “Informe teletrabajo en España”, pág. 43

## 8. Nivel de habilidades digitales medido por el uso de Internet

### Frecuencia de uso de Internet por las personas de 16 a 74 años. Año 2020

Porcentajes de población de 16 a 74 años

	Últimos 12 meses	Últimos tres meses	Semanalmente	A diario	Varias veces al día
Año 2020	93,5	93,2	91,3	83,1	81,0
Año 2019	91,0	90,7	87,7	77,6	74,9

Fuente: INE (16 de noviembre de 2020). “Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares”, pág. 4

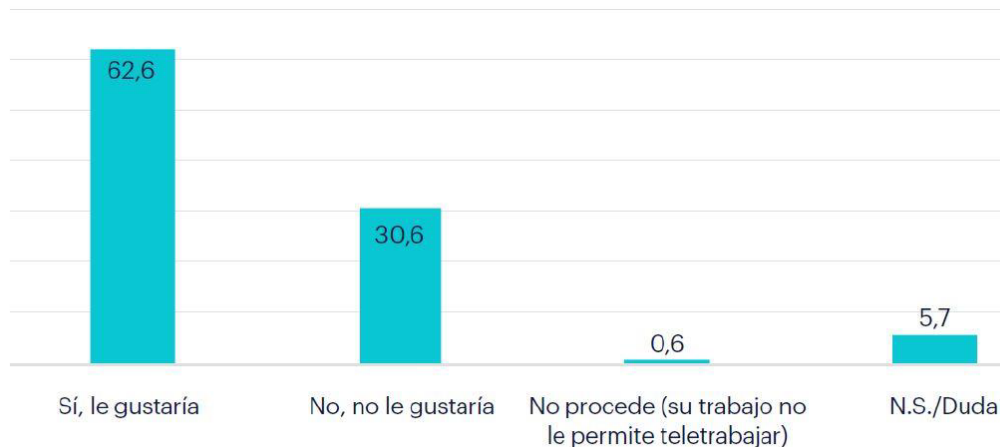
## 9. Habilidades requeridas de un teletrabajador por parte de los empresarios

### *Valoración de habilidades del teletrabajador por los empresarios encuestados*

Valoración de habilidades del teletrabajador	Por ciento
Responsabilidad	85.9
Cumplimiento de su deber	85.8
Aporte de ideas	85.8
Participación	85.0
Aportes para solución de problemas	84.9
Innovador	84.3
Colaborador	84.1
Creativo	84.1
Manejo herramientas ofimáticas	81.6
Buenas relaciones sociales	80.6
Actuar con libertad	76.1
Interactuar con sus compañeros de manera virtual	74.4
Buen comunicador	72.3
Autonomía para la toma de decisiones	72.2

Fuente: GUZMÁN DUQUE, A. P., ABREO VILLAMIZAR, C. A., (2017). “Las habilidades del teletrabajador para la competitividad”. Fórum Empresarial, Vol. 2, N.º 2, pág. 20

## 10. Trabajadores que quieren seguir teletrabajando tras la pandemia



Fuente: Randstad y CIS

Fuente: RANDSTAD. (27 de julio de 2021): “Tres de cada diez españoles podrán teletrabajar en los próximos años”, pág. 3

## 11. Modelos y métodos de medición de la cultura organizacional (2003-2010)

Autores	Formas de medida	Variables relacionadas
<b>Estudios Internacionales</b>		
Lund (2003)	Modelo adaptado de Cameron y Freeman (1991). Cuestionario de opciones múltiples y única respuesta	Satisfacción laboral
Prajogo y McDermott (2005)	Método cualitativo. Prácticas de la calidad y procesos de innovación. Encuesta vía mail	Liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, información y análisis gestión de personas, y gestión de procesos
Folch y Comas (2005)	Constructo de cultura. Cuestionario, análisis documental, observación directa, actas de sesiones	Cultura
Esteve y Tomás (2005)	Modelo de financiación. Cuestionario, análisis documental, observación directa, actas de sesiones	Financiamiento
Xenikuo y Simosi (2006)	Método cualitativo. Liderazgo transformacional. Discriminación de la población con base en su posición jerárquica	Gestión, liderazgo, supervisión, entre otras
Mosadegh (2006)	Gestión de la calidad total	Calidad
Liu, Shuibo y Meiyung (2006)	Cameron y Freeman (1991)	Cultura de la jerarquía y, cultura de mercado
Bellou (2008)	Combinación de métodos	Atención al detalle, los resultados y la orientación del equipo
Casida y Pinto-Zipp (2008)	Modelos de liderazgo transaccional y transformacional	Estabilidad y flexibilidad en el trabajo
Übuis y Alas (2009)	Cuestionario llevado a cabo en empresas de maquinaria	Responsabilidad social
Trivellas y Dargenidou (2009)	Cameron y Freeman (1991) Cuestionario estructurado para medir la cultura	Satisfacción laboral y la calidad en los servicios y procesos
Yiing y Bin (2009)	Método cualitativo	Liderazgo, organización, satisfacción laboral, y rendimiento en el entorno
MohammadZadeh y Saghaei (2009)	Modelo de cultura de calidad y modelo de ecuaciones estructurales	Planes de calidad y medición, compromiso de la alta dirección, gestión humana, formación y comunicación eficaz

Fuente: CARRILLO PUNINA A. P. (2016). “Medición de la Cultura Organizacional”, *Ciencias Administrativas*, Vol. 4, N.º 8, pág. 64

Autores	Formas de medida	Variables relacionadas
Estudios Latinoamericanos		
Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan, (2002)	Cuestionario bajo escala de 5 puntos de Likert	No define
Marcone y Martín (2003)	Cuestionarios sometidos a análisis de enunciados y conceptos	No define
Carbajal (2003)	Modelo de gestión	Cooperación nacional, funciones del ciclo administrativo
Padoveze y Benedicto (2005)	Instrumentos cualitativos y cuantitativos orientados a empresas nacionales y multinacionales	Sentido cultural
Ollarves (2006)	Cualitativo	Propiedades motivacionales
Global Learning and Observations to Benefit the Environment (2007)	Proyecto Global Learning and Observations to Benefit the Environment	Medio ambiente
Hidalgo, Manzur, Olavarrieta y Fariás (2007)	Combinación de métodos	Relaciones entre países
Rodríguez (2009)	Modelo de los seis sombreros de pensamiento	Estrategia
Godoy y Leguizamo (2009)	Modelo del profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez	Percepciones
Pirela y Sánchez (2009)	Metodología cualitativa, basada en el paradigma pos-positivista y el método hermenéutico	Aprendizaje
Salas (2009)	Estudio cuali-cuantitativo	Clima organizacional
Leite (2009)	Escala psicométrica de Likert	No define
Ribeiro y Coutinho (2009)	Entrevistas semiestructuradas	No define
Garibaldi, Wetzel y Ferreira (2009)	Modelo de observación y cuestionario con datos cuantificables	Rendimiento
Morales (2010)	Modelo de observación y cuestionario con datos cuantificables	Liderazgo, estructura de la organización, sistema cultural y clima organizacional
Sánchez (2010)	Método de cuestionario dirigido a directores	Individualismo/colectivismo, orientación empleado/tarea y flexibilidad/estabilidad

Fuente: CARRILLO PUNINA A. P. (2016). “Medición de la Cultura Organizacional”, *Ciencias Administrativas*, Vol. 4, N.º 8, pág. 65

## 12. Proyecto MPK2025 de la empresa SUN Microsystems



Fuente: AVIE INTEGRACIÓN VIRTUAL (7 de mayo de 2007): “Sun Microsystems prepara mundo virtual para negocios”





Fuente: EMPRESA&ECONOMÍA (20 de julio de 2007): “Wonderland, el Second Life de Sun Microsystems”

### 13. Reuniones virtuales en Horizon Workrooms



Fuente: TECNOLOGÍA (19 de agosto de 2021): “Facebook lanza una app de teletrabajo en realidad virtual, el primer paso hacia el “metaverso”