

La cultura organizacional en el teletrabajo pospandemia

Sergio Morales Inga 

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú
sergio.morales@unmsm.edu.pe

Oswaldo Morales Tristán 

ESAN Graduate School of Business, Perú
omorales@esan.edu.pe

Resumen. La pandemia por COVID-19 obligó a muchas organizaciones a recurrir al teletrabajo. Ello generó múltiples efectos, tanto positivos como negativos, en diversos tópicos como satisfacción laboral, productividad o comunicación. Uno de estos tópicos es el elemento más importante de toda organización: su cultura. Para clarificar el tema, el presente artículo examina diversos estudios publicados en los últimos cuatro años que analizan el vínculo entre cultura organizacional y teletrabajo pospandemia. El resultado es el hallazgo de un impacto recíproco: el teletrabajo afecta la cultura de las organizaciones, mientras esta influye en cómo se adaptan al teletrabajo. En consecuencia, el artículo distingue algunos descubrimientos, limitaciones y recomendaciones de aquella literatura y destaca la importancia de conocer la cultura de la organización antes de su adaptación al teletrabajo.

Palabras clave: Cultura organizacional; teletrabajo; gestión; pandemia; organizaciones.

ORGANIZATIONAL CULTURE IN POST-PANDEMIC TELEWORKING

Abstract. The COVID-19 pandemic forced many organizations to resort to teleworking. This strategy had multiple positive and negative effects on areas such as job satisfaction, productivity and communication. One area affected was the most important element of any organization: its culture. To understand this issue, this article reviews studies published in the last four years that have analyzed the link between organizational culture and post-pandemic teleworking. A reciprocal impact has been identified: teleworking affects the culture of organizations, which in turn affects how organizations adapt to teleworking. By way of conclusion, the article highlights several findings, limitations and recommendations reported in the literature and stresses the importance of knowing the organization's culture before adapting it to teleworking.

Keywords: Organizational culture; telework; management; pandemic; organizations.

1. Introducción

A comienzos del año 2020, la pandemia por COVID-19 hizo que muchos gobiernos dictasen el aislamiento social como medida sanitaria. Para adaptarse al cambio, varias organizaciones implementaron el trabajo remoto o teletrabajo. Al ser producto de una situación imprevista, la adaptación a la virtualidad generó diferentes efectos positivos y negativos, tanto a nivel individual como organizacional y social, y en diversos ámbitos (negocios, educación o salud) y temas (como satisfacción laboral, productividad o comunicación). Uno de estos elementos es el más importante de toda organización: su cultura. Y es que, previa a la pandemia, la cultura organizacional en el teletrabajo resultaba un fenómeno relativamente conocido, pero tras ella su importancia volvió a ser discutida. A raíz de ello, surgieron una serie de investigaciones que merecen ser analizadas.

2. Metodología

El presente artículo revisa los estudios publicados en los últimos cuatro años que analizan el vínculo entre cultura organizacional y el teletrabajo pospandemia. Dado que los estudios son pocos, su selección no fue estricta. Por ello, en lugar de una revisión sistemática, se emprende un mapeo del estado de la cuestión. El hallazgo más relevante es la existencia de un impacto recíproco: el teletrabajo influye en la cultura de las organizaciones, mientras esta afecta a cómo ellas se adaptan al teletrabajo. Ello influye en materias como liderazgo, compromiso, comunicación o valores (como el trabajo en equipo). Finalmente, el artículo identifica algunos hallazgos y limitaciones de la literatura, brinda algunas recomendaciones y destaca la importancia de comprender la cultura de la organización antes de adaptarla al teletrabajo.

3. Cultura organizacional

Aunque sea un término conocido en la gestión de negocios, el concepto de cultura organizacional (CO en adelante) nació en la antropología. En la primera mitad del siglo XX, diversos antropólogos destacaron, mediante trabajo de campo, cómo las relaciones personales de los trabajadores de las fábricas de Chicago (Estados Unidos) impactaban en su productividad laboral (Richardson, 1955). Algunos años antes de que el concepto se integrase en la gestión de negocios, Pettigrew (1979:574) concibió la CO desde una óptica antropológica al definirla como un conjunto de «significados pública y colectivamente aceptados que operan para un

grupo dado en un momento dado». Según este enfoque, la CO era la cultura de la propia organización. Algunos conceptos antropológicos como lenguaje, rito, símbolo, creencia o mito se emplearon para revelar el aspecto cultural de las organizaciones y brindarles orden y propósito (Pettigrew, 1979).

Actualmente, diversos compendios reconocen dicha propuesta como un intento pionero de explicar el carácter cultural de las organizaciones mediante el empleo de conceptos y métodos antropológicos (Ehrhart et al., 2014; Schneider y Barbera, 2014). A inicios de los ochenta, los estudios académicos sobre la CO se hicieron populares. Por un lado, Quinn y Rohrbaugh (1981) analizaron el impacto de los valores (parte importante de toda cultura) en la efectividad organizacional mientras que diversos libros referían al concepto de cultura para destacar el éxito de las organizaciones: *Theory Z* (Ouchi, 1981), *The art of Japanese management* (Pascale y Athos, 1981), *In search of excellence* (Peters y Waterman, 1982), *Corporate cultures* (Deal y Kennedy, 1982) y *The change masters* (Kanter, 1983). Según lecturas posteriores, aquellas obras demostraron que el triunfo de ciertas organizaciones yacía en los valores y principios de sus culturas (Denison, 1990; Ehrhart et al., 2014). En aquel tiempo, el concepto de cultura ya estaba presente en el comportamiento organizacional y la administración (Smircich, 1983).

Para mediados de los ochenta, Schein (1985) formuló una de las propuestas más citadas en la gestión de negocios (Ehrhart et al., 2014). Uno de sus rasgos más importantes es el vínculo de la CO al liderazgo, el elemento por el cual las culturas se crean y cambian. Mediante la dinámica de grupos, Schein (1985) destacó que la cultura es un fenómeno profundo, complejo y difícil de entender que posee tres niveles: 1) artefactos o entornos físicos y sociales, 2) valores y 3) supuestos básicos subyacentes (es decir, aquello que se percibe como cierto). Desde tal perspectiva, Schein (1985:9) definió la CO como aquel «patrón de supuestos básicos –inventado, descubierto o desarrollado por cierto grupo— en tanto aprende a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna». Apartada de los modelos previos, esta definición de cultura no refirió a las conductas observables, sino a los supuestos subyacentes (Schein, 1985). Ello confirió a la CO un carácter determinista al ser capaz de moldear el desempeño de la organización.

Schein (1990) reconoció la dificultad de su estudio y afirmó que los métodos de la psicología organizacional tenían límites para captar la complejidad de la cultura y, por ello, recomendó integrar los enfoques clínico y etnográfico (este último, en mención a cómo los antropólogos estudian las culturas humanas). Debido a su presencia inadvertida, la CO es un fenómeno cuyo análisis requiere un enfoque no cuantitativo ni experimental, sino observacional y etnográfico, capaz de revelar los valores, hábitos y creencias de toda organización (Ott, 1989). Así, Ott

(1989: 69) definió la CO como «una fuerza social que controla los patrones de comportamiento organizacional, moldeando las cogniciones y percepciones de los miembros sobre los significados y las realidades». Aunque hubo cierto desacuerdo con respecto a la instancia que constituye la cultura (si son conductas o valores), aquel consenso destacó que la CO aludía a elementos como conductas, creencias, normas o hábitos que caracterizaban a toda organización.

Integrando las hipótesis de la época, Denison (1990: 2) definió la CO como el conjunto de «valores, creencias y principios subyacentes que sirven como base para el sistema de gestión de una organización, así como al conjunto de prácticas de gestión y conductas que ejemplifican y refuerzan tales principios básicos». De forma similar a Schein (1985), Denison (1990) identificó tres niveles de cultura: 1) valores y creencias que subyacen a las acciones, 2) patrones de conducta que reflejan tales valores y 3) conjunto de condiciones creado por aquellos patrones y dentro del cual actúan los individuos. No obstante, lejos del modelo scheiniano que resaltó los supuestos subyacentes, Denison (1990) enfatizó en las acciones, condiciones y prácticas concretas, y, además, vinculó la cultura a la efectividad organizacional (concebida como una función de la CO). Así, Denison (1990) identificó los cuatro rasgos de toda CO en su impacto sobre la efectividad: adaptabilidad, involucramiento, misión y consistencia.

Otro popular modelo fue el de Hofstede (1991), quien vinculó la CO a las culturas de las naciones. En principio, Hofstede (1991) concibió la cultura como el «software de la mente», el «programa mental» de los individuos, para referirse a aquellos patrones de conducta, sentimiento y pensamiento que aprendemos a lo largo de nuestra vida. Desde tal perspectiva, la CO se definió como «la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de otra» (Hofstede, 1991:180). Para dicha propuesta, las culturas de las naciones influyen parcialmente en la cultura de las organizaciones. En aquel tiempo, la CO se analizó desde marcos funcionalistas, que destacaron sus relaciones con otros elementos de la organización, y simbólicos, que destacaron sus aspectos semánticos (Alvesson y Berg, 1992; Schultz, 1994). Así, para mediados de los noventa, el concepto de cultura fue considerado «una de las fuerzas más poderosas y estables que operan en las organizaciones» (Schein, 1996:231).

A inicios del presente siglo, diversas tradiciones profundizaron en su estudio (Martín, 2002). En aquel contexto, Alvesson (2002) destacó que el gran aporte del concepto de cultura fue comprobar la relevancia del aspecto cultural en el desempeño organizacional y forjar una perspectiva crítica y emancipadora sobre las organizaciones y su impacto en la sociedad. En la última década, múltiples investigaciones demuestran que la CO es el componente nuclear de toda organización (Alvesson y Sveningsson, 2016; Ashkanasy et al., 2011; Cameron y

Quinn, 2011; Ehrhart et al., 2014; Heskett, 2022; MacQueen, 2020; Maitland y Thomson, 2014; Miroshnik, 2013; Schein, 2017; Schneider y Barbera, 2014). Como tal, la CO ejerce un enorme impacto en el comportamiento organizacional y la gestión de negocios (Morales et al., 2021), y por ello, se la considera «el pegamento y motor de cualquier empresa» (Sidor-Rzǎdkowska, 2022:617). Por tanto, constituye el elemento más determinante de toda organización humana.

Incluso veinte años después de que la cultura organizacional fuera vista como la mejor forma de abordar los problemas organizacionales –combinando eficiencia y enfoque con flexibilidad y compromiso, mediante valores y convicciones– la cultura aún es vista generalmente como un aspecto clave de la competitividad organizacional (Alvesson y Sveningsson, 2016:4).

La cultura organizacional emerge como resultado del impacto acumulativo de las experiencias transmitidas a los individuos mediante el proceso de socialización. Ella imparte coherencia, disminuye la incertidumbre de los trabajadores, ejerce influencia sobre la satisfacción y el bienestar laboral y, al mismo tiempo, sirve potencialmente como fuente de motivación y ventaja competitiva (Miksova et al., 2023:2).

Claro está que lo dicho previamente se refiere a condiciones normales. No obstante, desde el año 2020, la pandemia por COVID-19 obligó al mundo a girar hacia la virtualidad. Por ello, el trabajo remoto o teletrabajo pasó de ser una alternativa laboral a constituir un formato obligatorio y la CO fue convocada. Múltiples artículos publicados en sitios web de gestión de negocios indicaron que el teletrabajo dificulta la construcción de una CO sólida y destacaron la urgencia de forjar una capaz de afrontar sus complicadas condiciones (Abril, 2022a, 2022b; Boquen, 2023; Chatman y Gino, 2020; Dennison, 2022; Hinds y Elliott, 2021; Howard-Grenville, 2020; Inamdar, 2022; Oakes, 2020; Sachdev, 2023; Trevor y Hollweg, 2022). ¿Acaso la CO es el factor que puede comprometer el funcionamiento normal de las organizaciones en sectores tan diversos como los negocios, la educación o la salud?

4. Teletrabajo

A mediados de los setenta, Nilles (1975:1143) acuñó el término *telecommuting* para definir al trabajo cuyos sistemas de comunicación «permiten a los empleados de organizaciones grandes trabajar en oficinas cercanas a (pero generalmente no en) sus hogares, en lugar de viajar largas distancias hasta una oficina central». Tal formato se dio en un contexto de crecimiento urbano, separación de áreas comerciales

y residenciales e ineficiencia del transporte público, por lo que fue visto como algo positivo. Para fines del siglo xx, el teletrabajo era un área de estudio muy relevante (Ellison, 1999). Uno de los problemas fue analizar cómo se podían «mantener las culturas organizacionales en un entorno de teletrabajo en el que los trabajadores podrían estar profundamente aislados» (Ellison, 1999:339). Con el tiempo, algunos estudios demostraron el impacto del teletrabajo en la CO (Allen et al., 2015; Nakrošienė et al., 2019), así como el impacto de esta en el teletrabajo (Beham et al., 2015; Gani y Toleman, 2006).

A raíz de la pandemia, el teletrabajo tomó otro carácter. Lo que fue una solución, se volvió un problema. De forma imprevista, organizaciones de todo el mundo implementaron el teletrabajo (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020; International Labour Organization, 2020; Raghuram, 2021). Ello actualizó la teoría sobre trabajo remoto (Cappelli, 2021; Chung et al., 2020; Duffy, 2022; Gilson et al., 2023; Harvard Business Review, 2021; Herrera et al., 2022; Kurkowski, 2022; Larson, 2024; Reed y Allen, 2021; Rich, 2023; Snow, 2023). Si el teletrabajo prepandemia aumentaba la satisfacción laboral (Fonner y Roloff, 2010) y equilibraba los ámbitos familiar y profesional (Salazar, 2016), el teletrabajo pospandemia generó múltiples problemas psicológicos y organizacionales (Andrade y Petiz, 2021; Buzás y Faragó, 2023; Carillo et al., 2021; Chen, 2021; Crabtree et al., 2021; Estrada-Muñoz et al., 2021; Gustafsson et al., 2021; Heiden et al., 2021; Irawanto et al., 2021; Patanjali y Battha, 2022; Petcu et al., 2023; Schmitt et al., 2021; Sousa-Uva et al., 2021; Tokarchuk et al., 2021; Waight et al., 2022).

Lo anterior pudo deberse a su carácter repentino y obligatorio y que fue implementado en las organizaciones, no solo en las que podían hacerlo. Ello explica por qué sus resultados resultaron diversos: afectaron a ciertas organizaciones, pero favorecieron a otras (Sinyavets, 2022). Asimismo, el teletrabajo pospandemia, al ser un fenómeno global, generó reformas organizacionales que produjeron cambios culturales (Billstein y Hamasdi, 2023; Campos, 2022; Smit, 2021). Por lo tanto, se plantea que las diferencias entre el teletrabajo prepandemia y pospandemia no son cuantitativas, sino cualitativas –la pandemia se consideró el «experimento de teletrabajo más grande del mundo» (Caraianni et al., 2023). Aun así, el teletrabajo todavía puede ser una forma de generar bienestar (Beckel y Fisher, 2022; Junça Silva y Coelho, 2023; Urien, 2023).

5. Cultura organizacional y teletrabajo pospandemia

Al igual que a otros aspectos, el teletrabajo pospandemia afecta a la CO. Y, al contrario, la CO también afecta el trabajo remoto al dificultar o, por el contrario, facilitar su implementación. En un ensayo publicado luego de acuñado el término

telecommuting, Olson (1988) se preguntó cómo la CO repercute en los teletrabajadores. Aunque en aquel momento el teletrabajo se adscribió a oficios concretos, desde temprano quedó patente que no estar presente en la oficina impide la transmisión adecuada de la CO. Con el tiempo, algunos estudios realizados pre-pandemia destacaron que el teletrabajo genera aislamiento en los trabajadores, lo que limita la interacción y comunicación entre los miembros de una organización (Harrington y Santiago, 2006). Por ello, otros estudios también realizados en época alumbraron el futuro de la CO al indicar que las culturas menos jerárquicas y más orientadas al desempeño y cumplimiento de objetivos funcionan mejor frente a la virtualidad (Kwon y Jeon, 2020).

Con respecto al teletrabajo poscovid, la literatura reconoce que la crisis sanitaria ha transformado la CO (Spicer, 2020) al generar múltiples cambios en algunas prácticas laborales (como la formación de equipos virtuales o el desempeño del liderazgo) y en la psicología individual (sentimiento de soledad o menor bienestar) (Kniffin et al., 2021). Dado que la CO es una información transmitida, el teletrabajo complica el proceso por la falta de un lugar común de trabajo (Raghuram, 2021). Por lo tanto, el desarrollo de una CO viable es el reto más grande del trabajo en remoto ya que constituye «el elemento organizacional más difícil que puede ser transferido a un entorno digital» (Caraianni et al., 2023:4). De hecho, la CO es capaz de moderar la interacción entre teletrabajo y felicidad (Junça Silva y Coelho, 2023) y, en ese caso, se convierte en el aspecto más relevante en todo proceso de implementación del teletrabajo.

5.1 Definición y conceptualización

La literatura sobre teletrabajo poscovid y CO es variada. Aunque los estudios son pocos porque el tema es relativamente nuevo, sus resultados permiten obtener algunas conclusiones importantes tanto para el estudio del trabajo a distancia como para su empleo en las organizaciones. Un primer punto teórico son las definiciones de CO. Las más populares son la de Schein (1992), citada en una serie de estudios (Billstein y Hamasdi, 2023; Campos, 2022; Sidor-Rządkowska, 2022), y la de Cameron y Quinn (2011), mencionada en otros (Junça Silva y Coelho, 2023; Mikusova et al., 2023). Por un tema de correspondencia, los estudios que refieren a la definición scheiniana tienen un enfoque holístico de la CO. Por ejemplo, Billstein y Hamasdi (2023) analizaron elementos como estructuras de poder, estructuras organizativas, sistemas de control, historias, rituales, rutinas y símbolos. Ello demuestra cómo la elección de un marco teórico influye en la metodología y, por consiguiente, en los resultados.

5.2 Liderazgo

El teletrabajo afecta la concepción del tiempo, las relaciones interpersonales, los valores y normas, las creencias y actitudes, el desarrollo profesional de los trabajadores, la ética laboral y la motivación (Sinyavets, 2022). Por lo tanto, el vínculo entre CO y teletrabajo pospandemia genera resultados complejos (Caraiani et al., 2023), que pueden ser tanto positivos (Campos, 2022) como negativos (Junça Silva y Coelho, 2023). Esto ocurre porque los componentes de una organización cumplen distintos roles. El liderazgo es un ejemplo. En el teletrabajo prepandemia, el papel de los líderes es clave en la adaptación a la virtualidad porque son ellos los transmisores de la CO (Junça Silva y Coelho, 2023). En el teletrabajo pospandemia, el liderazgo cumple un rol todavía más fundamental, no solo por ser el transmisor de la CO, sino, especialmente, porque el tipo de cultura que difunda determinará la adaptación a la virtualidad. En este sentido, el liderazgo enfocado a resultados genera efectos positivos en la conversión al teletrabajo, al centrar a la organización en el cumplimiento de objetivos (Blattner et al., 2021).

5.3 Compromiso

Con relación a sus repercusiones, algunos estudios identifican las condiciones bajo las cuales el teletrabajo tendrá un efecto fuerte o débil en la CO (Raghuram, 2021). Las características de la propia organización son clave para comprender las implicaciones del teletrabajo en la CO, pues mientras algunos estudios destacan un efecto nocivo (Rogers, 2022; Sinyavets, 2022), otros señalan que no generan impacto alguno (Mikusova et al., 2023). Entre los principales aspectos influidos por el teletrabajo se encuentran el compromiso —algunos destacan la importancia de crear una CO que permita el desarrollo del compromiso en el trabajo remoto (Anand y Acharya, 2021)—, mientras otros muestran como la CO incrementa el compromiso en el teletrabajo (Blattner et al., 2021; Saurage-Altenloh et al., 2023). En la misma línea, el trabajo virtual afecta la autoimagen del trabajador, lo que afectará a su compromiso y desempeño, así como a la cultura (Sinyavets, 2022). Por otro lado, la CO también incrementa la satisfacción experimentada en el teletrabajo (Campos, 2022).

5.4 Interacción

Sin duda, la consecuencia principal del teletrabajo es la reducción de la interacción entre los trabajadores, hecho que dificulta la transmisión de la CO. La inde-

pendencia temporal y espacial, la autonomía y el empleo de tecnologías de la información impactan en la cultura, en tanto que generan que el cumplimiento de objetivos dependa más del trabajador que de los superiores (Raghuram, 2021). De hecho, la CO media el vínculo entre teletrabajo y elementos como identificación, aislamiento, comunicación, rotación y productividad (Raghuram, 2021). Algunos estudios han hallado poca o nula relación entre teletrabajo y trato social al destacar que algunos aspectos de la CO no dependen del medio físico de interacción (Rogers, 2022), mientras que otros identifican al distanciamiento social como una amenaza para la cultura (Łukasik-Stachowiak, 2022). La interacción con líderes (factor clave para la CO), colegas y clientes forma la parte de la CO que se pierde en el teletrabajo (Łukasik-Stachowiak, 2022).

5.5 Comunicación

La baja interacción de los miembros perjudica su capacidad de comunicarse, lo que afecta a la cultura (Sinyavets, 2022; Pamula y Zalewska-Turzyńska, 2023). Por su importancia, las habilidades comunicativas son un aspecto clave en el teletrabajo pospandemia. En consecuencia, para desarrollar una CO positiva, es necesario garantizar fuertes vínculos de confianza (Caraiani et al., 2023); en efecto, para que sea positiva debe caracterizarse por generar una atmósfera familiar e implantar procedimientos formales (Mikusova et al., 2023). Las tecnologías de la información, aunque son clave para el desarrollo del teletrabajo poscovid, no conforman canales apropiados para transmitir la CO (Raghuram, 2021). Aun así, es importante brindar a los trabajadores un equipo apropiado para la virtualidad (Sidor-Rządkowska, 2022). Aquí la CO sigue siendo relevante, pues también juega un rol crítico en la implementación de la ciberseguridad (Sidor-Rządkowska, 2022).

La cultura organizacional ayuda a los gerentes a promover un ambiente de apoyo, empleando señales de la cultura de la organización para determinar las conductas aceptables que muestran a sus subordinados –por ejemplo, apoyo al teletrabajo o acuerdos de teletrabajo. El teletrabajo y los acuerdos de teletrabajo requieren que el empleado y el equipo en su conjunto trabajen juntos, y el gerente es la persona clave que facilita ese cambio y continúa la línea de comunicación. El teletrabajo o trabajo remoto pueden inhibir la línea de comunicación y aislar a las personas. Los gerentes deben determinar cómo la línea de comunicación entre los miembros del equipo continuará y cómo se cumplirán los aspectos clave de las responsabilidades del equipo (Campos, 2022: 6-7).

5.6 Valores

Al conformar el núcleo de toda CO, los valores son clave para el teletrabajo pospandemia (Blattner et al., 2021). En este contexto, algunos estudios han reseñado la importancia de la CO para los teletrabajadores, analizando cuáles ya no forman parte, cuáles fueron predominantes en el trabajo presencial y ahora juegan un papel en el teletrabajo, y cuáles son los que faltan (Łukasik-Stachowiak, 2022). Los valores de una CO marcan la diferencia sobre si el teletrabajo pospandemia afecta o no la participación de los trabajadores. A este respecto, los más importantes en la virtualidad son: el involucramiento, la apertura, el respeto, la confianza, la empatía o el entendimiento (Łukasik-Stachowiak, 2022). Ahora bien, el elemento que más aporta al compromiso en el teletrabajo pospandemia es el trabajo en equipo (Saurage-Altenloh et al., 2023) y, al contrario, un valor como la competencia resulta ser de los que menos contribuye al compromiso en la virtualidad (Saurage-Altenloh et al., 2023).

Otro valor que afronta el teletrabajo es el de la orientación a resultados. Una cultura enfocada en los resultados y objetivos es la mejor estrategia para implementar la transición del trabajo presencial al teletrabajo (Junça Silva y Coelho, 2023). Una CO de orientación tipo mercado (referida a la planificación y el cumplimiento de objetivos como medios para promover la productividad y la eficiencia) modera el vínculo entre actitudes hacia el teletrabajo y la felicidad (Junça Silva y Coelho, 2023). Por otro lado, otros factores también moderan el impacto de la CO en el teletrabajo: el tipo de teletrabajo, la socialización, el apoyo de supervisión, la fortaleza de los medios de comunicación, las normas del sector industrial e incluso las normas sociales (Raghuram, 2021). Asimismo, otros factores contextuales también resultan importantes (Van Zoonen et al., 2021) y conviene considerarlos, ya que las expresiones culturales difieren entre los grupos según el área laboral al que pertenezcan (Billstein y Hamasdi, 2023).

5.7 Sectores

La mayoría de los sectores en los que se han realizado los estudios se circunscriben al sector privado, aunque también se han desarrollado en el público (Mikusova et al., 2023) y en el educativo (Müller et al., 2023) también existen. En este último, la educación superior se ha visto especialmente perjudicada por el teletrabajo, debido a su carácter repentino (Rodrigues et al., 2021; Tapasco y Giraldo, 2016). Y es que la preparación en el uso de tecnologías de la información y comunicación es clave para afrontar la conversión a la virtualidad (Łukasik-Stachowiak, 2022;

Rogers, 2022; Wolor et al., 2020) y establece la diferencia en cómo las organizaciones se adaptarán al teletrabajo (Caraiani et al., 2023). En el sector educativo, este principio también se cumple: un reciente estudio de caso ha demostrado cómo el desarrollo de una CO flexible y orientada al estudiante (que posibilitó la preparación en educación virtual previo a la pandemia) permite una rápida adaptación al teletrabajo (Morales et al., 2023). Dada su importancia futura, el sector educativo debe seguir siendo investigado.

5.8 Metodología

Con respecto a su metodología, la mayoría de estudios sobre teletrabajo poscovid y CO son cuantitativos y correlacionales (Campos, 2022; Saurage-Altenloh et al., 2023). La herramienta más utilizada para medir la cultura es el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Mikusova et al., 2023; Saurage-Altenloh et al., 2023). La principal limitación de este formato de estudio radica en el empleo de auto-reportes (como el OCAI) y muestras pequeñas que limitan la generalización y formulación de teorías (Junça Silva y Coelho, 2023). Por otra parte, también es posible encontrar estudios de tipo cualitativo que, por ejemplo, analizan las percepciones de los trabajadores acerca de la CO (mediante el empleo de entrevistas semiestructuradas) y cuyo objetivo es lograr una comprensión exhaustiva sobre cómo se expresa durante el teletrabajo pospandemia (Billstein y Hamasdi, 2023).

5.9 Implicancias teóricas y prácticas

Otro aspecto clave de la literatura son sus implicancias. Por un lado, las teóricas se vinculan al impacto de la CO en el teletrabajo (Billstein y Hamasdi, 2023) y en el estudio de subgrupos laborales, como los trabajadores normales y los remotos o los de diferentes ámbitos (Raghuram, 2021). Por otro lado, las consecuencias prácticas se asocian al tipo de estrategia diseñada para afrontar el teletrabajo, la comunicación de sus políticas, la importancia del entrenamiento, el apoyo y la supervisión (Raghuram, 2021). Otras, a su vez, se relacionan con el desarrollo de actos ligados a la comunicación tecnológica (Rogers, 2022) o a la clarificación de procesos comunicativos, al empleo de sistemas de incentivos, al impulso del trabajo en equipo, a la retroalimentación y al acompañamiento (Sinyavets, 2022). También aparecen repercusiones en la implementación de modelos híbridos (Billstein y Hamasdi, 2023), en el tipo de CO a promover (Campos, 2022; Mikusova et al., 2023), en las prácticas de gestión para el desempeño (Saurage-Altenloh et al., 2023) en el papel de los líderes en la comunicación, la evitación del aislamiento y la exclusión, y la creación de un entorno orientado a los resultados (Junça Silva y Coelho, 2023).

Para los directivos de todos los niveles, mantener y desarrollar la cultura organizacional es una cuestión pragmática, cuya solución permite alcanzar la productividad requerida en el período actual mediante la satisfacción de las necesidades sociales del equipo y el desarrollo del trabajo en equipo. La cultura organizacional es una herramienta efectiva de gestión estratégica que permite mantener la lealtad de los empleados hacia la marca corporativa (Sinyavets, 2022: 113).

6. ¿Redefinir la cultura organizacional?

Como se dijo previamente, la pandemia por COVID-19 propició la actualización del teletrabajo al incluir sus diversos efectos (Cappelli, 2021; Chung et al., 2020; Duffy, 2022; Gilson et al., 2023; Harvard Business Review, 2021; Herrera et al., 2022; Kurkowski, 2022; Larson, 2024; Reed y Allen, 2021; Rich, 2023; Snow, 2023). ¿Deberá la CO transcurrir por un proceso semejante? De momento, las primeras reflexiones parecen indicarlo. La CO es un concepto que ya ha superado algunos intentos de adaptación a nuevas realidades (Majluf, 2021; Morales et al., 2021). Así, mientras unos plantean la opción de redefinir la CO (Raghuram, 2021), otros hablan de una cultura laboral remota (remote work culture), un término que no es nuevo, pero que ha tomado impulso (Anand y Acharya, 2021). Sea que deba redefinirse o no, lo cierto es que hay material suficiente para discutir la creación de una telecultura capaz de afrontar el teletrabajo. Considerarlo es importante, ya que de ello depende el éxito o el fracaso de las organizaciones.

7. Conclusiones

7.1 Hallazgos

Un primer hallazgo (el más notable) es la existencia de una influencia recíproca: el teletrabajo impacta en la cultura de la organización, mientras esta influye en cómo la organización se adapta al teletrabajo. Un segundo hallazgo indica que el impacto se vincula a diversos tópicos como: compromiso, satisfacción, comunicación, liderazgo, empleo de tecnologías de la información y valores (como trabajo en equipo, competencia u orientación a resultados). Un tercer hallazgo destaca la presencia de factores moderadores que median el impacto de la CO en el teletrabajo poscovid, como el régimen laboral (si fuera remoto o híbrido), la socialización, los medios de comunicación, las normas industriales, las normas nacionales o el departamento o área laboral. Un cuarto hallazgo revela que la mayoría de estudios se realizaron en el sector privado y solo algunos en los sectores público y educativo (educación superior).

Un quinto hallazgo refiere a las implicancias teóricas y prácticas de la literatura. Las primeras generalmente remiten al estudio del impacto de la CO en el teletrabajo y a su influencia en subgrupos, departamentos y regímenes laborales. Las segundas aluden a aspectos prácticos de la gestión, como el tipo de estrategia desplegada para afrontar el teletrabajo, la comunicación de sus normas y políticas, el entrenamiento en el empleo de tecnologías de información, el desarrollo de trabajo en equipo, el acompañamiento, la retroalimentación, el tipo de cultura, el rol de los líderes o la creación de un entorno orientado a resultados. Finalmente, un sexto hallazgo indica que la mayoría de estudios sobre teletrabajo pospandemia y CO son de tipo cuantitativo, correlacional y casuístico, lo que da cuenta de que el área todavía constituye un campo nuevo de investigación.

7.2 Limitaciones

Con respecto a las limitaciones, las más importantes son tres: la ausencia de causalidad por el diseño transversal de las investigaciones, la presencia de sesgos por el empleo de auto-reportes y la dificultad para generalizar y formular teorías por el estudio casuístico de las organizaciones. Primero, el empleo de diseños transversales es útil para explicar situaciones concretas, pero tiene limitaciones en tanto halla vínculos correlaciones, no causales. Aunque algunos estudios han buscado superarlo, considerando múltiples factores, esta limitación aún forma parte de la literatura. Segundo, diversos estudios han empleado auto-reportes que pueden generar sesgos con respecto al tipo de CO o en sus efectos en la conducta de trabajadores y organizaciones. Y tercero, la dificultad para generalizar y formular teorías es resultado del estudio casuístico de las organizaciones. Dado que ellas tienen sus propios rasgos (Ellison, 1999), la formulación de hipótesis que comprendan a más de una organización queda restringida.

7.3 Recomendaciones

Sobre las recomendaciones, la más importante devela la importancia de conocer la CO antes de implementar la adaptación al teletrabajo con el objetivo de prever sus consecuencias (Gani y Toleman, 2006; Mikusova et al., 2023). En este tema, la principal función de la cultura radica en preparar a la organización en su traspaso al teletrabajo (Łukasik-Stachowiak, 2022). Por ello, la CO se considera un recurso clave para la conversión de las organizaciones a la virtualidad (Junça Silva y Coelho, 2023). Tal reconocimiento necesita un «enfoque holístico» (Sidor-Rządkowska, 2022) que trate el problema atendiendo a su impacto en los diversos aspectos organizacionales. Así, el estudio de la cultura debe darse

en las organizaciones que recurran el teletrabajo y en aquellas que implementen regímenes híbridos (Billstein y Hamasdi, 2023). Considerar la CO en este tipo de adaptación a la virtualidad es clave, ya que la oficina sigue siendo la base de sus principales manifestaciones (Billstein y Hamasdi, 2023).

Una segunda recomendación se vincula al estudio de cómo la CO moldea la conversión al teletrabajo pospandemia desde múltiples frentes teóricos y metodológicos. Por ello, se sugiere realizar estudios profundos sobre la CO en el teletrabajo (Billstein y Hamasdi, 2023). Tales exploraciones permitirán comprender cómo la CO impacta en otros tópicos además de los ya explorados en la presente literatura, puesto que las organizaciones poseen muchos otros aspectos sin analizar. En términos metodológicos, es importante emplear enfoques cualitativos que permitan comprender en profundidad la cultura de las organizaciones y realizar estudios transculturales en otras poblaciones (Saurage-Altenloh et al., 2023). Este aspecto es significativo, pues sabemos que las culturas organizacionales varían según la población que las alberga. Asimismo, se recomienda realizar estudios experimentales y longitudinales que permitan identificar vínculos causales y conocer el impacto de la cultura a lo largo del tiempo.

En última instancia, las investigaciones futuras del vínculo CO-teletrabajo son relevantes, ya que existen pocos estudios al respecto (Junça Silva y Coelho, 2023). En ellos se deberá estudiar cómo cambian las culturas, qué elementos varían y cuáles permanecen, y cómo afectan a los individuos y equipos (Spicer, 2020). De forma complementaria, es clave ahondar en el diseño de políticas relativas al trabajo remoto y al equilibrio vida-familia de los trabajadores (Campos, 2022). Aunque la literatura aún es poca por lo nuevo del tema, deja en claro que la CO sigue siendo el componente más importante de las organizaciones, ya que no solo determina su éxito o fracaso en el cumplimiento de sus objetivos, sino también en su adaptación a la nueva normalidad. Dado que el trabajo del futuro estará inmerso en la virtualidad debido al impacto de la inteligencia artificial, comprender la cultura de las organizaciones es más que imperativo.

References

- ABRIL, D. (2022a). Bosses say remote work kills culture. These companies disagree. <https://www.washingtonpost.com/technology/2022/09/01/remote-work-culture/>
- ABRIL, D. (2022b). How to promote culture in a remote workplace. <https://www.washingtonpost.com/technology/2022/09/09/remote-work-culture-tips/>

- ALLEN, T., GOLDEN, T., y SHOCKLEY, K. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- ALVESSON, M. (2002). *Understanding organizational culture*. SAGE.
- ALVESSON, M., y BERG, P. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. De Gruyter.
- ALVESSON, M., y SVENINGSSON, S. (2016). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- ANAND, A., y ACHARYA, S. (2021). Employee engagement in a remote working scenario. *International Research Journal of Business Studies*, 14(2), 119-127.
- ANDERSON, A., KAPLAN, S., y VEGA, R. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882-897.
- ANDRADE, C., y PETIZ, E. (2021). Telework and work-family conflict during COVID-19 lockdown in Portugal: The influence of job-related factors. *Administrative Sciences*, 11, 103.
- ASHKANASY, N., WILDEROM, C., y PETERSON, M. (eds.). (2011). *Handbook of organizational culture and climate*. SAGE.
- BECKEL, J., y FISHER, G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879.
- BEHAM, B., BAIERL, A., y POELMANS, S. (2015). Managerial telework allowance decisions – a vignette study among German managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(11), 1385-1406.
- BELZUNEGUI-ERASO, A., y ERRO-GARCÉS, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12, 3662.
- BILLSTEIN, H., y HAMASDI, K. (2023). *Navigating the new norm: Studying organizational culture in the era of hybrid working* [Tesis de maestría, Uppsala University].
- BLATTNER, J., KARMIA, W., y WALTER, T. (2021). How culture, leadership and engagement helped a small business survive during the pandemic. *Strategic HR Review*, 20(3), 88-93.
- BOQUEN, A. (2023). How to build a strong work culture within a remote team. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/02/08/how-to-build-a-strong-work-culture-within-a-remote-team/>

- BUZÁS, B., y FARAGÓ, K. (2023). Organizational adaptation to working from home in a crisis situation (COVID-19): The interaction between leaders' openness and followers' voice. *Frontiers in Psychology*, 14, 1181807.
- CAMERON, K., y QUINN, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- CAMPOS, B. (2022). *Organizational culture influence on working from home and workplace stress during a pandemic* [Tesis de doctorado, Adler University].
- CAPPELLI, P. (2021). *The future of the office: Work from home, remote work, and the hard choices we all face*. Wharton School Press.
- CARAIANI, C., LUNGU, C., DASCALU, C., y STOIAN, C. (2023). The impact of telework on organisational performance, behaviour, and culture: Evidence from business services industry based on employees' perceptions. *Economic Research*, 36(2), 2142815.
- CARILLO, K., CACHAT-ROSSET, G., MARSAN, J., SABA, T. y KLARSFELD, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.
- CHATMAN, J., y GINO, F. (2020). Don't let the pandemic sink your company culture. <https://hbr.org/2020/08/dont-let-the-pandemic-sink-your-company-culture>
- CHEN, Z. (2021). Influence of working from home during the COVID-19 crisis and HR practitioner response. *Frontiers in Psychology*, 12, 710517.
- CHUNG, H., SEO, H., FORBES, S., y BIRKETT, H. (2020). *Working from home during the COVID-19 lockdown: Changing preferences and the future of work*. University of Kent.
- CRABTREE, S., ESTEVES, L., y HEMINGWAY, A. (2021). A 'new (ab)normal?': Scrutinising the work-life balance of academics under lockdown. *Journal of Further and Higher Education*, 45(9), 1177-1191.
- DEAL, T., y KENNEDY, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- DENISON, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- DENNISON, K. (2022). Improving company culture in hybrid and remote work environments. <https://www.forbes.com/sites/karadennison/2022/10/27/improving-company-culture-in-hybrid-and-remote-work-environments/>
- DUFFY, J. (2022). *The everything® guide to remote work*. Simon y Schuster.
- EHRHART, M., SCHNEIDER, B., y MACEY, W. (2014). *Organizational climate and culture*. Routledge.
- ELLISON, N. (1999). Social impacts: New perspectives on telework. *Social Science Computer Review*, 17(3), 338-356.

- ESTRADA-MUÑOZ, C., VEGA-MUÑOZ, A., CASTILLO, D., MÜLLER-PÉREZ, S., y BOADA-GRAU, J. (2021). Technostress of Chilean teachers in the context of the COVID-19 pandemic and teleworking. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 5458.
- FONNER, K., y ROLOFF, M. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38, 336-361.
- GANI, Z., y TOLEMAN, M. (2006). Success factors and barriers to telework adoption in e-business in Australia and Singapore: The influence of culture and organizational culture. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 1(3), 81-92.
- GILSON, L., O'NEILL, T., y MAYNARD, N. (Eds.). (2023). *Handbook of virtual work*. Edward Elgar.
- GUSTAFSSON, S., GILLESPIE, N., SEARLE, R., HOPE HAILEY, V., y DIETZ, G. (2021). Preserving organizational trust during disruption. *Organization Studies*, 42(9), 1409-1433.
- HARRINGTON, S., y SANTIAGO, J. (2006). Organizational culture and telecommuters' quality of work life and professional isolation. *Communications of the IIMA*, 6(3), 1-10.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (2021). HBR guide to remote work. Harvard Business Review Press.
- HEIDEN, M., WIDAR, L., WIITAVAARA, B., y BORMAN, E. (2021). Telework in academia: Associations with health and well-being among staff. *Higher Education*, 81, 707-722.
- HERRERA, J., DE LAS HERAS-ROSAS, C., RODRÍGUEZ-FERNÁNDEZ, M., y CIRUELA-LORENZO, A. (2022). Teleworking: The link between worker, family and company. *Systems*, 10, 134.
- HESKETT, J. (2022). *Win from within: Build organizational culture for competitive advantage*. Columbia University Press.
- HINDS, P., y ELLIOTT, B. (2021). WFH doesn't have to dilute your corporate culture. <https://hbr.org/2021/02/wfh-doesnt-have-to-dilute-your-corporate-culture>
- HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- HOWARD-GRENVILLE, J. (2020). How to sustain your organization's culture when everyone is remote. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-sustain-your-organizations-culture-when-everyone-is-remote/>
- INAMDAR, A. (2022). Methods for building a remote work organizational culture. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/01/10/methods-for-building-a-remote-work-organizational-culture/>

- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2020). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work*. International Labour Organization.
- IRAWANTO, S., NOVIANTI, K., y Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work-life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96.
- JUNÇA SILVA, A., y COELHO, N. (2023). The moderating role of organizational culture on the relationship between workers' attitudes towards telework and happiness. *Kybernetes*, 52(10), 4357-4374.
- KANTER, R.M. (1983). Frontiers for strategic human resource planning and management. *Hum. Resour. Manage.*, 22: 9-21. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930220104>
- KNIFFIN, K. M., NARAYANAN, J., ANSEEL, F., ANTONAKIS, J., ASHFORD, S. P., BAKKER, A. B., BAMBERGER, P., BAPUJI, H., BHAVE, D. P., CHOI, V. K., CREARY, S. J., DEMEROUTI, E., FLYNN, F. J., GELFAND, M. J., GREER, L. L., JOHNS, G., KESEBIR, S., KLEIN, P. G., LEE, S. Y., VUGT, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77.
- KURKOWSKI, H. (2022). *Remote work technology*. Wiley.
- KWON, M., y JEON, S. (2020). Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs? *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36-55.
- LARSON, B. (2024). *Remote and hybrid work*. Oxford University Press.
- ŁUKASIK-STACHOWIAK, K. (2022). Organizational culture in remote working conditions – home office. *Humanities and Social Sciences Research Journal*, 29(4), 31-43.
- MACQUEEN, J. (2020). *The flow of organizational culture: New thinking and theory for better understanding and process*. Palgrave Macmillan.
- MAITLAND, A., y THOMSON, P. (2014). *Future work: Changing organizational culture for the new world of work*. Palgrave Macmillan.
- MAJLUF, N. (2021). A human centered organizational culture: Focused on well-being, fairness and the common good. En M. T. LEPELEY, O. MORALES, P. ESSENS, N. BEUTELL, y N. MAJLUF (Eds.), *Human-centered organizational culture: Global dimensions* (pp.104-117). Routledge.
- MARTIN, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. SAGE.
- MIKUSOVA, M., VRDOLJAK-RAGUZ, I., KRESTOVA, T., y KLABUSAYOVA, N. (2023). Organisational culture as a prerequisite for human resource management in public administration and its change in the time of COVID-19. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 7(3), 1-22.
- MIROSHNIK, V. (2013). *Organizational culture and commitment*. Palgrave Macmillan.

- MORALES, O., MORALES, S., y REES, G. (2023). Transition to telework in an academic setting in Peru. En P. ESSENS, M. LEPELEY, N. BEUTELL, L. RONNIE y A. BARBOSA da Silva (Eds.), *Human centered management and crisis* (pp.119-128). Routledge.
- MORALES, O., REES, G., y MORALES, S. (2021). Assessment of the theoretical evolution of organizational culture: Pending need for human focus. En M. T. LEPELEY, O. MORALES, P. ESSENS, N. BEUTELL, y N. MAJLUF (Eds.), *Human-centered organizational culture: Global dimensions* (pp.93-103). Routledge.
- MÜLLER, L., REINERS, S., BECKER, J., y HERTEL, G. (2023). Long-term effects of COVID-19 on work routines and organizational culture – A case study within higher education's administration. *Journal of Business Research*, 163, 113927.
- NAKROŠIENĖ, A., BUČIŪNIENĖ, I., y GOŠTAUTAITĖ, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101.
- NILLES, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- OAKES, K. (2020). Positive product of the pandemic: culture. <https://hrexecutive.com/positive-product-of-the-pandemic-culture/>
- OLSON, M. (1988). Corporate culture and the homemaker. En K. Christensen (Ed.), *The new era of home-based work* (pp.126-134). Westview Press.
- OTT, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Dorsey Press.
- OUCHI, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Avon Books.
- PAMULA, A., y ZALEWSKA-TURZYŃSKA, M. (2023). Internal communication satisfaction while remote work: The organizational culture perspective. *European Research Studies Journal*, 26(2), 30-48.
- PASCALÉ, R., y ATHOS, A. (1981). *The art of Japanese management: Applications for American executives*. Simon y Schuster.
- PATANJALI, S., y BATTHA, N. (2022). Work from home during the pandemic: The impact of organizational factors on the productivity of employees in the IT industry. *Vision*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/09722629221074137>
- PETCU, M., SOBOLEVSCHI-DAVID, M., CREȚU, R., CUREA, S., HRISTEA, A., OANCEA-NEGESCU, M., y TUTUI, D. (2023). Telework: A social and emotional perspective of the impact on employees' wellbeing in the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20, 1811.
- PETERS, T., y WATERMAN, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper Collins.
- PETTIGREW, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

- QUINN, R., y ROHRBAUGH, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.
- RAGHURAM, S. (2021). Remote work implications for organisational culture. En P. KUMAR, A. AGRAWAL y P. BUDHWAR (Eds.), *Work from home: Multi-level perspectives on the new normal* (pp.147-163). Emerald Publishing.
- REED, K., y ALLEN, J. (2021). *Suddenly virtual: Making remote meetings work*. Wiley.
- RICH, J. (2023). *The remote worker's handbook: How to work effectively from anywhere*. Entrepreneur Press.
- RICHARDSON, F. (1955). Anthropology and human relations in business and industry. En W. Thomas (Ed.), *Yearbook of anthropology* (pp.397-419). University of Chicago Press.
- RODRIGUES, M., SILVA, R., y FRANCO, M. (2021). Teaching and researching in the context of COVID-19: An empirical study in higher education. *Sustainability*, 13, 8718.
- RODRÍGUEZ-MODROÑO, P., y LÓPEZ-IGUAL, P. (2021). Job quality and work-life balance of teleworkers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3239.
- ROGERS, K. (2022). *The effects of remote work on organizational culture: Examining the effects of external social support to mitigate social isolation within organizations* [Tesis de maestría, University of Tennessee], Knoxville.
- SACHDEV, K. (2023). The impact of remote work on corporate culture and productivity. <https://theguardian.com/the-impact-of-remote-work-on-corporate-culture-and-productivity/>
- SALAZAR, M. (2016). Telework: Conditions that have a positive and negative impact on the work-family conflict. *Academia*, 29(4), 435-449.
- SAURAGE-ALTENLOH, S., TATE, T., LARTEY, F., y RANDALL, P. (2023). Influence of organizational management culture on remote employee engagement post-pandemic, measured by EENDEED, a validated instrument. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11, 521-536.
- SCHEIN, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- SCHEIN, E. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- SCHEIN, E., y SCHEIN, P. (2017). *Organizational culture and leadership*. Wiley.
- SCHMITT, J., BREUER, J., y WULF, T. (2021). From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the COVID-19 pandemic. *Computers in Human Behavior*, 124, 106899.

- SCHNEIDER, B. y BARBERA, K. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
- SCHULTZ, M. (1994). *On studying organizational cultures*. De Gruyter.
- SIDOR-RZĄDKOWSKA, M. (2022). Human – the weakest or the strongest link? The role of organisational culture in ensuring security of remote work. *Journal of Modern Science*, 2(49), 608-620.
- SINYAVETS, T. (2022). The impact of remote work on organisational culture. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, 4, 103-116.
- SMIRCICH, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- SMIT, W. (2021). Insight in cultural change during organizational transformation: A case study. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1047-1062
- SNOW, M. (2023). *The remote work handbook*. Routledge.
- SOSA-UVA, M., SOSA-UVA, A., SAMPAYO, M., y SERRANHEIRA, F. (2021). Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: A cross-sectional study. *BMC Public Health*, 21, 2217.
- SPICER, A. (2020). Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740.
- TAPASCO, O., y GIRALDO, J. (2016). Factores asociados a la disposición por el teletrabajo entre docentes universitarios. *Ciencia y Trabajo*, 18(56), 87-93.
- TOKARCHUK, O., GABRIELE, R., y NEGLIA, G. (2021). Teleworking during the Covid-19 crisis in Italy: Evidence and tentative interpretations. *Sustainability*, 13, 2147.
- TREVOR, J., y HOLLWEG, M. (2022). Managing the new tensions of hybrid work. <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-new-tensions-of-hybrid-work/>
- URIEN, B. (2023). Teleworkability, preferences for telework, and well-being: A systematic review. *Sustainability*, 15, 10631.
- VAN ZONEN, W., SIVUNEN, A., BLOMQUIST, K., OLSSON, T., ROPPONEN, A., HENTTONEN, K., y VARTIAINEN, M. (2021). Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6966.
- WAIGHT, C., KJERFVE, T., KITE, A., y SMITH, B. (2022). Connecting and relating in Brazil: Implications of remote work. *Human Resource Development International*, 25(2), 231-253.
- WOLOR, C., SOLIKHAH, S., FIDHYALLAH, N., y LESTARI, D. (2020). Effectiveness of e-training, e-leadership, and work life balance on employee performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443-450.