

# “Nosotros, los de entonces, ya no somos los mismos”: las dificultades de adaptación de las culturas organizacionales tras la irrupción del teletrabajo en la pandemia y la necesidad de su superación para alcanzar un trabajo ecológicamente sostenible

Vega Pérez-Chirinos 

Universidad Nacional de Educación a Distancia

vegapchirinos@gmail.com

*Resumen. Tras la superación del estado de emergencia debido a la pandemia en 2020, la incorporación del trabajo remoto como parte estructural de las relaciones laborales está encontrando diversas fricciones y contradicciones internas: la legislación que procura proteger a las personas que teletrabajan se esgrime como obstáculo para la generalización de dicha práctica, la gran cantidad de datos disponible ha permitido señalar la falta de sostén empírico de ciertas ideas preconcebidas (como su papel en mejorar la conciliación familiar y reducir la brecha de género) y las posturas respecto al teletrabajo han ido variando, tanto desde la perspectiva directiva como entre el personal que lo ha estado llevando a la práctica. Sin embargo, hay un enfoque que ha sido menos atendido, relacionado con el impacto ecológico del trabajo presencial, que merece la pena tener en cuenta ante la posibilidad de nuevas restricciones en situaciones climáticas extremas y como factor de impacto que pudiera prevenir dichas situaciones. La consideración de estas y otras cuestiones que surge de una mirada relacionada con el paradigma del desarrollo sostenible podría favorecer un cambio cultural que permitiera resolver el actual conflicto de intereses en torno al teletrabajo de forma beneficiosa para todas las partes implicadas.*

Palabras clave: *Teletrabajo; cambio climático; desarrollo sostenible; cultura organizacional.*

**“WE WHO ARE FROM THAT TIME ARE NO LONGER THE SAME”: THE CHALLENGES IN ADAPTING ORGANIZATIONAL CULTURES AFTER THE EMERGENCE OF REMOTE WORK DURING THE PANDEMIC AND THE NEED TO OVERCOME THOSE CHALLENGES TO CREATE ENVIRONMENTALLY SUSTAINABLE WORK**

*Abstract. With the state of emergency due to the 2020 pandemic now overcome, the incorporation of remote work as a structural component of labor relations is encountering internal frictions and contradictions. For example, legislation aimed at protecting remote workers is cited as an obstacle to the widespread adoption of this practice, while the abundance of available data has helped to identify a lack of empirical support for certain preconceived ideas (such as its role in improving work-life balance and reducing the gender gap). Moreover, attitudes towards remote work have also been changing – both from a managerial perspective and from the perspective of employees who have been engaged in it. However, one perspective addressed less frequently is the environmental impact of in-person work, which, in light of potential new restrictions caused by extreme weather situations, is worth considering as a factor that could prevent such situations from occurring. Addressing these and other issues arising from the perspective of the sustainable development paradigm could foster a cultural shift that helps resolve the current conflict of interests surrounding remote work in a way that is beneficial to all parties.*

**Keywords:** *Remote work; climate change; sustainable development; organizational culture.*

## 1. Introducción

Con la emergencia de la amenaza de infección por coronavirus, a lo largo de los momentos de mayor contagio se impuso en ciertos sectores el teletrabajo como estrategia de resiliencia empresarial frente a la alternativa de interrumpir el negocio, una situación que en algunos lugares de trabajo se prorrogó durante casi año y medio.

Esta generalización del trabajo remoto aceleró en algunos casos una transformación digital pendiente o incipiente y se vio reflejada también en la nueva legislación, al quedar promulgada la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.

Una vez eliminadas las restricciones y controlados los riesgos, la llamada *nueva normalidad* ha supuesto un reto para la cultura empresarial en varios aspectos, uno de ellos es la integración del teletrabajo no ya como respuesta a una emergencia, sino como una herramienta susceptible de formar parte estructural de las relaciones laborales en adelante.

En algunas grandes organizaciones, la vuelta a la presencialidad ha generado una serie de problemas e insatisfacciones entre el personal que han llegado a recibir atención mediática; en ciertos países se ha hablado de un cambio cultural irreversible entre la población activa asociado entre otros factores a su negativa a abandonar el trabajo remoto.

Los modelos híbridos se han empezado a plantear como la alternativa de compromiso entre los intereses de una parte y la otra, si bien no dejan de presentar sus propios inconvenientes. Según cómo se organicen los días de presencialidad, la estructura de costes para la empresa no necesariamente se aligera, como sí permite el modelo *full remote*, y las personas que siguen teniendo la obligación de acudir presencialmente a su puesto de trabajo varios días tampoco pueden organizar su horario para, por ejemplo, atender responsabilidades de cuidado de forma continuada, y requieren apoyo externo o intrafamiliar, ni establecer su residencia en otro punto, algo cada vez más importante en las *zonas tensionadas* del mercado inmobiliario, que a menudo coinciden con las grandes ciudades donde se ofertan este tipo de puestos.

Si bien es inevitable que existan intereses opuestos entre una organización y su plantilla, este artículo de reflexión plantea que una transformación de la cultura corporativa podría lograr un cambio más satisfactorio para ambas partes que sería, además, beneficioso para la sociedad; si bien requiere la consideración de nuevas variables fundamentales en la toma de decisiones y una atención específica a las contradicciones internas que presenta el modelo actual.

Para ello, en primer lugar, se exponen ambas variables: la dimensión ambiental y la resiliencia organizativa; que, aunque no se han ligado directamente al teletrabajo, sí han emergido discursivamente a raíz de los mismos sucesos (las emergencias sanitarias y climáticas).

A continuación, se plantean las posiciones del debate más habituales según hallazgos de metaanálisis previos, que se procuran actualizar con investigaciones actuales dada la rapidez de la transformación digital y, sobre todo, a la luz de la pandemia como un privilegiado estudio de caso. En este repaso se ha procurado recoger específicamente los puntos de vista más recientes sobre los aspectos más conflictivos, por lo que se han seleccionado estudios que señalan brechas en las posiciones de consenso, para tener presentes esas dimensiones en enfoques alternativos.

Finalmente, se pasa a una reflexión sobre dichos puntos de conflicto desde la perspectiva que aportan las variables mencionadas y otros aspectos de la cultura organizacional cuya relación con el teletrabajo es menos directa pero relevante.

## **2. La preocupación ambiental en las organizaciones: hacia una concepción ecológica del trabajo**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible se promulgaron por parte de las Naciones Unidas en 2015 como una hoja de ruta global para abordar los desafíos sociales, económicos y medioambientales más urgentes que enfrenta la humanidad (Asamblea General de Naciones Unidas, 2015). Entre estos desafíos, la emergencia climática ocupa un lugar destacado, pues se exigen acciones concretas y urgentes para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y mitigar los impactos del cambio climático (objetivo 13: acción por el clima).

En este contexto, el papel de las organizaciones en la transición hacia un modelo más sostenible se vuelve fundamental. Ya desde los albores de la responsabilidad social empresarial (RSE), se ha reconocido la importancia estratégica de que las organizaciones asuman su responsabilidad en la mitigación de los impactos ambientales derivados de sus actividades: no solo por motivos éticos, sino por la posibilidad de generar un valor añadido a sus consumidores (en especial ante el auge del consumo informado) que genere un incremento de su capital reputacional (Senior, Narváez, Fernández, y Revilla, 2007; Trujillo y Vélez Bedoya, 2006). Más allá de la mirada bioética al desarrollo, aún escasamente consolidada (Bórquez Polloni y Lopichich Catalán, 2017), hay consenso en que la inclusión de variables medioambientales en la toma de decisiones es un factor de competitividad y perdurabilidad de las organizaciones también para otras cuestiones clave, como la colaboración con las instituciones o la posibilidad de acceder a fondos

públicos. Así, el 49 % de las empresas asocia su rendimiento en sostenibilidad con la mejora de resultados económicos y el 79 % considera que el trabajo en sostenibilidad y ODS permite obtener ventajas competitivas con respecto a otras empresas del mismo sector (Forética, 2022).

La mayoría de los esfuerzos en este sentido se han centrado en la reducción de la huella directa de las operaciones, como en la eficiencia energética o la gestión de residuos; pero las organizaciones orientadas a la prestación de servicios (que suman ya el 75 % de la población empleada en España según cifras del Banco Mundial) en las que la selección de materias primas, gestión de residuos o emisiones directas son menos relevantes también pueden reducir su impacto ambiental mediante un replanteamiento de sus políticas de recursos humanos y movilidad.

El transporte representó el 29,1 % del total de las emisiones GEI correspondientes al año 2019; seguido por las actividades industriales (20,9 %); la generación de electricidad (13,7 %); la agricultura y ganadería en su conjunto (12,0 %); el consumo de combustibles en los sectores residencial, comercial e institucional (8,2 %), y los residuos (4,4 %). Es, además, el único que no solo no redujo sus emisiones, sino que experimentó un aumento global del 1,2 %; y del 1,7 % en el caso de los automóviles (MITECO, 2021). El consumo de energía de los casi veintitrés millones de vehículos que hay en España supone más del 50 % del total de los consumos del transporte por carretera, según datos de IDAE. «España se enfrenta a la imprescindible necesidad de impulsar la movilidad sostenible, reduciendo el volumen de tráfico rodado, especialmente en las ciudades» (Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, 2020: 63).

Menos de un tercio de los profesionales en España utilizan el transporte público para ir a trabajar, según un estudio de la consultora de selección Michael Page (2023) en cuya muestra el 52 % de los encuestados no trabajan en la ciudad en la que vivían, lo que dificulta que haya buenas conexiones en transporte público. Según estos datos, el tiempo medio para llegar al lugar de trabajo es de treinta y seis minutos (de puerta a puerta), seis minutos por debajo de la media europea; uno de los motivos expresos para preferir el vehículo privado es que es más rápido. El 40 % de quienes usan transporte público y el 29 % de quienes se trasladan en vehículo privado consideran la experiencia estresante, lo que algunos autores han señalado que podría estar impactando de forma negativa en su rendimiento al comienzo de la jornada (Millan, 2020).

La escasez de políticas de movilidad sostenible ligadas no solo con el objetivo 13, sino también con el 11, ciudades y comunidades sostenibles, así como en general la falta de atención a este último muestran cierta desconexión de las organizaciones respecto a su entorno inmediato (Red Española del Pacto Mundial, 2020). La tendencia deslocalizadora fruto de los avances de la globalización económica

y de la digitalización puede haber contribuido a que las organizaciones orienten sus relaciones con los *stakeholders* a una perspectiva más global que local, pero no impide que se ubiquen en un entorno físico concreto que puede marcar una diferencia significativa en la calidad de la vida de sus recursos humanos, al condicionar los tiempos de desplazamiento (que incluso se reclaman desde algunas perspectivas como parte del tiempo de trabajo: vid. Poquet Catalá, 2021) y la forma en que se pueden llevar a cabo estos: una empresa bien integrada en una red de transporte público o de vías ciclistas ofrece más alternativas a su plantilla que una en las afueras de una gran ciudad con un mercado de vivienda congestionado.

Más allá de la ubicación, la política de RR. HH. puede incidir positivamente en algunas de estas cuestiones: la preferencia por las jornadas continuas frente a las partidas reduce el número de desplazamientos y la flexibilidad horaria que permite evitar la hora punta puede favorecer el uso de transporte público frente al vehículo privado; el I barómetro de movilidad laboral (RACE, 2013) proponía esta alternativa para reducir los riesgos laborales *in itinere*, al identificar la congestión del tráfico como un factor de riesgo (si bien también se han identificado riesgos específicos asociados de la falta de cumplimiento de las medidas de PRL en los puestos remotos, algo que requiere un mejor diseño de las medidas de salud ocupacional, como destacan Cataño Ramírez y Gómez Rúa (2014).

Un factor clave que se interrelaciona con la movilidad es la posibilidad de trabajar de forma remota en aquellas actividades económicas que así lo permiten, que se estima que son en torno al 35 % (INE, 2021). Esta es la segunda medida sostenible más extendida en las empresas españolas, solo por detrás de las de conciliación y flexibilidad horaria: está contemplada en un 62,05 % de las empresas consultadas (Red Española del Pacto Mundial, 2020: 29). No obstante, cuando se les pregunta por los ámbitos de los ODS a los que se adscribe esta política, surgen los objetivos 3 y 8 (salud y bienestar, y trabajo decente y crecimiento económico, respectivamente) antes que su posible efecto sobre el clima.

El impacto ambiental del teletrabajo fue estudiado inicialmente con resultados prometedores, pero poco concluyentes, debido a ciertas limitaciones (Hynes, 2014; Larson y Zhao, 2017). En primer lugar, por tratarse de una medida muy minoritaria y concentrada en zonas geográficas muy específicas, algo que ha cambiado con la progresiva digitalización de la economía. Para empezar, en algunos de los primeros estudios, el teletrabajo no se realizaba desde casa sino, en centros satélite, y requería un desplazamiento hasta ellos. En segundo lugar, porque los cambios no se producían en una única dirección: por ejemplo, la reducción del uso de las infraestructuras de transporte (carreteras menos congestionadas o transportes públicos menos llenos) por parte de quienes teletrabajan puede modificar la demanda latente de transporte en aquellas personas que no lo hacen.

A pesar de que los primeros estudios mostraban una cierta correlación positiva entre el uso del teletrabajo y la reducción de contaminantes por un menor empleo neto del automóvil, las conclusiones se limitaban a entornos urbanos y al estudio de factores directos. Se planteaban objeciones y posibles efectos difíciles de cuantificar y valorar, como la reestructuración de las demandas de servicios domésticos (guarderías, limpiezas, etc.) o logísticos empresariales, que podrían generar desplazamientos expresos que antes solo supusieran paradas adicionales en el trayecto hacia el lugar de trabajo; algunos, como el aumento de consumo electrónico y un consiguiente aumento de desplazamientos en vehículos de reparto, se han dado en las décadas posteriores independientemente del teletrabajo (de Luis Carnicer, Vela Jiménez, Pérez Pérez, y Martínez Sánchez, 2003).

La pandemia de 2020 supuso un caso de estudio único para poder analizar el impacto sobre las emisiones de estas medidas (Le Quéré et al., 2020). Si bien presenta otras debilidades metodológicas por tratarse de un contexto de excepcionalidad, al haberse alargado en algunas organizaciones más allá del estado de emergencia, se han obtenido nuevas conclusiones desde las que repensar el modelo de teletrabajo y su impacto.

### **3. El teletrabajo como herramienta de continuidad de negocio tras el COVID**

El 82 % de las empresas considera que implementar los objetivos de desarrollo sostenible contribuye a incrementar la resiliencia de la compañía (Red Española del Pacto Mundial, 2020), aunque la falta de políticas impide que esta resiliencia se transforme en planes de continuidad de negocio.

Se denomina *continuidad de negocio* (Gaspar Martínez, 2004, 2010) a la disciplina de gestión empresarial que analiza los riesgos que pueden afectar a un negocio dado y se anticipa a ellos diseñando soluciones alternativas para, mediante el desarrollo de herramientas tecnológicas, el acopio de recursos o el diseño de protocolos, garantizar la recuperación de un nivel de funcionamiento aceptable incluso en caso de una interrupción forzosa del servicio.

Esto fue lo que sucedió cuando con las restricciones en marzo de 2020, muchas organizaciones dieron el salto al teletrabajo (un 31,7 % de la población que puede teletrabajar lo hizo por primera vez como consecuencia de la pandemia según el ONTSI, 2022) o dejaron de usarlo como recurso puntual para implantar un modelo de trabajo completamente en remoto que les permitió seguir funcionando en lugar de tener que cerrar temporalmente.

España era el país europeo con menor número de personas que habían trabajado a distancia antes de 2020. El 31,7 % que comienza a teletrabajar entonces es

asimismo uno de los datos más bajos de la Unión Europea; y también se redujeron las horas semanales trabajadas a distancia una vez levantadas las restricciones más rápido que en los países vecinos: un año después eran 15, frente a las 17 de Portugal o las 18 de Francia. En el último trimestre de 2022, un 86 % de los ocupados ya no teletrabajaba ningún día (INE, 2024).

Sin embargo, el deseo de teletrabajar en un contexto de normalidad en España es uno de los porcentajes más elevados de toda la UE: un 84 %, solo por detrás de Finlandia y Suecia. La percepción de viabilidad de este deseo también es superior en la población trabajadora que en los cálculos de investigadores, empresas o instituciones: frente al 35 % estimado por el INE, que coincide con los cálculos de otras organizaciones como el Banco de España (Anghel, Cozzolino, y Lacuesta, 2020), una encuesta de la Cámara de Comercio de España en 2020 arrojaba que el 74 % de la población española consideraba que podía teletrabajar al menos de manera parcial, un porcentaje más próximo al del 62 % autodeclarado por las empresas, pero que aún supone una brecha significativa.

Así, parece que la irrupción forzosa del teletrabajo materializó la idea de que es una alternativa factible, independientemente de que en la organización o el puesto de trabajo se haya implementado previamente; y se convirtió en una demanda de diferentes actores sociales, como la Asamblea Ciudadana para el Clima. La Recomendación 106 de su Informe final de recomendaciones (2022): «Fomento del teletrabajo para reducir los desplazamientos», que incluía «optimizar el número de desplazamientos de los trabajadores a los puestos de trabajo, priorizando los encuentros online y fomentando el uso de la jornada continua. Dotar de beneficios fiscales para las empresas que impulsen el teletrabajo. Incorporar en las ayudas al teletrabajo medidas de adaptación de los hogares al cambio climático o medidas de eficiencia energética o de rehabilitación de viviendas», contó con un apoyo del 95,45 %.

Tras la pandemia, otras situaciones de emergencia han llevado a plantear la conveniencia de volver al trabajo remoto, como las siguientes oleadas del propio covid, la borrasca Filomena en enero de 2021 o las olas de calor en los veranos de 2022 y 2023. Ante la mayor probabilidad de eventos climatológicos extremos (Naciones Unidas, 2023: 38), teletrabajar no solo podría reducir las emisiones que siguen agravando el problema en el medio plazo, sino que a corto plazo puede reducir los riesgos laborales al disminuir la exposición a temperaturas extremas, prevenir accidentes *in itinere*, aumentar el tiempo disponible para el descanso o facilitar la conciliación con las responsabilidades de cuidado propio y a terceros.

La demanda subsiguiente es: si es factible, ¿por qué ha de ser excepcional? Es momento de pasar de entender el teletrabajo como una herramienta de continuidad de negocio a una de resiliencia organizacional, teniendo en cuenta los nuevos retos que implica (Álvarez Cuesta, 2020).

## 4. Pros y contras del trabajo remoto desde la perspectiva de las organizaciones y de la población trabajadora

Aunque los resultados empíricos pueden resultar contradictorios en ocasiones (Ramírez P. y Perdomo Hernández, 2019), desde los primeros estudios sobre teletrabajo, hay bastante consenso teórico en las ventajas e inconvenientes del trabajo remoto tanto para empleados como para organizaciones, así como para la sociedad en su conjunto. Como muestra, la Tabla 1 sintetiza la revisión sistemática realizada por Baruch (2001), en la que ya están presentes los temas más frecuentes del debate en la actualidad.

**Tabla 1. Ventajas e inconvenientes del trabajo remoto según Baruch (2001)**

	Posibles ventajas	Posibles inconvenientes
Para el individuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Mejora del rendimiento y la productividad</li> <li>+ Menos tiempo de desplazamiento</li> <li>+ Mayor autonomía</li> <li>+ Menos estrés laboral</li> <li>+ Más tiempo con la familia</li> <li>+ Entrada en el mercado laboral para personas con hijos pequeños, discapacitadas, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Menos oportunidades para las relaciones personales</li> <li>+ Más estrés relacionado con el hogar</li> <li>+ Más aislamiento profesional</li> <li>+ Menos seguridad en el empleo</li> </ul>
Para la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Mayor productividad</li> <li>+ Oferta de trabajo más amplia y variada</li> <li>+ Ahorro de espacio de oficina</li> <li>+ Menos absentismo</li> <li>+ Imagen de empresa flexible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Desafío a la posibilidad de control y motivación de los teletrabajadores</li> <li>+ Empleados menos comprometidos</li> <li>+ Pérdida de trabajo en equipo</li> </ul>
Para la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Menos desplazamientos, contaminación, congestión de tráfico y accidentes</li> <li>+ Menos discriminación laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Individuos más aislados de las instituciones sociales</li> </ul>

Fuente: Baruch (2001).

Hasta ahora hemos hablado de la disminución de los desplazamientos y la consiguiente reducción de las emisiones y la ganancia de tiempo disponible. Cabe matizar que, en la práctica, parte de este tiempo se reinvierte en el trabajo; en concreto, en el caso español, se estima una ganancia diaria de 63 minutos, de los cuales un 31 % se dedican a trabajar y un 12 % a tareas de cuidado (Aksoy et al., 2023).

Lo que no se había mencionado es el ahorro económico, que supone el segundo motivo de preferencia por esta modalidad en la encuesta de la Cámara de Comercio, que calculaba un ahorro de entre 264 y 600 € en transporte y hasta 616 € en comida; muy significativo sobre todo en contextos inflacionistas o en las bandas salariales inferiores (si bien estas suelen incluir los puestos menos susceptibles de ejecutarse en remoto, y quienes las ocupan suelen tener estrategias de ahorro previas: trayectos compartidos, uso de transporte público, comida casera preparada para llevar). Poder alimentarse de comida casera a diario supone también un impacto en la salud, si bien este factor es más difícil de ponderar y puede contrarrestarse con el efecto de un mayor sedentarismo en quienes caminasen en su trayecto al trabajo, o con la aparición de nuevos hábitos de consumo como la *comida casera a domicilio*, que a su vez también pueden extenderse entre trabajadores presenciales (Ramos Martínez, 2021). Además, este ahorro podría verse mermado si se tienen en cuenta otras partidas: el 41 % de los encuestados por la Cámara de Comercio considera necesario disponer de mejores recursos técnicos, como portátiles o conexión a internet, para poder trabajar en remoto. También hay gastos adicionales derivados de la climatización o la iluminación que deberían ponderarse no solo a nivel individual, sino en colectivo respecto al volumen de emisiones.

Y es que, desde el punto de vista puramente ambiental, «el eventual balance ambiental positivo del teletrabajo no es un efecto derivado que se produzca de forma necesaria, puesto que no depende tanto de la forma de organización del trabajo como de sus condiciones de desarrollo. En consecuencia, tal efecto positivo dependerá del modo en el que este se realice efectivamente» (Miñarro Yanini, 2021: 11). La misma lógica aplica a los riesgos psicosociales derivados de la generalización de esta práctica: sin una adecuada adaptación que considere las diferentes necesidades, resulta temerario generalizar sus beneficios (Cifuentes-Leiton y Londoño-Cardozo, 2020).

No todas las consecuencias del trabajo remoto son positivas para todas de las partes. Ni siquiera eliminar el trayecto al trabajo es unívocamente beneficioso: existen estudios que aseguran que cumple una función de *distanciamiento psicológico* que facilita el cambio de rol; y así fomenta el bienestar y reduce la fatiga (Sonntag y Bayer, 2005). Ello se vería corroborado en investigaciones más recientes sobre la dificultad para desconectar de las personas que teletrabajan (InfoJobs, 2021), especialmente mujeres.

Cabe destacar que, aunque se suele presentar el teletrabajo como una herramienta dentro de los planes de conciliación y de igualdad en las empresas, el teletrabajo termina pasando desigual factura a las personas en función de sus obligaciones de cuidado y su género (Arrobo Fernández y Arrobo Fernández, 2022;

Fernández-Lozano, 2023; Flor et al., 2022; Giuzio y Cancela, 2021; Power, 2020), por no estar equitativamente repartidos ni los espacios, ni los dispositivos ni las tareas domésticas; algo que, aunque se hizo más palpable en el contexto del confinamiento, está lejos de ser nuevo (CC. OO., 2020; Pérez Sánchez, María, y Mozo, 2009); por tanto, cabe esperar que se mantenga más allá del contexto de emergencia, salvo que se adopten estrategias específicas para evitarlo (Gálvez, Tirado, y Alcaraz, 2018). En definitiva:

El teletrabajo no presenta unos rasgos sustancialmente diferentes al resto de medidas de conciliación familiar, y si no se ajusta con medidas de equilibrio y perspectiva de género, no mejora por sí mismo la corresponsabilidad. Por tanto, y llegados a este punto, tenemos dos conclusiones: el teletrabajo puede suponer una magnífica herramienta de corresponsabilidad; y, por otro lado, el teletrabajo perpetúa los roles de género cuando se lleva a cabo de forma no planificada. (UGT, 2021).

Por otra parte, ya en los primeros años de implantación de este modelo preocupaba en qué medida podía contribuir a instaurar una cultura de la vigilancia que contribuyera a degradar las relaciones laborales (Pérez Sánchez, 2010). Aunque la generalización del uso de los dispositivos móviles para tareas relacionadas con el trabajo ha diluido los horarios también entre las personas que, al menos según su contrato, trabajan solo presencialmente (van Zoonen, Sivunen, y Rice, 2020), lo que generó debates e incluso iniciativas legislativas para el derecho a la desconexión (artículo 88 de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre), en la encuesta de la Cámara de Comercio un 44 % de la muestra atribuía al teletrabajo una mayor confusión entre el horario laboral y la vida personal, un fenómeno bautizado como *blurring* por los medios de comunicación (Palomares, 2023).

Los primeros estudios sobre las personas que preferían el teletrabajo aseguraban que se requerían grandes dosis de motivación y autodisciplina (Olson, 1983), valores que en la actualidad se requieren también para la mayoría de las vacantes en condiciones de presencialidad. A pesar de la tradición contraria al respecto (Vallejo-Peña y Giachi, 2021), cada vez más empresas aseguran estar funcionando bajo un modelo de dirección por objetivos y con horarios flexibles (Corresponsables, 2023; Ranstad, 2023), asociado a una mayor productividad. Sin embargo, la falta de confianza en el compromiso y la responsabilidad de los empleados obstaculiza la voluntad de las empresas de ampliar la flexibilidad de ubicación (Gunn, 2022).

Los estudios no muestran un descenso de la productividad de las personas que teletrabajan; incluso en un estudio de 2009 con 156 empresas españolas se

observó un incremento de productividad, mediado por el aumento de la satisfacción de la plantilla con las condiciones de trabajo, superior al que correlacionaba con otras prácticas de flexibilidad más frecuentes, como la de los horarios (Martínez Sánchez, Pérez Pérez, de Luis Carnicer, y Vela Jiménez, 2009). En pandemia, en una encuesta a 100 empresas españolas se observó un aumento en algunos casos significativo; y entre quienes consideraban que había habido un descenso, el 67 % lo atribuían al impacto psicológico de la crisis. Esto sucedía incluso teniendo en cuenta que se estaban evaluando tareas, no OKR, como medida de productividad (Factorial, 2024). Lo que hay, más bien, son desacuerdos en torno a cómo debe evaluarse dicha productividad y a la posibilidad de que a medio plazo la falta de presencialidad genere una desafección que pueda repercutir en ella (Barrero, Bloom, y Davis, 2023).

Como propuestas de superación de estos posibles inconvenientes (sobre todo aquellos asociados al aislamiento social y la falta de espíritu de equipo, según si se plantean desde la perspectiva del personal o la de la organización), e incluso como forma de proteger los puestos de trabajo en el medio plazo de una posible deslocalización como la que afectó al sector industrial desde la década de los noventa (Molina, Godino, y Molina, 2021) —un riesgo adicional a la generalización de los trabajos completamente remotos que ha dado lugar al fenómeno de los *nómadas digitales*, con efectos muy negativos tanto para el medioambiente como para el mercado inmobiliario—, se plantean modelos híbridos (Tosca-Vidal, 2022), que ya suponen un 23 % de los puestos ofertados en LinkedIn en España en 2023 frente al 11 % de los completamente remotos (Muñoz Vita, 2024).

En cuanto a la reducción de emisiones, hay estudios que defienden la importancia de procurar reducir al menos algunos días de trabajo presencial a la semana (Greenpeace, 2021). Sin embargo, estos modelos no están exentos de problemas que incluso revierten los beneficios iniciales. Por ejemplo, las personas que teletrabajen la mayoría de la semana pueden estar dispuestas a hacer desplazamientos más largos los días que sí tienen que hacerlo presencialmente, con lo que la suma total de los desplazamientos no reduce la contaminación o lo hace en una medida inferior a la esperada (Verano Tacoronte, Suárez Falcón, y Sosa Cabrera, 2014).

Uno de los factores menos favorables del modelo híbrido tiene que ver con el ahorro de costes para las empresas, especialmente cuando los días de teletrabajo son menos que los de presencialidad o son los mismos para toda la organización, puesto que el coste del espacio, los suministros o la climatización es prácticamente idéntico. Si bien la Cámara de comercio calcula un ahorro medio de 1350 € por trabajador al año en el caso de que se teletrabajen 2,5 días (la mitad de la semana laboral actual) para una empresa de 100 empleados y las personas

consultadas estarían dispuestas a hacerlo la mayor parte de la semana (tres o cuatro días), las empresas suelen preferir funcionar con uno o dos días en remoto. Porque, en España, donde tradicionalmente se ha venido observando un predominio del liderazgo carismático y orientado al equipo poco propenso a fomentar la autonomía según el estudio GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman, y Gupta, 2004), el teletrabajo encuentra barreras culturales importantes entre los niveles jerárquicamente superiores.

Un artículo publicado en prensa durante el confinamiento por el profesor del IESE Guido Stein (2020) recoge este testimonio:

Me he dado cuenta de que cambia el tipo de liderazgo —confiesa el CEO de un banco—. Liderar en remoto requiere de otro tipo de habilidades a las que te tienes que enfrentar. El liderazgo físico es algo en el que la personalidad tiene un alto componente. Ahora cobra mucha relevancia cómo dices las cosas, la energía con la que lo expresas y, sobre todo, la claridad y contundencia. Debes ser consciente que te has convertido en un holograma, y eso no ayuda a fomentar el sentido de pertenencia, ni la pasión por los colores de tu equipo.

La siguiente pregunta es, ¿hace falta que tu equipo tenga «pasión por los colores»? ¿O, siguiendo las dimensiones GLOBE, se pueden plantear alternativas que sustituyan en la cultura de las organizaciones el colectivismo de grupo por el colectivismo a de la sociedad en su conjunto antes que, por el individualismo, para así afrontar los nuevos retos laborales desde culturas que fomenten una orientación al futuro (conjunto) más que al desempeño (individual)?

## 5. Cultura organizacional en la nueva normalidad

Los nuevos modelos de organización del trabajo a partir del posfordismo, especialmente vigentes en las organizaciones donde el teletrabajo es más factible (trabajadores del conocimiento), presentan dificultades específicas para aceptar esta defusión entre empresa y plantilla originadas en la propia naturaleza del modelo, que considera que para alcanzar sus objetivos las personas empleadas no deben simplemente ejecutar ciertas instrucciones, sino hacerlo con una actitud determinada (Alonso y Fernández Rodríguez, 2006; Crespo, 2009; Crespo y Serrano, 2011; García Álvarez y Carvajal Marín, 2007; Landa y Marengo, 2011; Medina-Vicent, 2019).

La investigación en cultura organizacional, como un factor armonizador clave en la cohesión, cobró importancia al cuando se consideró el *factor humano* como clave para la competitividad y aparecieron nuevas necesidades de organización de

la producción que incluyen la formación permanente no solo en conocimientos técnicos, sino también en habilidades personales (*soft skills*) y la orientación de las conductas hacia los valores de la organización (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013; Chiapello y Fairclough, 2002).

De entre todos los modelos propuestos sobre la interrelación de la cultura con las diferentes dimensiones del negocio, destacamos por su utilidad para este análisis el de Sánchez Cañizares, Trillo Holgado, Mora Márquez, y Ayuso Muñoz (2006), que relaciona variables culturales con estructuras de capital de la empresa y propone diferentes indicadores que contribuyen a medirlo:

- Los valores culturales son el elemento de cohesión del capital humano, se componen de variables como el sentimiento de pertenencia o el sistema de valores y se observan en indicadores como la valoración del ambiente de trabajo o las tasas de absentismo y rotación.
- La cultura organizacional cohesiona el capital organizativo y generando cierta filosofía del negocio que incluye su ética empresarial y se refleja en un diseño organizativo concreto (niveles jerárquicos, código de conducta), en el estilo de dirección y en los procesos de captación y creación de conocimiento.
- La cultura innovadora o emprendedora potencia el capital tecnológico y se refleja en nuevos productos, servicios, procesos...; pero también en cuestiones asociadas al diseño organizativo, como la inversión en formación o la creación de equipos de trabajo.
- La cultura relacional funciona como elemento de cohesión para dos dimensiones del capital: la de negocio, que se refleja en las relaciones con clientela, proveedores y accionistas, y la del capital social en un sentido amplio, donde caben las relaciones de la organización con el resto del entramado social, y que es la que nos resulta especialmente relevante desde la perspectiva de este trabajo: es en la que se centran las cuestiones relativas a la responsabilidad social y la relación con otros actores sociales como las instituciones, los sindicatos o la comunidad.

Entre 1970 y 1980 se produjo una armonización entre el discurso sindical y el gerencial, en la que las demandas de condiciones de trabajo mejores, más saludables y humanas se vieron como vías de garantizar la productividad y racionalización de los procesos productivos (Lahera Sánchez, 2005: 65), una *colonización* del discurso (entendida, con Saiz Echezarreta y Gómez, 2009, como una «apropiación de valores sociales colectivos, afectando la construcción de un espacio público común») que no ha dejado de ampliarse desde entonces (Alonso y Fernández Rodríguez, 2023; Fernández Rodríguez, 2019).

Así, lo reducido del marco promueve que la mayoría de la investigación en torno al teletrabajo se haya centrado en su impacto en tres ámbitos: la productividad, los riesgos laborales y la conciliación, todos ellos limitados al diseño organizativo o, como mucho, al impacto de este en el capital de negocio.

Esta construcción retórica pervive hoy en otras demandas, como la fórmula 100-80-100 promovida por la organización 4 Days Week. Esta es la mejor acogida entre las empresas españolas de cara a la reducción de jornada incluida en el acuerdo de investidura del gobierno actual (Ramos, 2023), que propugna que el cambio implique una reducción de horas semanales sin reducción salarial siempre que se mantenga la productividad, a pesar de que, como hemos visto, la valoración de la productividad pueda incorporar un componente subjetivo o estar mediada por otras dimensiones como la capacidad de la organización de fomentar la autonomía y la satisfacción de su plantilla. Pocas veces se ponen sobre la mesa otros factores, como que la concentración de la jornada en cuatro días reduciría en un 20 % los desplazamientos al trabajo y, a diferencia de las propuestas para el trabajo remoto, sí podría abarcar al conjunto de la población ocupada.

Desde una mirada más amplia que parta de la idea de sostenibilidad, cabe preguntarse si las dificultades que están apareciendo en las relaciones laborales actuales no pueden ser sintomáticas de un agotamiento de dicho modelo, precipitado, como la transformación digital, por la experiencia colectiva de la pandemia, y que tenga que ver con las dimensiones culturales asociadas a la innovación y las relaciones sociales de la organización de cara a las generaciones más jóvenes que ya han mostrado su sintonía con el desarrollo sostenible en sus hábitos de consumo (Jiménez Lobo, Miraval Salazar, y Montes Ávila, 2023).

Tras la pandemia se ha hablado de fenómenos como la Gran Renuncia para referirse a la tendencia observada en Estados Unidos tras la vuelta al trabajo presencial a abandonar el empleo anterior en busca de nuevas oportunidades. Este se atribuye a un cambio de prioridades en el que la conciliación se ha puesto en el centro y al deseo de salir de las grandes ciudades en busca de entornos ambientalmente más adecuados. Sin embargo, algunos estudios han encontrado predictores negativos en este fenómeno, en dimensiones de la cultura organizativa como la colaboración, la diversidad o la integridad (Bensaude, 2023).

Si bien el fenómeno se estancó llegado a cierto punto (algo esperable, dado que la cantidad de población que puede permitirse abandonar su empleo en nuestra sociedad es bastante limitada), similares raíces se observan en otros comportamientos, como el llamado *quiet quitting* o ‘renuncia silenciosa’ (Formica y Sfodera, 2022), definido como la actitud del personal a cumplir sus condiciones laborales: salir a su hora y realizar las tareas propias de su puesto. Estas actitudes sorprenden a las organizaciones, puesto que están muy alejadas de las expectativas de la

conducta ideal en el trabajo (Borges, 2017; Revilla y Tovar, 2011; Rivera-Aguilera, 2019), pero son muy comprensibles en un contexto en el que cerca de un 20 % de las personas estudia aumentar las horas de trabajo o encontrar un segundo empleo para hacer frente al coste de la vida y más de un 70 % teme por su seguridad laboral (Ranstad, 2023).

## 6. Discusión

El nuevo *management* ha querido construir culturas organizacionales fuertes sin atender a que la dimensión principal que se les pedía a sus plantillas era la flexibilidad, una contradicción interna que se ha ido sosteniendo en una suerte de folklorización<sup>1</sup> de la cultura corporativa: los eventos de *team-building*, la jerga intraorganización...; son acciones de marketing interno que pueden contribuir a construir o consolidar una cultura corporativa, pero no a sustituirla. En esta ritualización artificiosa se ha dejado de lado uno de los elementos clave para el sentimiento de pertenencia: la estabilidad. La fórmula de las grandes organizaciones con una fuerte *marca de empleador* tenía que ver no solo con estos símbolos y ritos, sino también con una estructura: una estabilidad laboral que ya no está en el sustrato de las relaciones entre las empresas y las personas que emplean.

En la comunicación organizacional hay instalados cada vez más bucles de comunicación paradójica (Bateson, Jackson, Haley, y Weakland, 1993): se solicita a las personas identificación con el proyecto empresarial, pero no se les ofrecen contratos indefinidos; se les pide que trabajen bajo presión con la premisa de que su obligación es cumplir con los objetivos marcados, pero no se les ofrece la autonomía necesaria para alcanzar dichas metas de la forma que consideren óptima (permitir que distribuyan su tiempo y su energía como consideren); se las asume capaces de conectarse en remoto para estar disponibles fuera de su horario, pero no para ejercer sus funciones durante este; se ofrecen políticas de conciliación, pero se espera que demuestren su compromiso con la organización renunciando a ellas (Alquézar, 2023); y así sucesivamente. Ante esta situación imposible de resolver mediante la lógica, las personas no pueden sino protegerse con un distanciamiento crítico; la alternativa sería una parálisis, puesto que las

---

1 «La folklorización, instalada en el sistema de relaciones intersubjetivas, es un dispositivo que activa la enajenación de las representaciones y las prácticas desconectándolas de sus historias y procesos locales, produciendo su fragmentación, su discriminación y la selección de algunas, muy pocas, para 'envolverlas' con otra estética hasta convertirlas en mercancía. De esta forma, la folklorización se constituye en un dispositivo de dominación orientado en función de los beneficios de un determinado proyecto que responde al patrón global de poder» (Romero Flores, 2015).

demandas son incompatibles entre sí. No se puede ser simultáneamente autónomo y obediente, ni se pueden poner límites flexibles y esperar que no sean permeados en ambas direcciones.

Desde este marco, las reticencias de las empresas a fomentar el trabajo remoto resultan problemáticas no solo por relación con este, sino por lo que representan. La idea de que las personas deben *performar* de forma continuada su disponibilidad genera dificultades para desconectar incluso fuera del horario laboral, que a su vez generan problemas de salud que pueden convertirse en accidentes laborales. El convencimiento de que una persona que necesita el ajuste de ciertas condiciones para ejercer sus funciones (flexibilidad horaria o geográfica) está buscando obtener una ventaja respecto al resto de la población trabajadora o a costa de las empresas evita que el teletrabajo pueda mitigar la exclusión social y la pobreza crecientes de las personas con algún tipo de discapacidad (Salazar, 2007); o de quienes tienen mayores responsabilidades de cuidado, como las madres solas.

Es un modelo de empresa-fortaleza, que se defiende de las personas que emplea en lugar de entenderlas como su sustrato. Las sociedades pueden vivir sin las empresas, pero no a la inversa, puesto que necesitan personas que compongan su plantilla y sus mercados. Negar la necesidad de las personas de cuidarse, cuidar y recibir cuidados es negar la materialidad de los seres humanos: sin una apuesta firme por sostener el sustrato material compartido, las empresas no tendrán quien trabaje ni quien consuma (Gil, 2023; Pérez Orozco, 2014).

La relevancia de los modelos híbridos podría ser sintomática de esta forma defensiva de abordar los conflictos de intereses: si no permiten a las empresas ahorrar costes ni a sus plantillas desvincularse de la órbita geográfica de su centro de trabajo, ¿por qué funcionan? Quizás por entender la negociación como un juego de suma cero: entre los cinco días de presencialidad y los cinco días de teletrabajo, acordamos un modelo intermedio. No obstante, ¿se podría buscar una forma de resolver la cuestión que atendiera a los problemas específicos (falta de socialización, necesidad de acordar medidas específicas de desempeño) para proponer alternativas?

Incentivar los encuentros informales entre empleados es una práctica que ya se lleva a cabo con frecuencia para fomentar la cultura organizacional. ¿Sabemos realmente en qué interacciones las personas generan sus vínculos con el resto de sus compañeros o estamos siguiendo inercias sin fundamento empírico? La preocupación generalizada por el exceso de reuniones hace pensar que probablemente sean prácticas más rituales que eficaces, como proponían ya los estudios de Deal y Kennedy (1982). ¿Se pueden justificar los gastos extra que supone la presencialidad a partir del incremento en la productividad o del espíritu de equipo, desde una perspectiva puramente económica?

Paradójicamente, la legislación en torno al teletrabajo se ha convertido para algunas empresas en un obstáculo para su fomento, puesto que perciben ciertos mecanismos de protección de las personas empleadas como un coste adicional antes que como un recorte en sus propias estructuras de gasto (Gutiérrez y Pérez, 2021; Martín Estebaranz, 2021). En la discusión sobre quién debe hacerse cargo de los gastos para adaptarse al trabajo remoto, otro juego de suma cero en el que prima una lógica contable: ¿debe hacerse cargo el trabajador, que está ahorrando en transporte, o la empresa, que ahorra en oficina?

¿Qué cambia si se adopta una mirada amplia en la que se plantee qué se puede aportar por ambas partes y por el resto de los agentes del ecosistema al bienestar conjunto? En Nueva York se están reconvirtiendo edificios de oficinas en viviendas, una de las vías propuestas para resolver el déficit habitacional (Chaffin, 2023). ¿Podrían las empresas beneficiarse de algún tipo de intercambio con los ayuntamientos si ceden sus edificios para distintos usos públicos y se trasladan a espacios más pequeños y céntricos para reuniones puntuales o incluso encuentros informales? ¿Con cuántos de los ODS podría contribuir una medida como esta?

Entender la existencia en términos de interrelación conduce a nuevas lógicas por las que la desconfianza aparentemente intrínseca a las relaciones de las empresas y su plantilla pueden dar paso a un sistema donde prime el compromiso, una lógica del acuerdo más que de la vigilancia. Y, desde esta concepción de interdependencia, se pueden enfocar los conflictos en busca de una solución que pueda ser un *win-win*. Sea en casa o en la oficina. Porque «si no cambia la estructura, el edificio acabará por desmoronarse» (Hernando, 2022: 202).

## 7. Conclusiones

Atendiendo a estos factores, la discusión en torno a la posibilidad de generalizar el teletrabajo se enriquecería al incorporar estas dimensiones (bienestar de la plantilla, nuevos modelos de medición de la productividad, impacto ambiental directo e indirecto, aumento de la resiliencia organizacional) y al reconocer también el papel de las variables mediadoras al hacer análisis de casos. El sentimiento de pertenencia, el ambiente laboral, el absentismo y la rotación podrían verse favorecidos por el teletrabajo, si bien pueden requerir por parte de la dirección tanto formación específica en habilidades comunicativas como un rediseño de sus métodos de cohesión de equipos y distribución del trabajo.

Volviendo a los elementos identificados por Sánchez Cañizares et al. (2006):

- Una cultura organizacional que incorpore una cultura relacional que reconozca su naturaleza interdependiente y apueste por modelos más

sostenibles de participar en la sociedad en su conjunto generará sinergias: las economías de proximidad, la colaboración público-privada y la transferencia de conocimiento podrían verse enormemente beneficiadas por este enfoque.

- ✦ Una cultura organizacional que apueste verdaderamente por ser innovadora o emprendedora debe abandonar la desconfianza tecnológica y entender que la implantación de las tecnologías emergentes va a traer consigo nuevos retos y metodologías: hablar de transformación digital como de un proceso que compete solo a las herramientas y no a las formas de comunicarse y organizarse empobrece su potencial innovador.
- ✦ Una organización que aspire a que su plantilla comparta con ella sus valores puede empezar el proceso por el extremo opuesto: preguntándose qué es importante para las personas que quiere que trabajen en ella y cómo diseñar una filosofía del negocio que lo lleve a la práctica, desde una perspectiva verdaderamente ética y responsable en el sentido más profundo del término.

Adoptar una mirada de sostenibilidad sobre el mundo del trabajo es preguntarnos también sobre el impacto que nuestras formas de trabajar tienen no ya sobre el planeta, sino directamente sobre las personas y sus necesidades. El enfoque aceleracionista y extractivista sobre las materias primas que se ha mostrado inadecuado para sostener el desarrollo a futuro se viene aplicando también sobre la población trabajadora y, como en el caso del medioambiente, está dando muestras de agotamiento. El aumento de casos de enfermedades asociadas al padecimiento por las condiciones materiales de vida (Carmona y Padilla, 2022) se ha llamado *evento centinela* (INSST, 2023: 11); pero consideramos que también podríamos acuñar el concepto de *evento baliza* para entenderlo como una señal de advertencia en este caso, sobre la necesidad de medidas preventivas ante la posibilidad de que la relación las personas con sus empleos, tal y como está planteada actualmente, resulte insostenible a medio plazo.

Este trabajo se ubica en la reflexión teórica, lo que impone evidentes limitaciones a la hora de generalizar las conclusiones. Por ello se ha planteado desde una perspectiva más bien de enriquecimiento del debate que de cierre de este. Por su propia naturaleza, es difícil encontrar evidencias empíricas que sustenten las hipótesis que se presentan, pero consideramos que sí las hay de que existen beneficios potenciales para que las empresas que tengan un compromiso con la gestión sostenible del negocio.

Se hace necesario un replanteamiento de los supuestos costes, desde una perspectiva puramente empresarial, como una inversión y no un gasto; ya que favorecer condiciones de trabajo que promueven el bienestar de las personas empleadas es

un factor de retención del talento, resiliencia empresarial y reducción de riesgos laborales (OMS-OIT, 2022). Desde una perspectiva más amplia, por su capacidad de contribuir a algunos de los retos urgentes de nuestras sociedades: la reducción de las emisiones, la descongestión de las grandes ciudades o las necesidades de cuidado de la infancia entre otros grupos vulnerables; algo que permite entender que las instituciones también pueden (y deben) participar del debate y de la solución, y que esta puede encontrarse en un planteamiento desde lo colectivo al margen de las negociaciones individuales. Por tanto, sería muy deseable abrir futuras líneas de investigación que diseñasen programas piloto orientados a una cultura del teletrabajo que no se limiten a medir sus efectos en términos de productividad, sino a profundizar en esta perspectiva más ecológica.

## Referencias bibliográficas

- AKSOY, C. G., BARRERO, J. M., BLOOM, N., DAVIS, S., DOLLS, M., y ZARATE, P. (2023). *Time Savings When Working from Home*. Cambridge, MA. Recuperado a partir de <https://www.nber.org/papers/w30866>
- ALONSO, L. E., y FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J. (2006). El imaginario managerial: El discurso de la fluidez en la sociedad económica. *Política y sociedad*, 43(2), 127-151. Recuperado a partir de <http://revistas.ucm.es/cps/11308001/articulos/POSO0606220127A.PDF>
- ALONSO, L. E., y FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J. (2013). Los discursos del management. Una perspectiva crítica. *Lan Harremanak*, 28(1), 42-69. Recuperado a partir de <https://addi.ehu.es/handle/10810/44558>
- ALONSO, L. E., y FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J. (2023). Populismo empresarial: las nuevas fronteras del discurso gerencial. *Recerca: revista de pensament i analisi*, 28(1), 1-24. <http://doi.org/https://doi.org/10.6035/recerca.6844>
- ALQUÉZAR, B. (2023, mayo 7). Ley de usos del tiempo: «De nada sirven medidas de conciliación si no puedo disfrutarlas porque a mi jefe no le va a gustar». *Heraldo de Aragón*. Recuperado a partir de <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2023/05/07/conciliacion-semana-cuatro-dias-teletrabajo-horarios-razonales-medidas-conciliacion-si-no-puedo-disfrutarlas-porque-a-mi-jefe-no-le-va-a-gustar-1649671.html>
- ÁLVAREZ CUESTA, H. (2020). Del recurso al teletrabajo como medida de emergencia al futuro del trabajo a distancia. *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, (43), 175-201. <http://doi.org/10.1387/lan-harremanak.21722>
- ANGHEL, B., COZZOLINO, M., y LACUESTA, A. (2020). *El teletrabajo en España*. Madrid. Recuperado a partir de <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/12361/1/be2002-art13.pdf>

- ARROBO FERNÁNDEZ, M. L., y ARROBO FERNÁNDEZ, M. C. (2022). Brecha digital de género en el contexto de la pandemia de COVID19. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 17(49), 135-146. Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/journal/924/92472613007/html/>
- ASAMBLEA CIUDADANA PARA EL CLIMA. (2022). *Una España más segura y justa ante el cambio climático. ¿Cómo lo hacemos? Informe final de recomendaciones*. Madrid. Recuperado a partir de [https://asambleaciudadanadelcambioclimatico.es/wp-content/uploads/2022/11/Informe-final\\_ACC\\_digital\\_creditos\\_alta.pdf](https://asambleaciudadanadelcambioclimatico.es/wp-content/uploads/2022/11/Informe-final_ACC_digital_creditos_alta.pdf)
- ASAMBLEA GENERAL DE NACIONES UNIDAS. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York. Recuperado a partir de [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf)
- BARRERO, J. M., BLOOM, N., y DAVIS, S. J. (2023). The Evolution of Work from Home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23-49. <http://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
- BARUCH, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129. <http://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- BATESON, G., JACKSON, D. D., HALEY, J., y WEAKLAND, J. (1993). Hacia una teoría de la esquizofrenia. En *Más allá del doble vínculo: Comunicación y sistemas familiares: teorías y técnicas empleadas con esquizofrénicos* (pp. 21-45). Barcelona: Paidós.
- BENSAUDE, M. O. DOS S. (2023, julio 11). *The cultural roots of the Great Resignation: Testing the moderator effect of industry*. Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- BORGES, E. (2017). El «buen trabajador» en el nuevo capitalismo: un acercamiento analítico a la figura del emprendedor. *Revista Tempora*, 91-110. Recuperado a partir de <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/6648>
- BÓRQUEZ POLLONI, B., y LOPICICH CATALÁN, B. (2017). La dimensión bioética de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). *Revista de Bioética y Derecho*, (41), 121-139. Recuperado a partir de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1886-58872017000300009](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1886-58872017000300009)
- CARMONA, M., y PADILLA, J. (2022). *Malestamos*. Madrid: Capitán Swing.
- CATAÑO RAMÍREZ, S. L., y GÓMEZ RÚA, N. E. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *Revista CES Salud Pública*, 5(1), 82-91.
- CC.OO. (2020). *El teletrabajo desde la perspectiva de género y salud laboral*. Madrid. Recuperado a partir de <https://www.pv.ccoo.es/5b27ca809dcc63aaf471267a8677a78e000050.pdf>

- CHAFFIN, J. (2023, febrero 14). Turning offices into condos: New York after the pandemic. *Financial Times*. Nueva York. Recuperado a partir de <https://www.ft.com/content/7037a8e0-d396-4563-bb2a-43abea7afe87>
- CHIAPELLO, E., y FAIRCLOUGH, N. (2002). Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. *Discourse & Society*, 13(2), 185-208. <https://doi.org/10.1177/0957926502013002406>
- CIFUENTES-LEITON, D. M., y LONDOÑO-CARDOZO, J. (2020). Teletrabajo: el problema de la institucionalización. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 12-20. <http://doi.org/10.15649/2346030X.749>
- CORRESPONSABLES. (2023, noviembre 17). El 56 % de empresas españolas ya prioriza el cumplimiento de objetivos por encima del número de horas trabajadas. *Corresponsables*. Recuperado a partir de <https://www.corresponsables.com/actualidad/empresas-priorizan-cumplimiento-metas-horas-trabajadas-steep>
- CRESPO, E. (2009). Las morales del trabajo. En E. Crespo, C. Prieto, & A. Serrano (Eds.), *Trabajo, subjetividad y ciudadanía. Paradojas del empleo en una sociedad en transformación* (pp. 39-62). Madrid: Editorial Complutense - CIS.
- CRESPO, E., y SERRANO, A. (2011). Regulación del trabajo y el gobierno de la subjetividad. La psicologización política del trabajo. En A. Ovejero Bernal (Ed.), *Psicología social crítica* (pp. 246-263).
- DE LUIS CARNICER, M. P. Á., VELA JIMÉNEZ, M. J., PÉREZ PÉREZ, M., y MARTÍNEZ SÁNCHEZ, M. (2003). El impacto medioambiental del teletrabajo: factores determinantes y un estudio de caso. *Economía industrial*, (351), 143-156. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=891424>
- DEAL, T., y KENNEDY, A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley.
- FACTORIAL. (2024). *Estudio sobre la implantación del teletrabajo en España*. Recuperado a partir de <https://factorialhr.es/blog/teletrabajo-espana/>
- FERNÁNDEZ-LOZANO, I. (2023). El teletrabajo y las fronteras entre la vida y el trabajo durante la pandemia. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (182), 23-44.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J. (2019). El gerencialismo y su influencia en el mundo contemporáneo: análisis y reflexiones. *Debats*, 133(1), 6-12.
- FLOR, L. S., FRIEDMAN, J., SPENCER, C. N., CAGNEY, J., ARRIETA, A., HERBERT, M. E., ... GAKIDOU, E. (2022). Quantifying the effects of the COVID-19 pandemic on gender equality on health, social, and economic indicators: a

- comprehensive review of data from March, 2020, to September, 2021. *The Lancet*, 399(10344), 2381-2397. [http://doi.org/https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(22\)00008-3](http://doi.org/https://doi.org/10.1016/s0140-6736(22)00008-3)
- FORÉTICA. (2022). *VII Informe ODS y Visión 2050. Fórmula para alcanzar la sostenibilidad en el sector privado*. Madrid. Recuperado a partir de [https://foretica.org/wp-content/uploads/2022/09/Informe-ODS-2022-Foretica\\_VF.pdf](https://foretica.org/wp-content/uploads/2022/09/Informe-ODS-2022-Foretica_VF.pdf)
- FORMICA, S., y SFODERA, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907. <http://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- GÁLVEZ, A., TIRADO, F., y ALCARAZ, J. M. M. (2018). Micro-Resistance in Teleworking. Tactics and Subjectivity in Female Teleworkers. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 16695. <http://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.272>
- GARCÍA ÁLVAREZ, C. M., y CARVAJAL MARÍN, L. M. (2007). Tecnologías empresariales del yo: la construcción de sujetos laborales en el contexto del trabajo inmaterial. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)*, 6(1), 49-58. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2327363>
- GASPAR MARTÍNEZ, J. (2004). *Planes de contingencia: la continuidad de negocio en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- GASPAR MARTÍNEZ, J. (2010). *El plan de continuidad de negocio: guía práctica para su elaboración*. Madrid: Díaz de Santos.
- GIL, S. L. (2023). Cuidados, interdependencia, vulnerabilidad y luchas por la vida: un nuevo paisaje político-filosófico. *Encrucijadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales*, 23(2), r2301. Recuperado a partir de <https://recyt.fecyt.es/index.php/encrucijadas/article/view/102946>
- GIUZIO, G., y CANCELA, M. (2021). Teletrabajo e inequidades de género. *Revista internacional y comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, 9(1), 410-426.
- GREENPEACE. (2021). *Un año de teletrabajo: su impacto en la movilidad y en las emisiones de CO2*. Recuperado a partir de <https://es.greenpeace.org/es/wp-content/uploads/sites/3/2021/03/informe-teletrabajo-GP-2.pdf>
- GUNN, E. (2022, octubre 13). How to Solve Remote Work's «Productivity Paranoia»: Fixing the divide between managers who want employees back in the office and workers who want to stay remote. *Inc.com*. Recuperado a partir de <https://www.inc.com/erica-gunn/how-to-solve-remote-work-productivity-paranoia.html>

- GUTIÉRREZ, H., y PÉREZ, G. R. (2021, noviembre 7). El teletrabajo no ha venido para quedarse. *El País*. Madrid. Recuperado a partir de <https://elpais.com/economia/2021-11-07/el-teletrabajo-no-ha-venido-para-quequedarse.html>
- HERNANDO, A. (2022). *La corriente de la historia (y la contradicción de lo que somos)*. Madrid: Traficantes de sueños.
- HOUSE, R. J., HANGES, P. J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P. W., y GUPTA, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- HYNES, M. (2014). Telework Isn't Working: A Policy Review. *The Economic and social review*, 45(4), 579-602.
- INE. (2021). *Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares*. Madrid.
- INE. (2024). *Encuesta de población activa (EPA). Cuarto trimestre 2022*. Madrid.
- INFOJOBS. (2021). *Informe sobre Desconexión Digital*. Madrid.
- INSSST. (2023). *Salud mental y trabajo: diagnóstico de la situación*. Madrid.
- JIMÉNEZ LOBO, D. L., MIRAVAL SALAZAR, G. A., y MONTES ÁVILA, J. (2023). Paradigma de consumo de las generaciones baby boomers, X y millennials: análisis desde la sostenibilidad ambiental. *Equidad y Desarrollo*. <http://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss42.8>
- LAHERA SÁNCHEZ, A. (2005). *Enriquecer el factor humano. Paradigmas organizativos y trabajo en grupo*. Madrid: El viejo topo.
- LANDA, M. I., y MARENGO, L. (2011). El cuerpo del trabajo en el capitalismo flexible: lógicas empresariales de gestión de energías y emociones. *Cuadernos de relaciones laborales*, 29(1), 177-199.
- LARSON, W., y ZHAO, W. (2017). Telework: Urban Form, Energy Consumption, and Greenhouse Gas Implications. *Economic Inquiry*, 55(2), 714-735. <http://doi.org/10.1111/ecin.12399>
- LE QUÉRÉ, C., JACKSON, R. B., JONES, M. W., SMITH, A. J. P., ABERNETHY, S., ANDREW, R. M., ... PETERS, G. P. (2020). Temporary reduction in daily global CO<sub>2</sub> emissions during the COVID-19 forced confinement. *Nature Climate Change*, 10(7), 647-653. <http://doi.org/10.1038/s41558-020-0797-x>
- MARTÍN ESTEBARANZ, E. (2021, noviembre 10). Cómo lidiar con una Ley de Teletrabajo para no teletrabajar y con un presentismo enraizado. *Muy Pymes*.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Á., PÉREZ PÉREZ, M., de LUIS CARNICER, P., y VELA JIMÉNEZ, J. (2009). Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa. *M@n@gement*, 1(12), 52-79.

- MEDINA-VICENT, M. (2019). La evolución del discurso de la gestión empresarial a través de la literatura gerencial. Hacia la constitución del sujeto neoliberal. *Signo y Pensamiento*, 38(75).
- MICHAEL PAGE. (2023). *El desplazamiento al lugar de trabajo en España*.
- MILLAN, S. (2020). Teletrabajo en la agenda de los objetivos de desarrollo sostenible. En J. M. Bosch (Ed.), *Tecnología y los objetivos de desarrollo sostenible* (pp. 171-184). Barcelona: Casalini.
- MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES Y AGENDA 2030. (2020). *Estrategia de desarrollo sostenible 2030. Un proyecto de país para hacer realidad la agenda 2030*. Madrid.
- MIÑARRO YANINI, M. (2021). Innovación tecnológica, organización del trabajo y sostenibilidad ambiental: ¿es el teletrabajo una forma de empleo verde? *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, (454), 5-16.
- MITECO. (2021). *Informe de Inventario Nacional de Emisiones*. Madrid.
- MOLINA, O., Godino, A., y Molina, A. (2021). El control del teletrabajo en tiempos de Covid-19. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 7, 57-70. <http://doi.org/10.5565/rev/aiet.93>
- MUÑOZ VITA, A. (2024, marzo 7). El teletrabajo también tiene brecha de género.
- NACIONES UNIDAS. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023: Edición especial. Por un plan de rescate para las personas y para el planeta*. Nueva York.
- OBSERVATORIO NACIONAL DE TECNOLOGÍA Y SOCIEDAD (ONTSI). (2022). *El teletrabajo en España. Antes, durante y después de la pandemia*. Madrid.
- OLSON, M. H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187. <http://doi.org/10.1145/358061.358068>
- OMS-OIT. (2022). *Mental health at work: policy brief*. Ginebra.
- PALOMARES, A. (2023, diciembre 29). Por qué el “blurring” está afectando a mi teletrabajo, a mi productividad y hasta a mi relación de pareja. *Tendencias*.
- PÉREZ OROZCO, A. (2014). *Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. Madrid: Traficantes de sueños.
- PÉREZ SÁNCHEZ, C. (2010). El teletrabajo: ¿más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *IDP: revista de Internet, derecho y política = revista d'Internet, dret i política, ISSN-e 1699-8154, N.º. 11, 2010 (Ejemplar dedicado a: Cloud computing: el derecho y la política suben a la nube = Cloud computing: el dret i la política pugnen al núvol)*, (11), 8. Recuperado a partir de <http://agora.edu.es/servlet/articulo?codigo=3424042&info=resumen&idioma=SPA>

- PÉREZ SÁNCHEZ, C., MARÍA, A., y MOZO, G. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, 0(15), 57-79. <http://doi.org/10.5565/rev/athenead/v0n15.597>
- POQUET CATALÁ, R. (2021). El desplazamiento como tiempo de trabajo, ¿debate no resuelto? *Lex Social: Revista de Derechos Sociales*, 11(2), 145-162. <http://doi.org/10.46661/lexsocial.5922>
- POWER, K. (2020). The COVID-19 pandemic has increased the care burden of women and families. *Sustainability: Science, Practice, and Policy*, 16(1), 67-73.
- RACE. (2013). *I barómetro de movilidad laboral*. Madrid.
- RAMÍREZ P., J. M., y PERDOMO HERNÁNDEZ, M. (2019). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. *Revista Competividad e Innovación*, 1(1), 96-119.
- RAMOS, D. (2023, noviembre 2). La mitad de las empresas no quieren oír hablar de la semana laboral de 4 días.
- RAMOS MARTÍNEZ, D. (2021). El táper casero que triunfa con el teletrabajo. *Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, (290), 28-30.
- RANSTAD. (2023). *Ranstad workmonitor 2023: flexibilidad y estabilidad*.
- RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL. (2020). *Contribución de las empresas españolas a la estrategia de desarrollo sostenible 2030*.
- REVILLA, J. C., y TOVAR, F. J. (2011). El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 47-68. <http://doi.org/10.5477/cis/reis.135.47>
- RIVERA-AGUILERA, G. (2019). *Gubernamentalidad y políticas de empleo: la construcción discursiva del joven trabajador*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- ROMERO FLORES, J. R. (2015). De la extirpación a la folklorización: a propósito del continuum colonial en el siglo XXI. *Estudios Artísticos*, 1(1), 14. <http://doi.org/10.14483/25009311.10246>
- SAIZ ECHEZARRETA, V., y GÓMEZ, P. (2009). La colonización empresarial del discurso público político. *Cuadernos de Información*, (24), 53-66.
- SALAZAR, C. (2007). Teletrabajo y la inclusión laboral de personas con discapacidad. *Revista internacional sostenibilidad, tecnología y humanismo*, (2), 69-83.
- SÁNCHEZ CAÑIZARES, S. M. <sup>a</sup>, TRILLO HOLGADO, M. A., MORA MÁRQUEZ, C. M. <sup>a</sup>, y AYUSO MUÑOZ, M. Á. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2), 179-202.

- SENIOR, A., NARVÁEZ, M., FERNÁNDEZ, G., y REVILLA, J. (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3), 484-494.
- SONNENTAG, S., y BAYER, U.-V. (2005). Switching Off Mentally: Predictors and Consequences of Psychological Detachment From Work During Off-Job Time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 393-414.
- STEIN, G. (2020, abril 9). Del trabajo al teletrabajo, y vuelta. *elDiario.es*.
- TOSCA-VIDAL, C. M. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: alternativa para las organizaciones. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 260-266. <http://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.934>
- TRUJILLO, M. A., y VÉLEZ BEDOYA, R. (2006). Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial. *Revista Universidad y empresa*, 8(10), 291-308.
- UGT. (2021). *Teletrabajo y corresponsabilidad*. Estudios, nº 16. Madrid.
- VALLEJO-PEÑA, A., y GIACHI, S. (2021). Flexibilidad horaria, horas reales trabajadas y productividad laboral en el sur de Europa. *Revista Internacional de Organizaciones*, (25-26), 151-177.
- VAN ZONEN, W., SIVUNEN, A., y RICE, R. E. (2020). Boundary communication: how smartphone use after hours is associated with work-life conflict and organizational identification. *Journal of Applied Communication Research*, 48(3), 372-392. <http://doi.org/10.1080/00909882.2020.1755050>
- VERANO TACORONTE, D., SUÁREZ FALCÓN, H., y SOSA CABRERA, S. (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 41-46. <http://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.03.0>