



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera: Contador Público

Efectos del teletrabajo en la cultura organizacional de la empresa

Trabajo de Investigación Final

Estudiante: Acea, Martín Eduardo

Materia: Taller de Trabajo Final

Comisión: 5.º año A - Turno noche

Docente: Virdo, Alberto Nicolas

Sede Buenos Aires - Localización Centro

Instancia de evaluación: Trabajo final

Buenos Aires, julio de 2026

Índice

Introducción.....	3
Planteamiento del problema.....	5
Marco teórico.....	6
Capítulo 1: Teletrabajo.....	6
Concepto de teletrabajo.....	6
Diferencias con el trabajo a domicilio.....	6
Transmisión de la cultura en entornos remotos.....	7
Surgimiento, antecedentes e historia del teletrabajo.....	7
Origen del teletrabajo y situación actual en la República Argentina.....	9
Reversibilidad del lugar de trabajo.....	11
Provisión de elementos de trabajo.....	11
Compensación de gastos del trabajador.....	11
Evolución del teletrabajo durante la pandemia.....	11
Situación actual en el mundo.....	13
Ansiedad y agotamiento.....	14
Capítulo 2: Cultura organizacional.....	14
Inicio de la cultura en una organización.....	15
Mantenimiento de la cultura organizacional.....	16
Proceso de socialización.....	17
Funciones de la cultura organizacional.....	18
Transmisión de la cultura a los trabajadores.....	19
Tipos de cultura organizacional.....	21
Elementos de la cultura organizacional.....	22
Estado del arte.....	28
Pregunta orientadora del estado del arte.....	28
Principales enfoques teóricos.....	28
Cultura organizacional.....	28
Sentido de pertenencia.....	29
Compromiso organizacional.....	29
Liderazgo y confianza.....	29
Modelo híbrido como punto de equilibrio.....	29
Hipótesis.....	30
Objetivos.....	30
Objetivo general.....	30
Objetivos específicos.....	30
Metodología.....	31
Desarrollo.....	31
Evidencia empírica reciente.....	31
Compromiso laboral según modalidad.....	31
Preferencia por esquemas híbridos.....	32
Evidencia experimental: retención y desempeño.....	33
Riesgo de soledad y debilitamiento del vínculo social.....	33
Persistencia global del trabajo desde el hogar.....	33
Contexto argentino y latinoamericano.....	33
Matriz comparativa de antecedentes.....	35
Dimensiones de impacto sobre la cultura organizacional.....	35
Discusión crítica.....	36
Vacancias de investigación.....	37
Síntesis integradora del desarrollo.....	37
Conclusión.....	39
Bibliografía.....	40

Introducción

El trabajo remoto tal como lo conocemos surge en el país en la década de 1990. La aparición de esta nueva modalidad laboral fue potenciada por las nuevas tecnologías que se comenzaron a utilizar, como computadoras personales y portátiles.

Si bien esta modalidad de trabajo ya existía como beneficio que otorgaban las grandes empresas a sus empleados, la pandemia ocurrida en el 2020 debido al virus SARS-CoV-2 impulsó su implementación mediante la digitalización. Los trabajadores comenzaron a realizar sus tareas rutinarias, pero de manera remota desde sus casas.

A partir de la situación sanitaria del país, donde se impuso el aislamiento social, preventivo y obligatorio desde marzo hasta noviembre de 2020, esta modalidad de trabajo fue la única alternativa de muchas empresas para lograr el objetivo de no detener la productividad garantizando la seguridad de los trabajadores y sus familias.

Según el Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2021), sobre la base de la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC, la proporción de personas ocupadas que realizaba tareas desde su vivienda pasó del 6,1 % en el primer trimestre de 2020 al 22,2 % en el segundo trimestre. Este indicador refiere al trabajo desde la vivienda y no necesariamente al teletrabajo en sentido jurídico.

En los países de América Latina y el Caribe analizados por la OIT, menos del 3 % de los asalariados trabajaba desde su domicilio en 2019. Durante los confinamientos, la proporción se ubicó entre el 20 % y el 30 % de los asalariados que efectivamente continuaron trabajando (Maurizio, 2021).

A pesar de que el teletrabajo permitió a las empresas continuar con el desarrollo de sus actividades, dificultó notablemente diversos factores como el entorno, los valores y creencias de la cultura organizacional como así también la identidad y el sentido de

pertenencia de los trabajadores y, más precisamente, de aquellos empleados que comenzaron a trabajar durante la pandemia.

Morgan (2021) recoge testimonios que atribuyen parte del vínculo con el trabajo a las relaciones sociales y a la experiencia cultural compartida en la organización. La pérdida repentina de esos intercambios durante el confinamiento redujo la motivación de algunos trabajadores y los llevó a reconsiderar cuánto de su satisfacción provenía de las tareas y cuánto del entorno laboral.

La reducción de las conexiones sociales afectó especialmente a quienes asociaban el trabajo con la pertenencia a un equipo. En Argentina, aproximadamente la mitad de los trabajadores preferiría un esquema híbrido, que combine flexibilidad con instancias presenciales de socialización, colaboración e integración (Randstad Argentina, 2025).

Por estas razones, el trabajo analiza cómo la expansión del teletrabajo modificó variables culturales relevantes para las organizaciones y sus integrantes, en particular la transmisión de valores, la construcción de identidad, el sentido de pertenencia y la articulación entre los objetivos personales y organizacionales.

Planteamiento del problema

El presente trabajo de investigación analiza los efectos del teletrabajo en la cultura organizacional, con énfasis en el sentido de pertenencia de los trabajadores y en la transmisión de los valores compartidos.

El problema se centra en determinar de qué manera la reducción de la interacción presencial modifica los mecanismos mediante los cuales los colaboradores perciben, aprenden y reproducen la cultura de la organización.

El estudio se basará principalmente en la recopilación, selección, comparación e interpretación de datos provenientes de investigaciones previas. De este modo, se buscará identificar coincidencias, diferencias y tendencias relacionadas con la influencia del teletrabajo sobre la comunicación interna, el sentido de pertenencia, la transmisión de valores, el liderazgo, la motivación y las relaciones laborales.

Marco teórico

Capítulo 1: Teletrabajo

Concepto de teletrabajo

En la actualidad existen diversas maneras de definir el teletrabajo, basadas en escritores populares, diccionarios o instituciones de renombre universal. En este trabajo, tomaremos como referencia las más representativas:

La Organización Internacional del Trabajo (2011) caracteriza el teletrabajo como una forma de organizar y realizar tareas a distancia mediante tecnologías de la información y la comunicación, desde el domicilio del trabajador u otros lugares distintos del establecimiento del empleador.

La Real Academia Española (s. f.) define el teletrabajo como aquel que se realiza desde un lugar distinto de la empresa mediante redes de telecomunicación.

En el marco argentino, la Ley 27.555 considera teletrabajo la prestación de tareas desde el domicilio de la persona trabajadora o desde otros lugares distintos del establecimiento del empleador mediante tecnologías de la información y la comunicación (Ley 27.555, 2020).

La norma excluye las prestaciones realizadas en establecimientos de clientes que reciben servicios continuos y regulares, así como las tareas efectuadas de manera esporádica u ocasional en el domicilio (Ley 27.555, 2020).

Diferencias con el trabajo a domicilio

El teletrabajo debe distinguirse del trabajo a domicilio. Según la OIT (2011), este último comprende la producción de bienes o la prestación de servicios realizada en el domicilio u otro lugar elegido por la persona, fuera de los locales del empleador y conforme a

sus especificaciones. El teletrabajo, en cambio, se caracteriza por el uso de tecnologías de la información y la comunicación para prestar tareas a distancia.

La diferencia no depende necesariamente de la cantidad de empleadores, sino de la forma en que se organiza la prestación, del vínculo laboral aplicable y del papel central de las tecnologías digitales. En ambos casos, la relación de dependencia y la provisión de herramientas deben analizarse conforme al contrato y a la normativa vigente.

En el trabajo a domicilio suele predominar la ejecución de productos o servicios definidos por quien contrata, mientras que el teletrabajo traslada a distancia funciones que podrían desarrollarse en el establecimiento del empleador. Por ello, las modalidades pueden compartir el lugar físico de prestación, pero no necesariamente la misma organización del trabajo.

Transmisión de la cultura en entornos remotos

En entornos remotos, la cultura organizacional deja de transmitirse principalmente mediante la convivencia cotidiana y pasa a depender de prácticas deliberadas de comunicación, liderazgo, reconocimiento y socialización digital. La distancia física no implica necesariamente distancia cultural: cuando los valores se traducen en conductas visibles y existen espacios de interacción significativos, el teletrabajo puede integrarse a la identidad de la organización sin debilitar el sentido de pertenencia.

Surgimiento, antecedentes e historia del teletrabajo

El trabajo remoto tuvo su origen en el país en la década de 1990 como respuesta a la crisis y desequilibrio social que se estaba gestando. El desarrollo y utilización de nuevas tecnologías informáticas fue una de las causales que posibilitó el nacimiento de lo que para ese entonces era una modalidad de trabajo muy inusual.

Joric (2020) señala que el trabajo a distancia tiene antecedentes históricos previos a la expansión contemporánea de las tecnologías digitales.

Hace 10.000 años atrás tuvo lugar la Revolución Agrícola del Neolítico, la cual permitió que las sociedades de cazadores-recolectores dejaran de desplazarse en busca de alimento y pudieran cultivarlo o criarlo en sus casas.

Con el desarrollo de los asentamientos humanos, aumentó la división y especialización del trabajo que, a su vez, permitió que los grupos sociales comenzaran a diferenciarse. La mayor parte de los trabajadores realizaban sus tareas en el ámbito doméstico; como los trabajos en talleres, comercios, palacios, edificios religiosos y en granjas, entre otros tantos. Sin embargo, existían oficios que implicaban cierto nomadismo, como los arrieros, vendedores ambulantes y pescadores.

El surgimiento del teletrabajo tuvo su antecedente a finales del siglo XVIII, cuando en Inglaterra surgió la primera Revolución Industrial. Con la aparición del ferrocarril y la producción en masa, empezaron a crearse las primeras fábricas, aquellos lugares donde muchos operarios se concentraban alrededor de máquinas y líneas de montaje para fabricar enormes cantidades de productos. A partir de ese momento, el sistema productivo empezó a evolucionar, ya que no eran los comerciantes los que se trasladaban hasta las viviendas de los artesanos, sino que el artesano era el que se movía a la fábrica para trabajar en ella. Muchos de ellos no podían competir con esos grandes volúmenes de producción, lo que llevó a que se convirtieran en obreros asalariados.

Es importante destacar que este capital físico y humano requería una gran inversión, que no todos podían sobrellevar. Debido a esto, empezó a utilizarse una modalidad de trabajo mucho más económica que consistía en el encargo de la fabricación de piezas o productos simples a trabajadores que podían confeccionarlas en sus propias casas, donde no poseían grandes maquinarias sino pequeños instrumentos de producción. Esta modalidad se llamaba trabajo a distancia y era muy utilizada para trabajos manuales como de carpintería, herrería o artesanías, entre otros.

A partir de la década de los 70 esta metodología de trabajo fue tomando fuerza debido a la llamada “Crisis del petróleo”. La idea nació como respuesta a la escasez de combustible que se produjo en Estados Unidos en el año 1973 por el embargo de petróleo decretado por los exportadores árabes a los países que apoyaban a Israel en la guerra de Yom Kipur.

El desarrollo moderno del teletrabajo se asocia con las investigaciones de Jack Nilles y su propuesta de sustituir parte de los desplazamientos laborales por telecomunicaciones, en el contexto de la crisis energética de la década de 1970 (Nilles et al., 1976).

Finalmente, desde fines del siglo pasado esta forma de trabajo se vio ampliamente modificada por la tercera revolución industrial, que se caracterizó por la aparición de las telecomunicaciones e internet, que se apoyaron fuertemente en soportes tecnológicos. Utilizando estas tecnologías (que hasta hoy en día se emplean), los trabajadores pueden realizar sus labores como si estuvieran en su lugar de trabajo. Están en constante comunicación con sus jefes, compañeros de trabajo, y muchas de las tareas que realizan pueden ser monitoreadas y actualizadas en el momento.

Origen del teletrabajo y situación actual en la República Argentina

Es en la década de los 70 cuando aparecen las primeras discusiones sobre el teletrabajo, cuyos orígenes se asocian al surgimiento de las computadoras personales. Esta nueva forma de organización del trabajo tuvo en la década del ‘80 cierta difusión como trabajo por cuenta propia, pero su auge y expansión se concretó la década del 90 con la expansión de la telemática e Internet.

Por tal motivo, los orígenes del Teletrabajo en Argentina ocurrieron en un contexto de crisis social en la década del 90. Esta forma de trabajo surgió por un motivo de necesidad frente al desempleo que se vivía en ese momento. En el año 2001 se creó la Asociación Argentina de Teletrabajo, organismo cuyo objetivo es disminuir la brecha digital, difundir conocimiento sobre el teletrabajo y contribuir a la equidad tecnológica.

Posteriormente en el 2007, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS), presentó un proyecto de ley de teletrabajo para aquellos trabajadores en relación de dependencia. El mismo consistió en poder determinar las necesidades de los trabajadores, analizando las ventajas y desventajas como también los derechos y obligaciones de cada una de las partes del contrato de trabajo. Como consecuencia de la falta de apoyo y aprobación del mismo, el proyecto fue desistido. Según Juan Pablo Chiesa, abogado laboralista y consultor del dossier legislativo para la creación de la norma de Teletrabajo, a partir de la Resolución 147/2012, publicada por el MTESS, se establecen las normas del teletrabajo como política pública en el ámbito de la Secretaría de Empleo.

En Argentina, la emergencia sanitaria provocada por la gripe A en 2009 impulsó una primera expansión relevante del teletrabajo, ya que diversas empresas recurrieron a esta modalidad para sostener sus actividades y reducir la exposición de los trabajadores (Canal AR, 2009).

Finalmente, como consecuencia de estos esfuerzos, a través del Congreso Nacional, el 30 de julio del 2020 se sancionó la ley 27.555 “Régimen Legal del Contrato de Trabajo”, aunque entra en reglamentación a través de la resolución 54/2021 el 1 de abril, llevando así al teletrabajo al marco normativo de la República Argentina. Chiesa destaca algunos puntos vitales de esta ley:

“La persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo tendrá derecho a no ser contactada y a desconectarse de los dispositivos digitales y/o tecnologías de la información y comunicación, fuera de su jornada laboral y durante los períodos de licencias” (Ley 27.555)

El empleador no podrá ofrecer incentivos o beneficios económicos a cambio de que el empleado continúe trabajando fuera de su jornada ni tampoco considerarse como horas extras del mismo.

Reversibilidad del lugar de trabajo

Chiesa (2021) explica que la reversibilidad del lugar de trabajo “es el derecho de regresar a su jornada y actividad, normal y habitual, en el establecimiento de explotación de la empresa, para aquellos dependientes que acordaron tareas como teletrabajador”, en el cual el empleador deberá aceptar y ejecutar el derecho dentro de los 30 días desde su notificación.

Provisión de elementos de trabajo

El empleador deberá proveer a su empleado de todas las herramientas necesarias, ya sea hardware como software, para poder desarrollar las tareas a través del teletrabajo. Además, deberá afrontar los gastos de instalación, mantenimiento y reparación de cualquier tipo de herramienta que sea indispensable para ello. Sin embargo, el trabajador tendrá la obligación de utilizar dichos elementos con responsabilidad y procurar que no sufran desperfectos ajenos al paso del tiempo y su uso normal y que estos no sean utilizados por personas ajenas a la organización.

Compensación de gastos del trabajador

“La persona que trabaja bajo la modalidad del teletrabajo tendrá derecho a la compensación por los mayores gastos en conectividad y/o consumo de servicios que deba afrontar” (Ley 27.555). Por otro lado, la ley afirma que dichas compensaciones deben realizarse conforme a la negociación colectiva y que estos gastos erogados quedarán exentos del pago de impuesto a las ganancias del trabajador.

Evolución del teletrabajo durante la pandemia

Si bien, como se mencionó anteriormente, el teletrabajo ya existía como una opción diferente propuesta por las empresas, el COVID-19 impulsó una aceleración de la digitalización en dicho ámbito.

A partir de la situación sanitaria, esta modalidad de trabajo comenzó a resonar con el objetivo de no detener la productividad, garantizando así la seguridad de sus trabajadores y

familias. Como consecuencia, la cantidad de trabajadores que realizaron sus labores de manera remota se incrementó de manera notable entre el primer y segundo trimestre del año 2020, con un aumento de un millón doscientas mil personas utilizando el teletrabajo, según una encuesta realizada por parte del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación en 31 conglomerados urbanos del país. Según cifras oficiales publicadas por el Gobierno Nacional, podemos señalar que hasta el tercer trimestre del 2019 un 17.8 % de los trabajadores del sector inmobiliario y empresarial utilizó herramientas informatizadas desde sus hogares para cumplir con sus tareas, mientras que un año después dicha cifra alcanzó un 51.0 %. Todo esto se debió a las medidas implementadas por las organizaciones/empresas en base al decreto que estableció el Gobierno Nacional con el fin de reducir la circulación de personas y por lo tanto la propagación del virus a través del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO).

De acuerdo a una investigación realizada por Daniel Schteingart, Igal Kejsefman y Facundo Pesce a través del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, la cantidad de teletrabajadores en el 3º trimestre de 2020 se multiplicó por 5,7 veces comparado con el mismo periodo del año 2019, produciendo un aumento de aproximadamente 1.16 millones de argentinos realizando sus tareas a través del teletrabajo. Los trabajadores alcanzados por estas medidas fueron principalmente aquellos relacionados con la enseñanza, el sector bancario y el empresarial.

Es de vital importancia entender que, para la correcta adopción del teletrabajo, las empresas debieron tomar medidas para reducir el impacto negativo que esta nueva forma de trabajo conlleva a la hora de que los trabajadores cumplan los objetivos laborales. Uno de los cambios más tangibles que las empresas implementaron a lo largo del 2020 hasta hoy en día es el establecimiento de protocolos sanitarios dentro de la organización, mejorando severamente las políticas de higiene y seguridad dentro de ella.

Para Andrés Hatum (2017), es de vital importancia entender que las organizaciones deben poder adaptarse rápidamente ante cambios de contexto. Define la flexibilidad organizacional cómo aquellas capacidades organizacionales y directivas de las organizaciones que permiten a las empresas lograr esta adaptación.

Entre estas capacidades destacadas por el autor se encuentra la identidad organizacional, la cual debe ser “sólida”. Según explica, esto se logra manteniendo los valores centrales organizacionales, pero cambiando las estrategias y procesos.

Situación actual en el mundo

Muchas organizaciones comenzaron a evaluar modelos híbridos que combinan trabajo desde el hogar y presencialidad. Alexander et al. (2021) analizaron las expectativas de los trabajadores y los desafíos de esa transición.

El aumento en la productividad en algunos rubros es el motivo por el cual muchas empresas quieren implementar el modelo mencionado anteriormente. A su vez, a pesar de los buenos resultados que brindó el trabajo remoto, muchos trabajadores informan que se sienten agotados y ansiosos por la incertidumbre laboral que se vive actualmente. Para ello, es fundamental el rol de los líderes de las empresas, los cuales deben reducir estos inconvenientes con el objetivo de que el desempeño laboral no se vea perjudicado.

Se indica que esta ansiedad con la cual convive la fuerza laboral se debe a una incertidumbre en cuanto a los planes de sus empleadores para los acuerdos laborales post COVID-19. Es posible que las organizaciones hayan anunciado su intención general de adoptar el trabajo virtual híbrido en el futuro, pero muy pocas de ellas, según sus propios trabajadores, han compartido pautas, políticas, expectativas y enfoques detallados. Y es esta falta de especificidad y detalle lo que les está generando ansiedad.

Ansiedad y agotamiento

La ansiedad en los trabajadores a causa de la falta de comunicación por parte de las organizaciones acerca del futuro laboral post pandémico, generan una disminución en el desempeño laboral, la productividad y las relaciones interlaborales y, a su vez, producen un incremento en el agotamiento de las personas a la hora de desempeñar sus tareas.

En el relevamiento citado, el 47 % de las personas manifestó preocupación por la falta de una visión clara sobre el trabajo posterior a la pandemia y el 49 % declaró sentirse, al menos, algo agotado ante la incertidumbre (Alexander et al., 2021).

Capítulo 2: Cultura organizacional

La implementación acelerada del teletrabajo durante la pandemia expuso carencias de experiencia previa, capacitación, equipamiento y organización de los procesos laborales (Maurizio, 2021; Schteingart et al., 2021).

Dado que la cultura incide en la capacidad de adaptación y en el desempeño de las organizaciones, las estructuras y prácticas de gestión deben ser lo suficientemente flexibles para responder a cambios del entorno (Ritter, 2008).

La implementación o no del teletrabajo en una empresa no es una decisión aislada. Esto afecta la toma de decisiones, la vida cotidiana de los empleados, y muchos aspectos que derivan de ello, tales como la cultura organizacional. A partir de esto nace la curiosidad que motiva este trabajo de investigación.

Podemos definir cultura como la forma en que un grupo de seres humanos se comportan y resuelven problemas. Trice y Beyer (1993) señalan que “las culturas humanas surgen de la lucha de las personas por manejar la incertidumbre que enfrentan y, al mismo tiempo, tratar de crear cierto orden social en la vida.”

En lo que respecta a este trabajo de investigación, es relevante definir cultura organizacional según diferentes autores:

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”.

La cultura organizacional comprende valores, hábitos, códigos de conducta, prácticas, tradiciones y objetivos compartidos que se transmiten entre los integrantes de la organización (Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2017).

Schein (1988) concibe la cultura como un patrón de supuestos básicos que un grupo desarrolla al resolver problemas de adaptación e integración y que, por considerarse válido, se transmite a los nuevos integrantes.

Abravanel (1992) destaca que la cultura se expresa mediante símbolos compartidos que adquieren sentido a partir de la historia, la gestión, el contexto y las condiciones particulares de la organización.

Entendemos entonces que la cultura organizacional impacta en valores, símbolos, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de una organización, que surgen de la historia de esta, su contexto y sucesos.

Inicio de la cultura en una organización

La cultura de una organización suele derivar de quienes la fundaron, los cuales tienen una visión sobre aquello que pretenden que la misma sea. Aquellas empresas que nacen con una cantidad de empleados limitada y fundadores activos, suelen encontrarse con menos problemas para imponer su cultura.

Robbins (2017) señala que la cultura organizacional es creada a partir de tres pasos, el primero en el cual los fundadores solo contratan y mantienen a aquellos trabajadores con los cuales se identifican o sienten igual que ellos; un segundo paso en el cual socializan con estos empleados con el objetivo de formar su manera de pensar y sentir, y por último un tercer paso en el cual es la conducta de los mismos fundadores, la cual logra que los empleados se identifiquen con ellos e internalicen las creencias y valores organizacionales.

Al hablar de cultura organizacional es fundamental tener en cuenta al apoyo organizacional, conocido también como AOP. Es importante para el empleado sentirse valorado y útil para la organización, lo que conlleva un mayor compromiso de su parte. Dicho apoyo puede percibirse fácilmente en aquellas organizaciones que tengan una cultura fuerte, las cuales demuestran interés y apoyo a sus empleados.

Mantenimiento de la cultura organizacional

Una organización puede crear una cultura, pero debe saber cómo mantenerla viva a lo largo del tiempo a través de sus empleados; para ello debe llevar a cabo actividades para transmitirla, y así afianzar los valores culturales y la filosofía que heredaron los fundadores.

La cultura organizacional impacta en los procesos que llevan a cabo las empresas, pero Robbins sostiene que en algunos es más evidente, como los mencionados a continuación.

- El proceso de selección: Las empresas desean identificar y contratar a empleados que potencialmente puedan identificarse con la organización y sus prácticas, pero que a su vez sean capaces de lograr un desempeño exitoso poniendo en práctica su conocimiento, su capacidad y habilidades.

Cuando el reclutamiento es llevado a cabo por miembros internos de la organización, la decisión termina siendo tomada por aquellos cuyos valores y creencias son esencialmente consistentes con buena parte de los valores organizacionales.

Los canales de reclutamiento interno son una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto que se encuentra vacante en la organización, ya que los mismos están familiarizados con la empresa. Este tipo de políticas de promoción interna pueden “favorecer la motivación de los empleados y permite la fácil integración a la cultura organizacional” (Werther – Davis – Guzman, 2014).

Otro método utilizado por las empresas para contratar personal es mediante la utilización del recurso de Outsourcing, que consiste en contratar a una empresa especializada para que se encargue de la realización de determinados procesos con el objetivo de que la gerencia se encargue de cuestiones estratégicas (Administración de Recursos Humanos: gestión de capital Humano). En este caso al no ser miembros internos de la organización quienes toman las decisiones, las mismas pueden estar menos sesgadas, pero hay un mayor riesgo de que aquellos nuevos ingresantes no se identifiquen con los ideales y cultura de la compañía.

Acciones de la alta gerencia: las decisiones, los mensajes y las conductas de los directivos generan normas que influyen en la cultura de la organización (Robbins & Judge, 2009).

Métodos de socialización: la organización debe acompañar a quienes ingresan para facilitar su adaptación a las prácticas, expectativas y valores compartidos (Robbins & Judge, 2009).

La socialización permite que los nuevos integrantes comprendan los valores, las habilidades y las prácticas necesarias para desempeñar su puesto e integrarse a la organización (Robbins & Judge, 2009).

Proceso de socialización

Las organizaciones adecuan su proceso de selección de personal para contratar a aquellas personas que encajen en ella y puedan adaptarse a sus valores, normas y costumbres.

En los procesos de selección se procura identificar cierta compatibilidad entre los valores de los candidatos y los de la organización. Al mismo tiempo, la información que reciben los postulantes les permite evaluar ese ajuste antes del ingreso (Ritter, 2008).

Ritter (2008) sostiene que las personas recién incorporadas aún no conocen por completo la cultura de la empresa; por ello, la socialización resulta necesaria para facilitar su adaptación. Robbins y Judge (2009) describen tres etapas en este proceso:

- 1) Etapa previa al ingreso: El individuo llega a la organización con un conjunto de valores, actitudes y expectativas acerca del trabajo y la organización. El proceso de selección es un medio de vital importancia para informar a los candidatos acerca de la organización en su conjunto, pudiéndose destacar aspectos de la cultura relevantes. En caso de tratarse de grandes organizaciones y aquellas de alto perfil, los nuevos ingresantes llegan con ciertos prejuicios acerca de los empleados que trabajan allí.
- 2) Etapa de encuentro: al ingresar, la persona contrasta sus expectativas con la realidad del puesto, del equipo, de la jefatura y de la organización. El acompañamiento de colegas y responsables facilita el aprendizaje y el compromiso inicial (Robbins & Judge, 2009).
- 3) Etapa de metamorfosis: El objetivo de esta fase del proceso de socialización es resolver cualquier problema detectado en la etapa anterior, se busca que el empleado cambie o se ajuste al “puesto, al grupo de trabajo y a la organización” (Robbins, 2009). Este proceso de tres etapas finaliza en el momento en que los nuevos miembros de la organización hayan aceptado e internalizado las normas del grupo de trabajo y las de la organización. Es importante que sientan que sus colegas los valoran y confían en ellos.

Funciones de la cultura organizacional

Ritter (2008) identifica cuatro funciones principales de la cultura organizacional, que se desarrollan a continuación:

- Integración: Esta función tiene como objetivo asegurar el entendimiento de la cultura organizacional a través del consenso de los supuestos básicos de la misma, cómo pueden ser la forma que tienen los miembros de la organización en enternecerse o aquello que los une.

- **Coordinación:** En esta función se intenta coordinar los procedimientos correspondientes a la aplicación de normas y valores promulgados por la organización, los cuales impactan en la cultura. Las organizaciones buscan que sus miembros alineen sus comportamientos a los valores y objetivos de la organización. La coordinación busca darles a los miembros de la organización una mayor libertad en sus acciones y toma de decisiones.

A partir de esto se entiende que aquellas organizaciones con culturas más fuertes, con las cuales sus empleados se sientan identificados, delegarán más.

- **Motivación:** La cultura organizacional busca darle sentido al trabajo de la organización, por lo que puede ser de motivación para el logro de los mismos.
- **Identificación:** La identificación es aquella función que “hace de la cultura la personalidad de la organización”. Cada empresa posee personalidad propia, la cual se potencia cuando es reconocida por terceros ajenos a la organización o con la identificación por parte de sus propios miembros.

Transmisión de la cultura a los trabajadores

Lograr una gran cultura, reconocida por el capital humano y por el exterior, es un aspecto para celebrar de una organización.

Esta cultura impacta en los “procesos y formas de trabajar” (Hatum, 2017), por lo que la transmisión de esta es esencial para el buen desempeño organizacional.

Parte del desarrollo del personal de la empresa consiste en que logren llevar adelante proyectos de manera alineada con la cultura, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Son numerosas las herramientas utilizadas por las empresas para transmitir su cultura, pero como objeto de este trabajo de investigación decidimos destacar las siguientes:

- **Historias:** Las historias son utilizadas por las organizaciones con el objetivo de “anclar el presente con el pasado” (Robbins, 2009). Los empleados cuentan sus propias historias y

experiencias a los nuevos ingresantes, cómo lograron adaptarse durante los primeros días en el puesto, sus interacciones iniciales con compañeros y superiores, y sobre cuáles fueron sus primeras impresiones sobre la vida organizacional. También, hace referencia las leyendas, aquello que nadie sabe si es realmente cierto u ocurrió, los mitos de la organización y las anécdotas de los empleados más antiguos. En este caso las organizaciones podrían optar por desarrollarse

- Supuestos básicos: estos supuestos se refieren a aspectos que están sobreentendidos. Se basan en la realidad, el medio ambiente, las conductas y actitudes de las personas y su relación con los demás. Su influencia en el comportamiento de otros individuos es muy amplia.
- Rituales: Se hace referencia a aquellas actividades repetitivas que refuerzan los valores fundamentales de la organización.
- Símbolos: Los símbolos materiales son aquellos que comunican dentro de la organización, tanto a los trabajadores como a los agentes externos, el grado de igualdad que desea la alta gerencia al igual que los tipos de comportamientos que se consideran adecuados como ser conservador, autoritario, social, etc.
- Lenguaje: Muchas organizaciones suelen utilizar un lenguaje específico para que sus empleados se sientan parte de la empresa, se identifiquen con el grupo. Los nuevos ingresantes pueden sentirse abrumados ya que no entienden estas “palabras” utilizadas por sus compañeros, pero una vez asimilados, actúa como un elemento vital que une a los miembros de una cultura.
- Valores: Son aquellas creencias fundamentales considerablemente aceptadas por los miembros de la organización que sirven de guía para las acciones a llevar a cabo. Permiten que las personas de una organización se identifiquen con ella, siendo uno de los niveles más críticos para la “supervivencia organizacional” (Hatum, 2017)
- Onboarding: Este proceso, si es bien diseñado, permite a las empresas transmitir su cultura de la organización desde el primer momento.

- Culture Book: se trata de contar con un libro en el cual se encuentre información de la organización (misión, visión, conductas, entre otros). Es muy útil sobre todo para que los nuevos empleados puedan conocer más de la empresa y tener esa información a disposición.

Todas estas medidas en la era del teletrabajo deben ser adaptadas, los miembros de la organización ya no se encuentran en las oficinas por lo que la comunicación cambió.

Una parte sustancial de la cultura se construye mediante la interacción y la comunicación frecuente. En entornos remotos, la organización debe facilitar intercambios individuales y grupales que sostengan la comunidad de trabajo (The Adecco Group Institute, 2021).

Tipos de cultura organizacional

Ritter (2008) distingue cuatro tipos de cultura según su orientación y sus mecanismos de control. En la práctica, una organización puede combinar rasgos de más de un tipo.

- La cultura burocrática se enfoca en lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, etc. Los administradores suelen ocupar el rol de coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas. Las tareas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas y son conocidas por todos los miembros de la organización.
- La cultura de clan destaca la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, siendo importante el sentimiento de orgullo y pertenencia. Busca llegar más allá del intercambio entre el trabajo realizado y el salario obtenido.
- La cultura emprendedora se caracteriza por los altos riesgos, la innovación y la creatividad. Es flexible, por lo que permite una rápida reacción a los cambios del entorno. Aquellas organizaciones en donde se destaca este tipo de cultura alientan la iniciativa individual y la libertad de sus empleados.

- La cultura de mercado busca obtener metas medibles tanto en el ámbito financiero como en el de mercado. En este tipo de cultura, existe una relación contractual entre las partes, es por ello que la retribución que se obtenga va a ser en base a el desempeño.

Elementos de la cultura organizacional

Red cultural Como mencionamos anteriormente, la definición de cultura puede ser muy ambigua y extensa, y también lo son sus elementos. Dentro del significado de cultura se pueden extraer muchos conceptos, y en cuanto a sus partes nos vamos a centrar en las que consideramos más relevantes para nuestra investigación, que son aquellos componentes de la cultura que más se ven o se pueden ver afectados por la expansión del teletrabajo en las empresas.

Entre los modelos que describen los elementos culturales se encuentran las capas de Schein y la red cultural desarrollada por Gerry Johnson y Kevan Scholes. Para este trabajo se adopta la red cultural por su utilidad para observar prácticas, símbolos, rutinas y sistemas de control (Johnson & Scholes, 2006).

Con este modelo estudiamos diferentes elementos de una cultura organizacional que alimentan el paradigma de la cultura corporativa, aquellas características centrales que se relacionan con los comportamientos y nacen de elementos inconscientes.

Esta Red Cultural grafica aquellos elementos que se dan por sentado de la cultura en una empresa, que es el paradigma, y que varían enormemente dependiendo si la modalidad de trabajo es presencial o por el contrato teletrabajo.

Cada elemento de la Red es construido por todos los empleados, pero a su vez impactan en ellos, algunos de manera consciente y otros inconscientemente. Afectan su manera de trabajar, de comportarse y de socializar, cada una de estas partes hacen a la esencia de la cultura organizacional, formando a las creencias, expectativas y principios básicos que la componen. Uno de los objetivos de nuestra investigación y para lo que vamos a realizar el

trabajo de campo es observar cómo el teletrabajo afecta a los siguientes elementos de la cultura:

- Estructura de poder: indica cuales son los mecanismos mediante los que los individuos o grupos persuaden o inducen a otras a seguir cursos de acción. Estas fuentes de poder comúnmente se dan por la jerarquía en la estructura organizacional y el control de los recursos, donde los empleadores y gerentes son los que influyen fuertemente en las tareas de los empleados por ser quienes toman las decisiones más estratégicas y deciden con qué recursos cuentan las otras personas para realizar sus labores. Pero también muchas veces viene dado por el liderazgo o control del entorno humano, como el poder de negociación, donde son las características blandas de las personas los que ejercen influencia sobre otras.

Con la extensión del teletrabajo este elemento se ve afectado en que el poder se traslada a aquellas personas que poseen la capacidad de controlar las herramientas digitales que se utilizan en la organización, tales como una página web, intranet, aplicaciones o programas informáticos. Si bien siguen siendo en mayor medida los gerentes o jefes de un área los que ejercen el poder a través de sus decisiones, puede ocurrir que aquellas personas que sepan utilizar alguna herramienta digital o sean las que capaciten a otras en la nueva forma de trabajar, poseen más poder sobre otras.

- La estructura organizacional hace referencia a cómo son las relaciones dentro de una empresa, cuáles son los cargos importantes y si las decisiones organizacionales están centralizadas o no. Este elemento de la cultura muchas veces refleja a cargo de quien está la estrategia general de la empresa, de quien es responsabilidad; como así también muestra las cadenas de mando.

En cuanto al teletrabajo este no afecta en gran medida en el corto y mediano plazo a las estructuras organizacionales, ya que lo que este modifica es la forma de realizar las tareas en cada puesto y cómo estos interactúan, no en sí los puestos ni órdenes de jerarquía. Es por

esto que en nuestra investigación no ponemos tanto el foco en este elemento ya que no buscamos saber cómo el teletrabajo impacta en el largo plazo a las estructuras, además de la imposibilidad de saberlo dado que la expansión de esta modalidad ocurrió solamente un año atrás.

- Rutinas y rituales: este es uno de los elementos que más marcan la cultura organizacional, siendo una de las partes que siempre comentan las personas a la hora de destacar algo de su lugar de trabajo.

Las rutinas y rituales son aquellas actividades o sucesos específicos que se realizan en una empresa para poner énfasis en lo que se considera importante, es una forma de mostrar cómo se hacen las cosas en un lugar.

Estas actividades pueden ser tanto formales como informales, pueden ir desde charlas o reuniones que tienen los gerentes con sus colaboradores hasta celebraciones y fiestas fuera del horario laboral. Es muy claro que estas rutinas afectan el día a día de la organización, y son la exteriorización de las creencias más profundas de la empresa; analizando las actividades que se realizan se puede determinar qué es lo que la empresa considera fundamental que se realice y cuál es la forma en que quiere que actúen todos los trabajadores.

Con la extensión obligatoria del teletrabajo en muchas empresas aquellos rituales que se realizaban de manera presencial y tenían cierto grado de socialización se vieron notoriamente afectados, esto por la imposibilidad de realizarse debido al distanciamiento.

Una de las finalidades de nuestra investigación de campo en este trabajo va a ser conocer cómo esta nueva modalidad de teletrabajo afectó las rutinas y rituales, las motivaciones de los empleados que disfrutaban de estas actividades y como fueron reemplazadas aquellas que se vieron suspendidas.

- Historias: son hechos, acontecimientos o personalidades que marcaron a la empresa y que se transmiten entre los empleados de una organización, a recién contratados o a personas externas a la empresa.

Estas historias conforman, como en cualquier sociedad o sociedad, un papel importante en la transmisión de la identidad de la empresa. Destacan acontecimientos y personalidades importantes para la organización, algunas veces tiene que ver con el éxito y otras con el fracaso pasado.

Es un medio para decirle a la gente qué es lo que se considera importante en la organización. (Johnson & Scholes, 2006)

Estas historias en el nuevo contexto se transmiten de manera virtual, desde que se hace una entrevista de trabajo y se cuenta a que se dedica la empresa hasta charlas entre compañeros de trabajo en video llamadas. Pero si es muy probable que, si estas historias incluyen a un lugar o persona de la empresa, esta no pueda ser narrada con todos sus detalles.

- Sistemas de control: son donde se evalúa el rendimiento y el cumplimiento de los objetivos, ya sean individuales o grupales. Enfatizan lo que se considera importante supervisar en una organización.

Estos sistemas de evaluación suelen estar sujetos a recompensas a los individuos o equipos que tuvieron un rendimiento destacable o por encima de lo esperado. Pero deben confeccionarse con mucha atención ya que su efecto puede ser todo lo contrario al fin para que se creó.

Es posible muchas veces que estos sistemas de control y recompensa fomenten actitudes en los empleados que únicamente tienen como objetivo obtener la retribución, y no hacer un trabajo lo mejor posible. Estos sistemas pueden afectar el comportamiento individual de los empleados y provocar que tales conductas permanezcan dentro de la cultura de la empresa.

Como la mayoría de los otros elementos de esta red cultural, algunos sistemas de control pueden verse afectados por la modalidad de trabajo remoto, ya que los empleados al no encontrarse de manera personal en su oficina, no tienen nadie que pueda observar sus actividades.

En nuestra investigación de campo indagaremos entrevistando a empleados que trasladaron sus actividades de su oficina a su casa sobre cómo se modificaron estos sistemas de control para con su labor.

- Símbolos: este es un elemento fundamental en la red cultural, ya que muchos de los elementos de cultura están incluidos en este subgrupo y suelen ser la primera fuente de transmisión cultural que existen en las empresas.

Estos símbolos muchas veces son creados con un objetivo, como mostrar jerarquía, formas de organizarse o influir en el pensamiento y comportamiento de las personas. Pero lo que caracteriza a este elemento de la cultura, es que a medida que pasa el tiempo ya se toman y aceptan de forma inconsciente, siendo muy difíciles de identificar, y mucho más, de modificar.

Y a su vez este elemento de la cultura abarca a los anteriores, ya que se reconoce que muchos elementos de la red son simbólicos, en cuanto que transmiten mensajes más allá de su propósito funcional.

Las rutinas, los sistemas de control y de recompensas, y las estructuras, son simbólicas (Johnson & Scholes, 2006).

Dentro de este subgrupo se encuentran muchos elementos tangibles e intangibles de la empresa, como la organización de las oficinas, los sectores de ocio y descanso dentro de la empresa, el logotipo, nombre de cargos y todo lo que está en relación con la parte visual de las organizaciones. Pero muchos de estos elementos podían encontrarse en la anterior manera de trabajar, la presencial.

Actualmente con el teletrabajo muchos de estos símbolos dejaron de manifestarse y fueron reemplazados por otros. Todos estos elementos de la red son los que consideramos como base a la hora de describir los valores compartidos de la organización, y son los que en mayor o menor medida generan el sentido de pertenencia de los empleados en las empresas. Nuestro desafío en la investigación de campo va a ser identificar y entender cuáles fueron los nuevos símbolos que surgieron con esta nueva modalidad de trabajo y como los anteriores se modificaron.

Estado del arte

El presente estado del arte reúne literatura académica, informes institucionales y datos laborales recientes sobre los efectos del teletrabajo y del trabajo híbrido en la cultura organizacional. Se entiende por cultura organizacional el conjunto de valores, normas, prácticas, símbolos, hábitos de comunicación, modos de liderazgo y sentidos compartidos que orientan la conducta de los integrantes de una organización.

La tesis se ubica en una problemática actual: luego de la expansión forzada del teletrabajo durante la pandemia, muchas organizaciones no volvieron completamente al modelo presencial, sino que adoptaron modalidades híbridas, flexibles o remotas. Esto genera una tensión entre flexibilidad laboral y reproducción cultural: la cultura ya no se transmite únicamente en la oficina, sino mediante liderazgos, rituales digitales, comunicación asincrónica, reuniones presenciales selectivas, onboarding estructurado y sistemas de gestión por objetivos.

Pregunta orientadora del estado del arte

¿Cómo afecta el teletrabajo a la cultura organizacional, el sentido de pertenencia, el compromiso y la transmisión de valores dentro de las empresas?

La evidencia disponible sugiere que el efecto no es lineal. Depende de variables mediadoras: calidad del liderazgo, frecuencia y propósito de la presencialidad, madurez digital, claridad de objetivos, diseño de comunicación, autonomía, confianza, mecanismos de integración y etapa del ciclo laboral del trabajador.

Principales enfoques teóricos

- ***Cultura organizacional***

Desde una perspectiva organizacional, la cultura no se limita a declaraciones formales de misión y valores. Se expresa en prácticas cotidianas, criterios de decisión, estilos de

comunicación, rituales, historias compartidas, reconocimiento, liderazgo y formas de resolver conflictos. En el teletrabajo, estos elementos deben ser explícitamente diseñados porque disminuyen los aprendizajes por observación y la socialización informal.

- ***Sentido de pertenencia***

El sentido de pertenencia se vincula con sentirse parte de un colectivo, compartir objetivos y percibir reconocimiento dentro de la organización. En entornos remotos puede debilitarse por aislamiento, menor interacción casual y vínculos más transaccionales. Sin embargo, también puede fortalecerse cuando la organización ofrece autonomía, confianza, flexibilidad y comunicación clara.

- ***Compromiso organizacional***

El compromiso combina identificación con la organización, permanencia deseada y disposición a contribuir. Los estudios recientes muestran un resultado mixto: el trabajo remoto puede aumentar compromiso por flexibilidad, pero también elevar soledad o estrés si hay sobrecarga digital o mala coordinación.

- ***Liderazgo y confianza***

La literatura reciente coincide en que el liderazgo es una variable crítica. En el modelo presencial, parte del control se apoyaba en la presencia física. En el teletrabajo, la gestión requiere confianza, objetivos medibles, seguimiento no invasivo, feedback frecuente y habilidades de comunicación digital.

- ***Modelo híbrido como punto de equilibrio***

El modelo híbrido aparece como una alternativa que combina ventajas: mantiene flexibilidad y reduce costos de traslado, pero conserva espacios presenciales para innovación, socialización, aprendizaje, mentoría y construcción simbólica de cultura.

Hipótesis

El teletrabajo dificulta la transmisión de los valores organizacionales y la generación de sentido de pertenencia en la empresa, debido a la reducción de la interacción presencial, la pérdida de instancias informales de socialización y la menor exposición directa a la cultura corporativa, lo que debilita los mecanismos de identificación e integración de los empleados con la organización.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la influencia del teletrabajo en la cultura organizacional, con énfasis en el sentido de pertenencia y en la transmisión de valores entre los colaboradores.

Objetivos específicos

- Identificar los elementos de la cultura organizacional modificados por la implementación del teletrabajo.
- Comparar el sentido de pertenencia de los colaboradores entre las modalidades remota, híbrida y presencial.
- Determinar la incidencia de la comunicación, el liderazgo, la interacción social y las herramientas digitales en la cohesión cultural.
- Evaluar las estrategias utilizadas por la organización para preservar la cultura y el compromiso en entornos de trabajo remoto.

Metodología

La presente investigación se desarrollará mediante un enfoque cualitativo de tipo documental, orientado a analizar los efectos del teletrabajo en la cultura organizacional a partir de información producida por diferentes autores, organismos públicos, instituciones académicas y entidades especializadas.

El estudio se basará principalmente en la recopilación, selección, comparación e interpretación de datos provenientes de investigaciones previas. De este modo, se buscará identificar coincidencias, diferencias y tendencias relacionadas con la influencia del teletrabajo sobre la comunicación interna, el sentido de pertenencia, la transmisión de valores, el liderazgo, la motivación y las relaciones laborales.

Complementariamente, podrán utilizarse datos cuantitativos secundarios, como porcentajes, indicadores, encuestas y estadísticas elaboradas por organismos especializados. Por esta razón, la investigación podrá definirse como de enfoque predominantemente cualitativo, con apoyo de información cuantitativa secundaria.

Desarrollo

Este apartado reúne el desarrollo analítico del trabajo: la evidencia empírica reciente, el contexto argentino y latinoamericano, los gráficos, la matriz comparativa de antecedentes y las dimensiones de impacto sobre la cultura organizacional.

Evidencia empírica reciente

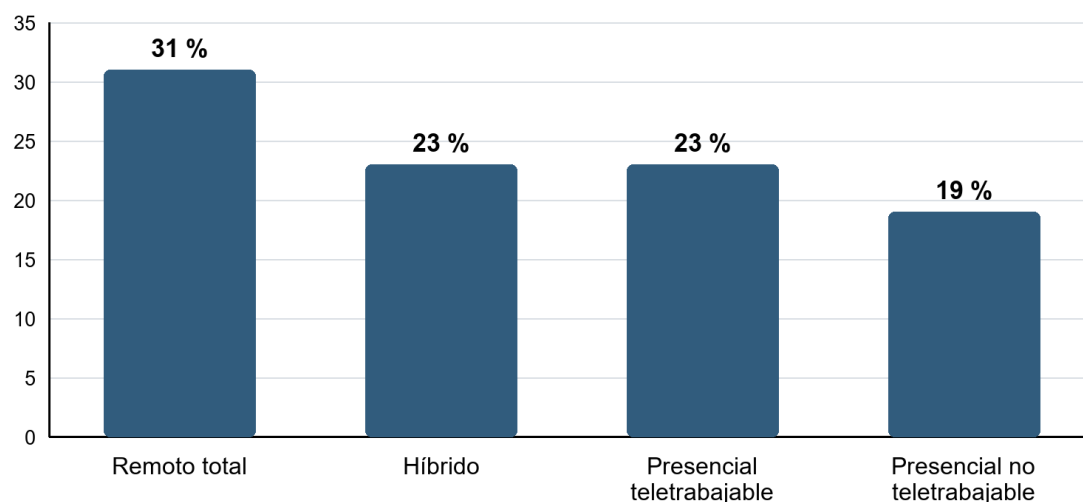
Compromiso laboral según modalidad

Gallup, Inc. (2025) informa que, a nivel global, los trabajadores totalmente remotos presentan un nivel de compromiso declarado del 31 %, frente al 23 % en la modalidad híbrida, el 23 % entre presenciales con tareas teletrabajables y el 19 % entre presenciales con

tareas no teletrabajables. Este resultado contradice la idea simplificada de que la presencialidad siempre genera mayor compromiso.

Figura 1

Compromiso laboral según modalidad de trabajo



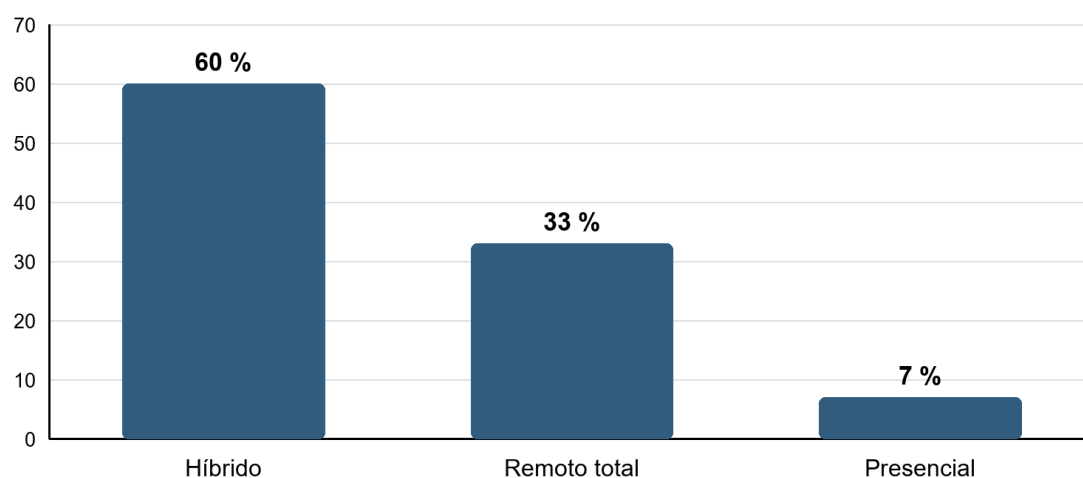
Nota. Elaboración propia con base en Gallup, Inc. (2025).

Preferencia por esquemas híbridos

Entre los trabajadores de Estados Unidos con puestos teletrabajables, seis de cada diez prefieren un esquema híbrido, cerca de un tercio elige el trabajo totalmente remoto y menos del 10 % prefiere la presencialidad completa (Gallup, Inc., s. f.).

Figura 2

Preferencia de modalidad en puestos teletrabajables de Estados Unidos



Nota. Elaboración propia con base en Gallup, Inc. (s. f.).

Evidencia experimental: retención y desempeño

Bloom et al. (2024) analizaron un ensayo aleatorizado de seis meses con 1.612 empleados de una empresa tecnológica china. El trabajo híbrido mejoró la satisfacción laboral y redujo las renunciaciones aproximadamente en un tercio, sin afectar negativamente las evaluaciones de desempeño ni las promociones durante los dos años posteriores. El hallazgo muestra que la flexibilidad puede ser compatible con los resultados organizacionales cuando existe un diseño de trabajo adecuado.

Riesgo de soledad y debilitamiento del vínculo social

El beneficio de la flexibilidad convive con riesgos culturales. Gallup, Inc. (2024) informó que el 25 % de los empleados totalmente remotos se sentía solo, frente al 16 % de quienes trabajaban de manera presencial. Esto no implica que el teletrabajo sea negativo por naturaleza, sino que la organización debe crear dispositivos de integración, comunicación informal y acompañamiento.

Persistencia global del trabajo desde el hogar

Aksoy et al. (2025) muestran que, en el panel comparable de 23 países, el promedio de trabajo desde el hogar entre empleados con educación superior se estabilizó cerca de un día por semana desde 2023 hasta inicios de 2025; la ola más reciente de la encuesta abarcó 40 países. Para Estados Unidos, Buckman et al. (2025) estiman que el trabajo desde el hogar representaba aproximadamente una cuarta parte de las jornadas laborales pagas.

Contexto argentino y latinoamericano

En América Latina, la OIT señaló que el teletrabajo permitió la continuidad de actividades económicas durante la crisis sanitaria, pero también expuso desafíos regulatorios, de desconexión digital, seguridad y salud, equipamiento, brechas de conectividad, informalidad y desigualdad sectorial. Estos factores son importantes para una tesis argentina

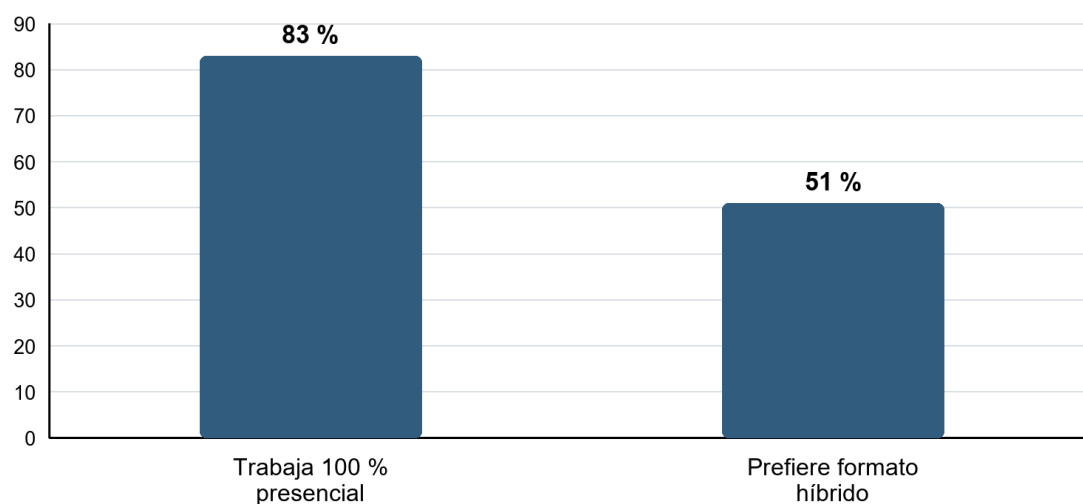
porque la cultura organizacional no se analiza en abstracto: depende del marco laboral, tecnológico y socioeconómico.

En Argentina, la Ley 27.555 estableció presupuestos mínimos para el contrato de teletrabajo, incluidos el derecho a la desconexión, la reversibilidad, las tareas de cuidado y la provisión de elementos de trabajo. En julio de 2026 la norma continúa vigente, aunque la Ley 27.802 dispuso su derogación a partir del 1 de enero de 2027. Mientras tanto, las empresas que aplican teletrabajo deben mantener actualizado el registro administrativo correspondiente (Ley 27.555, 2020; Ley 27.802, 2026; Ministerio de Capital Humano, s. f.).

Una encuesta en línea de Randstad Argentina (2025) informó que el 83 % de las personas argentinas consultadas trabajaba de forma totalmente presencial, mientras que el 51 % señaló el esquema híbrido como modalidad ideal. Debido a que no se publicó el tamaño de la submuestra argentina, estos resultados deben interpretarse como datos de la encuesta y no como una estimación oficial de toda la población.

Figura 3

Resultados de una encuesta sobre modalidad laboral en Argentina



Nota. Elaboración propia con base en una encuesta en línea de Randstad Argentina (2025).

Matriz comparativa de antecedentes

Tabla 1

Síntesis de estudios y antecedentes recientes

Autor / fuente	Año	Objeto de estudio	Hallazgos relevantes para la tesis
Bloom, Han y Liang / Nature	2024	Ensayo aleatorizado sobre trabajo híbrido en empresa tecnológica	El híbrido mejora satisfacción y reduce renuncias en torno a un tercio, sin deteriorar desempeño ni promociones.
Gallup, Inc. - State of the Global Workplace	2024-2025	Compromiso, bienestar y modalidad de trabajo	El remoto total muestra mayor compromiso, pero también mayores tensiones emocionales y riesgo de soledad.
Gallup, Inc. - Global Indicator: Hybrid Work	s. f.	Preferencias de trabajadores de Estados Unidos con puestos teletrabajables	La mayoría prefiere esquemas híbridos; la presencialidad total es minoritaria entre puestos teletrabajables.
Aksoy, Barrero, Bloom, Davis, Dolls y Zarate / PNAS	2025	Panel comparable de 23 países y última ola con 40 países	El promedio se estabilizó cerca de un día semanal desde 2023 entre trabajadores con educación superior.
Buckman, Barrero, Bloom y Davis / NBER	2025	Medición del trabajo desde el hogar en Estados Unidos	El trabajo desde el hogar representaba aproximadamente una cuarta parte de las jornadas pagas.
OIT América Latina y Caribe	2021	Teletrabajo, regulación y condiciones laborales regionales	El teletrabajo permitió continuidad laboral, pero exige políticas de desconexión, seguridad, equipamiento e igualdad de acceso.
Argentina.gob.ar / Leyes 27.555 y 27.802	2020-2026	Marco normativo argentino del contrato de teletrabajo	La Ley 27.555 continúa vigente en 2026, pero será derogada desde el 1 de enero de 2027 por la Ley 27.802; durante la transición se mantiene el registro administrativo.
Randstad Argentina	2025	Modalidades reales y preferencias laborales en Argentina	En la encuesta, el 83 % trabajaba de forma presencial y el 51 % consideraba ideal un esquema híbrido.

Nota. Síntesis de antecedentes elaborada a partir de las fuentes indicadas en la primera columna.

Dimensiones de impacto sobre la cultura organizacional

Comunicación interna: El teletrabajo reduce conversaciones espontáneas y obliga a formalizar canales, normas de respuesta, reuniones breves y comunicación asincrónica. La cultura se vuelve más dependiente de la calidad de los mensajes escritos y de la claridad de prioridades.

Socialización y transmisión de valores: La incorporación de nuevos empleados es una de las áreas más sensibles. Sin presencialidad o mentoría explícita, disminuye el aprendizaje por observación. La organización debe diseñar onboarding, encuentros presenciales selectivos y espacios de intercambio.

Liderazgo: El liderazgo pasa de controlar presencia a gestionar resultados. La confianza, el feedback, la empatía y la coordinación son más importantes que la supervisión visual.

Sentido de pertenencia: Puede debilitarse si el trabajador se siente aislado o invisible. Puede fortalecerse si la flexibilidad es percibida como confianza y reconocimiento.

Clima laboral: El teletrabajo mejora equilibrio vida-trabajo y autonomía, pero puede aumentar fatiga digital, superposición de horarios y dificultades de desconexión.

Innovación y aprendizaje informal: La creatividad colectiva puede verse afectada si no existen momentos de intercambio sin agenda estricta. El modelo híbrido puede reservar la presencialidad para actividades colaborativas de alto valor.

Equidad y segmentación: Puede aparecer una cultura de dos velocidades: quienes asisten a la oficina tienen mayor visibilidad y quienes trabajan remoto pueden quedar fuera de redes informales de poder.

Discusión crítica

El estado del arte muestra una tensión central: el teletrabajo mejora autonomía, satisfacción, conciliación y retención, pero debilita ciertos mecanismos tradicionales de cultura organizacional basados en presencia, contacto informal y aprendizaje tácito. Por eso, el debate actual ya no se formula como “teletrabajo sí o no”, sino como “qué diseño organizacional permite sostener cultura, desempeño y bienestar en contextos flexibles”.

La evidencia más sólida favorece el modelo híbrido planificado. El híbrido permite aprovechar la flexibilidad y, a la vez, reservar la presencialidad para actividades con valor cultural: reuniones estratégicas, integración de equipos, mentoría, innovación, evaluación de proyectos, celebración de logros y construcción de confianza.

El teletrabajo afecta más negativamente a la cultura cuando se implementa como simple traslado del trabajo presencial al hogar, sin rediseñar procesos. En esos casos aparecen

problemas de aislamiento, comunicación fragmentada, exceso de reuniones, debilitamiento de pertenencia, pérdida de identidad compartida y percepción de inequidad entre empleados remotos y presenciales.

Vacancias de investigación

Faltan estudios empíricos argentinos que relacionen directamente teletrabajo, cultura organizacional y sentido de pertenencia por sector económico.

Hay escasa evidencia longitudinal sobre cómo evoluciona la cultura después de varios años de modalidad híbrida.

Se requiere analizar diferencias generacionales, especialmente entre trabajadores jóvenes que ingresan al mercado laboral en entornos remotos.

Falta estudiar el rol de mandos medios, que son quienes traducen la cultura formal en prácticas cotidianas.

Se necesitan indicadores concretos para medir cultura en entornos híbridos: pertenencia, confianza, comunicación, reconocimiento, participación y aprendizaje.

Síntesis integradora del desarrollo

La evidencia actual indica que el teletrabajo y el trabajo híbrido llegaron a una etapa de estabilización. Las organizaciones ya no discuten únicamente la emergencia sanitaria, sino la sostenibilidad cultural de nuevas formas de trabajo. El principal hallazgo es que la cultura organizacional puede sostenerse en contextos remotos o híbridos, pero no de manera automática.

El modelo híbrido aparece como la opción con mayor respaldo empírico, porque combina flexibilidad, satisfacción y retención con oportunidades de interacción presencial. No obstante, su éxito depende de que la empresa defina reglas claras, objetivos medibles,

espacios de encuentro, canales de comunicación, prácticas de reconocimiento y políticas de desconexión.

En Argentina, la baja adopción relativa del teletrabajo y la preferencia creciente por esquemas híbridos abren un campo de investigación relevante: analizar si la cultura organizacional de las empresas argentinas está preparada para pasar de una lógica de control presencial a una lógica de confianza, resultados e integración deliberada.

Conclusión

El teletrabajo modifica los mecanismos mediante los cuales se construye y transmite la cultura organizacional. La menor interacción presencial puede debilitar la socialización informal, la identificación colectiva y el sentido de pertenencia; sin embargo, la evidencia revisada muestra que esos efectos no son inevitables y dependen del diseño de la modalidad, la calidad del liderazgo y la claridad de la comunicación.

En consecuencia, el modelo híbrido planificado aparece como una alternativa capaz de combinar flexibilidad con instancias presenciales de integración, aprendizaje y reconocimiento. Para sostener la cultura en entornos flexibles, las organizaciones deben establecer objetivos claros, canales de comunicación, prácticas de confianza, políticas de desconexión y espacios deliberados de encuentro. De este modo, el teletrabajo puede incorporarse a la identidad organizacional sin deteriorar el compromiso de los colaboradores.

Referencias

- Abravanel, H. (1992). Cultura organizacional y autoridad simbólica. En *Cultura organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos* (pp. 38–71). Legis Editores.
- Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2025). The global persistence of work from home. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 122(27), Article e2509892122. <https://doi.org/10.1073/pnas.2509892122>
- Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021). *¿Qué dice la fuerza laboral sobre el futuro del trabajo remoto?* McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work/es-ES>
- Banco Central de la República Argentina. (2021, 21 de mayo). *Informe de Política Monetaria (IPOM): Segundo trimestre de 2021*. <https://www.bcra.gob.ar/publicaciones/informe-de-politica-monetaria-ipom-mayo-de-2021/>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925.
<https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Buckman, S. R., Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2025). *Measuring work from home* (NBER Working Paper No. 33508). National Bureau of Economic Research.
<https://doi.org/10.3386/w33508>
- Canal AR. (2009). *Gripe A, un antes y un después en el teletrabajo*. Canal AR.
<https://www.canal-ar.com.ar/7691-Gripe-A-un-antes-y-un-despues-en-el-Teletrabajo.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana.

Chiesa, J. P. (2021). *El contrato de teletrabajo: Su historia, la reglamentación y la vigencia.*

Un modelo necesario. SAIJ. <http://www.saij.gob.ar/DACF210025#CT004>

CIPPEC. (2020). *Evaluando las oportunidades y los límites del teletrabajo en Argentina en tiempos del COVID-19.* <https://www.cippec.org/publicacion/evaluando-las-oportunidades-y-los-limites-del-teletrabajo-en-argentina-en-tiempos-del-covid-19/>

CIPPEC. (2021). *El teletrabajo en Argentina: La pandemia del COVID-19 y lo que viene después.* <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2021/05/203-DT-ADE-El-teletrabajo-en-Argentina-Albrieu-Allerand-y-de-la-Vega-mar....pdf>

Delfino, A. (2020). La irrupción del teletrabajo y el eterno retorno al debate sobre la regulación del tiempo de trabajo. *Temas y Debates*, 40(supl. 1), 215–224.

Dilts, R. (2016). *Nueva generación de emprendedores.* El Grano de Mostaza Ediciones.

Gallup, Inc. (2024). *State of the global workplace: 2024 report.*

<https://www.gallup.com/file/workplace/645608/state-of-the-global-workplace-2024-download.pdf>

Gallup, Inc. (2025). *State of the global workplace: 2025 report.*

<https://www.gallup.com/file/workplace/659528/state-of-the-global-workplace-2025-download.pdf>

Gallup, Inc. (s. f.). *Global indicator: Hybrid work.* Recuperado el 22 de julio de 2026, de

<https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx>

Grant Thornton. (2020). *Home office en Argentina, pre y post COVID.* Grant Thornton

Argentina. <https://www.grantthornton.com.ar/Perspectivas/articulos-y-publicaciones/coronavirus-folder/ho-argentina/>

Hatum, A. (2017). *Alineando la organización: Estrategia y prácticas de recursos humanos para managers.* Granica.

Hipotecario Seguros. (2021). *Características del teletrabajo en Argentina*.

<https://hipotecarioseguros.com.ar/blog/nota/caracteristicas-del-teletrabajo-en-argentina>

IAE Business School. (2025, septiembre). *Regreso a las oficinas: Encuesta evaluó el impacto real del teletrabajo en la productividad*. <https://www.iae.edu.ar/2025/09/regreso-a-las-oficinas-encuesta-evaluo-el-impacto-real-del-teletrabajo-en-la-productividad/>

Johnson, G., & Scholes, K. (2006). *Dirección estratégica*. Prentice Hall.

Joric, C. (2020). El teletrabajo no nació con el coronavirus: La larga historia de una realidad que parece nueva. *La Vanguardia*. https://www.clarin.com/mundo/teletrabajo-nacio-coronavirus-larga-historia-realidad-parece-nueva_0_xK7vH62Ez.html

La Nación. (2020). ¿Está la economía argentina preparada para el teletrabajo? *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/esta-la-economia-argentina-preparada-para-el-teletrabajo-nid2345911/>

Ley 27.555 de 2020. Régimen legal del contrato de teletrabajo. *Boletín Oficial de la República Argentina*, 14 de agosto de 2020, n.º 34.450, p. 3. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/341093/texto>

Ley 27.802 de 2026. Ley de Modernización Laboral. *Boletín Oficial de la República Argentina*, 6 de marzo de 2026, n.º 35.865, p. 4. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27802-423680/texto>

Maurizio, R. (2021, julio). *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe (Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021, Nota técnica)*. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf

McKinsey & Company. (2025). *Returning to the office: Focus more on practices and less on the policy.*

Microsoft WorkLab. (s. f.). *Work Trend Index: Informes sobre trabajo híbrido, colaboración digital y cultura laboral.*

Ministerio de Capital Humano. (s. f.). *Registro de Teletrabajo.* Argentina.gob.ar. Recuperado el 22 de julio de 2026, de <https://www.argentina.gob.ar/servicio/registro-de-teletrabajo>

Morgan, K. (2021). *Covid-19: Por qué tanta gente ha perdido interés en su trabajo (y qué hacer para volver a "encender la chispa")*. BBC News.

https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-58404009?at_medium=RSS&at_campaign=KARANGA

Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. J. (1976). *The telecommunications-transportation tradeoff: Options for tomorrow.* John Wiley & Sons.

Organización Internacional del Trabajo. (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo.*

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf

Randstad Argentina. (2025, 13 de agosto). *El 83 % de los argentinos trabaja 100 % presencial, aunque la mitad prefiere un formato híbrido.*

<https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/83-los-argentinos-trabaja-100-presencial-la-mitad-prefiere-hibrido/>

Real Academia Española. (s. f.). Teletrabajo. En *Diccionario de la lengua española.*

<https://dle.rae.es/teletrabajo>

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: Gestión y comunicación.* Editorial Diarcom.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional (13.ª ed.).* Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional (17.ª ed.).* Pearson.

- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza & Janés.
- Schiff, F. W. (1979, 2 de septiembre). Working at home can save gasoline. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1979/09/02/working-at-homecan-save-gasoline/ffa475c7-d1a8-476e-8411-8cb53f1f3470/>
- Schteingart, D., Kejsefman, I., & Pesce, F. (2021, mayo). *Evolución del trabajo remoto en Argentina desde la pandemia (Documento de Trabajo N.º 5)*. Centro de Estudios para la Producción XXI, Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/05/dt_5_-_evolucion_del_trabajo_remoto_en_argentina_desde_la_pandemia_1.pdf
- The Adecco Group Institute. (2021). *Mantener viva la cultura de la empresa en casa*.
<https://www.adeccoinstitute.es/articulos/mantener-viva-la-cultura-de-la-empresa-en-casa/>
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice Hall.
- Vocos, F., & Martínez, O. A. (2004). *Teletrabajo: ¿Otro canto de sirenas?*
<http://www.tel.org.ar/spip/download/teletrabajo.pdf>
- Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión de capital humano (7.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.