



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# EL IMPACTO DEL TRABAJO EN REMOTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Autora: Victoria López de Sagredo Gallego

Directora: Verónica Fernández-Trapa Díaz-Obregón

MADRID | Abril, 2021

## **Resumen**

Existen empresas, en su mayoría tecnológicas, en las que la totalidad de la plantilla trabaja en remoto. Con el Covid-19 muchas empresas se han visto obligadas a dar este paso, que supone una transformación cultural grande y de procesos internos. En este trabajo he tratado de analizar el fenómeno que ya existía, con sus mejores prácticas, para adaptar una cultura presencial a no presencial, y así poder descubrir los desafíos y oportunidades que genera.

**Palabras clave:** cultura, teletrabajo, empresa, tecnología, flexibilidad

## **Abstract**

*There are companies, mostly technological, in which the entire workforce is based remotely. Since Covid-19, many firms have been forced to take this step, which involves a major cultural and internal process transformation. In this paper I have tried to analyse the phenomenon that already existed, with its best practices, as well as the necessary measures to adapt a presence-based culture to a virtual one, in order to discover the challenges and opportunities it generates.*

**Keywords:** culture, telework, enterprise, technology, flexibility

## Índice

1.	Introducción.....	3
1.1.	Descripción y justificación del tema.....	3
1.2.	Objetivos del trabajo y metodología.....	4
2.	Cultura organizacional .....	5
2.1	Concepto y características.....	5
2.2	Tipos .....	6
2.3	Dimensiones .....	8
3.	Análisis de empresas tecnológicas y españolas .....	11
3.1	Zapier.....	11
3.1.1.	Trayectoria .....	11
3.1.2.	Cultura y valores.....	11
3.1.3.	Nuevos perfiles de trabajadores.....	13
3.2.	Automatic .....	14
3.2.1.	Trayectoria .....	14
3.2.2.	Cultura y valores.....	14
3.2.3.	Nuevos perfiles de trabajadores.....	18
3.3.	InVision .....	20
3.3.1.	Trayectoria .....	20
3.3.2.	Cultura y valores.....	20
3.3.3.	Nuevos perfiles de trabajadores.....	21
3.4.	<i>Empresa española 1: Repsol</i> .....	22
3.4.1.	Trayectoria .....	22
3.4.2.	Cultura y valores.....	23
3.4.3.	Nuevos perfiles de trabajadores.....	26
3.5.	<i>Empresa española 2: Iberdrola</i> .....	27
3.5.1.	Trayectoria .....	27
3.5.2.	Cultura y valores.....	27
3.5.3.	Nuevos perfiles de trabajadores.....	29
3.7	Objetivos .....	30
4	Covid-19.....	32
4.1.	Influencia del teletrabajo en la cultura organizacional .....	32
4.2.	Limitaciones y Oportunidades.....	32
5	Conclusiones.....	37
6	Bibliografía.....	40

## **1. Introducción**

### **1.1. Descripción y justificación del tema**

En este Trabajo de Fin de Grado pretendo averiguar los factores que ayudan a implantar una cultura organizacional con éxito cuando los trabajadores están a distancia y no trabajan desde el centro de establecimiento de la compañía.

También analizaré las oportunidades y limitaciones que va a generar esta nueva figura del teletrabajo a las empresas españolas ya que esta modalidad de trabajo ha crecido notablemente en España desde la pandemia del Covid-19. Según los datos de INE, el porcentaje de la plantilla que utiliza el teletrabajo antes del estado de alarma era de 32.1% lo que ha aumentado al 49,7 % durante el estado de alarma, un crecimiento del 17,6% en la nación. <sup>1</sup>Por tanto, hace un año el número de trabajadores a distancia era muy bajo, pero desde la llegada del coronavirus al país, el cual provocó que las empresas adoptaran el teletrabajo por necesidad y obligación del gobierno se está convirtiendo cada vez más frecuente esta modalidad.

Este hecho va a suponer nuevos retos para las empresas, las cuales se están viendo obligadas a reconsiderar su forma de actuar, ya que, si ya era complejo transmitir los valores, normas, objetivos, en definitiva, el funcionamiento y estructura organizacional de la empresa, a ello, hay que sumarle el desafío del trabajo en remoto. Más aún, en algunos casos incluso el proceso de selección de personal se hará de manera telemática por lo que no se va a tener la oportunidad de conocer personalmente al candidato, ni viceversa. Por tanto, si no se adapta una nueva estrategia para transmitir la cultura organizacional se convierte más complejo que los integrantes de la empresa, especialmente las nuevas incorporaciones, se sientan identificados con la misma.

Este tema es de gran interés para mí, porque la nueva modalidad de trabajo en remoto es, y tengo claro que será cada vez más solicitada en las organizaciones por los empleados

---

<sup>1</sup> Porcentaje de establecimientos que utilizan el teletrabajo. Sectores de actividad. (2021). Recuperado el 21 de febrero de 2021 de <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/COVID/ice/p01/10/&file=01007.px#!tabs-tabla>

de diversos sectores. A pesar de su reciente implantación en España, las distintas organizaciones deberán encontrar la forma de adoptar esta modalidad como práctica cotidiana o, en su defecto, como opción voluntaria, respondiendo a las necesidades personales y profesionales de cada uno de sus empleados. Tras la aparición del trabajo a distancia, las organizaciones se enfrentan a la compleja tarea de adaptarse al cambio y amoldarse al teletrabajo, sin perder de vista la cultura organizacional, elemento vital en cualquier organización.

## **1.2.Objetivos del trabajo y metodología**

A lo largo de la elaboración de este trabajo, desarrollaré conceptos clave de la cultura organizativa, características del trabajo en remoto que pueden afectar a la cultura de la empresa, tratando de relacionar el uso de esta modalidad con el sentido de pertenencia a las compañías. Y, finalmente, trataré de analizar qué aspectos de la cultura organizativa pueden verse afectados por el uso del trabajo en remoto.

Estos objetivos pretendo alcanzarlos con el análisis de empresas tecnológicas que tienen años de experiencia en este campo, ya que desde su origen tienen a la totalidad o a parte de su plantilla teletrabajando y a pesar de ello han conseguido implantar su cultura organizacional en los trabajadores. Igualmente analizaré empresas españolas que llevan años implantando el teletrabajo, pero no con respecto a la totalidad de la plantilla, con el fin de observar qué aspectos son importantes para reforzar la cultura de una empresa.

## **2. Cultura organizacional**

### **2.1 Concepto y características**

Existen múltiples definiciones de cultura organizacional, principalmente porque existen diversos conceptos sobre el término cultura puesto que todavía no se ha llegado a un consenso. Ello, a pesar de que el interés por el estudio del presente tema surgiera en 1979 a partir de las investigaciones de Pettigrew, el cual definió la cultura como *“El sistema de esos significados aceptados pública y colectivamente que operan para un grupo determinado en un momento dado. Este sistema de términos, formas, categorías e imágenes interpreta la propia situación de un individuo para sí mismo”* (Petigrew, ,1979, p.574).

Otro ejemplo de la noción de cultura es la definición de O'Reilly y Chatman, 1996 *"un conjunto de normas y valores que son ampliamente compartidos y fuertemente sostenidos en toda la organización"*.

Como se puede observar, estas definiciones van a recalcar como elementos claves a los valores y creencias, es decir, a los elementos implícitos, bien es cierto que también hay que tener en cuenta el contenido más visible, pero la esencia de la cultura organizativa se caracteriza por ser implícita, invisible e informal.

Schein (1985) propone una definición multinivel del contenido de la cultura, la cual consiste en creencias y valores compartidos establecidos por los líderes y luego comunicados y reforzados a través de diversos métodos, lo que en última instancia da forma a las percepciones, los comportamientos y la comprensión de los empleados.

La cultura organizativa establece el contexto de todo lo que hace una empresa. Dado que los sectores y las situaciones varían considerablemente, no existe un modelo de cultura único que satisfaga las necesidades de todas las organizaciones. Una de las claves del éxito de una organización es tener una cultura basada en un conjunto de creencias fuertemente arraigadas y ampliamente compartidas que se apoyan a su vez en la estrategia y la estructura.

Desde mi punto de vista, y como se percibe en las distintas empresas analizadas, los empresarios van a tener un papel fundamental en la perpetuación de una cultura sólida, empezando por la contratación y selección de candidatos que compartan las creencias de la organización para que puedan prosperar en esa cultura.

Sin embargo, no se trata de algo tan sencillo, el trabajo de las organizaciones no se acaba ahí, sino que deben desarrollar programas de orientación, formación y gestión para los trabajadores que describan y refuercen los valores fundamentales de la organización, garantizando de esta manera que los trabajadores van a poder identificar la cultura de la compañía. Es a partir de esta identificación de la cultura cuando los trabajadores podrán empezar a actuar conforme a ella, teniendo en cuenta que la cultura vivida no es la que está escrita en el protocolo, sino la que experimentarán en el día a día por lo que se debe implementar constantemente.

En el caso de los trabajadores a distancia, se convierte en una situación más compleja porque hay que utilizar distintas herramientas para poder percibir y reconocer adecuadamente a los empleados que realmente encarnan los valores porque los hayan identificado, pero solo así los empleados sabrán cómo quiere la empresa que respondan ante cualquier situación. Además, las organizaciones deben establecer métodos de recompensa o valoración a los trabajadores por demostrar los valores de la organización.

## **2.2 Tipos**

Al profundizar en el análisis de la cultura organizativa, se hace necesario establecer divisiones entre los distintos tipos. Según el enfoque de Hofstede, una de las figuras clave más importante de la cultura organizacional, dividimos la cultura organizacional en cuatro temas diferentes, en función de lo que se está discutiendo. Esta perspectiva del autor nos ayuda a entender que conceptos hay que distinguir en el caso de que queramos modificar una cultura organizacional.

### **1. La cultura óptima**

Se trata de la cultura organizativa que mejor apoya la estrategia de su organización para tener éxito. Para ello, se debe tener en cuenta las restricciones que se aplican a la

organización y a la estrategia que ésta tiene, restricciones, como por ejemplo la legislación o la economía, estos factores limitantes van a desempeñar siempre un papel en el diseño de la cultura óptima. También es imprescindible tener en cuenta que la cultura óptima debe adaptarse siempre a cada organización, jamás se va a poder aplicar la cultura de otra organización distinta como cultura óptima para la nuestra.

Cada contexto es único, el origen de cada organización es diferente, van a influir múltiples factores como el panorama económico, la ubicación, el sector, el tamaño... que van a contribuir a la formación de la estrategia de la organización y que por tanto van a generar una cultura excelente para cada empresa.

## 2. La cultura real

La cultura real es la que tiene actualmente la organización, para garantizar la exactitud y la objetividad, es la que debe medirse con un método válido y objetivo, como, por ejemplo, el modelo de enfoque múltiple de Hofstede, se trata de una herramienta fácil de usar, pero sistemática y basada en datos, que se fundamenta en una sólida investigación científica en la que han confiado miles de organizaciones mundiales para dar forma a su cultura, desde 1985.

## 3. Cultura percibida

Esta es la formada por la percepción de los propios trabajadores de la organización y de otras personas del entorno. Por tanto, debido a la naturaleza subjetiva de la cultura percibida, no es útil para alinear la cultura con la estrategia de la organización, ya que lo más probable es que no se obtenga la imagen completa y correcta de la cultura real de la organización. Por ello, implementar cambios basándose únicamente en la cultura percibida, sin medir la cultura real, es una de las razones por las que muchos proyectos de cambio de la cultura organizativa fracasan.

## 4. Entorno de trabajo ideal

Por último, hay que tener en cuenta el entorno de trabajo ideal, el cual se mide de manera parecida a la cultura real, con la diferencia de que, en lugar de hacer preguntas sobre el



entorno de trabajo actual, los encuestados describen la cultura organizativa que desearían tener.

La medición del entorno de trabajo ideal proporciona información valiosa sobre las preferencias de las personas que trabajan en la organización, ofreciendo una visión de cómo deberían fijarse los objetivos de la cultura óptima y de la dificultad real que requerirá alcanzarlos. De ahí, la utilidad que proporciona, aunque no ofrezca información sobre el estado actual ni sea normalmente el objetivo final al que desea aspirar la organización ya que tendrá en cuenta también otros elementos.

### **2.3 Dimensiones**

De nuevo, haciendo referencia al profesor Geert Hofstede, que fue quién realizó uno de los estudios más completos sobre la influencia de la cultura en los valores en el lugar de trabajo, identificó cinco dimensiones culturales junto con sus equipos de investigación; "*Distancia de poder*", "*Evitación de la incertidumbre*", "*Individualismo frente a colectivismo*", "*Masculinidad frente a feminidad*" y "*Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo*".

Existen distintas clasificaciones, he seleccionado concretamente esta porque la aplicación de esta investigación se utiliza en todo el mundo, tanto en el ámbito académico como en el profesional de la gestión. Estas dimensiones ofrecen una visión de las distintas culturas organizativas para poder alcanzar una mejor comprensión.

En primer lugar, la *distancia de poder*, a la que se refiere como al grado en que un individuo de bajo estatus acepta y soporta el poder y la influencia de las personas de alto estatus. Esta dimensión expresa "*la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de forma desigual*" (Hofstede 1997, p. 28). Su valor oscila entre cero, para una cultura con una pequeña distancia de poder, y alrededor de 100, para una cultura con una gran distancia de poder.

La distancia de poder se refiere al grado en que los empleados se sienten cómodos acercándose y/o contradiciendo a sus supervisores. Las organizaciones con una gran distancia de poder centralizan el poder; los empleados reciben instrucciones y se espera

que las cumplan, y en la mayoría de los casos lo harán. La estructura organizativa es bastante alta, con muchos niveles de gestión. Cualquier contacto entre la dirección y el empleado debe ser iniciado por la dirección. "los superiores tienen privilegios" y cualquier indicación visible de estatus aumenta su autoridad (Hofstede 1997, p. 35). Por el contrario, las organizaciones que pertenecen a una cultura de poder reducido están más descentralizadas. Los supervisores y los empleados se consideran iguales en estatus. La cultura organizativa y la estructura de la denuncia tienden a ser planas y se evitan las ventajas de los directivos. Los empleados esperan que se les consulte antes de tomar decisiones y que se les escuche cuando hablen.

*La evitación de la incertidumbre* refleja el grado en que las personas aceptan la ambigüedad y el riesgo, y se relaciona con una cultura en la que a los individuos les molestan los cambios y las amenazas. "Las culturas que evitan la incertidumbre evitan las situaciones ambiguas. Las personas de estas culturas buscan una estructura en sus organizaciones que haga que los acontecimientos sean claramente interpretables y predecibles" (Hofstede, 1997, p. 116).

Una cultura de alta aversión a la incertidumbre tiene tendencia a mostrar preocupación por el futuro, y tienen más probabilidades de contar con normas y procedimientos para gobernar el entorno y no quede nada al azar. Sin embargo, es interesante señalar que estas normas pueden seguirse o no, mientras exista una norma, los miembros de una cultura con una fuerte evitación de la incertidumbre se sienten más cómodos, "*incluso las normas ineficaces satisfacen la necesidad emocional de la gente de una estructura formal*" (Hofstede 1997, p. 121). Por el contrario, las organizaciones de una cultura con una débil aversión a la incertidumbre son menos propensas a establecer normas y procedimientos a menos que sea absolutamente necesario. Curiosamente, aunque hay menos reglas que seguir en una cultura con una clasificación de evitación de la incertidumbre, es más probable que se sigan estas pocas reglas que la multitud de normas que se encuentran en una cultura con fuerte aversión a la incertidumbre.

El *individualismo frente al colectivismo* se refiere al grado en que se espera que los individuos se defiendan a sí mismos y describe la forma en que un empleado se relaciona con la colectividad. En otras palabras, indica el grado en que los objetivos personales frente a los grupales rigen el modo de vida de un individuo. Hofstede afirma que los

empleados de una organización con una cultura individualista se espera que actúen según su propio interés, se espera que cada uno mire por sí mismo y por su familia. Desde el punto de vista organizativo, el individualismo puede describirse como la independencia de un empleado respecto a la organización, la organización de las tareas debe coincidir con el interés del empleador. En cambio, el colectivismo se refiere a la medida en que las personas se ven a sí mismas como una pequeña parte de un grupo mayor, los empleados miran por su grupo interno. Las acciones de los trabajadores están diseñadas para beneficiar a su grupo, incluso si el propio individuo debe sufrir. En una cultura colectiva, los directivos dirigen grupos y las decisiones de empleo se basan en la pertenencia al grupo y en los logros de este.

La *masculinidad frente a la feminidad* señala los valores tradicionales masculinos y femeninos, la característica cultural de la masculinidad hace referencia a las sociedades en las que los roles de género están claramente divididos. De los hombres se espera que sean "*asertivos, duros y centrados en el éxito material*" (Hofstede 1997, p. 82), de las mujeres se espera que sean "*modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de vida*" (Hofstede 1997, p. 82). Una organización dentro de una cultura femenina tiende a resolver los conflictos mediante el compromiso y la negociación, valoran las relaciones sólidas con los superiores y creen firmemente en la toma de decisiones en grupo. Sin embargo, en una cultura masculina, la organización es más propensa a resolver los conflictos dejando que las partes en conflicto se enfrenten.

Finalmente, la última dimensión, la cual fue incorporada en años posteriores, la *orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo* se refiere a la importancia que se da al futuro frente al pasado y el presente. La orientación a largo plazo se refiere a la promoción de las acciones orientadas a las gratificaciones futuras, en particular la constancia y el ahorro. Su polo antagónico, la orientación a corto plazo, representa la potenciación de las virtudes relacionadas con el pasado y el presente, en particular, el respeto a la costumbre, el cuidado de las apariencias y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

### **3. Análisis de empresas tecnológicas y españolas**

En este apartado, procederé a analizar brevemente la cultura organizacional que poseen distintas empresas tecnológicas que tienen a toda la plantilla de trabajadores en trabajo en remoto desde su inicio, frente a empresas españolas que han ido adaptando progresivamente el teletrabajo en su plantilla. Para poder observar las diferencias y los retos que supone adaptar una cultura presencial a una remota.

#### **3.1 Zapier**

##### **3.1.1. Trayectoria**

Es una compañía que empezó como un *start-up* en 2011, y que desde sus inicios tiene a toda su plantilla trabajando a distancia. Actualmente tiene su sede en San Francisco, California, pero sus más de 350 trabajadores están expandidos a lo largo de 28 países en todo el mundo.

Zapier presta un servicio web que permite que sus usuarios automaticen acciones entre diversas aplicaciones web, y con ello poder ahorrar tiempo y trabajo. Es un software que hace integraciones entre programas y aplicaciones, para mover datos entre ellos de forma automática, su objetivo es hacer que la automatización sea accesible y sencilla.

##### **3.1.2. Cultura y valores**

En primer lugar, hay que destacar que Zapier tiene un código de conducta que deben cumplir todos los trabajadores una vez empiezan a formar parte de la compañía. Esta guía elaborada por el fundador, Wayne, se aplica a todos por igual, en todos los espacios de Zapier.

Además, las violaciones de este código de conducta podrían provocar que a ese trabajador le prohíban hacer uso de esa herramienta interna a través de la cual ha quebrantado el código de conducta o incluso suponga el veto de participar en ese evento en el cual no se han respetado las guías .

Este código de conducta está compuesto por seis guías:

- Se amable y paciente
- Se acogedor
- Se considerado
- Se respetuoso
- Se responsable de ti mismo
- Se cuidadoso con las palabras que eliges

Estas directrices engloban los principales valores de la cultura de la empresa, como son la diversidad e inclusión.

Al tratarse de una comunidad global, se busca que todo el equipo encuentre su sentido de pertenencia en la compañía, lo cual logran gracias a las discusiones abiertas de toda la plantilla siempre guiadas por el respeto, ya que el desacuerdo no es excusa para el perder los modales. Asimismo, la empresa se define por la libertad y flexibilidad que proporciona a sus trabajadores, los cuales están repartidos en 17 zonas horarias pero que trabajan desde la misma plataforma, Slack, permitiendo esta herramienta que se trabaje en el horario que mejor se ajusta a cada trabajador, por ello destaca su comunicación asincrónica, reforzada por las conversaciones diarias que se permiten en los chats de temas no laborales.

Además, realizan dos retiros al año de todos los equipos junto con otros eventos o salidas para que el trabajar online no impida que se formen vínculos entre los trabajadores. Durante estos actos Zapier invita a su plantilla que sea consciente de sus límites y respete los de los demás, especialmente en cuanto a lo que se refiere al alcohol y la actividad física, te recomiendan que te apoyes en tus compañeros para seguir creando ese lugar de trabajo positivo e inclusivo.

Por último, hay que mencionar que Zapier ha creado unos valores comunes que facilitan la mejor manera de interactuar y de tomar decisiones para alcanzar el trabajo de manera exitosa. Estos valores también definen la cultura de la empresa, ya que, según Wade Foster, invertir en los equipos es lo que lleva a alcanzar la misión de la compañía.

Los cinco valores de equipo son los siguientes:

**Estar predeterminado a la acción**, es mejor entregar algo real hoy que algo mejor más tarde.

**Ser transparente**, es decir, compartir metas, objetivos y tu trabajo para poder alcanzar el objetivo común.

**Creer gracias al feedback**, ya que colaborando se alcanzan tanto las metas personales como las de equipo.

**Empatía, dejar a un lado el ego**; tener en cuenta que todo tu equipo aporta talento, y que trabajando juntos es cuando alcanzareis el éxito.

**No ser un robot, construir el robot**. Zapier invita a que sus trabajadores inviertan en herramientas y procesos, por ejemplo, a través de la optimización, para generar un impacto en la empresa, y que esta se convierta en más productiva.

### 3.1.3. Nuevos perfiles de trabajadores

Antes que nada, hay que señalar que el proceso de selección de la compañía es único, lo que se convierte en un primer filtro porque demuestra que los candidatos que aplican realmente están interesados en Zapier. No se pide el CV a los candidatos, si no que demuestren sus habilidades para el puesto de trabajo.

El proceso comienza pidiendo al candidato que responda un formulario online con unas preguntas acerca de las calificaciones que se le van a requerir para el puesto de trabajo. Tras ello, las solicitudes son revisadas por el equipo de contratación, y si son acordes con lo que se busca, se pasa a la siguiente fase, una entrevista por videollamada.

El entrevistador variará las preguntas y actividades según el rol que esté buscando, no obstante, siempre se fijara en la capacidad comunicativa del candidato, ya que, para trabajar en remoto, estas habilidades son imprescindibles.

Después de estas entrevistas, se somete a los candidatos más sólidos a una última fase, que consiste en ponerles a prueba con un proyecto o tarea. Dependiendo del puesto, variará la dificultad, pero será acorde con actividades a las que se tendrían que enfrentarse en su día a día en el supuesto de que alcanzaran el puesto de trabajo.

En la mayoría de los casos, esta actividad también requerirá que trabajen en equipo, para una vez más, poder comprobar su manera de interactuar. Esta última prueba es la más extensa, pero no dura más de unas horas.

Y en último lugar se comprueban las referencias del candidato, antes de mandarle la oferta de trabajo.

A lo largo de este proceso, que lleva un promedio de 29 días para contratar o 3,5 días para rechazar una solicitud, Zapier tiene una política de ir actualizando a los candidatos sobre el estado de su solicitud al menos una vez por semana mientras están en el proceso de contratación.

## **3.2. Automattic**

### **3..2.1. Trayectoria**

Automattic es la compañía formada por los trabajadores que están detrás de WordPress.com, WooCommerce, Jetpack, Simplenote, Longreads, Tumblr, etc. Es una empresa de desarrollo web fundada en 2005 por Matt Mullenweg, y que actualmente cuenta con 1.412 *automatticians*, nombre con el que denominan a sus trabajadores, distribuidos en 79 países que hablan 99 idiomas diferentes.

Además, están comprometidos con la diversidad, la equidad y la inclusión, y su objetivo común es democratizar la publicación y el comercio para que cualquier persona con una historia pueda contarla, y cualquier persona con un producto pueda venderlo, independientemente de los ingresos, el género, la política, el idioma o el lugar del mundo en el que vivan. Su creencia es hacer de la web un lugar mejor.

### **3.2.2. Cultura y valores**

Los trabajadores de Automattic se esfuerzan por vivir su propio “credo” elaborado por la empresa que dice así:

*“I will never stop learning. I won’t just work on things that are assigned to me. I know there’s no such thing as a status quo. I will build our business sustainably through passionate and loyal customers. I will never pass up an opportunity to help out a colleague, and I’ll remember the days before I knew everything. I am more motivated by impact than money, and I know that Open Source is one of the most powerful ideas of our*

*generation. I will communicate as much as possible, because it's the oxygen of a distributed company. I am in a marathon, not a sprint, and no matter how far away the goal is, the only way to get there is by putting one foot in front of another every day. Given time, there is no problem that's insurmountable."*

En el caso de Automattic, desde el inicio, cada uno de los trabajadores, va a elegir el lugar desde donde va a trabajar. De hecho, prefieren denominarlo "trabajo distribuido" en lugar de "trabajo remoto", porque en Automattic no existe una oficina central desde la que ser "remotos", están totalmente distribuidos desde su origen. Como ya he mencionado, esta compañía tiene a sus *automatticians* repartidos por todo el mundo en más de 70 países. Y es debido a esta diversidad geográfica, por lo que están activos 24 horas al día. Por tanto, lo fundamental no va a ser las horas que cada trabajador dedica, sino más bien el contenido que produzca. Como empresa distribuida, consideran que la comunicación social diaria es vital para la empresa.

Al igual que en la organización de Zapier, Automattic reúne a toda la empresa una vez al año durante siete días para que los *automatticians* puedan crear vínculos que fomenten las relaciones laborales en persona. Hasta ahora han hecho "Grand Meetups" en múltiples lugares como California, México, Arizona, Colorado, Québec, Florida o Hungría. Además de ese "Grand Meetup" anual para todos los trabajadores de la empresa, los equipos se reúnen entre cinco a siete días para intercambiar ideas sobre estrategias de equipo y establecer vínculos más fuertes entre ellos. Por tanto, una vez te incorporas a la empresa se te va a exigir viajar entre tres a cuatro semanas al año. Bien es cierto que debido a la pandemia actual del Covid-19, se han suspendido todos estos viajes para priorizar la seguridad y el bienestar de los miembros de la empresa.

Las directrices de la compañía están en consonancia con el espíritu de código abierto, y hacen siete invitaciones para todos sus *automatticians*. Esta lista de directrices, la consideran una lista abierta, que puede ir evolucionando a medida que avance su experiencia, con el fin de construir un lugar de trabajo más diverso e inclusivo.

1. **Comparte tu perspectiva**. La empresa invita a que compartas tu punto de vista, ya que considera que es parte de lo que hace más fuerte a Automattic. Invita a que cada trabajador lo haga con honestidad, y así se animará a los demás compañeros



a hacer lo mismo. Esto ayudará a crear un lugar en el que las opiniones fluyan libremente y se basen unas en otras. Más allá de eso, te incitan a que compartas tu historia y experiencia también fuera de Automattic y de esta manera inspirar a otros a solicitar unirse a la compañía.

2. **Infórmate sobre la diversidad.** Siguiendo el credo de Automattic, te piden que cumplas una de sus aserciones, “*nunca dejaremos de aprender*”. Ya sea a través de consultas a artículos de The Huffington Post sobre la diversidad en el lugar de trabajo, o sumergiéndote en trabajos de investigación, el aprendizaje sobre la diversidad puede ser diario.
3. **Desafía tus propios pensamientos.** Está claro que cada uno tiene sus propios prejuicios, experiencias y habilidades, y Automattic sabe que lo que somos influye en la forma en que abordamos las preguntas y las tareas. Por tanto, la empresa da importancia a que sus trabajadores reconozcan que todos han tomado caminos diferentes para llegar hasta ahí, y que deben seguir desafiando sus propias ideas y las de los demás sobre el trabajo que hacen.
4. **Pedir feedback.** Es través de la retroalimentación que se puede mejorar, tanto el lenguaje que se utiliza como las acciones que se llevan a cabo. Por tanto, la empresa empuja a hacer preguntas que pueden generar una buena retroalimentación. Por ejemplo, asegurarse de emplear las palabras correctas al referirse a una discapacidad, la aceptación comienza con un lenguaje apropiado.
5. **Únete a una de nuestras comunidades en línea disponibles para los *automatticians*.** Colectivamente, la empresa ya está formada por un grupo muy diverso, de diferentes tipos de familias, edades, lugares, idiomas, creencias religiosas, etc. Por ello, te animan a visitar los espacios privados en línea que incluyen diversos ámbitos, como para los que son padres o están a punto de serlo, para los que se identifican como LGBTQ+, para los que están tratando de manejar el TDAH mientras trabajan en Automattic o incluso se enfrenta a una enfermedad y quiera discutir temas relacionados con la salud física o mental.

6. **Ayuda a que nuestros productos sean localizados y accesibles.** Automattic comparte la ética del código abierto de construir productos que personas de diversos orígenes, experiencias y habilidades puedan usar y disfrutar. Alientan activamente a los *automatticians* a que ayuden a que los productos sean accesibles. Un ejemplo sería el software que funciona sin problemas tanto para los angloparlantes como para los no angloparlantes, WordPress.com está ahora completamente traducido en 16 idiomas.

Se pide a los trabajadores que cuando creen, piense en los diversos públicos a los que llegará su trabajo, y en el caso de que se encuentren con algo que pueda hacer tropezar a otros, se les pide que lo arreglen o al menos comuniquen a alguien que pueda mejorarlo.

7. **Recuerda que las grandes ideas pueden venir de cualquier parte.** Por último, la compañía recuerda que tanto si se trata de alguien de otro equipo que se cuele en una conversación en el espacio de tu equipo como de un usuario que da su opinión, se deben tener en cuenta esas ideas. *“Depende de nosotros mantener la mente abierta para que las ideas poderosas salgan a la superficie y se hagan realidad.”*

Sin embargo, no solo exigen, también proporcionan beneficios a su plantilla como:

1. **Desarrollo profesional.** *"Nunca dejaré de aprender"*, como ya he mencionado anteriormente es parte del credo empresarial. Por ello, están encantados de proporcionar o reembolsar el hardware y el software que necesiten los empleados, así como libros o conferencias que promuevan el aprendizaje continuo.
2. **Coaching de carrera.** Las sesiones de coaching para ayudar a establecer y alcanzar los objetivos profesionales están disponibles para todos los *automatticians*, este servicio se reajusta cada año natural.
3. **Tiempo libre.** La política de vacaciones abiertas (sin número fijo de días al año) está diseñada para ayudar a que los trabajadores estén en su mejor momento. No hay un mínimo ni un máximo, pero te animan a que te tomes al menos 25 días de vacaciones al año.

4. **Oficina en casa.** Ofrecen la posibilidad de instalar una oficina en casa y de trabajar en un coworking. ¿Trabajas en una cafetería? Puedes utilizar tu asignación de coworking para el necesario café con leche.
5. **Seguro de vida.** La empresa patrocina un seguro de vida para los trabajadores.
6. **Permiso parental.** Permiso parental abierto (incluyendo maternidad, paternidad, LGBTQ+ y adopción para todos los padres). Si llevas 12 meses en Automattic, tu baja hasta 6 meses está totalmente pagada.
7. **Premios por el aniversario.** Te proporcionan un ordenador portátil con la marca WordPress en tu cuarto aniversario. Además, se fomenta la concesión de tres meses sabáticos pagados cada cinco años.
8. **Bienestar.** Automattic ofrece una suscripción mensual a una aplicación de atención plena, como Calm, Headspace, Ten Percent Happier, Waking Up. También consultas virtuales y acceso a una gran cantidad de consejos ergonómicos virtuales, vídeos de estiramientos y ejercicios de yoga.

### 3.2.3. Nuevos perfiles de trabajadores

El perfil que se busca para los *automatticians* es que sean personas curiosas, motivadas, compasivas, tenaces, autónomas, amables, independientes, colaboradoras, comunicativas y solidarias.

El proceso de selección también varía al usual, entre todas las solicitudes de los candidatos se seleccionan algunas para una entrevista en Automattic, y es cuando se inicia un proceso de cuatro partes realizado a través de Slack, GitHub y P2. Ello, proporciona la oportunidad de ver cómo sería si trabajaras realmente en la empresa y significa que para el momento en que seas contratado, estarás familiarizado con la forma en que se hacen las cosas.

En primer lugar, la entrevista, la cual se realiza a través de Slack, son sólo de texto, porque es como trabajan día a día, por lo que quieren interactuar con ese candidato en ese medio. La entrevista inicial es una charla de 90 minutos, que han comprobado que equivale a una entrevista cara a cara de 60 minutos, con un ingeniero, en la que se tratan temas como la motivación, la profundidad técnica, la resolución de problemas y la gestión de la

complejidad. También es el momento en el que dan muchas oportunidades para hacer preguntas.

En el supuesto de la que la entrevista vaya bien, la siguiente etapa es un reto de codificación que se lleva a casa, con un código casi real que se asemeja al trabajo habitual. Lo utilizan para evaluar las habilidades en materia de seguridad, rendimiento y resolución de problemas, así como la forma de comunicación y adaptación a una base de código desconocida. Este ejercicio no debería llevar más de 4-6 horas de tiempo de codificación real. Por lo general, dejan una semana para completar esta etapa. De hecho, tienen establecido un calendario para esta parte del proceso para que el candidato tenga claras las expectativas sobre el tiempo que debe dedicar, y porque son conscientes de que tiene otras obligaciones en su vida. A diferencia de una entrevista de pizarra, permiten realizar el ejercicio al propio ritmo del candidato y con sus propias herramientas.

En tercer lugar, la prueba, se exige hacer un proyecto con contrato, que suele durar entre dos y ocho semanas, dependiendo del tiempo que pueda dedicar el nuevo *automattician*, para ver cómo trabaja en la empresa. Esta fase es donde realmente se puede observar cómo sería trabajar en Automattic. Los proyectos de prueba ayudan a ambos, al candidato y al empleador a determinar la compatibilidad mutua y permiten evaluar el trabajo, la comunicación y eficacia del candidato. Este trabajo es remunerado, a tiempo parcial, y está diseñado para tener un total de unas 40 horas de trabajo.

Por último, la oferta, este es el punto en el que se discute el salario y la fecha de incorporación. Automattic asegura ser muy flexibles en cuanto a las fechas de inicio, con el fin de acomodar cosas como el aviso a los empleadores anteriores o el tiempo libre antes de comenzar el empleo con Automattic.

Durante este proceso garantizan ser indefectiblemente amables con los candidatos, sin importar su nivel de habilidad, actitud, etapa del proceso de contratación o decisión final. Además, proporcionan una comunicación y un feedback oportuno, claro y honesto a los candidatos, así como acceso a los trabajadores para cualquier pregunta o preocupación. Y jamás perderán la oportunidad de compartir la historia de Automattic (cómo hacen las cosas, cuál es su misión y por qué es un gran lugar para trabajar). Al final del proceso, esperan que los candidatos hayan aprendido algo sobre Automattic, sobre la

programación y/o sobre ellos mismos, y que sientan que su experiencia ha sido instructiva y ha valido la pena, independientemente del resultado.

### **3.3. InVision**

#### **3.3.1. Trayectoria**

InVision es una empresa con un equipo diverso en todo el mundo, su personal comenzó repartido por Estados Unidos, con miembros del equipo en más de 40 estados, incluyendo Nueva York, San Francisco, Austin, Portland y Boston. En la actualidad, es una empresa totalmente distribuida desde hace una década, con personal en más de 25 países de todo el mundo. Su fundador, Clark Valberg, consideró desde su creación en 2011 que era un desperdicio gastar dinero en oficinas cuando el producto principal de InVision, un software centrado en aumentar el trabajo de los diseñadores de experiencia de usuario puede construirse íntegramente desde un ordenador portátil por lo que decidió apostar por esa ventaja competitiva.

InVision es la plataforma para la colaboración inclusiva en el diseño y desarrollo de productos digitales, actualmente más de siete millones de personas utilizan InVision para impulsar un flujo de trabajo de diseño repetible y racionalizado, incluyendo decenas de miles de organizaciones entre sus clientes como American Express, Adidas, Boeing, Ford Motor, Netflix, HBO, Ikea, y más.

#### **3.3.2. Cultura y valores**

La compañía se enorgullece de ser un lugar de trabajo con igualdad de oportunidades. Están comprometidos con la igualdad de oportunidades de empleo independientemente de la raza, la ascendencia, la religión, el sexo, la nacionalidad, la orientación sexual, la edad, la ciudadanía, el estado civil.... La empresa está construyendo una plataforma de colaboración en el diseño que está definiendo una nueva categoría y al mismo tiempo que tiene un impacto en el mundo que nos rodea. Se han comprometido a fomentar una comunidad en la que todos se sientan bienvenidos, vistos y escuchados tal y como son, lo que les permite servir mejor a sus clientes y comunidades.

Por tanto, estamos ante una organización 100% remota desde sus inicios al igual que Zapier o Automattic. En InVision se trabaja en equipos pequeños para dar a los empleados la autonomía y la voz que necesitan para ser escuchados.

Se consideran una compañía centrada en las personas que se guía por un conjunto de principios transformadores. De hecho, definen ocho principios para la compañía organización:

- Humildad: creen es el más noble de los rasgos del carácter humano y que debe predominar en la organización ya que confían en que los trabajadores lideren con humildad.
- Copropiedad: pensar y actuar como propietarios en todo lo que se hace, fomentan la mentalidad de copropiedad en todos los trabajadores.
- Franqueza con compasión: decir la verdad, incluso cuando nos lleva más allá de nuestra zona de confort.
- Autodesarrollo implacable: perseguir incansablemente el aprendizaje y el desarrollo integral para nosotros mismos y para todos los que nos rodean.
- Ir a buscar y dar: Te invita a levantarte y dar un paso adelante en los trabajos difíciles, y así buscar oportunidades para devolver algo al equipo y al mundo que nos rodea.
- Empatía con el cliente: InVision insiste en ver el mundo a través de los ojos de los clientes.
- Diseño impulsado: Los trabajadores deben ser creativos ofreciendo "malas versiones" de las ideas y aceptando comentarios.
- Urgencia inteligente: Priorizar de forma inteligente y moverse con rapidez para crear valor para la empresa, la comunidad y el mundo.

### **3. 3.3. Nuevos perfiles de trabajadores**

El proceso de selección de los candidatos de InVision se inicia con una evaluación inicial que va a consistir en la revisión de tu curriculum, carta de presentación y portafolio. Es lo primero que van a observar con detalle, y si les atrae proceden a investigar sobre el candidato. Empezando la primera entrevista, la cual consiste en una breve llamada para

entender si encajara con la posible posición de trabajo, tanto a nivel cultural como en habilidades requeridas.

En el caso de que piensen que es posible que el perfil del candidato se adecue, se pasa a la fase de proyecto de prueba o test técnico computarizado. En esta etapa van a querer probar las habilidades del entrevistado; retos técnicos relacionados a los proyectos que vera en la posición a la que ha solicitado el puesto. Si se supera, el candidato es convocado a una segunda entrevista con alguien del equipo, normalmente alguien con quien trabajaría o a quien reportaría directamente.

Y, por último, la tercera entrevista que suele desarrollarse con el CEO, CTO, VP de Ingeniería o un rol clave de la compañía. Tras la cual se cierra la oferta de trabajo, y se procede a realizar el contrato.

Por tanto, al realizarse todo el proceso en remoto sí que se deberán demostrar mayores habilidades comunicativas, pero este proceso entra en consonancia con la forma de trabajo que se exigirá diariamente una vez el candidato forme parte de la empresa.

Por otro lado, hay que destacar algunos de los beneficios que InVision ofrece a todos sus empleados, ya que incluyen una política de vacaciones flexible, estipendios mensuales para cafeterías, asignaciones anuales para libros relacionados con su profesión y reembolsos por instalación de oficinas en casa y bienestar. Al ser un empleador internacional, algunas ofertas de beneficios varían de un país a otro, pero el equipo de contratación informa sobre el paquete de prestaciones y beneficios disponibles en el país en el que el trabajador se encuentre.

Todo ello junto con la posibilidad a los trabajadores de la empresa de organizar la jornada para que puedan compaginar el trabajo con el tiempo para las relaciones más importantes: los amigos, la familia y los seres queridos.

### **3.4. Empresa española 1: Repsol**

#### **3.4.1. Trayectoria**

Repsol es una compañía multinacional petroquímica y energética española, que fue fundada en octubre de 1987. La empresa cuenta con 25.000 empleados y está activa en

37 países, pero la sede social se encuentra en Madrid. Son un actor principal en el mercado de la electricidad y el gas en España, con 1,3 millones de clientes y operan activos de producción de electricidad de bajas emisiones, además del desarrollo de varios proyectos de energía renovable fotovoltaica y eólica. Asimismo, Repsol se caracteriza por ser una de las compañías pionera que implanto el teletrabajo. Ya que el presidente de Repsol, Antonio Brufau, destacó que *“la compañía quería convertirse en un referente en materia de conciliación en España y situarse al mismo nivel que los países más avanzados en cultura empresarial”*

### **3.4.2. Cultura y valores**

El programa de teletrabajo, iniciado en la empresa en el año 2008 y ya plenamente implantado en la organización, ha supuesto un logro importante para toda la compañía. La flexibilidad espacial que aporta el programa ha actuado como impulsor de la evolución de la cultura presencial hacia un estilo de trabajo basado en el compromiso, la eficiencia y los objetivos, dentro del marco de respeto que distingue al 'Estilo Repsol'.

Repsol para llegar a ser la compañía que imaginamos tiene definidos una serie de principios de actuación y de conductas por los que se rige. Los valores culturales de los empleados de la organización están arraigados en las dos actitudes fundamentales de *"Sentido de la anticipación"* y *"Respeto"*. A partir de ahí, estos valores, materializados en comportamientos medibles, son: *“integridad, responsabilidad, transparencia, flexibilidad e innovación”*. El resultado de estas maneras de actuar es la confianza en todos los ámbitos, que está plenamente alineada con las acciones del Comité desde su creación.

El Teletrabajo es uno de los programas de conciliación y diversidad que forman parte de la cultura de Repsol. De hecho, para establecerlo, se elaboró un estudio de referencia antes de implantar la práctica del teletrabajo, y uno de sus descubrimientos fue que en España pocas empresas habían decidido implementarlo, y que se limitaba a multinacionales o empresas tecnológicas.

Repsol con presencia en cuatro continentes, tenía claro que quería gestionar de manera correcta esa empresa global y diversa, por la riqueza que aporta. Y dio importancia a la



óptima gestión de la diversidad, intentando averiguar cómo responder a las diferentes necesidades, una de las cuales considero la de equilibrar la vida profesional y personal, pues tiene en cuenta que solo si sus trabajadores están satisfechos van a sentirse comprometidos. Ya que, según los estudios, se confirma que las personas que se sienten motivadas trabajan más y mejor.<sup>2</sup>

Por tanto, la conciliación se ha posicionado en Repsol como un tema clave. El programa de teletrabajo siendo una clara apuesta corporativa, desde sus inicios ha tenido como objetivo enfocar esa conciliación con el fin de que el teletrabajador compatibilice las necesidades personales con las responsabilidades laborales. Se trata de una medida basada en el compromiso y en la confianza mutua. Por ello, el teletrabajo era voluntario, y se exigían unos requisitos organizativos, de perfil y de tipo técnico (estar en situación de alta, mínimo de dos años de antigüedad o se exceptuaban aquellos puestos de trabajo cuya actividad esté directamente relacionada con el centro físico de trabajo), sin que fuera necesario explicar el motivo por el que el trabajador lo solicitase.

Esta elección de implantar el programa se debió a que trataron de adaptarse a los cambios sociodemográficos, a las nuevas formas de vivir el ámbito familiar y social de las personas que exigían un cambio en los niveles flexibilización. No obstante, determinaron que sería opción voluntaria y reversible en cualquier momento a instancia de la empresa y empleado. Siempre a tiempo parcial para garantizar una vinculación con el entorno habitual, manteniendo todos los beneficios sociales y derechos que le son reconocidos a cualquier otro empleado en su misma situación laboral. La empresa se encarga de dotar al teletrabajador de los medios preventivos y tecnológicos necesarios para que desarrolle su labor de forma adecuada. Además, se realiza una visita de evaluación de riesgos para comprobar el cumplimiento de las condiciones básicas de seguridad.

En abril de 2008, empezaron la primera etapa del programa piloto que integraba a empleados de distintos perfiles, se elaboraron propuestas de criterios y políticas de actuación, redes de coordinación con las áreas participantes, incluso píldoras de formación online sobre prevención de riesgos laborales en el hogar o instrucciones de mayor eficiencia en esta modalidad de trabajo que podía elegirse si se quería un día, dos,

---

<sup>2</sup> Libro blanco teletrabajo Repsol. (2011). Recuperado 28 marzo 2021, de [http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/05/libro\\_blanco\\_repsol.pdf](http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/05/libro_blanco_repsol.pdf)

tres a la semana, 20% del tiempo diario o dos tardes a la semana más viernes. Finalmente participaron 91 trabajadores en España y 40 en Argentina, un total de 131 personas que representaban el 0,4% de la plantilla.

La conclusión de la valoración y la medición del impacto y estudio de satisfacción fue muy positiva. La prueba fue que en la segunda fase hubo 281 nuevas incorporaciones al programa de Teletrabajo. Por lo que durante 2009 se firmó el V Acuerdo Marco de Repsol, documento en el que se incorporaron una serie de artículos sobre conciliación y en el que, por primera vez, se contemplaba el Teletrabajo.

La tercera fase, se dio a partir del 1 de julio de 2010 cuando el programa de Teletrabajo se abrió a todo el personal de Repsol que desempeñaba su cargo en las diferentes oficinas de Madrid. Después de excelentes resultados, el programa se ha abierto a todos los empleados, incluidos los de los cuatro complejos industriales. A cierre de 2018, ya eran 2.267 empleados los que disfrutaban de esta modalidad.

Desde el 2020, por la situación provocada por la pandemia, con el fin de dar prioridad a la seguridad de todos los empleados, se puso en práctica el teletrabajo de todos los empleados con medios para hacerlo y con compatibilidad con el desarrollo de las actividades y negocios de Repsol. La compañía dio prioridad a los empleados con hijos en edad escolar, y a los de especial riesgo. Asimismo, los colaboradores externos, que con habitualidad trabajan en los centros de Repsol, pasaron a trabajar en remoto desde sus hogares o desde sus empresas de origen, excluyendo de nuevo a aquellos que eran imprescindibles para continuar con el negocio que ejercieron sus tareas presenciales. Respecto a los becarios, todos ellos pasaron a la modalidad de teletrabajo. Por tanto, Repsol llegó a ampliar, el mencionado programa Teletrabajo permitiendo que, solo en España, trabajaran desde casa unos 7.000 empleados.<sup>3</sup>

Igualmente, con el objetivo de reducir la reunión de un alto número de personas en cafeterías, se implantó la jornada intensiva a partir de mañana para los empleados que debían seguir trabajando presencialmente, y siempre manteniendo distancias mínimas de seguridad, y proporcionando productos desinfectantes para áreas de uso común. Incluso

---

<sup>3</sup> Esteban, J. (2020). Así se adelantan las empresas al Estado en el fomento del teletrabajo. Recuperado 3 de abril, de <https://www.libremercado.com/2020-09-30/empresas-adelantan-estado-fomento-teletrabajo-coronavirus-6664500/>

implemento el sistema de cámaras termográficas, restringido los aforos y lanzado proyectos de trabajo en remoto mediante robots mediante su “Tech Lab”. Hasta los viajes nacionales requerían y siguen exigiendo autorización del miembro del Comité Ejecutivo correspondiente.

Todo ello, implica que cuando se tenga un mayor control sobre la pandemia, y se vuelva a instaurar modelos bimodales que combinen presencialidad y teletrabajo, ya se habrá dado un gran impulso al programa.

### 3. 4. 3. **Nuevos perfiles de trabajadores**

En consonancia con la apuesta de Repsol por el talento joven, la compañía selecciona a recién licenciados cuyo perfil cumpla los siguientes criterios:

- Estudios de grado finalizados en los últimos cuatro años.
- Titulación acorde a los objetivos estratégicos de la compañía.
- Buen expediente académico.
- Alto nivel de inglés.
- Conductas alineadas con los valores y principios del grupo.
- Disponibilidad de movilidad geográfica.

El proceso de selección de Repsol sigue todavía un modelo más tradicional a diferencia de los procesos de reclutamiento de las empresas tecnológicas previamente mencionadas, consistente en un minucioso proceso que sigue ciertas pautas.

El primer paso es el reclutamiento a través de una entrevista telefónica, tras la cual se inicia la segunda fase, que es una prueba online, compuesta por un test psicotécnico, una prueba de nivel de inglés y una prueba de comportamiento laboral. Si se superan unos estándares, se inicia la evaluación presencial, que consiste en un modelo de entrevista grupal donde se realizan ejercicios seleccionados por la empresa para identificar las competencias que corresponden al candidato y establecer su perfil. Esta entrevista grupal comienza con una bienvenida a los participantes y una presentación inicial, seguida de otro test psicotécnico y prueba de inglés. En ese ejercicio de grupo se incluye una

entrevista personal. Y finalizara el proceso superando la última fase que se trata de realizar una entrevista técnica con un director de empresa.

Por tanto, aunque se empiecen a priorizar otros valores en los candidatos debido a la implantación de políticas de flexibilidad y conciliación, y se apueste por el talento joven, el proceso de selección no ha cambiado mucho a lo largo de estos años en referencia a la presencialidad.

### **3.5. Empresa española 2: Iberdrola**

#### **3.5.1. Trayectoria**

El grupo Iberdrola es una compañía española, líder energético global, que cuenta con 36.915 empleados en todo el mundo, desde España (País Vasco) que es donde posee la sede social hasta EEUU, México o Brasil. La compañía se ocupa de la producción, distribución y comercialización de energía. Además, son el primer productor eólico y una de las mayores compañías eléctricas por capitalización bursátil del mundo. Se han adelantado dos décadas a la transición energética para combatir el cambio climático y ofrecer un modelo de negocio limpio, confiable e inteligente.

#### **3.5.2. Cultura y valores**

La empresa está constituida por personas de diferentes culturas, como resultado del proceso de internacionalización que supuso la integración de varias empresas: ScottishPower (2007), Iberdrola USA (2008), en la actualidad denominada Avangrid tras su fusión amistosa con UIL Holdings Corporation (2015), y Neoenergia (2017). Como resultado, los trabajadores del grupo Iberdrola conforman un equipo global, multicultural, comprometido y cualificado que aporta, con su trabajo y talento, a la creación de valor sostenible.

Por tanto, los principios de Iberdrola se pueden resumir en los siete siguientes:

- Satisfacción: del cliente y del accionista.
- Resultados: todas las acciones deben estar centradas en los resultados.

- Capital humano: invertir en el mayor activo, los trabajadores.
- Profesionalidad: tanto para líderes, gestores y/o técnicos.
- Multinacional: equipos con distintas culturas y localizaciones que trabajan juntos.
- Integración y compromiso: con la organización.
- Comunicación: abierta, transparente y sistemática a todos los niveles.

Además, hay que tener en cuenta que uno de sus principales objetivos es la consolidación de una cultura corporativa de grupo. Entre los que también destacan impulsar la integración (Programa de Acogida), definir un modelo básico de reclutamiento a nivel internacional, implantar un sistema integrado de gestión de la formación (sistema SAP) y sensibilizar a toda la plantilla de trabajadores en materia de diversidad.

El grupo Iberdrola se caracteriza por su compromiso con el empleo de calidad, la diversidad, la formación y un entorno seguro, lo que le convierte en una de las empresas eléctricas de referencia para trabajar en los países del grupo, como es el caso de España.

Cuando mencionamos compromiso, es refiriéndonos a que fomenta la conciliación de la vida laboral y familiar de los empleados, por ejemplo, mediante la adopción de medidas para compatibilizar la experiencia favorable de la paternidad con el buen desarrollo de la carrera profesional.

Gestionar la diversidad supone atraer y retener al mejor talento disponible, manteniendo un compromiso con su capital humano, que como ya he mencionado han establecido como principio de la organización. En cuanto a la formación, en 2020 alcanzaron las 53 horas de formación por empleado, y tienen fijado que para 2022 sean 55 horas, ya que creen que es un elemento fundamental para mejor desarrollo profesional fomentando a su vez crecimiento profesional dentro de la empresa. De hecho, a lo largo de la pandemia han adaptado la formación creando contenido en formato digital para conseguir cumplir con el aprendizaje previsto. Y también tienen una escuela de liderazgo que ofrece programas de desarrollo directivo y un “mentoring digital” que pretende contribuir en el proceso de transformación digital en la empresa. Y por el último, siguen unas instrucciones esenciales para crear ese entorno seguro, gracias al cumplimiento de los procesos, reglas, y a la evaluación y comprensión de los riesgos.

### **3.5.3. Nuevos perfiles de trabajadores**

El grupo Iberdrola sigue el proceso de reclutamiento tradicional, es cierto que como principio destacan la homogeneización de los procesos de selección, asegurando que valoran el talento interno, respetando la igualdad de oportunidades e intentando ayudar a los jóvenes a través de sus programas de becas a acceder a su primer empleo. Sin embargo, el proceso en sí no es muy diferente al ya mencionado en la empresa Repsol.

En resumen, consiste en introducir un nombre de usuario y una contraseña y rellenar tu perfil con tus datos personales, méritos académicos y experiencia en su portal de empleo.

Un aspecto interesante de Iberdrola es que puedes elegir la visibilidad, para ser seleccionado sólo en España o en todo el mundo. Una vez realizado este paso, si quieres optar a alguna oferta de empleo activa, puedes registrarte y adjuntar tu curriculum según el modelo de la página.

El proceso de selección en Iberdrola también incluye exámenes psicotécnicos y pruebas de idiomas que son clasificatorias. Una vez superadas estas pruebas, los responsables de recursos humanos convocan a los candidatos a una entrevista personal. En la entrevista, los responsables de selección, que suelen ser dos, plantean al candidato preguntas sobre la prueba superada, así como cuestiones relacionadas con el conocimiento de la empresa y del puesto en el área a desempeñar.

No obstante, es probable que este proceso de reclutamiento varíe ya que, a partir de mayo de 2021, más de 9000 trabajadores de la compañía van a poder optar de forma voluntaria a la modalidad de teletrabajo.

El grupo Iberdrola ha añadido a su convenio colectivo ciertas condiciones atendiendo al Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19, pero que van más allá de esta en estatal en aspectos como la prevención de riesgos laborales o la flexibilidad horaria para desarrollar el trabajo en remoto desde el hogar de los trabajadores.

### **3.7 Objetivos**

Tras el análisis de las tres empresas tecnológicas que desde su origen tienen implantado el teletrabajo como modalidad junto con las dos principales empresas españolas que con anterioridad a la situación de pandemia se anticiparon y proporcionaron la modalidad de teletrabajo como opción a sus trabajadores, he llegado a observar lo crucial que son ciertos valores en la cultura corporativa de las compañías.

En primer lugar, en orden para transmitir la cultura organizacional a los integrantes, es imprescindible que la comunicación se convierta en un valor crucial para las empresas. En el caso de que sean tecnológicas, tienen mayor facilidad ya que a través de los grandes conocimientos que los trabajadores ya poseen, facilitan que se utilicen herramientas telemáticas para favorecer esa comunicación interna en la empresa a pesar de que se encuentren trabajando en remoto. El hecho de que desde la incorporación se inculque la habilidad de saber comunicar en remoto con el equipo, elimina confusiones posteriores. También, las empresas como Repsol e Iberdrola han ido introduciendo lentamente esas habilidades en los trabajadores, y se observa que, en el reclutamiento de los nuevos trabajadores, apuestan por el talento joven y exigen ciertas capacidades tecnológicas que facilitarían que se diera esa comunicación. Aún así, no es suficiente con contar con las herramientas y el conocimiento de manejo de estas, si no que la totalidad de miembros de la plantilla debe identificar y aceptar la importancia de mantener una comunicación sistemática, clara y respetuosa entre los trabajadores independientemente de la jerarquía. La comunicación es un aspecto clave, que se debe mantener constantemente por parte del empleado y el empleador, si era fundamental en la cultura presencial, es todavía más vital en una cultura implantada desde la no presencialidad.

El segundo objetivo que creo que también se convierte vital y es necesario incorporar a la cultura organizacional de cualquier empresa que pretenda implantar o mantener la modalidad de trabajo en remoto, es el reconocimiento por resultados. La productividad de los trabajadores no debe asociarse al número de horas que el trabajador está presente en la oficina o está conectado al ordenador, si no que se debe premiar la eficiencia de los trabajadores. Si se consigue priorizar este principio dentro de la cultura organizativa de cualquier empresa, en mi opinión facilitara mucho la interacción y relación entre los trabajadores, tanto los que estén en modalidad presencial como los que no. Premiando esa

eficiencia y eficacia, con los reconocimientos que los empresarios elijan, proporciona un primer paso para cambiar la visión de gestión del tiempo de los trabajadores y dejar de asociar el éxito profesional del trabajador con estar infinitas horas metido en una oficina. De hecho, muchas veces, se estarán ahorrando incluso costes como el de mantenimiento de oficinas, y a su vez proporcionando mayor motivación a los trabajadores para que sean más productivos en su día a día.

Por tanto, observo que los dos objetivos que deben añadir, todas las empresas que quieran apostar por el trabajo en remoto son impulsar la comunicación dentro de la compañía y asegurar que la plantilla de trabajadores es consciente de que se premian los resultados adquiridos tanto individuales como de equipo, no el número de horas de aplicados a cada tarea.



## **4 Covid-19**

### **4.1. Influencia del teletrabajo en la cultura organizacional**

Los importantes cambios producidos por la pandemia del Covid-19 han propiciado una nueva situación y concepción del trabajo, y como consecuencia el teletrabajo se ha desarrollado e implantado en muchas empresas de todo el mundo con el fin de proteger la salud y la seguridad de los trabajadores. Esta nueva modalidad de trabajo desconocida en 2019 para la mayoría de las empresas españolas ha provocado un cambio en la visión de ciertos conceptos fundamentales.

Si bien es cierto que la legislación española todavía es muy vaga, debido al Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias, las empresas han tenido que implantar el trabajo en remoto, pero a su vez gracias a ello, se han sentado unas bases en esta materia. Sin embargo, transcurrido un año desde la pandemia, las compañías han estado y siguen teniendo que afrontar la difícil tarea de adecuar la cultura organizacional con la modalidad de teletrabajo, y haciendo especial atención en priorizar la seguridad y salud de todos sus empleados estableciendo todas las medidas sanitarias posibles para proteger a la plantilla del Covid-19. En realidad, muchas compañías tras estos duros meses quieren volver a lo que califican como “normalidad”, es decir, presencialidad de toda la plantilla de nuevo. No obstante, a pesar de las limitaciones que genera la modalidad de trabajo en remoto también ha creado muchas oportunidades, que no tienen por qué implicar una pérdida de cultura organizacional si no que se pueden transformar en cambios positivos para las compañías.

### **4.2. Limitaciones y Oportunidades**

El trabajo en remoto presenta ciertas dificultades ya que para trabajar en casa es necesario mostrar una fuerte motivación y autodisciplina (Olson et al., 1995). No solo eso, sino que exige a los trabajadores mayor concentración porque se tiende a tener muchas más distracciones en casa, y por tanto te exige un gran control individual sobre tu ritmo del trabajo para que no desencadene en un descenso en el rendimiento del trabajador si no lleva una disciplina y organización adecuada.

Más aún, puede provocar un aislamiento profesional y social, ya que los trabajadores pueden llegar a ser menos visibles en la compañía, lo que variara dependiendo de la metodología y procedimientos de forma de trabajo de cada empresa. El aislamiento también se produce porque la responsabilidad recae de manera individual, no siendo necesaria esa conversación presencial para tomar una decisión. Esto significa que puede provocar un sentimiento de desconexión con los compañeros de trabajo.

Por ello, a mi parecer son un referente los procesos de selección de las empresas tecnológicas que tienen con todos sus trabajadores, ya que desde la incorporación a la compañía tratan de trasladar su cultura corporativa y método de trabajo, haciendo hincapié en lo esencial que son las habilidades comunicativas para evitar ese aislamiento tanto profesional como social y sensación de soledad del trabajador. Además, esto eliminaría la limitación de la desvinculación del trabajador con la empresa, desventaja que sienten muchas personas con la modalidad de trabajo en remoto. El hecho de no pasar tiempo con los compañeros y de no compartir un espacio de trabajo físico común puede llevarlos a un distanciamiento hacia la organización, se podría resumir como una pérdida sentimiento de pertenencia.

Por tanto, aunque sea irrefutable que dependiendo del sector se van a tener mayores o menores dificultades para adaptar los procesos de selección y reclutamiento porque en ciertas áreas y puestos de trabajo se requerirá una cierta presencialidad. No debe implicar que incluso, empresas como Repsol que se anticiparon en la incorporación de esta modalidad de trabajo aún tengan prácticamente todo el proceso de selección de manera presencial, y exijan un par de años de antigüedad para que estés vinculado con su metodología de trabajo y cultura. En mi opinión, es claro que todavía se podría reducir más esta exigencia para ofrecer la modalidad de trabajo en remoto con antelación a los dos años de incorporación. Puesto que la empresa tiene conocimiento de que es necesaria la presencialidad del trabajador en la compañía para que realmente se vincule con la misma y con el método de trabajo, me parece un error por su parte que no se modifique las herramientas para el desarrollo de su cultura organizacional.

Teniendo en cuenta que su filosofía es adaptarse a sus trabajadores y proporcionarles la flexibilidad que demandan, tendrán que intentar trasladar la cultura organizativa al empleado desde que él tiene la intención de incorporarse a la organización.

Asimismo, hay que mencionar la desventaja de trabajar en remoto puede ser la dificultad para separar los asuntos domésticos de las obligaciones profesionales durante la jornada. Trabajar en remoto puede dificultar la asignación de un entorno de trabajo específico. Esta dificultad, con el paso del tiempo, puede acabar confundiendo los horarios de tus tareas profesionales con los quehaceres en casa. No sólo el horario de trabajo, sino también el espacio físico para realizarlo. Al mismo tiempo, ha generado problemas de salud como fuertes dolores de columna por trabajar todo el día sentado con posturas erróneas por sentarse en lugares inadecuados como la cama o el sofá.<sup>4</sup>

Además, a los compañeros de trabajo les puede resultar más difícil ver la cantidad de esfuerzo puesto en un trabajo por parte del empleado, y el tiempo dedicado a la tarea, lo que puede acabar resultando en una frustración individual. Incluso si una persona ha estado elaborando durante mucho tiempo un asunto concreto, es posible que no reciba un beneficio proporcional al que habría recibido de un supervisor en un trabajo tradicional en el que el esfuerzo habría sido notado y apreciado (Bailey, y Kurland, 2000). Sin embargo, insisto que si desde el inicio de tu contratación se te advierte que lo que interesa son los resultados o al contrario que se exigirá un seguimiento constante, dependiendo de la cultura organizacional de la compañía, se conoce desde un principio los valores y principios que rigen la empresa y así la plantilla sabe cuáles son los reconocimientos a los que debe aspirar y si son compatibles con su estilo de trabajo.

Como última desventaja, quiero resaltar el liderazgo y la dificultad de dirigir un equipo a distancia. Esta modalidad puede generar una sensación de falta de control y puede ser un poco más complejo crear un espíritu de equipo. Por ello, hay que ser conscientes de que los líderes remotos tienen nuevos obstáculos porque deben seguir promoviendo el sentido de la pertenencia y a su vez basarse en los resultados, no el tiempo dedicado al trabajo. Por lo tanto, los líderes remotos deben invertir aún más en sus habilidades de liderazgo, lo que, por el contrario, se puede apreciar como un beneficio para toda la compañía.

---

<sup>4</sup> Teletrabajo, estrés, sedentarismo... ¿Cómo combatir los efectos sobre la salud de esta combinación? (2021). Recuperado 12 de abril 2021, de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/teletrabajo-estres-sedentarismo-como-combatir-los-efectos-sobre-la-salud-de-esta-combinacion.html>

Las ventajas del trabajo en remoto que se mencionan habitualmente son la flexibilidad de horarios, la ausencia de interrupciones y el ahorro de tiempo en los desplazamientos. También me parece fundamental añadir el poder cumplir mayores exigencias familiares, principalmente en el caso de aquellas personas que tengan hijos pequeños o personas incapacitadas a su cargo, ya que supone un horario de trabajo flexible, y permite mayor conciliación entre la vida familiar y laboral.

Además, algunas investigaciones elaboradas sobre los trabajadores que están en remoto desde sus hogares igualmente informan de altos niveles de satisfacción (Wheatley, 2012) y revelan la percepción de una mayor productividad debido al trabajo en remoto. Sin embargo, es difícil calcular la productividad con las diferencias en el tipo y la cantidad de teletrabajo, la situación familiar del empleado e incluso el entorno laboral, ambiente de trabajo, etc. (Madsen, 2011). Sin embargo, sí que es cierto que se reducen las interacciones superfluas entre empleados e interrupciones de los compañeros de trabajo lo que puede traducirse en ciertos casos en mayor productividad siempre que no haya distracciones suplementarias en casa, como llamadas personales, mascotas, tareas domésticas, etc., la productividad laboral puede aumentar considerablemente con el trabajo en remoto.

En cuanto a las ventajas para los equipos de trabajo, el estudio elaborado por Repsol, en 2011 evidencia que el cambio de forma de trabajo ha sido positivo en la gestión de trabajo en equipos, ya que ha repercutido favorablemente a la mejora en la organización de tareas, a su vez provocando un aumento en su planificación lo que les facilitaba compaginar su carga individual de trabajo con la asistencia a reuniones de equipo.

Otra ventaja que hay que mencionar, en este caso, en beneficio de la empresa es la reducción de costes al reducir el espacio empleado para trabajar debido a que no es necesario tantas oficinas, se reducen los gastos de alquiler, costes de electricidad, costes de mantenimiento, etc. Respecto al material de oficina no hay una disminución de gasto tan brusca porque trasladan todo el material necesario como el ordenador o pantallas incluso sillas de oficina a tu hogar, de hecho, como ya he mencionado en alguna empresa tecnológica como Automattic ofrecen el servicio de montarte “la oficina” en el hogar, dándote consejos y herramientas para la buena utilización de los instrumentos. La reducción de costes no es la única ventaja si no que también mejora la imagen de la

organización hacia el exterior; la cual se considerara más innovadora, y añadiendo valor al adaptarse a las nuevas necesidades y estilos de vida.

Por último, resaltar, las ventajas que proporciona el teletrabajo para la sociedad debido a la importante disminución de contaminación por reducir los desplazamientos en vehículos privados y/o transporte público, provocando una descongestión en las vías de circulación por lo que hay reducción de emisiones CO<sub>2</sub> y menores accidentes de tráfico.

## 5 Conclusiones

En primer lugar, hay que afirmar que la modalidad de trabajo en remoto afecta definitivamente a la cultura organizacional, incluso podría argumentar que no sería posible implementar el teletrabajo sin la existencia de una cultura que posea fuertes características y valores, necesarios para la utilización de esta modalidad.

En mi opinión, en el caso de que no se posee esa arraigada cultura corporativa, hay que modificarla y adaptarla con anterioridad a introducir el teletrabajo como modalidad habitual, es absolutamente necesario algunos ajustes y desarrollo de nuevas competencias. De hecho, se observa una gran brecha entre la cultura implementada de las empresas tecnológicas que tienen a todos sus trabajadores en remoto respecto a las empresas españolas, las cuales solo lo han implementado en parte de su plantilla. Ambas empresas tanto Repsol como Iberdrola tienen establecidos unos principios que rigen la compañía. No obstante, no hacen tanto hincapié como las empresas tecnológicas en expresar de manera concreta los valores que demandan y quieren que posean sus trabajadores.

Esto me ha llamado especialmente la atención, porque se trata de dos empresas españolas que se adelantaron a implantar el teletrabajo de forma voluntaria porque querían dar cabida a la flexibilidad que demandaban sus empleados, no lo implementaron a raíz de la pandemia de Covid-19 como la gran parte de empresas españolas. De todas formas, observo que todavía queda mucho por hacer para inculcar desde el inicio la cultura organizacional a la plantilla. Me parece que existe una falta de comunicación por parte de los empresarios a la hora de aclarar la actitud y los valores que buscan y quieren en su plantilla, tanto si trabajan presencialmente como si teletrabajan. Aunque especialmente, en el caso de la modalidad de teletrabajo, los empleados tienen que aprender a comunicarse de manera telemática, ya sea diariamente durante las reuniones o a la hora de colaborar con otras personas a distancia, tanto pertenezcan a la plantilla de empleados como si son clientes de la propia organización, pero siempre de manera eficaz. El hecho de no participar en forma presencial, es decir, en contacto con otras personas que trabajan en la organización en el establecimiento físico, puede dar lugar a problemas de comunicación, a malentendidos. Para evitar este tipo de contratiempos, hay que exigir claridad en la redacción y expresión de los correos electrónicos y/o cualquier otra

aplicación utilizada en la propia empresa. Por tanto, se deben utilizar muchas herramientas informáticas diferentes y se tiene que formar a los empleados para su buena utilización.

La transición entiendo que haya sido dura, y más por la obligación impuesta de este cambio por la pandemia Covid-19, pero las nuevas competencias siempre son bienvenidas y son el motor del progreso individual y corporativo por lo que no comparto la visión de volver a la presencialidad de toda la plantilla, especialmente si su presencia física no es necesaria. No va a ser sencillo que las organizaciones lleguen a dominar la modalidad de trabajo en remoto, pero lo que doy por seguro es que es una modalidad que debería quedarse, al menos a elección personal de los trabajadores.

Actualmente seguimos enfrentando la pandemia de Covid-19, por lo que ha habido una necesidad inmediata, incluso una obligación impuesta desde 2020, para la mayoría de las empresas y sus equipos, los cuales han tenido que hacer la transición de la noche a la mañana. Muchas de ellas, han obtenido buenos resultados, pero, no se puede negar que la transición al trabajo remoto es un cambio enorme y para lograrlo no hay que afrontarlo como un obstáculo, sino como una oportunidad para innovar y mejorar la forma en que te comunicas, colaboras y construyes relaciones con tu equipo. España no debe quedarse atrás, y el ejemplo de empresas como Repsol debe incitar a seguir su modelo. A su vez puede ser un método para reducir las diferencias y acercar a todo el mundo, a pesar de la distancia física.

Desde mi punto de vista, un lugar de trabajo innovador y agradable para los empleados hoy en día implica definitivamente una organización con fuertes políticas de flexibilidad horaria y de espacio. Por tanto, crear o en ciertos casos, mantener, esas políticas de flexibilidad incluyendo en ellas el teletrabajo, atraerá a los mejores talentos prácticamente sin límites geográficos. Un ejemplo ilustrativo es el de Iberdrola que, como ya he mencionado, pretende dar la opción al 25% de su plantilla de optar por el trabajo a distancia, lo que le hará ser una empresa más atractiva. Sin embargo, su trabajo no ha hecho más que empezar, ya que tendrán que estudiar con detalle qué condiciones se ofrecen a las nuevas contrataciones, y si realmente se les ofrecerán programas de formación dirigidos a desarrollar las habilidades necesarias para el trabajo virtual, como la mejora de la comunicación para hacerla más transparente y eficaz, o la formación para

el aprendizaje de las herramientas digitales que se utilizan en la empresa, ya que sin ello será mucho más complejo desarrollar una cultura empresarial con la que se sientan identificadas las nuevas incorporaciones.

Concluyendo significa que, si las organizaciones realizan el esfuerzo de adaptar su cultura organizativa e implantarla a toda la plantilla, fomentar la comunicación interna y externa e inculcar desde antes de la incorporación de los nuevos candidatos los valores y principios de la organización impulsara al éxito a las organizaciones. Ya que como se ha mencionado, el trabajo en remoto proporciona múltiples oportunidades, que se pueden aprovechar teniendo en cuenta las desventajas, las cuales se pueden minimizar.



## 6 Bibliografía

Benjumea-Arias, M.L., Villa-Enciso, E.M. y Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4), 59-73.

D'Alessandro, M., Puricelli, Y., & Rodríguez Parreira, N. (2013). Teletrabajo y cultura organizacional (Doctoral dissertation, Universidad Argentina de la Empresa).

El empleo en Repsol: conciliación laboral y horarios flexibles | Repsol. (2021). Recuperado el 4 de abril 2021, de <https://www.repsol.com/es/empleo/que-ofrecemos/conciliacion-flexibilidad/index.cshtml>

El teletrabajo o cómo aunar conciliación familiar y productividad. (2021). Recuperado el 6 abril 2021, de <https://www.iberdrola.com/talento/ventajas-y-desventajas-del-teletrabajo>

Empleo en Repsol - Preguntas frecuentes y contacto | Repsol. (2021). Recuperado el 29 de marzo de 2021, de <https://www.repsol.com/es/empleo/por-que-no/resuelve-dudas/index.cshtml>

Ejercicio 2020. (2021). Recuperado el 3 de abril 2021, de <https://www.iberdrola.com/conocenos/cifras>

Foster, W. (2015). *The Ultimate Guide To Remote Work*. Zapier Inc.

Hickman, B. J. H. A. A. (2020, 30 septiembre). Remote Work: Is It a Virtual Threat to Your Culture? Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/317753/remote-work-virtual-threat-culture.aspx>

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.

Iberdrola acuerda que su plantilla pueda trabajar desde casa dos días a la semana. (2021). Recuperado 5 Abril 2021, de <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y->

[finanzas/iberdrola-acuerda-plantilla-pueda-trabajar-casa-dos-dias-semana/2831435/?autoref=true](https://finanzas/iberdrola-acuerda-plantilla-pueda-trabajar-casa-dos-dias-semana/2831435/?autoref=true)

Insights, H. (2021). What are the different types of Organisational Culture?. Recuperado el 15 de marzo 2021, de <https://news.hofstede-insights.com/news/what-are-the-different-types-of-organisational-culture>

Insights, H. (2021). Organisational Culture - What you need to know. Recuperado el 16 de marzo 2021, de <https://hi.hofstede-insights.com/organisationalculture#:~:text=Dimensions%20to%20keep%20in%20mind,dimensions%20also%20connect%20to%20innovation.>

InVision, la startup que no tiene oficinas: sus 700 empleados trabajan desde casa. (2018). Recuperado el 6 de abril 2021, de <https://www.businessinsider.es/invision-startup-no-tiene-oficinas-700-empleados-trabajan-309283>

InVision (2021). Recuperado el 6 de abril 2021, de <https://www.invisionapp.com/careers>

Libro blanco teletrabajo Repsol. (2011). Recuperado 28 marzo 2021, de [http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/05/libro\\_blanco\\_repsol.pdf](http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/05/libro_blanco_repsol.pdf)

Madsen, S. R. (2011). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review. *Culture & Religion Review Journal*, 2011(1)

Medidas COVID-19 aplicables en España y Portugal. (2020). Recuperado 2 Abril 2021, de [https://www.repsol.com/es/sala-prensa/notas\\_informativas/2020/medidas-covid-19-aplicables-en-espana-y-portugal.cshtml?\\_ga=2.78477780.1138318439.1617899360-1933568010.1616763247](https://www.repsol.com/es/sala-prensa/notas_informativas/2020/medidas-covid-19-aplicables-en-espana-y-portugal.cshtml?_ga=2.78477780.1138318439.1617899360-1933568010.1616763247)

Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. doi:10.2307/2392363

Somos una multienergética global | Repsol. (2021). Recuperado el 24 marzo 2021 de <https://www.repsol.com/es/conocenos/index.cshtml>

Olson, M.H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26, 3.

Un equipo humano cualificado, diversificado y motivado es clave para lograr las metas estratégicas de Iberdrola. (2021). Recuperado el 4 de abril 2021 de <https://www.iberdrola.com/gobierno-corporativo/sistema-gobernanza-sostenibilidad/politicas-compromiso-social/politica-reclutamiento-seleccion>

Remote Work – Advantages and Disadvantages | Spica International. (2020). Recuperado 7 abril 2021, de <https://www.spica.com/blog/remote-work-advantages-disadvantages>

Tavakoli, A. A., Keenan, J. P., & Cranjak-Karanovic, B. (2003). Culture and whistleblowing an empirical study of Croatian and United States managers utilizing Hofstede's cultural dimensions. *Journal of Business Ethics*, 43(1), 49-64.

Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time use and satisfaction levels among home based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*.