



Tecnológico de Monterrey  
Escuela de Negocios



REPORTE DE INVESTIGACIÓN

# Las modalidades laborales en el entorno cambiante del regreso al trabajo

Mayo 2023

## Elaborado por:

Sergio Manuel Madero Gómez  
Carlos Colín Flores  
Ernesto del Castillo  
Olivia Hernández Pozas  
Ivone Juárez Blanco  
Alex Lapshun  
José Luis Montes Martínez  
Oscar Eliud Ortíz Mendoza  
Nuria Patricia Rojas Vargas  
Miguel Angel Tinoco

Participantes del Grupo de Investigación en Área Temática (GAT) en  
Diseño y Cultura Organizacional de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey

## NOTA

Este reporte presenta los **principales hallazgos** de una investigación llevada a cabo durante el **último trimestre de 2022** por el Grupo de Investigación-Área Temática en Diseño y Cultura Organizacional de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

El objetivo de dicha investigación ha sido conocer la opinión de las personas sobre las diversas modalidades de trabajo antes y después de la pandemia.

# Introducción



Cuando la emergencia del **COVID-19** se declaró **pandemia** en 2020, la mayoría de la población se vio obligada a hacer **cuarentena con aislamiento**. Trabajar desde casa se convirtió en la **nueva normalidad** y cambió la manera de vivir de muchas personas; el mundo laboral descubrió que casi todas las actividades productivas se podían realizar desde algún lugar **fuera de las instalaciones de la organización**, y fue posible dedicar más tiempo a la convivencia con familiares y amistades con quienes se cohabitaba.

En las **grandes ciudades**, se observó una disminución en el flujo vehicular que eliminó o disminuyó los tiempos de traslados. Las personas pudieron adoptar **nuevas rutinas** que permitieron incrementar su **calidad de vida** en términos de mejores hábitos alimenticios, actividad física o ejercicio y formas antes poco recurridas de esparcimiento en casa.

Sin embargo, también con el trabajo a distancia, fueron **afectados** algunos aspectos de la **vida organizacional**, como la comunicación y presencia física, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y la relación con los colaboradores.

En **septiembre de 2022**, la Organización Mundial de la Salud enfatizó que la población se encontraba cerca del **fin de la pandemia**, y algunos días después la Presidencia de Estados Unidos

declaró progresivamente la eliminación de restricciones de viaje y convivencia presencial.

El **trabajo a distancia rompió paradigmas organizacionales**, ya que permitió transicionar de un sistema de control muy centralizado a uno más distribuido, que otorga mayor **empoderamiento y confianza** al empleado para alcanzar los objetivos tanto organizacionales como personales; asimismo, es parte de un esquema de flexibilidad laboral que involucra también el horario flexible, los espacios de trabajo y los esquemas de compensaciones basados en los resultados.

Ahora, todo parece indicar que tendremos que **aprender a vivir y trabajar con el COVID-19** y nuevos patógenos. Después de más de dos años de permanecer en casa, las personas han estado regresando a sus lugares de trabajo con una **realidad distinta** y encontrando diferentes modalidades para poder hacerlo.

Con el regreso a las empresas, el **trabajo híbrido** se ha vuelto una práctica cada vez más común en muchas compañías. Es importante mencionar que esta modalidad forma parte de **estrategias** que las áreas de recursos humanos van considerando para la **gestión del talento**, aunque hay que considerar que su aplicación depende del sector y los mercados que atienden las distintas industrias y roles.

# Metodología

Para elaborar esta investigación, encuestamos a **1,527 empleadas y empleados** acerca de la forma en que realizaban sus labores antes y después de las restricciones de la pandemia. El objetivo central fue **explorar qué tan común era para ellos el trabajo a distancia**, y cómo impactó su productividad laboral.

Realizamos la encuesta durante el **cuarto trimestre de 2022**, ya levantado el confinamiento en México. Todos los respondientes fueron empleadas o empleados mexicanos mayores de edad. La mayoría de los encuestados (59%) reportó tener **entre 27 y 39 años**, y también un grupo mayoritario (45.8%) declaró tener **más de 10 años de experiencia laboral**. Las respuestas fueron recabadas en línea, mediante un formulario de Google Forms. La composición de la muestra se encuentra altamente **balanceada entre géneros** con que se identifican las y los participantes (48% masculino y 49% femenino; 2% que prefirió no responder).

Los resultados de este estudio son estadísticamente representativos, pero no generalizables para toda la población, sino únicamente para quienes participaron en él. Después de este breve sondeo, analizaremos con más detalle los datos sociodemográficos, como niveles organizacionales, el tamaño de las empresas y los sectores económicos en los que participan.

## Género con que se identifican las y los participantes de la encuesta

Hombres

49%



Mujeres

49%



2% Prefirió no contestar

Edades mayoritarias de las y los encuestados



59%

Personas entre 27 y 30 años



1,527

Empleadas y empleados mexicanos encuestados

5+

En su mayoría (71%), tienen más de 5 años de experiencia laboral

# Diagnósticos

## EL TRABAJO A DISTANCIA ANTES DE LA PANDEMIA

Estimaciones para América Latina de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) mencionan que durante la pandemia entre el **20% y 30%** de las y los asalariados realizaron una práctica con una modalidad de **trabajo a distancia** (ONU, 2022).

Para validar esta afirmación, planteamos a las personas encuestadas la **pregunta** *¿La primera vez que realizaste trabajo a distancia, desde tu casa, fue debido al confinamiento por la pandemia de COVID-19?* (Gráfico 1).

Nuestros resultados muestran que casi el **70%** de las y los encuestados llevó a cabo **por primera vez** actividades de **trabajo a distancia durante el confinamiento** derivado de la pandemia.

Gráfico 1. ¿La primera vez que realizaste trabajo a distancia, desde tu casa, fue debido al confinamiento por la pandemia de COVID-19?



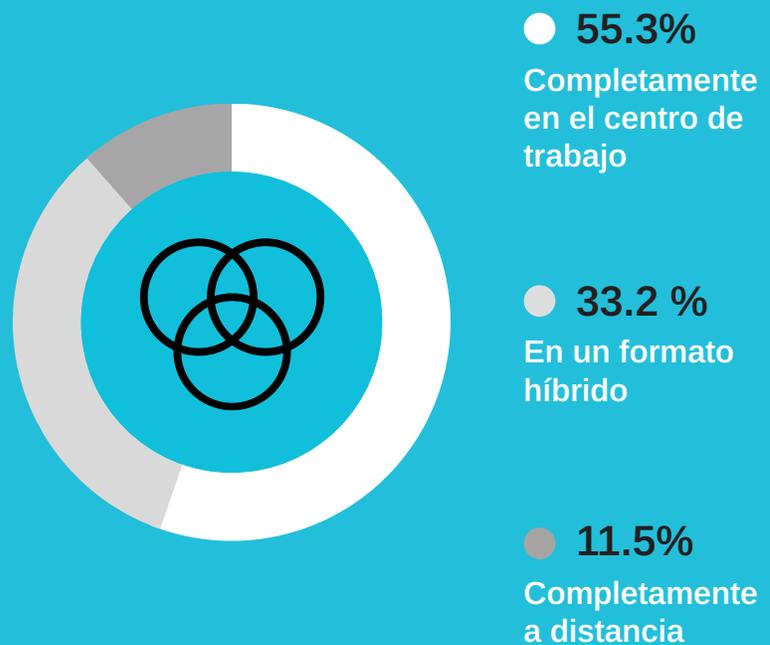


## SITUACIÓN POSTPANDEMIA EN MÉXICO

En cuanto a la **modalidad de trabajo** que ejecutaban en el **momento del estudio**, más de la mitad de las y los trabajadores encuestados (**55.3%**) respondió que se encontraba realizando sus labores **en su centro de trabajo** habitual.

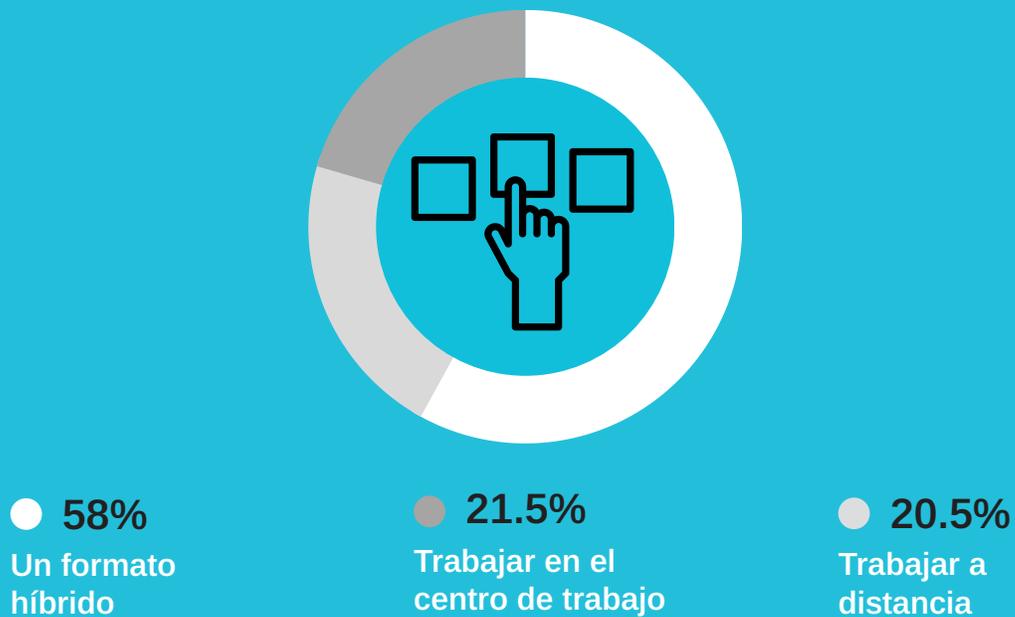
El **33.2%** refirió trabajar en un formato **híbrido** (un tiempo en casa y un tiempo en el lugar de trabajo), mientras que únicamente el **11.5%** afirmó que trabajaba completamente **a distancia** (Gráfico 2).

Gráfico 2. En este momento, ¿de qué manera realizas tus actividades laborales?



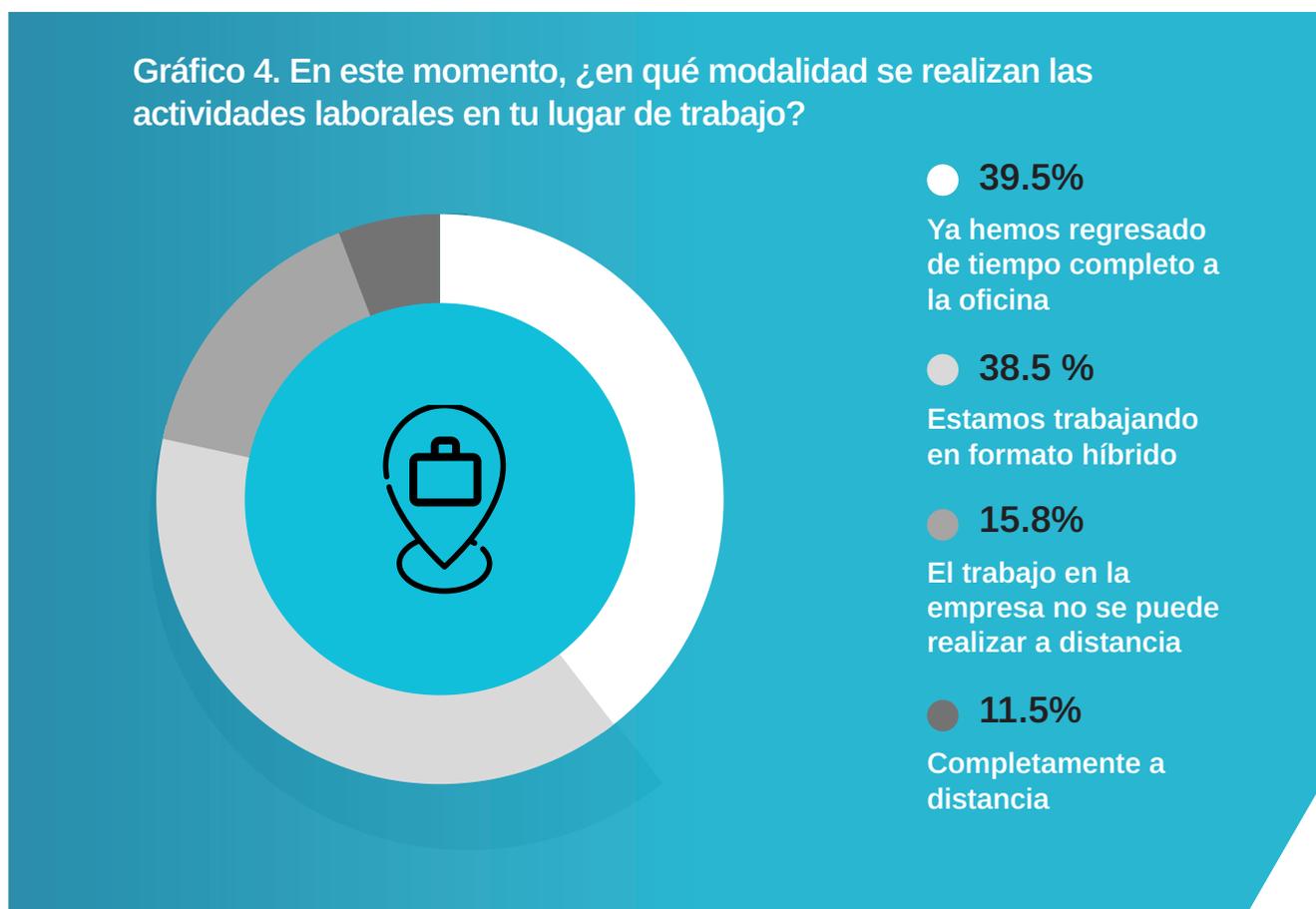
Preguntamos a las y los trabajadores por su **modalidad de trabajo preferida**, de poder elegirla (Gráfico 3). Encontramos que la **mayoría** preferiría una modalidad de trabajo **híbrida** (58%) sobre un trabajo exclusivamente presencial (21.5%) o exclusivamente a distancia (20.5%). Un hallazgo interesante es que el **trabajo a distancia es ampliamente favorecido**, si sumamos a quienes respondieron que preferían *home-office* parcial o total (78.5%), respecto al trabajo exclusivamente presencial en el centro de trabajo.

**Gráfico 3. Si en este momento pudieras seleccionar tu modalidad de trabajo, ¿cuál elegirías?**



Considerando que las **restricciones han disminuido** en la mayoría de las industrias, preguntamos a las y los trabajadores por los **requerimientos de sus empresas** relacionados con la modalidad de trabajo (Gráfico 4). Un hallazgo significativo es que **casi el 16%** de las personas encuestadas indica que labora en una empresa cuyas **actividades requieren del trabajo presencial**, por lo que futuras investigaciones que aborden el tema del trabajo a distancia deben considerar su **factibilidad a nivel industria**.

En específico, los resultados muestran que **casi el 40%** de las personas encuestadas están de regreso **presencialmente** en sus centros de trabajo; el 39% informa que están trabajando en un formato híbrido, y solo el 5.8% continúa trabajando exclusivamente a distancia. Estos resultados sugieren que las **preferencias de las empresas se corresponden solo parcialmente con las preferencias de las y los empleados** que favorecen el trabajo a distancia, ya que descontando el 16% que declara que dicha modalidad no es factible, hallamos que el 53% de los empleados labora para empresas que permiten algún grado de trabajo a distancia, contra un 47% que no lo permite. Aunque se observa que las empresas tienen una alta disposición a permitir algún grado de trabajo a distancia, la brecha entre las preferencias de empleado/empleador aún es significativa y debería estudiarse a mayor profundidad.



Por otra parte, uno de los mayores retos que enfrentan las empresas en la actualidad es lograr el **equilibrio** que buscan las personas entre flexibilidad e interacción, pues aunque no desean volver al trabajo tradicional, reconocen la **importancia de la interacción presencial** en los procesos laborales.

Diversos estudios han demostrado que hoy en día las empresas proporcionan **mayor flexibilidad** a sus empleados en cuanto al tiempo y lugar de trabajo (Smite, Moe, Hildrum, et al., 2022), permitiendo que sientan más satisfacción y tengan mejores resultados. Esto es importante ya que las organizaciones deben buscar la manera de lograr que la **reintegración a los espacios de trabajo impacte positivamente** la **productividad laboral** y no perjudique los avances en la vida personal que se lograron gracias a la flexibilidad brindada por el trabajo desde casa.

## EL IMPACTO DEL TRABAJO A DISTANCIA SOBRE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

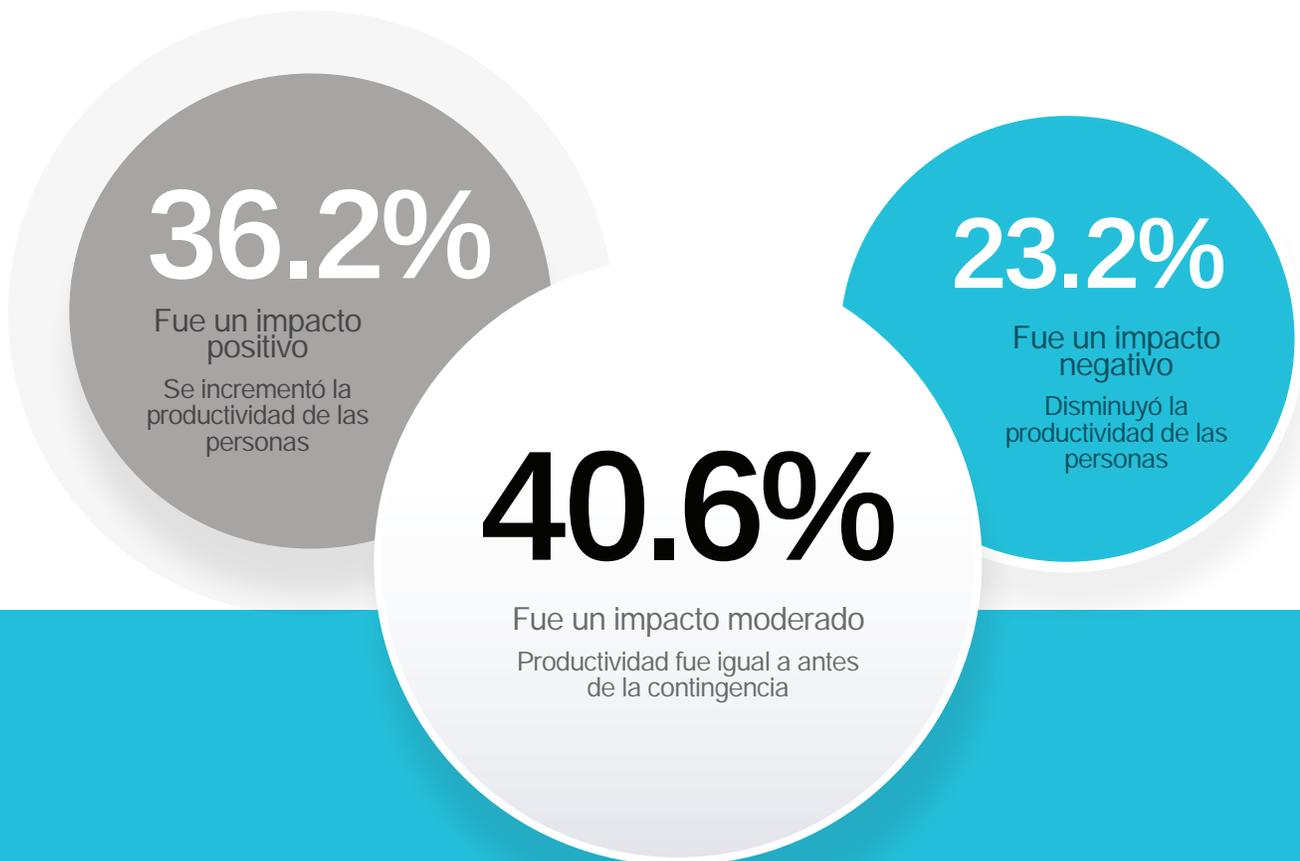
La **productividad de las personas en la modalidad de trabajo a distancia o desde casa** es fundamental para muchas empresas, pero la situación es diferente entre las corporaciones multinacionales y las pequeñas y medianas empresas.

Las **corporaciones multinacionales** solían trabajar en equipos con integrantes en diferentes ubicaciones; el concepto de **conferencias telefónicas**, en lugar de las reuniones presenciales, no es nuevo para ellas. Las **pequeñas y medianas empresas**, por su parte, solían trabajar en sus oficinas; para estas, las conferencias telefónicas o por otros medios eran relativamente raras y forzadas por la ausencia de participantes clave, en lugar de formar parte de la rutina laboral.

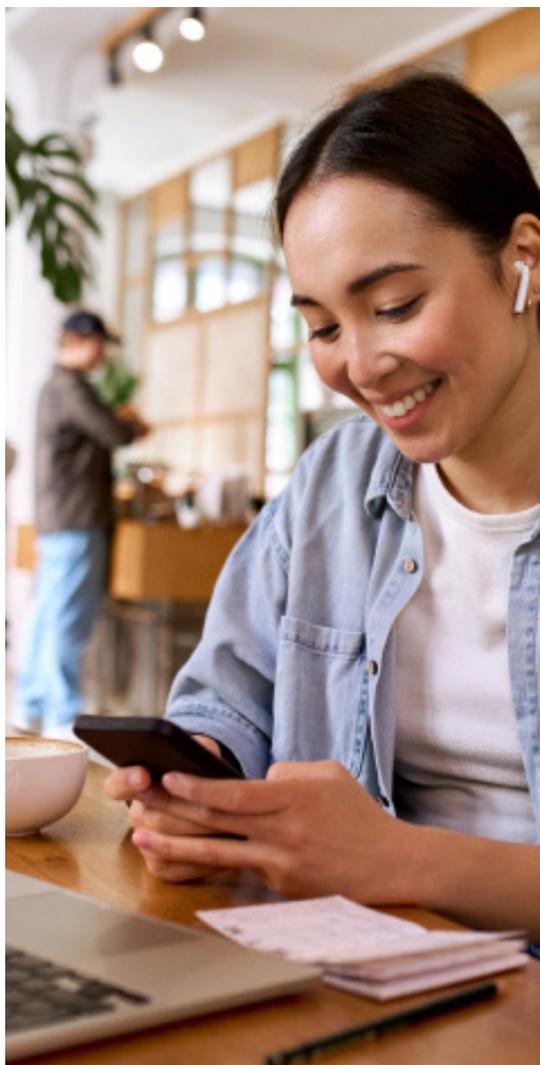
Sin embargo, tener a todo el equipo trabajando desde sus propios hogares fue un cambio significativo, incluso para sus integrantes. Por ello, preguntamos respecto al **impacto del trabajo a distancia en la productividad laboral** de las y los trabajadores (Gráfico 5).

Los resultados indican que solo el **23.2%** de las personas encuestadas reportó una **disminución de la productividad** laboral al trabajar desde casa. Por otro lado, el **36.2%** de las y los encuestados afirmó que trabajar desde casa **incrementa** su productividad. Sin embargo, la **mayoría (40.6%) no reportó una diferencia significativa** en su productividad al comparar el trabajo tradicional desde una oficina y la posición recientemente adoptada desde entornos domésticos.

**Gráfico 5. ¿Cómo consideras que impactó el trabajo a distancia en la productividad de las y los colaboradores de la empresa donde trabajas?**



# Conclusión



Es indudable que seguiremos experimentando un continuo proceso de adaptación en la era pospandemia. La clave es **aprender de lo vivido**, evitando riesgos innecesarios y capitalizando los descubrimientos.

Los resultados del presente estudio muestran que **el trabajo en casa fue un recurso ampliamente utilizado** por las empresas y los trabajadores. Por supuesto, es de esperarse que la decisión de adoptarlo **varíe** según el país, cultura, sector industrial, tipo de empresa y capacidades físicas y de gestión, así como la ocupación y características individuales de los trabajadores. La implicación más importante que se vislumbra es en relación con la **flexibilidad**, en particular con las facilidades que se ofrecen para realizar el trabajo, el sitio donde se trabaja y el uso de tecnología para llevarlo a cabo.

Las implicaciones que surgen de las nuevas modalidades de trabajo harán necesario lograr **nuevos acuerdos** laborales basados en la **confianza** y en la **productividad**. También se requerirá el desarrollo de las competencias digitales para capitalizar al máximo la tecnología disponible, así como el reacondicionamiento y el desarrollo de nueva infraestructura física.

**El entorno laboral pospandemia implicará, por tanto, tres claves:**



**Flexibilidad y tecnología**



**Nuevos acuerdos laborales**



**Competencias digitales**

# Referencias

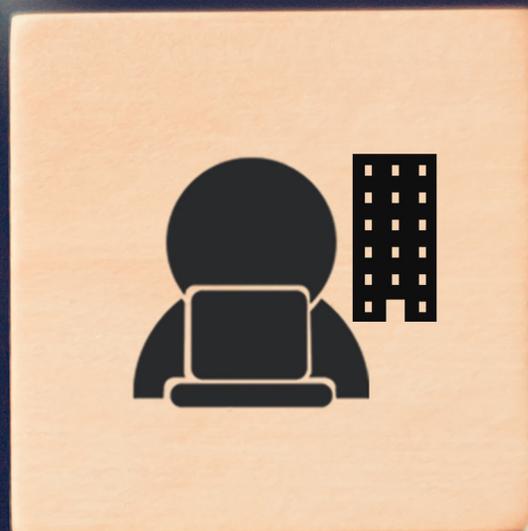
- ONU (2022). El teletrabajo en América Latina. Recuperado de [https://news.un.org/es/story/2021/07/1494012?utm\\_source=Direct%20-%2020259828&utm\\_medium=content](https://news.un.org/es/story/2021/07/1494012?utm_source=Direct%20-%2020259828&utm_medium=content)

- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Huerta, J. G., y Mendez, D. (2022). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 111552. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>



Tecnológico de Monterrey  
Escuela de Negocios

Grupo de Investigación-Área Temática en  
Diseño y Cultura Organizacional



Nuestra investigación contribuye a resolver los problemas más apremiantes de las organizaciones, y transforma el futuro de empresas y sociedad.

Conoce más en  
<https://investigacionnegocios.tec.mx>