

Las modalidades del trabajo remoto en el entorno cambiante post-COVID

Elaborado por:

Sergio Manuel Madero Gómez

Carlos Colín Flores

Ernesto del Castillo

Alex Lapshun

José Luis Montes Martínez

Nuria Patricia Rojas Vargas

Flor Salaiza Lizárraga

**Integrantes del Grupo de Investigación en Área Temática de
Diseño y Cultura Organizacional de la Escuela de Negocios
del Tecnológico de Monterrey**



Resumen

En este reporte, se presentan los principales hallazgos de una investigación realizada por el Grupo de Investigación en Área Temática de Diseño y Cultura Organizacional de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

El objetivo de dicha investigación fue conocer la opinión de las personas sobre las diversas modalidades laborales ante el regreso a los lugares de trabajo tras la finalización oficial de la pandemia por el COVID-19.

La investigación recabó cientos de respuestas para conocer la opinión de los empleados mexicanos respecto a sus preferencias de las distintas modalidades de trabajo. El análisis se realizó durante el verano de 2023, poco más de dos meses después de que la Organización Mundial de la Salud (OMS) diera por finalizada la emergencia sanitaria.

Aunque se obtuvo un número de datos significativos, es importante mencionar que los resultados de este estudio son estadísticamente representativos, pero no generalizables para toda la población. A partir del sondeo, analizamos con más detalle los datos sociodemográficos, como niveles organizacionales, el tamaño de las empresas y los sectores económicos en los que participan, para poder realizar inferencias estadísticas con mayor profundidad.

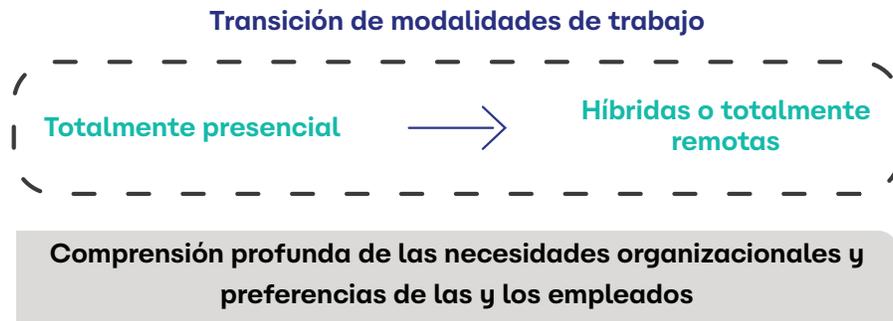


Contenido

Introducción	4
1. Aspectos demográficos	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Demográficos del estudio	6
2. Situación actual: el fin de la pandemia y el regreso a los centros de trabajo	8
3. Modalidades preferidas de las y los empleados	11
4. ¿Trabajo remoto o trabajo desde casa?	12
5. El impacto del trabajo remoto	14
Conclusiones	15
Referencias	17

Introducción

La pandemia del COVID-19 cambió drásticamente la forma en que trabajamos y colaboramos. La transición desde modalidades de trabajo totalmente presenciales hacia las modalidades híbridas o totalmente remotas debe ser respaldada por una comprensión profunda de las necesidades organizacionales, pero también de las preferencias de las y los empleados. En este sentido, se justifica dar seguimiento al cambio en las preferencias de los empleados para evaluar la pertinencia de ciertas modalidades que permitan empatar las necesidades organizacionales con las preferencias laborales.



Para garantizar una transición efectiva y una adaptación continua a una nueva realidad laboral, es fundamental comprender las opiniones de los colaboradores respecto de las diferentes modalidades de trabajo. Esto incluye contemplar aspectos demográficos importantes como la edad, ya que las y los trabajadores más jóvenes pueden tener diferentes preferencias en comparación con los más experimentados.

Por otra parte, el género y el estado civil inciden en las preferencias de trabajo. Por ejemplo, las mujeres que son madres pueden preferir un enfoque híbrido o remoto que les permita equilibrar las responsabilidades familiares. Investigar estas diferencias demográficas puede ayudar a diseñar políticas laborales más inclusivas y equitativas.

Los empleados con diferentes niveles de experiencia laboral y jerarquía dentro de sus organizaciones también pueden tener perspectivas distintas. Aquellos con más experiencia pueden estar más cómodos con modalidades de trabajo remoto, mientras que los recién llegados pueden preferir un enfoque más presencial para aprender y colaborar. Comprender estas diferencias puede ayudar a personalizar las políticas de trabajo.

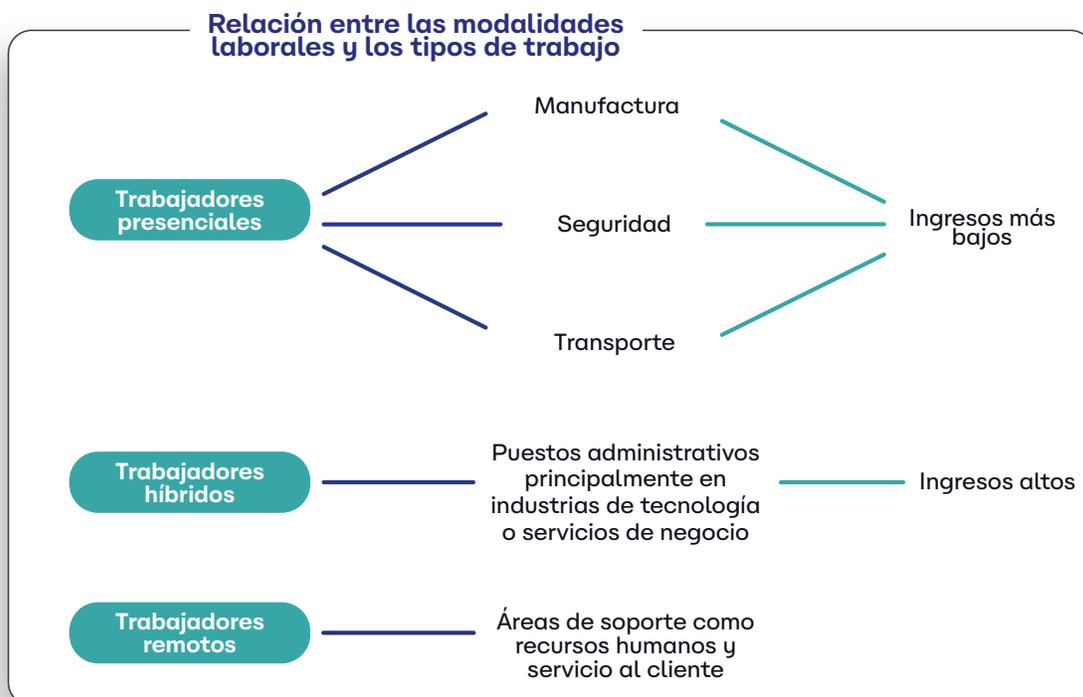
Respecto a las necesidades de las organizaciones, su industria de pertenencia y tamaño también influyen en las preferencias de trabajo. Por ejemplo, las empresas tecnológicas pueden estar más inclinadas a permitir el trabajo remoto debido a la naturaleza de sus funciones, mientras que las empresas manufactureras pueden preferir un enfoque más presencial. Investigar cómo estas demografías empresariales se relacionan con las preferencias de los empleados es crucial para adaptar las políticas de manera efectiva.

1. Aspectos demográficos

1.1 Antecedentes

La modalidad de trabajo (presencial, híbrida o remota) está principalmente determinada por el tipo de trabajo que realiza una persona; existen profesiones en las que el trabajo remoto no es opción. Ejemplo de ello son las personas de servicios de salud, quienes durante la pandemia se vieron altamente en riesgo por su labor. En una investigación realizada recientemente (Barrero, et al., 2023), se encontró que los trabajadores de Estados Unidos estaban segmentados en tres categorías; el grupo más extenso (60%) corresponde a trabajadores que no pueden realizar su trabajo de manera remota, seguido por el grupo híbrido (30%), quienes laboran de manera remota de dos a tres días por semana.

En la misma investigación, se detectó que los trabajadores presenciales son quienes pertenecen a sectores como manufactura, seguridad y transporte, quienes principalmente tienen los ingresos más bajos. Entre los trabajadores híbridos, se encontró que pertenecen a puestos administrativos principalmente en industrias de tecnología o servicios de negocio; estos puestos normalmente son ocupados por egresados de profesional y tienen altos ingresos. Finalmente, quienes laboran de manera remota realizan principalmente actividades relacionadas con áreas de soporte como recursos humanos y servicio al cliente.



Además, otro estudio (Sinta y Dwiyantri, 2023) analizó la carga mental ocasionada con el trabajo remoto. Para algunos trabajadores, el impacto fue mayor pues cambió el alcance y la dificultad de sus actividades; ejemplo de ello fueron reporteros y entrevistadores, que ya no podían acudir de manera presencial al lugar de los hechos para realizar su labor periodística, y que experimentaron un incremento de su trabajo en actividades como reporte y redacción. Por otro lado, también se observaron algunos trabajos que no tuvieron afectaciones por la adopción de la modalidad remota.

De acuerdo con Barrero, et al. (2023), a pesar de que la edad no es un factor determinante, las personas que se encuentran alrededor de los 30 años presentan una mayor proporción de trabajo remoto; es en esta edad en la que se presentan necesidades de cuidado de la familia. Personas alrededor de los 20 y los 50 años, en cambio, asisten más regularmente de manera presencial. También se detectó que no existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres en cuanto al trabajo remoto. Las mujeres reportan únicamente un 2% más días de trabajo remoto que los hombres. Sin embargo, desean en mayor medida que los hombres cambiar a formato remoto.

De acuerdo con otro estudio (Wu, et al., 2022), las personas con mayor edad son quienes tienen un mejor balance entre la vida laboral y personal en trabajos remotos. Este hallazgo sugiere que tienen una mayor autonomía en sus trabajos. Se puede concluir que a mayor experiencia laboral, los trabajadores pueden desarrollar de manera más eficiente trabajos remotos.



1.2 Demográficos del estudio

Dentro de los sectores analizados en este estudio, podríamos esperar que, para el caso de México, las personas que pertenecen a sectores como educación e industria y manufactura tengan una mayor tendencia a realizar su trabajo de manera presencial ahora que el país ha vivido un *regreso a la normalidad*.

En línea con resultados anteriores, para el caso del presente estudio, se esperaría la misma tendencia de preferencia entre hombres y mujeres hacia el trabajo remoto, esto es, un mayor deseo de esta modalidad por parte de mujeres que se encuentran en una etapa de vida que considera el cuidado de hijos y familia. Los resultados pueden también estar ligados a la edad de los trabajadores, quienes pueden encontrarse en etapas en que comúnmente establecen sus familias y cuyas prioridades son el cuidado y la convivencia; en línea con ello, encontramos un declive en la proporción de personas de alrededor de 30 años con preferencia por trabajos presenciales, la cual se incrementa llegada la edad madura.

La encuesta para el presente estudio se realizó durante los meses de julio y agosto de 2023. Todas las personas participantes fueron empleados mexicanos mayores de edad. La mayoría de las personas encuestadas (64%) reportó tener entre 27 y 39 años y el grupo mayoritario (52.6%) 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 (46% masculino, 53% femenino y 1% que prefirió no responder).

Las preferencias de modalidad de trabajo también pueden variar según las edades y la generación a la que pertenecen las y los empleados. Por ejemplo, los trabajadores más jóvenes pueden estar más dispuestos a adoptar el trabajo remoto, mientras que los empleados de generaciones mayores pueden preferir la oficina tradicional.

En la Tabla 1, se muestran algunos otros datos sociodemográficos de las personas participantes.

Tabla 1. Características sociodemográficas de participantes

Datos demográficos	Frecuencia	%
Actividad que está desarrollando actualmente		
Estudia y trabaja	173	15.8%
Trabaja formalmente en una empresa/organización	833	76.1%
Trabaja por su cuenta	89	8.1%
Sector al que pertenece la institución donde trabaja		
Comercial	224	20.5%
Industrial/manufactura	202	18.4%
Servicios	464	42.4%
Sector público/gubernamental	94	8.6%
Organización de la sociedad civil	18	1.6%
Educación	93	8.5%
Género		
Masculino	504	46.0%
Femenino	579	52.9%
Prefiere no decir	12	1.1%
Estado civil		
Soltero	576	52.6%
Casado	474	43.3%
Otro	45	4.1%
Año de nacimiento		
Antes de 1963	34	3.1%
De 1964 a 1980 (inclusive)	246	22.5%
De 1981 a 1995 (inclusive)	701	64.0%
Después de 1995	114	10.4%
Años de experiencia laboral		
Menos de 1 año	14	1.3%
Entre 1 y 5 años	231	21.1%
Entre 6 y 10 años	274	25.0%
Más de 10 años	576	52.6%
Total	1095	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta del estudio.

En relación con las preferencias por las modalidades de trabajo según el tamaño de la empresa y el sector industrial, se han identificado algunos hallazgos relevantes.

Por ejemplo, respecto del tamaño de la empresa, en general, se ha observado que en las empresas grandes, las y los empleados pueden tener más flexibilidad para elegir su modalidad de trabajo, ya que estas organizaciones a menudo tienen recursos y estructuras más sólidas para respaldar el trabajo remoto. Sin embargo, algunos empleados pueden preferir la interacción y colaboración con sus compañeros en el lugar de trabajo. Por su parte, en las empresas más pequeñas, la comunicación y la colaboración pueden ser más directas; los colaboradores pueden sentirse más cómodos trabajando en cualquiera de las modalidades, presencial, híbrida o totalmente a distancia.

En lo que respecta al sector industrial, en las empresas de tecnología es común encontrar una mayor predisposición hacia el trabajo remoto, dado que gran parte del trabajo se puede realizar en línea y la infraestructura digital es sólida. En cambio, en industrias como la manufactura o los servicios presenciales (por ejemplo, la atención médica), es más probable que los colaboradores deban asistir al lugar de trabajo debido a la naturaleza de sus roles.

En la Tabla 2, se muestran los datos demográficos de las organizaciones en las que laboran las personas respondientes.

Tabla 2. Características sociodemográficas de las empresas donde trabajan las personas participantes

Datos demográficos	Frecuencia	%
Tamaño de la empresa (número de empleados)		
Pequeña empresa (menos de 100)	199	18.2%
Mediana empresa (entre 101 y 250)	114	10.4%
Empresa grande (entre 251 y 500)	93	8.5%
Empresa grande (más de 500)	624	57%
No puedo responder	65	5.9%
Sector al que pertenece la institución donde trabaja		
Comercial	224	20.5%
Industrial/manufactura	202	18.4%
Servicios	464	42.4%
Sector público/gubernamental	94	8.6%
Organización de la sociedad civil	18	1.6%
Educación	93	8.5%
Total	1095	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta del estudio.

2. Situación actual: el fin de la pandemia y el regreso a los centros de trabajo

El impacto que las modalidades remota e híbrida han tenido en muchas organizaciones y lugares de trabajo se puede detallar desde diversos enfoques.

- **Flexibilidad y conciliación de la vida laboral y personal.** El trabajo remoto y el híbrido han brindado a los empleados una mayor flexibilidad para equilibrar sus responsabilidades laborales y personales. Esto ha mejorado la calidad de vida para muchas personas al reducir los desplazamientos y permitir una mejor gestión del tiempo.
- **Productividad y eficiencia.** Algunos empleados han experimentado un aumento en la productividad al trabajar en entornos más cómodos y libres de distracciones. Sin embargo, esto puede variar según la persona y la naturaleza de su trabajo.

- **Tecnología y conectividad.** La adopción del trabajo remoto ha impulsado la inversión en tecnología y conectividad. Las organizaciones han tenido que proporcionar herramientas y recursos adecuados para que los empleados trabajen de forma efectiva desde lugares distintos a la oficina.
- **Cambio en la cultura organizacional.** Las empresas han tenido que adaptar su cultura y su gestión para apoyar el trabajo remoto y el híbrido. Esto ha requerido una mayor confianza en los empleados y un enfoque más orientado a resultados.
- **Desafíos de colaboración.** Aunque el trabajo remoto y el híbrido pueden ofrecer ventajas, también presentan desafíos en términos de colaboración y comunicación. Las organizaciones han tenido que buscar soluciones para mantener la colaboración efectiva entre equipos dispersos.
- **Reevaluación de los espacios de oficina.** Muchas empresas han reevaluado la necesidad de grandes espacios de oficina y han considerado modelos de trabajo más flexibles, lo que puede tener un impacto en la gestión de bienes raíces y los costos asociados.
- **Impacto en la salud mental.** El trabajo remoto ha tenido un impacto mixto en la salud mental de los empleados. Algunos han experimentado una mayor comodidad, mientras que otros han enfrentado desafíos relacionados con el aislamiento y la falta de límites entre el trabajo y la vida personal.

La Tabla 3 proporciona información sobre cómo se están realizando las actividades en el lugar de trabajo, diferenciándose que:

- **Se continúa trabajando a distancia (95 empleados, 8.7%).** Este grupo representa a aquellos empleados que siguen realizando sus actividades laborales de manera completamente remota, es decir, trabajando en su totalidad fuera de oficina.
- **Se trabaja en un esquema híbrido, combinado o mixto (608 empleados, 55.5%).** La mayoría de los empleados en esta muestra combinan el trabajo en la oficina con la modalidad a distancia. Esto podría implicar que trabajan ciertos días en la oficina y otros desde un lugar distinto, o que tienen la flexibilidad de elegir cómo distribuyen su tiempo entre el trabajo en la oficina y el trabajo remoto.
- **275 personas (25.1%) señalan que ya han vuelto a trabajar a tiempo completo en la oficina,** lo que significa que realizan todas sus actividades laborales en las instalaciones de la empresa.
- Finalmente, un porcentaje relativamente pequeño de empleados **(10.7%) no tiene la opción de trabajar a distancia,** pues señalan que sus funciones requieren que estén físicamente en la empresa para llevar a cabo sus tareas laborales.

Tabla 3. Respuestas a la pregunta “En este momento, ¿de qué manera se realizan las actividades laborales en tu lugar de trabajo?”

	Agosto 2023	
	Frecuencia	%
Se continúa trabajando a distancia	95	8.7%
Se trabaja en un esquema híbrido, combinado o mixto	608	55.5%
Ya se está de regreso de tiempo completo en la oficina	275	25.1%
El trabajo en la empresa no se puede realizar a distancia	117	10.7%
Totales	1095	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta del estudio.

La Tabla 4 proporciona información sobre la cantidad de días de la semana laboral en que los empleados realizan sus actividades físicamente en su lugar de trabajo (hasta la realización de la encuesta, en agosto de 2023).

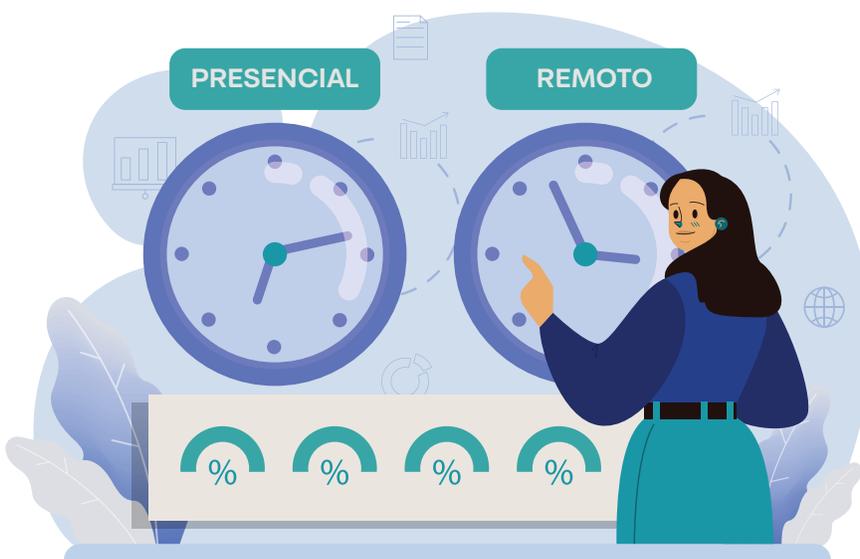
Estos resultados indican cómo se distribuye en la muestra la asistencia a los lugares de trabajo en los días de la semana laboral. Puede haber varias razones para justificar la distribución, por ejemplo, las políticas de la empresa, los roles específicos que tienen cada uno de los colaboradores, así como las preferencias individuales.

Este tipo de información puede ser importante para las organizaciones a medida que van adaptando a estas modalidades de trabajo y a la vez gestionan la asignación de los recursos y la planeación de la fuerza laboral en función de las necesidades operativas de la empresa y de las necesidades y preferencias de los empleados.

Tabla 4. Respuestas a la pregunta “¿Cuántos días de la semana laboral realizas tus actividades físicamente en tu lugar de trabajo?”

	Agosto 2023	
	Frecuencia	%
Ninguno, estoy completamente a distancia	152	13.9%
1	105	9.6%
2	179	16.3%
3	192	17.5%
4	73	6.7%
Todos, estoy completamente en el lugar de trabajo	394	36.0%
Totales	1095	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta del estudio.



3. Modalidades preferidas de las y los empleados

La Tabla 5 muestra las opiniones de los empleados encuestados sobre cuál es el modelo ideal para realizar sus actividades laborales (datos a agosto de 2023).

Alrededor del 17% de los empleados considera que el modelo ideal para realizar sus actividades laborales es trabajar de forma completamente remota. El 73% de los participantes considera que un modelo ideal sería dividir en un esquema híbrido o combinado. El 10% restante señala que el modelo ideal sería trabajar de forma completamente presencial.

Estos resultados reflejan las preferencias de los empleados en cuanto a la modalidad de trabajo que consideran ideal. Es importante destacar que estas preferencias pueden variar según la industria, el tipo de trabajo y las circunstancias personales de cada empleado. La comprensión de estas preferencias puede ser valiosa para las empresas a medida que diseñan políticas de trabajo flexibles y modelos de trabajo que se adapten a las necesidades y deseos de sus empleados.

Tabla 5. Respuestas a la pregunta “En tu opinión, ¿cuál es el modelo ideal para realizar tus actividades de trabajo?”

	Agosto 2023	
	Frecuencia	%
100% remoto	189	17.3%
Más del 50% remoto (70R y 30P)	354	32.3%
50% y 50%	277	25.3%
Más del 50% presencial (30R y 70P)	165	15.1%
100% presencial	110	10.0%
Total	1095	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta del estudio.

Tabla 6. Respuestas a la pregunta “Si te dieran a elegir en este momento, ¿cuál sería tu modalidad de trabajo preferida?”

	Agosto 2023	
	Frecuencia	%
Trabajar a distancia	341	31.1%
Trabajar en un esquema híbrido, combinado o mixto	630	57.5%
Estar en el centro de trabajo	124	11.3%
Total	1095	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta del estudio.

4. ¿Trabajo remoto o trabajo desde casa?

La Tabla 7 presenta los resultados sobre las diferentes preferencias de ubicación de los empleados al realizar su trabajo de manera remota. La gran mayoría prefiere trabajar desde casa, lo que fue una tendencia común durante la pandemia de COVID-19 y puede seguir siendo una práctica habitual en el futuro. Sin embargo, algunos empleados optan por utilizar espacios de oficinas compartidas o trabajar en lugares públicos como restaurantes o cafeterías para variar su entorno de trabajo o para satisfacer sus necesidades personales.

Tabla 7. Respuestas a la pregunta “Normalmente, ¿dónde realizas tu trabajo de manera remota o a distancia?”

	Agosto 2023	
	Frecuencia	%
En casa	564	79.0%
En un espacio de oficinas compartidas	32	4.5%
En un restaurante o cafetería	13	1.8%
No tengo una preferencia en particular	50	7.0%
En cualquier lugar	55	7.7%
Total	714	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta del estudio.

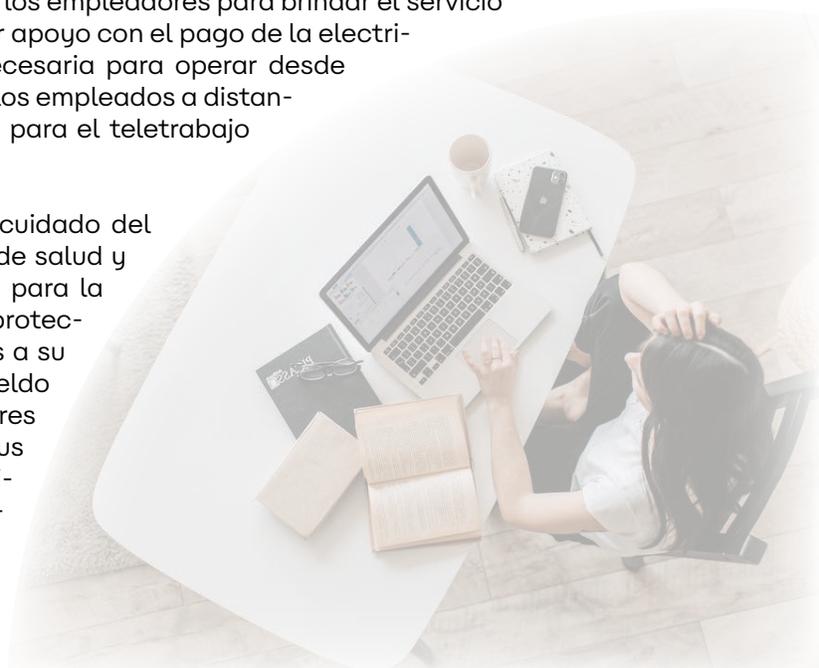
De los 714 trabajadores que manifiestan trabajar a distancia, se observa que mayoritariamente (79%) lo hacen desde casa. Del resto, un 7.7% lo lleva a cabo en cualquier parte y un 7.0% no tiene una preferencia de lugar en especial. El 4.5% trabaja a distancia en espacios comunes de oficinas compartidas y solo un 1.8% en restaurantes o cafeterías.

La oferta de trabajo híbrido y remoto de los principales socios comerciales de México, Estados Unidos y Canadá, se incrementó del 2% durante 2014 al 12% en 2023. Los sectores en los que más se incrementó el trabajo a distancia entre 2019 y 2022 fueron computación, negocios y operaciones financieras; áreas legales y adminis-

trativas; arquitectura e ingeniería; ciencias sociales; artes y entretenimiento, principalmente (Foro Económico Mundial, 2023).

En lo que respecta a la legislación, a raíz de la aparición de la contingencia sanitaria por COVID-19, la mayoría de las legislaciones de los países latinoamericanos incorporaron leyes y normas para regular el trabajo a distancia. Hay puntos de coincidencia en la normatividad laboral, como el derecho a la desconexión de los trabajadores y la obligación de los empleadores para brindar el servicio de telecomunicaciones y el equipo informático, dar apoyo con el pago de la electricidad, y en general, brindar la infraestructura necesaria para operar desde casa. Las empresas deben contar con una lista de los empleados a distancia y generar las políticas y reglamentos internos para el teletrabajo (San Juan, 2020).

Los trabajadores a distancia están obligados al cuidado del equipo y a su uso personal; obedecer las normas de salud y seguridad en el trabajo; facilitar los mecanismos para la supervisión; y atender los procedimientos para la protección, uso y almacenamiento de los datos relativos a su trabajo. Tienen derecho a recibir el mismo trato, sueldo e incentivos comparados con los trabajadores presenciales; a la intimidad y a la protección de sus datos personales; a condiciones dignas de seguridad y salud en el trabajo, así como a desconectarse después de haber cubierto su jornada.



En el ámbito del sector público, Melé, Bellé y Cucciniello (2021) afirman que el trabajo a distancia se ha visto como una innovación para abordar problemas críticos en el lugar de trabajo. Se introdujo como una forma de mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal que, junto con otras políticas favorables a la familia, evolucionó en respuesta a un cambio global en la demografía. A pesar del retorno a las oficinas por parte del sector público, en algunos países se optó por mantener las prácticas de trabajo flexibles, mientras que se mantuviera la productividad de la fuerza laboral (Gómez-Macfarland, 2023).

El 15 de julio de 2023, entró en operación en México la norma oficial NOM-037, a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que regula la modalidad del trabajo a distancia para que represente al menos un 40% de la jornada laboral semanal. El objetivo de esta norma es prevenir accidentes y riesgos ergonómicos y psicosociales, así como promover un ambiente saludable para los teletrabajadores. La NOM solicita a la empresa que facilite al trabajador conciliar sus responsabilidades con la vida familiar y personal, incluyendo la posibilidad de contar con jornadas flexibles (Cárdenas, 2023).

Se puede observar que para los empleadores se ha vuelto necesario adoptar la gestión del trabajo a distancia como un esfuerzo para modernizarse y tener mayor capacidad de atracción y retención del talento humano. Deben convertirse también en conocedores de las motivaciones y necesidades de la fuerza de trabajo actual y traducir dichos alcances en una imagen corporativa abierta y sensible a los cambios del ambiente empresarial (Medellín-Gasca, 2019), con la finalidad de favorecer el prestigio de la marca. Durante (2002) recomienda mantener la modalidad del trabajo a distancia en empresas que evalúan a sus trabajadores por los resultados y no por el tiempo dedicado al mismo.

Quienes realizan el trabajo desde casa, se benefician pudiendo separar los roles del trabajo y del hogar al adoptar estrategias asociadas con el inicio y fin de cada actividad, ya que su límite entre el trabajo y el hogar puede ser confuso. Sin embargo, algunas personas pueden preferir aprovechar su flexibilidad de trabajo adoptando estrategias integradoras de ambos (Fonner y Stache, 2012). Los buenos empleados en la oficina suelen ser buenos empleados en casa (Sosa-Albarrán, 2005); la ética laboral no se modifica y la productividad se incrementa al eliminar las distracciones típicas de un entorno de oficina. Por lo anterior, se pueden alcanzar periodos más largos de concentración (Medellín-Gasca, 2019).

El problema principal para las empresas y los trabajadores de América Latina es el alto número de pymes como fuentes de empleo, pues estas, a diferencia de los grandes corporativos, no tienen la misma posibilidad para apoyar a sus trabajadores para que laboren desde casa, a lo que se suman los niveles aún bajos de acceso a internet de banda ancha (51% en México) y el también bajo porcentaje del trabajo que puede hacerse en modalidad remota (22.3% en México). Por otro lado, no se desestiman beneficios que el trabajo a distancia ofrece para reducir la congestión del tráfico y las emisiones de los vehículos, mientras se ahorra energía y se mejora la calidad del aire (Bin, Andreuettusak, y Pernestál, 2021).



5. El impacto del trabajo remoto

La pandemia aceleró el cambio hacia el trabajo remoto. Ocupaciones e industrias enteras se vieron obligadas a explorar una tierra desconocida, aunque la mayoría de ellas disfrutó del nuevo *modus operandi*. Los empleados aprendieron que ahorran tiempo en los desplazamientos, están más presentes en casa y aun así tienen éxito en el trabajo. Los empleadores sabían que podían confiar en su personal para hacer el trabajo, expandir el negocio desde su patio trasero y ahorrar costos sustanciales en las operaciones comerciales. La información de la Tabla 8 presenta la opinión de las personas empleadas en México, a quienes se les preguntó sobre el impacto en su lugar de trabajo de la modalidad remota o híbrida. Los participantes tuvieron que calificar el efecto de una nueva configuración en una escala del 1 al 5, donde 1 representaba un impacto muy bajo y 5 un impacto muy alto.

Tabla 8. Respuestas a la pregunta “¿Cuál ha sido el impacto de que ha tenido en tu lugar de trabajo la modalidad del trabajo remoto y/o el trabajo híbrido?”

1 impactó poco; 5 impactó mucho

	Promedio
La rotación del personal (<i>staff turnover</i>)	2.30
Las ventas de los productos o servicios (<i>sales of product and services</i>)	2.45
El ahorro o disminución de gastos (<i>saving/ reducing expenses</i>)	3.32
El servicio al cliente (<i>customer service</i>)	2.70
La satisfacción de los colaboradores (<i>employees satisfaction</i>)	3.24
El sentido de pertenencia de las personas en la empresa (<i>sense of belonging</i>)	2.93
La estabilidad laboral (<i>workplace stability</i>)	2.94
El cumplimiento de compromisos y objetivos del puesto de trabajo (<i>compliance with commitment and objectives of the job</i>)	2.87
El crecimiento de la empresa	2.86
Lograr metas asignadas en el puesto de trabajo (<i>achieving goals</i>)	2.88

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta del estudio.

Los participantes puntuaron con el impacto más alto al ahorro de costos o disminución de gastos, con un promedio de 3.32. Ambas partes disfrutaban de dicho ahorro. Los empleados ahorran en desplazamientos, en el cuidado de niños, así como otros gastos domésticos. Los empleadores, por su parte, ahorran en mantenimiento de oficinas, así como en alquileres de inmuebles.

El segundo promedio más alto (3.24) fue para la satisfacción de los empleados. Los empleados disfrutaban de un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal al ganar algunas horas de flexibilidad diaria. Esta evaluación coincide con el estudio de Aksoy, et al. (2022), quienes analizaron el trabajo desde casa en 27 países de América del Norte, América Latina, Europa, Asia y Australia. Los investigadores descubrieron que los empleados cuentan con una mayor flexibilidad después de la pandemia, es decir, con la posibilidad de trabajar desde casa al menos algunos días a la semana. Ahorrar tiempo en los desplazamientos añade algunas horas productivas al día, aliviando parte de la presión del trabajo o de las tareas domésticas.

Curiosamente, la percepción de cumplimiento de los requisitos del puesto y de consecución de los objetivos demostró un promedio de impacto moderado (2.87). El trabajo en equipo desde ubicaciones remotas es una tarea desafiante. A nivel individual, trabajar desde casa se considera una mejora de las condiciones laborales. Podría verse como un gran desafío desde la perspectiva de los logros del equipo, debido a la diversidad en la vida hogareña y el ritmo de trabajo diario. Los profesionales de tecnologías (TI) estadounidenses informaron que les llevó mucho tiempo reconocer esta diversidad y adaptarse a la comunicación asincrónica (Briedeband, et al., 2022). Los empleados mexicanos y sus colegas estadounidenses se dan cuenta de los beneficios y desafíos de este tipo de trabajo en equipo.

Después de las restricciones sanitarias, ofrecer un ambiente de trabajo flexible es totalmente voluntario por parte de los empleadores. Sin embargo, desde la perspectiva de los empleados, el trabajo flexible ya no es un lujo, sino una necesidad, y por tanto, una parte vital de la oferta laboral. La respuesta promedio (2.86) a la percepción del impacto en el crecimiento de la empresa puede ser vista como una señal clara de que la mayoría de los candidatos locales hoy esperan ver acuerdos de trabajo flexibles como algo normal. Ambas partes, empleados y empresarios, se están adaptando a la nueva situación. De acuerdo con Bamieh y Ziegler (2022), el 37% de los trabajos en los Estados Unidos se pueden realizar en casa, estadística de la que se conocen porcentajes para otros países: Italia (24%), Francia (28%), Alemania (29%), España (25%), Suecia (31%) y Reino Unido (31%).

Conclusiones

Es importante destacar que las preferencias de modalidad de trabajo pueden cambiar con el tiempo y estar influenciadas por factores externos, como la pandemia de COVID-19, que aceleró la adopción del trabajo remoto en muchas industrias.

Las diferencias en las preferencias de las modalidades de trabajo también pueden variar significativamente de una persona a otra. Algunas de las razones principales incluyen:

- **La personalidad y estilo de trabajo.** Los empleados más extrovertidos generalmente disfrutan del trabajo en equipo y la interacción social en la oficina. En contraparte, las personas introvertidas prefieren trabajar de forma independiente y en entornos más tranquilos, por lo que prefieren el trabajo desde casa.
- **Necesidades y circunstancias personales.** Las preferencias de trabajo pueden estar influenciadas por las necesidades y circunstancias personales de cada individuo. Por ejemplo, las personas con hijos pequeños pueden preferir el trabajo desde casa para cuidar de su familia, mientras que otros pueden preferir la oficina para separar claramente el trabajo de la vida personal.



- **Tipo de trabajo.** El tipo de trabajo que una persona realiza también puede influir en sus preferencias de modalidad de trabajo. Algunas posiciones requieren interacción constante con colegas o clientes, lo que puede favorecer el trabajo presencial, mientras que los empleos que otorgan mayor autonomía se pueden realizar eficientemente de manera remota.
- **Tecnología y conectividad.** La disponibilidad de tecnología y una buena conectividad a internet puede influir en las preferencias de trabajo. Si una persona tiene acceso a herramientas, equipo y sistemas que facilitan el trabajo remoto, es más probable que elija esta modalidad.
- **Comodidad y ahorro de tiempo.** Algunas personas encuentran más cómodo trabajar desde casa, ya que evita el tiempo de desplazamiento y ofrece mayor flexibilidad en la gestión del tiempo.
- **Cultura de la empresa.** La cultura de la empresa y las políticas de recursos humanos también pueden desempeñar un papel importante en las preferencias de modalidad de trabajo. Algunas empresas fomentan el trabajo en la oficina, mientras que otras promueven el trabajo remoto.
- **Eventos externos,** como la pandemia de COVID-19, pueden cambiar drásticamente las preferencias de trabajo. La necesidad de distanciamiento social y las restricciones de movilidad llevaron a muchas empresas y empleados a adoptar el trabajo remoto como una medida de seguridad, y esto ha influido en el cambio de las actitudes hacia esta modalidad.

Es importante que las empresas reconozcan estos factores y busquen formas de adaptarse a las preferencias de sus empleados, siempre que sea posible, con la finalidad de promover un entorno de trabajo más productivo y satisfactorio.



Referencias

Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., y Zarate, P. (2022). Working from home around the world (No. w30446). National Bureau of Economic Research.

Bamieh, O., y Ziegler, L. (2022). Are remote work options the new standard? Evidence from vacancy postings during the COVID-19 crisis. *Labour Economics*, 76, 102179. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102179>

Barrero, J. M., Bloom, N., y Davis, S. J. (2023). The Evolution of Work from Home. National

Bin, E., AndreuYusak, C., y Pernestál, A. (2021). Comportamientos de compensación entre actividades virtuales y físicas durante la primera ola del periodo pandémico de COVID-19. *Revista de investigación europea sobre transporte*, 13. Doi <https://etrr.springeropen.com/articles/10.1186/s12544-021-00473-7#ref-CR18>

Breideband, T., Talkad Sukumar, P., Mark, G., Caruso, M., D'Mello, S., y Striegel, A. D. (2022). Home-Life and Work Rhythm Diversity in Distributed Teamwork: A Study with Information Workers during the COVID-19 Pandemic. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(CSCW1), 1–23. Doi <https://doi.org/10.1145/3512942>

Cárdenas, A. (2023). ¿Qué implicaciones e impacto tendrá la NOM 037 para las empresas? Recuperado de <https://sicossblog.com/nom37-empresas/#:~:text=Los%20empleadores%20est%C3%A1n%20obligados%20a,los%20empleados%20prestan%20sus%20servicios>.

Durante, C. M. (2002). El teletrabajo. Universidad Estatal a Distancia.

Fonner, K. L., y Stache, L. C. (2012). All in a day's work, at home: Teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 242–257. Doi <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00290.x>

Foro Económico Mundial (2023). Recuperado de <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2023>

Gómez-Macfarland, C. A. (2023). Teletrabajo en el sector público. Recuperado de http://bibliodigitald.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/6015/CI_98.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Medellín-Gasca, D. (2019). Consideraciones clave para implementar un esquema remoto laboral profesional en México. Recuperado de <https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/9040>

San Juan, C. (2020). Estudio comparado de la legislación sobre teletrabajo en los países de América Latina y el Caribe. Recuperado de https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=legislaci%C3%B3n+teletrabajo&oq=legislaci%C3%B3n+tele#d=gs_cit&t=1696459648692&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3Apgm8PZGN0x0J%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Des

Sinta, L. E., y DwiYanti, E. (2023). Relationship between Marital Status and Mental Workload with Work Stress for Work From Home Workers. *The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health*, 12(2), 185–193.

Sosa-Albarrán, A. L. (2005). La empresa y la tecnología. *Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas*, 1–12.

Wu, H., Song, Q., Proctor, R. W., y Chen, Y. (2022). Family relationships under work from home: exploring the role of adaptive processes. *Frontiers in Public Health*, 10, 782217.



Tecnológico de Monterrey
Escuela de Negocios

Grupo de Investigación en Área Temática de Diseño y Cultura Organizacional

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

Conoce más:

investigacionnegocios.tec.mx

