

Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública

Una mirada al teletrabajo en México a 18 meses de confinamiento sanitario

Carpeta informativa núm. 184



Septiembre 2021

www.diputados.gob.mx/cesop



C Á M A R A D E
DIPUTADOS

LXV LEGISLATURA

CESOP

Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública

Información que fortalece el quehacer legislativo

Una mirada al teletrabajo en México a 18 meses de confinamiento sanitario

Edith Carmona Quiroz¹

Presentación

Ante la pandemia de Covid-19 la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomendó el distanciamiento y confinamiento social como una de las principales medidas de contención de esta enfermedad. En esta Carpeta informativa se pone especial atención en una de las estrategias implementadas en el área laboral en casi todo el orbe, se refiere al *home office* o teletrabajo.

El teletrabajo entra en escena de forma súbita recientemente (2020) como una táctica para seguir laborando ante un contexto amenazado por la pandemia. Sin embargo, su implementación conlleva un sinfín de retos por enfrentar, desde la reorientación de la cultura del trabajo, la modificación de habilidades y capacidades de los empleadores, de los trabajadores(as) y sus familias, el acceso, manejo y uso adecuado de las herramientas digitales y, por supuesto, la regulación de los derechos laborales.

Una de las preguntas que se encuentran en el aire es: ¿cuál es el futuro del teletrabajo después de que pase la emergencia sanitaria? Son diversas las prospectivas; sin embargo, las ventajas que se han evidenciado en este modelo de trabajo, tanto para empleadores como para teletrabajadores, apuntan a que no desaparecerá del todo y que incluso surgirán nuevas configuraciones al respecto. El reto será cómo regularlos.

Esta carpeta presenta las principales tendencias del teletrabajo para el caso mexicano, sus ventajas y desventajas, así como los retos de su regulación en la Ley Federal del Trabajo.

¹ Maestra en Desarrollo Rural, con especialidad en Mujer Rural, por el Colegio de Posgraduados. Asistente de la Dirección de Estudios Regionales.

Qué se entiende por teletrabajo

Comúnmente por teletrabajo se entiende trabajo remoto, *home office*, o a distancia, aquel que se desarrolla de manera parcial o total fuera de las instalaciones regulares que determina un empleador; puede llevarse a cabo en otras entidades o incluso en otros países, además, todos los puestos obedecen a una contratación formal.

Sin embargo, para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el asunto no es tan simple. Al respecto ha hecho algunas precisiones conceptuales para diferenciar los diversos formatos de trabajo, cuyo fin era recabar datos con fines estadísticos, lo cual sirve para conceptualizar y regular las diferentes modalidades laborales. A continuación, se exponen de forma resumida.

Uno de los principales factores que deben quedar bien establecidos es el lugar o la ubicación predeterminada del trabajo. Con mucha frecuencia se espera que se desempeñe en los locales de la unidad económica contratante. La importancia de la definición de este elemento se debe a que es un concepto de referencia para definir el trabajo a distancia.

En el teletrabajo o trabajo a distancia se ofrece al trabajador la oportunidad de desempeñarse en una ubicación alternativa. También es acertado referirse al teletrabajo cuando un empleado realiza sus labores en una ubicación que no está bajo el control de la unidad económica que lo contrató, o no está con clientes del empleador, o en espacios públicos previamente acordados.

El trabajo a distancia para la OIT se refiere a "...aquellas situaciones en que el trabajo se realiza plena o parcialmente en un lugar de trabajo alternativo distinto del lugar de trabajo predeterminado, puede llevarse a cabo en diferentes ubicaciones posibles, que pueden verse como una alternativa al lugar en el que normalmente se espera que se desempeñe el trabajo...".²

² Organización Internacional del Trabajo (OIT), "Definición y medición del trabajo a distancia, teletrabajo, el trabajo a domicilio, y el trabajo basado en el domicilio", Nota técnica de la OIT, *Serie: Covid-19: Orientaciones para la recolección estadística del trabajo*, 22 de julio de 2020, p. 5. Disponible en: https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_758333/lang-es/index.htm

Aunque ambas modalidades, tanto trabajo a distancia como teletrabajo, parecieran ser lo mismo, para diferenciar una modalidad de otra la OIT establece que en la segunda categoría deben cumplirse las siguientes condiciones: la utilización de dispositivos electrónicos personales como computadoras, tabletas o celulares para desempeñar una labor remunerada. Se aplica para empleados dependientes, puede realizarse en diferentes ubicaciones y no necesariamente están en contacto directo con otras personas relacionadas con su labor.

Para términos estadísticos y de regulación, la OIT aclara que el teletrabajo es una subcategoría del trabajo a distancia o remoto. Otras dos categorías que pueden confundirse con el teletrabajo son: el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio, pero guardan diferencias sutiles. El primero de ellos se efectúa plena o parcialmente en el domicilio del trabajador, quien puede ser dependiente de la unidad económica contratante o no; y la segunda categoría —que se deriva de la anterior— se refiere a aquellos cuyo domicilio privado es su principal lugar de trabajo, habitualmente se desarrolla en el domicilio privado del trabajador.

Para cualquiera de las categorías anteriores, aplica otro elemento de análisis, que es el de la frecuencia con que ocurre el trabajo en un lugar alternativo al predeterminado:

- Principalmente: entendido como habitualmente.
- Regularmente: la ocurrencia es al menos una vez a la semana, en las últimas cuatro semanas.
- Ocasionalmente: una vez en las últimas cuatro semanas.³

Comentan los expertos de la OIT que algunos casos pueden presentar traslapes, por lo que, en resumen, se hace necesario identificar con precisión elementos tales como:

- La ubicación del trabajo.
- La frecuencia con que se realiza el mismo fuera de las instalaciones de la unidad contratante.
- El carácter de empleado dependiente.

³ *Idem.*

- El uso de tecnologías como herramientas básicas para el desempeño del trabajo.

Análisis de las experiencias del teletrabajo antes y durante la pandemia por Covid-19

El teletrabajo no es una configuración o modalidad reciente. Por primera vez se hizo evidente su irrupción durante la crisis petrolera de Estados Unidos de América en la década de 1970. Después en la Unión Europea, concretamente en Alemania y Austria, se implementó el trabajo remoto en las zonas rurales como una forma de solventar las dificultades de comunicación y distancia. En América Latina tuvo lugar en Brasil durante 2004, en Chile en 2006, para el caso de México en 2007, en Argentina en 2009 y en 2012 para Colombia, aunque en porcentajes muy reducidos y para actividades más enfocadas al mercado.

Como puede observarse, esta forma de trabajo generalmente responde a momentos de crisis energética, por problemas de vías de comunicación, cuestiones climáticas como en el caso de Finlandia o Islandia, actividades propias de los mercados globalizados o de situaciones un tanto atípicas como es el caso de la actual pandemia; sin embargo, independientemente de las causas comentadas, ha ido creciendo esta práctica laboral y el estudio de su impacto en las diversas áreas de la vida social, económica e incluso ambiental causan un gran interés.

Un ejemplo de lo anterior es el ejercicio que realizó el Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas de San Juan, Puerto Rico, durante 2017, antes de la pandemia. El estudio consistió en levantar encuestas en las que participaron 114 empresarios de Colombia. El objetivo principal era explorar las apreciaciones que tenían respecto al teletrabajo. Los resultados principales fueron:

1. Para la contratación de trabajadores en esta modalidad es necesario: que existan lazos de confianza entre los empleados y el empleador, que cuenten con conocimientos informáticos, que sean responsables, creativos, innovadores, que desarrollen competencias relacionadas con la comunicación eficaz, que

demuestren capacidad de gestión del tiempo y que tengan buenas capacidades en la lecto-escritura útil.

2. Persiste un sentimiento de desconfianza del empleador en torno a los niveles de compromiso del trabajador a distancia. Asimismo, se siente en desventaja porque no tiene el control en el desempeño de las tareas encomendadas.
3. En cuanto a las características que los empresarios consideran irrenunciables para contratar a sus teletrabajadores se encontró que 85% de los encuestados dice que es fundamental la disciplina del empleado; 84% que sientan compromiso con la unidad contratante; 74.3% que cuenten con mayor capacitación; y 40.7% afirman que es necesario que trabajen más que sus empleados en modalidad presencial, con el objetivo de lograr mayor efectividad.
- 4.- Para contratar teletrabajadores no es significativo el factor género o la edad.⁴

Diversos estudios, que serán comentados más adelante, incluso en el contexto de la pandemia, coinciden con los hallazgos del estudio antes citado. En contraparte también se ha explorado recientemente cuáles deben ser las características útiles de los líderes o empleadores durante el teletrabajo. Al respecto se documentó que es importante:

1. Una actitud y aptitud de liderazgo positivo, lo que significa que el líder o empleador se mantenga en comunicación con su equipo de trabajo y se muestre sensible a las contingencias que vive el teletrabajador.
2. El líder debe animar a su equipo de trabajo a realizar las tareas encomendadas y en los tiempos acordados.
3. Debe fomentar el trabajo independiente.
4. Tener la capacidad de comunicar claramente lo que se espera del teletrabajador.
5. Retroalimentar a su equipo con respecto a su desempeño.

⁴ Alba Patricia Guzmán Duque y Carlos Alberto Abreo Villamizar, “Las habilidades del teletrabajo para la competitividad”, *Forum Empresarial*, vol. 22, núm. 2, Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas, San Juan, Puerto Rico, 2017, pp. 5-30.

6. Se requiere que apoye la autonomía, autocontrol y capacidad creativa.

Hay tres factores necesarios para que el teletrabajo en general sea exitoso: la existencia de un liderazgo positivo, la escolaridad y capacitación del teletrabajador y el apoyo de la empresa u organismo contratante a esta modalidad de trabajo.⁵

En el contexto actual, las observaciones más detalladas de los expertos mencionan que no es lo mismo optar voluntariamente por el modelo de trabajo a distancia, con todo lo necesario para tener buenos resultados, con la posibilidad de conciliar la vida laboral y familiar, que ser obligados a ello —teniendo claro que es por seguridad—, sin condiciones adecuadas en el domicilio, con niños que apoyar en sus actividades escolares, el cuidado de los enfermos o adultos mayores, la distribución de las cargas de trabajo por género, sin equipos adecuados y/o suficientes para las actividades laborales, tanto tecnológicos como de mobiliario e insumos, entre otros factores. Todo ello se dio en condiciones diferenciadas para todos los países del mundo.

A escala global, la crisis de la contingencia sanitaria que comenzó en el segundo trimestre de 2020; se presenció la caída devastadora de la actividad económica, con la consecuente pérdida de empleos, de ingresos y cierre de empresas; no sólo se modificó la movilidad social, sino también los patrones de consumo. De acuerdo con datos de la OIT, durante este periodo 23 millones de personas en América Latina transitaron al trabajo a distancia, lo que permitió preservar un porcentaje significativo de empleos y amortiguar los impactos negativos en el mercado laboral de la región.⁶

Al mismo tiempo, durante la pandemia se observaron diferencias entre las características de los trabajadores a distancia, por ejemplo: gran parte de los teletrabajadores son asalariados con mayores niveles educativos, desempeñan tareas

⁵ Erika Villavicencio-Ayub, Eliana Quiroz-González *et al.*, “Afectaciones personales y organizacionales derivadas del confinamiento por Covid-19 en México”, *Revista Estudios Gerenciales*, vol. 37, núm. 158, pp. 85-93. Disponible en: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4270>

⁶ Organización Internacional del Trabajo (OIT), “Al menos 23 millones de personas han transitado por el teletrabajo en América Latina y el Caribe”, 6 de julio de 2021. Disponible en: https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_811302/lang--es/index.htm

profesionales, técnicas, gerenciales y administrativas; también son los puestos mejor pagados. Aún dentro de este sector poblacional se identificaron elevadas brechas tecnológicas entre los teletrabajadores, no sólo en cuanto a su acceso, sino también en cuanto a su manejo. El mismo informe de la OIT destaca algunos aspectos relevantes que deben ser abordados para enfrentar los desafíos del teletrabajo, los cuales en su mayoría no fueron considerados en la región debido a la emergencia, pero que, en el caso de continuar de alguna forma en esta modalidad, se requiere tomar en cuenta lo siguiente:

- Principio de voluntariedad y acuerdo entre las partes.
- Organización y tiempo.
- Seguridad y salud.
- Equipamiento, herramientas, mobiliario e insumos de trabajo.
- Protección del derecho de privacidad.
- Dimensión de género.
- Relación laboral y cumplimiento de la legislación de cada país.⁷

Además de lo anterior, la experiencia actual evidenció que el llamado *home office* significa autocontrol, y que lamentablemente aquellos que no se adapten tendrán que cambiar de actividad. Con respecto al rol de los líderes, se reiteró que no sólo deben ser administradores de los recursos humanos a su cargo y verificar la productividad en los tiempos esperados, es fundamental tener la sensibilidad de detectar oportunamente las afectaciones que pueda estar viviendo un integrante de su equipo, para preservar su salud, bienestar y productividad.⁸

En el entendido de que para la OIT, como órgano especializado en la materia, el teletrabajo se desarrolla básicamente con el uso de TICs, la situación en el acceso de las

⁷ Roxana Maurizio, “Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe”, Organización Internacional del Trabajo, *Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021*, 6 de julio de 2021. Disponible en: https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_811301/lang--es/index.htm

⁸ Erika Villavicencio-Ayub, “Teletrabajo exige empleados con disciplina y productivos”, Boletín UNAM-DGCS-056, 22 de enero de 2021. Disponible en: https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2021_056.html

mismas para el caso de México se dio a conocer en la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en Hogares (2019), la cual informó que 80.6 millones de habitantes (62.48% de la población nacional) son usuarios de redes sociales y aproximadamente 20.1 millones de mexicanos (15.58%) disponen del servicio de internet en casa, de los cuales no todos son utilizados para el trabajo a distancia, hay trabajadores que incluso cuando cuentan con el servicio, además de las capacidades que fueron mencionadas anteriormente, deben contar con la capacidad de recuperación, tolerancia al estrés y una personalidad flexible.⁹

Por su parte, el Informe: Estado del trabajo remoto en México durante la pandemia de Covid-19,¹⁰ encontró que la hipótesis con la que parte el estudio no se cumplía del todo. A saber, se pensó que el teletrabajo ofrecía condiciones positivas a los empleados, considerando la reciente reforma del artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo (LFT) en 2021, en la que se establecieron las obligaciones de los trabajadores y nueve derechos. Sin embargo, en un contexto de pandemia, la transición fue abrupta y no fue tan positiva para todos. El estudio tuvo lugar seis meses después de declarada la pandemia en el país (marzo de 2020), por medio de encuestas digitales a trabajadores que ya se encontraban en la modalidad de empleo remoto. Los principales resultados son los siguientes:

1. Con respecto a los hogares donde hay integrantes de la familia que trabajan y estudian simultáneamente se encontró que la prevalencia en diversas condiciones exploradas es la siguiente:

- Sin respuesta: 2.6%
- Una persona: 21.3%
- Dos personas: 29.2%
- Tres personas: 24.4%
- Cuatro personas: 14.9%

⁹ Juana Patlán Pérez, “Reconversión laboral, impulsor de habilidades humanas”, Boletín UNAM-DGCS- 372, 29 de abril de 2021. Disponible en: https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2021_372.html

¹⁰ Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), “Informe: estado del trabajo remoto en México durante la pandemia de Covid-19”, Observatorio de Competitividad y Nuevas Formas de Trabajo, Escuela de Negocios de la UPAEP, 2021. Disponible en: https://investigacion.upaep.mx/images/img/editorial_upaep/biblioteca_virtual/pdf/etrmopc19_final.pdf

- Cinco personas: 5.2%
- Seis personas: 1.2%
- Promedio: 2.48

2. En condiciones de trabajo remoto, se exploraron los efectos en el ingreso y las prestaciones de los trabajadores, los hallazgos se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Variaciones en los ingresos y prestaciones de los teletrabajadores durante la pandemia por Covid-19

| Efectos durante la pandemia | Salarios | Prestaciones |
|------------------------------------|-----------------|---------------------|
| Permaneció igual | 62% | 68.9% |
| Aumentó | 4.3% | 1.6% |
| Bajó | 28.6% | 19.5% |
| Perdió ingresos | 3.2% | 5.2% |

Fuente: elaboración propia con datos del "Informe: Estado del trabajo remoto en México durante la pandemia de Covid-19", UPEAP.

Como puede observarse, la tendencia mayor fue la de conservar salarios y prestaciones sin ninguna variación; sin embargo, la segunda tendencia fue que bajaron salarios y prestaciones para casi una tercera parte de los empleados que participaron en el estudio, lo cual, como se ha comentado, contuvo el desempleo, pero no la precarización.

3. También se exploraron las condiciones de distracción domésticas en las que se desempeñan las labores en teletrabajo, los principales resultados muestran que:

- 74.4% de los participantes cuenta con espacio designado para el teletrabajo exclusivamente.
- 73.4% cuenta con habitación que pueda cerrarse.
- 55.8% atiende asuntos familiares en horario de trabajo.
- 49.9% tiene problemas de motivación para realizar sus tareas.
- 46% se distrae con mayor frecuencia con respecto a su lugar habitual de trabajo.
- 45.6% utiliza una pantalla para mayor privacidad.

- 38% cuenta con mobiliario ergonómico.
- 32.8% ayuda a sus hijos en horas de trabajo.
- 13.4% contrató a una persona para apoyar a los niños y disminuir las distracciones.

En cuanto a los resultados anteriores, se observa que uno de los principales distractores para los empleados es la atención de asuntos familiares en horarios de trabajo, además de la atención a sus hijos en el mismo horario; menos de 15% acceden a la contratación de ayuda para eliminar en lo posible esta situación. Por otra parte, 38% de los encuestados cuenta con mobiliario ergonómico, lo cual ha sido un detonante de nuevas afectaciones a la salud.¹¹

4. Con respecto al acceso de tecnología:

- 91.5% cuenta con un equipo propio.
- 89.8% utiliza el celular propio como herramienta de trabajo.
- 74.4% tiene acceso a internet confiable.
- 68% el empleador facilitó herramientas de trabajo.
- 66.7% ha recibido capacitación.
- 52.3% recibe apoyo de familiares para el uso de herramientas digitales.
- 39.8% se llevó la computadora del trabajo a casa.

En este rubro si bien es importante considerar que la transición del trabajo de oficina a trabajo en casa no fue planeada, a 18 meses las condiciones no han cambiado significativamente, pese a que en el caso de nuestro país hubo una regulación legal con respecto al teletrabajo en enero de 2021. Los recursos para el desempeño de los trabajadores han corrido por su cuenta, como lo muestran los tres primeros datos de esta sección.

¹¹ Las enfermedades más comunes causadas en las condiciones que ha explorado el estudio son: estrés laboral, fatiga mental, bursitis, cervicalgia, cifosis, fatiga visual, dorsalgia, epicondilitis, tendinitis, tortícolis y síndrome del túnel del carpo. Para mayor detalle se recomienda la lectura de la revista informativa de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo y el Instituto de Capacitación para el Trabajo de la Ciudad de México, *Teletrabajo*, núm. 4, 2020, p. 34. Disponible en:

https://icat.cdmx.gob.mx/storage/app/media/REVISTA_4_2020-digital.pdf

5. En cuanto a las condiciones para gestión del tiempo de trabajo:

- 81% de los participantes percibe que trabaja más.
- 76% ha trabajado incluso los fines de semana para cumplir con los tiempos de entrega.
- 72.3% considera que puede organizarse bien.
- 45.9% afirma que la gestión del tiempo ha sido problemática.
- 40.5% es capaz de mantener su horario de trabajo.
- 22.3% afirma que el trabajo en casa afecta su desempeño laboral negativamente.

De los seis elementos explorados en el numeral anterior, cuatro reportan aspectos negativos y los dos restantes están por arriba de 75%, lo cual es digno de considerar si se opta por esta figura de trabajo después de la emergencia sanitaria.

6. Con respecto a contar con las habilidades necesarias para el uso de TIC's en teletrabajo, se encontró lo siguiente:

- 85.1% con el inicio de la pandemia desarrolló nuevas habilidades.
- 81% reportó que tiene acceso a la información requerida para su desempeño.
- 73.6% contaba con las habilidades necesarias antes de la pandemia.
- 72.2% se siente integrado con su equipo de trabajo.
- 33.6% tiene dificultades con el manejo de ciertas herramientas.
- 29.1% utiliza ahora diferentes herramientas y le resulta difícil su manejo.
- 27% tiene dificultades para utilizar las herramientas proporcionadas por el empleador.

Es importante comentar que un alto porcentaje (85.1%) de los participantes adquirió nuevas habilidades, lo que puede significar por un lado que efectivamente exista un alto compromiso con la unidad contratante y/o que exista una incertidumbre muy alta de los empleados en la conservación del empleo en un contexto de contracción económica global prolongada.

7. En cuanto al rol del líder del grupo de trabajo o empleador, se obtuvieron los siguientes datos:

- 65.5% de los encuestados participa en más reuniones.
- 64.8% tiene contacto diario con su jefe inmediato.
- 45.6% siente que tiene mayor supervisión.

Los datos anteriores pueden servir como indicadores para explorar los factores que detonan el estrés laboral o la fatiga crónica.

8. Con respecto a la percepción que se tiene para el retorno al espacio predeterminado de trabajo, se observó lo siguiente:

- 61% de los trabajadores afirma que se puede adaptar con mayor facilidad al trabajo en el lugar predeterminado para ello, en contraste con el traslado del trabajo a su casa.
- 54% prefiere el trabajo en casa.
- 50.7% confía en las medidas sanitarias de retorno a su trabajo.
- 43% siente incertidumbre por el futuro de su empleo.

Una de las no menos importantes conclusiones a las que arriba el estudio es que debido a los logros del desempeño de los trabajadores en esta modalidad, se ha conseguido romper con los prejuicios de la disminución de la productividad y la calidad del mismo. Es decir, resulta insostenible creer que el éxito de esta modalidad estriba sólo en el compromiso del trabajador con la empresa u organismo que lo contrata, tomando en cuenta las condiciones en las que se ha desarrollado, como los ambientes con mayores distracciones, utilización de equipo propio y en ocasiones no adecuado tecnológicamente, improvisando lugares y mobiliario, así como la necesidad de mayor capacitación, que ha sido solventada en gran medida por los empleados; habla de que sin duda el éxito es multifactorial, pero sobre todo de una gran capacidad de resiliencia de los trabajadores.

Pese a las ventajas que ha demostrado tener esta configuración laboral, existe la duda de si continuará una vez controlada la pandemia, y si será posible la modificación de los aspectos no tan positivos para el bienestar de los trabajadores.

Tendencias del teletrabajo en México post Covid-19

Seguramente por el avance de la aplicación de las vacunas contra el Covid-19, y la urgencia de reactivar la economía en todas las escalas, incluyendo la economía informal, así como los patrones de consumo, ha disminuido la preferencia de este modelo. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en los últimos meses se redujo la proporción de empresas que seguirán con el modelo de teletrabajo como alternativa permanente. De 1,873,564 negocios a los cuales se aplicó la Encuesta sobre el impacto generado por la Covid-19 en las empresas (ECOVID-IE), sólo 5.7% se mantendrá en esta modalidad, en contraste con el año pasado, que había una preferencia de 7.6 por ciento.

Diversas empresas y organismos se han dado a la tarea de sondear las tendencias que probablemente surjan una vez que la emergencia sanitaria esté bajo control, principalmente lo referente al trabajo a distancia, los hallazgos se muestran a continuación:

En el reporte de Microsoft, Work Trend Index 2021,¹² se encontró que la tendencia es una gran irrupción del trabajo híbrido,¹³ lo que producirá una gran movilidad de la fuerza laboral de la siguiente forma:

- 40% de la fuerza mundial renunciará a su empleo.
- 46% de los encuestados se planteará mudarse de residencia, ya que el trabajo a distancia lo permite.
- 73% continuará laborando bajo la modalidad de trabajo a distancia.

Conforme el proceso avance en este sentido, se producirá una expansión de habilidades con características *sui generis*:

- Se fortalecerá el trabajo flexible.
- La gran mayoría de líderes estarán ausentes.

¹² Los resultados del estudio están disponibles en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>

¹³ El trabajo híbrido se refiere a la figura en la que el empleado cuenta con la flexibilidad en la oficina o local predeterminado por el empleador, y/o en un lugar alternativo, en el que se disponga de las herramientas necesarias para laborar. Puede adquirir varios formatos.

- Habrá una alta productividad; la contraparte es que los trabajadores estarán agotados la mayor parte del tiempo.
- Hay una tendencia a la reducción del uso de redes, lo que hace peligrar la innovación; sin embargo, el trabajo híbrido la rescatará.
- El trabajo híbrido captará talento en todas partes del mundo.

Actualmente, 40% de los trabajadores a distancia se encuentran muy cómodos laborando en esta modalidad; sin embargo, 54% manifiesta que tienen exceso de trabajo, 39% se siente agotado. Lo anterior deja en claro que no existe una estrategia definida para regularlo y equilibrar el binomio productividad y bienestar. Asimismo, se necesita redefinir la productividad, para ello se recomienda que se fomente la colaboración, el aprendizaje, el avance profesional y el bienestar.¹⁴

Por su parte Steelcase,¹⁵ que cuenta con 8 mil plantas con presencia en Canadá, Estados Unidos de América, México, Inglaterra, Francia, Alemania, España, India, China y Australia, aplicó 32 mil encuestas con el objetivo de conocer cuáles eran las preferencias de los trabajadores que desempeñaron trabajo remoto durante la pandemia, los resultados fueron los siguientes:

- 72% de los encuestados prefiere la modalidad de trabajo híbrido, con uno o dos días de trabajo en oficina.
- 23% prefiere regresar a las oficinas de tiempo completo.
- 5% prefiere el trabajo en casa de tiempo completo.

Un dato interesante es que 85% de los clientes de la empresa en México se han acercado a sus asesores para buscar las mejores opciones para el trabajo híbrido.¹⁶

¹⁴ "Microsoft presenta tendencias laborales para la nueva era del trabajo híbrido o remoto", *Proceso*, 22 de marzo de 2021. Disponible en: <https://www.proceso.com.mx/economia/2021/3/22/microsoft-presenta-tendencias-laborales-para-la-nueva-era-del-trabajo-hibrido-remoto-260555.html>

¹⁵ Empresa multinacional que provee equipos y muebles de oficina.

¹⁶ Fernando Navarrete, "72% de empresas en el mundo planea modelo híbrido para trabajo en oficina y desde casa", *El Financiero*, 2 de junio de 2021. Disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2021/06/02/el-72-de-empresas-en-el-mundo-planea-modelo-hibrido-para-trabajar-en-oficina-y-desde-casa/>

Otro estudio con el mismo objetivo, denominado Decodificando el talento mundial 2021, a cargo de Boston Consulting Group (BCG), OCC Mundial y The Network, dieron a conocer los siguientes datos para México:

- 62% de los mexicanos prefiere laborar en un esquema flexible.
- 34% prefiere un esquema de tiempo completo en casa.
- 5% prefiere el regreso a las oficinas de tiempo completo.

Datos no menos interesantes muestran que 84% de los trabajadores mexicanos se muestran abiertos a trabajar en otros países bajo la modalidad remota, entre sus preferencias están Canadá, Estados Unidos, España, Alemania y Argentina, por orden de predilección. En cuanto a la intención de migrar por razones de empleo, la tendencia a escala internacional entre 2018 y 2020 ha sido de 57 a 50% en los años respectivos; para el caso de México, durante el mismo periodo, es de 77 a 67 por ciento.¹⁷

Adecco Group,¹⁸ por su parte, refiere los siguientes comentarios:

- 74% de sus trabajadores en México prefiere laborar en un modelo híbrido.
- 79% cree que sus empresas se beneficiarán con la implementación de este modelo de trabajo.

El experto Siegfried Seedorf¹⁹ opina que el trabajo híbrido presenta una fuerte tendencia en el mercado laboral después de la contingencia sanitaria, ya que la experiencia del teletrabajo permitió su consolidación. Hace referencia a la encuesta: El surgimiento del lugar de trabajo híbrido, elaborado por CISCO,²⁰ cuyos resultados para México muestran que hay una fuerte tendencia de que 60% de las empresas opten por la modalidad en comento. Además, 58% de los empleados de todos los niveles jerárquicos prefieren laborar desde casa ocho o más días al mes. En la Tabla 2 se muestran las preferencias de los

¹⁷ Gerardo Hernández, “Las personas teletrabajadoras sí quieren volver a la oficina, pero en un modelo híbrido”, *El Economista*, 7 de junio de 2021. Disponible en: <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Las-personas-trabajadoras-si-quieren-volver-a-la-oficina-pero-en-un-modelo-hibrido-20210606-0051.html>

¹⁸ Es una agencia que gestiona recursos humanos, tiene presencia en 60 países, entre ellos México.

¹⁹ Investigador de la Facultad de Economía de la Universidad La Salle, México.

²⁰ CISCO es una empresa internacional con sede en Estados Unidos y presencia en México, que se dedica a la fabricación, venta, mantenimiento y consultoría de equipos de telecomunicaciones.

trabajadores encuestados por parte de la empresa; puede observarse además que la mayoría prefiere trabajar desde casa más de la mitad del tiempo al mes.

Tabla 2. Preferencia de los trabajadores con respecto a la modalidad híbrida

| Días de trabajo en casa | Antes de la pandemia | Cuando pase la pandemia |
|-------------------------|----------------------|-------------------------|
| 8 a 15 días por mes | 8% | 22% |
| Más de 15 días al mes | 13% | 24% |

Fuente: elaboración propia con datos ofrecidos por CISCO.

Seedorf también hace referencia a lo declarado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con respecto al trabajo híbrido, destacando que el trabajo flexible permitirá mayor margen de maniobra para establecer días y horarios de labores, en los casos que el trabajo permanente en casa no sea posible, identificando cuatro opciones posibles:

- Banco de horas: en esta opción se acumula tiempo de trabajo, sin exceder los límites legales de cada país.
- Semanas comprimidas: se cubrirán las horas obligatorias de trabajo en menos días.
- Tiempo compartido: un horario de tiempo completo será cubierto entre dos trabajadores.
- Horarios flexibles: el trabajador elige su horario dentro de los parámetros establecidos por la empresa o empleador.²¹

Para abundar sobre el tema, el estudio *The future of the working week*, realizado por CITRIX,²² en enero de 2021, encontró que 86% de los encuestados mexicanos está de acuerdo con tener una semana laboral de cuatro días, sin bajar salarios y productividad; sin

²¹ Gerardo Hernández, "Dan marcha atrás, sólo 5.7% de las empresas hará permanente el home office: Inegi", *El Economista*, 1 de junio de 2021. Disponible en:

<https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Dan-marcha-atras-solo-5.7-de-las-empresas-hara-permanente-el-home-office-Inegi-20210531-0111.html>

²² Empresa global con presencia en México que se dedica a solucionar necesidades de infraestructura digital.

embargo, 51% piensa que esto no será posible. Con respecto a los empresarios, se informó que ven ventajas en esta opción en cuanto a costos y productividad. Además, también se rescató el cambio de percepción del trabajo, valorando más el logro de objetivos que el tiempo presencial en la oficina o centro de trabajo.

En contraparte, de acuerdo con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), 75% de los derechohabientes presenta cuadros de fatiga crónica. Sin embargo, CITRIX identificó que antes de la pandemia 65% de sus encuestados la padecía. OnePoll,²³ por encargo de la misma CITRIX, elabora otro estudio denominado: A un año de la pandemia, ¿cómo ha cambiado el mundo del trabajo?, encontrando que 53% de los mexicanos ha mejorado su bienestar físico y mental, en comparación con 2019. Asimismo, 73% se siente apoyado por su empleador para equilibrar su vida laboral y familiar.²⁴ La contraposición de los datos obliga a continuar con la investigación al respecto y perfeccionar las metodologías de exploración.

El estudio considera que habrá un aumento en la desigualdad, ocasionadas por las brechas en la apropiación digital y acceso a las herramientas digitales, imprescindibles para el trabajo híbrido.

Es necesario continuar indagando y trabajar en:

- El impacto de la alta productividad en los mercados.
- En los vacíos en la regulación de costos, salarios e impuestos.
- En la ciberseguridad.

Entre las áreas que se consideran con mayores posibilidades de desarrollo en este modelo están las actividades científicas (55%), servicios financieros y seguros (44%), actividades inmobiliarias (44%) y administración pública (30 por ciento).²⁵

²³ Empresa de investigaciones de mercado laboral, por encuestas especializadas, con sede en Londres, Inglaterra.

²⁴ Mireya Cortés, "Redefinir la productividad: ¿será posible las semanas de cuatro días laborales en México?", CIO México, 2 de agosto de 2021. Disponible en: <https://cio.com.mx/redefinir-la-productividad-sera-posible-las-semanas-de-cuatro-dias-laborales-en-mexico/>

²⁵ Jesús Venegas, "Oficinistas en México prefieren un trabajo con formato híbrido, revela Adecco Group", *Líder Empresarial*, 8 de julio de 2021. Disponible en: <https://www.liderempresarial.com/oficinistas-en-mexico-prefieren-un-trabajo-con-formato-hibrido-revela-adecco-group/>

Retos en la legislación del teletrabajo

De acuerdo con la OIT, la regulación del teletrabajo no es reciente o colateral a la pandemia, ya había países en diferentes regiones del planeta que contaban desde antes con una legislación al respecto. En la Tabla 3 se muestra la evolución que han tenido algunos países europeos y americanos:

Tabla 3. Medidas regulatorias del teletrabajo en diferentes países del mundo

| País | Programa o política pública aplicada | Legislación o capítulo referente a teletrabajo | Conceptos o definiciones en la ley | Derechos y obligaciones de empleados y empleadores | Registro de empleados | Existen contratos o acuerdos de trabajo | Equipos o herramientas de trabajo | Otros |
|-----------|--------------------------------------|---|---|---|--|--|---|--|
| Islandia | Sí | Sí, Acuerdo de teletrabajo para la UE | Sí | Sí | No plenamente | Sí | Sí | Confidencialidad de la información, seguridad social a empleados, otros |
| Noruega | Sí | “ “ | Sí | Sí | “ “ | Sí | Sí | “ “ |
| Finlandia | Sí | Sí, Ley de horas de trabajo | Sí | Sí | “ “ | Sí | Sí | Sí, hay figuras jurídicas para banco de horas y horario flexible |
| EUA | Sí | Sí, Ley de mejora del teletrabajo (2010), aplica a empleados del gobierno federal, a nivel estatal hay algunas normas | Sí | Sí | ““ | Sí | Sí | Sí, existen oficinas de teletrabajo en el gobierno para asesorías y normas jurídicas locales |
| Chile | Sí | Ley 21.200 que modifica el Código del trabajo en materia de trabajo a distancia | Sí | Sí | No, sólo registro de la jornada de empleados, por parte del patrón | Sí | Sí | Sí, relativo a riesgos y medidas de prevención de riesgo (salud, ergonómicas, etcétera) |
| Ecuador | Sí | Sí, normas que regulan el teletrabajo en el sector privado | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí, salud ocupacional de los teletrabajadores |
| Colombia | Sí | Sí, Ley 1221 (2008), así como decreto 884 (2012) | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí, política pública de fomento al teletrabajo y Red Nacional de Fomento al Teletrabajo |
| México | No, excepto lineamientos de la SHCP | No, sólo un capítulo de trabajo a domicilio, sólo un párrafo con el trabajo a | No, sólo definición de trabajador a domicilio y patrón, no se incluye el uso de TIC | No, aunque sí hay derechos y obligaciones de trabajador a domicilio, no se incluye uso de TIC | No, sólo registro de trabajador a domicilio | Sí, establece los mínimos del acuerdo y condiciones que pudieran aplicar al teletrabajo, | Sí, regula lo relacionado a materiales y deterioro de éstos, pero no se refiere a | Regula el trabajo a domicilio desde 1988, pero no está actualizado a trabajo a |

| | | | | | | | | |
|--|--|------------------------|--|--|--|--|--------------------------|--------------------------|
| | | domicilio y uso de TIC | | | | pero se refieren a trabajo a domicilio | equipos de computo o TIC | distancia o teletrabajo. |
|--|--|------------------------|--|--|--|--|--------------------------|--------------------------|

Fuente: Carla Gómez Macfarland, “El teletrabajo, un estudio comparado”, Cuaderno de investigación, núm. 70, Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República, Ciudad de México, octubre de 2020. Disponible en: http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/5018/CI_70.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Con la emergencia sanitaria muchos países hicieron ajustes o disposiciones especiales necesarios a su legislación en materia de:

- Jornada ordinaria y extraordinaria de trabajo.
- Cargas de trabajo.
- Frecuencia de trabajo.
- Métrica del desempeño.
- Monitoreo y evaluación del trabajo.
- En materia de salud y seguridad.
- Voluntariedad del teletrabajo.
- Derecho a la desconexión (este rubro fue el más complicado).²⁶

Para México el quiebre se localiza en las áreas de regulación del trabajo y en los esquemas organizacionales; hasta 2020 la condición legal del teletrabajo era como se muestra la Tabla 3. Puede observarse que el teletrabajo tiene una condición subordinada al trabajo a domicilio que, como ya se comentó más arriba, no puede tratarse como sinónimo, sino que ocupa una categoría diferente, es decir, es una subcategoría del trabajo a distancia. Pero además de estas imprecisiones, hay vacíos en su marco regulatorio como, por ejemplo, lo relativo a las TICs, además de otros aspectos. Ante la urgencia de contar con una legislación adecuada por el aumento del porcentaje de trabajadores en esta modalidad, y su probable tendencia de crecimiento, es que para enero de 2021, después de 10 meses de anunciada la pandemia, se modifica la Ley Federal del Trabajo (LFT). Las principales modificaciones para regular el teletrabajo son:

²⁶ Maurizio, “Desafíos y oportunidades...”, *op. cit.*

Para las empresas que opten por integrar la modalidad:

- Proporcionar, instalar y encargarse del mantenimiento de los equipos necesarios para el teletrabajo. Por ejemplo: el equipo de cómputo, sillas ergonómicas, impresoras, entre otros.
- Recibir oportunamente el trabajo y pagar los salarios en la forma y fechas estipuladas.
- Asumir los costos derivados del trabajo por medio de la modalidad de teletrabajo, incluyendo, en su caso, el pago de servicios de telecomunicación y la parte proporcional de electricidad.
- Implementar mecanismos que preserven la seguridad de la información y datos utilizados por las personas trabajadoras.
- Respetar el derecho a la desconexión de las personas al término de la jornada laboral e inscribirlas al régimen obligatorio de la seguridad social.
- Promover el equilibrio de la relación laboral de las personas trabajadoras, a fin de que gocen de un trabajo digno o decente y de igualdad de trato en cuanto a remuneración, capacitación, formación y seguridad social.
- Se deberá observar una perspectiva de género que permita conciliar la vida personal y la disponibilidad de las personas trabajadoras.

Mientras que las responsabilidades de las y los trabajadores son:

- Tener el mayor cuidado en la guarda y conservación de los equipos, materiales y útiles que reciban del patrón.
- Informar con oportunidad sobre los costos pactados para el uso de los servicios de telecomunicaciones y del consumo de electricidad, derivados del teletrabajo.
- Atender las políticas y mecanismos de protección de datos utilizados en el desempeño de sus actividades, así como las restricciones sobre su uso y almacenamiento.

Además, la Secretaría del Trabajo anunció en aquel entonces, la Norma Oficial Mexicana (NOM) de cumplimiento obligatorio, para regular aspectos de seguridad y salud en esta modalidad.²⁷ Sin embargo, la puesta en marcha del teletrabajo en el sector público es más complicado, ya que se deben considerar Los lineamientos de austeridad republicana de la Administración Pública Federal, publicados el 18 de septiembre de 2020, los cuales establecen que puede implementarse el trabajo a distancia para servidores

²⁷ Secretaría del Trabajo y Previsión Social, “Entra en vigor reforma que regula el teletrabajo en México”, STyPS, Boletín, núm. 002/2021, Ciudad de México, 12 de enero de 2021. Disponible en:

<https://www.gob.mx/stps/prensa/entra-en-vigor-reforma-que-regula-el-teletrabajo-en-mexico>

públicos, siempre y cuando la naturaleza del trabajo lo permita y no se generen costos adicionales.²⁸

Otro aspecto no menos importante se refiere a que la regulación del teletrabajo debe considerar las premisas del trabajo decente. La OIT en 2019 precisó que se refiere a: “el acceso a un empleo con derechos y sin discriminación, en condiciones seguras y saludables, con remuneración suficiente para vivir dignamente y con protección social”.²⁹ Como parte del avance en este sentido, en 2019 se puso en marcha el Proyecto de trabajo decente para México 2019-2024, que contempla cuatro acciones prioritarias: accesibilidad, disponibilidad, calidad del empleo y efectividad, con los siguientes ejes transversales: igualdad de género, migración laboral, atención a población vulnerable, seguridad y salud en el trabajo y transición justa hacia una economía y sociedad ambientalmente sostenibles.

En 2018, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) realizó un diagnóstico del derecho laboral, que incluía el análisis de los factores citados, obteniendo los siguientes resultados:

- **Accesibilidad:** para México hay poca accesibilidad, en su mayoría las empresas no son compatibles con el teletrabajo, carecen de tecnologías adecuadas, la mayoría de sus trabajadores no cuenta con la capacitación suficiente o la madurez laboral para autorregular la jornada de trabajo, o bien, se les dificulta transitar al trabajo por objetivos.
- **Disponibilidad:** existen problemas en el mercado laboral por el confinamiento, tienen mayores ventajas los trabajadores que estén capacitados en el manejo de TIC's, los que cuentan con mayor capacidad de adaptación al cambio, aquellos que soportan el trabajo bajo presión, los que son capaces de autorregularse, aquellos que pueden trabajar por objetivos, los que pueden desarrollar cierta disciplina desde casa y acatar medidas de seguridad.

²⁸ Macfarland, “El teletrabajo, un estudio...”, *op. cit.*

²⁹ Revista informativa de la Secretaría de Trabajo..., *op. cit.*

- Calidad del empleo: se ha identificado que desde 2018 existe un déficit de contratos escritos y una alta informalidad; 60% de los trabajadores no cuenta con derechos de seguridad social, no cuenta con remuneración justa y el equipo necesario, los horarios y días de trabajo no se encuentran bien definidos. En México la mayoría de los teletrabajadores ponen sus propios equipos de cómputo, el mantenimiento y/o reparación del mismo, adecúa el lugar donde labora y su mobiliario, paga su cuota de internet y energía eléctrica, da mantenimiento y paga la hipoteca o renta del lugar donde trabaja.
- Efectividad: esta categoría integra tres componentes para evitar la desigualdad en la protección del trabajo que son: justicia laboral, inspección en el trabajo, libre ejercicio de los derechos colectivos. Al respecto se encontró que la tendencia es, pese a las circunstancias en las que se está desarrollando el teletrabajo, efectiva para cumplir con los objetivos que se solicitan; no sucede lo mismo con el respeto a la dignidad laboral, y los derechos a la protección social y la equidad.

Otros resultados adicionales que fueron reportados por el estudio son los siguientes: se incrementa la productividad de los trabajadores aproximadamente en 26%; con respecto al ahorro por gastos de infraestructura para el empleador, se calcula que es por un monto de 18%; la disminución de ausentismo laboral por enfermedad o accidentes se estima en 76%, el mismo porcentaje se obtuvo para la percepción de compromiso del trabajador con sus superiores.³⁰

³⁰ *Idem.*

A manera de reflexiones finales

- De acuerdo con los diversos estudios para explorar las tendencias del teletrabajo en México, el trabajo híbrido puede ser una nueva figura de trabajo una vez contenida la emergencia sanitaria por Covid-19, la cual tendrá sus propias particularidades, y no puede tener la misma regulación que el teletrabajo, por lo que será necesario seguir elaborando conceptualizaciones para potenciar dos aspectos fundamentales: **bienestar** del trabajador sin afectaciones a la **productividad**.
- Si bien las reformas de enero de 2021 a la LFT subsanan vacíos en la regulación del teletrabajo para los empleados de la iniciativa privada, para los empleados de la administración pública se generan condiciones de desventaja, contenidas en los Lineamientos de austeridad republicana de la Administración Pública Federal.
- Para el caso de la OIT, está pendiente conceptualizar el trabajo híbrido, que como fue mencionado en este documento, no sólo sirve para fines estadísticos, sino también para la elaboración de normas, reglamentos y disposiciones legales necesarias para lograr que adquiera paulatinamente la categoría de trabajo decente.
- Los resultados obtenidos en los diversos estudios citados muestran fortalezas y debilidades en la productividad, las características óptimas de trabajadores y empleadores o coordinadores de trabajo, el impacto en el bienestar de los empleados, entre otros aspectos. La ambigüedad que existe en algunos de ellos puede deberse a la falta de conceptualización de este formato laboral, y de los diferentes tipos de técnicas metodológicas usadas. Lo cual indica, que es necesario seguir analizando en este tenor.