

# TELETRABAJO EN EL MODELO HÍBRIDO: ALTERNATIVA PARA LAS ORGANIZACIONES

## TELECOMMUTING IN THE HYBRID MODEL: ALTERNATIVE FOR ORGANIZATIONS

---

Carlos Mauricio Tosca-Vidal<sup>1</sup> \* 

1. Universidad Autónoma de Guadalajara, México. [tosca\\_vidal@hotmail.com](mailto:tosca_vidal@hotmail.com)

\*Autor de correspondencia: Carlos Mauricio Tosca-Vidal, email: [tosca\\_vidal@hotmail.com](mailto:tosca_vidal@hotmail.com)

---

### RESUMEN

La pandemia del COVID-19 ha generado cambios agigantados en la forma de laboral en las organizaciones, con el Uso de tecnologías de la información y la comunicación se han generado modelos como el teletrabajo que aportan diversos beneficios a las empresas. Este artículo de revisión tiene como objetivo describir las ventajas del teletrabajo en el modelo híbrido en las organizaciones. Se obtuvieron los beneficios del modelo híbrido que e la formula perfecta para equilibrar los resultados y minimizar las desventajas que tenia el teletrabajo puro. Se concluye que las organizaciones deben de generar las métricas de los trabajadores con el fin de poder medir su productividad sin importar en que espacio físico se encuentren.

**Palabras clave:** Trabajo; TIC; Organización; pandemia.

Cómo citar:

Tosca-Vidal, Carlos Mauricio. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: alternativa para las organizaciones. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 260-266. <https://doi.org/10.33975/riug.vol34n2.xxx>

Información del artículo:  
Recibido: 21 abril 2022; Aceptado: 01 agosto 2022

Revista de Investigaciones Universidad del Quindío,  
34(2), 260-266; 2022.

ISSN: 1794-631X e-ISSN: 2500-5782

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.



---

## ABSTRACT

The pandemic of the COVID-19 has generated changes in the form of work in the organizations, with the Use of technologies of the information and the communication have been generated models like the telework that contribute diverse benefits to the companies. This review article aims to describe the advantages of telework in the hybrid model in organizations. The benefits of the hybrid model were obtained as the perfect formula to balance the results and minimize the disadvantages of pure telework. It is concluded that the organizations must generate the metrics of the workers in order to be able to measure their productivity no matter in which physical space they are.

**Keywords:** Work; ICT; Organization; pandemic.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad no existe un modelo único de trabajo, la rutina diaria de asistir de forma presencial ha cambiado, existen maneras más eficientes para los trabajadores y organizaciones en sus formatos laborales, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo , en el periodo del segundo semestre en 2020, al menos 23 millones de personas teletrabajaron en América latina, lo cual representa un aproximado del 25% de las personas asalariadas mantenían este tipo de modalidad, antes era menos del 3% (Organizaciones Naciones Unidas, 2021).

El análisis del modelo híbrido en la organización de vital importancia debido a los beneficios que genera en los trabajadores y la disminución de costos para los empleadores, sin embargo, esto no puede llevarse a cabo sin las TICS. El presente trabajo tiene como objetivo analizar los beneficios que conlleva implementar el trabajo híbrido en las organizaciones.

## METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo inductivo, con enfoque cualitativo. Se emplea la técnica documental informativa para analizar la información y generar conclusiones del tema de investigación.

## DESARROLLO

En el lapso de la pandemia se han generado diversos modelos de trabajo de acuerdo a las circunstancias conforme a las indicaciones de los sistemas de salud de cada país. Uno de los ejemplos de ellos es: el teletrabajo, el modelo híbrido, home office, trabajo remoto. Aunque estas modalidades de trabajos tengan similitudes son muy diferentes entre sí, en la presente investigación tiene con fin indagar los beneficios del trabajo híbrido en las organizaciones, tanto económicos como motivacional para los trabajadores y empleados.

El trabajo ha sufrido cambios de acuerdo al avance de la tecnología, estos cambios han ido transformando la manera de funcionamiento de las organizaciones. Téllez menciona (2009) en la actualidad las TICS se han generado perdido fuentes de trabajo, pero también se han generado nuevas, todo relacionado a la reducción de costos e incremento de las utilidades de las empresas. El teletrabajo se debe a un cambio necesario en la inserción de la tecnología, que han tenido como consecuencia la necesidad de la adaptación a comportamientos humanos, en un mundo globalizado, a través de las TIC'S, haciendo cada vez más complejo, el contacto físico entre las personas (Diaz, 2014).

Díaz (2014) menciona que el teletrabajo es una consecuencia de los cambios radicales de la tecnología, que han generado la necesidad de adaptación de los comportamientos humanos, y que afecta en gran medida la manera de las relaciones humanas, que se desarrollan en un mundo globalizado, a través de las redes sociales, haciendo prescindibles la proximidad y el contacto físico entre los humanos.

Las empresas buscan un nuevo modelo laboral que se adapte al uso de las nuevas tecnologías de la información y de las telecomunicaciones, y a la tan solicitada flexibilidad laboral, sin la necesidad de asistir de manera presencial a los centro de trabajo, este nuevo modelo, teletrabajo empezó década de los sesenta con Robert Wiener y el *teleworking*, pero hasta el 1976 se introduce el concepto *telecommuniting* (Nilles, Carlson, Gray, & Hanneman, 1978) la idea inicial era para mover el trabajo a los trabajadores en vez del trabajador al área de trabajo, y así poder subsanar los problemas de movilidad y reducir costos de energía a las empresas.

El teletrabajo parecía una buena alternativa, no se contaba con el desarrollo tecnológico deseado, fue evolucionando de manera paulatina en Estados Unidos y Europa. (Tellez, 2009). Así, el teletrabajo se transforma en una nueva forma de organización laboral, que da como beneficio flexibilizar los medios productivos en tres áreas fundamentales, en el tiempo y número de Trabajadores, en la funcionalidad del empleado, y por último en los costos totales en la producción (Almeida, 2009).

El físico Jack Nilles comienza implementando el teletrabajo en 1973, cuando fue la crisis de petróleo en Estados Unidos en la cual tomaron esta modalidad para un ahorro de energía y poder enfrentar la escasez que había de combustible, al no haber suficiente combustible esto impedía la movilización de los trabajadores a sus lugares de trabajo. Con el paso de tiempo este formato laboral se fue adaptando con las necesidades que surgían en los países.

Es un formato laboral que permite la designación de actividades al trabajador que debe de ejercer o realizar lejos de la empresa, el cual esté debe hacer uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para poder cumplir con el tiempo de entrega y comunicarse para dar seguimiento de sus funciones.

Entre los beneficios de la gestión del teletrabajo en las organizaciones son aumentar la productividad y la minimización de los costos fijos; y, por el otro, los empleados tienen disponibilidad de tiempo para realizar sus labores, flexibilidad para desarrollar sus actividades y la percepción de una mejora en su calidad de vida, por la reducción de sus niveles de estrés y de la presión en el desarrollo de sus tareas (Boell, Campbell, Cecez, & Cheng, 2013). La implementación del teletrabajo como factor tecnológico y determinante de la competitividad en las organizaciones favorece a la empresa y a los empleados (Jiménez & Castellanos, 2013).

Para la conceptualización del teletrabajo, la Real Academia Española la define como “el trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas”(2018, parr 1), para la Organización internacional del Trabajo (2011) menciona que el teletrabajo “como una forma de trabajar en el cual se realiza en un ubicación alejada de una oficina central, separando así del trabajador del contacto personal con colegas de trabajo, y la nueva TIC’S haciendo posible esta separación facilitando la comunicación” (p. 11).

Otra definición mencionada en la Declaración de lineamientos y compromisos en materia de Teletrabajo para la promoción de trabajo decente y como garantía de calidad laboral, firmada en Buenos Aires (Ministerio de trabajo, 2011, p.1) “se menciona al teletrabajo como la forma de organizar y realizar el trabajo a distancia mediante la utilización de las TIC en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos establecidos por el empleador”.

---

Según Gray, Hodson, y Gordon,(1995) el teletrabajo es una manera flexible de la estructura del teletrabajo, que radica en el ejercicio de las actividades sin presencia físicamente del trabajador en la organización durante un lapso de horario laboral, lo cual engloba una gama significativa que puede realizarse en tiempo completo o de manera parcial, lo cual la actividad implica el uso permanente de algún medio de telecomunicaciones para el contacto entre el teletrabajador y la empresa. Todas las definiciones coinciden en dos variables, que las actividades se realicen fuera del lugar del trabajo, y que estas actividades se llevan a cabo con la ayuda de las TIC'S.

Esta modalidad es regularizada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de Naciones Unidas (ONU) congrega a gobiernos, empleadores y trabajadores para implementar nuevas normas del trabajo, crear políticas, programas para el fomentar las oportunidades de trabajo. Por otra parte, el modelo híbrido, es una combinación de dos formatos laborales los cuales son el formato tradicional y a distancia, este proporciona posibilidad de poder trabajar en las instalaciones de la organización y fuera de ellas. El inicio de este modelo es a finales de la década de los 90, el cual se implementó para el nivel superior para una educación semipresencial.

Al igual que el teletrabajo el modelo híbrido utiliza las tecnologías de la información y la comunicación, aumenta la productividad, por lo cual al estar en un ambiente en el que los trabajadores se sientan cómodos, ayuda a la ejecución de sus funciones adecuadamente, hay una reducción de costo y tiempo beneficiosa a causa del traslado, permite la flexibilidad de la agenda de los empleados al tener esta posibilidad, mejora la experiencia laboral, éste modelo está adaptado; a las necesidades de cada trabajador, esto debe estar establecido por un contrato para que las dos partes se beneficien correctamente. Aunque estos dos formatos laborales tengan una gran gama de ventajas, de igual tiene desventajas

son que les afecta más a organizaciones menos desarrolladas tecnológicamente (Montiel, 2021).

Actualmente el teletrabajo y el modelo híbrido son formas modernas de contratación, por lo cual son elementos necesarios e indispensables que debe tener una organización para su competitividad en el sector, esto demanda altas inversiones en tecnología, herramientas y capacitaciones. Además, que muchos empleados no cumplen con la alta eficiencia que se requiere y no hay un seguimiento correcto en sus labores debido a la libertad que se les otorga, esto varía de acuerdo a los valores y compromiso que tengan hacia sus trabajos.

En esta era digital obliga que las empresas y personas se vayan desarrollando cada día para seguir en la competencia. Ahora no se requiere la presencia física del empleado en el trabajo, de modo que con el uso y avance continuo del internet el trabajador debe estar actualizado y capacitado sobre el manejo de las TIC.

La pandemia de COVID-19 obligó que las empresas y gobiernos buscaran diferentes formas para sobrellevar la situación, por consiguiente, hizo que se revolucionaran sus formas de trabajo; en lo tecnológico y en el manejo adecuado así para evitar la propagación del virus. Por su parte, esto trajo una crisis económica para las organizaciones públicas y privadas, el gasto genérico para poder seguir con todas las medidas posibles que indicaban las autoridades de salud y al mismo tiempo un avance tecnológico como soporte para su modelo de trabajo que mantenían y que tenían que cambiar a su vez por la situación dada (OIT, 2020).

El confinamiento causó un gran impacto a las organizaciones pequeñas, medianas y grandes. Muchas de ellas tuvieron que cesar sus actividades, otras implementaron otro tipo de modalidad de trabajo para poder y seguir manteniéndose a flote.

La mayoría incorporó la modalidad híbrida,

en la cual encontraron una vía factible que no perjudicaba tanto a la empresa como el trabajador, por consiguiente, las dos partes debían ayudarse una con la otra, es decir, que la organización debía implementar las medidas de seguridad necesarias para evitar la expansión del COVID-19 y, los trabajadores debían acatar todas las indicaciones para cuidarse unos y a otros. (Economist Impact, 2022)

En efecto funcionó adecuadamente, pero después como fue avanzando la propagación del virus, empezaron más restricciones tanto para las empresas y para los empleados, a donde se observó que el virus afectaba más a los adultos mayores y a los que tenían enfermedades crónicas degenerativas, por consiguiente las organizaciones optaron por mandar a estas personas hacia sus casas para no correr el riesgo de que se contagiaran, esto originó que la empresa tuviera una gran disminución de empleados, y por lo tanto se implementó en ellos el modelo de teletrabajo. El cual permitía que siguiera con sus actividades el trabajador, pero desde un lugar seguro.

En general se aplicó en la mayoría de las organizaciones, algunas no tuvieron otra opción que despedir personal por la gran crisis económica que enfrentaban, otras por causa del virus y de los contagios ya que existía una alta mortalidad (Alexander, De Smet, Langstaff, & Ravid, 2021)

Prácticamente no había mucha movilidad, lo que ocasionó un gran desempleo en diversos sectores, aunque hubo múltiples desventajas al surgimiento de este virus, también comenzaron nuevas ventajas ya que originó un gran impacto ambiental al no haber demasiada movilización en el mundo, fue como un gran respiro para la tierra.

Con el paso del tiempo se fue controlando la pandemia y permitió a las organizaciones activarse poco a poco. A pesar de que existen vacunas contra el virus, se ha disminuido los

casos, y algunos países se han relajado las medidas de prevención.

La pandemia sigue activa, jamás ha cesado. Se ha controlado, pero no ha terminado, esto origina muchos cambios en los cuales el ser humano se dio cuenta del gran impacto que tiene en el planeta todos los movimientos que generamos y lo que ocasiona. Hubo una rápida transformación tecnológica y en el modelo de trabajar, la gran mayoría se tuvo que actualizar para sobrellevar las cosas.

Después de un confinamiento largo, los trabajadores vuelven a sus espacios laborales dentro de la empresa, no obstante, aún deben seguir con las medidas de prevención que indica la secretaria de salud.

Ha tenido una alta aceptación las modalidades que se impusieron durante la pandemia por parte de empleadores y trabajadores. Ahora el teletrabajo y el modelo híbrido son una opción muy para los asalariados, es una forma en la cual el empleado puede disponer de una agenda más flexible que en el pasado. Las compañías han visto beneficios a largo plazo en continuar trabajando con estas combinaciones de teletrabajo y modelo híbrido.

Aunque estos formatos laborales han estado practicándose desde hace décadas, con el comienzo del COVID-19 se ha aumentado el uso, por lo cual tienen un alto porcentaje de practicantes. Gracias a esto las organizaciones pudieron sobrellevar esta crisis, se mantuvieron empleos y hubo un confinamiento más seguro (García-Madurga, Grillo-Méndez y Nadal, 2021).

La tecnología se ha vuelto una gran aliada para todos, es tan indispensable que sin ella no se avanza de forma rápida y eficaz. A través de estas nuevas estrategias implementadas, la flexibilidad es una de las ventajas principales para los empleados, debido a que ayuda a elevar su motivación en lo laboral y ocasiona un gran resultado en su trabajo (Comisión económica

---

para america latina y el caribe, 2021).

## CONCLUSIÓN

El mundo ha cambiado en consecuencia de la pandemia, el trabajo remoto o teletrabajo está aumentando en todo el mundo y a gran escala. Después de verse obligados a trabajar desde casa durante los cierres de COVID-19, los empleados vivieron el beneficio y es de su preferencia continuar en esta forma de trabajo. El teletrabajo ha mejorado la productividad laboral de los empleados e impulsado su vida social y personal al promover un equilibrio más saludable entre la vida laboral y personal (Castillo, 2010). Decidir dónde se realiza el trabajo se está empleando a medida que más empleados exigen flexibilidad adicional. No obstante, el teletrabajo tiene unas características particulares y requiere de unas condiciones específicas para desempeñarse con éxito. Los rasgos de personalidad de los empleados, e diseño del trabajo, el liderazgo y el apoyo organizacional y la configuración adecuada de las TIC dictarán los pros y los contras del trabajo remoto (Guzmán & Abreo, 2017)

Estas modalidades son formas viables de contratación y atractivas en busca de un trabajo. Para las organizaciones de primordial importancia es la generación de mayor reducción a un menor costo, de igual manera a generar incentivos no monetarios para los trabajadores generando flexibilidad para realizar los trabajos encomendados.

Las organizaciones deben mantener sus métricas para evaluar el desempeño de los trabajadores y esto coadyuva a la implementación del teletrabajo de forma hibrida, minimizando las desventajas que genera, como el aislamiento profesional, además las empresas tendrán el distintivo de estar en la vanguardia. De igual manera se protege de futuras pandemias y escasez de recursos como el combustible, costo de los traslados, porque se verán afectados con estos acontecimientos. Como consecuencias tendrán una mejor forma de evaluar a los empleados para la productividad que otorgan a las organizaciones.

---

## REFERENCIAS

- Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021). What employees are saying about the future of remote work. *McKinsey & Company*, (April), 1–13.
- Almeida, E. (2009). El Teletrabajo. Una Aproximación Conceptual. *Revista de la segunda sala*, 3, 175–199. Recuperado de [https://salasegunda.poder-judicial.go.cr/revista/Revista\\_N3/contenido/PDFs/1-11.pdf](https://salasegunda.poder-judicial.go.cr/revista/Revista_N3/contenido/PDFs/1-11.pdf)
- Castillo, E. (2010). Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia real para las organizaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del norte*, (31), 1–5. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/34>
- Comision economica para america latina y el caribe. (2021). *Tecnologias digitales para el nuevo futuro*. santiago. Recuperado de [www.cepal.org/apps](http://www.cepal.org/apps)
- Diaz, L. (2014). El teletrabajo y la seguridad y salud de los trabajadores Aplicación de la normativa específica en el domicilio del trabajador y la vigilancia y control de su cumplimiento. *Estudios juridicos de aproximación del derecho latinoamericano y europeo.*, 70–85. Recuperado de <https://international.vlex.com/vid/teletrabajo-normativa-especifica-cumplimiento-528313254>
- Economist Impact. (2022). Implementación del trabajo híbrido . Recuperado el 27 de julio de 2022, de [https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/EI\\_GoogleWorkspace\\_ExecutiveSummary\\_ES-LA.pdf](https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_ES-LA.pdf)
- García-Madurga, M.A., Grilló-Méndez, A.J., y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 55-70. [Fecha de consulta 23 de Julio de 2022]. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>

- Gray, M., Hodson, N., & Gordon, G. (1995). *El teletrabajo*. Madrid: Colección Forum, Universidad-Empresa.
- Guzmán Duque, A. P., & Abreo Villamizar, C. A. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Fórum Empresarial*, 22(2), 5-30. [Fecha de consulta 23 de Julio de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63154910002>
- Jiménez, C. N., & Castellanos, O. (2013). El valor de la tecnología: Enfoques novedosos para su determinación. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8, 92–103
- Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social. (2011). Declaración de lineamientos y compromisos en materia de teletrabajo, para la promoción de trabajo decente y como garantía de calidad laboral, (41). <https://doi.org/http://www.trabajo.gov.ar/downloads/teletrabajo/teletrabajoytrabajodecente.pdf>
- Montiel, J.; Rivera, M. (2021). *Modelos híbridos de trabajo: su impacto en la productividad, costos y huella de carbono* [Tesis de Grado]. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil. [Fecha de consulta 24 de Julio de 2022]. <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/53274>
- Nilles, J., Carlson, R., Gray, P., & Hanneman, G. J. (1978). The telecommunications-transportation tradeoff—Options for tomorrow. *Transportation Research*, 12(2), 142–154. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0041-1647\(78\)90058-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0041-1647(78)90058-8)
- Organización internacional del Trabajo. (2011). Manual de buenas practicas en teletrabajo. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_143.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf)
- Organizaciones Naciones Unidas. (2021, junio 6). Teletrabajo en América Latina: 23 millones de personas trabajaron desde casa durante la pandemia de COVID-19 | Noticias ONU. Recuperado el 26 de julio de 2022, de <https://news.un.org/es/story/2021/07/1494012>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). Abril de 2020. Working from Home: Estimating the Worldwide Potential (“Estimación de las posibilidades que tiene el teletrabajo a nivel mundial”). Resumen de la OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms\\_743447.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_743447.pdf)
- Real academia española. (2018). RAE. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=ZNp5nuE>
- Roncal Vattuone, Ximena. (2021). Teletrabajo y Capitalismo de Vigilancia. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23 (1), Venezuela. (Pp. 177-192). [Fecha de consulta 24 de Julio de 2022]. <https://doi.org/10.36390/telos231.14>
- Tellez, J. (2009). *Teletrabajo*. MC Graw Hill, Serie Juridica. Mexico. Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/5/2458/43.pdf>