

El Futuro del Trabajo y sus Implicaciones en el Talento

The Future of Work and its Implications for Talent

 10.35426/IAv54n135.05

Sergio Madero Gómez
Tecnológico de Monterrey, México
smadero@tec.mx
 0000-0003-3996-7609

Oscar Iván Vásquez Rivera
Universidad Complutense de Madrid, España
ovasquez@ucm.es
 0000-0001-7867-2761

Recepción: 28 de noviembre de 2024

Aprobación: 19 de febrero de 2024

 Acceso abierto diamante

Resumen

El objetivo del presente estudio aborda los retos del futuro del trabajo y las implicaciones que tiene en las empresas y las personas, utilizando un método de investigación mixta, que incluyó un cuestionario en línea dirigido a trabajadores y entrevistas semiestructuradas a directivos en Monterrey y Ciudad de México. Los resultados cuantitativos revelan un incremento en la adopción de esquemas de trabajo híbrido, que pasó de un 21.7% en 2020 a un 39.9% en 2022. De acuerdo con los hallazgos encontrados se destacan las principales categorías que se consideran relevantes considerar como el trabajo remoto, las modalidades híbridas, la tecnología y la automatización como elementos clave para la adaptación organizacional de los nuevos modelos de negocios, destacando así la originalidad de la investigación. Así mismo se concluye que las modalidades de trabajo han dejado de ser una solución temporal para convertirse en una estrategia clave a largo plazo y que estarán impactando en las formas de realizar el trabajo y en la cultura de las organizaciones, algunas limitaciones se relacionan con el contexto metodológico de la investigación.

Palabras clave: Futuro del trabajo; Flexibilidad organizacional; Trabajo híbrido; Trabajo a distancia; Gestión del Talento, Recursos Humanos.

Clasificación JEL: J2, J4, J6, J8

Abstract

The aim of this study addresses the challenges of the future of work and its implications on companies and people. Using a mixed method, which included an online questionnaire for workers and semi-structured interviews with managers in Monterrey and Mexico City. The quantitative results reveal an increase in hybrid work scheme adoption, from 21.7% in 2020 to 39.9% in 2022. According to the findings, the main categories that are considered relevant for organizational adaptation for new business models are remote work, hybrid modalities, technology, and automation. Likewise, it is concluded that work modalities have ceased to be a temporary solution and have become a key long-term strategy that will continue to impact the ways of doing work and the culture of organizations, some limitations are related to the methodological context of the research.

Keywords: Future of work; Organizational flexibility; Hybrid work; Telecommuting; Talent Management, Human Resources.

JEL Classification: M10; M14; M21

Introducción

Debido a la pandemia del COVID-19, el entorno mundial ha experimentado una serie de cambios y ajustes inesperados, que han impactado en el ámbito social, generando inestabilidad, pérdida de empleo, intenciones de abandono, (López-Torres, et al., 2024) y problemas de salud, entre otros (Enríquez y Sáenz, 2021; Madero, et al., 2020; Schwartz, et al., 2020). Desde el punto de vista laboral, se han modificado las estrategias, los esquemas de trabajo en casa, los modelos de negocio y las prácticas de gestión empresarial (Lapshun y Madero, 2024; Dingel y Neiman, 2020; Eurofound, 2020).

Los modelos de negocio y las prácticas de gestión empresarial se han adaptado casi de manera inmediata a las exigencias y necesidades del mercado, (Döbler et al., 2020) destacando principalmente un incremento en el uso de la tecnología, las estrategias en la comercialización y en la innovación de nuevos productos y servicios, tal como lo mencionan en el reporte de las Mejores Empresas Mexicanas (2020) y la capacidad de respuesta de las organizaciones para enfrentar los diversos retos que se presentan, ya sea desde la perspectiva de la cadena de suministros, el mantenimiento a las instalaciones y la capacidad de cooperación intra-organizacional como lo mencionan Máñez-Guaderrama, et al., 2024).

La pandemia de COVID-19 transformó radicalmente el ámbito laboral, impulsando un incremento significativo en el teletrabajo y las modalidades híbridas. Muchas organizaciones adoptaron el trabajo remoto como norma, lo que permitió una mayor flexibilidad laboral y la atracción de talento, aunque presentó desafíos en la supervisión y comunicación efectiva dentro de los equipos (Błaszczuk et al., 2023; Pass y Ridgway, 2022). Esta transición forzada al trabajo remoto también aceleró la automatización y digitalización de los procesos, permitiendo que las empresas mantuvieran sus operaciones de manera remota (Nakash y Bouhnik, 2023). Sin embargo, esto exacerbó las desigualdades tecnológicas, ya que no todos los empleados contaban con la infraestructura adecuada en sus hogares, lo que amplió las brechas tecnológicas dentro de las organizaciones (Angelucci et al., 2020).

Ante esto, algunas empresas implementaron modelos híbridos formales (manera combinada, un tiempo físicamente en el lugar de trabajo para tener acuerdos de viva voz y participar en actividades estratégicas que requieren de esquemas presenciales y en otras ocasiones, realizar las actividades laborales en la modalidad de trabajo a distancia o desde casa) y mejoraron la infraestructura tecnológica, proporcionando a los empleados las herramientas necesarias para trabajar eficientemente desde casa (Stasiła-Sieradzka et

al., 2023). Esto desencadenó una ola de adopción de esta práctica cada vez más común dependiendo de la industria y el sector al que pertenecen, por ejemplo, el estudio de Bick et al., (2020) menciona que en Estados Unidos durante la pandemia de COVID-19 entre el 26% y el 35% de las personas realizaban sus actividades laborales desde casa y de acuerdo con sus estimaciones para los siguientes años podría alcanzar hasta cerca del 70% de acuerdo con las opiniones de los participantes de diversas industrias.

Debido al fin de la pandemia y al regreso a los lugares de trabajo, la gestión del talento ha tenido una diversidad y variedad significativa de cambios en sus procesos principalmente en la necesidad del desarrollo de nuevas competencias, como el pensamiento analítico y crítico, como lo señala el Foro Económico Mundial (2024) así como la adaptación a las nuevas condiciones laborales y a los espacios donde se estarán realizando las actividades de trabajo en el día a día.

Por otra parte, la dinámica de cambio impactó en la salud mental y emocional de los trabajadores, con niveles elevados de estrés y aislamiento, además de la fusión entre la vida personal y laboral (Juchnowicz y Kinowska, 2021). Ante esto, el bienestar de los empleados se convirtió en una prioridad, promoviendo programas de apoyo psicológico y un equilibrio entre la vida laboral y personal (Jain, et al., 2022; Wontorczyk y Rożnowski, 2022). Estudios como el de Madero et al. (2020) destacan en su modelo la relevancia que tiene analizar e investigar estos aspectos desde diversas perspectivas, destacando la parte relacionada con el comportamiento humano, es decir, las actitudes, principios y valores, así como los aspectos del bienestar, satisfacción, florecimiento humano y la salud física, así como los principios de la gestión humanista (Hummels y Nullens, 2022).

Retomando el punto de vista tecnológico también se ha generado una desestabilización y un desajuste entre las personas involucradas en los procesos de cambio, generando incertidumbre y resistencia, aunado al desconocimiento de las nuevas herramientas de trabajo para lo cual se han incentivado programas de capacitación y desarrollo de nuevas competencias (Horváthová et al., 2022). Algunas de estas competencias son: la agilidad para el nuevo aprendizaje, la resiliencia, la proactividad, las destrezas digitales, la adaptación a las circunstancias, además del manejo adecuado del caos y el cambio constante, la orientación al logro de los objetivos trazados, y las relaciones interpersonales (Coetzee y Veldsman, 2022).

Frente a esto, es importante destacar el rol que tiene el talento humano en una era de alta tecnología, llena de retos y en constante evolución. Tal como lo comentan Okubo (2020), Bloom, et al., (2021) y Willige y Markovitz (2023), independientemente de los cambios tecnológicos, las personas seguirán haciendo que las cosas sucedan, lo que implicará ajustarse a entornos laborales cada vez más cambiantes y globales, en medio de estos espacios de trabajo híbridos, con métricas más exigentes.

El momento que se tiene y el entorno actual es una gran oportunidad para favorecer y fortalecer los esquemas de desarrollo, crecimiento y superación de las personas y que puedan darse cuenta de que es momento de adaptación a las nuevas circunstancias que se tienen en el mundo, y es necesario que desarrollen nuevas habilidades, para poder mantener un balance, es decir, un equilibrio entre su vida laboral y personal, en lugar de sentirse angustiados o desesperados porque pueden ser desplazadas y perder su trabajo, pero principalmente que se puedan convertir en una mejor versión de sí mismos (Battur y Kandagal, 2022; Bobbio et al., 2022). Aunado a la resistencia al cambio debido al desconocimiento de las nuevas herramientas de trabajo y a la adopción de las tecnologías emergentes por parte de las empresas para enfrentar la competencia de los mercados globales, todo esto se ha convertido en una gran oportunidad para ayudar en el desarrollo profesional e integral de las personas para que además de tener impacto en sus lugares de trabajo también lo puedan hacer en algún otro espacio de la sociedad.

Para lograr la adaptación de la nueva cultura laboral, basada en la conectividad y en la movilidad, hay que enfrentarse a una transformación ágil en las prácticas de gestión empresarial, pues incluye un cambio

profundo en el pensamiento, en la conducta, en el desempeño del trabajo, en las diversas relaciones interpersonales que se tienen, en fin, con todos los que están involucrados en el negocio en sí, decir, los grupos de interés, teniendo en cuenta que muchas de esas acciones deben tener repercusiones en el ámbito de la sociedad (Saarikallio y Tyrväinen, 2023). Frente a estos fenómenos producidos o acelerados por la pandemia del Covid-19, autores como Ainsworth y Knox (2022), Schwartz et al. (2020) y Yawson (2022) han manifestado la importancia de generar reflexiones acerca de las implicaciones e impactos que estos tendrán sobre futuro del trabajo.

Considerando lo anterior, surgen interrogantes que establecen una agenda de investigación acerca del futuro del trabajo, las modalidades de trabajo híbridos y la gestión de las personas al interior de las organizaciones:

¿Cuál fue la evolución que tuvieron las modalidades de trabajo?

¿Cómo se define el futuro del trabajo?

¿Cómo pueden las empresas preparar a sus colaboradores para enfrentar las nuevas formas de trabajar?

¿Cómo se pueden preparar las empresas para enfrentar el futuro del trabajo?

¿Cuáles son las implicaciones del futuro del trabajo y la gestión de las personas en el ambiente laboral?

A partir de estas preguntas, el objetivo y alcance de esta investigación es reconocer las características y retos del futuro del trabajo teniendo en cuenta los cambios en las formas de trabajar derivados de la pandemia del COVID-19 y sus posibles efectos en los procesos de la gestión del talento en las organizaciones.

Método

La investigación se desarrolló bajo el enfoque mixto. El primer enfoque de tipo cuantitativo que implicó la aplicación de un cuestionario para obtener información descriptiva que tuvo como finalidad conocer la manera en que las personas realizaban sus actividades laborales y cuál era la percepción que tenían para regresar a trabajar a sus oficinas.

El cuestionario fue aplicado en tres momentos a diferentes personas que trabajan en diversas empresas de la zona metropolitana de Monterrey y tienen entre 18 y 55 años. El marco temporal exacto de la investigación inicia entre el 5 y el 21 de octubre de 2020 con la primera recolección de información en la que participaron un total de 1070 personas. La segunda ocasión que se aplicó fue del 15 al 28 de octubre de 2021, en la que participaron 1057 personas. La última aplicación fue del 12 al 24 de octubre de 2022, en la que participaron 2059 personas.

La recopilación de datos realizada en fechas distintas permite analizar el comportamiento de las variables a lo largo del tiempo permitiendo identificar patrones y dinámicas evolutivas en el contexto laboral post-pandemia, tratando de identificar su relación con la realidad que se tiene, además de buscar información objetiva. Este diseño metodológico ofrece una visión más detallada de cómo las respuestas de los participantes han variado en función de las condiciones cambiantes, lo cual añade robustez y profundidad al análisis (Creswell y Poth, 2018; Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres, 2023).

Para el enfoque cualitativo se realizaron 31 entrevistas durante enero y marzo de 2021 a personas que ocupan posiciones directivas en diversas empresas en la zona metropolitana de Monterrey y de la Ciudad de México. Se destaca la diversidad de los entrevistados, los cuales 12 son del género femenino y 19 del masculino, 4 son del sector industrial manufacturero, 4 del sector comercial y 23 del sector de servicios. Se elaboró y estructuró un cuestionario con cuatro preguntas para conocer las opiniones y experiencias

relacionadas con la manera en que se está trabajando en las estrategias y prácticas organizacionales relacionadas con el futuro del trabajo.

Durante el proceso de análisis de los datos cualitativos obtenidos a través de las entrevistas, se implementó un sistema de numeración para organizar y categorizar las respuestas de los entrevistados. A cada entrevistado se le asignó un número único con el fin de mantener su anonimato y, al mismo tiempo, facilitar el análisis temático. Los números acompañan las citas en la sección de resultados y fueron utilizados para identificar la procedencia de cada cita dentro del conjunto de entrevistas, de acuerdo con lo que menciona Muhr (2022). Este enfoque permitió una clasificación sistemática de la información y garantizó la transparencia en la presentación de los resultados, proporcionando una referencia clara para el lector en el contexto del análisis de datos. La información cualitativa obtenida fue analizada mediante el software Atlas.Ti versión 9.1.3.0.

Resultados y Discusión

Inicialmente se presentan los resultados de la fase cuantitativa para posteriormente soportar los hallazgos con los análisis cualitativos. La Tabla 1 refleja la evolución en la implementación de las modalidades de trabajo desde octubre de 2020 hasta octubre de 2022. En un análisis más profundo, se puede observar que el porcentaje de trabajadores que continuaron trabajando a distancia disminuyó drásticamente del 50.8% en 2020 a solo 7.2% en 2022, lo que indica una tendencia clara hacia el retorno parcial o total a las oficinas. Este descenso coincide con los comentarios cualitativos de algunos directivos, quienes mencionaron que la falta de interacción física dificultaba la colaboración en proyectos complejos, a pesar de que la productividad individual se mantenía alta. Esta conexión subraya la percepción de que, si bien el teletrabajo es eficiente en términos de tareas individuales, su viabilidad a largo plazo enfrenta barreras en términos de trabajo colaborativo y dinámicas de equipo.

Por otro lado, se observa un incremento en la adopción del esquema combinado o mixto, que pasó del 21.7% en 2020 al 39.9% en 2022. Las entrevistas cualitativas refuerzan esta tendencia, ya que muchos entrevistados destacaron que este modelo híbrido ofrece flexibilidad al tiempo que permite mantener el contacto personal necesario para la cohesión y la coordinación del equipo. Sin embargo, también surgieron preocupaciones logísticas relacionadas con la sincronización de horarios presenciales, lo que sugiere que, aunque el esquema mixto es preferido, su implementación aún enfrenta desafíos operativos.

En contraste, el porcentaje de empleados que regresaron a la oficina a tiempo completo aumentó significativamente de 11.6% en 2020 a 36.4% en 2022. Este resultado está respaldado por los testimonios de los directivos, quienes indicaron que ciertos roles requerían una supervisión física directa o dependían de recursos no disponibles de forma remota, lo que motivó la vuelta a la oficina. Esto es consistente con la resistencia que algunas industrias o áreas de trabajo experimentan en la transición hacia modalidades remotas o híbridas, donde la naturaleza de las tareas limita esta flexibilidad.

Finalmente, se destaca que el porcentaje de empleados cuyo trabajo no puede realizarse a distancia se mantuvo relativamente estable en torno al 15-16% en los tres años observados. Los comentarios cualitativos revelan que estas son principalmente posiciones operativas o de manufactura, que por su propia naturaleza no permiten la flexibilidad del teletrabajo. Este hallazgo resalta las limitaciones estructurales dentro de ciertas áreas laborales que impiden la

implementación de esquemas de trabajo remoto o mixto, independientemente de la evolución tecnológica o de las preferencias organizacionales.

Tabla 1.

Evolución de las modalidades de trabajo

Pregunta: ¿En este momento se realizan actividades laborales de manera remota?	Oct. 2020	Oct. 2021	Oct. 2022
Sí, se continúa trabajando a distancia	50.8%	34.9%	7.2%
Comentarios: En las entrevistas, algunos directivos mencionaron que, aunque la productividad se mantuvo alta durante el teletrabajo, la falta de interacción física afectó la colaboración en ciertos proyectos complejos.			
Sí, ahora en un esquema combinado o mixto	21.7%	35.8%	39.9%
Comentarios: Muchos entrevistados ven en el trabajo híbrido una forma de obtener lo mejor de ambos mundos: flexibilidad y contacto personal, aunque algunos mencionan desafíos logísticos como la coordinación de horarios para reuniones en persona.			
No, ya se está de regreso de tiempo completo en la oficina	11.6%	18.9%	36.4%
Comentarios: En las entrevistas, algunos directivos mencionaron que ciertos roles esenciales requerían presencia física continua debido a la naturaleza de las tareas o la necesidad de supervisión directa.			
No, el trabajo en la empresa no se puede realizar a distancia	15.9%	10.4%	16.5%
Comentarios: Los entrevistados indicaron que las tareas operativas o de manufactura requerían la presencia física de los trabajadores en el lugar de trabajo, por lo que no se pudo implementar teletrabajo para estos casos.			

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el análisis del trabajo híbrido como una estrategia para el futuro del trabajo, se agregó un reactivo para conocer la percepción que tienen las personas sobre el regreso a las oficinas o a su lugar de trabajo en los próximos años, obteniendo en la primera recolección de datos en octubre de 2020, el 8.8% indica que es muy probable que no regrese a las oficinas, el 42.1% señala que desconoce la fecha exacta para regresar, mientras que el 21.7%, ya está regresando pero de manera híbrida o combinada, mientras que en octubre de 2021, el 6.1% indica que es muy probable que no regrese a las oficinas, el 19.7% señala que desconoce la fecha exacta para regresar, mientras que el 45.3%, ya está regresando, pero de manera híbrida o combinada, en octubre de 2022, el 7.4% indica que es muy probable que no regrese a las oficinas, el 4.9% señala que desconoce la fecha exacta para regresar, mientras que el 29.8%, ya está regresando pero de manera híbrida o combinada tal como se observa en tabla 2.

Tabla 2.*Opiniones sobre el regreso a los lugares de trabajo*

Pregunta: ¿Qué interpretación se tiene sobre el regreso a los lugares de trabajo?	Oct. 2020	Oct. 2021	Oct. 2022
Es muy probable que no se regrese a las oficinas Comentarios: Varios entrevistados mencionaron que la pandemia cambió sus preferencias laborales, y algunos empleados prefieren mantener el trabajo a distancia (teletrabajo) para evitar los largos traslados y optimizar el tiempo con sus familias.	8.8%	6.1%	7.4%
Se desconoce la fecha para regresar de manera continua Comentarios: Las empresas comenzaron a definir políticas claras sobre el regreso a las oficinas, lo que redujo la incertidumbre entre los trabajadores sobre la fecha de retorno.	42.1%	19.7%	4.9%
Ya se está regresando de manera escalonada o combinada Comentarios: El trabajo híbrido fue percibido por los directivos como una solución flexible que permitió la adaptación de las empresas, aunque surgieron desafíos logísticos, como la coordinación de los días presenciales.	21.7%	45.3%	29.8%
Ya se ha regresado a las actividades de manera normal En los sectores operativos y de manufactura, muchos roles requieren presencia física, lo que justifica el retorno completo a las oficinas, según mencionaron varios entrevistados.	11.9%	19.2%	37.6%
Nunca se han suspendido las actividades para hacerlas de manera remota Comentarios: En las entrevistas, los directivos señalaron que los roles esenciales, como los de manufactura, nunca dejaron de ser presenciales debido a la naturaleza de las tareas que requieren supervisión directa.	15.6%	9.6%	20.2%

Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de empleados que consideraban que no regresarían a las oficinas se mantuvo relativamente estable, pasando del 8.8% en 2020 al 7.4% en 2022. A nivel cualitativo, varios entrevistados mencionaron que la pandemia cambió radicalmente sus preferencias laborales. Aquellos que manifestaron su deseo de no regresar a las oficinas mencionaron como principales razones la mejora en el balance vida-trabajo, el ahorro de tiempo al evitar largos traslados y la posibilidad de pasar más tiempo con sus familias. Este hallazgo sugiere que, aunque las políticas organizacionales tienden hacia un retorno parcial o total a la oficina, sigue habiendo un grupo significativo de trabajadores que valoran las ventajas del trabajo remoto y preferirían mantener esta modalidad indefinidamente.

En cuanto a la modalidad combinada o escalonada, el porcentaje de empleados que reportan haber regresado de esta manera aumentó de 21.7% en 2020 a 45.3% en 2021, lo que sugiere una fuerte adopción de modelos de trabajo híbrido. Sin embargo, en 2022 este porcentaje se redujo al 29.8%, lo que puede interpretarse como una consolidación del regreso a la oficina o la normalización de esquemas híbridos en lugar de la modalidad escalonada. En las entrevistas, los empleados mencionaron que, aunque valoran la flexibilidad del trabajo híbrido, la coordinación de horarios presenciales y remotos sigue siendo un desafío logístico importante, lo que podría explicar este descenso.

Finalmente, es interesante notar que el porcentaje de empleados cuyas actividades nunca se suspendieron y continuaron de manera presencial se mantuvo relativamente constante, pasando del 15.6% en 2020 al 20.2% en 2022. Los datos cualitativos apoyan este hallazgo, ya que muchos trabajadores en posiciones operativas o esenciales mencionaron que no podían realizar su trabajo a distancia debido a la naturaleza física de sus tareas. Esto subraya la limitación estructural de ciertos sectores para adoptar modalidades remotas o híbridas, independientemente de las circunstancias.

Siguiendo con el análisis y la discusión de los resultados obtenidos, a continuación, se presentan los análisis cualitativos, de tal manera que se amplíe la comprensión acerca del futuro del trabajo considerando las opiniones que tienen los directivos en Monterrey y Ciudad de México.

¿Cómo se define el futuro del trabajo?

De acuerdo con los análisis realizados, se identifican 11 familias de códigos esenciales que agrupan la conceptualización del futuro del trabajo según la frecuencia de códigos evidenciados en el discurso de los entrevistados. Las frecuencias encontradas son: Trabajo remoto y modelos híbridos (14), Organización y espacio físico (9), Futuro del trabajo (8), Tecnología y transformación digital (8) Impactos de la pandemia (7) son las cinco familias con mayor cantidad de códigos citados dentro del análisis, ver tabla 3.

A continuación, se presenta el análisis de los códigos que componen cada una de las familias. El listado se organiza de mayor a menor frecuencia de aparición en el discurso de los entrevistados:

1. Trabajo remoto y modelos híbridos: Destaca la transición hacia esquemas híbridos, donde la flexibilidad y el home office se convierten en estándares.
2. Organización y espacio físico: Los lugares de trabajo se transforman, priorizando flexibilidad y reducción de costos.
3. Futuro del trabajo: Se plantea un entorno laboral más flexible, apoyado en resultados y adaptado a la tecnología.
4. Tecnología y transformación digital: Esta categoría abarca cómo las tecnologías avanzadas y la digitalización transforman procesos laborales y los modelos de negocio.
5. Impactos de la pandemia: La pandemia fue un catalizador para la innovación en esquemas laborales y tecnológicos, como cambios en la calidad de vida, adaptación a modelos de trabajo a distancia y propuestas de trabajo en modalidades híbridas y remotas.
6. Calidad de vida y equilibrio: La medición por resultados y el bienestar laboral son esenciales para el futuro del trabajo.
7. Sectores específicos: Algunos sectores tienen dinámicas únicas que afectan cómo adoptan modelos híbridos o tecnológicos. La industria manufacturera presenta menor virtualización debido a la naturaleza física del trabajo mientras que la industria de servicios y productos tangibles requiere el contacto físico con clientes y sigue siendo esencial.
8. Interacción humana y colaboración: A pesar de la digitalización, la interacción presencial sigue siendo esencial para ciertas actividades, el contacto cara a cara es clave para ciertas actividades, como redes de contacto (*networking*) y el desarrollo profesional.
9. Impacto en clientes: La digitalización ha transformado la experiencia del cliente, aunque sectores tradicionales aún requieren contacto físico.
10. Comunicación y colaboración en modelos híbridos: La combinación de entornos presenciales y remotos genera nuevos desafíos para la interacción de personas en un ambiente laboral.

11. Desarrollo organizacional: El enfoque en liderazgo, equipos interdisciplinarios y empoderamiento es clave en entornos de trabajo híbridos.

A continuación, se presenta el análisis de coocurrencias sobre el código Modelo Híbrido, el cual es el de mayor frecuencia de aparición en el análisis del documento sobre la definición del futuro del trabajo. Para este código se evidencian las siguientes seis relaciones de coocurrencias con mayor coeficiente (en un rango entre 0.29 y 0.33):

1. Reconfiguración de espacios laborales (4): El modelo híbrido impulsa un cambio en la función y diseño de las oficinas, que pasan a ser espacios más pequeños, flexibles y destinados a tareas específicas como reuniones estratégicas o colaborativas. Esta reconfiguración está orientada a optimizar costos, promover la flexibilidad y adaptarse a las nuevas dinámicas laborales.
2. Oficinas como puntos de reunión (4): En el modelo híbrido, las oficinas no son lugares de trabajo diario, sino puntos de encuentro para actividades específicas como reuniones estratégicas, trabajo colaborativo o celebraciones. Las oficinas se transforman en espacios más funcionales y flexibles, usados de manera puntual y adaptados a las dinámicas híbridas. Este enfoque refleja una transición hacia un entorno laboral más eficiente y adaptado a las necesidades de flexibilidad post-pandemia.
3. Redes de contacto (*Networking*) en ambientes híbridos (4): La interacción humana sigue siendo clave para el crecimiento profesional y la generación de ideas, pero el esquema híbrido plantea nuevos desafíos. En el modelo híbrido, las oficinas se utilizan para actividades que requieren *networking* presencial y colaboración más efectiva. Los ambientes híbridos presentan desafíos específicos como: Conversaciones laterales que no funcionan en entornos virtuales y la dificultad de mantener contacto con personas que trabajan en días alternos.
4. Limitaciones en interacción virtual (4): En un modelo híbrido, ciertas actividades (como reuniones estratégicas y celebraciones) requieren interacción presencial, ya que no son efectivas en entornos completamente virtuales. Las videoconferencias presentan limitaciones como: Dificultad para manejar conversaciones simultáneas, Falta de contacto personal con compañeros que no coinciden en días presenciales. Estas barreras resaltan la importancia de la presencialidad estratégica en un modelo híbrido. A pesar de estas limitaciones, el modelo híbrido se consolida como una solución viable, pero con la necesidad de ajustar herramientas y dinámicas para superar las barreras de interacción virtual.
5. Importancia de la interacción presencial (4): En un modelo híbrido, el contacto humano es esencial para actividades específicas como reuniones estratégicas, *networking* y celebraciones. En el modelo híbrido, las oficinas son vistas como puntos de reunión que fortalecen la colaboración y las relaciones personales en momentos específicos. Aunque el modelo híbrido combina trabajo remoto y presencial, se enfatiza que las interacciones virtuales tienen restricciones que afectan la calidad de la comunicación y la conexión humana. El modelo híbrido permite la flexibilidad del trabajo remoto, pero no sustituye completamente la importancia del contacto presencial para garantizar el éxito y la cohesión en equipos y organizaciones.

6. Adaptación a modelos de trabajo a distancia (4): Todos los fragmentos de las entrevistas reconocen que la pandemia forzó una adaptación rápida al trabajo remoto, que sirvió como base para el desarrollo del modelo híbrido. Este modelo permite combinar las ventajas del trabajo remoto con la presencialidad estratégica, ajustándose a las necesidades de las industrias y los colaboradores. Aunque el trabajo remoto demostró ser viable, existen problemas relacionados con la infraestructura, la gestión de objetivos y la productividad a largo plazo en esquemas híbridos. La eliminación de traslados y el aumento de tiempo personal fueron beneficios clave que fortalecieron la aceptación del trabajo a distancia como parte del modelo híbrido.

El modelo híbrido es el resultado de una rápida adaptación a modelos de trabajo a distancia durante la pandemia. Si bien ha mejorado la calidad de vida y demostrado ser funcional, enfrenta desafíos en términos de productividad, estructura organizacional y adaptación a largo plazo. La flexibilidad de este modelo lo hace atractivo, pero debe equilibrarse cuidadosamente para evitar problemas en la implementación futura.

¿Cómo pueden las empresas preparar a sus colaboradores para enfrentar las nuevas formas de trabajar?

Se identifican 10 familias de códigos esenciales que agrupan las acciones que las empresas desarrollan para preparar a sus colaboradores frente a las nuevas formas de trabajar según la frecuencia de códigos evidenciados en el discurso de los entrevistados. Destacando la Transformación Digital y Adaptación Tecnológica (11), Modelos de Trabajo y Cultura Organizacional (9), Herramientas y Ejecución (7), Capacitación y Aprendizaje (6), Bienestar y Seguridad (6) son las cinco familias con mayor cantidad de códigos citados dentro del análisis, ver tabla 3.

A continuación, se presenta el análisis de los códigos que componen cada una de las familias. El listado se organiza de mayor a menor frecuencia de aparición en el discurso de los entrevistados:

1. Transformación Digital y Adaptación Tecnológica: Promueve el uso eficiente de herramientas tecnológicas y cambios culturales para integrar innovaciones en los procesos organizacionales. Lo que implica capacitación en competencias digitales y la adopción de nuevas tecnologías con la necesidad de integrar nuevas herramientas tecnológicas en las organizaciones.
2. Modelos de Trabajo y Cultura Organizacional: Rediseña dinámicas laborales y valores corporativos para adaptarse a entornos híbridos, flexibles y colaborativos, con políticas claras y nuevos lineamientos en las formas de trabajar.
3. Herramientas y Ejecución: Enfatiza la adopción e implementación efectiva de plataformas y métodos para mejorar la eficiencia y sostenibilidad operativa.
4. Capacitación y Aprendizaje: Facilita el desarrollo continuo de habilidades técnicas y blandas, con énfasis en la flexibilidad y el aprendizaje autodirigido.
5. Bienestar y Seguridad: Garantiza la salud física, emocional y profesional de los empleados, equilibrando sus necesidades con las demandas del entorno laboral.
6. Liderazgo y Gestión del Talento: Desarrolla líderes inclusivos y se fomenta el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, alineando su motivación con los objetivos y metas de la organización.

7. Cambio Organizacional: Gestiona la transición hacia nuevas formas de trabajo y pensamiento, rompiendo paradigmas y adaptando la cultura corporativa.

8. Inclusión y Diversidad: Incorpora políticas y prácticas que valoran las diferencias culturales, generacionales y personales para enriquecer la organización, apoyando la conciliación laboral y familiar, promoviendo la igualdad de oportunidades.

9. Comunicación y Transparencia: Fomenta la confianza y el alineamiento organizacional a través de un intercambio claro, constante y honesto de información.

10. Productividad y Gestión del Rendimiento: Optimiza el desempeño organizacional mediante la medición, mejora de procesos y creación de entornos que favorezcan la colaboración efectiva.

A continuación, se presenta el análisis de coocurrencias sobre los códigos Capacitación en Competencias Digitales, Autogestión y Autonomía, Técnicas de Implementación, los cuales son los de mayor frecuencia de aparición en el análisis del documento sobre las acciones que realizan las empresas para preparar a los colaboradores frente a las nuevas formas de trabajo

Para el código Capacitación en Competencias Digitales se evidencian las siguientes tres relaciones de coocurrencias con mayor coeficiente (0.50 cada una):

- 1 Capacitación en línea y autoaprendizaje (3): La necesidad de capacitarse en competencias digitales y desarrollar habilidades de autoaprendizaje surgió de forma acelerada durante la pandemia, impulsando el trabajo remoto y la dependencia de plataformas tecnológicas para mantener la productividad y la continuidad operativa. El autoaprendizaje no solo representa una solución ante la falta de recursos presenciales, sino que también responde a las demandas de un entorno laboral cambiante. Los colaboradores tienen la oportunidad de aprender a su propio ritmo y desarrollar habilidades específicas según sus necesidades laborales inmediatas.

Este enfoque ofrece una ventaja competitiva, pero debe complementarse con estrategias organizacionales que brinden soporte técnico, contenido accesible y estructuras claras para maximizar el impacto de estas iniciativas.

- 2 Digitalización de procesos (3): Las citas destacan que el desarrollo de competencias digitales requiere una infraestructura tecnológica adecuada y un proceso gradual de adopción de nuevas herramientas. Los colaboradores deben familiarizarse con plataformas digitales que permitan trabajar de manera eficiente y digitalizar procesos clave, como la colaboración y la medición de la productividad. El uso de software para la gestión de tareas y la productividad y la implementación de pizarrones colaborativos refuerzan la idea de que la digitalización de procesos es un requisito para el desarrollo de competencias digitales.

Para maximizar los beneficios, las organizaciones deben implementar estrategias integrales que combinen la formación en habilidades digitales con la adopción gradual y estructurada de procesos digitales. Esto no solo facilitará el trabajo remoto, sino que también preparará a los empleados para los desafíos de un entorno laboral cada vez más tecnológico.

- 3 Uso de plataformas tecnológicas (3): En los fragmentos analizados, se observa cómo el uso de plataformas tecnológicas no solo facilita el trabajo a distancia, sino que también es una herramienta clave para la capacitación en competencias digitales. Por ejemplo, los softwares mencionados por algunos entrevistados están directamente relacionados con la productividad, eficiencia y organización de los equipos, así mismo se destacan como herramientas para emular el trabajo de oficina en entornos virtuales. Esto subraya la necesidad de formar a los empleados en competencias digitales que les permitan aprovechar al máximo estas plataformas. Se menciona explícitamente la capacitación para organizarse y trabajar utilizando plataformas tecnológicas.

La coocurrencia entre Capacitación en Competencias Digitales y Uso de Plataformas Tecnológicas demuestra una relación sinérgica. Las plataformas digitales no solo facilitan el trabajo remoto y la colaboración, sino que también son el vehículo a través del cual se desarrollan competencias digitales.

Para el código Autogestión y Autonomía se evidencian las siguientes tres relaciones de coocurrencias con mayor coeficiente (0.80 las dos primeras y 0.43 técnicas de implementación):

- 1 Cambio cultural hacia la autogestión (4): Los fragmentos resaltan que la transición hacia una cultura basada en la autogestión requiere no solo de herramientas y lineamientos claros, sino también de un cambio en la mentalidad organizacional y en la forma en que se perciben las responsabilidades laborales. Este cambio es fundamental para fomentar la autonomía y garantizar el éxito de modelos más flexibles.

La coocurrencia entre Autogestión, Autonomía y Cambio cultural reflejan una transformación profunda en las dinámicas laborales. La implementación de una cultura de autogestión depende de romper paradigmas tradicionales, proporcionar lineamientos claros y fomentar la responsabilidad individual.

- 2 Cultura organizacional flexible (4): Los fragmentos destacan que el cambio hacia una cultura organizacional más flexible se sustenta en la autogestión y la autonomía de los colaboradores. Se menciona que una cultura basada en la autogestión debe estar respaldada por lineamientos claros y el apoyo de profesionales especializados, subrayando la necesidad de un equilibrio entre libertad y estructura. Se resalta la importancia de permitir a los colaboradores decidir el ambiente y el horario en el que se sientan más productivos, reforzando la conexión entre la autonomía laboral y una cultura organizacional que se adapta a las necesidades individuales.

La coocurrencia entre Autogestión, Autonomía y Cultura organizacional flexible refleja una evolución hacia modelos laborales más adaptativos y centrados en el colaborador. La flexibilidad organizacional, respaldada por lineamientos claros y programas de formación, permite a los colaboradores asumir mayores niveles de autonomía y responsabilidad.

Sin embargo, para que esta transición sea efectiva, es necesario romper con paradigmas tradicionales, implementar cambios de manera progresiva y garantizar que tanto los líderes como los empleados estén equipados con las herramientas y habilidades necesarias para prosperar en un entorno flexible. Esto no solo mejora la productividad, sino que también fortalece la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

- 3 Técnicas de implementación (3): Los fragmentos destacan que la autogestión y la autonomía dependen de la correcta implementación de técnicas que estructuren el cambio cultural y operativo. Se menciona que los lineamientos claros y el apoyo de especialistas en recursos humanos son factores críticos para el éxito de una cultura basada en la autogestión. Se subraya la importancia de la comunicación con los empleados para explicar los cambios en las dinámicas de trabajo, como el modelo híbrido. Esto asegura que los colaboradores entiendan su rol dentro de esta transición, fomentando la autogestión en el uso de espacios compartidos y la organización de sus tareas.

La coocurrencia entre Autogestión y autonomía y Técnicas de implementación refleja que la transición hacia modelos laborales más flexibles requiere de estrategias estructuradas y herramientas adecuadas. La comunicación constante, el diseño de lineamientos claros y el enfoque gradual son técnicas clave para garantizar que los colaboradores puedan adaptarse a nuevas dinámicas de trabajo de manera autónoma.

Para el código Técnicas de Implementación se evidencian las siguientes tres relaciones de coocurrencias con mayor coeficiente (0.50 en todos los casos):

- 1 Cambio cultural hacia la autogestión (3): En todos los fragmentos, se evidencia que las técnicas de implementación son herramientas esenciales para facilitar el cambio cultural hacia la autogestión. Se menciona que establecer lineamientos claros y contar con personal especializado son técnicas clave para implementar una cultura de trabajo basada en la autogestión. Se subraya la importancia de mantener un contacto constante con los empleados para explicar los cambios asociados al modelo híbrido. La comunicación no solo asegura que los colaboradores entiendan las razones del cambio, sino que también fomenta su aceptación, un paso crítico para consolidar la autogestión.

La coocurrencia entre Técnicas de implementación y Cambio cultural hacia la autogestión refleja una interdependencia crítica. Las técnicas efectivas, como la comunicación constante, los lineamientos claros y las herramientas adecuadas, son esenciales para que el cambio cultural hacia la autogestión sea exitoso.

- 2 Digitalización de procesos (3): Los fragmentos destacan que la digitalización de procesos no es solo una cuestión técnica, sino que depende de la adopción de técnicas de implementación efectivas. Se mencionan ejercicios como la adopción de herramientas tecnológicas y colaborativas (ejemplo: Trello, Microsoft Teams) como prácticas clave para digitalizar y optimizar las dinámicas laborales. Se enfatiza que el cambio cultural y la digitalización requieren herramientas adecuadas. Esto incluye tanto software como metodologías que permitan a los colaboradores adoptar progresivamente nuevas formas de trabajo digitalizado, rompiendo con paradigmas tradicionales que limitan la autonomía laboral.

La coocurrencia entre Técnicas de implementación y Digitalización de procesos evidencia que la transformación digital en las organizaciones depende de estrategias claras y herramientas adecuadas. Aunque la digitalización mejora la productividad y la colaboración, su éxito depende de cómo se implementen estas herramientas y de la capacidad de las organizaciones para gestionar la transición cultural y técnica. Esto refuerza la importancia de integrar técnicas de implementación bien estructuradas en los procesos de digitalización organizacional.

- 3 Trabajo híbrido (3): Los fragmentos destacan que la implementación efectiva de modelos híbridos requiere técnicas claras y estructuradas. Se menciona la importancia de la comunicación constante para asegurar que los empleados comprendan las razones del cambio, lo que garantiza la aceptación y el éxito del modelo híbrido.

La coocurrencia entre Técnicas de implementación y Trabajo híbrido evidencia que la transición hacia este modelo laboral requiere estrategias claras y herramientas específicas. Las técnicas de implementación, como la comunicación constante, el establecimiento de lineamientos y la adopción de tecnología, son esenciales para que el trabajo híbrido sea funcional y efectivo.

¿Cómo se preparan las empresas para enfrentar el futuro del trabajo?

Para esta pregunta, se identifican 10 familias de códigos esenciales que agrupan las acciones que las empresas están desarrollando para enfrentar el futuro del trabajo según la frecuencia de códigos evidenciados en el discurso de los entrevistados. Resaltando que Infraestructura (9), Tecnología y Digitalización (8), Cultura Organizacional (6), Gestión del Talento (6), Innovación (6) y Modelos de Trabajo (6) son las seis familias con mayor cantidad de códigos citados dentro del análisis, ver tabla 3.

A continuación, se presenta el análisis de los códigos que componen cada una de las familias. El listado se organiza de mayor a menor frecuencia de aparición en el discurso de los entrevistados:

1. Infraestructura: Se refiere a la creación, mantenimiento y adaptación de los espacios físicos y recursos necesarios para apoyar las actividades laborales. Está compuesta de los siguientes códigos: Espacios de trabajo flexibles, Inversión en tecnología, Estaciones de trabajo y la Adaptación de las oficinas.
2. Tecnología y Digitalización: Se enfoca en la adopción e integración de tecnologías avanzadas para automatizar procesos, mejorar la eficiencia, analizar datos y facilitar las operaciones en entornos laborales.
3. Cultura Organizacional: Se enfoca en los valores, creencias, prácticas y comportamientos que definen el ambiente de trabajo en una organización, con la finalidad de apoyar los ajustes en los nuevos modelos de trabajo.
4. Gestión del Talento: Se centra en las prácticas y estrategias destinadas principalmente para atraer, retener y desarrollar el talento humano dentro de las organizaciones, apoyándose de esquemas de capacitación con un enfoque en la reeducación de su personal para adaptarse a las nuevas exigencias tecnológicas y organizacionales.
5. Innovación: Explora la implementación de nuevas ideas, tecnologías y prácticas para mejorar los procesos empresariales y atender las nuevas tendencias en desarrollo, por ejemplo, la adopción de tecnologías como la minería de datos y la personalización de herramientas redefine los procesos empresariales.
6. Modelos de Trabajo: Aborda las diferentes estrategias y estructuras laborales que las organizaciones adoptan para adaptarse a las necesidades contemporáneas. Está compuesta de los siguientes códigos: Adopción de modelos colaborativos, Trabajo remoto y Trabajo híbrido: Flexibilidad laboral y Reevaluación de puestos de trabajo.
7. Estrategia y Planeación: Engloba la formulación y ejecución de planes estratégicos dinámicos que responden a las necesidades del entorno competitivo, para enfocarse en el diseño y cumplimiento de un sistema fuerte de indicadores permite evaluar la ejecución de los planes estratégicos, así como ajustar sus procesos para alinearse con las demandas de sus clientes y socios clave o grupos de interés.

8. **Industria y Limitaciones:** Aborda las características y restricciones específicas de sectores empresariales o económicos, como las limitaciones de las PYMES, los desafíos en manufactura y las adaptaciones requeridas para mantenerse competitivos en el mercado.

9. **Salud y Bienestar:** Incluye iniciativas y programas diseñados para promover la salud física, mental y emocional de los empleados.

10. **Certificaciones y Cumplimiento:** Se refiere a la búsqueda y obtención de certificaciones tanto nacionales como internacionales que avalen el cumplimiento de estándares de calidad, seguridad, y desempeño. Estas certificaciones fortalecen la competitividad y credibilidad de las empresas.

A continuación, se presenta el análisis de coocurrencias sobre el código Automatización de Procesos, el cual es el de mayor frecuencia de aparición en el análisis del documento sobre las acciones que están realizando las empresas para enfrentar el futuro del trabajo: Para este código se evidencian las siguientes tres relaciones de coocurrencias con mayor coeficiente (en un rango entre 0.38 y 0.33):

1. **Ajustes en el modelo de trabajo (3):** Se evidencia la intención de digitalizar procesos bajo estrictas medidas de protección, acompañado de una reevaluación de los puestos laborales para determinar cuáles deben ser presenciales o remotos, un claro ajuste en el modelo de trabajo para promover el bienestar de los empleados y clientes (1). Así mismo, se destaca la inversión en infraestructura tecnológica como un medio para evolucionar y automatizar procesos, ajustándose tanto a las necesidades de la industria como a las demandas específicas de clientes y aseguradoras (2). Finalmente, se observa un enfoque en la automatización como parte de los cambios organizacionales, junto con la implementación de un modelo laboral híbrido (2 días en casa, 3 en oficina), lo que refleja un ajuste significativo en las dinámicas de trabajo corporativo. Este modelo incluye además consideraciones hacia un cambio generacional en la gerencia, lo que podría influir en la adopción de prácticas más modernas (9).

La coocurrencia entre Automatización de procesos y Ajustes en el modelo de trabajo revela cómo la implementación de tecnología no solo optimiza los procesos organizacionales, sino que también transforma los modelos laborales para adaptarse a un entorno cambiante. Esto permite a las empresas ser más eficientes, satisfacer las expectativas de empleados y clientes, y prepararse para transiciones generacionales y demandas futuras.

2. **Implementación de herramientas tecnológicas (3):** Se observa una clara relación entre la automatización de procesos y la implementación de herramientas tecnológicas, destacando el uso de RP's y sistemas de voz para sustituir procesos manuales y facilitar la administración de colaboradores a nivel global. Este enfoque no solo moderniza los procesos, sino que optimiza recursos al delegar tareas simples a sistemas automatizados (4). Adicionalmente se menciona que la organización se prepara mediante mejoras tecnológicas y actualización de procesos, lo que evidencia un esfuerzo por implementar herramientas que respalden su automatización y optimización estratégica (8). Finalmente, se enfatiza la inversión tecnológica destinada a automatizar procesos en áreas específicas, lo que refuerza la importancia de las herramientas como facilitadoras clave en este esfuerzo (14).

La coocurrencia entre los códigos Automatización de procesos e Implementación de herramientas tecnológicas demuestra cómo las organizaciones están utilizando tecnologías avanzadas, como RP's y sistemas específicos, para automatizar y optimizar procesos clave. Estas iniciativas no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también permiten a las empresas adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y garantizar una gestión más eficiente de sus recursos.

3. Inversión en tecnología (3): Se observa una clara relación entre la inversión en infraestructura tecnológica y la automatización de procesos, destacando cómo la organización adapta sus operaciones a los cambios tecnológicos y las necesidades de clientes y aseguradoras. Esto evidencia una estrategia que combina recursos tecnológicos con procesos optimizados para garantizar la supervivencia y la competitividad (2). Se menciona que la institución trabaja en mejoras tecnológicas y la revisión de procesos como pilares de su preparación, lo que refuerza la inversión en tecnología como base para avanzar en la automatización (8). Por último, se hace énfasis en que la organización está invirtiendo directamente en tecnología para automatizar procesos en áreas específicas, lo que muestra un enfoque deliberado y estratégico hacia la modernización operativa (14).

La coocurrencia entre los códigos Automatización de procesos e Inversión en tecnología resalta cómo las organizaciones priorizan la adquisición y aplicación de tecnologías avanzadas para optimizar sus operaciones. Estas inversiones permiten no solo la automatización de procesos clave, sino también la adaptación a un entorno dinámico, fortaleciendo la competitividad y la capacidad de respuesta a las demandas del mercado.

Tabla 3.

Agrupación de códigos

Aspectos a considerar	Códigos esenciales del Diagrama de Sankey	Códigos del Análisis de coocurrencias
Definición de futuro del trabajo	Trabajo remoto y modelos híbridos (14), Organización y espacio físico (9), Futuro del trabajo (8), Tecnología y transformación digital (8) e Impactos de la pandemia (7), Calidad de vida y equilibrio (5), Interacción humana y colaboración (5), Sectores específicos (5)	Para Modelo híbrido: Reconfiguración de espacios (4), Oficinas como punto de reunión (4), Redes de contacto en ambientes híbridos (4), Importancia de la interacción presencial (4), Adaptación a modelos de trabajo a distancia (4)
Cómo pueden las empresas preparar a sus colaboradores	Transformación Digital y Adaptación Tecnológica (11), Modelos de Trabajo y Cultura Organizacional (9), Herramientas y Ejecución (7), Bienestar y Seguridad (6), Capacitación en competencias digitales (6), Cambio organizacional (5), Liderazgo y gestión del talento (5)	Para Capacitación en competencias digitales: Uso de plataformas tecnológicas (3), Digitalización de procesos (3) y Autoaprendizaje (3) Para Auto-gestión y Autonomía: Cultura organizacional flexible (4), Cambio cultural (4) y Técnicas de implementación (3)
Cómo se preparan las empresas para enfrentar el futuro del trabajo	Infraestructura (9), Tecnología y Digitalización (8), Cultura Organizacional (6), Gestión del Talento (6), Innovación (6) y Modelos de Trabajo (6), Estrategia y Planeación (4)	Para automatización de procesos: Inversión en tecnología (3), Implementación de herramientas tecnológicas (3), Ajustes en los modelos de trabajo (3)

Fuente: Elaboración propia.

¿Cuáles son las implicaciones del futuro del trabajo y la gestión de las personas en el ambiente laboral?

Para responder la pregunta se observa que los análisis tanto cuantitativo como cualitativo confirman la implementación de aspectos relacionados con la digitalización y la adopción de la tecnología, es decir, el futuro del trabajo estará mediado principalmente por hardware y software hiperactualizado, por medio

de los cuales se aplicarán técnicas de gestión innovadoras y disruptivas (Klein et al., 2021; Schroeck et al., 2019).

Por otra parte, se confirma también el cambio en el diseño de las organizaciones y los espacios de trabajo, en todo lo que respecta la implementación de las modalidades de trabajo en casa y en un formato híbrido o combinado (Fang, et al., 2021; Okubo, 2020), pues apoyado con la tecnología, es un complemento que se está implementando en muchos lugares, por ejemplo, al momento de realizar las reuniones virtuales o asincrónicas (Rosen, 2017; Rubinger, et al., 2020), generando adecuaciones en la forma de liderar los equipos de trabajo sin afectar la productividad o algunas otras métricas propias de la gestión (Bloom, et al., 2023)

Las áreas funcionales en las empresas, pero principalmente las relacionadas con la gestión del talento, operaciones y seguridad e higiene, tuvieron que adaptar de manera inmediata diversas políticas y procedimientos internos en la empresa, enfatizando los protocolos de acceso y distanciamiento social para evitar el contagio en los colaboradores, principalmente en aquellos negocios considerados como esenciales, aunque también se tuvieron que diseñar los esquemas para que los colaboradores pudieran realizar las actividades del trabajo a distancia, evitando así aglomeraciones en los accesos a las instalaciones de la empresa y el contagio entre las personas involucradas. En la actualidad esta parte ha sido más controlada, observando que hasta cierto punto los riesgos han estado disminuyendo, pero para el futuro todos estos acontecimientos serán una experiencia que se deberá superar mediante la adaptación y la resiliencia (Lamorgese et al., 2024).

En el futuro las empresas no sólo se encargarán de reclutar a los mejores candidatos, sino que ellos serán los que eligen las mejores alternativas y los mejores lugares para trabajar de un grupo de varias empresas, enfocándose en la que mejor convenga a sus intereses y vaya más de acuerdo con las implicaciones sociales y sustentables. También es importante mencionar que las expectativas de las personas que estarán buscando trabajo, se centrarán en tener experiencias agradables, enfocadas al crecimiento y desarrollo profesional, es decir, experiencias que se viven durante las actividades laborales y se conviertan en un factor clave en la atracción del talento, Madero (2019). Platicando sobre este tema con un directivo de una empresa durante las entrevistas realizadas para este proyecto, mencionaba que para prepararse para el futuro del trabajo y las nuevas variantes de la flexibilidad laboral, las características que ellos buscan en las personas interesadas en colaborar en su empresa son la curiosidad, el pensamiento analítico, la facilidad de adaptación al cambio constante, la apertura para confrontar puntos de vista divergentes, que estén dispuestos a manejar ambientes ambiguos y que sean emocionalmente inteligentes.

Algunas características del trabajo en el futuro podrían ser: a) flexibilidad laboral, relacionado con los espacios y la forma de trabajar, ya sea presencial, híbrida o remota; b) calidad de vida, todo lo que implica generar experiencias favorables al colaborador, por el ambiente y las condiciones de trabajo que se presenten; c) consolidación digital, es decir, las implicaciones que tiene el uso de la tecnología para favorecer la automatización y digitalización de los procesos de gestión empresarial; d) paquetes de compensación integrales y variables, alineados con las líneas estratégicas de la empresa; e) mejores prácticas de gestión del talento que impulsen estrategias humanistas de integridad, diversidad e inclusión de las distintas generaciones que contribuyan en agregar valor con la finalidad de buscar el florecimiento humano, la satisfacción laboral de los colaboradores y el bienestar integral de las personas; y finalmente f) los aspectos relacionados con los procesos sostenibles para beneficio del medio ambiente, de la persona y de la sociedad en general.

Es crucial entender que el futuro del trabajo se puede definir como una forma de realizar los procesos empresariales utilizando más tecnología y aplicaciones en beneficio de la organización y sus diversos grupos de interés. Al parecer, la modalidad híbrida ha llegado para beneficiar a ciertos sectores y a determinadas posiciones administrativas de las empresas, así como a los grandes corporativos, destacando la implementación de estas formas de trabajo como estrategias de atracción de talento. Sin embargo, para

aquellas actividades operativas que necesitan seguir realizándose de manera presencial la práctica del trabajo a distancia no es muy viable, aunque pueda existir una posibilidad para muchas personas que también se está adaptando a esta forma de trabajo.

Tras el período de confinamiento generado por la pandemia, muchas organizaciones implementaron estrategias de trabajo remoto que no solo permitieron la continuidad operativa y la flexibilidad geográfica como lo mencionan Prithwiraj, et al., (2021), sino que también fomentaron un cambio estructural en los modelos laborales, siendo aspectos clave en la redefinición del concepto de lugar de trabajo y en la creación de un modelo laboral más flexible y resiliente frente a futuros desafíos.

Con estos resultados se han generado una serie de reflexiones sobre la relevancia de conocer las implicaciones que tiene el futuro del trabajo relacionado con el trabajo híbrido y el uso de la tecnología, así como los efectos que pudieran tener tanto en las organizaciones como en las personas, pudiendo observar que se han redefinido nuevos retos que es conveniente conocer y empezar a atender (Deloitte, 2020; Manyika, 2017). Por ejemplo, para las empresas se evidencia los siguientes aspectos: mantener la rentabilidad del negocio, adaptarse a las exigencias del mercado y dar seguimiento en el alcance de las metas estratégicas con la finalidad de cumplir con los compromisos adquiridos, principalmente con sus grupos de interés.

Por otra parte, para los líderes de las organizaciones, los retos estarán enfocados en lograr o regresar la motivación y el interés por el trabajo de sus colaboradores en los entornos híbridos, así como ser empático para entender claramente las necesidades de las personas que forman los equipos de trabajo, debido al nuevo entorno laboral. Así mismo, en lo que respecta a los colaboradores, entre los retos a los que se pueden enfrentar, en estas nuevas formas de trabajo, están el hecho de adaptarse lo más rápido posible a las nuevas formas de trabajo, así como realizar trabajo colaborativo con personas de otras áreas de la empresa y tener disponible la infraestructura física y tecnológica para realizar el trabajo en esta nueva modalidad.

Aunque la presente investigación se concentró en empresas localizadas en la zona metropolitana de Monterrey y en la Ciudad de México, los resultados cuantitativos y cualitativos de la investigación indican algunas tendencias en la adopción de estrategias de cambio y limitaciones para no ser generalizados a toda la población ni a todas las organizaciones, independientemente del contexto sectorial o regional.

Con este trabajo de investigación, se confirma la relevancia que tienen las nuevas modalidades de trabajo y se puede observar que existen preferencias favorables por parte de las empresas y colaboradores para seguir utilizándolas, lo cual es un tema interesante como posibles líneas futuras de investigación pues ese será uno de los esquemas que muchas empresas podrán estar adoptando en el futuro.

Se sugiere la ampliación del estudio a otras regiones geográficas en investigaciones futuras, lo que permitiría comparar los resultados y evaluar si los hallazgos observados son consistentes en diversos contextos. Además, se propone la inclusión de una muestra más diversa en términos de sectores industriales y tamaños de empresas, lo que enriquecería el análisis y facilitaría la generalización de los resultados a un espectro más amplio de organizaciones. Finalmente surgen las siguientes preguntas a contestar en las próximas investigaciones: ¿Cuál es la mejor manera de enfrentar el futuro del trabajo?; ¿Qué estrategias empresariales y prácticas de gestión se están utilizando para enfrentar los retos por el futuro del trabajo? y ¿Qué efectos pudieran tener en las personas los ambientes de trabajo híbridos y con alto uso de tecnología?

Contribuciones de los autores: Conceptualización, Sergio Madero-Gómez, Seguimiento y análisis de los datos, Sergio Madero-Gómez, Oscar Iván Vásquez Rivera, Investigación y metodología, Sergio Madero-Gómez, Redacción del borrador original, Sergio Madero-Gómez, Oscar Iván Vásquez Rivera, Redacción de revisión y ediciones por proceso de arbitraje, Sergio Madero-Gómez, Oscar Iván Vásquez Rivera.

Financiamiento: Los autores mencionan que el trabajo de investigación realizado no tuvo ningún financiamiento económico y quieren agradecer a la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey y al Programa doctoral de la Universidad Complutense de Madrid la oportunidad y las facilidades recibidas para realizarla, así como a todas las personas que participaron con sus comentarios y opiniones.

Referencias

Ainsworth, S., & Knox, A. (2022). “A bridge too far?” Ideas, employment relations and policy-making about the future of work. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 61(1), 68-89. <https://doi.org/10.1111/irel.12295>

Angelucci, M., Angrisani, M., Bennett, D. M., Kapteyn, A., & Schaner, S. G. (2020). Remote work and the heterogeneous impact of COVID-19 on employment and health (No. w27749). *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w27749>

Battur, A., & Kandagal, P. B. (2022). Work-life balance while working from home during COVID-19 lockdown: Changing preferences and the future of work. *Anwesh, International Journal of Management and Information Technology*, 7(2), 21-28.

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/work-life-balance-while-working-home-during-covid/docview/2833746507/se-2?accountid=11643>

Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2020). Work from Home After the COVID-19 Outbreak, *Federal Reserve Bank of Dallas*. <https://www.dallasfed.org/-/media/documents/research/papers/2020/wp2017r1.pdf>

Błaszczuk, M., Popović, M., Zajdel, K., & Zajdel, R. (2023). Implications of the COVID-19 pandemic on the organization of remote work in IT companies: the managers' perspective. *Sustainability*, 15(15), 12049. <https://doi.org/10.3390/su151512049>

Bloom, N., Barrero, J., Davis, S., Meyer, B., & Mihaylov, E. (2023). Research: Where Managers and Employees Disagree About Remote Work, *Harvard Business Review*. Disponible en <https://hbr.org/2023/01/research-where-managers-and-employees-disagree-about-remote-work> Consultado el 24 de octubre de 2024.

Bloom, N., Davis, S., & Zhestkova, Y. (2021). COVID-19 Shifted Patent Applications toward Technologies That Support Working from Home. *AEA Papers and Proceedings*, 111, 263–266. DOI: 10.1257/pandp.20211057

Bobbio, A., Canova, L. & Manganelli, A.M. (2022). Organizational work-home culture and its relations with the work-family interface and employees' subjective well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 17(5), 2933-2966, <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10048-w>

Coetzee, M., & Veldsman, D. (2022). The digital-era industrial/organisational psychologist: Employers' view of key service roles, skills and attributes. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48, 1991. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1991>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Deloitte (2020). *Principales retos en las empresas*. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/retos-empresas-en-mexico-frente-covid19.html> Consultado el 25 de junio de 2023.

Dingel, J., & Neiman, B. (2020). How many Jobs can be done at home?. *Journal of Public Economics*, 189, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235>

Döbler, T., Sniderman, B., Mahto, M., & Ahrens, C. (2020). *Swim, not just float: Driving innovation and new business models through Industry 4.0*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/industry-4-0-business-models.html> Consultado el 25 de junio de 2023.

Enríquez, A., & Sáenz, C. (2021). *Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los países del SICA*. Serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México, N° 189 (LC/TS.2021/38; LC/MEX/TS.2021/5). Ciudad de México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://www.cepal.org/publicaciones/nombre-del-reporte> Consultado el 25 de junio de 2023.

Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19 series*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19> Consultado el 25 de junio de 2023.

Fang, X., Wu, J., & He, C. (2021). Assessing human-environment system sustainability based on Regional Safe and Just Operating Space: The case of the Inner Mongolia Grassland. *Environmental Science & Policy*, 116, 276-286.

<https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.12.007>

Foro Económico Mundial (2024). The 2020s will be a decade of upskilling. Employers should take notice (10 Ene 2024). Disponible en <https://www.weforum.org/agenda/2024/01/the-2020s-will-be-a-decade-of-upskilling-employers-should-take-notice/> Consultado el 24 de octubre 2024

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, C. (2023). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, México. McGraw Hill, 2a, ed.

Horváthová, P., Mokrá, K., & Štverková, H. (2022). Remote work and other effects of the covid-19 pandemic in enterprises and cultural management. *Cultural Management: Science & Education*, 6(1), 129-153. <https://doi.org/10.32782/cm.2022.6.1.9>

Hummels, H., & Nullens, P. (2022). Other-wise Organizing. A Levinasian Approach to Agape in Work and Business Organisations. *Humanistic Management Journal*, 7, 211-232. <https://doi.org/10.1007/s41463-022-00132-6>

Jain, T., Currie, G., & Aston, L. (2022). COVID and working from home: Long-term impacts and psycho-social determinants, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 156, 52-68, <https://doi.org/10.1016/j.tra.2021.12.007>

Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2021). Employee well-being and digital work during the COVID-19 pandemic. *Information*, 12(8), 293. <https://doi.org/10.3390/info12080293>

Klein, S. P., Spieth, P., & Heidenreich, S. (2021). Facilitating business model innovation: The influence of sustainability and the mediating role of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 38(2), 271-288. <https://doi.org/10.1111/jpim.12563>

Lamorgese, A, Patnaik, M., Linarello, A., & Schivardi, F. (2024). Management Practices and Resilience to Shocks: Evidence from COVID-19. *Management Science*, Article in Advance, 1-15. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.01341>

Lapshun, A., & Madero, S. (2024). "Is Work from Home Here To Stay? Look from Mexico, *Management Research, Iberoamerican Academy of Management*. 22(1), 35-56

<https://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2023-1424>

López-Torres, V., Máynez-Guaderrama, A., & Jacobo-Galicia, G. (2024). Covid-19: Efectos en la Intención de Abandono en Empleados. *Revista Investigación Administrativa*, 53(133), 1-11. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456076200010>

Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Revista Investigación Administrativa*, 48(124).

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200001

Madero, S., Ortiz, O., Ramírez, J. & Olivas-Luján, M. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 401-420. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1056>

Manyika, J. (2017). *Technology, jobs, and the future of work*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work> Consultado el 23 de octubre de 2024.

Máynez-Guaderrama, A., Cavazos-Arroyo, J., & Urrutia-Nava, G. (2024). Capacidad de Respuesta de Empresas Manufactureras de Exportación, *Revista Investigación Administrativa*, 53(133), 1-24. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456076200011>

Mejores Empresas Mexicanas (2020). Gestionando el caos bajo la nueva realidad.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/mec/Gestionando%20el%20caos%20bajo%20la%20nueva%20realidad%20-%20Latinoam%C3%A9rica.pdf>

Consultado el 25 de octubre de 2024.

Muhr, T. (2022). *ATLAS.ti 9 User Manual*. ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH.

Nakash, M., & Bouhnik, D. (2023). The effects of COVID-19 on information management in remote and hybrid work environments. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 74(9), 1067-1080. <https://doi.org/10.1002/asi.24803>

Okubo, T. (2020). Telework in the spread of COVID-19. *Information Economics and Policy*, 60, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2022.100987>

Pass, S., & Ridgway, M. (2022). An informed discussion on the impact of COVID-19 and 'enforced' remote working on employee engagement. *Human Resource Development International*, 25(3), 254-270. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2048605​>

Prithwiraj, C., Foroughi, C., & Zepp Larson (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.

<https://doi.org/10.1002/smj.3251>

Rivas-Tovar L. A. (2024). Normas Apa 7ª Edición: Estructura, Citas y Referencias. Instituto Politécnico

Nacional.https://www.researchgate.net/publication/357046089_NORMAS_APA_7_EDICION_ESTRUCTURA_CITAS_Y_REFERENCIAS

Rosen, J. (2017). Sustainability: A greener culture. *Nature*, 546(7659), 565-567. <https://doi.org/10.1038/nj7659-565a>

Rubinger, L., Gazendam, A., Ekhtiari, S., Nucci, N., Payne, A., Johal, H., Khanduja, V., & Bhandari, M. (2020). Maximizing virtual meetings and conferences: a review of best practices. *International Orthopaedics*. 44(4), 1461-1466. <https://doi.org/10.1007/s00264-020-04615-9>

Saarikallio, M., & Tyrväinen, P. (2023). Quality culture boosts agile transformation—Action research in a business-to-business software business. *Journal of Software: Evolution and Process*, 35(1), e2504. <https://doi.org/10.1002/smr.2504>

Schroeck, M., Kwan, A., & Kawamura, J. (2019). *Digital transformation as a path to growth: Capturing new market opportunity*.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/growing-through-digital-innovation-industrial-transformation.html> Consultado el 25 de junio de 2023.

Schwartz, J., Van Durme, Y., Mallon, D., Hauptmann, M., Yan. R., & Poynton, S. (2020). *Returning to work in the future of work. Embracing purpose, perspective, and possibility during COVID-19*.

<https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/covid-19-and-the-future-of-work.html> Consultado el 25 de junio de 2023.

Stasila-Sieradzka, M., Sanecka, E., & Turska, E. (2023). Not so good hybrid work model? Resource losses and gains since the outbreak of the COVID-19 pandemic and job burnout among non-remote, hybrid, and remote employees. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 36(2), 229-249.

<https://doi.org/10.13075/ijomch.1896.02026>

Willige, A., & Markovitz, G. (2023). The future of jobs: 2 experts explain how technology is transforming 'almost every task'. World Economic Forum <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-technology-skills-workplace/>

Wontorczyk, A.; Rożnowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 2400. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>

Yawson, R. M. (2022). The future of work and becoming an employer of choice. *Organization Management Journal*, 19(3), 86-87. <https://doi.org/10.1108/OMJ-05-2022-970>