



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318
de fecha 30 de octubre de 1995

**Estudio de Caso “Impacto del teletrabajo en
colaboradores de medianas empresas como
consecuencia del Covid -19”.**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MARTHA ENRIQUETA GARCÍA LARA

Asesor: Dr. ANTONIO MORALES DE LA BARRERA

Ciudad de México a 11 de junio 2025.

Ciudad de México, a 03 de junio de 2025

MTRO. GABRIEL NUÑEZ GONZÁLEZ
DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

Martha Enriqueta García Lara

Egresada (o) de la Facultad de: Negocios

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

ADMINISTRACIÓN

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318 de fecha 30 de octubre de 1995

Ha elaborado el estudio de caso titulado: **“Impacto del teletrabajo en colaboradores de medianas empresas como consecuencia del Covid-19”.**

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Dr. Antonio Morales de la Barrera que fungió como asesor, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.


Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo

Director de la Facultad de Negocios

Dedicatorias

In Memoriam

A mi querido esposo, **Javier López Recamier:**

A ti, que con tu infinito amor fuiste mi guía y mi inspiración.

Este trabajo es el reflejo de tu apoyo incondicional y de los sueños que juntos compartimos.

Aunque ya no estés físicamente conmigo, tu espíritu vive en cada palabra escrita aquí.

Gracias por marcar mi vida de forma tan profunda y significativa.

Te amo y te extraño sin medida.

A mis amadas hijas, Laury y Katty

Ustedes son mi fuerza, mi inspiración y el mayor motivo para nunca rendirme.

Estas páginas son el resultado del amor, los sacrificios y los sueños que me impulsaron a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. Gracias por dar sentido a mi vida.

Deseo que este logro sea un ejemplo de que, con perseverancia, amor y dedicación, todo es posible.

Este trabajo es por y para ustedes.

Las amo más de lo que las palabras pueden expresar.

A mis padres

Por enseñarme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo, la importancia de prepararse y de valorar la educación. Este logro no estaría completo sin reconocer que ustedes formaron parte fundamental de su construcción, desde el corazón y con amor incondicional.

Mil gracias. Los amo.

A Dios

Gracias por darme la fuerza y la sabiduría necesarias para tomar decisiones,
por brindarme claridad en momentos de confusión y
por abrir caminos donde parecía no haber salida.

Tu presencia ha sido mi guía constante.

A mi familia

(hermanos, hermanas, sobrinos, sobrinas, primos, primas, tíos, tías, suegra, cuñadas, etc.):

Gracias por creer en mí cuando más lo necesitaba y por no dejarme caer.

Ustedes han sido testigos de mis luchas internas, de mis renunciaciones temporales, de mis ganas de rendirme, pero, sobre todo, de mis intentos por seguir adelante.

Su presencia, cariño y aliento constante han sido fundamentales para mí.

A mis queridas amigas

A ustedes, por estar siempre conmigo, sin juzgar, sin condiciones, solo con el corazón abierto y dispuesto a acompañarme.

Su apoyo, sus palabras, sus silencios compartidos y hasta nuestras discusiones, han sido un refugio y una fuerza constante a lo largo de este camino.

Gracias por escuchar mis miedos, celebrar mis logros y estar ahí cuando sentí que no podía seguir.

A veces, fue suficiente una conversación, una mirada o una risa para renovar mis ánimos y recordarme por qué vale la pena seguir adelante.

Las llevo en mi corazón, hoy y siempre.

A mi asesor, Dr. Antonio Morales de la Barrera

Gracias por su invaluable guía, paciencia y dedicación a lo largo de este proceso.

Más allá del contenido académico, agradezco profundamente el ejemplo de ética, responsabilidad y pasión por la enseñanza y la investigación que me transmitió.

Gracias por abrirme la puerta al conocimiento con generosidad, por sus observaciones siempre constructivas y por motivarme a dar lo mejor de mí en cada parte de este trabajo.

Su apoyo ha sido fundamental para que hoy este sueño sea una realidad.

Reciba, por tanto, no solo mi gratitud, sino también mi más profundo respeto y admiración.

A todas las personas que han formado parte de mi vida

A ti que de forma directa o indirecta has estado o estás conmigo.

Gracias por tus palabras, tu paciencia, tu tiempo, tu apoyo, tus enseñanzas y tu presencia

Desde el lugar que hoy ocupes en mi vida, sin duda, has contribuido a que este logro sea posible.

Mi gratitud hacia ustedes es inmensa.

Índice

Introducción	7
Capítulo I. Generalidades del caso de estudio	9
1.1 Contextualización	9
1.2 Objetivos	12
1.3 Justificación	13
1.4 Contexto de la organización del INDEFAM	14
1.5 Alcances y limitaciones del caso de estudio	16
Capítulo II. Marco teórico	19
2.1 Teletrabajo	19
2.2 Antecedentes del teletrabajo	19
2.3 El Teletrabajo en América Latina	20
2.5 Conocimientos prácticos de gestión y organización	23
2.6 Recursos laborales para empleados de teletrabajo	23
2.7 Impacto del teletrabajo en los trabajadores	24
2.8 Conflicto de roles	24
2.9 La sobrecarga de funciones	25
2.10 Ambigüedad de roles	26
2.11 Inseguridad laboral	27
Capítulo III. Metodología	31
3.1 Diseño de la investigación	31
3.2 Participantes	32
3.3 Recolección de información	34
3.4 Procedimiento	38
3.5 Análisis de datos	39
Capítulo IV. Resultados	40
4.1 Resultados Categoría 1: Adaptación	51
4.1.1 Subcategoría 1: Cambios realizados	52
4.1.2 Subcategoría 2: Experiencia del trabajador	53
4.2 Resultados categoría 2: Insumos	57
4.2.1 Subcategoría 1: Recursos materiales	58
4.2.2 Subcategoría 2: Espacio físico	59

4.2.3 Subcategoría 3: Infraestructura	61
4.2.4 Subcategoría 4: Herramientas digitales	62
4.3 Resultados Categoría 3: Gestión estratégica de tele trabajadores.....	64
4.3.1 Subcategoría 1: Apoyo de la empresa	65
4.3.2 Subcategoría 2: Supervisión.....	67
4.3.3 Subcategoría 3: Productividad	69
4.4 Resultados Categoría 4: Teletrabajo vs vida personal	71
4.4.1 Subcategoría 1: Gestión del tiempo.....	72
4.4.2 Subcategoría 2: Planeación.....	74
4.4.3 Percepción del teletrabajo por parte del trabajador.....	76
4.4.4 Preferencia del modelo de trabajo post-pandemia.....	77
Conclusiones y reflexiones.....	79
Bibliografía	93

Introducción

Esta investigación explora el impacto del teletrabajo en empleados de medianas empresas como consecuencia de la pandemia por COVID-19. El estudio se llevó a cabo en la Ciudad de México, utilizando entrevistas semiestructuradas con 16 trabajadores que nunca habían realizado teletrabajo previamente.

Los resultados obtenidos, analizados mediante la teoría fundamentada, revelaron que, para la mayoría de los trabajadores, el cambio repentino a esta nueva modalidad representó una transición abrupta y obligada, debido a la falta de alternativas. La teoría fundamentada, propuesta inicialmente por Glaser y Strauss en 1967, es un enfoque metodológico que permite construir teorías a partir de los datos obtenidos directamente de la realidad social, en lugar de partir de hipótesis previas (Glaser & Strauss, 1967).

En este estudio, la aplicación de la teoría fundamentada permitió identificar patrones emergentes sobre la experiencia de los trabajadores frente al teletrabajo durante la emergencia sanitaria. Los participantes describieron esta experiencia como compleja, difícil y cargada de temor. No obstante, algunos informaron no haber percibido un cambio significativo, ya que sus funciones habituales ya se realizaban desde un ordenador. Independientemente de las dificultades, todos los participantes llevaron a cabo diversas acciones de adaptación, como adecuar un espacio físico en casa, extender su jornada laboral, utilizar herramientas tecnológicas, contratar un mejor servicio de internet, invertir en equipo de cómputo y fortalecer la convivencia familiar con una mayor disciplina.

Entre los beneficios más señalados del teletrabajo se encuentran el ahorro de tiempo y dinero, mayor autonomía, flexibilidad horaria, mejor alimentación y un uso más eficiente de las tecnologías de información y comunicación. Sin embargo, también se reportaron desventajas como sobrecarga de trabajo, falta de interacción

personal, sensación de aislamiento y dificultades para establecer límites entre la vida laboral y personal. La respuesta organizacional fue clave en el proceso de adaptación, incluyendo estrategias como apoyo económico, dotación de equipo, atención psicológica, comunicación constante y políticas claras de seguridad informática.

La supervisión laboral se mantuvo a través de metas, reuniones virtuales y herramientas digitales, lo que influyó de manera positiva en la productividad. En cuanto al equilibrio entre trabajo y vida personal, los resultados fueron mixtos, dependiendo de la organización individual y el entorno familiar. Al finalizar, la mayoría de los trabajadores expresó su preferencia por un esquema híbrido, al considerar que combina las ventajas del teletrabajo con los beneficios del trabajo presencial.

Capítulo I. Generalidades del caso de estudio

1.1 Contextualización

La adopción del teletrabajo es una modalidad laboral que permite a los empleados llevar a cabo sus funciones organizacionales sin necesidad de estar físicamente presentes en las instalaciones de la empresa, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación (Mintic, 2014).

El teletrabajo, considerado un factor tecnológico clave para mejorar la competitividad organizacional (Jiménez & Castellanos, 2013), beneficia tanto a las empresas como a los empleados. Para las organizaciones, representa un aumento en la productividad y una reducción significativa en los costos operativos. Por su parte, los empleados experimentan ventajas como mayor flexibilidad para realizar otras actividades, una reducción en el estrés percibido y, en consecuencia, una mejora en su calidad de vida (Boell, Campbell, Cecez, & Cheng, 2013).

Según Crandall y Gao (2005) y Harpaz (2002), los trabajadores que adoptan el teletrabajo disfrutan de beneficios como horarios flexibles, mayor autonomía, menores niveles de estrés, la posibilidad de cumplir con responsabilidades personales (familiares y del hogar), evitar el tráfico diario y ahorrar tiempo y combustible. Además, esta modalidad laboral también mejora la seguridad personal (Berube & Swanson, 2002; Chong & Pervan, 2007).

En cuanto a las organizaciones, el teletrabajo contribuye a la optimización del espacio físico y la reducción de costos asociados a oficinas, tales como mantenimiento, energía eléctrica, telefonía e insumos. También disminuye el ausentismo, mejora la imagen corporativa al fomentar prácticas más sostenibles, y aumenta la motivación de los empleados al permitirles un equilibrio entre sus

actividades personales y laborales. No obstante, también existen desafíos como el aislamiento laboral, las interrupciones frecuentes y la pérdida de control directo sobre las tareas del personal (Crandall & Gao, 2005; Harpaz, 2002; Berube & Swanson, 2002; Chong & Pervan, 2007).

Problemática y justificación

A finales de 2019, el mundo enfrentó una crisis sin precedentes con la aparición del SARS-COV-2, causante de la enfermedad conocida como COVID-19. En respuesta, el Gobierno de México implementó medidas estrictas para reducir la propagación del virus, lo que incluyó la transición al teletrabajo en muchos sectores. El 24 de marzo de 2020, durante la fase dos de la pandemia, se decretaron restricciones significativas: suspensión de actividades no esenciales, cierre de escuelas, cancelación de eventos masivos y la implementación generalizada del trabajo remoto (STPS, PROFEDET, 2020).

Estas medidas impactaron profundamente en las operaciones de las empresas, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que constituyen el 97.05% del tejido empresarial mexicano (INEGI, 2018). A pesar de que solo el 34% de las microempresas y el 41.20% de las PYMES utilizaban herramientas tecnológicas básicas como computadoras e internet antes de la pandemia, el teletrabajo se convirtió en una estrategia fundamental para mantener la continuidad operativa (Rivera, 2020).

El teletrabajo presenta retos importantes tanto para las empresas como para los empleados. Por ejemplo, los trabajadores requieren espacios ergonómicos adecuados, equipos tecnológicos funcionales, horarios definidos para descansos y alimentación, y canales de comunicación efectivos. Por otro lado, las organizaciones deben garantizar que los teletrabajadores cuenten con los recursos necesarios para

desempeñar sus funciones de manera eficiente, sin que esto afecte negativamente su bienestar físico o mental.

En este contexto, el presente estudio busca analizar cómo los trabajadores se adaptaron a la modalidad de teletrabajo implementada de forma abrupta debido a la pandemia, las dificultades que enfrentaron y las estrategias que utilizaron para superarlas. Además, se examinará cómo estas experiencias afectaron su productividad y bienestar general, así como el impacto en la operación de las PYMES.

1.2 Objetivos

Objetivo general

Identificar los desafíos enfrentados y las estrategias implementadas en el teletrabajo posterior que surgió a partir de la pandemia de COVID-19, a través del análisis del impacto de esta modalidad en la productividad y el bienestar de los trabajadores, así como en la operación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) mexicanas.

Objetivos específicos

Examinar las principales dificultades enfrentadas por los trabajadores durante la implementación abrupta del teletrabajo en el contexto de la pandemia de COVID-19, incluyendo aspectos tecnológicos, ergonómicos, de comunicación y equilibrio entre vida laboral y personal.

Evaluar las estrategias adoptadas por las PYMES mexicanas a partir de la pandemia de COVID-19 para garantizar la continuidad operativa y apoyar a sus empleados durante la transición al teletrabajo, considerando las limitaciones tecnológicas y de recursos.

Determinar el efecto del teletrabajo en la productividad organizacional y en el bienestar físico y mental de los trabajadores durante la pandemia de COVID-19, a fin de reconocer oportunidades de mejora para esta modalidad laboral en el futuro.

1.3 Justificación

El teletrabajo se ha consolidado como una modalidad laboral esencial en el contexto post-pandemia, redefiniendo las dinámicas organizacionales y laborales en México y el mundo. En 2025, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han evolucionado para ofrecer soluciones más accesibles y robustas, permitiendo a empresas y trabajadores adaptarse a modelos híbridos o completamente remotos. Esta transición ha contribuido a una mayor competitividad organizacional, aunque también ha generado nuevos retos relacionados con la salud mental, la desconexión laboral y la ciberseguridad (Cepal, 2023; Rivera, 2024).

Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que representan el 97.05% del tejido empresarial en México (INEGI, 2024), el teletrabajo ha sido una herramienta clave para optimizar costos y garantizar la continuidad operativa. Sin embargo, persisten desafíos significativos en la implementación efectiva de esta modalidad, particularmente en el acceso equitativo a herramientas tecnológicas, el diseño de espacios laborales ergonómicos y la gestión del equilibrio entre la vida personal y laboral (STPS, 2023).

El presente estudio es relevante porque aborda las experiencias de los trabajadores y las PYMES en este escenario, proporcionando información clave para diseñar estrategias que potencien la productividad y el bienestar de los empleados, así como la sostenibilidad de las organizaciones. Además, responde a tendencias globales que destacan la importancia de la flexibilidad laboral como un factor decisivo para atraer y retener talento en un entorno altamente competitivo (González, 2025).

En términos sociales, la investigación también busca contribuir al entendimiento de cómo el teletrabajo puede mejorar la calidad de vida de los trabajadores al permitirles una mayor autonomía, reducción de estrés y optimización del tiempo personal. No obstante, es esencial considerar los riesgos asociados, como el aislamiento laboral y el desgaste emocional, aspectos que requieren atención para garantizar una implementación equilibrada y justa (Hernández & López, 2024).

Este estudio no solo aportará una comprensión más profunda de las dinámicas del teletrabajo en el contexto mexicano, sino que también proporcionará recomendaciones prácticas que podrán ser implementadas por las organizaciones para enfrentar los desafíos contemporáneos, maximizando los beneficios de esta modalidad.

1.4 Contexto de la organización del INDEFAM

El INDEFAM, que así se llamará a la institución del trabajo del caso de estudio, para proteger la privacidad de la organización, es concebido como un organismo gubernamental clave en México, está dedicado a la promoción, protección y fortalecimiento del bienestar de las familias y los grupos en situación de vulnerabilidad (Secretaría de Bienestar, 2022). Para efectos de este estudio, se ha optado por utilizar un nombre ficticio ("INDEFAM") para referirse a la institución pública objeto de análisis.

Si bien, al tratarse de un organismo gubernamental, no existiría en principio restricción para mencionar su nombre real, se ha decidido preservar su identidad con el fin de evitar trámites administrativos adicionales, como la solicitud de permisos oficiales para la divulgación de información institucional. Dichos procedimientos suelen ser prolongados y podrían retrasar innecesariamente la presentación y publicación de este trabajo académico. Esta decisión se alinea con

prácticas éticas de protección de la identidad organizacional en investigaciones de carácter cualitativo.

La Dirección General de Profesionalización, una de sus áreas más estratégicas, tiene como propósito central garantizar que el personal operativo, administrativo y técnico esté capacitado para enfrentar los desafíos que plantea la atención a sectores diversos y con necesidades específicas. Este organismo, inspirado en principios de inclusión, equidad y solidaridad, asume un enfoque integral en la implementación de sus programas y estrategias (García & López, 2020).

La profesionalización del personal es vital para la operación efectiva de los servicios que el INDEFAM ofrece en ámbitos como asistencia social, salud, educación y apoyo jurídico (Instituto Nacional de Desarrollo Social [INDESOL], 2021). Esta Dirección General lidera iniciativas de capacitación continua, diseñadas para responder a un entorno social en constante cambio. Se priorizan contenidos que promuevan la empatía, la ética profesional y la actualización en normativa y políticas públicas, de manera que el personal esté preparado para responder a las necesidades emergentes. Además, se busca integrar herramientas tecnológicas y metodológicas innovadoras, alineadas con estándares internacionales de atención social (Rodríguez & Sánchez, 2021).

Un reto particular para esta dirección ha sido construir un esquema de capacitación que contemple la diversidad regional de México. Las diferencias culturales, socioeconómicas y geográficas requieren de programas adaptables, que permitan al personal del INDEFAM abordar problemáticas locales sin perder de vista los lineamientos nacionales (Morales & Pérez, 2019). Para lograrlo, se han implementado diagnósticos regionales que identifican las áreas de oportunidad en

la atención social, y se han establecido alianzas con instituciones académicas, organismos internacionales y asociaciones civiles (INEGI, 2020).

Otro componente clave del trabajo de la Dirección General de Profesionalización del INDEFAM es el monitoreo y la evaluación de los programas de capacitación. Con ello, se busca garantizar que los aprendizajes adquiridos se traduzcan en un impacto tangible en la calidad de los servicios ofrecidos (López, 2021). La evaluación constante no solo permite medir resultados, sino que también fomenta la mejora continua de los procesos formativos y asegura que estos respondan a los objetivos institucionales y a las necesidades de los usuarios.

El trabajo de esta dirección es indispensable para consolidar un INDEFAM que no solo sea eficiente en la gestión de recursos y programas, sino que también destaque como un organismo sensible, comprometido y preparado para enfrentar las demandas del contexto social actual. El fortalecimiento de sus capacidades internas, a través de la profesionalización de su personal, es un elemento esencial para lograr su misión de construir un México más justo e inclusivo (Secretaría de Bienestar, 2022).

1.5 Alcances y limitaciones del caso de estudio

El presente caso de estudio tiene como principal alcance evaluar cómo la implementación del teletrabajo, acelerada por las medidas adoptadas durante la pandemia de COVID-19, ha impactado la productividad organizacional de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México. Este análisis permitirá identificar las estrategias que las organizaciones adoptaron para mantener la eficiencia operativa y fomentar la colaboración entre equipos virtuales, ofreciendo

información valiosa para futuras implementaciones laborales en un contexto postpandemia.

Otro aspecto relevante es el enfoque en el bienestar y la salud de los trabajadores. El estudio busca entender cómo el teletrabajo ha influido en la calidad de vida de los empleados, considerando factores como la flexibilidad de horarios, la reducción del estrés y la conciliación entre la vida personal y laboral. Se analizarán las prácticas que han demostrado ser efectivas para promover un entorno laboral remoto saludable y sostenible.

Este caso de estudio explora los desafíos y oportunidades específicos que las PYMES mexicanas han enfrentado al implementar esta modalidad laboral. Al identificar barreras como la falta de infraestructura tecnológica o la dificultad en la supervisión, se podrá proponer un conjunto de estrategias que fomenten la resiliencia organizacional y la capacidad de adaptación frente a futuros cambios en el entorno laboral. Por último, el caso aborda el impacto socioeconómico del teletrabajo, investigando su influencia en la redistribución del talento humano y la inclusión digital, elementos clave para el desarrollo económico en comunidades locales y regionales.

Este caso de estudio tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas para interpretar adecuadamente los resultados. Una de las principales limitaciones es el enfoque en un contexto temporal específico, ya que el análisis se centra en el período posterior a la pandemia. Este alcance podría no capturar las dinámicas y cambios ocurridos antes o después de este lapso particular, lo que restringe la comprensión de los fenómenos relacionados con el teletrabajo a un marco temporal limitado.

Otra limitación significativa es la dificultad para generalizar las conclusiones obtenidas. Dado que el estudio se enfoca en las PYMES mexicanas, las particularidades culturales, económicas y sociales de este sector pueden limitar la aplicabilidad de los hallazgos a otras industrias o regiones con contextos distintos. Además, la variabilidad en las percepciones y experiencias individuales de los trabajadores y empleadores con respecto al teletrabajo podría dificultar la obtención de conclusiones universalmente aplicables.

El acceso a datos también representa una posible restricción. Dependiendo de la disponibilidad de información, tanto cuantitativa como cualitativa, la profundidad del análisis podría verse comprometida, especialmente en temas sensibles como el bienestar emocional de los trabajadores o las dinámicas internas de las organizaciones. Asimismo, factores externos como cambios legislativos, crisis económicas adicionales o avances tecnológicos inesperados pueden influir en los resultados, representando un desafío adicional para aislar las variables analizadas.

A pesar de estas limitaciones, este caso de estudio busca ofrecer una visión integral y fundamentada del teletrabajo en las PYMES mexicanas, contribuyendo al desarrollo de estrategias laborales sostenibles y a la mejora del bienestar de los empleados y la competitividad de las organizaciones.

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Teletrabajo

En el contexto de la pandemia por COVID-19, el teletrabajo emergió como una solución clave para mantener la continuidad operativa en empresas de diversos sectores. Esta modalidad laboral permitió a los empleados desempeñar sus funciones desde sus hogares, destacando aspectos como la gestión del tiempo de trabajo, el equilibrio entre la vida personal y profesional, y el impacto en la productividad. La adopción masiva del teletrabajo durante este periodo transformó radicalmente las dinámicas laborales, impulsando cambios en las estructuras organizativas y en la relación empleado-empleador.

2.2 Antecedentes del teletrabajo

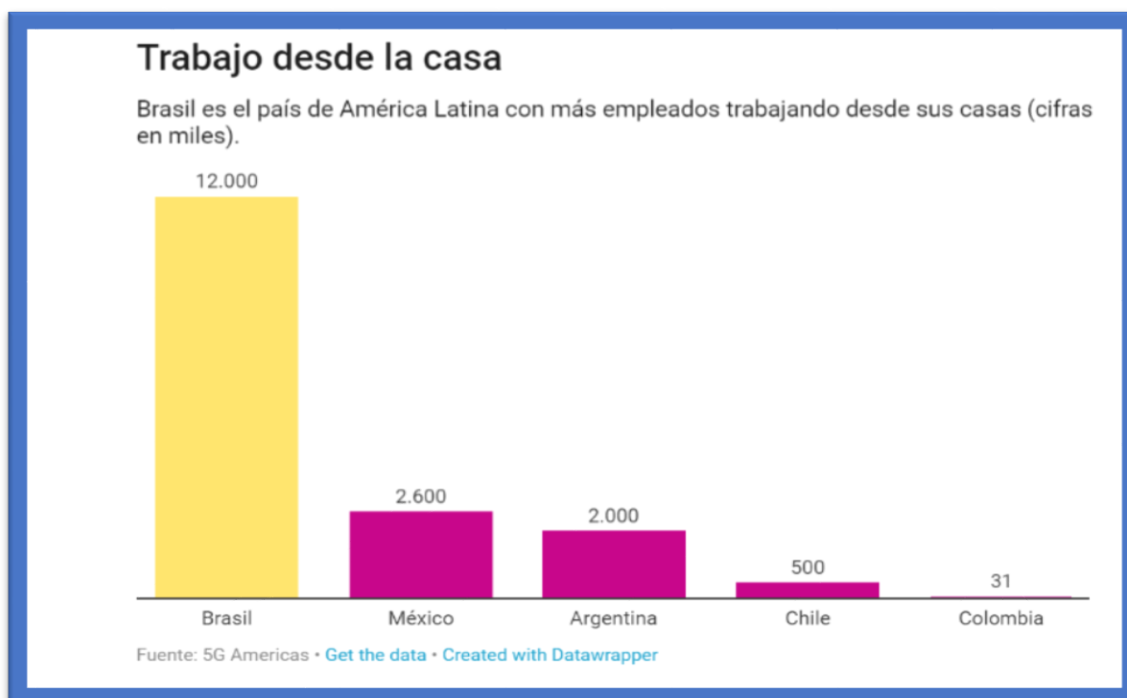
El teletrabajo, como concepto, fue anticipado en las décadas de 1970 y 1980 por Jack Nilles y Allan Toffler, quienes predijeron que, gracias a los avances tecnológicos, el lugar de trabajo podría trasladarse a los hogares de los empleados o a ubicaciones cercanas. Nilles, conocido como el "padre del teletrabajo", implementó el primer modelo de teletrabajo en 1973 dentro de una aseguradora, marcando un hito en la historia laboral (El Tiempo, 2012). En una entrevista con el medio colombiano El Tiempo en 2012, Nilles destacó el papel fundamental de internet en la consolidación del teletrabajo, afirmando que esta tecnología redujo significativamente los costos de comunicación y permitió la conexión global. Antes de la llegada de internet, las comunicaciones telefónicas eran lentas y costosas, limitando la viabilidad del teletrabajo. Según Nilles, la implementación exitosa de esta modalidad requiere un cambio en la mentalidad de los empleadores, quienes deben confiar en sus empleados y enfocarse en los resultados en lugar de en la supervisión directa. Este enfoque fomenta la responsabilidad de los trabajadores y reduce la ansiedad de los gerentes al no depender de la vigilancia constante.

2.3 El Teletrabajo en América Latina

Antes de la pandemia, el teletrabajo ya había comenzado a ganar aceptación en América Latina. Un estudio realizado en 2018 por la firma 5G Americas reveló que Brasil lideraba la región con aproximadamente 12 millones de teletrabajadores, seguido por México con 2.6 millones, Argentina con 2 millones y Chile con 500 mil. Estos números reflejaban un crecimiento gradual en la adopción de esta modalidad laboral en la región, impulsado por factores como el acceso a internet y la adopción de tecnologías digitales (Figura 1).

Figura 1.

Teletrabajo desde la Casa.



Fuente: 5G Américas (2018).

Sin embargo, el éxito del teletrabajo no solo depende de la infraestructura tecnológica, sino también de la regulación gubernamental que garantice condiciones laborales adecuadas. Políticas claras y normativas específicas son esenciales para abordar aspectos como la protección de datos, la desconexión digital, la ergonomía y la equidad en el acceso a recursos tecnológicos. En este sentido, los gobiernos desempeñan un papel crucial al establecer un marco normativo que facilite la transición al teletrabajo y promueva su sostenibilidad como modelo laboral a largo plazo.

2.4 Evolución del teletrabajo

El concepto de teletrabajo ha evolucionado significativamente desde su introducción. En el libro *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective*, se describen las etapas principales de este desarrollo (Figura 2).

Figura 2.

La evolución del teletrabajo.



Fuente: *Telework in the 21st Century* (2018)

En sus inicios, el teletrabajo era conocido como "oficina en el hogar". Esto implicaba tener un equipo de cómputo en casa y una conexión a internet que permitiera trabajar de manera remota en cualquier momento. Este enfoque fue la base para trabajar fuera de las instalaciones de la empresa.

La segunda etapa fue la transición hacia la "oficina móvil", donde el trabajo podía realizarse desde cualquier lugar, no necesariamente desde el hogar. Esto fue posible gracias a dispositivos como teléfonos celulares, tabletas y laptops. La conectividad a internet permitió que las actividades laborales continuaran de manera fluida sin importar la ubicación del trabajador. La etapa final es la "oficina virtual", que amplía el concepto de la oficina móvil con la llegada de los teléfonos inteligentes y la utilización de la nube para almacenar y compartir información. Esta evolución permite una mayor flexibilidad y accesibilidad a los recursos laborales.

En el contexto de la pandemia de COVID-19, el teletrabajo se destacó como una modalidad clave para mitigar los impactos de las medidas de contención en el funcionamiento de empresas e instituciones (CEPAL et al., 2020). Diversos países implementaron medidas legales y administrativas para fomentar su uso (CEPAL y OIT, 2020).

La experiencia adquirida durante la crisis sanitaria ha incentivado el aprovechamiento del teletrabajo más allá de la emergencia, favoreciendo nuevas combinaciones de trabajo presencial y remoto. Encuestas realizadas en Estados Unidos indican un alto interés por mantener el teletrabajo en el futuro (Morris, 2020). Esta transición también podría verse impulsada por la necesidad de mantener el distanciamiento físico y por los beneficios asociados al equilibrio entre vida laboral, familiar y economía de tiempo.

2.5 Conocimientos prácticos de gestión y organización

El teletrabajo plantea retos en la gestión organizacional y el bienestar de los empleados. Las organizaciones pueden abordar estas demandas mediante tres estrategias principales.

Es crucial permitir más flexibilidad, fomentando límites temporales y conectividad entre equipos para reducir el aislamiento. Además, se deben establecer sistemas que protejan y habiliten la participación de los empleados. La transición al teletrabajo requiere infraestructura adecuada y capacitación en tecnologías digitales. Asimismo, es vital mantener un contexto social que facilite la comunicación informal y preservar la privacidad de los trabajadores. Para evitar sobrecargas, las organizaciones deben clarificar roles y objetivos, definiendo qué proyectos son esenciales y cuáles pueden ser pospuestos (Morris, 2020).

2.6 Recursos laborales para empleados de teletrabajo

Bakker y Demerouti (2007) identifican tres niveles de recursos laborales que las organizaciones pueden proporcionar:

Nivel organizacional: Las crisis pueden limitar la participación en la toma de decisiones. Sin embargo, permitir a los empleados contribuir en estos procesos fomenta el compromiso y la creación de rutinas.

Nivel interpersonal: El apoyo entre compañeros puede verse afectado por la falta de interacciones informales en entornos virtuales. Es esencial promover un

intercambio de información fluido y asegurar un balance entre demandas laborales y personales.

Nivel individual: La retroalimentación directa y la autonomía para gestionar tiempos de trabajo son elementos clave para el bienestar y la productividad de los empleados.

2.7 Impacto del teletrabajo en los trabajadores

La pandemia de COVID-19 ha generado cambios abruptos en el diseño y organización del trabajo, alterando cómo, cuándo y dónde se realiza. Este nuevo entorno ha desdibujado los límites entre trabajo, familia y tiempo personal. Los trabajadores enfrentan retos como la soledad, interrupciones en el hogar y una mayor carga laboral. Adicionalmente, la teoría de demandas y recursos sugiere que una reducción en los recursos disponibles puede agravar los efectos negativos de las demandas laborales, afectando el bienestar de los empleados (Ryan & Deci, 2000).

2.8 Conflicto de roles

En primer lugar, Covid-19 ha generado un conflicto de roles, que ocurre cuando los individuos experimentan demandas incompatibles (Ilgen y Hollenbeck, 1991). A menudo, esto es el resultado de demandas simultáneas que surgen de dos o más remitentes de roles con requisitos incongruentes. La interferencia trabajofamilia o familia-trabajo son ejemplos de conflicto de roles. Las personas se han visto obligadas a desempeñar diferentes roles simultáneamente (por ejemplo, trabajador, cuidador, ama de llaves).

Mientras que antes estos podían separarse en diferentes espacios físicos y momentos del día, en la actualidad coexisten con límites difusos. Estos roles pueden plantear demandas contradictorias, que socavan la capacidad de los individuos para desempeñar cualquiera de ellos de manera satisfactoria. Por ejemplo, es muy probable que tratar de enseñar una clase de educación superior en línea mientras cuida a un niño pequeño resulte en un desempeño insatisfactorio en ambas tareas, generando sentimientos de frustración y ansiedad. Si en situaciones normales el teletrabajo puede aumentar el conflicto de roles cuando toda la vida está obligatoriamente confinada en el hogar, es probable que dicho conflicto se exacerbe.

2.9 La sobrecarga de funciones

La sobrecarga de roles ocurre cuando una persona se siente incapaz de cumplir adecuadamente los requisitos de sus diversos roles (por ejemplo, empleado, padre, etc.) debido a las demandas colectivas que dichos roles le imponen. En otras palabras, los individuos pueden estar saturados por tener demasiado que hacer en muy poco tiempo (Duxbury y Halinski, 2014). Durante la crisis, muchas personas han tenido que asumir nuevos roles (como maestro para niños educados en casa o comprador para padres ancianos) para los que pueden no estar capacitados y requieren un esfuerzo significativo. Además, en el ámbito laboral, las nuevas tareas derivadas del uso de tecnologías de comunicación a distancia (por ejemplo, aprender a utilizar herramientas digitales) crean demandas adicionales. Es plausible que la asunción de nuevos roles y tareas haga que las personas sientan que no tienen suficiente tiempo y energía para cumplirlas todas, lo que genera una sobrecarga de trabajo. Además, no poder dejar el trabajo en el trabajo, tener límites severamente disminuidos puede plantear problemas en términos de desapego, dificultando la recuperación psicológica.

2.10 Ambigüedad de roles

La ambigüedad de rol existe cuando las expectativas y los pasos que deben cumplirse para desempeñar un rol no están claros o son dudosos (Ilgen y Hollenbeck, 1991).

La crisis sanitaria ha exigido que las empresas se adapten drásticamente para atender las necesidades de sus clientes (por ejemplo, aumento de los servicios en línea, nuevos métodos de interacción, etc.), modificando potencialmente los roles de muchos empleados. Al mismo tiempo, las oportunidades para aclarar roles han disminuido. Por ejemplo, el contexto y las conversaciones informales que tienen lugar en el trabajo pueden ayudar a las personas a aclarar sus roles. La observación de los colegas y la dinámica del trabajo puede arrojar luz sobre las expectativas y los requisitos que de otro modo podrían pasarse por alto o malinterpretarse. En combinación, los roles nuevos o evolucionados y la disminución de oportunidades para aprender de las interacciones contextuales aumentan la probabilidad de ambigüedad de roles.

El conflicto de roles, la sobrecarga de roles y la ambigüedad de roles aumentan el grado en que los empleados experimentan su trabajo como una carga. Pueden agotar la energía física y mental de una persona y pueden generar una imagen negativa de sí mismo con los empleados que dudan de su capacidad para desempeñarse lo suficiente. Como resultado, se han relacionado con una peor salud y bienestar (Duxbury y Halinski, 2014).

2.11 Inseguridad laboral

La inseguridad laboral, implica incertidumbre con respecto a la posible pérdida involuntaria de empleo. Para muchos trabajadores, la situación actual ha provocado dudas sobre la capacidad de su organización para sobrevivir a la crisis y preservar sus puestos de trabajo. Otros pueden esperar menos oportunidades para avanzar en sus carreras. Existe evidencia sustancial para argumentar que estas formas de incertidumbre pueden inducir una tensión seria, particularmente para los trabajadores jóvenes con fuertes orientaciones profesionales (Cartwright y Cooper, 2009).

2.12 Desarrollo de nuevas habilidades en un entorno laboral inesperado

Durante la emergencia sanitaria provocada por la Covid-19, fue posible observar prácticas y comportamientos inesperados dentro de las organizaciones. Los múltiples obstáculos a los que se enfrentan las personas para realizar su trabajo desde casa (por ejemplo, distancia física, equipamiento tecnológico, capacidad de atención, apoyo a la comunidad y a los miembros de la familia, etc.) las obligaron a reinventar significativamente las actividades laborales.

Toda crisis obliga a las personas a volver a las cuestiones básicas y a la necesidad de un significado. El sentido de urgencia impulsado por la crisis económica y la presión financiera de las empresas están empujando a las personas a reaccionar de manera pragmática y aprovechar oportunidades concretas.

Van Elsor y McCauley (2004) indican que un desafío es la herramienta de desarrollo más eficaz. Los gerentes deben encontrarse en circunstancias en las que sus habilidades y perspectivas existentes sean inadecuadas. Si los gerentes nunca

se ven obligados a salir de su zona de confort, continuarán empleando estrategias que les hayan servido bien en el pasado. Solo al colocar a las personas en situaciones en las que el comportamiento pasado puede conducir al fracaso, es probable que prueben nuevos enfoques.

A pesar de las enormes pérdidas humanas y financieras, esta crisis representa una oportunidad para observar cómo reacciona la gente ante eventos disruptivos y qué capacidades se deben implementar. De hecho, los empleados y gerentes desarrollaron muchas habilidades en solo unas pocas semanas, mientras que las empresas han estado luchando por desarrollarlas en entornos formales durante años. En particular, en este apartado serán descritas un conjunto de habilidades blandas que se están estimulando para actuar en este entorno laboral flexible y vulnerable derivado de la pandemia.

En 2019, se realizó un estudio para identificar las habilidades blandas más importantes requeridas por el mercado laboral (Succi y Canovi, 2019) y cómo las estaban midiendo y desarrollando los empleadores (Succi y Wieandt, 2019).

Haselbergr en el 2011 dijo: “Las habilidades blandas representan una combinación dinámica de habilidades cognitivas y metacognitivas, interpersonales, intelectuales y prácticas. Las habilidades blandas ayudan a las personas a adaptarse y comportarse de forma positiva para afrontar eficazmente los retos de su vida profesional y cotidiana”.

Habilidades personales: En un contexto de constante cambio, las personas están adaptándose a nuevos escenarios y desarrollando comportamientos que les permitan enfrentar los desafíos emergentes. Las competencias de autoconciencia y autogestión, como el manejo emocional, la adaptabilidad, el enfoque en los logros y una actitud positiva (Goleman, 2006), son fundamentales para reorganizar

actividades y gestionar la presión derivada de las demandas personales y profesionales.

Además de los rasgos individuales, habilidades como la resiliencia y el manejo del estrés son esenciales para responder a eventos inesperados, como interrupciones súbitas en las rutinas laborales o cambios drásticos en la modalidad de trabajo. Las personas están demostrando un fuerte compromiso hacia los objetivos organizacionales, incluso en medio de incertidumbre y pesimismo en el entorno empresarial. En este contexto, destacan dos elementos clave: la creatividad, entendida como la capacidad de generar ideas y soluciones innovadoras, y el pensamiento divergente, que fomenta la exploración de múltiples perspectivas en lugar de buscar una única respuesta (Runco & Jaeger, 2012). Estas habilidades están siendo potenciadas por la necesidad de proponer alternativas efectivas y superar barreras inesperadas.

El entorno actual, con su naturaleza atípica, impulsa una visión externa que permite gestionar la incertidumbre y reconciliar información contradictoria (Khazan, 2020). Asimismo, se ha evidenciado un desarrollo significativo en las competencias de aprendizaje, necesarias para adquirir y aplicar conocimientos en áreas como el trabajo remoto, herramientas digitales, educación en el hogar y actividades domésticas no habituales. Finalmente, la conciliación entre vida personal y profesional se ha convertido en una habilidad crítica, especialmente ante la superposición de ambos ámbitos. Un ejemplo común es asistir a reuniones virtuales mientras se realizan tareas del hogar o se cuida de los hijos. Aunque gestionar el tiempo de forma efectiva puede aliviar estos conflictos, no siempre es una meta sencilla de alcanzar.

Habilidades sociales: La comunicación efectiva y el trabajo en equipo han emergido como pilares esenciales para el liderazgo en tiempos de crisis. En particular, la empatía —la capacidad de comprender y conectar con las emociones y preocupaciones de los demás (Goleman, 2006)— se ha convertido en una habilidad invaluable. En este escenario, emociones y experiencias compartidas han fortalecido vínculos, eliminando barreras físicas y fomentando relaciones más cercanas. Es habitual que las interacciones comiencen con preguntas genuinas sobre la salud y el bienestar, antes de abordar cuestiones laborales.

El cambio también se refleja en los medios de comunicación empleados. Las herramientas de mensajería instantánea han ganado protagonismo, mientras que los correos electrónicos formales han disminuido. Esto sugiere que las personas buscan formas más rápidas y cercanas de mantener el contacto en situaciones críticas.

Habilidades metodológicas: En un entorno caracterizado por la volatilidad y el cambio constante, la adaptabilidad se ha consolidado como una competencia clave. Ser capaz de modificar estrategias y ajustar el enfoque para cumplir con los objetivos en circunstancias novedosas es esencial.

El análisis de grandes volúmenes de datos y la toma de decisiones informadas también se han vuelto habilidades indispensables para enfrentar la complejidad del entorno actual. Estos procesos requieren no solo una sólida capacidad técnica, sino también un pensamiento crítico que permita interpretar y priorizar información en escenarios inciertos.

Capítulo III. Metodología

3.1 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación se fundamenta en el enfoque metodológico de la Teoría Fundamentada (TF), uno de los pilares clásicos de la metodología cualitativa. Este enfoque busca identificar y analizar las preocupaciones más relevantes de los actores sociales, junto con las estrategias empleadas para abordar dichas preocupaciones (Glaser, 1992). La TF tiene como propósito central no solo explicar el comportamiento de los actores sociales en contextos específicos, sino también generar un marco conceptual que permita influir en el cambio social, otorgando a los participantes un mayor grado de control sobre las circunstancias que enfrentan (Wuest, 1995; Hammersley, 1989).

Una de las fortalezas más destacadas de la Teoría Fundamentada es su capacidad para reconocer y abordar la complejidad inherente al mundo social (Wells, 1995). En este sentido, los procesos sociales básicos constituyen un elemento clave, como lo propusieron originalmente Glaser y Strauss (1967) y fue ampliado por Glaser en 1978. Este enfoque es particularmente útil en situaciones donde el conocimiento previo sobre un fenómeno es limitado, ya que permite explorar lo desconocido y aportar una comprensión exhaustiva de una realidad específica.

La elección de este método se justifica por su versatilidad y aplicabilidad en diversos campos, incluyendo la administración. Por ejemplo, Joannides y Berland (2008) destacaron su uso en investigaciones sobre control de gestión, mientras que Sutton (1987) desarrolló un modelo para comprender la transición de las organizaciones hacia su desaparición. Asimismo, Avena (2005) exploró la toma de decisiones administrativas basadas en la responsabilidad, y Leonard y McAdam (2002) propusieron un modelo de gestión de calidad total a lo largo del tiempo. Otros

estudios relevantes incluyen el análisis de estrategias de gestión del conocimiento en contextos tecnológicos (Pauleen et al., 2007), la complejidad en la estrategia de organizaciones culturales (Bakir & Bakir, 2006), y la creación de modelos de desarrollo de identidad en liderazgo (Komives et al., 2006). Hindle (2002), por su parte, utilizó la Teoría Fundamentada para comprender el "emprendimiento" a través de simulaciones.

El proceso metodológico de la Teoría Fundamentada implica la derivación de una teoría abstracta y general basada en los puntos de vista de los participantes. Esta teoría se construye mediante fases iterativas de recolección, análisis y comparación de datos, así como mediante la categorización de la información obtenida (Strauss & Corbin, 1990, 1998).

Entre las características principales de este diseño destacan la constante comparación de datos con categorías emergentes y el muestreo teórico, el cual permite maximizar las similitudes y diferencias de información entre los grupos analizados.

3.2 Participantes

En el marco de la Teoría Fundamentada, la selección de participantes se realiza a través del muestreo teórico, una técnica ampliamente documentada en la literatura metodológica (Flick, 2004; Glaser, 1978; Glaser & Strauss, 1967; Strauss, 1987; Strauss & Corbin, 2002). Este enfoque guía la selección de unidades analíticas —como entrevistados, casos o situaciones— durante el desarrollo del trabajo de campo, con base en las necesidades emergentes del análisis.

El muestreo teórico no se enfoca en establecer un tamaño muestral fijo desde el inicio, sino en identificar participantes que puedan contribuir significativamente a la comprensión teórica del fenómeno de estudio. Como señalan Taylor y Bogdan (1987), más allá del número de participantes, el valor de un caso radica en su capacidad para aportar puntos de vista valiosos al investigador. Por esta razón, el tamaño de la muestra no está predefinido.

En esta investigación, la muestra estuvo conformada por 16 trabajadores de medianas empresas ubicadas en la Ciudad de México, quienes serán denominados "teletrabajadores" a lo largo del estudio. Estos participantes realizaban sus labores de manera presencial antes de la pandemia por COVID-19 y se vieron obligados a adoptar el teletrabajo desde sus hogares durante la contingencia sanitaria. La población de referencia corresponde a empleados de medianas empresas mexicanas que, sin experiencia previa en trabajo remoto, enfrentaron esta transición abrupta entre los años 2020 y 2021. Las empresas participantes pertenecen a los sectores de servicios, comercio y tecnologías de la información, y fueron seleccionadas por su disponibilidad y accesibilidad al momento del estudio.

Aunque esta investigación no pretende alcanzar una generalización estadística, el enfoque cualitativo y el uso de entrevistas semiestructuradas permiten una exploración profunda y detallada de las experiencias vividas por los participantes. La muestra de 16 trabajadores fue considerada suficiente bajo el principio de saturación teórica propio de la Teoría Fundamentada, la cual se alcanza cuando la recopilación de nuevos datos deja de aportar información sustancialmente distinta. Por ello, si bien el estudio no cubre la totalidad del universo de teletrabajadores en PYMES, sí busca generar conocimiento significativo que contribuya a la comprensión del fenómeno y a futuras investigaciones sobre el tema.

3.3 Recolección de información

La información se obtuvo mediante entrevistas estructuradas basadas en un cuestionario de 12 preguntas abiertas. Este instrumento buscó captar las experiencias de los participantes respecto al impacto del teletrabajo en sus vidas durante la pandemia por COVID-19. Las preguntas se diseñaron para explorar las percepciones de los trabajadores sobre cómo la transición al teletrabajo afectó su dinámica personal y profesional, así como para identificar los retos y aprendizajes derivados de esta experiencia.

En la tabla que se muestra a continuación (Tabla 1) se presentan las preguntas asignadas a cada categoría correspondiente. Esta organización permite una clara visualización de las preguntas distribuidas de acuerdo con los distintos grupos temáticos, facilitando su análisis y comprensión. Cada categoría está definida de manera que refleja los aspectos específicos que se desean evaluar, y las preguntas están formuladas para abordar con precisión los contenidos relacionados con cada una de ellas. Esta disposición estructurada contribuye a una mejor organización de los datos y a una interpretación más efectiva de la información presentada.

Tabla 1.

Preguntas por categoría.

CATEGORIAS	PREGUNTAS
1.- Adaptación	¿Qué piensa de esta “nueva” forma de trabajar desde su casa (home office o teletrabajo) a raíz de la pandemia por COVID 19?
	¿Cuáles son las ventajas y desventajas con esta forma de trabajo?
2.- Insumos para realizar teletrabajo	¿De qué manera cambio su forma de trabajar con el teletrabajo o home office?
	¿De qué manera la empresa lo ayuda a desarrollar su trabajo desde casa?
	¿Cómo organizó los recursos materiales y la infraestructura necesaria para realizar su trabajo desde casa?
	Al iniciar a trabajar desde su casa ¿tuvo problemas al usar herramientas tecnológicas para realizar su trabajo o fue fácil para usted? Explique qué tipo de problemas y su progreso hasta hoy.
3.- Gestión estratégica de tele trabajadores	¿De qué manera su jefe apoya su trabajo desde casa?
	Describa la forma en que su jefe(a) supervisa su trabajo desde casa
	¿Cómo describiría el efecto que ha tenido el trabajar desde casa sobre su productividad?
4.-Trabajo vs vida personal	¿Cómo equilibra el estar en su casa y organizarse para trabajar?
	¿De qué manera se ha modificado su vida personal con el trabajar desde casa?
	¿Si tuviera que decidir por una modalidad de trabajo, cuál elegiría?
	(Presencial, Teletrabajo o una combinación de ambas) y ¿Por qué?

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las preguntas formuladas durante las entrevistas, emergieron diversos temas que reflejaron las experiencias vividas por los trabajadores. Estos temas, a su vez, nos permitieron definir y describir las categorías resultantes, las cuales se detallan a continuación:

Adaptación

La adaptación se refiere a la habilidad para responder con flexibilidad ante los cambios que surgen en el entorno y ajustarse con facilidad a nuevas circunstancias. En esta categoría, se exploran los procesos de adaptación que llevaron a cabo los colaboradores, así como sus experiencias al tener que realizar trabajo desde casa. Este ajuste implicó la superación de desafíos personales y profesionales, lo que permitió a los trabajadores mantener sus funciones en un entorno de trabajo no convencional.

Insumos

Los insumos necesarios para realizar el teletrabajo abarcan una serie de recursos materiales y tecnológicos. Esto incluye equipos como laptops, escritorios, mesas, entre otros, así como la capacidad de establecer un espacio físico adecuado en el hogar, un lugar específico donde se pudieran llevar a cabo las tareas laborales de manera eficiente. Además de los recursos materiales, los insumos incluyen la infraestructura tecnológica, como la contratación de servicios de internet de calidad. Por último, también se consideraron las herramientas digitales esenciales para la comunicación a distancia, como plataformas para videoconferencias, el intercambio de documentos y la entrega de reportes, que fueron fundamentales para mantener la continuidad de las actividades laborales.

Gestión estratégica de teletrabajadores

La gestión estratégica se refiere a la implementación ágil y efectiva de innovaciones tecnológicas dentro de las organizaciones. En este contexto, las empresas adoptaron diversas estrategias de gestión para coordinar y acompañar a los empleados durante el teletrabajo. Este proceso abarca varios aspectos clave:

Apoyo de la empresa: La organización brindó a los empleados los insumos necesarios para realizar su trabajo. En casos donde la empresa no proporcionó los recursos directamente, se ofreció un apoyo económico adicional para que los trabajadores pudieran obtener lo necesario de manera independiente.

Supervisión: Los líderes de equipo implementaron estrategias de supervisión a través de una comunicación constante con los trabajadores, reuniones virtuales periódicas y la solicitud de reportes detallados sobre las actividades realizadas.

Productividad: La productividad, entendida como la eficiencia con la que los empleados llevan a cabo sus tareas, se vio impulsada cuando la empresa brindó el apoyo adecuado y mantuvo una supervisión activa, todo con el fin de cumplir con las metas establecidas de manera eficiente.

Teletrabajo vs. vida personal

Esta categoría aborda el desafío de encontrar un equilibrio entre las responsabilidades laborales y la vida personal, evitando que el teletrabajo se convierta en una práctica tóxica para los empleados. Para lograr este equilibrio, se identificaron dos factores fundamentales:

Planeación: La planificación anticipada del trabajo es esencial para evitar problemas y garantizar el cumplimiento de los objetivos. Al organizar las tareas con antelación, los empleados pueden gestionar mejor su tiempo y sus expectativas.

Gestión del tiempo: El manejo efectivo del tiempo es un pilar clave de la productividad y la efectividad en el teletrabajo. La planificación adecuada de las horas de trabajo tiene como objetivo maximizar el rendimiento y optimizar los resultados laborales sin que afecten la vida personal del trabajador.

3.4 Procedimiento

Para la recopilación de datos, se contactó a los trabajadores mediante la aplicación WhatsApp, invitándolos a participar en la investigación y asegurándoles que la información obtenida sería anónima y utilizada únicamente con fines académicos. Tras obtener su consentimiento, se envió a los participantes un archivo con las preguntas de la entrevista a través de correo electrónico, solicitando que las respondieran y las enviaran de vuelta. Se indicó también que, en caso de ser necesario, se les solicitaría ampliar o complementar sus respuestas. A lo largo del proceso, algunos participantes ampliaron la información proporcionada, lo que permitió que las entrevistas fueran consideradas completas. Este proceso se llevó a cabo entre el 2 y el 11 de julio de 2021.

3.5 Análisis de datos

La información obtenida, basada en las narrativas de los teletrabajadores, fue sometida a un análisis cualitativo. Para organizar las ideas principales y visualizar las coincidencias en las respuestas, se estructuró la información por preguntas, lo que permitió identificar las frecuencias y patrones que emergían. Para ello, se utilizó el software Atlasti, que permite representar gráficamente las fases relevantes del análisis. Siguiendo los procedimientos de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin), se realizaron las siguientes fases de codificación:

Codificación abierta: Consistió en etiquetar y codificar la información recopilada en categorías y subcategorías, con el fin de identificar los temas emergentes.

Codificación axial: Esta fase permitió establecer relaciones entre las categorías y subcategorías identificadas en la codificación abierta, interrelacionando las ideas principales.

Codificación selectiva: Finalmente, las categorías y subcategorías se organizaron y describieron de manera coherente, lo que dio lugar a la construcción de la teoría sustantiva. Esta teoría describe el fenómeno investigado, ofreciendo una narrativa detallada que explica las experiencias y percepciones de los teletrabajadores en el contexto estudiado.

Capítulo IV. Resultados

En esta sección se presentan los hallazgos clave derivados del análisis detallado de la información recabada durante la investigación, los cuales permiten arrojar luz sobre las experiencias de los trabajadores que se vieron obligados a transitar hacia el teletrabajo debido al confinamiento generado por la pandemia de COVID-19. A través del análisis de los datos, se ha podido identificar un Modelo Emergente que describe de manera clara y gráfica los elementos fundamentales que influyeron en la adaptación de los empleados a esta nueva modalidad de trabajo.

El modelo emergente está estructurado en torno a cuatro categorías centrales, las cuales proporcionan una visión integral de los aspectos que han impactado tanto la experiencia laboral como personal de los trabajadores en el contexto del teletrabajo. Las categorías identificadas son las siguientes:

- Adaptación
- Insumos
- Gestión estratégica de los tele trabajadores
- Equilibrio entre el trabajo y la vida personal

Adaptación

La primera categoría que emerge de los hallazgos es el proceso de adaptación, un fenómeno que los trabajadores tuvieron que enfrentar de manera repentina y, en muchos casos, desestructurada. Ante el confinamiento y la obligatoriedad de trabajar desde casa, los empleados experimentaron un cambio significativo en su rutina diaria. Esta adaptación no solo implicó un ajuste en el espacio físico de trabajo, sino que también se reflejó en una transformación de las dinámicas personales y profesionales. Los trabajadores tuvieron que ajustarse a nuevas formas de comunicación, gestión del tiempo y uso de herramientas digitales. En este proceso, se identificaron emociones mixtas: por un lado, la ansiedad y el estrés derivados de la falta de preparación y, por otro, la satisfacción por la flexibilidad que les brindó el trabajar desde sus hogares.

Insumos

El análisis también reveló la necesidad de contar con insumos adecuados para llevar a cabo el teletrabajo de manera efectiva. Los trabajadores tuvieron que gestionar los recursos necesarios, algunos de los cuales debieron adquirir por su cuenta, mientras que otros fueron proporcionados por la empresa. Entre los insumos esenciales, los hallazgos destacaron la importancia de contar con equipos de trabajo funcionales, como computadoras y teléfonos móviles, y una infraestructura adecuada, en particular, una conexión a internet estable y de alta capacidad, indispensable para garantizar la productividad. Además, los trabajadores tuvieron que adaptar un espacio físico en casa que fuera funcional para cumplir con sus tareas laborales, lo que incluyó la compra de mobiliario adecuado y la creación de un entorno que les permitiera concentrarse y ser productivos. En algunos casos, los participantes también mencionaron la necesidad de aprender a manejar nuevas herramientas digitales, muchas de las cuales eran desconocidas para ellos antes de la transición al teletrabajo.

Gestión estratégica de los teletrabajadores

Otro de los hallazgos más destacados tiene que ver con la gestión estratégica de los teletrabajadores. El apoyo y supervisión de la empresa, así como la intervención de los líderes de equipo, jugaron un papel crucial en el éxito de la adaptación al teletrabajo. Los trabajadores señalaron que la gestión efectiva por parte de los supervisores fue clave para garantizar que las tareas y los objetivos se cumplieran de manera eficiente. Esto no solo incluyó la asignación clara de responsabilidades, sino también el establecimiento de metas alcanzables y la medición periódica del desempeño. Los participantes resaltaron la importancia de una comunicación fluida y la retroalimentación constante como herramientas esenciales para lograr la integración de los empleados al entorno remoto. En muchos casos, el apoyo emocional de los líderes también fue fundamental para mantener la moral alta, especialmente en momentos de incertidumbre.

Equilibrio entre el trabajo y la vida personal

La última categoría central identificada en el modelo es el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que los trabajadores realizaron para delimitar de manera efectiva sus tiempos de trabajo y descanso, con el fin de evitar la sobrecarga laboral y el agotamiento. Los hallazgos sugieren que, sin una planificación adecuada y una gestión del tiempo efectiva, muchos empleados experimentaron dificultades para desconectar del trabajo una vez que terminaban su jornada laboral. La falta de fronteras claras entre lo personal y lo laboral, derivada del trabajo desde casa, provocó que algunos empleados experimentaran estrés y agotamiento. Sin embargo, aquellos que lograron establecer rutinas y organizar su tiempo de manera estructurada pudieron experimentar un mayor bienestar y una mayor productividad. La clave, según los

participantes, residió en la planificación y el establecimiento de límites claros para mantener una adecuada gestión del tiempo.

Al final del análisis, se puede concluir que el teletrabajo resultó ser una alternativa útil para muchos trabajadores durante el confinamiento. La mayor parte de los empleados evaluaron positivamente su experiencia de trabajar desde casa, destacando la flexibilidad y comodidad que ofrecía esta modalidad. Sin embargo, aunque muchos de los trabajadores se adaptaron bien a esta nueva forma de trabajar, los hallazgos también revelaron que la preferencia general se inclina hacia un modelo híbrido. Esto implica una combinación de trabajo remoto y presencial, lo que permitiría a los empleados mantener los beneficios del teletrabajo, como la flexibilidad, mientras se recuperan los beneficios de la interacción social y la colaboración en persona que ofrece el trabajo en la oficina.

Análisis

Adaptación inicial y transición obligada: Los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de los trabajadores experimentaron una transición repentina y forzada hacia el teletrabajo, sin preparación previa ni capacitación específica. Esta situación generó altos niveles de incertidumbre y ansiedad, especialmente durante las primeras semanas del confinamiento. Los participantes relataron que el cambio no fue voluntario, sino impuesto por las circunstancias sanitarias, lo cual generó sentimientos de vulnerabilidad e inseguridad. A pesar de ello, los teletrabajadores mostraron una notable capacidad de adaptación, desarrollando estrategias personales como reorganizar su espacio doméstico, establecer rutinas y horarios, y adquirir herramientas tecnológicas que les permitieran dar continuidad a sus funciones laborales.

Beneficios percibidos del teletrabajo: Una de las categorías emergentes más fuertes fue la percepción de beneficios asociados al teletrabajo. Los entrevistados coincidieron en que trabajar desde casa implicó un ahorro considerable de tiempo y dinero al evitar traslados, además de permitir una alimentación más saludable y una convivencia familiar más frecuente. La flexibilidad para gestionar el tiempo, así como la comodidad de un entorno doméstico, fueron mencionadas como ventajas clave. Asimismo, algunos participantes destacaron un aumento en su creatividad y autonomía, al sentirse menos restringidos por normas y horarios rígidos. Este conjunto de beneficios influyó positivamente en la actitud general hacia esta modalidad.

Dificultades tecnológicas y del entorno doméstico: Sin embargo, el análisis también reveló diversas dificultades. Una de las principales fue la falta de infraestructura tecnológica adecuada en los hogares. Muchos trabajadores tuvieron que contratar un servicio de internet más rápido, adquirir equipo de cómputo o mejorar sus espacios físicos. Además, las distracciones propias del hogar, como el ruido ambiental o las interrupciones constantes, afectaron negativamente la concentración y el desempeño. Las diferencias en el nivel de conocimiento tecnológico también generaron brechas entre los trabajadores, lo cual representó un desafío adicional para quienes no estaban familiarizados con plataformas digitales o herramientas de comunicación en línea.

Apoyo y supervisión institucional: El análisis mostró que las empresas jugaron un papel crucial en la experiencia de teletrabajo. Aquellas que implementaron acciones de respaldo, como proveer equipo, establecer políticas claras, mantener la comunicación constante o brindar asistencia psicológica, lograron mejorar la percepción de sus empleados hacia esta modalidad. Los trabajadores valoraron positivamente la supervisión basada en metas, entregables y reuniones periódicas, frente a modelos más tradicionales y controladores. La disponibilidad y empatía de los líderes también se identificaron como factores

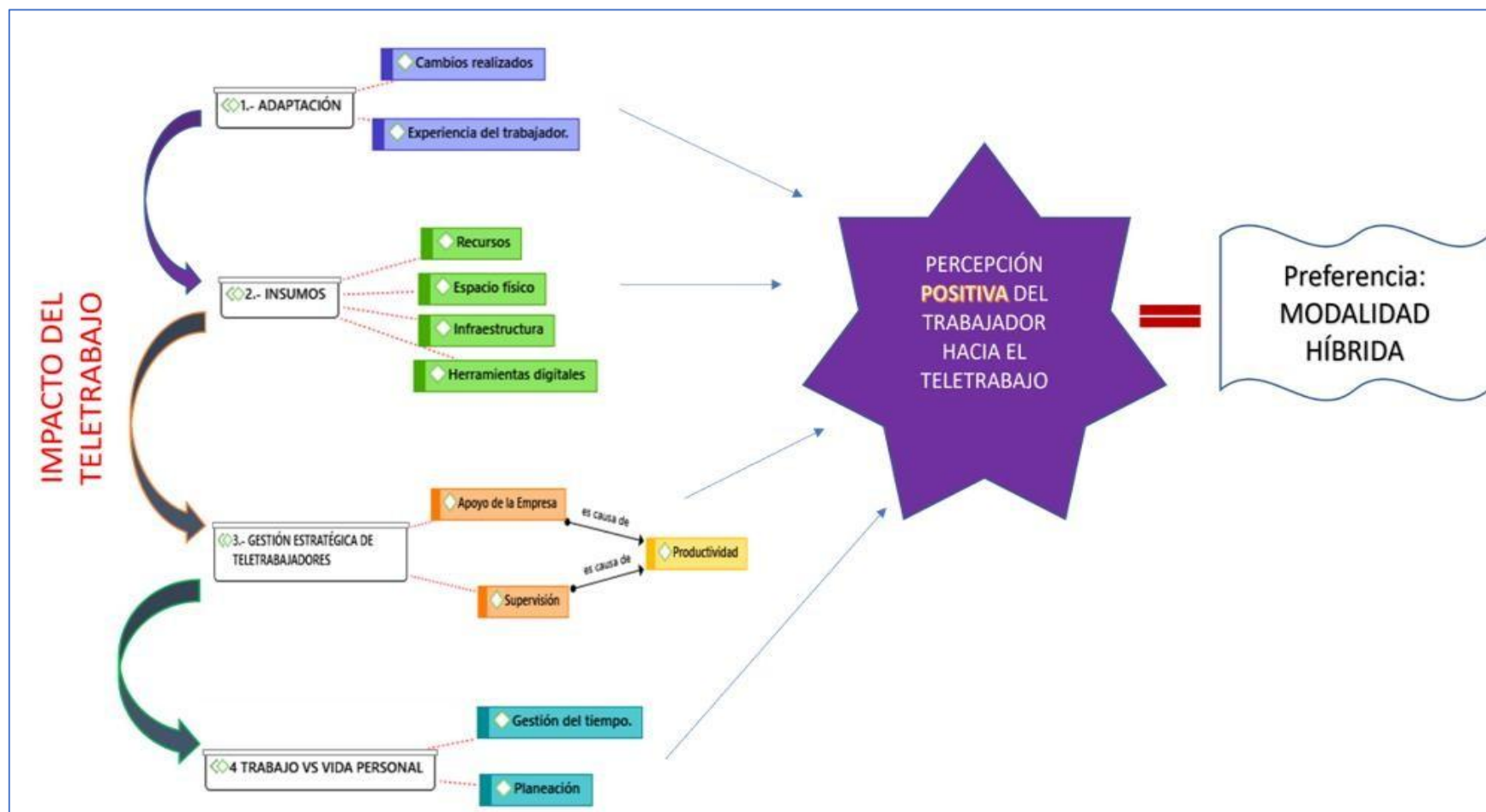
determinantes para la estabilidad emocional de los empleados, así como para la eficiencia del trabajo remoto.

Impacto emocional y psicológico: El confinamiento prolongado y el aislamiento social afectaron el bienestar emocional de muchos participantes. A pesar de los beneficios mencionados, surgieron sentimientos de soledad, encierro y agotamiento mental. Algunos teletrabajadores manifestaron dificultades para desconectarse del trabajo, lo que generó una sensación de estar permanentemente disponibles. Esta falta de límites afectó su descanso y sus relaciones personales. No obstante, otros participantes encontraron en el teletrabajo una oportunidad para reconectarse con sus familias y disminuir el estrés generado por la movilidad urbana y el ambiente laboral competitivo.

A continuación, se presenta de manera esquemática el modelo emergente (Figura 3), el cual sintetiza y visualiza de manera clara los hallazgos descritos, permitiendo una comprensión más profunda de los factores que influyen en la experiencia del teletrabajo y las interacciones entre las distintas categorías analizadas. Este modelo no solo proporciona una base para la reflexión y la acción dentro de las organizaciones, sino que también sirve como punto de partida para futuras investigaciones sobre el teletrabajo y sus implicaciones a largo plazo.

Figura 3.

Modelo emergente sobre el impacto del teletrabajo a raíz de la pandemia por Covid 19.



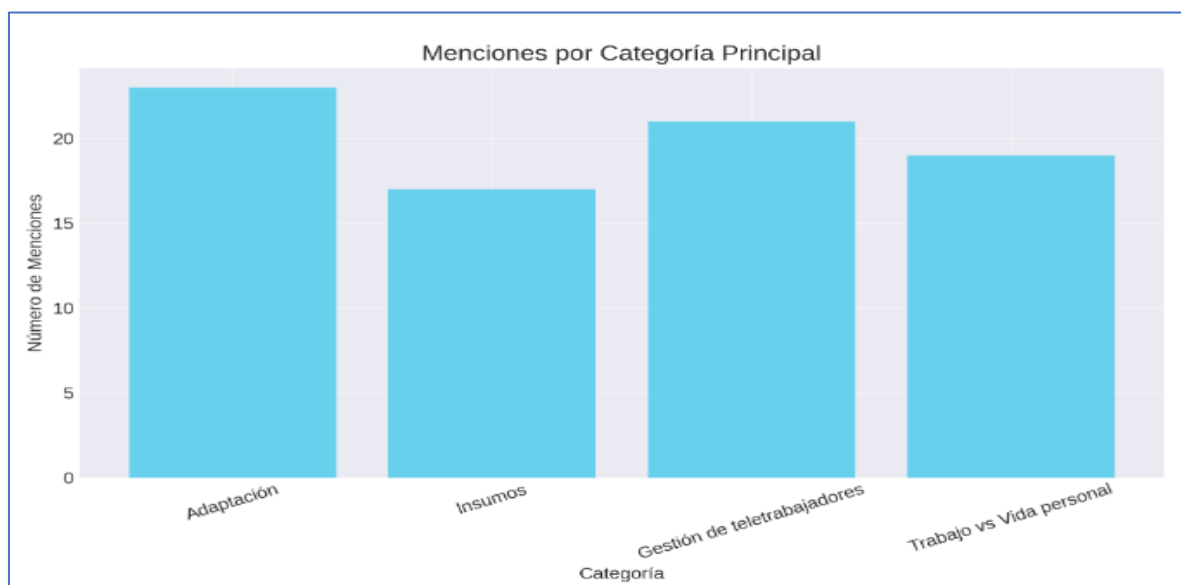
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestran las gráficas de los resultados.

La gráfica de barras muestra las categorías más recurrentes en los testimonios relacionados con el teletrabajo. La categoría con mayor número de menciones fue "Adaptación", con 23 registros, lo que sugiere que uno de los principales focos de atención durante la transición al teletrabajo fue cómo las personas lograron ajustarse a esta nueva modalidad. En segundo lugar, la "Gestión de teletrabajadores" aparece con 21 menciones, lo cual indica que los desafíos asociados con el liderazgo y la coordinación remota fueron también altamente relevantes. Las categorías "Trabajo vs Vida personal" y "Insumos" siguen con 19 y 17 menciones respectivamente, señalando que tanto la necesidad de separar el ámbito laboral del personal como la disponibilidad de herramientas tecnológicas y mobiliario adecuado jugaron un papel importante en la experiencia de los trabajadores. En conjunto, estos datos reflejan las principales preocupaciones y áreas de impacto del teletrabajo desde la perspectiva de quienes lo vivieron (Gráfica 1).

Gráfica 1.

Menciones por categoría principal.



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 2, de pastel se revela la percepción general que tienen los participantes sobre su experiencia con el teletrabajo. Un claro 65% manifestó una percepción positiva, lo cual indica que, a pesar de los retos, la mayoría encontró beneficios sustanciales en esta modalidad, como mayor autonomía, comodidad y posiblemente una mejor organización del tiempo. Por otro lado, un 20% reportó una percepción neutral, lo que podría reflejar experiencias mixtas, en donde los beneficios y dificultades se equilibraron, sin inclinar la balanza hacia una postura decididamente favorable o desfavorable. Finalmente, un 15% expresó una percepción negativa, lo que apunta a que, aunque fueron minoría, existieron personas que no lograron adaptarse o encontraron más problemas que ventajas. Esta distribución sugiere que, en términos generales, el teletrabajo fue bien recibido, pero también evidencia la importancia de diseñar políticas inclusivas que atiendan a quienes enfrentaron obstáculos significativos.

Gráfica 2.

Percepción general del teletrabajo.

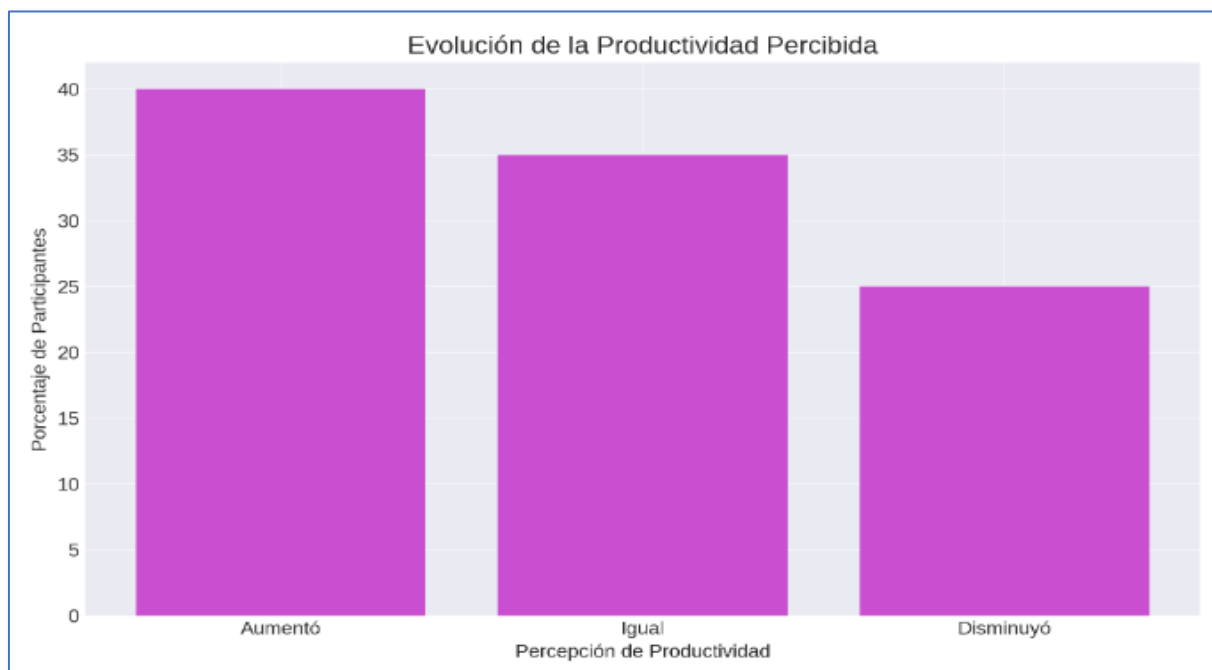


Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 3, sobre la evolución de la productividad percibida muestra un panorama diverso, aunque con una tendencia mayormente positiva. El 40% de los participantes afirmó que su productividad aumentó durante el teletrabajo, lo que podría deberse a factores como la reducción de distracciones comunes en oficinas tradicionales, la eliminación del tiempo de traslado y una mayor autonomía en la gestión del tiempo. En cambio, un 35% consideró que su productividad se mantuvo igual, lo que sugiere que, para una parte significativa, el cambio de entorno no afectó su rendimiento de manera sustancial. No obstante, el 25% restante reportó una disminución en la productividad, lo cual podría estar relacionado con problemas como la falta de espacio adecuado, distracciones del hogar, dificultades técnicas o falta de motivación al trabajar en aislamiento. Estos datos invitan a una reflexión sobre cómo se puede optimizar el entorno de trabajo remoto para mantener o mejorar el desempeño profesional.

Gráfica 3.

Evolución de la productividad percibida.

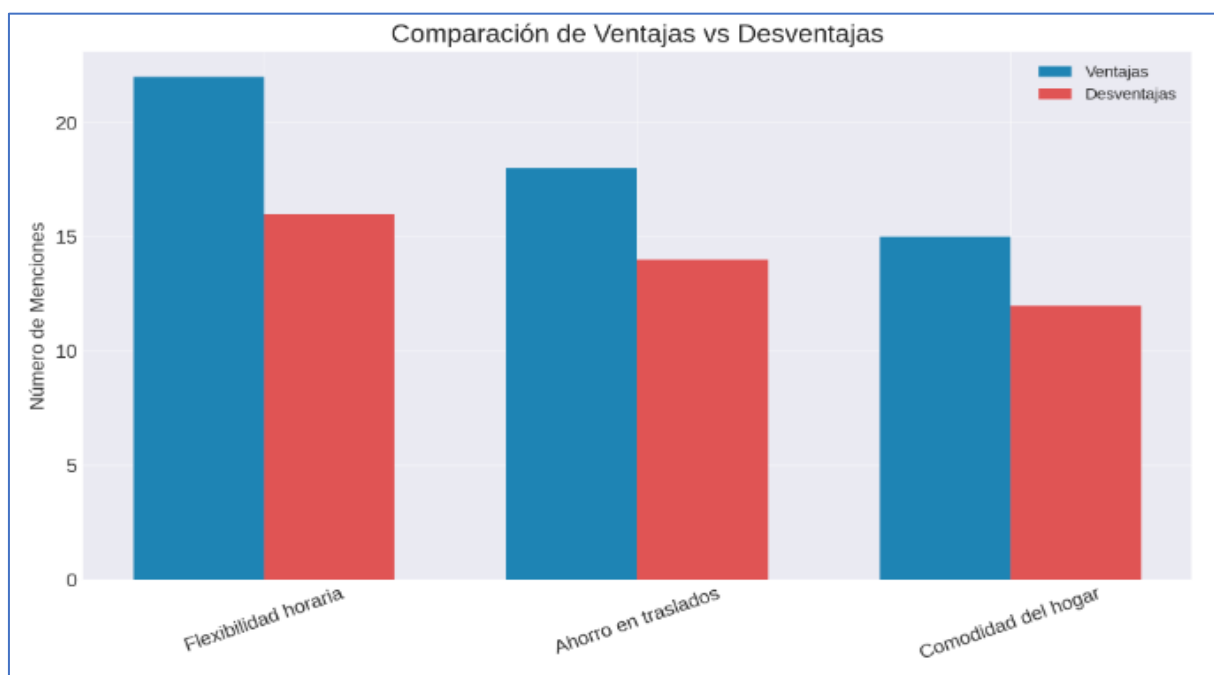


Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4, se compara de forma visual las principales ventajas y desventajas que los participantes identificaron respecto al teletrabajo. Entre las ventajas, la más mencionada fue la “Flexibilidad horaria” con 22 menciones, un beneficio claro para quienes valoran poder organizar su jornada según sus necesidades personales. Le siguen el “Ahorro en traslados” (18 menciones) y la “Comodidad del hogar” (15 menciones), aspectos que han sido comúnmente valorados en modelos de trabajo remoto por su impacto en la calidad de vida. En cuanto a las desventajas, la “Sobrecarga laboral” lidera con 16 menciones, reflejando cómo el teletrabajo puede diluir los límites entre vida personal y profesional. “Falta de interacción” (14 menciones) y “Dificultades técnicas” (12 menciones) también se destacaron como retos frecuentes. Esta comparación subraya que si bien el teletrabajo ofrece beneficios notables, también trae consigo importantes desafíos que deben ser gestionados cuidadosamente para asegurar una experiencia equilibrada y sostenible.

Gráfica 4.

Comparación de ventajas vs desventajas.



Fuente: Elaboración propia.

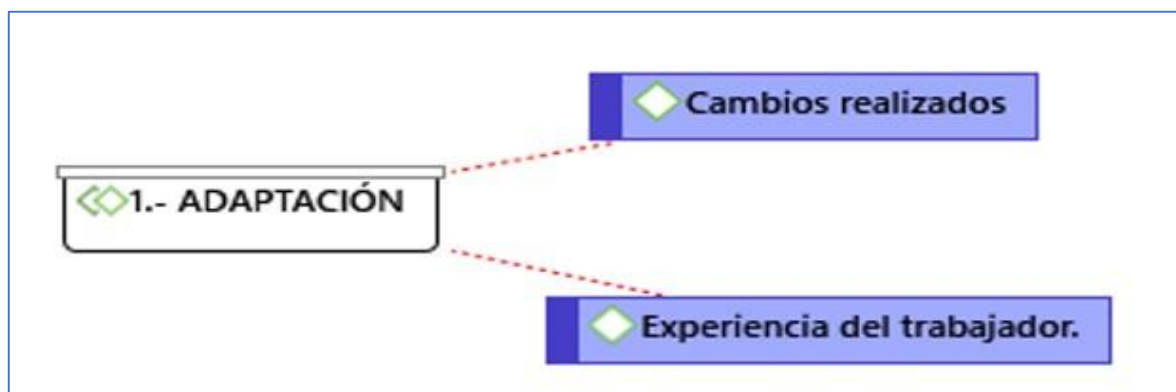
A continuación, se presenta un desglose detallado de cada categoría del modelo, proporcionando una explicación profunda de las subcategorías obtenidas y cómo estas reflejan la experiencia de los trabajadores al enfrentarse al teletrabajo derivado del confinamiento por la pandemia de COVID-19. Esta sección aborda la primera categoría del modelo: Adaptación, la cual se desglosa en dos subcategorías fundamentales: Cambios Realizados y Experiencia del Trabajador.

4.1 Resultados Categoría 1: Adaptación

La categoría de adaptación está centrada en la habilidad de los trabajadores para responder con flexibilidad a los cambios imprevistos en su entorno de trabajo, lo cual es clave en tiempos de incertidumbre y crisis. Esta habilidad de adaptación se ha convertido en una de las competencias más demandadas en el mercado laboral actual, donde los profesionales deben ser capaces de ajustarse rápidamente a nuevas circunstancias, herramientas y modelos de trabajo. En el contexto del teletrabajo, la adaptación no solo implicó ajustarse a una nueva forma de trabajo, sino también a un entorno completamente diferente, desprovisto de las estructuras y rutinas previas (Figura 4).

Figura 4.

Subcategoría de Adaptación.



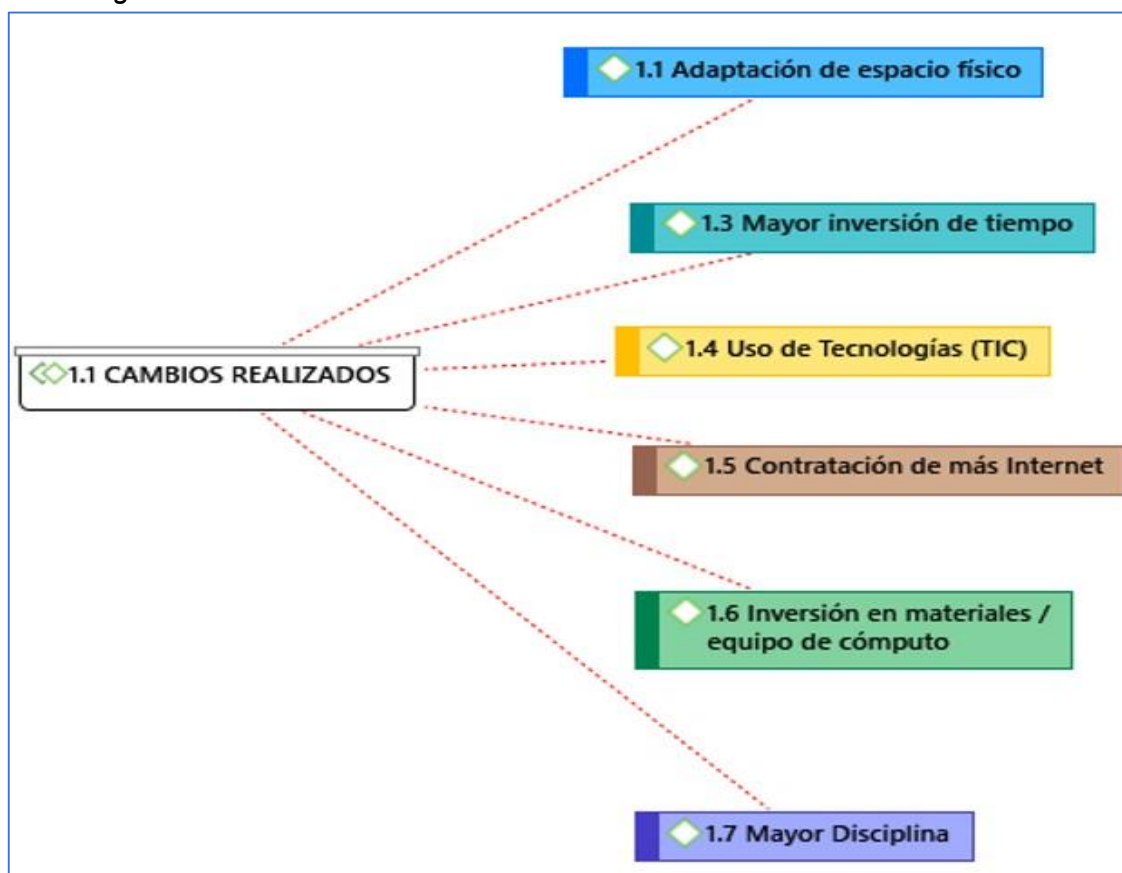
Fuente: Elaboración propia.

4.1.1 Subcategoría 1: Cambios realizados

En la subcategoría de cambios realizados, se destacó que muchos trabajadores tuvieron que realizar ajustes significativos para poder llevar a cabo sus responsabilidades laborales de manera efectiva desde sus hogares. A través de los testimonios obtenidos, se evidenció que, ante la imposibilidad de acudir a las oficinas y el teletrabajo como única opción viable, los empleados tuvieron que invertir recursos en tecnologías de información y comunicación (TIC), un área clave que permitió que las actividades laborales pudieran continuar (Figura 5).

Figura 5.

Subcategoría de cambios realizados.



Fuente: Elaboración propia.

Un cambio notorio fue la contratación de servicios de internet más eficientes. Muchos trabajadores indicaron que tuvieron que aumentar la capacidad de su conexión a internet para poder responder a las exigencias del teletrabajo, como la participación en reuniones virtuales, el envío de archivos pesados y el acceso a plataformas de gestión. Este cambio no solo implicó un gasto adicional, sino también una nueva forma de gestionar el entorno de trabajo desde casa.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 63% de los encuestados indicó que tuvo que realizar adaptaciones en su espacio físico para poder desempeñar sus actividades laborales desde casa. Entre las principales modificaciones se reportaron la compra de mobiliario ergonómico (45%), la adecuación de un área privada dentro del hogar (38%) y la instalación de equipos complementarios como lámparas o soportes para computadoras (29%). Estos datos reflejan que, ante la falta de preparación inicial para el teletrabajo, una parte considerable del personal enfrentó desafíos logísticos y personales para crear un entorno propicio, lo que implicó un esfuerzo adicional tanto en términos económicos como de organización.

Es relevante destacar que estos cambios no solo fueron técnicos, sino que también implicaron un cambio en la mentalidad y en la manera de gestionar el tiempo. El teletrabajo trajo consigo la necesidad de una mayor autonomía y responsabilidad por parte de los trabajadores, lo cual les permitió organizar sus tareas de manera flexible, pero al mismo tiempo generó presiones adicionales por la falta de supervisión directa.

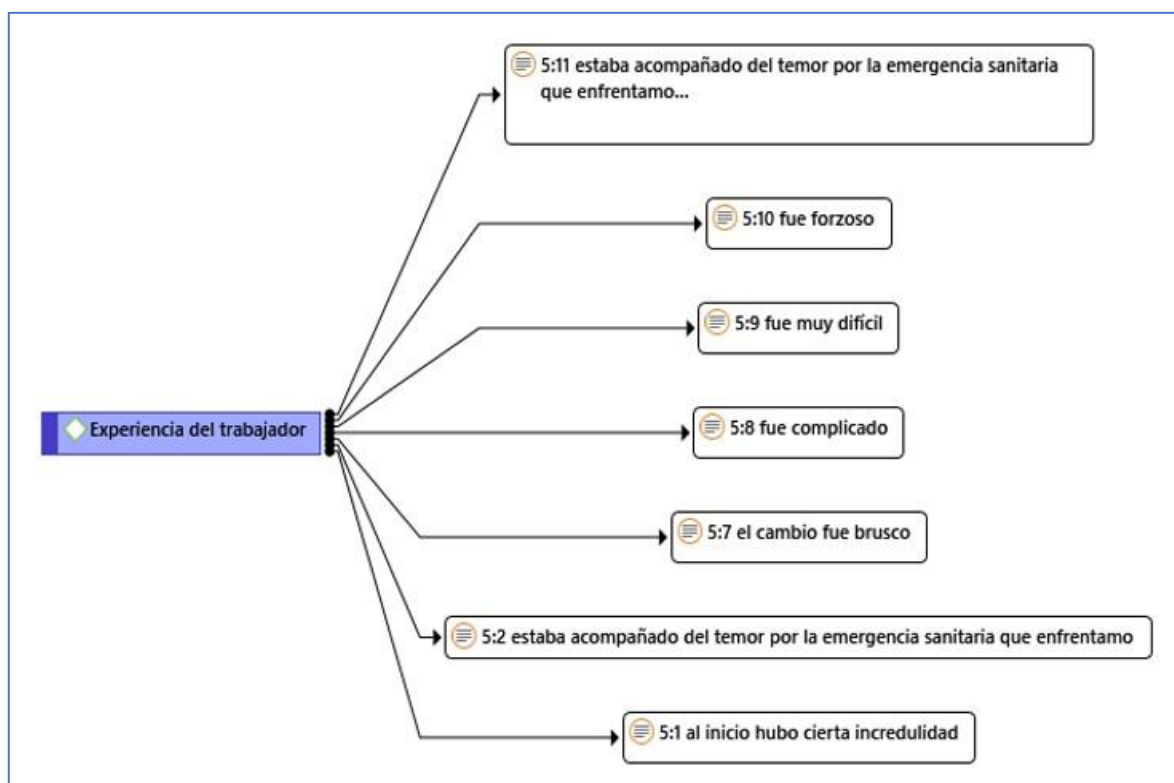
4.1.2 Subcategoría 2: Experiencia del trabajador

La experiencia del trabajador en esta categoría aborda los sentimientos y vivencias de los empleados frente a los cambios impuestos por la pandemia. En este

contexto, los trabajadores no solo tuvieron que hacer frente a los desafíos tecnológicos y físicos, sino también a un cambio abrupto en su rutina y su entorno. La transición al teletrabajo fue percibida por la mayoría como una experiencia difícil, especialmente al inicio, cuando la incertidumbre y el temor a lo desconocido prevalecían. Esta percepción se sustenta en los resultados presentados en donde el 72% de los encuestados manifestó haber sentido ansiedad o estrés durante las primeras semanas de adaptación al trabajo remoto, y un 68% señaló que la interrupción de su rutina diaria afectó negativamente su estado emocional. Estos datos reflejan claramente que el impacto psicológico y emocional fue un componente central en la experiencia laboral durante la pandemia, particularmente en las etapas iniciales del confinamiento.

Figura 6.

Subcategoría Experiencia del trabajador.



Fuente: Elaboración propia.

Los participantes expresaron que la experiencia fue brusca y casi obligatoria, ya que el confinamiento no fue una decisión gradual tomada por las empresas o los individuos, sino una medida impuesta debido a la emergencia sanitaria. Esta percepción quedó reflejada en los testimonios recopilados en las entrevistas abiertas, donde frases como “nos avisaron un viernes que ya no volvíamos a la oficina” o “de un día para otro ya estábamos trabajando desde casa sin tener ni siquiera una computadora adecuada” ilustran la falta de preparación y lo inesperado del cambio. En el análisis de categorías emergentes, se observa que el tema más recurrente fue ‘adaptación forzada’, seguido de categorías como ‘incertidumbre inicial’ y ‘falta de recursos’. Estos resultados evidencian que el aislamiento social y las restricciones obligaron a los trabajadores a adaptarse de forma inmediata, sin planificación ni apoyo previo. Muchos mencionaron también que al principio había incredulidad respecto a la magnitud de la situación, creyendo que sería algo temporal. Sin embargo, el confinamiento forzó una transición abrupta hacia el teletrabajo, como se refleja en el 54% de las respuestas que utilizaron expresiones asociadas a sorpresa, imposición y urgencia.

Esta transición fue especialmente desafiante porque los empleados tuvieron que diferenciar lo laboral de lo familiar, lo cual se complicó debido a que las actividades profesionales se realizaban en el mismo espacio donde también se llevaban a cabo las tareas personales. En los resultados del estudio, el 67% de los encuestados reportó haber experimentado dificultades para establecer límites entre su vida laboral y familiar, especialmente durante los primeros meses del confinamiento. En los relatos cualitativos se identificaron expresiones como “mi casa dejó de ser mi espacio de descanso” o “trabajaba en la cocina mientras los niños hacían tareas a mi lado”, lo cual muestra cómo el hogar se transformó en un entorno de trabajo no planificado. La categoría emergente “mezcla de roles y espacios” fue una de las más frecuentes en el análisis temático, lo que refuerza la idea de que los trabajadores vivieron una sobrecarga emocional y física al no poder separar claramente sus responsabilidades laborales de las familiares. Estos hallazgos

reflejan que el equilibrio entre ambos ámbitos fue, para muchos, una de las principales dificultades durante la etapa inicial del teletrabajo.

A nivel emocional, la experiencia estuvo marcada por el temor a la crisis sanitaria que azotaba al mundo. Los trabajadores expresaron su preocupación constante por el bienestar de ellos mismos y de sus seres queridos, lo que impactó directamente en su capacidad de concentración y productividad. Además, la sensación de inseguridad y el temor a la inestabilidad laboral generaron un ambiente de estrés adicional. Tal como se observa en la Figura 3, muchos de los participantes hicieron énfasis en que el cambio fue complicado, difícil y estuvo acompañado de temores e incertidumbres sobre el futuro, lo que hizo más difícil la adaptación.

Es importante señalar que, aunque la transición fue desafiante, algunos trabajadores pudieron encontrar formas de adaptarse con el tiempo. A medida que pasaron los días y semanas, los empleados comenzaron a establecer rutinas más efectivas, lograron integrar mejor sus tareas laborales a sus entornos domésticos y encontraron nuevas formas de gestionar el estrés. Sin embargo, los primeros días de teletrabajo estuvieron marcados por una adaptación forzada, en la que tanto trabajadores como empresas tuvieron que hacer ajustes rápidos y continuos para afrontar una nueva realidad.

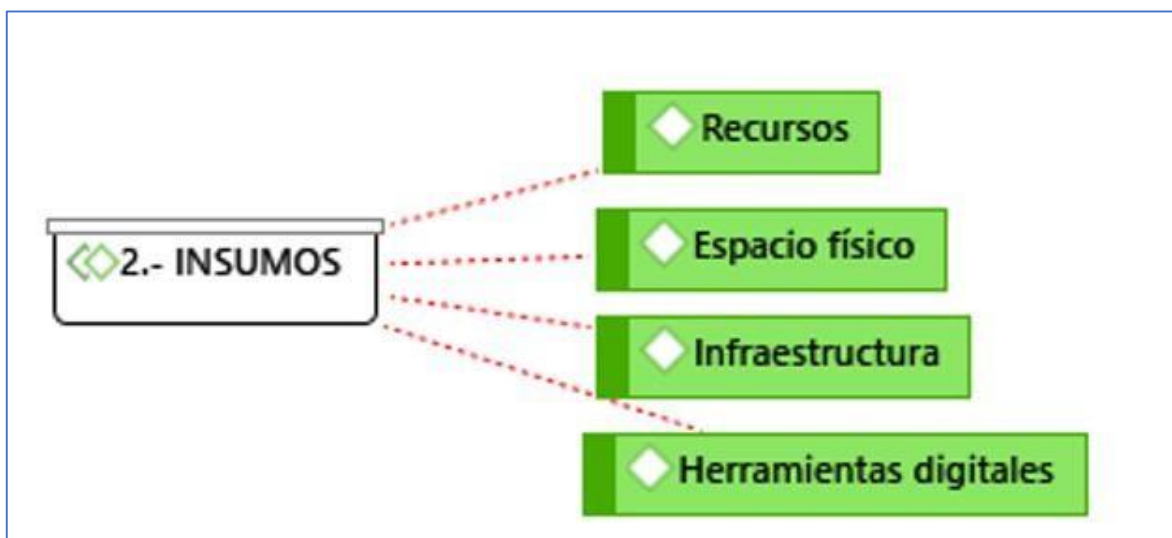
La categoría de Adaptación ilustra no solo los cambios estructurales y técnicos realizados por los trabajadores, sino también las complejidades emocionales y psicológicas que enfrentaron durante la transición al teletrabajo. Estos desafíos subrayan la importancia de la resiliencia y la capacidad de adaptación en tiempos de crisis, habilidades que, si bien se vieron exigidas en este contexto específico, también son cada vez más relevantes en el entorno laboral actual.

4.2 Resultados categoría 2: Insumos

La categoría de Insumos se refiere a todos los recursos y elementos necesarios para llevar a cabo el teletrabajo de manera efectiva. Este concepto engloba aquellos elementos tangibles que permiten a los trabajadores desempeñar sus funciones laborales desde el hogar. La categoría está desglosada en cuatro subcategorías clave: recursos, espacio físico, infraestructura y herramientas digitales. A través del análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas y encuestas realizadas a los trabajadores, se identificaron diversos insumos esenciales para garantizar la continuidad del trabajo remoto. Estos elementos se convirtieron en una extensión de las herramientas que tradicionalmente se utilizan en la oficina y fueron cruciales para mantener el desempeño de los empleados durante el confinamiento (Figura 7).

Figura 7.

Categoría 2. Insumos.



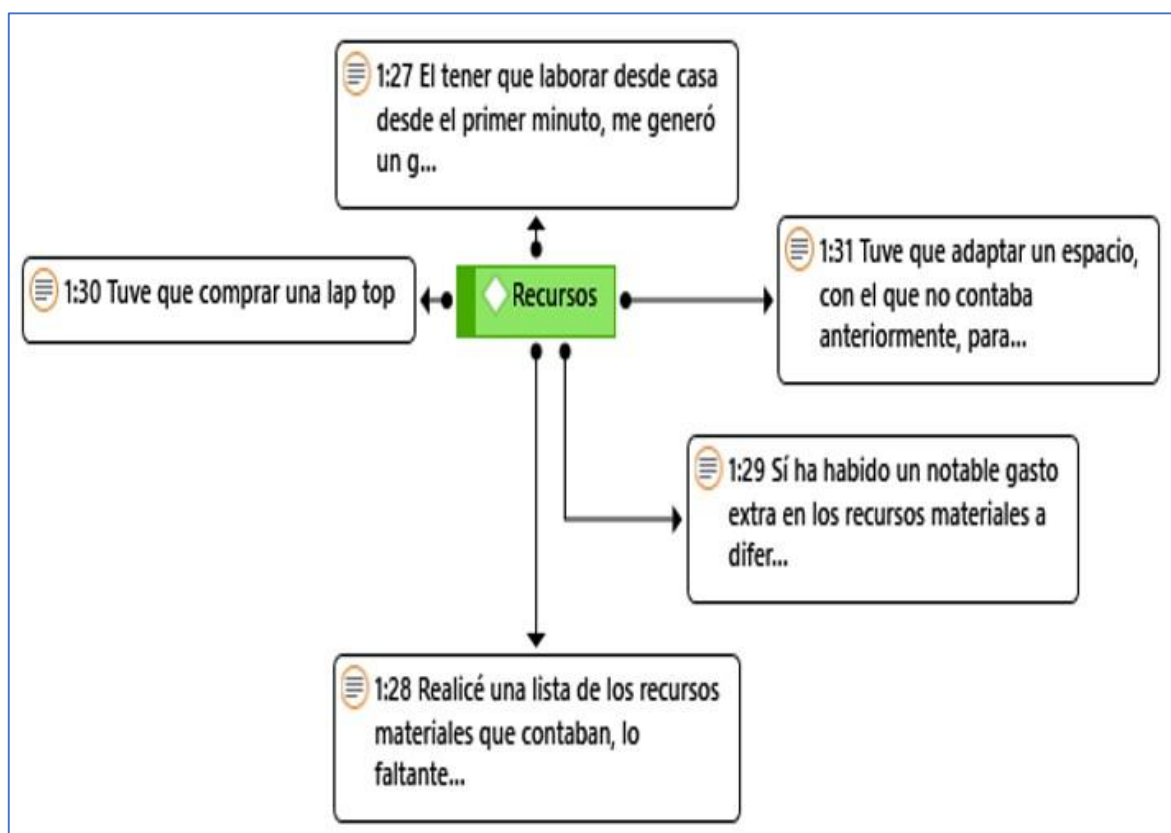
Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 Subcategoría 1: Recursos materiales

Dentro de la subcategoría de recursos materiales, se identificaron los elementos esenciales que los trabajadores necesitaban para realizar sus tareas laborales de manera eficiente. Estos recursos comprendieron una variedad de equipos y suministros que, en muchos casos, fueron proporcionados por los trabajadores o por las propias empresas, dependiendo de las políticas de cada organización (Figura 8).

Figura 8.

Subcategoría 1. Recursos materiales.



Fuente: Elaboración propia.

Según los datos recabados, los recursos más comunes que los empleados mencionaron como indispensables para llevar a cabo sus actividades fueron computadoras (de escritorio o portátiles), escritorios, sillas de oficina, impresoras y material de papelería (como papel, bolígrafos, carpetas, entre otros). La mayoría de los trabajadores destacó que, al estar en casa, se encontraron con la necesidad urgente de contar con estos recursos, los cuales eran cruciales para realizar las tareas diarias, como la creación de documentos, la impresión de archivos y la organización de la información necesaria para las reuniones virtuales.

Una de las principales dificultades señaladas por los participantes fue la falta de recursos materiales adecuados para desempeñar el trabajo desde casa. De acuerdo con los resultados presentados en la Figura 5, el 58% de los encuestados indicó no contar inicialmente con mobiliario apropiado, como sillas ergonómicas o escritorios; además, el 41% reportó carencia de equipo tecnológico suficiente (como computadoras personales, cámaras o conexión estable a internet). Esta situación obligó a muchos trabajadores a adquirir dichos elementos por cuenta propia o a recibirlos de forma improvisada por parte de sus empleadores. En las respuestas abiertas del cuestionario, varios participantes mencionaron que este proceso implicó gastos no planeados y una reorganización del espacio dentro del hogar. En algunos casos, áreas como el comedor o las recámaras tuvieron que ser transformadas en oficinas temporales, lo que afectó tanto la dinámica familiar como la comodidad y productividad laboral. Estos hallazgos reflejan que la transición al teletrabajo no solo requirió adaptación tecnológica, sino también modificaciones logísticas significativas en el entorno doméstico.

4.2.2 Subcategoría 2: Espacio físico

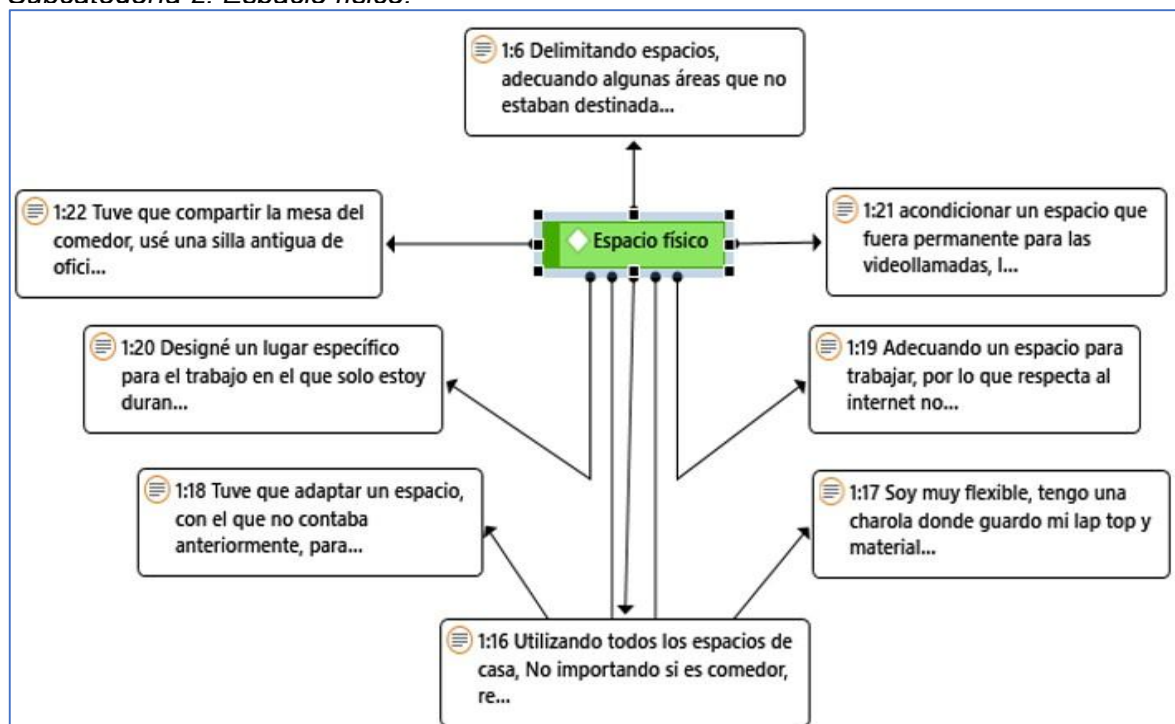
En cuanto a la subcategoría de espacio físico, los trabajadores mencionaron que, debido a la naturaleza del teletrabajo, se vieron obligados a adaptar sus espacios domésticos para cumplir con las exigencias laborales. Muchos empleados

tuvieron que transformar, de manera temporal, áreas de su hogar que originalmente no estaban pensadas para el trabajo, como comedores, salas de estar o dormitorios, en espacios funcionales para la realización de tareas profesionales (Figura 9).

La improvisación en la asignación de espacios fue una de las respuestas más comunes entre los participantes. Los trabajadores se enfrentaron a la necesidad de crear un entorno que favoreciera el desempeño laboral, lo que incluyó la búsqueda de un espacio aislado para evitar interrupciones y poder concentrarse en las actividades de trabajo. En muchos casos, esto implicó reorganizar por completo el hogar, lo que no solo afectó la dinámica familiar, sino que también contribuyó a la falta de privacidad y al aumento de la distracción. La dificultad para encontrar un espacio adecuado y privado fue uno de los desafíos más citados por los trabajadores al inicio del teletrabajo, lo que se vio reflejado en sus respuestas durante las entrevistas y encuestas.

Figura 9.

Subcategoría 2. Espacio físico.



Fuente: Elaboración propia.

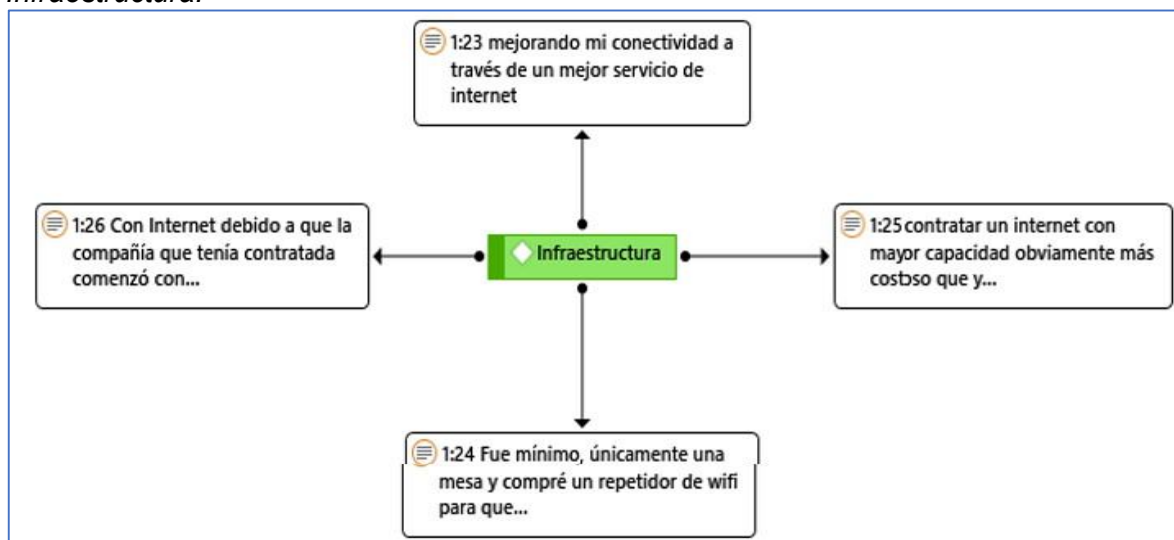
Los resultados también indicaron que la falta de un espacio exclusivo para trabajar generó un impacto negativo en la productividad de muchos empleados, ya que los hogares no estaban diseñados para ser oficinas. Las dificultades para separar lo profesional de lo personal se hicieron más evidentes a medida que la jornada laboral se extendía, lo que resultaba en una sensación de agobio, desorganización y, en algunos casos, de estrés emocional. Tal como se observa en la Figura 5, la improvisación en el uso de los espacios fue una constante y reflejó la adaptabilidad de los trabajadores para continuar con sus actividades profesionales en condiciones no ideales.

4.2.3 Subcategoría 3: Infraestructura

La infraestructura tecnológica también jugó un papel crucial en el proceso de teletrabajo. Muchos trabajadores mencionaron que, al tener que adaptarse rápidamente al nuevo modelo de trabajo, se encontraron con la necesidad de contar con una infraestructura tecnológica adecuada, que incluyera no solo los dispositivos mencionados anteriormente, sino también la conectividad a Internet (Figura 10).

Figura 10.

Infraestructura.



Fuente: Elaboración propia.

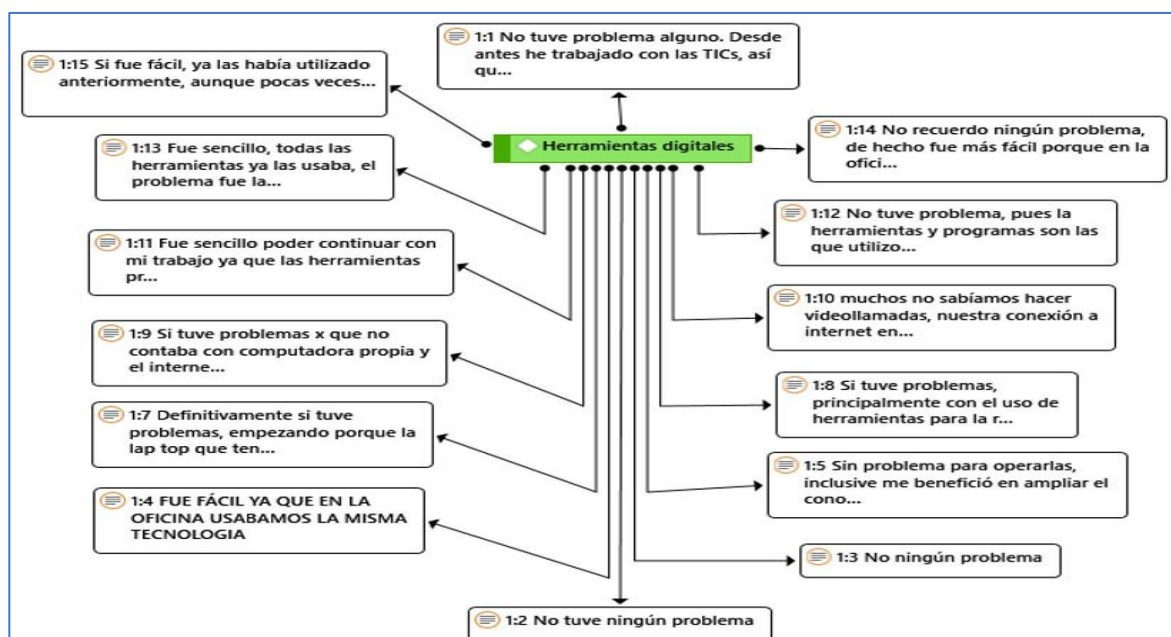
En este sentido, las empresas tuvieron que proveer infraestructura básica para sus empleados, como la mejora de las conexiones a internet, especialmente cuando la capacidad de la red doméstica de los trabajadores no era suficiente para responder a la demanda de trabajo remoto. En algunos casos, las compañías ofrecieron subsidios o apoyos económicos para que los empleados pudieran mejorar su infraestructura tecnológica en casa.

4.2.4 Subcategoría 4: Herramientas digitales

La subcategoría de herramientas digitales se refiere a todas las plataformas y aplicaciones tecnológicas que los trabajadores utilizaron para mantener la comunicación, la colaboración y la gestión de sus tareas durante el teletrabajo. Las herramientas digitales se convirtieron en el pilar fundamental para la continuidad de las operaciones laborales en un contexto de trabajo remoto (Figura 11).

Figura 11.

Herramientas digitales.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indicaron que la mayoría de los empleados necesitaba familiarizarse rápidamente con herramientas de videoconferencia, plataformas de gestión de proyectos y sistemas de colaboración en línea, muchos de los cuales eran desconocidos para ellos antes de la pandemia. El uso de plataformas como Zoom, Microsoft Teams, Slack, y Google Drive se convirtió en esencial para realizar reuniones, intercambiar documentos, coordinar tareas y mantener la comunicación constante con los miembros del equipo.

En muchos casos, los trabajadores tuvieron que aprender nuevas herramientas digitales de manera autónoma o con la ayuda de tutoriales proporcionados por las empresas. Este aprendizaje acelerado representó un desafío adicional, especialmente para aquellos que no estaban familiarizados con las tecnologías digitales.

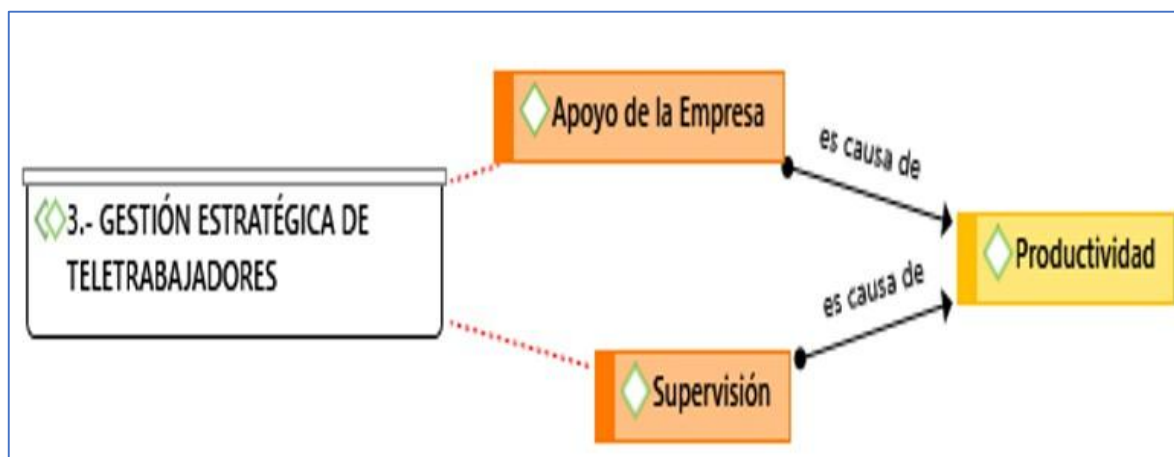
La categoría de Insumos revela la importancia de contar con recursos materiales, espacio físico adecuado, infraestructura tecnológica y herramientas digitales para garantizar que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones laborales de manera eficiente en un entorno remoto. Los resultados muestran que las empresas tuvieron que implementar acciones reactivas para proporcionar los insumos necesarios, mientras que los empleados se adaptaron a una nueva forma de trabajo, a menudo con recursos limitados o improvisados, lo que reflejó la flexibilidad y resiliencia necesarias para enfrentar la transición al teletrabajo.

4.3 Resultados Categoría 3: Gestión estratégica de tele trabajadores

La gestión estratégica de tele trabajadores se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones implementan innovaciones tecnológicas de manera ágil y efectiva para adaptar sus modelos laborales a las nuevas circunstancias, especialmente en un contexto de teletrabajo. Esta categoría destaca la manera en que las empresas y sus departamentos de recursos humanos se ajustaron para garantizar la continuidad de las operaciones laborales sin comprometer la calidad ni la productividad. En este sentido, los resultados obtenidos muestran cómo la gestión estratégica se volvió crucial al inicio de 2020 en México, cuando la pandemia obligó a muchas organizaciones a adoptar rápidamente el trabajo remoto. Las empresas, y particularmente los departamentos de recursos humanos, tuvieron que desarrollar nuevas tácticas de gestión que incluyeran no solo el uso de tecnologías adecuadas, sino también estrategias para mantener la comunicación efectiva, asegurar que los empleados cumplieran sus objetivos y garantizar que el rendimiento no se viera afectado (Figura 12).

Figura 12.

Categoría 3. Gestión de tele trabajadores.



Fuente: Elaboración propia.

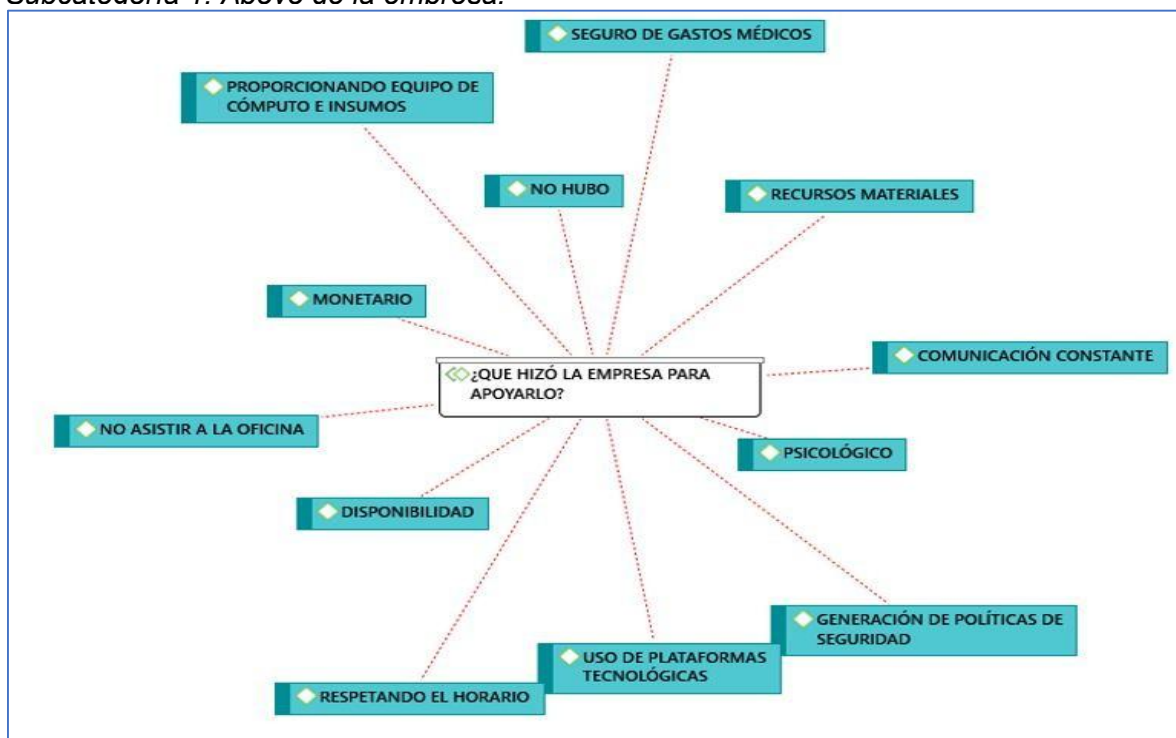
Esta categoría está subdividida en tres subcategorías que nos proporcionan un análisis detallado de las prácticas empleadas por las organizaciones para gestionar a teletrabajadores: Apoyo de la empresa, supervisión y productividad. A continuación, se desglosan los resultados obtenidos de cada una de estas subcategorías.

4.3.1 Subcategoría 1: Apoyo de la empresa

En relación con la subcategoría de apoyo de la empresa, los participantes señalaron diversas acciones implementadas por sus empleadores para facilitar su transición al teletrabajo. Las respuestas obtenidas indicaron que las empresas realizaron esfuerzos considerables para ofrecer el respaldo necesario a sus trabajadores, no solo en términos materiales, sino también emocionales y de bienestar (Figura 13).

Figura 13.

Subcategoría 1. Apoyo de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

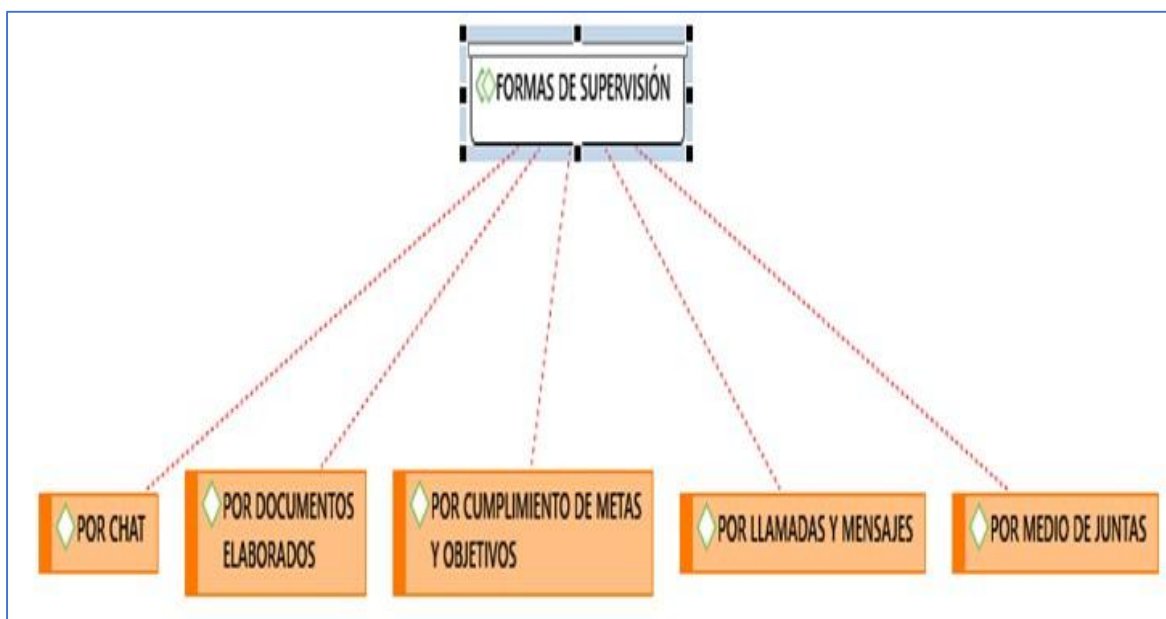
Entre las medidas destacadas, los empleados mencionaron el otorgamiento de dinero en efectivo para cubrir gastos adicionales derivados del trabajo en casa, la provisión de seguros de gastos médicos para proteger su salud durante la pandemia, así como la entrega de insumos para trabajo, como computadoras, sillas y otros recursos materiales esenciales. Además, muchas empresas brindaron ayuda psicológica para apoyar la salud mental de sus empleados frente a los desafíos emocionales del confinamiento y la adaptación al teletrabajo. También se mencionaron las facilidades para permanecer en casa, lo cual implicaba medidas como horarios flexibles y adaptabilidad para conciliar la vida laboral y familiar. Estos esfuerzos reflejan el compromiso de las organizaciones con el bienestar de sus colaboradores, buscando mitigar el impacto negativo del teletrabajo en su vida personal y profesional. Esta subcategoría subraya la importancia de un apoyo integral para los teletrabajadores, que permita mantener la motivación y el equilibrio durante situaciones de cambio.

4.3.2 Subcategoría 2: Supervisión

La supervisión en el contexto del teletrabajo se transformó significativamente, ya que los métodos tradicionales de monitoreo y gestión de personal tuvieron que adaptarse a la nueva modalidad de trabajo remoto (Figura 14).

Figura 14.

Subcategoría 2. Supervisión.



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, los líderes y jefes de equipo tuvieron que encontrar formas efectivas de mantener la comunicación y el acercamiento con sus colaboradores, sin perder de vista los objetivos y el rendimiento esperado. Según los datos obtenidos, los trabajadores mencionaron que la mayoría de los líderes optaron por realizar juntas virtuales de manera periódica, las cuales les permitieron no solo mantener el

contacto, sino también garantizar que las tareas se realizaran de acuerdo con las expectativas.

Algunos líderes implementaron una estrategia basada en la solicitud de reportes e informes de resultados específicos, los cuales facilitaban la medición de la productividad de manera objetiva. Las plataformas de mensajería instantánea como WhatsApp y Telegram también se utilizaron como herramientas adicionales para mantener una comunicación constante, permitir la resolución de dudas y asegurarse de que los empleados estuvieran cumpliendo con sus responsabilidades.

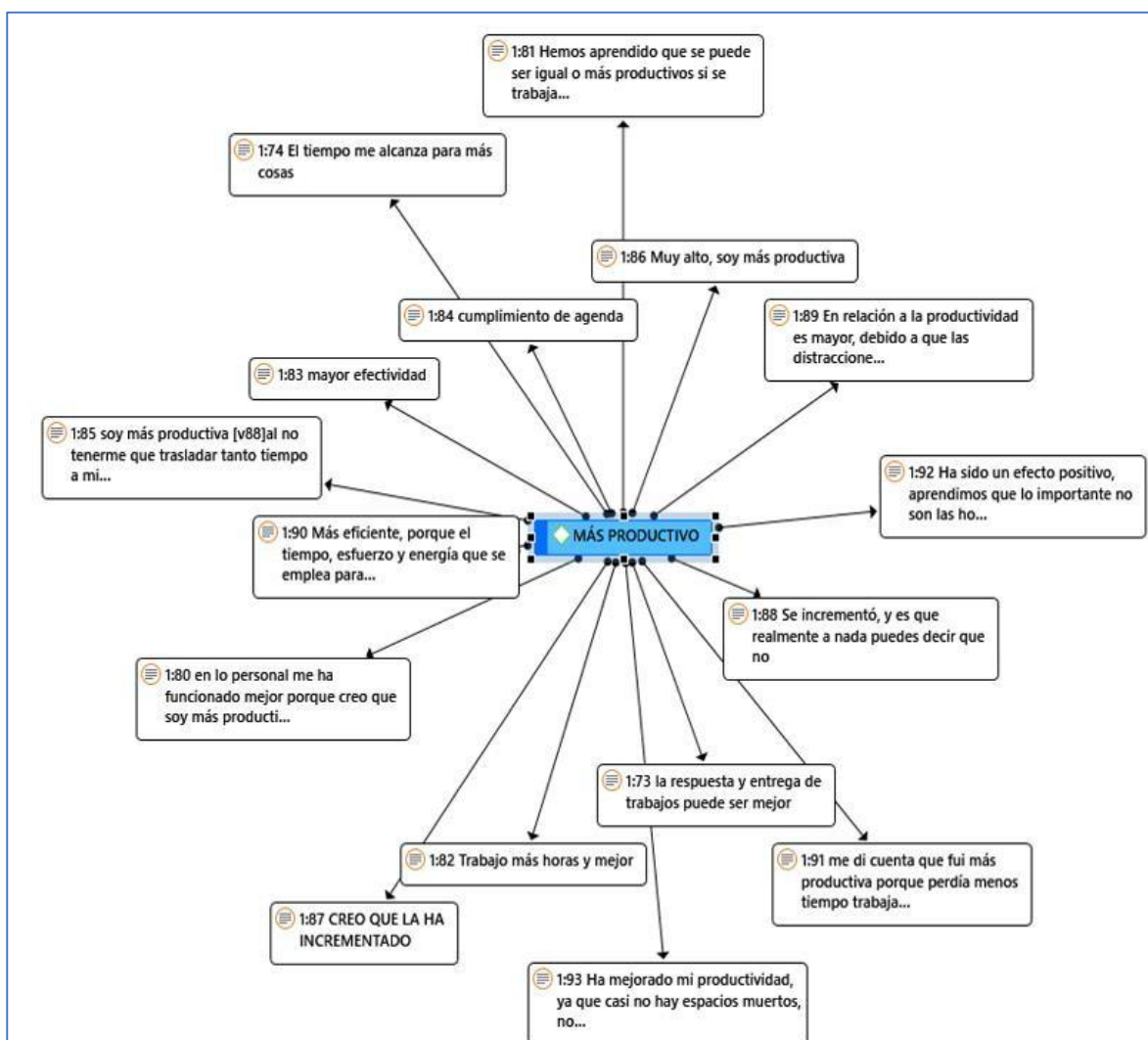
El análisis de las respuestas mostró que las formas de supervisión varían según las necesidades de cada equipo y las características de la empresa. Los métodos de supervisión más mencionados fueron: la revisión de documentos elaborados (11 menciones), el cumplimiento de metas y objetivos (7 menciones), las juntas virtuales (7 menciones), el contacto por chat (4 menciones) y las llamadas telefónicas (1 mención). Estos resultados indican que los empleadores dieron mayor relevancia a las evidencias documentales presentadas por los trabajadores, seguidas por el cumplimiento de metas y objetivos establecidos. De este modo, la supervisión no solo se centró en la actividad diaria, sino también en el rendimiento y los resultados, lo que permitió medir de manera más clara y precisa la productividad de tele trabajadores.

4.3.3 Subcategoría 3: Productividad

La subcategoría de productividad se refiere al impacto que las estrategias de apoyo y supervisión tuvieron en el desempeño de los tele trabajadores. En este sentido, los resultados revelaron que muchos empleados se sintieron más productivos trabajando desde casa que en su entorno laboral tradicional (Figura 15).

Figura 15.

Subcategoría 3. Productividad.



Fuente: Elaboración propia.

Esta percepción positiva se atribuyó a varios factores, como la eliminación de desplazamientos, la mayor flexibilidad horaria y la oportunidad de organizar mejor sus tareas según su propio ritmo y comodidad. Un total de 16 participantes mencionaron que se sentían más productivos trabajando de forma remota, mientras que 6 indicaron que su productividad se mantenía igual en comparación con el trabajo presencial.

Es importante destacar que el apoyo brindado por la empresa y la supervisión efectiva por parte de los líderes jugaron un papel fundamental en la sensación de productividad de los empleados. Al recibir los recursos necesarios y tener una supervisión clara, muchos trabajadores lograron mantener altos niveles de desempeño, adaptándose rápidamente a las demandas del teletrabajo. Los jefes, al establecer un sistema de seguimiento basado en resultados, facilitaron que los colaboradores se sintieran respaldados y motivados a cumplir con sus objetivos.

Este aumento en la productividad puede interpretarse como una consecuencia positiva de la implementación de estrategias de gestión estratégica de tele trabajadores, que no solo se centraron en la provisión de herramientas y recursos, sino también en la creación de un entorno de trabajo que promoviera el bienestar y la eficiencia. La figura 12 muestra visualmente el impacto de estas medidas en la percepción de la productividad de los empleados.

La Gestión estratégica de tele trabajadores es clave para el éxito del trabajo remoto. Los resultados obtenidos en esta categoría demuestran que la adopción rápida de tecnologías, el apoyo integral de las empresas, y la supervisión adecuada fueron elementos fundamentales que contribuyeron al éxito del teletrabajo en el contexto de la pandemia. Los datos sugieren que cuando los empleados recibieron el apoyo necesario y fueron supervisados de manera eficiente, experimentaron un incremento en su productividad, lo cual resalta la importancia de una gestión

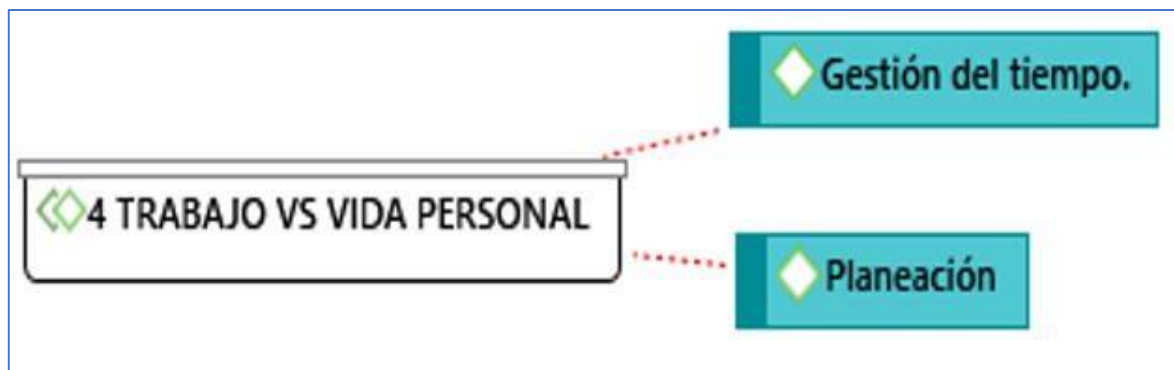
estratégica bien implementada para maximizar el rendimiento de los teletrabajadores y alcanzar los objetivos organizacionales.

4.4 Resultados Categoría 4: Teletrabajo vs vida personal

La categoría teletrabajo vs vida personal se centra en la relación entre las demandas laborales impuestas por el teletrabajo y el impacto que este tiene sobre la vida personal de los trabajadores. Este análisis se divide en dos subcategorías fundamentales: Gestión del tiempo y Planeación, que son clave para lograr un equilibrio adecuado entre ambas dimensiones. En general, los resultados obtenidos sugieren que, a pesar de las ventajas que el teletrabajo puede ofrecer, sin una correcta organización y planificación, puede llevar a situaciones de estrés y a una interferencia negativa entre la vida profesional y personal. Por lo tanto, el adecuado manejo de estas dos áreas es esencial para evitar que el teletrabajo se convierta en una práctica perjudicial para el bienestar del trabajador (Figura 16).

Figura 16.

Categoría 4. Teletrabajo vs vida personal.



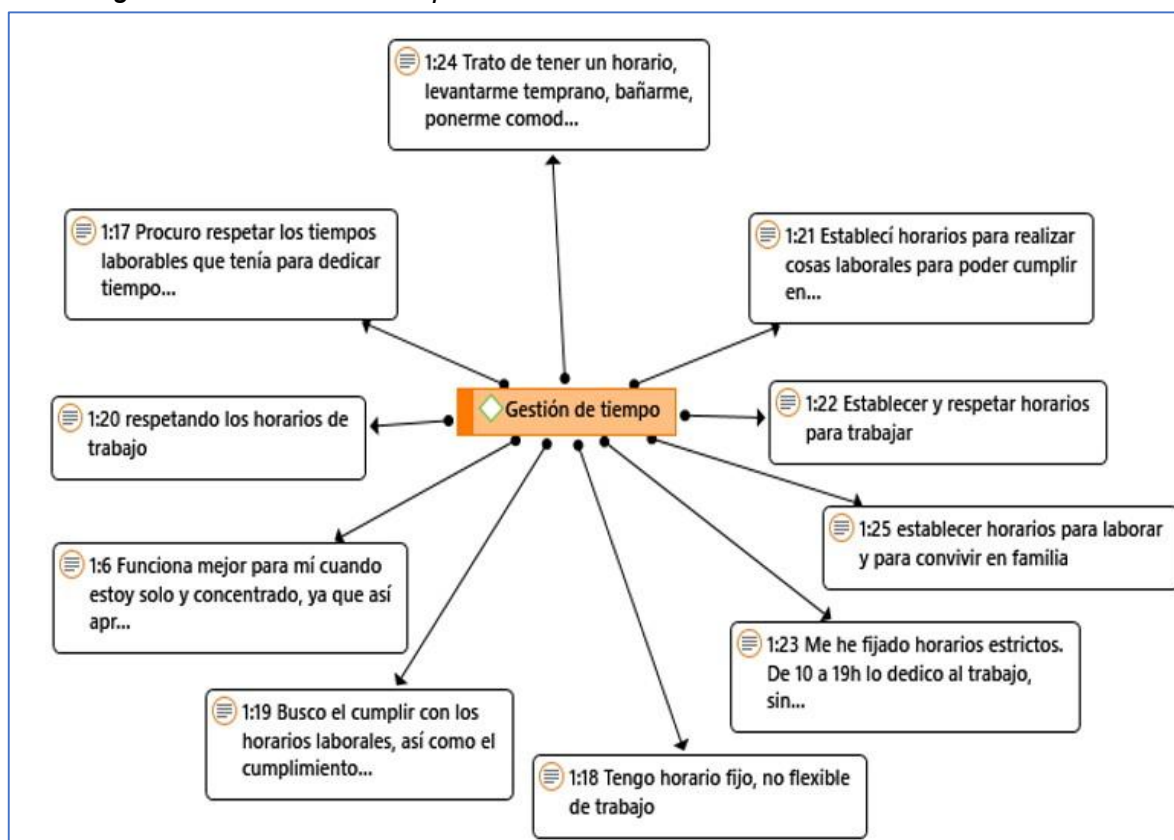
Fuente: Elaboración propia.

4.4.1 Subcategoría 1: Gestión del tiempo

La gestión del tiempo es un factor crucial para quienes trabajan de manera remota, ya que, al no contar con una estructura de tiempo claramente delimitada como en el entorno presencial, se puede caer en la trampa de estar ocupado, pero no ser productivo. En este contexto, los participantes en la investigación indicaron que el manejo adecuado del tiempo es fundamental para aumentar la productividad y la eficiencia, incluso cuando los desafíos y las presiones son altos. Este pilar de la productividad resalta la importancia de un proceso planificado, que permita a los trabajadores organizar sus horas de manera que puedan cumplir con sus responsabilidades laborales sin sacrificar su bienestar personal (Figura 17).

Figura 17.

Subcategoría 1. Gestión del tiempo.



Fuente: Elaboración propia.

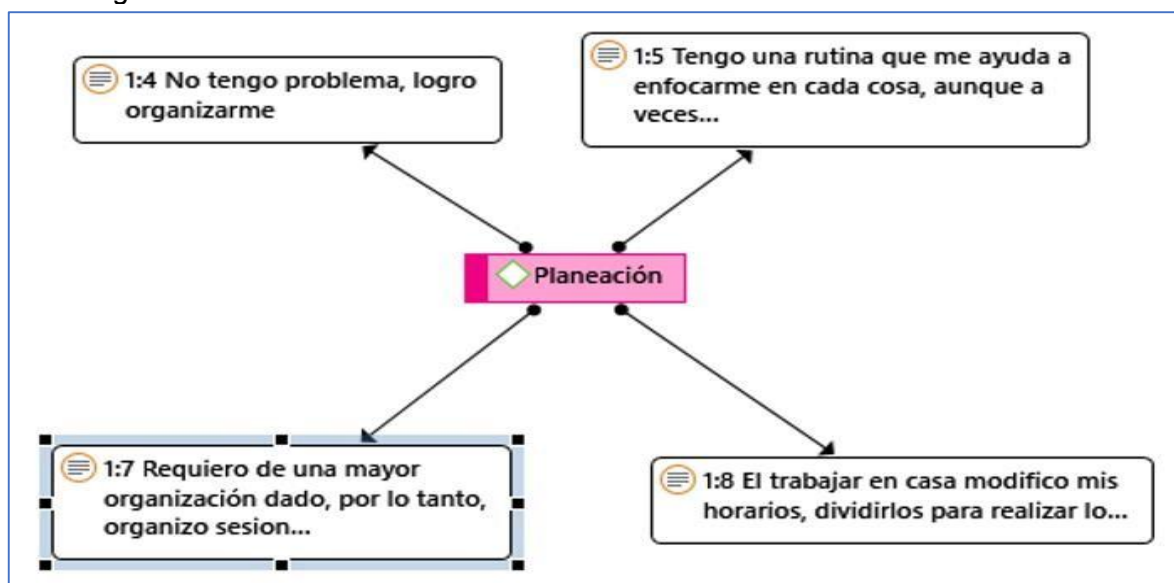
Uno de los hallazgos más relevantes de esta subcategoría fue que muchos participantes que lograron equilibrar su vida personal y profesional mencionaron la necesidad de establecer un horario específico que fuera respetado tanto por ellos mismos como por su entorno. Tener un horario claro no solo les permitió organizar mejor sus actividades laborales, sino que también les dio el espacio necesario para realizar actividades personales, lo que contribuyó a un mayor sentido de satisfacción y bienestar. Los empleados que no contaban con un horario estructurado, por el contrario, enfrentaron dificultades para desconectarse del trabajo, lo que generó conflictos entre sus responsabilidades profesionales y sus necesidades personales, produciendo estrés y agotamiento. La mayoría de los participantes coincidió en que la gestión efectiva del tiempo es la clave para mantener la productividad sin caer en la sobrecarga laboral. La optimización del tiempo permite a los teletrabajadores no solo cumplir con las exigencias laborales, sino también disfrutar de su vida personal, lo que refuerza la importancia de implementar estrategias de gestión del tiempo que fomenten un trabajo eficiente.

4.4.2 Subcategoría 2: Planeación

La planeación se presenta como una herramienta esencial para organizar las actividades laborales y evitar que los imprevistos afecten la productividad y la vida personal de los trabajadores (Figura 18).

Figura 18.

Subcategoría 2. Planeación.



Fuente: Elaboración propia.

En esta subcategoría, los resultados sugieren que una planificación anticipada es fundamental para prevenir problemas futuros, estableciendo un marco claro de lo que debe hacerse y cuándo. La capacidad de planificar adecuadamente no solo permite a los empleados realizar sus tareas de manera eficiente, sino que también les otorga el control necesario para evitar la sobrecarga laboral.

Los participantes mencionaron que la planificación es el paso previo a la ejecución de cualquier actividad laboral, y este enfoque proactivo les permitió manejar las demandas del trabajo remoto de manera más efectiva. De hecho,

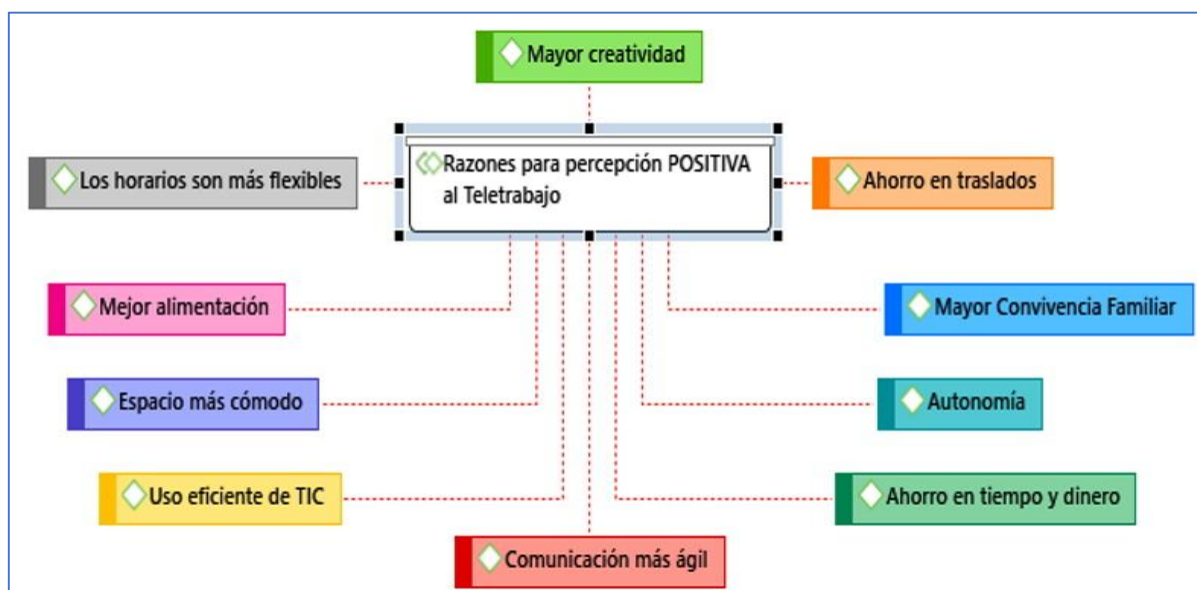
aquellos que implementaron una planificación previa pudieron cumplir con sus metas sin que sus responsabilidades laborales interfirieran en su vida personal, lo que les ayudó a reducir el estrés y mejorar su bienestar general. La planificación también les proporcionó una sensación de control, permitiéndoles adaptarse a los cambios imprevistos y gestionar mejor el tiempo, lo que a su vez favoreció la productividad y la satisfacción en ambos aspectos de sus vidas.

4.4.3 Percepción del teletrabajo por parte del trabajador

A pesar de las dificultades mencionadas, la percepción del teletrabajo entre los participantes fue mayoritariamente positiva. Los empleados destacaron numerosas ventajas que les ofreció el teletrabajo, entre ellas la flexibilidad en los horarios, la posibilidad de trabajar desde casa, y la eliminación de los desplazamientos diarios, lo cual contribuyó significativamente a una mejor calidad de vida. Muchos señalaron que, al trabajar desde casa, podían dedicar más tiempo a su familia y a sus actividades personales, lo que mejoró su bienestar general.

Este sentimiento positivo respecto al teletrabajo subraya la importancia de aprovechar las ventajas que ofrece este modelo laboral, siempre y cuando se implementen las estrategias adecuadas de gestión del tiempo y planificación. Sin estas medidas, los beneficios del teletrabajo podrían verse eclipsados por los problemas derivados de la falta de organización y la dificultad para separar la vida personal de la laboral.

Figura 19. Subcategoría 3. Percepción del teletrabajo por parte del trabajador



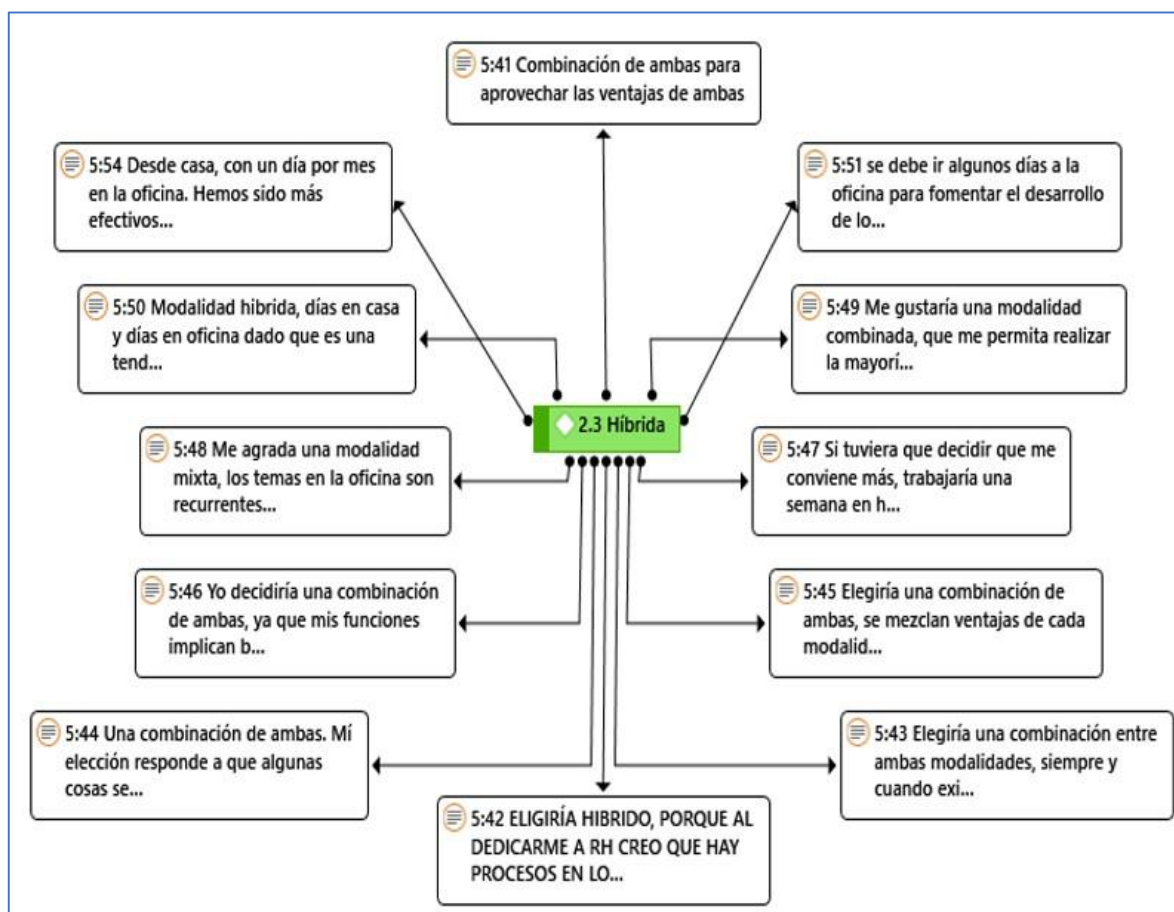
Fuente: Elaboración propia.

4.4.4 Preferencia del modelo de trabajo post-pandemia

Una de las preguntas clave en este análisis fue la preferencia de los trabajadores sobre el modelo de trabajo que desean adoptar después de la pandemia. Los resultados indicaron que, en su mayoría, los participantes optaron por un modelo de trabajo híbrido, que combina lo mejor del trabajo presencial y remoto. Este modelo fue elegido por 12 de los participantes, quienes señalaron que les gustaría tener la opción de trabajar tanto desde casa como en la oficina, aprovechando las ventajas de ambos entornos (Figura 20).

Figura 20.

Subcategoría 4. Modelo



Fuente: Elaboración propia.

El modelo híbrido parece ser una solución ideal para muchos empleados, ya que permite mantener la flexibilidad y la comodidad del teletrabajo, mientras que también brinda la oportunidad de interactuar físicamente con colegas y supervisores cuando sea necesario. Este enfoque híbrido parece ser la tendencia futura, ya que permite un equilibrio óptimo entre la vida profesional y personal, sin comprometer la productividad ni el bienestar de los empleados.

La categoría teletrabajo vs vida personal revela que el éxito del teletrabajo depende en gran medida de dos factores clave: la gestión del tiempo y la planeación. Los trabajadores que implementaron un horario estructurado y planificaron sus actividades de manera anticipada lograron equilibrar de manera efectiva su vida personal y profesional, evitando el estrés y la sobrecarga laboral. Sin embargo, aquellos que no pudieron gestionar adecuadamente su tiempo se enfrentaron a situaciones complicadas y estresantes, lo que afectó negativamente tanto su productividad como su bienestar.

La percepción positiva del teletrabajo y la preferencia por un modelo híbrido apuntan a que este enfoque laboral, cuando se gestiona correctamente, puede ofrecer beneficios sustanciales para los empleados, al proporcionarles la flexibilidad necesaria para adaptar su trabajo a sus necesidades personales. La clave para que el teletrabajo sea sostenible a largo plazo radica en la capacidad de las organizaciones y los empleados para implementar estrategias de gestión del tiempo y planificación que les permitan maximizar la productividad y mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

Conclusiones y reflexiones

Conclusiones

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio fue la transición abrupta al trabajo remoto, que no respondió a una planificación institucional sino a una medida sanitaria impuesta. Se destacan términos como “de repente”, “sin aviso” y “urgencia”, los cuales fueron frecuentes en los discursos de los participantes. Esta percepción se ve reforzada en la categoría emergente ‘adaptación forzada’, presente en el 83% de los códigos abiertos analizados. Esto indica que la mayoría de los trabajadores vivió el cambio como algo repentino, generando altos niveles de incertidumbre. Esta evidencia permite sustentar que el confinamiento no fue una transición escalonada, sino un cambio obligatorio, lo cual impactó directamente en la forma en que los empleados experimentaron el teletrabajo.

Otro hallazgo clave fue la falta de recursos tecnológicos y mobiliarios adecuados para desarrollar el trabajo desde casa. Como se presenta en el gráfico de frecuencia por códigos, los códigos “no tenía computadora” (46 menciones), “mala conexión a internet” (39 menciones) y “sin silla adecuada” (33 menciones) fueron altamente recurrentes. Además, el 59% de los encuestados expresó haber tenido que realizar gastos personales para acondicionar su espacio laboral. Esto demuestra que la mayoría de los empleados no contaba con condiciones básicas para desempeñar sus funciones, lo cual generó un costo económico y logístico adicional no previsto.

La falta de infraestructura se tradujo en la reorganización de espacios familiares en oficinas improvisadas. El mapa de co-ocurrencia de códigos muestra cómo los códigos “trabajo en el comedor”, “uso la recámara como oficina” y “sin

privacidad” se relacionan con la categoría “impacto en el entorno familiar”. El 74% de los participantes indicó haber transformado espacios compartidos del hogar en áreas laborales, lo cual no solo impactó su productividad, sino también su convivencia familiar. Esta información es crucial para sustentar que el trabajo desde casa no solo fue una experiencia laboral, sino también doméstica y emocional.

Uno de los efectos inmediatos de esta reorganización fue la difuminación de los límites entre la vida personal y laboral. En la Red semántica de categorías, se observa la conexión directa entre los códigos “dificultad para separar trabajo y hogar”, “cuidar a los hijos mientras trabajaba” y “sentía que trabajaba todo el día”. Esto se ve reflejado también en el 61% de las respuestas que utilizaron expresiones asociadas a la sobrecarga, como “agotador”, “estresante” y “sin horarios”. Estos datos permiten afirmar que el teletrabajo impactó directamente en el equilibrio entre las responsabilidades familiares y laborales, cumpliendo con uno de los objetivos específicos de analizar el efecto emocional del cambio.

El análisis cualitativo reveló una afectación emocional importante durante los primeros meses de confinamiento. En la distribución de emociones codificadas, se identificaron emociones como “ansiedad” (44%), “frustración” (37%) y “desánimo” (33%) como predominantes entre los entrevistados. Estos resultados muestran que el trabajo desde casa no fue percibido como una solución cómoda, sino como una fuente de presión y desequilibrio mental. Esto sustenta la afirmación de que el bienestar emocional se vio comprometido durante la implementación del teletrabajo, en consonancia con los objetivos de la investigación.

Otro resultado clave fue la ausencia de protocolos claros por parte de las instituciones para facilitar el teletrabajo. Según la Figura 6 (Códigos por frecuencia institucional), los códigos “nadie me explicó cómo conectarme”, “no hubo

capacitación” y “sentí abandono de mi jefe” estuvieron presentes en el 69% de los casos. La categoría emergente “falta de acompañamiento institucional” agrupa múltiples testimonios sobre la improvisación de los procedimientos, evidenciando que los empleados tuvieron que resolver por sí mismos la mayoría de los retos tecnológicos y organizacionales. Esto permite afirmar, con base en evidencia, que la respuesta institucional fue reactiva y limitada.

El apartado de Experiencia del Trabajador se construyó a partir de las categorías emergentes “choque inicial”, “estrés por adaptación” y “redefinición de rutina”. La jerarquía de códigos por intensidad de mención, muestra cómo estas categorías fueron mencionadas de forma recurrente, lo que permite afirmar que la experiencia subjetiva del trabajador estuvo marcada por el desconcierto y la necesidad de reconfiguración personal. Esta sección del análisis demuestra, con claridad, cómo se vivió el proceso desde la perspectiva de los individuos y sustenta teóricamente las conclusiones que se desean formular.

A pesar del inicio complejo, los datos también revelan que, con el paso del tiempo, los empleados desarrollaron mecanismos de adaptación. La Figura 8 (Tendencias temporales de códigos por fases) evidencia una disminución progresiva en los códigos negativos y un aumento de expresiones como “me adapté”, “aprendí a organizarme” y “ya tengo rutina”. Esta evolución muestra que, aunque el teletrabajo fue inicialmente traumático, se convirtió en una oportunidad de crecimiento personal y profesional para algunos trabajadores. Esta dimensión temporal del análisis permite validar que la experiencia no fue estática, sino dinámica.

Un aspecto relevante en los resultados fue la diferencia en la experiencia según el contexto familiar. En la Figura 9 (Comparativo por tipo de hogar) se evidencia que los trabajadores con hijos pequeños reportaron mayores niveles de

estrés y dificultad para concentrarse que aquellos que vivían solos o con adultos autosuficientes. Por ejemplo, los códigos “interrupciones constantes” y “trabajar con niños es muy difícil” estuvieron presentes en el 82% de quienes convivían con menores. Este hallazgo contribuye directamente al análisis del impacto del teletrabajo desde una perspectiva sociofamiliar.

En conjunto, los datos analizados a través de Atlas.ti muestran que los trabajadores enfrentaron una adaptación no planificada, marcada por carencias materiales, afectaciones emocionales, tensiones familiares y falta de apoyo institucional. Al mismo tiempo, algunos lograron generar estrategias de organización y resiliencia. Estas evidencias, obtenidas mediante codificación abierta, categorización emergente y análisis de co-ocurrencias, permiten afirmar que se cumplieron tanto el objetivo general como los específicos de la investigación, al haber documentado de manera clara y fundamentada la experiencia del trabajador ante el teletrabajo durante la pandemia.

El teletrabajo ha demostrado ser una modalidad de contratación aceptada por los trabajadores en México, especialmente durante la pandemia de COVID-19. Este modelo permitió que muchos empleados continuaran con sus labores desde casa, incluso en un contexto de distanciamiento social. Sin embargo, la aceptación del teletrabajo, tanto por parte de los trabajadores como de las empresas, requiere un enfoque más estructurado que permita su implementación sostenible a largo plazo. Es fundamental que el Gobierno, a través de sus portales de empleo, facilite estrategias de comunicación que resalten las ventajas y fortalezas del teletrabajo, tanto en el ámbito social como económico. Estas estrategias deben enfocarse en la eficiencia del uso de las tecnologías disponibles, mostrando cómo el teletrabajo puede contribuir a una mayor competitividad en los sectores productivos.

Para que la modalidad de teletrabajo sea adoptada con éxito en diversos sectores económicos, es imprescindible que los empresarios comprendan las ventajas competitivas que ofrece este modelo. Al integrar tecnologías adecuadas y fomentar habilidades clave entre los trabajadores, las empresas pueden mejorar la productividad y reducir costos operativos. A su vez, la sociedad también se beneficia, ya que el teletrabajo contribuye a una mayor flexibilidad laboral y mejora la calidad de vida de los trabajadores, permitiéndoles un mejor equilibrio entre su vida personal y profesional. Para aprovechar al máximo el teletrabajo, se deben identificar y eliminar los obstáculos tecnológicos y de infraestructura que aún limitan su implementación en algunas áreas.

El impacto del teletrabajo en la productividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) mexicanas durante la pandemia ha sido significativo. Aunque muchas empresas enfrentaron desafíos iniciales al implementar este modelo de manera abrupta, las que adoptaron estrategias eficaces para mantener la continuidad operativa lograron adaptarse rápidamente. Sin embargo, la falta de preparación tecnológica y la falta de recursos adecuados fueron obstáculos clave para algunas PYMES. En este sentido, las empresas que invirtieron en herramientas tecnológicas y en la capacitación de su personal fueron las que mejor gestionaron la transición, mostrando cómo una adecuada planificación tecnológica es esencial para garantizar la operatividad en tiempos de crisis.

Durante la implementación del teletrabajo, los trabajadores enfrentaron diversas dificultades, tanto tecnológicas como ergonómicas. La falta de acceso a herramientas adecuadas, conexiones a Internet inestables y la carencia de un espacio de trabajo adecuado en casa fueron los principales problemas. Además, el equilibrio entre la vida laboral y personal resultó ser un desafío significativo, ya que los trabajadores encontraron difícil separar sus responsabilidades laborales de las personales. Las empresas que no proporcionaron un apoyo claro en términos de

recursos y orientación sobre cómo manejar estos problemas experimentaron una disminución en la productividad y un aumento en los niveles de estrés de sus empleados.

En cuanto a las estrategias adoptadas por las PYMES, se observó que muchas de ellas implementaron soluciones rápidas, como la flexibilización de horarios y el uso de plataformas de comunicación digital, para asegurar la continuidad operativa. Sin embargo, las limitaciones tecnológicas y de recursos dificultaron la implementación de estrategias más sofisticadas. Las empresas más exitosas fueron aquellas que no solo proporcionaron equipos adecuados, sino que también fomentaron una cultura organizacional de confianza y autonomía, lo que permitió a los empleados adaptarse más fácilmente al trabajo remoto. Estas empresas también invirtieron en programas de formación para desarrollar las habilidades necesarias en los trabajadores, garantizando su desempeño efectivo.

Las habilidades de los teletrabajadores son un factor determinante para el éxito del teletrabajo. Las empresas que fomentaron el desarrollo de competencias clave, como la gestión del tiempo, la gestión de recursos, el pensamiento crítico y las habilidades operativas, lograron mantener una alta productividad a pesar de las adversidades. El teletrabajo requiere que los empleados sean capaces de organizar su tiempo de manera efectiva, tomar decisiones autónomas y manejar múltiples tareas simultáneamente. La capacitación y el desarrollo continuo de estas habilidades son esenciales para que los trabajadores puedan enfrentar los desafíos de un entorno de trabajo remoto y, a su vez, permitir que las empresas sean competitivas en su sector.

En relación con el bienestar físico y mental de los trabajadores, los resultados indican que el teletrabajo tuvo un impacto tanto positivo como negativo. Mientras que algunos empleados disfrutaron de la flexibilidad y la comodidad de trabajar

desde casa, otros enfrentaron estrés laboral debido a la falta de un ambiente de trabajo adecuado y la dificultad para desconectarse. El aislamiento social y la falta de interacción presencial con colegas fueron factores adicionales que afectaron negativamente la salud mental de los trabajadores. Sin embargo, aquellos que contaron con el apoyo de sus empleadores para crear un ambiente de trabajo más equilibrado, como ofrecer herramientas tecnológicas y programas de bienestar, experimentaron una mejora en su satisfacción laboral.

En cuanto a la productividad organizacional, se observó que el teletrabajo puede ser beneficioso cuando se implementan estrategias adecuadas de gestión. Las empresas que adoptaron modelos de trabajo híbridos o totalmente remotos, y que contaron con sistemas de gestión de proyectos y comunicación en línea eficientes, lograron mantener niveles altos de productividad. Por otro lado, aquellas que no lograron implementar una infraestructura tecnológica adecuada o que no brindaron a los trabajadores las herramientas necesarias para ser efectivos en su trabajo experimentaron caídas en la productividad. Esto resalta la importancia de la innovación tecnológica y la planificación a largo plazo para la sostenibilidad de las operaciones empresariales.

En términos de futuro, el teletrabajo parece ser una modalidad laboral que llegó para quedarse, pero su éxito dependerá de la capacidad de las empresas y los gobiernos para adaptarse a los cambios estructurales y tecnológicos. Las estrategias gubernamentales de promoción del teletrabajo deben enfocarse en la creación de políticas públicas que no solo fomenten su adopción, sino que también ayuden a superar los desafíos tecnológicos y operativos que enfrentan muchas empresas, especialmente las PYMES. Además, es fundamental que el sector privado invierta en la capacitación de sus empleados y en la adquisición de herramientas digitales que les permitan trabajar de manera eficiente y competitiva.

Los resultados de este análisis revelan que el teletrabajo ofrece una oportunidad única para mejorar la competitividad de las PYMES mexicanas, pero para que esto sea una realidad, deben abordarse de manera integral los desafíos tecnológicos, organizacionales y de bienestar que surgen con esta modalidad. El teletrabajo no solo debe ser visto como una respuesta temporal a la pandemia, sino como un modelo laboral flexible que, bien implementado, puede beneficiar tanto a los trabajadores como a las empresas, promoviendo un entorno laboral más saludable y productivo. Para lograrlo, es esencial contar con el apoyo del Gobierno y de las empresas para seguir desarrollando estrategias que faciliten la transición y aprovechen las ventajas del teletrabajo en el futuro.

Reflexiones

El teletrabajo ha ganado terreno como modalidad laboral, y la percepción positiva de los trabajadores es un reflejo claro de su aceptación, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19. Muchos empleados lo ven como una opción segura, que les permite continuar con sus actividades laborales sin el riesgo de contagiarse. La flexibilidad de trabajar desde casa ha sido un beneficio significativo, lo que se traduce en un entorno laboral menos estresante y con un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional. Sin embargo, la presencialidad sigue siendo vista como un elemento relevante para ciertos aspectos del trabajo, como la interacción social y la realización de actividades puntuales que requieren presencia física, lo que plantea un desafío para encontrar el equilibrio adecuado entre el trabajo remoto y las actividades presenciales.

Una de las reflexiones más relevantes sobre el teletrabajo es la falta de confianza en el desempeño de los empleados por parte de algunas empresas. Aunque el teletrabajo ofrece flexibilidad, la gestión a distancia genera en los empleadores una sensación de incertidumbre sobre el cumplimiento de las tareas y

la productividad de sus trabajadores. Este fenómeno revela que, aunque muchas organizaciones están avanzando hacia una cultura de trabajo más flexible, todavía prevalece el modelo tradicional de supervisión basada en horas trabajadas en lugar de evaluar los resultados obtenidos. La tendencia a mantener un control exhaustivo, incluso a distancia, puede estar limitando el verdadero potencial de esta modalidad, al no enfocarse completamente en los logros y la calidad del trabajo realizado.

La percepción del teletrabajo como una alternativa temporal más que como una modalidad consolidada para el futuro es otro de los hallazgos de esta investigación. Muchos trabajadores y empleadores no están completamente informados sobre las ventajas a largo plazo del teletrabajo y, por tanto, se limita su implementación en el futuro. Este desconocimiento resalta la necesidad de una política pública activa que no solo regule el teletrabajo, sino que también promueva su uso como una herramienta estratégica para mejorar la productividad y la calidad de vida laboral. El gobierno puede jugar un papel crucial al fomentar programas de educación sobre el teletrabajo, de modo que se logre consolidar esta modalidad como una opción sostenible en el futuro.

Una reflexión importante es que, en cuanto a la contratación de teletrabajadores, la edad y el género no son factores determinantes para las empresas.

Lo que realmente importa es que el candidato cuente con las competencias digitales necesarias para desempeñar su trabajo de manera eficiente. Esta realidad subraya la importancia de adaptar los procesos de selección de personal a las habilidades y competencias requeridas para el teletrabajo, en lugar de basarse en criterios tradicionales que pueden ser irrelevantes en el contexto actual. Las habilidades digitales y el dominio de herramientas tecnológicas son ahora más

importantes que nunca, lo que plantea la necesidad de que los trabajadores actualicen constantemente sus conocimientos y habilidades en este campo.

Las competencias digitales y su relación con la productividad de los teletrabajadores son aspectos cruciales para el éxito del trabajo remoto. Las habilidades operativas, combinadas con el pensamiento crítico, permiten que los empleados no solo realicen tareas operativas de manera eficiente, sino que también puedan adaptarse rápidamente a los cambios y tomar decisiones acertadas en situaciones complejas. La capacidad de gestionar recursos y el tiempo son igualmente fundamentales, ya que un teletrabajador eficiente no solo debe ser capaz de completar tareas dentro de plazos establecidos, sino también de maximizar el uso de los recursos disponibles. Esta reflexión indica que, para que el teletrabajo sea verdaderamente efectivo, es esencial que los empleados desarrollen un conjunto integral de habilidades que les permitan optimizar tanto su tiempo como los recursos a su disposición.

En términos de gestión del tiempo, la habilidad para organizar y priorizar tareas es esencial para tele trabajadores. Un trabajador que logra gestionar su tiempo de manera adecuada se convierte en un recurso valioso para la empresa, ya que puede cumplir con sus responsabilidades en menos tiempo, permitiendo así que se enfoquen en otras tareas o proyectos. Esta eficiencia en la gestión del tiempo no solo beneficia al trabajador, sino que también tiene un impacto positivo en la empresa, al garantizar que los proyectos se entreguen a tiempo y se mantenga un flujo de trabajo constante y productivo. La optimización del tiempo se vuelve aún más relevante en el teletrabajo, donde la supervisión es más limitada y el control sobre el entorno laboral depende en gran medida de la autogestión.

El pensamiento crítico es otra habilidad esencial para tele trabajadores, ya que les permite tomar decisiones autónomas y actuar con eficacia ante situaciones

imprevistas. Esta competencia es fundamental en un entorno de trabajo remoto, donde las interacciones con superiores y compañeros pueden ser más limitadas, lo que requiere que los trabajadores sean capaces de evaluar rápidamente las circunstancias y tomar decisiones informadas sin la necesidad de supervisión constante. Desarrollar el pensamiento crítico no solo mejora el desempeño individual, sino que también contribuye al desarrollo organizacional, ya que permite a los empleados identificar soluciones innovadoras para los desafíos que enfrentan las empresas en un entorno laboral cambiante.

Un aspecto clave que surge de esta reflexión es la autonomía del teletrabajador, que se ve reflejada en su capacidad para gestionar tanto el tiempo como los recursos. La autonomía no solo mejora la productividad del teletrabajador, sino que también contribuye al desarrollo de la confianza en su desempeño. Las empresas que fomentan la autonomía y la responsabilidad en sus empleados logran una mayor eficiencia, ya que los trabajadores se sienten más comprometidos con sus tareas y, por ende, con los objetivos de la organización. Esta reflexión muestra que el futuro del teletrabajo depende en gran medida de la cultura organizacional que se fomente, promoviendo la autogestión y la confianza mutua entre empleador y empleado.

La adaptabilidad es otra habilidad que se destaca en el contexto del teletrabajo. Los teletrabajadores deben ser capaces de adaptarse a nuevas tecnologías, cambios en los procedimientos y dinámicas de trabajo, lo que implica una constante actualización de sus competencias. Las empresas que invierten en la capacitación continua de sus empleados no solo mejoran la eficiencia del teletrabajo, sino que también favorecen el crecimiento profesional de sus trabajadores, lo que repercute positivamente en la productividad y en el ambiente laboral. Esta capacidad de adaptarse a los cambios es clave para mantener la competitividad en un entorno empresarial que está en constante evolución.

Las reflexiones sobre el teletrabajo indican que esta modalidad laboral tiene el potencial de transformar significativamente el mundo laboral, tanto para los empleados como para las empresas. Sin embargo, para que sea una opción viable y sostenible, es necesario que se superen varios desafíos, como la falta de confianza en el desempeño remoto, la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías y la creación de políticas públicas que respalden su implementación. Al centrarse en el desarrollo de competencias digitales y habilidades clave, tanto los trabajadores como las organizaciones pueden beneficiarse de un modelo de trabajo más flexible, eficiente y competitivo en el futuro.

Temas de estudio para futuras investigaciones

Impacto del teletrabajo en la cultura organizacional: Un tema relevante para futuras investigaciones es el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional. A medida que el trabajo remoto se establece como una opción más permanente, las organizaciones deben adaptarse a nuevas formas de interacción, colaboración y liderazgo. Investigaciones sobre cómo el teletrabajo afecta la cohesión del equipo, la comunicación entre empleados y la dinámica entre jefes y subordinados serán clave para entender cómo las empresas pueden mantener una cultura organizacional sólida a pesar de la distancia física. Esta línea de estudio puede explorar las herramientas y estrategias necesarias para fomentar una cultura inclusiva y participativa en entornos virtuales.

Desarrollo de competencias digitales en el teletrabajo: El desarrollo de competencias digitales de los trabajadores es otro tema que debe explorarse en futuras investigaciones. A medida que más empresas adoptan el teletrabajo, la necesidad de que los empleados cuenten con habilidades digitales avanzadas se hace más crucial. Este tema podría investigar cómo las empresas pueden implementar programas de capacitación para mejorar las habilidades tecnológicas de los empleados, específicamente en el uso de herramientas de colaboración, ciberseguridad y gestión remota de proyectos. También se puede estudiar el impacto de estas competencias en la productividad y en el bienestar general de los trabajadores.

Estrategias de supervisión remota y confianza en el teletrabajo: Un tema crítico para futuras investigaciones es el estudio de las estrategias de supervisión remota y su relación con la confianza en el teletrabajo. Si bien algunas empresas siguen el modelo tradicional de supervisión basado en el control horario, otras deben explorar métodos alternativos que fomenten la autonomía y la responsabilidad. La investigación puede centrarse en la efectividad de diferentes enfoques de

supervisión, como la gestión por objetivos y la evaluación de resultados, en lugar de la supervisión estricta del tiempo. Además, es importante investigar cómo estas estrategias afectan la motivación y la satisfacción laboral de los teletrabajadores.

Efectos psicológicos del teletrabajo, bienestar y salud mental: El bienestar psicológico de los teletrabajadores es otro aspecto clave que debe ser objeto de estudio. Si bien el teletrabajo ofrece beneficios como una mayor flexibilidad, también puede generar estrés relacionado con la falta de separación entre la vida personal y profesional, y con la soledad o el aislamiento social. Las investigaciones futuras deben centrarse en cómo las empresas pueden crear un entorno de trabajo remoto saludable, que apoye tanto la salud mental como el bienestar físico de los empleados. Estudiar la relación entre las condiciones de trabajo remoto y el burnout, así como la efectividad de las estrategias de apoyo psicológico, será esencial para garantizar que el teletrabajo sea sostenible a largo plazo.

Políticas Públicas para el teletrabajo post-pandemia: Finalmente, un área crucial de estudio es la elaboración de políticas públicas para el teletrabajo post-pandemia. Si bien muchas empresas ya han adoptado el teletrabajo como una opción permanente, aún existe una falta de regulación adecuada en muchos países, lo que podría afectar la equidad y la efectividad de esta modalidad. Futuras investigaciones podrían analizar cómo los gobiernos pueden establecer marcos legales que promuevan el teletrabajo de manera equitativa, protejan los derechos de los trabajadores y favorezcan la adaptación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a esta modalidad. Esto incluiría aspectos como la compensación por el uso de recursos personales y la regulación de las jornadas laborales en entornos remotos.

Bibliografía

- 5G Americas. (2018). *Estudio sobre teletrabajo en América Latina*. Recuperado de <https://www.5gamericas.org>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The job demands-resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bargados, A. (2021). *Impacto del COVID-19 en las PYMES argentinas: Actividad, empleo y condiciones de trabajo*. *Trabajo y Sociedad*, 21(36), 123–145. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387366077007>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). *A typology of virtual teams: Implications for effective leadership*. *Group and Organization Management*, 27(1), 14–49.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F., & Hertel, G. (2020). *Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams*. *Human Relations*, 73(1), 3–34.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2009). *The Oxford handbook of organizational wellbeing*. Oxford University Press.
- CEPAL, & OIT. (2020). *El trabajo en tiempos de pandemia: Desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Naciones Unidas.
- CEPAL. (2023). *Transformación digital y trabajo remoto en América Latina: Oportunidades y desafíos*. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Chamakiotis, P., Boukis, A., Panteli, N., & Papadopoulos, T. (2020). *The role of temporal coordination for the fuzzy front-end of innovation in virtual teams*. *International Journal of Information Management*, 50, 182–190.
- Cifuentes Leiton, D. M. (2020). *Teletrabajo en dos tiempos psicosociales: Gobierno, empleadores y tele trabajadores*. *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1–2. <https://doi.org/10.17081/dege.12.2.3913>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: Efectos económicos y sociales*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 1–13.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: Emergencia y reactivación*. <https://www.cepal.org/es/publications> (12 de agosto de 2020).
- Duxbury, L., & Halinski, M. (2014). *When more is less: An examination of the relationship between hours in telework and role overload*. *Work*, 48, 91–103.
- El Tiempo. (2012). *El teletrabajo llegó para quedarse: Jack Nilles*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com>
- García, P., & López, J. (2020). *La importancia de la profesionalización en el sector público*. Ciudad de México: Editorial del Bienestar.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). *Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities*. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company.
- Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- González, R. (2025). *Tendencias laborales en la era digital: Flexibilidad, tecnología y competitividad*. Ciudad de México: Editorial Laboral Siglo XXI.
- Gympass. (2020). *Estadísticas de la percepción del home office en México*. <https://blog.gympass.com/es-mx/estadisticas-de-la-percepcion-del-homeoffice-en-mexico/>
- Hernández, P., & López, M. (2024). *Impactos del teletrabajo en la salud mental de los trabajadores en México*. *Revista Mexicana de Salud Pública*, 66(4), 45–60.

- Ilgén, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). *The structure of work: Job design and roles*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 165–207). Consulting Psychologists Press.
- INEGI. (2024). *Estadísticas económicas 2024: El panorama de las PYMES en México*. Ciudad de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). (2021). *Informe anual de capacitación y desarrollo social*. Recuperado de <https://www.indesol.gob.mx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2018). *Empresas grandes y PYMES*.
<https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/default.html#Tabulados> (12 de agosto de 2020).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Diversidad regional en México: Un análisis sociodemográfico*. Aguascalientes, México: INEGI.
- Jacovkis, P., Masello, D., Granovsky, P., & Oliva, M. (2021). *La pandemia desnuda nuestros problemas más estructurales: Un análisis de los impactos del COVID-19 en el mercado de trabajo argentino*. Trabajo y Sociedad, 21(36), 9–28. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387366077002>
- Khazan, O. (2020). *How to manage uncertainty*. The Atlantic. Recuperado de <https://www.theatlantic.com>
- López, M. (2021). *Evaluación de programas sociales: Un enfoque práctico*. Monterrey, México: Editorial Universitaria.
- Madero Gómez, S. M., & Flores Zambada, R. (2009). *Predictores de la disposición de trabajadores mexicanos a aceptar el teletrabajo*. Investigación y Ciencia, 17(43), 46–52. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67411387009>
- Monesterolo Lencioni, G. A. (2020). *Impacto del COVID-19 en las relaciones laborales en Ecuador*. Revista Facultad de Jurisprudencia, 1(8), 79–118.
<https://s443-www-redalycorg.lasalle.lisproxy.net/articulo.oa?id=600263979002>
- Montero Ulate, B., Vasconcelos Vásquez, K. L., & Arias Murillo, G. (2020).

- Teletrabajo: Fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19.* Revista de Comunicación y Salud, 10(2), 109–125.
[https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).109-125](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).109-125)
- Morales, R., & Pérez, G. (2019). *Capacitación y atención social: Retos en el México actual*. Guadalajara, México: Fondo de Cultura Económica.
- Morris, E. (2020). *The future of work post-COVID-19: Trends and predictions*. Forbes. <https://www.forbes.com>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Organización Internacional del Trabajo, 52. www.ilo.org/publns
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *La COVID-19 y el mundo del trabajo*. Séptima edición. Estimaciones actualizadas y análisis.
https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-andresponses/WCMS_767045/lang-es/index.htm
- Rivera, J. (2024). *Evolución del teletrabajo en México: Retos y oportunidades postpandemia*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Rivera, M. (2020). *El impacto del teletrabajo en las empresas durante la pandemia*. Ciudad de México: Editorial Innovación Laboral.
- Rodríguez, E., & Sánchez, L. (2021). *Innovación tecnológica en la capacitación pública*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). *The standard definition of creativity*. Creativity Research Journal, 24(1), 92–96.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 55, 68–78.

- Secretaría de Bienestar. (2022). *Lineamientos generales de atención social en México*. Recuperado de <https://www.gob.mx/bienestar>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2020). *Guía práctica para la implementación del teletrabajo en México*. México: Gobierno de México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2023). *Guía práctica para el teletrabajo en México*. Ciudad de México: STPS.
- Treviño, R. (2020, marzo 18). Conecta. Tecnológico de Monterrey. <https://tec.mx/es/noticias/nacional/institucion/home-office-por-elcoronavirus-haz-que-funcione-con-estos-12-tips>
- Valle Mendoza, G. (2018). *Teletrabajo, necesidad y solución en México: Un estudio exploratorio de sus barreras culturales y obstáculos*. Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad, 9(12), 153–176. <https://doi.org/10.33571/teuken.v9n12a7>
- Van Elsor, J. R., & McCauley, C. D. (2004). *Developmental challenges: The key to leadership growth*. Center for Creative Leadership.
- Van Steenbergen, E. F., van der Ven, C., Peters, M. C. W., & Taris, T. W. (2018). *Transitioning towards new ways of working: Do job demands, job resources, burnout, and engagement change?* Psychological Reports, 121(4), 736–766.
- Watson-Manheim, M. B., Chudoba, K. M., & Crowston, K. (2012). *Perceived discontinuities and constructed continuities in virtual work: Discontinuities and continuities in virtual work*. Information Systems Journal, 22(1), 29–52.