

¿El fin del trabajo remoto?: cada vez más empresas vuelven a las oficinas, pero los estudios plantean dudas

24/03/2025



Apenas cinco años atrás, con el inicio de la pandemia, el teletrabajo parecía que llegaba para quedarse, que incluso era el futuro del empleo, pero poco a poco empieza a perder terreno. Empresas que durante el confinamiento promovieron el home office como una solución inevitable, hoy revierten la modalidad y exigen que sus empleados regresen a las oficinas. Amazon y JPMorgan encabezan esta vuelta a la presencialidad, con la idea de fomentar la colaboración entre pares y -¿por qué no?- elevar la productividad.

En Argentina, la decisión de la empresa Big Box de volver a la modalidad presencial plena también generó un sinfín de repercusiones, a favor y en contra. Pero, ¿es realmente más eficiente el trabajo presencial? ¿Son decisiones correctas?

Más aún, ¿estamos ante el fin de la breve era del teletrabajo?

“Al principio, los empleados se sintieron desorientados y estresados, porque nadie sabía cómo trabajar a distancia. Sin embargo, pronto se dieron cuenta de que la mayoría de los trabajos de oficina podían hacerse desde casa, y muchos se enamoraron del teletrabajo” dijo Radostina Purvanova, profesora de Management y Liderazgo Organizacional en Drake University, en diálogo con Infobae.

Sin embargo, esa “luna de miel” con el home office no perduró para todos. Con el tiempo, algunos empleados empezaron a extrañar la interacción en la oficina. Incluso se sintieron aislados y pidieron volver. Otro gran porcentaje, como madres, padres y jóvenes, valoran la flexibilidad que les otorga trabajar desde el hogar. “Muchos se dieron cuenta de que el ritmo prepandemia era perjudicial para su salud mental y física”, destacó Purvanova.

La diversidad de opiniones sobre la modalidad de trabajo es evidente. “Hoy tenemos una mezcla de preferencias: un 25% de empleados prefiere la oficina, un 40% opta por un modelo híbrido y un 35% sigue eligiendo el teletrabajo pleno”, indicó la especialista.

Alejandro Melamed, consultor en recursos humanos y referente en el futuro del trabajo, advierte que el regreso a la presencialidad no fue indiferente para los empleados, que generó tensiones en distintas organizaciones. “Algunas empresas ni siquiera tenían el espacio físico suficiente para recibir a todos sus empleados. En ciertos casos, fue una estrategia encubierta para reducir estructuras: quienes no aceptaban volver quedaban fuera”, señaló.

Para Melamed, la discusión no es solo logística, sino cultural. “Existen dos modelos mentales en juego: el del control, que busca supervisión física, y el de la confianza, basado en la gestión por objetivos sin importar desde dónde se

trabaje”, explicó.

Claro que, tras la salida del confinamiento, no todas las empresas implementaron el teletrabajo de la misma forma. Algunas lo incorporaron como parte de su cultura organizacional, mientras que otras lo adoptaron solo por obligación. “Hoy la clave es evaluar qué modelo genera mejores resultados según cada organización”, sostuvo.

En la competencia por el talento la comodidad que brinda el home office es muy valorada. **María Isabel Labrado Antolín**, profesora de Organización de Empresas en la Universidad Complutense de Madrid, señala que el teletrabajo hoy es un factor clave en la captación. “Hay profesionales dispuestos a resignar salario con tal de mantener la flexibilidad del trabajo remoto”, afirmó.

La posibilidad de teletrabajar está directamente relacionada con la escasez de talento en ciertos sectores. “Donde las empresas tengan mayor dificultad para encontrar profesionales, habrá más presión para que ofrezcan esta flexibilidad”, aseguró.

Entonces, si bien cada vez más compañías apuestan otra vez por la presencialidad, no todas pueden darse el lujo de imponerla sin consecuencias. Si así lo quisieran, en los sectores más competitivos no tendrán más alternativa que ofrecer un fuerte salto salarial o un abanico amplio de beneficios extra.

Mientras la discusión sigue abierta, la presencialidad plena - otrora considerada como parte del pasado- vuelve a instalarse de lleno en el mundo corporativo. Un punto clave para entender el impacto de la vuelta a la oficina es revisar qué dicen los estudios sobre la productividad, qué da mejores resultados, si el trabajo remoto o el presencial.

¿Qué dicen los estudios?

¿Qué modalidad de trabajo es más productiva? La pregunta parece sencilla, pero la respuesta está lejos de serlo. La productividad en la oficina no es tan fácil de medir como en una fábrica, donde se cuentan unidades producidas. Entran en juego factores como la satisfacción del cliente, la calidad de los proyectos, la creatividad y la innovación.

Para Purvanova, la clave está en los matices. La comunicación es más efectiva en persona: se comparten más ideas, más rápido y con mayor fluidez. Como la creatividad depende en gran parte de la comunicación, el entorno presencial podría ser más favorable para la innovación. En cambio, la ejecución de tareas se facilita en entornos remotos, donde hay menos interrupciones. “La evidencia sugiere que el trabajo híbrido podría ser el mejor modelo para la productividad, combinando lo mejor de ambos mundos”, sostuvo.

Uno de los estudios más amplios sobre el tema fue el que se publicó en octubre de 2022 en *PLoS ONE*. Es una revisión de evidencia que muestra que, antes de la pandemia, el 79% de los artículos publicados indicaba que el trabajo desde casa mejoraba la productividad y el rendimiento, mientras que solo un 21% reflejaba efectos mixtos o nulos. Sin embargo, cuando la pandemia forzó el teletrabajo a tiempo completo, el escenario cambió: apenas el 23% de los estudios post-pandemia registró mejoras en la productividad, mientras que el 38% reportó impactos negativos. **¿Conclusión? El teletrabajo es más efectivo cuando es una opción y no una imposición.**

Pedro César Martínez Morán, profesor de Gestión Empresarial en la Universidad Pontificia Comillas de Madrid, destacó que la relación entre teletrabajo y productividad depende de múltiples factores: el sector, la actividad, la cultura empresarial, el liderazgo y la gestión del talento. “Los sectores ligados a tecnología, educación online y servicios

administrativos suelen beneficiarse del teletrabajo, pero no todas las empresas lo implementan de la misma manera”, precisó a **Infobae**.



¿CÓMO IMPACTA EL TRABAJO REMOTO EN LA PRODUCTIVIDAD?



ANTES DE LA PANDEMIA

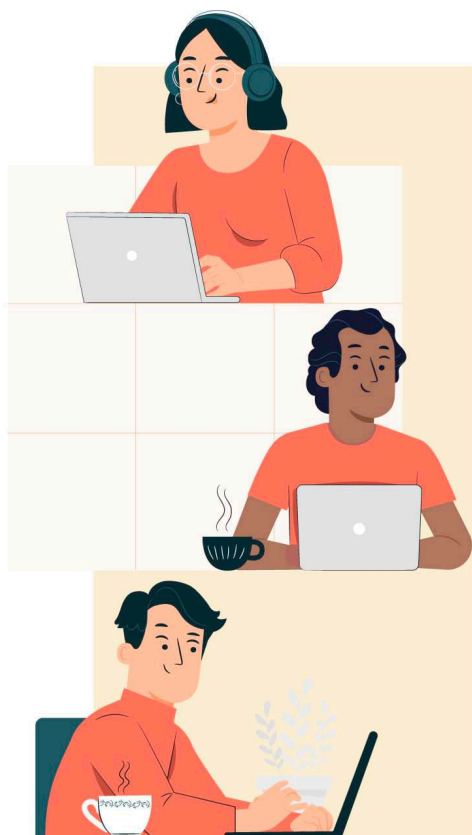
EL 79% DE LOS ESTUDIOS MOSTRABA UN AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD CON EL TELETRABAJO.



DURANTE LA PANDEMIA

LOS RESULTADOS FUERON MÁS MIXTOS Y EN ALGUNOS CASOS NEGATIVOS.

LA CLAVE:
EL TRABAJO REMOTO VOLUNTARIO ES MÁS EFECTIVO QUE EL OBLIGATORIO.



LO QUE DICEN LOS EXPERTOS:

HÍBRIDO = EL MEJOR BALANCE

IDEAR EN PERSONA, EJECUTAR SIN DISTRACCIONES EN CASA.

NO TODO ES IGUAL

IT, FINANZAS Y MARKETING DIGITAL FUNCIONAN BIEN EN REMOTO. **ATENCIÓN AL CLIENTE Y SALUD NECESITAN PRESENCIALIDAD.**

PRODUCTIVIDAD ≠ PRESENCIALIDAD

ESTAR EN LA OFICINA NO SIEMPRE SIGNIFICA **SER MÁS EFICIENTE.**

FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR

UN TELETRABAJO BIEN GESTIONADO PUEDE AUMENTAR **LA PRODUCTIVIDAD HASTA UN 15%.**

Las generaciones más jóvenes, acostumbradas a herramientas digitales, tienden a adaptarse mejor al trabajo remoto, aunque eso no significa que lo prefieran en todos los casos. “La necesidad de socialización y comunicación sigue siendo clave, incluso para quienes se criaron en un entorno digital”, afirmó Martínez Morán.

Un punto a considerar es que los trabajadores remotos suelen reportar mayor satisfacción laboral, lo que puede traducirse en un mejor desempeño. “La desconexión del ruido de la oficina y la flexibilidad horaria contribuyen a una mayor concentración y eficiencia. Algunos estudios incluso han cuantificado mejoras de hasta un 15% en la productividad”, aseguró Labrado Antolín, que aclaró que el impacto del teletrabajo depende en gran medida de las condiciones de flexibilidad que ofrezca la empresa.

En realidad, coexisten tres enfoques distintos de teletrabajo: **home office** (un esquema planificado con infraestructura y liderazgo adecuados), **working from home** (el modelo improvisado que se implementó durante la pandemia) y **working from anywhere** (la posibilidad de trabajar desde cualquier parte del mundo con autonomía total). “La presencialidad no garantiza mayor innovación ni mejor cultura. Algunas personas rinden mejor en equipo, otras en soledad. No hay una única respuesta”, sostuvo Melamed.

En términos de empleos, los estudios muestran que algunos roles son más aptos para el teletrabajo que otros. Las posiciones vinculadas a la gestión de información, como IT, finanzas, marketing digital o periodismo suelen adaptarse bien al trabajo remoto. En cambio, puestos que requieren atención presencial, como salud o retail, lo tienen más difícil. La naturaleza misma de sus funciones les exige la presencia física.

Si algo queda claro es que no hay una solución única. La productividad no depende solo del lugar desde donde se

trabaja, sino de cómo se estructura el trabajo. Con esos matices sobre la mesa, la gran pregunta ahora es: ¿hacia dónde se dirige el futuro del trabajo?

¿Qué modalidad de empleo se impondrá?

El debate sobre el futuro del trabajo ya no gira en torno a si el teletrabajo es viable, sino en cómo diseñar modelos híbridos que combinen flexibilidad y productividad. Según Martínez Morán, la posibilidad de trabajar algunos días desde casa llegó para quedarse, sobre todo en grandes ciudades con problemas de movilidad. “No en versión full time, pero sí al menos algún día a la semana, algunos días al mes. **Se enfatiza mucho en la eficiencia y millones de personas pierden horas en traslados. Eso influye en el desgaste físico y mental**”, sostuvo.

Del otro lado, también existe el riesgo de que el trabajo remoto genere aislamiento y reduzca la capacidad de influencia en el entorno laboral. “El contacto ocular, el relacionarse físicamente trae innumerables ventajas psicológicas, sociales y de desarrollo personal y profesional. Se necesitan liderazgos más carismáticos, más flexibles, más ilusionantes, basados en proyectos y objetivos”, remarcó el especialista.

En la misma línea, Labrado Antolín señaló que los problemas de productividad de las empresas no se resolverán de la noche a la mañana reabriendo las puertas de la oficina. El verdadero desafío radica en formar líderes capaces de dar sentido al trabajo de sus equipos, sin importar desde dónde colaboren. “Se necesita una generación de líderes auténticos e inclusivos”, afirmó.



El futuro del trabajo se encamina hacia modelos híbridos bien diseñados

El avance tecnológico también jugará un papel clave en la transformación del mundo laboral. Al respecto, Purvanova fue tajante: “Apuesto mi reputación científica a que los días del trabajo presencial a tiempo completo, cinco días a la semana, han quedado atrás”. Para la experta, incluso las empresas que exigen presencialidad adoptarán algún grado de flexibilidad.

En los próximos años, la tecnología seguirá erosionando la necesidad de las oficinas físicas. En China, por caso, ya experimentan con gafas de realidad virtual para que los empleados interactúen en entornos digitales. En Estados Unidos, hay empresas que prueban metaversos donde los trabajadores se conectan en tiempo real mediante avatares. **La flexibilidad laboral, al parecer, ya no es una opción, sino una demanda innegociable de los trabajadores.**

Para que las oficinas sean relevantes, deben ofrecer algo más que un simple espacio de trabajo. “¿Por qué ir a la oficina? ¿Qué aporta en términos de productividad, colaboración o desarrollo profesional? Las empresas que logren responder a

estas preguntas podrán definir políticas laborales más efectivas”, planteó Melamed.

Muchos empleados ya consideran el trabajo remoto como un derecho adquirido. Imponer la presencialidad sin razones de peso puede impactar en la atracción y retención de talento, incluso podría llevar a renunciadas masivas. “El futuro del trabajo dependerá de modelos híbridos bien diseñados”, aseguró.

El escenario más probable del futuro del empleo se vislumbra mixto, ni 100% remoto ni totalmente presencial. La clave radica en encontrar modelos flexibles bien diseñados que equilibren autonomía, productividad y bienestar. El gran desafío para las empresas no será solo definir cuántos días se trabaja en la oficina, sino entender que la motivación y la eficiencia no dependen tanto del lugar, sino de cómo lograr liderazgos que mantengan a sus equipos comprometidos.

Fuente: Infobae