

## Modelo de trabajo híbrido en las empresas

C. Liliana Gil Hernández  
Dra. Jannet Rodríguez Ruiz  
Dr. Javier Toledo García

---

**ABSTRACT:** *The hybrid work model has emerged as a flexible alternative that combines remote and on-site work, allowing companies to optimize the productivity and well-being of their employees. This research addresses the labor issue through the hybrid approach, semi-structured interviews were applied, the impact of this modality on internal communication and its adaptation in Mexican companies was analyzed. The findings reveal that hybrid work improves job satisfaction, work-life balance, and efficiency in team management, although it also presents challenges in terms of organizational cohesion and internal communication strategies. It is concluded that companies must develop adaptive policies to ensure the success of the hybrid model, prioritizing effective communication and technological integration.*

**Keywords:** *hybrid work, internal communication, productivity, work flexibility, teleworking.*

**RESUMEN:** *El modelo de trabajo híbrido ha emergido como una alternativa flexible que combina el trabajo remoto y presencial, permitiendo a las empresas optimizar la productividad y el bienestar de sus empleados. Esta investigación aborda el tema laboral a través del enfoque híbrido, se aplicaron entrevistas semiestructuradas, se analizó el impacto de esta modalidad en la comunicación interna y su adaptación en empresas mexicanas. Los hallazgos revelan que el trabajo híbrido mejora la satisfacción laboral, el equilibrio entre la vida personal y profesional, y la eficiencia en la gestión de equipos, aunque también presenta desafíos en términos de cohesión organizacional y estrategias de comunicación interna. Se concluye que las empresas deben desarrollar políticas adaptativas para garantizar el éxito del modelo híbrido, priorizando la comunicación efectiva y la integración tecnológica.*

**PALABRAS CLAVE:** *Trabajo híbrido, teletrabajo, comunicación interna, productividad, flexibilidad laboral.*

---

Date of Submission: 26-03-2025

Date of acceptance: 06-04-2025

---

### I. INTRODUCTION

La pandemia de COVID-19 que comenzó en 2020 cambió drásticamente la dinámica laboral en todo el mundo, impulsando la adopción del trabajo remoto y luego de modelos híbridos que combinan el trabajo presencial y a distancia. Este cambio es especialmente relevante para el mundo empresarial, donde el objetivo es equilibrar la flexibilidad operativa con la eficiencia operativa. El modelo de trabajo híbrido se caracteriza por la capacidad de los empleados de alternar entre el trabajo en la oficina y en casa en función de su rol y las necesidades específicas de la organización.

Este sistema está muy extendido en México, para finales de 2022 el 33% de las empresas del país adoptaron un modelo híbrido, un aumento de 10 puntos porcentuales respecto al año anterior (Hernández, 2022). Sin embargo, la implementación del trabajo híbrido no está exenta de desafíos: las empresas necesitan invertir en tecnología para garantizar la ciberseguridad y el acceso seguro a los datos, y fomentar la colaboración y el sentido de pertenencia entre los empleados (Hernández, 2022).

En el contexto de la comunicación corporativa, los modelos híbridos ofrecen tanto oportunidades como problemas. Por otro lado, puede proporcionar flexibilidad y mejorar la satisfacción laboral. Por otro lado, plantea problemas en la eficiencia de la unidad de equipo y la comunicación interna. El objetivo de este estudio es analizar cómo las empresas pueden optimizar sus estrategias de comunicación para adaptarse de forma efectiva a un entorno de trabajo híbrido y garantizar la productividad de los empleados tomado en cuenta su bienestar laboral.

## II. METHODOLOGY

La estrategia metodológica se basó en la realización de un grupo focal, integrado por seis informantes quienes fueron seleccionados a partir de la aplicación de criterios de inclusión tales como contar con al menos un año de experiencia trabajando en un entorno híbrido, ocupación de puestos relacionados con la comunicación interna o gestión de equipos, pertenecer a empresas mexicanas medianas o grandes. Esta selección tuvo como finalidad asegurar la pertinencia y completitud de la información obtenida.

Como parte del proceso de la investigación, en primer lugar se elaboró una entrevista de tipo semiestructurada, que es un método ampliamente utilizado para obtener información en profundidad sobre las experiencias y opiniones de los participantes Kallio et al. (2016). Lo que permitió al investigador la flexibilidad de explorar nuevas áreas durante la conversación mientras profundiza en temas relacionados. Para ello se establecieron seis preguntas detonadoras consistentes en ¿Crees que el trabajo remoto pueda tener problemas de comunicación eficaz con tu equipo de trabajo?, ¿Cuándo haces home office sientes que eres más productivo?, ¿En la empresa donde laboras tiene alguna regla o política para realizar el trabajo remoto?, ¿Qué días u horarios manejas para combinar este modelo híbrido, ¿Crees que necesitas la interacción de tus compañeros en el mismo espacio para realizar tus actividades?, ¿Cuántas juntas por semana tienes por estos medios; meet, zoom, teams, otros?

Estos cuestionamientos permitieron establecer conocimientos respecto a las variables comunicación interna y bienestar de los empleados que actualmente trabajan en el modelo híbrido y quienes participaron en esta investigación.

En segundo lugar se procedió a realizar el grupo focal de manera virtual mediante una plataforma de videoconferencia y con una duración promedio de 60 minutos. La sesión fue video grabada con el consentimiento previo de los participantes y transcritas para su análisis. Los datos cualitativos se analizaron utilizando una metodología temática que identifica, analiza y reporta patrones y temas dentro de los datos (Braun y Clarke, 2006). Este enfoque permite organizar y describir a detalle el conjunto de datos, facilitando la interpretación de aspectos clave relevantes para el tema de investigación.

## III. DISCUSSION

El modelo de trabajo híbrido ha emergido como una solución predominante en el entorno empresarial contemporáneo, ofreciendo una combinación de trabajo presencial y remoto que busca equilibrar la flexibilidad laboral con la eficiencia operativa. Sin embargo, su implementación presenta tanto oportunidades como desafíos que deben considerarse cuidadosamente.

La flexibilidad laboral es uno de los aspectos valorados por los trabajadores de cualquier sector, principalmente para optar la conciliación laboral y familiar (Randstad, 2024, párr. 5). Existe 4 tipos de trabajos flexibles.

*Flexibilidad salarial:* Es una modalidad de trabajo "freelance" donde no hay contrato directo con la compañía y la remuneración puede variar según las actividades.

*Flexibilidad en el espacio de trabajo:* El trabajador decide donde quiere realizar sus actividades laborales, ya sea en su casa, cafetería o espacios comunes de la compañía.

*Flexibilidad funcional:* Este tipo de flexibilidad no tiene que ver con un puesto en específico sino más bien sobre las actividades que pueda realizar cada persona para cumplir con el objetivo marcado por su jefe inmediato.

*Flexibilidad de plantilla:* Permite decidir el número de empleados que requiere para ciertos proyectos y ajustarse sus gastos proyectados en cierto tiempo para la compañía.

Lo que conlleva a la respuesta de los entrevistados, ya que ellos comentan que no hay una política establecida o mostrada por parte de la empresa de como se rige su trabajo a distancia pero si hay ciertas instrucciones por parte de su jefe inmediato donde establece ciertos acuerdos para poder realizar sus actividades.

Mientras que 3 empleados tiene la opción de elegir que días quiere trabajar la modalidad de home office, dos tiene un turno combinado de ir a la oficina por las mañanas, salir a comer y terminar la jornada en casa. Mientras que 1 entrevistado tiene la libertad para decidir si ir a la oficina en la semana o no, siempre y cuando cumpla con sus funciones del puesto.

Los 6 entrevistados habla que independientemente que tipo trabajo híbrido tenga todos se tiene que contactar con el equipo de trabajo de dos a tres veces por semana ya sea por meet, zoom o teams.

#### Productividad

Los empleadores quieren saber que su personal es tan productivo en un entorno de trabajo híbrido como lo sería en una configuración de oficina (TrackingTime, 2024, párr.4). Por lo que se plantea cinco métricas de medición de la productividad en el modelo híbrido.

*Los comentarios de todo lados:* Los líderes de equipo deben mantener abiertas las líneas de comunicación con todos los empleados para poder retroalimentar a su equipo de trabajo y no perder la visión del trabajo.

*Gestión orientada a objetivos:* Para realizar un seguimiento de esta métrica, las empresas deben tener objetivos SMART organizacionales y departamentales.

*La proporción de trabajo planificado para completar:* Los gerentes deben apuntar a capacitar a sus equipos para que se desempeñen a un nivel óptimo mediante el uso de plataformas diseñadas para satisfacer las necesidades de los miembros del equipo.

*Gestión del tiempo en productividad:* La productividad de la gestión del tiempo implica evaluar lo que las personas hacen con su tiempo. Esta medición puede hacerse semanal, quincenal o mensual.

*El beneficio como medida de la productividad:* La métrica que mide la productividad de los ingresos generados por las diversas tareas de la empresa.

La adopción de un esquema híbrido ha cambiado la dinámica de la comunicación interna dentro de una organización. Por un lado, la flexibilidad inherente al modelo híbrido permite a los empleados equilibrar el trabajo y las responsabilidades personales, aumentando así la satisfacción laboral y la retención del talento. Por otro lado, los equipos dispersos geográficamente pueden obstaculizar la comunicación interna y la cohesión grupal.

#### Comunicación interna

La comunicación interna se debe trabajar en conjunto con recursos humanos, pero desde una dirección de comunicación que dirija tanto la comunicación interna como externa (Martínez, 2005). En un conjunto de procesos, herramientas y dinámicas que facilitan el flujo de información dentro de una organización.

Su propósito es garantizar que los empleados estén alineados con los objetivos, valores y estrategias de la empresa, promoviendo la colaboración, la motivación y un ambiente de trabajo eficiente. Puede darse a través de diferentes canales, como reuniones, correos electrónicos, intranets, boletines, mensajería instantánea, entre otros. Una comunicación interna efectiva mejora la productividad, fortalece la cultura organizacional y fomenta un clima laboral positivo.

Para cambiar a un modelo híbrido, las empresas necesitan redefinir las estrategias operativas y culturales. Es fundamental establecer una política clara que integre al equipo presencial y al equipo remoto, y garantizar que todos los empleados estén alineados con el mismo objetivo y métricas de desempeño. El trabajo híbrido requiere repensar las estrategias para garantizar que todo el equipo (presencial y remoto) esté completamente integrado y siga los mismos KPI y políticas (Cluster Industrial, 2022).

El informe de (SAP, 2023) destaca que un modelo de trabajo híbrido combina el trabajo remoto con el trabajo presencial en la oficina y destaca la importancia de una implementación cuidadosa para superar los desafíos asociados al mismo.

A diferencia de los modelos de trabajo tradicionales que se basan en la presencialidad total, los modelos híbridos ofrecen flexibilidad, lo que genera una mayor satisfacción y productividad de los empleados. Sin embargo, esta flexibilidad también puede generar desafíos en términos de gestión y comunicación.

Uno de los aspectos más difíciles del modelo de trabajo híbrido es la comunicación clara. (Mathey, 2023, párr.7)

Beneficios del Trabajo a Distancia:

*Mayor Flexibilidad:* Los empleados pueden gestionar mejor su tiempo, lo que les permite equilibrar sus responsabilidades laborales con su vida personal. Esto es particularmente útil para quienes tienen familias o compromisos adicionales.

*Aumento de la Productividad:* Contrario a lo que algunos podrían pensar, numerosos estudios han demostrado que el trabajo remoto puede aumentar la productividad, ya que los empleados evitan distracciones de la oficina, reuniones innecesarias y largos traslados.

*Reducción de Costos:* Las empresas pueden ahorrar en alquiler de oficinas, servicios públicos y otros gastos operativos. Del mismo modo, los empleados reducen costos en transporte, alimentación fuera de casa y vestimenta formal.

*Acceso a Talento Global:* Las organizaciones ya no están limitadas a contratar talento en su ubicación geográfica. Pueden encontrar los mejores profesionales sin importar en qué parte del mundo se encuentren.

*Menor Impacto Ambiental:* La reducción de los desplazamientos diarios disminuye la huella de carbono, lo que contribuye a la sostenibilidad ambiental.

Desafíos del Trabajo Remoto:

*Falta de Interacción Social:* El aislamiento puede afectar la moral y la creatividad de los empleados, haciendo necesario implementar estrategias de comunicación efectiva y espacios virtuales de socialización.

*Dificultades para Desconectar del Trabajo:* Trabajar desde casa puede hacer que los límites entre la vida laboral y personal se vuelvan difusos, generando estrés y agotamiento si no se gestiona bien el tiempo.

*Seguridad y Protección de Datos:* Las empresas deben garantizar que sus empleados utilicen redes seguras y herramientas adecuadas para proteger la información confidencial.

*Desigualdad de Recursos:* No todos los trabajadores tienen acceso a un espacio de trabajo adecuado en casa o a una conexión a internet de calidad, lo que puede afectar su desempeño.

A pesar de los desafíos, los empleados claramente prefieren un modelo híbrido: según un informe (Adlatina, 2024), el 84% de los trabajadores mexicanos prefieren un esquema de trabajo híbrido, lo que significa una combinación de trabajo remoto y presencial. Esta tendencia resalta la importancia de que las empresas adapten continuamente sus políticas para cumplir con las expectativas de los empleados, y los resultados muestran que los modelos de trabajo híbridos pueden traer beneficios significativos en términos de bienestar y productividad en el trabajo.

Sin embargo, para maximizarlas, es crucial que las empresas asuman de forma proactiva los retos relacionados con la comunicación interna y la cohesión de los equipos, la implementación de estrategias y herramientas que faciliten la colaboración efectiva en entornos híbridos.

Ahora bien, ya sabemos los desafíos que conlleva la comunicación interna dentro de las empresas para esta modalidad híbrida. También es importante mencionar las normas que debe cumplir las compañías para tener estos empleados en teletrabajo y que tenga los mismos beneficios que el compañero que está en la oficina toda su jornada laboral. En México entro en vigor una ley que se estableció en el 2021, pero en el 2024 se actualizó para mejorar las condiciones de trabajo de los mexicanos.

Ley federal de teletrabajo

En junio del 2023 hubo modificaciones en la norma de la ley federal del trabajo donde se actualizó las condiciones de trabajo de los mexicanos en modalidad de teletrabajo.

Esta norma aplica a todos los centros de trabajo que cuente con personas que trabajen más de 40% de su tiempo en un domicilio distinto al centro de trabajo (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STP], 2023, párr. 5).

- Pago proporcional de los servicios de internet, luz y equipo de cómputo.
- Proveer sillas ergonómicas para su desempeño laboral.
- Derecho a la desconexión, cumplir con los horarios establecidos para el teletrabajo.
- Se reconoce que los trabajadores con esta modalidad tiene los mismos derechos que el trabajador presencial.

- Establece la obligación de las empresas de mantener y difundir políticas a los trabajadores con esta modalidad.
- Se respeta el tener una pausa para la extracción de leche para las mamás que retorne de su incapacidad por maternidad.

Conforme a las entrevistas realizadas podemos ver que aunque las leyes se actualizaron para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados aún existe empresas que no cumplen con los requerimientos. Algunas solo apoyan con equipos de cómputo y teléfonos con internet ilimitado para realizar sus actividades desde su casa.

#### Bienestar en el trabajo

Tener empleados con una buena salud holística tiene implicaciones que van más allá del desempeño empresarial a corto plazo Brasseley et al. (2023). El bienestar de los empleados en las empresas es un factor que en la actualidad es preocupante como la jornada laboral.

La mayoría de las generaciones se han adaptado a que todas las situaciones de oficina como vida personal las podamos resolver de manera virtual ya sea por llamadas o páginas corporativas, lo cual algunas empresas han empezado a implementar acciones a distancia donde el personal puede acudir a ciertos servicios (financiero, psicológico o salud preventiva) en los horarios que más se acomode, ya que cuenta con servicio de 24 hrs.

### **IV. FINDINGS**

El estudio se enfocó en analizar la implementación de un modelo de trabajo híbrido en las empresas mexicanas, con énfasis en la comunicación interna y su impacto en el bienestar de los empleados. Las entrevistas semiestructuradas y una revisión de la literatura reciente arrojaron los siguientes resultados.

Con relación a la variable bienestar en el trabajo, la mayoría de los participantes reportaron un aumento en su bienestar general después de adoptar un modelo híbrido. Además atribuyeron esta mejora a la flexibilidad para equilibrar el trabajo en casa y las responsabilidades personales. Coincidieron también en señalar positivamente que al realizar la actividad laboral desde el hogar les benefició en la disminución en la inversión de gastos de gasolina, mantenimiento de sus vehículos y el transporte colectivo, compra de alimentos como desayunos o comidas.

Con respecto al impacto en la productividad y calidad del trabajo los datos recopilados sugieren que el trabajo híbrido resulta eficiente, ya que al realizarlo desde la casa les permite organizarse para el cumplimiento de las actividades tanto de la empresa como las del hogar, evitando tiempo de descanso innecesario o distracciones al interactuar con otros compañeros del área de trabajo. Destacaron que la autonomía y flexibilidad inherentes al modelo híbrido les permite administrar su tiempo de manera más eficaz, lo que los hace más productivos en el trabajo.

Con relación a los problemas de comunicación interna los sujetos en cuestión acotaron que a pesar de los beneficios mencionados, sí se presentan problemas de comunicación interna debido a la dispersión geográfica de los equipos de trabajo y la falta de interacción cara a cara que dificultan la transmisión efectiva de información y la construcción de la cohesión del equipo.

Con relación al cumplimiento de la LFT todos coincidieron en señalar que a su ingreso a la empresa para realizar el trabajo en forma híbrida no firmaron ninguna política interna donde se les diera a conocer sus derechos como empleados en esa modalidad, simplemente se fueron adaptando a las necesidades de sus áreas y los acuerdos que se tomaron conforme pasaron los años.

### **V. CONCLUSION**

La modalidad del trabajo a distancia llegó para quedarse para todas las empresas que quiera esta modalidad, sin embargo entendemos por los comentarios de los encuestados que aún no se cuenta con todas las bases para llevar a cabo como lo exige la ley. Esto podría cambiar a corto o mediano plazo conforme el gobierno vaya alineando a las empresas para cumplir con esta norma al cien por ciento.

La investigación se enfoca en dar a conocer los beneficios de la modalidad híbrida donde no solo se trata de la flexibilidad en los horarios de los empleados como beneficio, también reflejamos la importancia de

comunicación interna en todas las modalidades para que el trabajador se sienta parte de la empresa y que sus beneficios como trabajador se siga llevando a cabo a distancia ya sea por los diferentes medios de comunicación.

Esto ayuda el sentido de pertenencia del empleado, viendo estos factores como un plus adicional a las otras empresas y pueda replantearse antes de decidir ver otras opciones de empleo, bajando el indicador la rotación de las organizaciones y tener más estabilidad emocional dentro de las organizaciones.

Con respecto al marco legal se pudo constatar que las empresas incumplen en las prestaciones que deben de otorgar al trabajador para la realización del trabajo híbrido, predomina el desconocimiento sobre los beneficios a los que tienen derecho, por lo que es necesario la realización de estrategias comunicativas para dar a conocer los derechos de los trabajadores en esta modalidad.

## REFERENCES

- [1]. Hernández, N. (2022, April 17). Esquema híbrido, un plan de trabajo para el 33% de las empresas en México. EL CEO. <https://elceo.com/negocios/esquema-hibrido-un-plan-de-trabajo-para-el-33-de-las-empresas-en-mexico/>
- [2]. Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965.
- [3]. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- [4]. El reto de la flexibilidad laboral. (2024, May 23). Randstad. <https://www.randstad.es/contenidos360/cultura-empresarial/el-reto-de-la-flexibilidad-laboral/>
- [5]. TrackingTime. (2024, April 18). Productividad del Trabajo Híbrido: 5 Métricas que Debes Seguir. TrackingTime. <https://trackingtime.es/productividad/productividad-del-trabajo-hibrido-5-metricas-que-debes-seguir.html>
- [6]. Almansa-Martínez, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Análisi: quaderns de comunicació i cultura*, 32, 117-132.
- [7]. Cluster. (2022, August 18). Estrategias para implementar de forma exitosa un modelo de trabajo híbrido. Cluster Industrial. <https://clusterindustrial.com.mx/estrategias-para-implementar-de-forma-exitosa-un-modelo-de-trabajo-hibrido/>
- [8]. (N.d.). Sap.com. Retrieved February 26, 2025, from <https://www.sap.com/latinamerica/products/hcm/what-is-a-hybrid-workplace-model.html>
- [9]. Mathey, C. (2024, September 19). Modelo de trabajo híbrido: por qué la flexibilidad es el futuro del trabajo. Comeen.com; Comeen. <https://comeen.com/es/blog/hybrid-work-model-why-flexibility-is-the-future-of-work>
- [10]. Adlatina, M. by. (n.d.). 84% de los trabajadores de México quiere un trabajo híbrido. Marketers by Adlatina. Retrieved February 27, 2025, from [https://www.marketersbyadlatina.com/articulo/11775\\_84-de-los-trabajadores-de-mexico-quiere-un-trabajo-hibrido](https://www.marketersbyadlatina.com/articulo/11775_84-de-los-trabajadores-de-mexico-quiere-un-trabajo-hibrido).
- [11]. del Trabajo y Previsión Social, S. (n.d.). Se publica en el Diario Oficial de la Federación la NOM-037-STPS-2023, Teletrabajo – Condiciones de seguridad y salud en el trabajo. Gob.Mx. Retrieved February 26, 2025, from <https://www.gob.mx/stps/prensa/se-publica-en-el-diario-oficial-de-la-federacion-la-nom-037-stps-2023-teletrabajo-condiciones-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>
- [12]. Brassey, J., Herbig, B., Jeffery, B., & Ungerman, D. (2023, noviembre 28). Replantear la salud de los empleados: Más allá del agotamiento, hacia una salud holística. Mckinsey.com; McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/replantear-la-salud-de-los-empleados-mas-alla-del-agotamiento-hacia-una-salud-holistica/es>