

Deloitte.

Entre el hogar y la oficina:
**¿Cómo prosperan las
organizaciones en un mundo
sin fronteras?**

Point of View | Capital Humano Deloitte S-LATAM

Contenidos



Introducción: La (re)evolución del trabajo remoto

¿Cuáles son los retos y oportunidades que enfrentan las organizaciones hoy en entornos de trabajo flexibles y diversos?



Agilidad y estabilidad dos caras de la misma moneda para prosperar en entornos de trabajo flexibles

¿Cómo lograr un equilibrio entre resultados y flexibilidad?



La incertidumbre de la productividad

¿Cómo redefinimos la productividad en entornos de trabajo flexibles?



¿Conexión o desconexión?

El impacto en el compromiso y la cultura

¿Cómo pueden las organizaciones encontrar el balance adecuado?



Un camino hacia la transformación

¿Por dónde pueden comenzar las organizaciones y líderes a definir su estrategia de entornos de trabajo flexibles?



INTRODUCCIÓN

La (re)evolución del trabajo remoto

¿Cuáles son los retos y oportunidades que enfrentan las organizaciones hoy en entornos de trabajo flexibles y diversos?

En un mundo donde la tecnología y la conectividad son fundamentales, no es de extrañar que el concepto del trabajo haya evolucionado más allá de las cuatro paredes de una oficina tradicional. Lo que en su momento comenzó como una respuesta inmediata a una crisis, hoy en día, no sólo se ha consolidado como una práctica estándar en muchas organizaciones, sino que también se convierte en parte fundamental de la propuesta de valor para los colaboradores.

El retorno a la presencialidad ha sido un tema candente en el último tiempo, una preocupación sostenida de ejecutivos y líderes de las organizaciones, como un intento de recuperar una cultura que promueva el compromiso, sentido de pertenencia y la consolidación de los equipos de forma de generar cambios positivos y ágiles en los resultados y prosperar como organización a largo plazo.

Pero a cinco años de la pandemia, se puede identificar que ya no existe una única solución que se ajuste a todos cuando se refiere a modelos de trabajo híbrido. Frente a ello las organizaciones deberán analizar los diferentes esquemas y modelos de trabajo, tales como remoto, híbrido o presencial¹, que impulsen tanto sus resultados de negocio, como la satisfacción de sus colaboradores a partir de la promoción de un entorno de bienestar y motivación que les permita desplegar su máximo potencial.¹

¿Evolución o revolución del trabajo?
¿Qué está sucediendo en el contexto global en relación con el trabajo remoto?

50% de la fuerza laboral global está considerando dejar sus trabajos²

55% de los colaboradores ha cambiado o es probable que cambie su modalidad de empleo³

75% de los colaboradores conservaría su trabajo si su empleador le ofreciera modelos más flexibles⁴

1 de cada 10 de las ofertas de trabajo publicadas son **REMOTAS**⁵

55% de **TODOS** los aplicantes apuntan a las opciones remotas⁵

70% de las organizaciones **no pueden acceder al talento** que el negocio requiere³

40% de las organizaciones menciona que la brecha de talento **ha empeorado significativamente**⁶

90% de los Millenials y Gen Z consideran que el **sentido de pertenencia** es uno de los aspectos más importantes para la **satisfacción laboral y bienestar**⁷



INTRODUCCIÓN

En un entorno caracterizado por **transformaciones constantes, incertidumbres crecientes y una inestabilidad latente**, ¿Cuáles son los principales desafíos y tensiones que navegan hoy las organizaciones?

1. Agilidad y estabilidad dos caras de la misma moneda para prosperar en entornos de trabajo flexibles: en un entorno laboral en constante evolución, las organizaciones enfrentan el desafío de equilibrar la agilidad, marcada por el ritmo del contexto y mercado global, y la estabilidad, demandada por los colaboradores. Las estructuras tradicionales y estáticas, como las descripciones de puestos rígidas y las trayectorias profesionales lineales, hace ya un tiempo están bajo el análisis y evaluación de las organizaciones; esta forma organizativa no se adapta a las necesidades del hoy. En este contexto, surge el concepto de "estagilidad", que busca integrar estrategias y formas de trabajo que potencien y expandan la agilidad y flexibilidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios constantes del mercado, a la vez que se mantiene la estabilidad y seguridad necesaria para los colaboradores.
2. La incertidumbre de la productividad: con el aumento de las modalidades de trabajo híbridas, las organizaciones están lidiando con la incertidumbre sobre cómo estas nuevas formas de trabajo impactan en los resultados y productividad de las personas y equipos. La falta de una definición clara de productividad en estos contextos puede dificultar la medición y el aseguramiento del rendimiento, lo que lleva a las organizaciones a buscar nuevas métricas y enfoques para evaluar la productividad de manera efectiva.
3. ¿Conexión o desconexión? El impacto en el compromiso y la cultura: mantener el compromiso y la conexión de los colaboradores con su trabajo es un desafío creciente, especialmente en un entorno donde la interacción presencial de los equipos es limitada. Las organizaciones deben desarrollar estrategias innovadoras para fomentar una cultura de compromiso, asegurando que los colaboradores se sientan valorados y conectados con los objetivos de la organización, incluso a distancia.

Pero ¿cómo hacen las organizaciones y líderes para lograr el equilibrio entre diseñar modalidades de trabajo flexibles, que respondan a las necesidades y expectativas de sus equipos sin descuidar los resultados del negocio y el impacto cultural asociado?

En los siguientes capítulos se profundiza en cada uno de esos desafíos organizacionales.



1. Agilidad y estabilidad dos caras de la misma moneda para prosperar en entornos de trabajo flexibles

¿Cómo lograr un equilibrio entre resultados y flexibilidad?

A medida que la naturaleza del trabajo cambia, gran parte del terreno de la estabilidad se ve erosionado. Las anclas tradicionales que durante mucho tiempo han proporcionado seguridad y estabilidad tanto a las organizaciones como a los colaboradores (como, por ejemplo: descripciones de puestos de trabajo estáticas, equipos definidos, modelos lineales de trayectoria profesional interna y modelos de empleo), están siendo desafiadas.

Las Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte 2025 plantean un escenario organizacional donde la *agilidad* y la *estabilidad* no son conceptos opuestos, sino complementarios, introduciendo el concepto de "*estabilidad*".

Para que las organizaciones logren este equilibrio, será fundamental su capacidad para establecer formas efectivas de anclar el trabajo, la estructura organizativa y el compromiso de los colaboradores. El desarrollo de estos nuevos anclajes implicará diseñar un plan de acción claramente definido, ofreciendo experiencias que otorguen sentido de identidad a las personas a la vez que se fomenta un nuevo modelo mental sobre el funcionamiento del trabajo.⁹

De esta manera, se ponen en juego las anclas tradicionales que sostenían el trabajo, y aparecen nuevas anclas que trascienden a instalaciones de una oficina o comodidades del hogar, transformando el concepto de lugar de trabajo y habilitando nuevos espacios y ecosistemas para agregar valor desde la creatividad, la conexión y colaboración con otros.

¿Cómo ensambla lo "híbrido" en este nuevo paradigma que busca mantener el equilibrio de la "*estabilidad*"?

Pero ¿qué es "*estabilidad*"?

Este concepto hace referencia al equilibrio entre la **estabilidad laboral que desean y buscan las personas** y la **agilidad y flexibilidad** en los cambios que exigen a las **organizaciones y líderes** a moverse rápidamente.⁸

Si bien el trabajo remoto surge como respuesta a una necesidad momentánea, actualmente busca ofrecer a los colaboradores la flexibilidad de cambiar y ajustar el lugar físico de trabajo acorde a sus preferencias y necesidades, por lo general, mediante esquemas de trabajo híbrido (combinación de jornadas remotas y presenciales). Pero la **flexibilidad que hoy exigen los colaboradores** trasciende lo físico sobre el lugar de trabajo; se enfoca en un **cambio de mentalidad** por parte de líderes y organizaciones que consiste en brindar la oportunidad de tomar decisiones sobre cuándo, dónde y durante cuánto tiempo se dedican a tareas relacionadas con el trabajo.¹⁰ Este modelo, que promueve la potestad y autonomía de las personas sobre las decisiones de cómo gestionar el trabajo, no funciona para todos los tipos de empresas e industrias y ha presentado algunas tensiones y desafíos en indicadores de talento y productividad, generando **muchas preguntas y pocas respuestas** sobre cómo gestionar el trabajo no sólo remoto sino de manera integral. Surge así la necesidad de **redefinir el trabajo y los modelos de trabajo de forma personalizada y en conexión con las necesidades de los colaboradores y el valor que aporta cada uno al propósito organizacional**.

Lo que es claro es que la **flexibilidad en los modelos de trabajo es necesaria** ya que permite a los equipos gestionar un buen balance vida-trabajo, ayudando a responder de manera eficiente y ágil, al tiempo que se mantiene una estructura de trabajo que garantiza la estabilidad y continuidad del negocio.



2. La incertidumbre de la productividad

¿Cómo redefinimos la productividad en entornos de trabajo flexibles?

En la actualidad el “cambio de contexto”: el *multitasking* y la acción de cambiar continuamente entre dos tareas no relacionadas, es parte del ADN de los colaboradores. Se presenta como un común denominador que la jornada laboral se resuma en: abrir y cerrar aplicaciones, entrar y salir de reuniones, y gestionar varias conversaciones en paralelo. Este cambio de contexto busca aumentar la productividad de los equipos, pero las investigaciones muestran que tiene impactos no deseados en las personas: genera estrés, agotamiento y falta de concentración. ¿Cómo luce este escenario cuando hablamos de trabajo híbrido?: Algunos estudios demuestran que, en el contexto actual, la necesidad de “cambiar de contexto” aumentó.⁸

Más allá de la capacidad de optimización del tiempo de los colaboradores, en promedio, una persona tarda alrededor de 23 minutos en recuperar la concentración después de una distracción. Como consecuencia, las organizaciones que exigen un “cambio de contexto” frecuente experimentan una pérdida del 40% en la productividad de sus equipos. Por lo tanto, cuando las organizaciones implementan modelos de trabajo híbrido, es un imperativo alinear con claridad el concepto de productividad, el cual en sí es complejo.¹¹

A lo largo del tiempo se ha demostrado que, en épocas de incertidumbre, las organizaciones tienden a reforzar más los controles centrándose en los resultados como único indicador de productividad. Sin embargo, en un contexto que se encuentra demandado de cambios y disruptores, enfocarse únicamente en resultados deja de ser una medida predecible y suficiente, ya que las métricas o indicadores de éxito del pasado no necesariamente son un reflejo de las necesidades del futuro.¹²

Entonces, ¿cómo se puede definir el concepto de productividad?

*Hoy en día, no alcanza con definir a la productividad como la tasa de producción por unidad. En su lugar, es necesario entender a la productividad como la creación de valor con los mismos recursos. Esto no solo intenta hacer que las personas y las máquinas sean más eficientes, implica definir el valor que se espera que las personas puedan crear.*¹³

Los líderes visionarios reconocen que las estrategias tradicionales de productividad en un entorno laboral físico no se trasladan automáticamente al dinámico ámbito de trabajo remoto. Se vuelve necesario que los líderes organizacionales redefinan el éxito y lo comuniquen de manera efectiva a sus equipos, adaptándose a las nuevas realidades del trabajo contemporáneo.

Esto implica adoptar una perspectiva humanizada de la productividad, donde se valoren tanto los resultados como el bienestar y la conexión humana. Al hacerlo, los líderes no solo impulsan el rendimiento, sino que también cultivan un entorno inclusivo y motivador que refleja los valores y objetivos de la organización en este nuevo paradigma.



¿Cómo se traduce en la práctica una perspectiva humanizada de la productividad?

Es necesario **generar acuerdos claros en los equipos de trabajo sobre cómo, cuándo y dónde se dará la colaboración con otros**. Para ello se tendrá que definir y clasificar los tipos de actividades que se llevan adelante en el trabajo, **identificando momentos de conexión presencial que potencien el sentido de pertenencia en una cultura de trabajo que promueve el bienestar**, así como el equilibrio vida-trabajo, impulsando el éxito de la organización desde una perspectiva integral.¹⁴

Cuando los líderes logran **centrarse en la calidad de los resultados** en lugar de en el tiempo de presencia en las oficinas; se incorpora una creciente flexibilidad que ayuda a **impulsar y fomentar las conexiones auténticas y la colaboración para responder de manera creativa e innovadora** a la vez que se mantiene una estructura de trabajo clara y alineada.

El trabajo se despliega de manera efectiva un modelo híbrido que conecte y genere sinergias para cerrar la brecha entre la productividad y las preferencias de los colaboradores, al **centrarse en el valor que agrega la fuerza laboral**.¹⁵



3. ¿Conexión o desconexión? El impacto en el compromiso y la cultura

¿Cómo pueden las organizaciones encontrar el balance adecuado?

La conexión entre las personas y el compromiso con el trabajo puede verse afectado por la actividad remota o parcialmente presencial. Sin el contacto diario con otros, es probable que los líderes y sus equipos sientan desconexión, al punto de sentir al líder ausente o que interviene únicamente cuando se presentan problemas o situaciones complejas.¹⁶

Las modalidades híbridas y remotas han llegado para cambiar las ideas sobre el compromiso de los colaboradores, y su impacto ha sido de gran alcance. De acuerdo a la encuesta Fortune/Deloitte CEO Survey, más de la mitad de los participantes afirman que mientras más instalado está el trabajo híbrido y remoto, más probable es que el compromiso y el bienestar de sus equipos se vea impactado negativamente (aislamiento, soledad, desconexión del equipo, entre otros sentimientos prevalentes), si no llevan a cabo las acciones necesarias. Y, si bien desde la pandemia las herramientas tecnológicas para habilitar estas modalidades han mejorado, hasta la fecha el sentimiento sobre el compromiso de la fuerza laboral aún prevalece.¹⁷

En este contexto se distinguen dos situaciones que parecerían ser contradictorias: por un lado, los colaboradores que trabajan en modalidad híbrida suelen sentirse desconectados de sus equipos, indicando ineeficiencia en sus esfuerzos por colaborar.¹⁵ Por el otro, los mismos colaboradores en esta modalidad expresan mayor satisfacción laboral, afirmando que sus vínculos con compañeros, líderes y, hasta incluso, familiares, ha mejorado, en comparación a cuando trabajaban en las oficinas a tiempo completo.¹⁸ Asimismo, existen algunas recientes investigaciones que sugieren que el modelo híbrido es el preferido de los colaboradores en América Latina con un 63%, seguido de 31% que prefirieron la presencialidad y 7% el trabajo remoto como única modalidad.²⁰ Según el estudio de Harvard Business Review, el esquema híbrido más atractivo es aquel que contempla tres días en la oficina y dos días trabajando de manera remota.²⁰ Sin embargo, no existe una única respuesta correcta ya que muchas organizaciones han logrado los mismos resultados aplicando distintas modalidades de trabajo y de igual misma manera, empresas muy reconocidas están exigiendo volver 100% a la presencialidad generando controversias en la satisfacción de los colaboradores respecto al trabajo. Entonces ¿Cómo responder a una fuerza laboral que demanda de manera simultánea flexibilidad y trabajo híbrido a la vez que necesita una profunda conexión con otros para trabajar mejor? ¿Qué modalidad es la mejor y por qué? Las preguntas continúan agitando el contexto actual de las organizaciones y demandando abordajes creativos.

Cada organización tendrá la tarea de explorar en profundidad las necesidades de las personas que componen su fuerza de trabajo actual y ser consciente de que esta decisión debe ser una definición que se acomode y responda asertivamente a dicha demanda. Pero ¿Qué implicaría este ejercicio? Líderes empáticos y proactivos que buscan cultivar una cultura de trabajo que valora la flexibilidad, pero también la conexión auténtica entre los equipos; reconociendo hoy más que nunca la importancia de mantener un propósito humanamente significativo y compartido. Esto requiere un esfuerzo constante para generar el equilibrio adecuado entre resultados y personas, una profunda cercanía que permita medir y entender su grado de bienestar, así como responder ágil y creativamente para refocalizar en aquello que no funcione a tiempo real.

¿Cuáles son los mayores desafíos para los ejecutivos hoy en día?¹⁷

- *"Diseñar el futuro del trabajo y la evolución del lugar de trabajo híbrido con una fuerza laboral heterogénea y diversa que quiere distintas cosas"*
- *"La motivación del talento para volver a la oficina"*
- *"Retener el talento y mantener la competitividad y la cultura mientras trabajamos en un entorno híbrido"*



Un camino hacia la transformación

¿Por dónde pueden comenzar las organizaciones y líderes a definir su estrategia de entornos de trabajo flexibles?

El principal desafío radica en coordinar los esfuerzos para identificar, desarrollar e implementar estrategias personalizadas que conecten personas con resultados. Para establecer modalidades de trabajo que respondan a las necesidades de las personas, las organizaciones tendrán que analizar y diseñar métricas efectivas (no se trata sólo de medir, sino medir lo que importa) que les permita identificar la mejor estrategia para abordar cada uno de los desafíos mencionados desde un enfoque integral (productividad, logro de resultados, bienestar de las personas, compromiso, satisfacción laboral, cultura organizacional, entre otros). Pero ¿cómo hacerlo? ¿Es posible gestionar un balance y modelo de trabajo exitoso que impulse el compromiso y la conexión de las personas con la organización a la vez que impulsa los resultados del negocio?

Algunas pistas para descifrarlo y construir el camino:

1. Relevar, segmentar y personalizar las necesidades de la fuerza laboral: Es crucial comprender cómo las diferentes preferencias, circunstancias e intereses personales impactan la productividad en el trabajo y el bienestar de los colaboradores. Esto implica recopilar feedback continuamente para adaptar las políticas de trabajo híbrido a la vez que se ofrece la flexibilidad necesaria para equilibrar las responsabilidades laborales y personales. Proporcionar opciones flexibles, adaptadas y personalizadas puede mejorar la satisfacción y el compromiso significativamente, permitiendo lograr más y mejores resultados.²⁰

2. Definir la ambición y el propósito: Es fundamental que la organización articule la modalidad de trabajo con su visión y propósito previamente definido. Independientemente de dónde trabajen los colaboradores, tendrá que existir una profunda claridad del encuadre de trabajo, objetivos y valores que guían sus acciones diarias. Al conectar a los colaboradores con un propósito claro, se fortalece su compromiso y conexión con el trabajo, promoviendo una cultura organizacional cohesiva y alineada (uno de los tantos desafíos que presenta las modalidades híbridas y 100% remotas). Esta **conexión emocional con el propósito y la ambición** que se desea alcanzar ayuda a mantener a los equipos motivados y enfocados, fomentando un entorno de trabajo donde todos se sienten parte integral del éxito y logros de la organización, y saben cómo contribuyen a los mismos.

3. Promover un enfoque de trabajo centrado en el valor agregado a nivel individual y colectivo: Se requiere un enfoque renovado sobre la gestión del desempeño, midiendo aquello que tiene un impacto significativo y recolecta datos reales sobre resultados humanos y de negocio. **Establecer métricas claras** permite a los equipos, tanto remotos como presenciales, alinear sus esfuerzos con los resultados esperados y actuar con **flexibilidad y confianza**. Al centrar la atención en el valor y el bienestar de las personas, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora para optimizar los procesos de trabajo, lo que promueve la eficiencia y el éxito continuo de todas las partes. Redefinir la **productividad e identificar el valor agregado** que cada colaborador aporta, no sólo mantiene la motivación e incrementa el rendimiento, sino que también fortalece el compromiso individual con los objetivos organizacionales.



Transformar las aparentes desconexiones en oportunidades para fortalecer los lazos y la colaboración de los equipos de trabajo implica navegar las posibles tensiones y desafíos culturales que presentan la implementación de esquemas de trabajo flexibles. El éxito dependerá, en gran parte, de la **capacidad de las organizaciones y de sus líderes para adaptarse y evolucionar ágilmente**, así como para **interpretar las necesidades cambiantes de la fuerza de trabajo y responder con empatía e innovación**, fomentando un **entorno de bienestar** en el que los **colaboradores se sientan valorados, escuchados y motivados para desplegar su máximo potencial** a la vez que se logra un **equilibrio entre satisfacción laboral y resultados del negocio.**

Notas finales

1. Hybrid work considerations – Cross Industry View, Deloitte, 2025
2. Nearly 50% of people are considering leaving their job in 2024, CNBC, 2024
3. Deloitte Skills Based Organization Report, 2022
4. Around the Globe Trends with Consumer, Deloitte 2025
5. Global State of Remote and Hybrid Work report, LinkedIn Economic Graph, 2024
6. State of the Workforce Skills Gap Report 2024, Springboard for Business
7. Deloitte Gen Z and Millenial Survey, 2024
8. Tendencias Globales de Capital Humano Deloitte, 2025
9. Hybrid working makes employees happier, healthier and more productive, study shows, The Guardian, 2024
10. Esquemas de Flexibilidad, Deloitte, 2020
11. The Digital Workplace Productivity+ Series: Part 2, Deloitte, 2024
12. Why Flexibility Is an Imperative Leadership Quality, Forbes, 2025
13. Humanizing performance and productivtiy, Deloitte, 2020
14. Tendencias Globales de Capital Humano Deloitte, 2021
15. New ways of leading teams in a hybrid environment, Deloitte, 2022
16. The ultimate guide to virtual leadership, DDI, 2020
17. CEO perspective on Hybrid work, Deloitte, 2025
18. Hybrid workers seek the best of in-office and remote work, 2023
19. What is the office of today? Harvard Business Review, 2025
20. Teletrabajo vs. presencialidad: Un nuevo estudio revela cuál es más productivo, El Entrepeneur, 2024
21. Tendencias de Capital Humano, Deloitte 2025

Autores



Lucía Muñoz

Líder de Estrategia, Innovación y Políticas Públicas;
Socia de Capital Humano
Deloitte S-LATAM
luciamunoz@deloitte.com



Gabriela Silva

Gerente de Capital Humano
Deloitte S-LATAM
gabriesilva@deloitte.com



Paula Bilbao

Gerente de Capital Humano
Deloitte S-LATAM
mbilbao@deloitte.com



Agustina Díaz

Consultor de Capital Humano
Deloitte S-LATAM
agdiaz@deloitte.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 330,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, Deloitte Z.F. la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta presentación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta presentación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.