

Especialistas locales resumen la evidencia disponible sobre ambas modalidades:

# ¿Es más productivo el teletrabajo o la oficina? La solución parece estar en la flexibilidad

Algunos estudios muestran menor creatividad al trabajar desde la casa y peor ajuste para quienes comienzan en un nuevo puesto. Sin embargo, también se ha visto que la presencialidad total no es tan efectiva como se cree y que hay efectos negativos.

JANINA MARCANO

Con la vuelta a la “normalidad” en relación con la pandemia, muchos trabajadores están regresando a las oficinas.

De hecho, este año varios gigantes tecnológicos (Apple, Google, Meta y más) han exigido al personal que se presente en el trabajo. De hecho, Zoom —una de las plataformas más usadas para reuniones remotas— informó el miércoles que pedirá a sus empleados volver a la oficina al menos dos días por semana.

**89%**

de los empleados públicos en Chile preferiría seguir trabajando de manera remota, según un sondeo publicado en 2022 por el Ministerio de Hacienda. La investigación estuvo a cargo del Banco Mundial y la University College London, sumado a la participación de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En Chile, en tanto, el teletrabajo ha ido descendiendo: en el trimestre mayo-julio de 2022 alcanzaba solo al 5% de los asalariados, versus el *peak* de 20,3% observado entre junio-agosto 2020.

De todas maneras, la cifra es muy superior al 0,6% reportado en el período prepandemia.

Si bien hay empresas que se han mantenido en una modalidad 100% remota y otras en sistemas híbridos, el brote global y sus profundos cambios dejaron abierta la pregunta sobre qué metodología es mejor.

Así, se han hecho cientos de investigaciones enfocadas en enten-

der la productividad. Esa evidencia ha ido cambiando, según sugieren los estudios.

Al inicio de la pandemia empezaron a surgir trabajos que hallaron una mayor productividad con el sistema de teletrabajo.

Una recopilación de 12 encuestas en nueve países, hecha por The Economist y publicada en 2021, concluyó que la mayoría de los empleados no veían cambios en su productividad con el trabajo remoto y en algunos casos la aumentaba.

Otro estudio de universidades de Chicago (EE.UU.) usó datos de los registros de empresas y concluyó que la producción se mantuvo igual con el teletrabajo, en comparación con la modalidad presencial previa al brote global.

“Lo que pasó con el covid-19 es que efectivamente empezaron a salir investigaciones que encontraban aumentos de productividad, pero con el tiempo salieron otros estudios que encontraron que no necesariamente en todos los sectores se veían estas ganancias”, explica Tomás Rau, director del Instituto de Economía de la U. Católica.

Rau añade: “Se vio que la presencia de niños en la casa puede afectar la productividad, y que no todos los entornos estaban preparados para el modelo. Y otros problemas como el sesgo de proximidad, que es básicamente cuando las posiciones de poder tienden a favorecer a quienes están físicamente cerca de



Los especialistas entrevistados creen que aún se necesita más investigación para determinar cómo y bajo qué circunstancias trabajar desde la casa afecta realmente la productividad.

ellos y no a quienes están remoto, entonces los empleados debían luchar contra eso”.

Más recientemente, un estudio de 2022 hecho en Estados Unidos halló que los trabajadores remotos eran 18% menos productivos que sus compañeros que iban a la oficina.

Otra investigación, de la U. de Essex (Reino Unido) también halló un déficit de productividad de hasta 19% con el teletrabajo, según mediciones en una empresa asiática.

La creatividad también parece

verse afectada al trabajar desde casa, según un estudio hecho en 2022 por el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT). Este encontró que la comunicación por correo electrónico entre empleados se reduce drásticamente, lo que resulta en una interrupción del intercambio de nuevas ideas, principalmente debido a lazos más débiles entre los colegas.

Algo similar fue lo que vieron científicos de las universidades de Stanford y Columbia (EE.UU.), al estudiar las reuniones remotas vs.

presenciales. Sus resultados, publicados en Nature, fueron que los trabajadores en modo remoto generaban menos ideas en comparación con los que iban a la oficina, lo que podría influir en la innovación.

En términos de la evidencia disponible, Maximiliano Hurtado, director del Magíster en Dirección de Personas de la Universidad de los Andes, comenta: “No hay una única opinión concluyente al respecto (...). Parece ser que los modelos únicamente de teletrabajo no están



**Zoom, la empresa de comunicaciones** por video que se popularizó durante la pandemia, ordenó esta semana a su personal volver a la oficina con un "enfoque híbrido estructurado" de al menos dos días por semana de presencialidad.

“El equilibrio de vida laboral con la personal siempre se ha necesitado. Lo que pasa es que por cultura antes uno no planteaba estos temas, y ahora sí lo estamos haciendo”.

**MAXIMILIANO HURTADO**  
 ACADEMICO DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

“La gente que está siempre en oficina muestra un panorama complejo, porque los focos de atención decaen en el día. Y se pasa parte del tiempo haciendo cosas que no son del trabajo”.

**NAISA GORMAZ**  
 ACADEMICA DE LA U. ADOLFO IBÁÑEZ

“Vemos que cada vez más las personas, y sobre todo las generaciones más jóvenes, valoran mucho la flexibilidad que incorpora la modalidad de trabajo remoto”.

**TOMÁS RAU**  
 DIRECTOR DEL INSTITUTO DE ECONOMÍA UC

generando los resultados que esperan las organizaciones. Sin embargo, cuando pensamos en modelos más híbridos, encontramos resultados más óptimos, tanto en productividad como en otros aspectos”.

Naisa Gormaz, especialista en psicología organizacional y académica de la Escuela de Negocios de la U. Adolfo Ibáñez, opina: “Yo diría que se ha observado que el teletrabajo sí es productivo, pero tiene pros y contras, y que eso está muy mezclado al tipo de trabajo”.

Gormaz agrega: “En general, la idea del teletrabajo completo parece no ser muy recomendable por diferentes razones, entre ellas, los sesgos que tienen los jefes de que sien-

### Relaciones remotas

La falta de conexión con los compañeros de trabajo es uno de los contras del teletrabajo, dice Gormaz. “Hay investigaciones que muestran, principalmente en quienes están recién entrando a trabajar, que el hecho de no ver cómo otros hacen las cosas les complica para aprender”, comenta la experta. También se puede ver afectada la colaboración. “Hay personas que quieren respuestas muy rápidas, no consiguen al otro y se frustran. Pero podemos enseñar a las personas a trabajar de forma asincrónica, es decir, enseñarles que podemos dejar un mensaje o un e-mail y el otro responder apenas pueda, y así colaborar. Esto, además de instalar software y programas que faciliten la colaboración”.

ten que pueden controlar mejor lo que pueden ver. (...) Sin embargo, varios estudios han mostrado que en la oficina, en varios países, Chile incluido, las personas trabajan entre el 36% y 40% del tiempo y el resto hacen otras cosas no relacionadas con el trabajo”.

Y añade: “Entonces, creo que es un error asegurar que el teletrabajo es menos productivo o que la oficina es más productiva. Lo que está más claro es que el trabajo en la oficina no es tan efectivo como se piensa. Los datos sugieren que somos variablemente productivos y que esto depende de muchos factores”.

Muy similar opina Silvia Ascencio, especialista en desarrollo

comportamiento organizacional y académica de la U. Diego Portales. “Con la pandemia, el prejuicio que existía en nuestro país de que quien trabaja online no tenía interés ni responsabilidad se vino abajo. En muchas industrias la productividad no bajó (...). Tanto es así que una gran cantidad de organizaciones privadas mantiene el teletrabajo”.

Los entrevistados explican que la tensión se produce porque, independientemente de la evidencia, en múltiples países los trabajadores quieren permanecer en el teletrabajo.

En Chile, por ejemplo, casi el 90% de los empleados públicos preferiría seguir trabajando de manera remota, según un sondeo de 2022, dado a conocer por el Ministerio de Hacienda.

Otra medición, hecha por País Digital y Caja Los Andes, concluyó que 68% de los empleados corporativos espera mantener el teletrabajo al menos tres días por semana.

Ante los datos, los expertos coinciden en que la respuesta sobre qué es más productivo no está zanjada, porque la evidencia es mixta. Y, en medio de ese escenario, la clave parece estar en la flexibilidad.

### Las pistas

“Las primeras pistas nos hablan de flexibilidad más que de la opción de 100% teletrabajo o presencialidad total”, asegura Hurtado.

Coincide Rau: “Esta es la tendencia y es lo que demandan las personas, tener algunos días presenciales y otros remotos. Esto está en constante evolución, pero pienso que el próximo equilibrio es algo híbrido”.

Lo mismo concluye un artículo publicado hace pocos días en The Economist que analiza la productividad. “Para muchas personas, el futuro del trabajo seguirá siendo híbrido”, se lee en el texto.

Gormaz concuerda: “En el fondo, se apunta a una flexibilidad, pero que no sea extrema, como que cada quien va el día que quiere, si no que vayan todos los mismos días, para asegurar también las relaciones sociales (ver recuadro), en donde puedan tener tres días de teletrabajo y dos, presencial, por ejemplo”.