

Del teletrabajo a la presencialidad: dónde estamos y hacia dónde vamos.

Radiografía del trabajo en 2026. Informe de resultados.



Iniciativa original

 **Fundación
Máshumano**

Con la colaboración de
Future for Work Institute

Agradecimiento especial
Eva Rimbau y Javier Esteban

Índice

Nueva era, nuevas reglas, nuevas oportunidades.	03
Adopción e intensidad del trabajo a distancia y presencial	08
Modelos de trabajo predominantes hoy y su proyección al 2030	12
Gobernanza, negociación colectiva y capacidad de liderazgo	13
Ventajas, desventajas y retos que plantea el marco actual de trabajo a distancia para los próximos 5 años	15
Conclusiones	24
Anexo. Metodología aplicada	27

Nueva era, nuevas reglas, nuevas oportunidades.

Contaba el escritor Saramago que el caos es un orden por descifrar, aspiración recomendable ante la proliferación de cisnes negros de los últimos años que están poniendo patas arriba gran parte de las reglas, modelos y creencias de las últimas décadas. ¿Podríamos estar asistiendo al final de la revolución industrial del siglo XIX y en el inicio de una nueva, como consecuencia del enorme salto tecnológico que estamos viviendo?

En el ámbito del trabajo el cambio comenzó hace tiempo, pero es cierto que la pandemia de 2019 supuso un punto especial de inflexión, ya que enfrentó a la gente a sus trabajos, y un 65% de los empleados reconoció que ello los llevó a reflexionar sobre cuánto peso debería tener en sus vidas. Contemplamos con cierta perplejidad a la gran renuncia, tanto física como silenciosa, así como que cerca de un 40% de los jóvenes renunciaban a ocupar aquellos puestos de responsabilidad que las generaciones anteriores consideramos como significado de éxito. Desde la Fundación Máshumano identificamos hace un par de años un nuevo perfil de profesional al que bautizamos como “Turista Laboral”. Un nuevo profesional, joven, consciente de su valor, con mentalidad de abundancia, sin miedo al mercado, y adaptado a la inestabilidad laboral. Un profesional que cuida su trabajabilidad ante todo, poniendo especial foco en tres aspectos fundamentales: aceleración de su aprendizaje y crecimiento, foco en el proyecto y experiencia (Vs. marca o puesto), y especial exigencia en contar con un jefe del que aprender. Como ciudadano del tiempo de la inmediatez, es impaciente, acorta etapas, y salta de liana en liana entre 1,7 y 2 años, logrando un incremento salarial significativo en cada salto. Una parte cada vez más relevante del talento de especial valor, exige trabajar bajo maneras más flexibles, en un contexto de volatilidad y escasez estructural de talento – según informe del Banco de España el 48% de las empresas españolas



Tomás Pereda
Subdirector general
Fundación Máshumano.

sufren dificultades para cubrir sus puestos-, escasez especialmente provocada tanto por una inversión de la pirámide demográfica que provoca una disminución de las generaciones más jóvenes como consecuencia del desplome de la tasa de fecundidad, así como un cambio de las expectativas, deseos y necesidades de muchos profesionales. El poder de decisión cambia de acera, y ya no es la empresa quien selecciona sino que es el candidato quien elige.

Arrancamos 2026 nuevamente situando a la atracción, fidelización y generación de compromiso a la cabeza de las preocupaciones de la empresa. Sabemos que la respuesta para la atracción es la retribución y flexibilidad en primer lugar, para quedarse cuenta el proyecto, jefe, aprendizaje y clima, y para comprometerse el propósito importa. Adquiere mayor relevancia la respuesta a la pregunta ¿para qué sirve mi trabajo?

Son ciertas las dificultades de liderazgo que representa la flexibilidad. El modelo de management que desarrollamos a lo largo de los dos siglos de la revolución industrial anterior implicaba tener a todas las personas en la línea de producción o sentados en las oficinas. La tecnología no permitía trabajar de otra manera. Y así aprendimos a liderar desde un modelo presencial, como si fuera la única forma posible.

¿Eso quiere decir que no existen otros modelos o estilos de liderazgo que respondan a modelos flexibles? En esta era en la que el trabajo dejará de ser un un tiempo y un lugar, es obvio que deberemos aprender una nueva forma de liderar, para seguir consiguiendo compromiso, innovación o trabajo en equipo. De hecho, desde la Fundación Máshumano descubrimos durante la pandemia que aquellas organizaciones que lideraban desde el triángulo virtuoso basado en la confianza, flexibilidad y autonomía, conseguían altos niveles de productividad con alta satisfacción y compromiso.

Tal como se afirma en este estudio, “para evolucionar hacia una gobernanza más efectiva el liderazgo de los equipos en remoto se convierte en una palanca decisiva”. Deberemos aprender a resignificar conceptos de jerarquía e influencia. Abandonar modelos paternalistas desde los que tratamos a los equipos como menores de edad para tratarlos como adultos

responsables de su desempeño, con todo lo que la responsabilidad significa: responder desde la libertad de elección.

Deberemos aprender a convertir las desventajas actuales -cohesión, cultura y sentido de pertenencia; trabajo en equipo, coordinación e innovación; liderazgo y gestión de personas- en ventajas diferenciales. Si una parte importante del talento ya ha decidido trabajar de esta forma, aquellas organizaciones que consigan aprender a liderar y gestionar de otro modo podrán contar con una ventaja competitiva respecto a las tradicionales.

Nueva era, nuevas reglas, nuevas oportunidades. Sigue vigente lo que nos contó Keynes: “La dificultad no está tanto en desarrollar nuevas ideas sino en escapar de las antiguas”. Os damos la bienvenida a nuevos datos que esperamos os sean útiles. Es nuestro propósito.



¿Qué ha quedado de lo vivido? ¿Hemos cambiado nuestra forma de trabajar?

Cinco años después de la COVID 19 y del mayor experimento global de trabajo a distancia —posible gracias a la adopción acelerada de herramientas digitales—, las organizaciones han pasado de reaccionar a consolidar. Aunque algunos titulares indiquen lo contrario, los datos muestran que el trabajo híbrido y el teletrabajo ya no son una excepción: forman parte de las capacidades estructurales de muchas compañías. Sin embargo, su despliegue sigue generando preguntas legítimas: ¿qué nivel de adopción es sostenible?, ¿cómo se gobierna con equidad entre colectivos con distinta teletrabajabilidad?, ¿qué estilo de liderazgo necesitan los equipos remotos e híbridos?, ¿qué impactos tiene en cultura, productividad y bienestar?, ¿cómo afecta al atractivo de la empresa como empleador en el mercado de trabajo?

Con este informe ofrecemos un pulso basado en datos de empresas próximas a la Fundación Máshumano y a la comunidad de Future for Work Institute para aportar referencias actualizadas a esta conversación. Nuestro objetivo es doble:

1. Describir con evidencia el grado de implantación y la intensidad del trabajo a distancia hoy.

2. Orientar decisiones prácticas de cara a 2030: qué modelo conviene, cómo se diseña y gobierna, y qué capacidades conviene reforzar. Todo ello desde la convicción de que la flexibilidad responsable es compatible con la productividad y el bienestar cuando se acompaña de reglas claras y un liderazgo adecuado.

Metodológicamente, el estudio se ha realizado mediante una encuesta online a 56 grandes empresas de diversos sectores. Se han aplicado procesos de depuración y coherencia y se han codificado temáticamente las respuestas abiertas. La muestra no es probabilística; por tanto, los resultados no son extrapolables al conjunto de la economía, pero sí constituyen un termómetro cualitativo cuantitativo de alto valor para decisiones de gestión. En el capítulo de Metodología se detallan las definiciones utilizadas (100% presencial, híbrido fijo, híbrido flexible y 100% remoto) y las limitaciones del estudio.

Este informe está organizado en cuatro ejes que ayudan a interpretar el momento actual y a anticipar próximos pasos:

1. Adopción e intensidad del trabajo a distancia frente a la presencialidad:
distribución por tramos, variaciones por sector y tamaño, y lectura de tendencia.

2. Modelos predominantes hoy y proyección a 2030:
patrón de días remotos, preferencias de las empresas y horizonte de consolidación del híbrido.

3. Gobernanza, negociación colectiva y liderazgo:
quién decide y con qué criterios, grado de formalización en convenios, y preparación de managers.

4. Ventajas, fricciones y retos estratégicos:
beneficios más citados, desventajas que requieren mitigación y agenda de retos para los próximos cinco años.

Una lectura responsable de los datos exige considerar el contexto de cada organización. Por ejemplo, el peso del trabajo a distancia varía según la naturaleza de los puestos, la madurez digital, la dispersión geográfica o los requisitos regulatorios. Por eso complementamos los promedios generales con evidencia cualitativa procedente de las preguntas abiertas. El objetivo no es dictar una receta única, sino ofrecer marcos y referencias para que cada empresa encuentre su propio punto de equilibrio entre presencia y flexibilidad.



Este enfoque se alinea con la propuesta de valor de Fundación Máshumano —

un **Human Smart Working** que combina productividad y bienestar a partir de lo que se identificó como el triángulo virtuoso de las nuevas formas de trabajo: flexibilidad, confianza y autonomía— y con la idea de **flexibilidad responsable**: acuerdos explícitos de equipo, liderazgo basado en resultados y formas de colaboración que cuidan la cultura. A lo largo del documento incluimos recomendaciones prácticas y herramientas (diseño de acuerdos de equipo, métricas y formación de mandos) que, a partir de los hallazgos, pueden activarse de manera inmediata.

En síntesis, este informe pretende aportar **claridad y tracción**: claridad para distinguir datos de percepciones, y tracción para convertir los hallazgos en decisiones y hábitos que consoliden un modelo de trabajo a distancia sostenible, equitativo y humano. Esperamos que sus conclusiones sirvan como guía para los comités de dirección, las áreas de Personas y los equipos que, día a día, hacen realidad la flexibilidad en nuestras organizaciones.

1. Adopción e intensidad del trabajo a distancia y presencial

¿Qué revelan nuestros datos?

En 2020, la pandemia por COVID-19 produjo un periodo de teletrabajo total excepto para aquellos puestos considerados de primera necesidad y presencialidad forzosa. Más de cinco años después, nuestros datos revelan lo siguiente:

41% DE LAS EMPRESAS
consultadas mantienen condiciones de trabajo a distancia para más del 75% de sus empleados.

25% DE LAS EMPRESAS
consultadas mantienen condiciones de trabajo a distancia para entre el 51% y el 75% de sus empleados.

23% DE LAS EMPRESAS
encuestadas tienen un porcentaje de profesionales con acceso al trabajo a distancia inferior al 25% de sus plantillas.

En otras palabras,

más del 66% de las empresas encuestadas mantienen condiciones de trabajo a distancia para más del 50% de sus equipos,

siendo por lo tanto el trabajo a distancia una opción generalizada para la mayoría de los puestos de trabajo que pueden aplicarlo por su naturaleza.

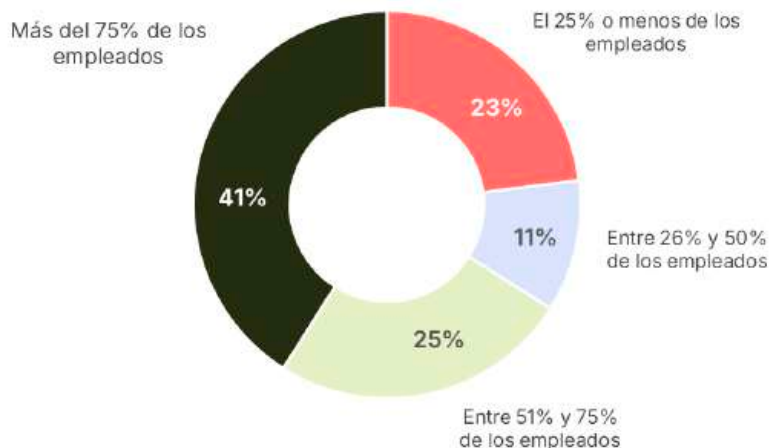


¿Qué porcentaje de vuestros empleados teletrabajan total o parcialmente?

Por sectores, banca y seguros, junto con energía, son los ámbitos donde el teletrabajo tiene mayor incidencia. En concreto, el **78% y el 75%** de sus empresas, respectivamente, ofrecen la posibilidad de trabajar total o parcialmente en remoto a más de la mitad de sus empleados.

Resulta también significativo que, incluso en el sector industrial (caracterizado por un fuerte peso de las operaciones presenciales), un **42%** de las compañías brinden esa misma opción a más de la mitad de su plantilla.

¿Qué porcentaje de los empleados teletrabajan total o parcialmente?



¿Cuál es el modelo de trabajo a distancia que predomina a día de hoy?

Cinco años después de la pandemia, el modelo predominante en las empresas sigue siendo el trabajo híbrido, presente en el **96% de las organizaciones encuestadas**, mientras el **trabajo 100% remoto**, en cambio, **ha casi desaparecido (4%)**.

Dentro de los esquemas híbridos, se observa un equilibrio entre dos modalidades:

Híbrido fijo:

los días de oficina y de trabajo remoto están predefinidos para toda la plantilla o para determinados perfiles **(50%)**.

Híbrido flexible:

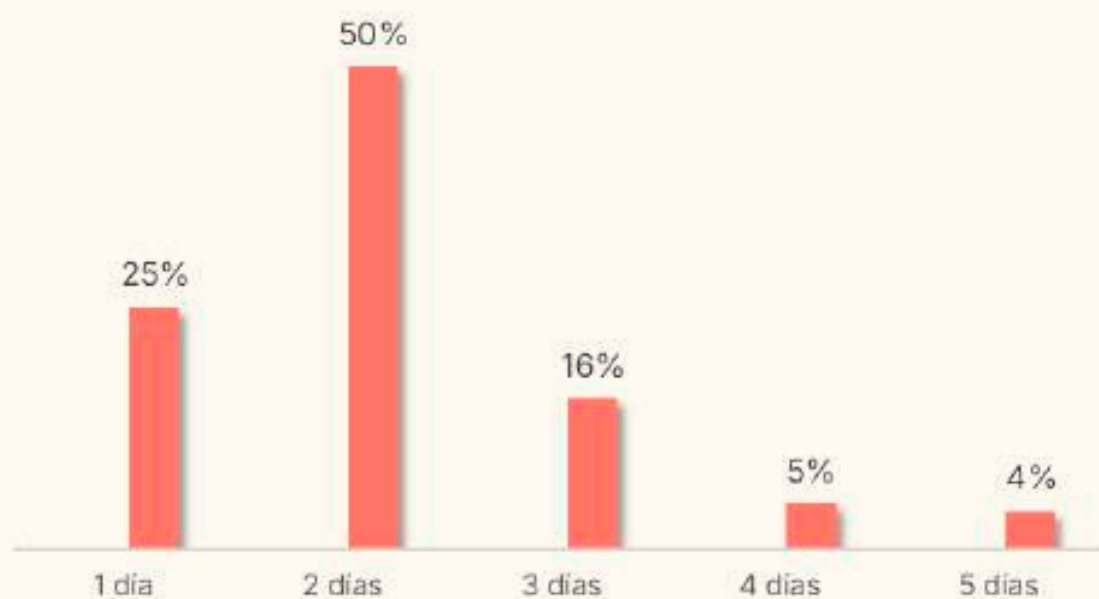
los empleados pueden decidir dónde trabajar en función de prioridades y necesidades, siempre dentro de unas reglas establecidas **(46%)**.

La elección entre uno u otro modelo no muestra una relación clara con el sector ni con el tamaño de la empresa.

Respecto al número de días que las empresas permiten trabajar en remoto, se observa una tendencia mayoritaria entre 1 y 2 días, representando este modelo al **75% de la muestra analizada**.

La opción mayoritaria es la disposición de 2 días de trabajo a distancia, representando al **50% de la muestra**, **1 día con un 25% de la muestra y 3 días con un 16%**. Las opciones minoritarias de 4 y 5 días son ofrecidas por un **5% y un 4%** de la muestra respectivamente.

¿Cuántos días a la semana se puede trabajar en remoto?



Uno de los principales dilemas de los nuevos modelos de trabajo es la posible diferenciación de modelos para los diferentes perfiles profesionales, buscando dar respuesta de manera personalizada y adaptada a las diferentes realidades que puedan convivir en una organización.

Los datos recabados indican que el

62,5% de la muestra dispone de políticas de trabajo a distancia diferenciadas

para distintos perfiles profesionales de la compañía.

Esto se observa principalmente en sectores como el industrial, banca y seguros y el sector energético en cuyas organizaciones conviven colectivos con muy diferentes grados de teletrabajabilidad, como personal de atención al cliente, operarios, o profesionales de las tecnologías de la información.

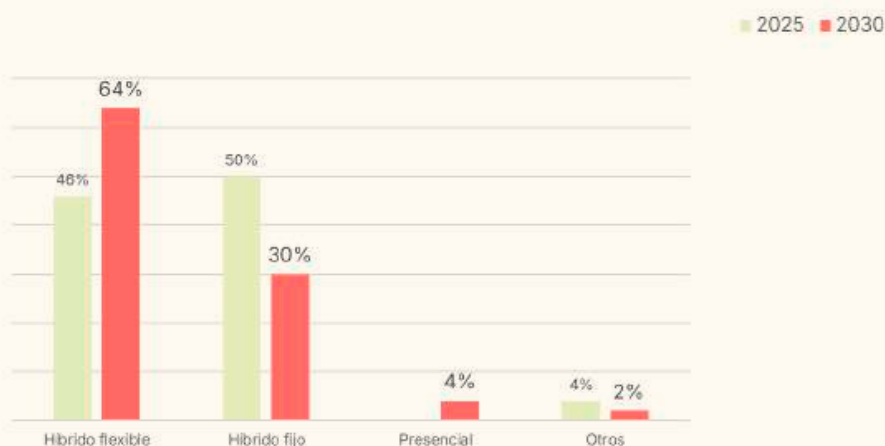
2. Modelos de trabajo predominantes hoy y su proyección al 2030

¿Qué esperamos que ocurra en los próximos 5 años en nuestras organizaciones?

Si comparamos la situación actual con la tendencia que desde las organizaciones se visualiza para los próximos 5 años, podemos **observar una consolidación clara del trabajo híbrido flexible, percibiéndose como el principal modelo de trabajo para aquellos perfiles que puedan hacer uso del trabajo a distancia, mientras que las empresas que apuestan por un modelo 100% presencial seguirán en clara minoría.**



¿Qué esperamos que ocurra en los próximos 5 años en nuestras organizaciones?



3. Gobernanza, negociación colectiva y capacidad de liderazgo

¿Qué esperamos que ocurra en los próximos 5 años en nuestras organizaciones?

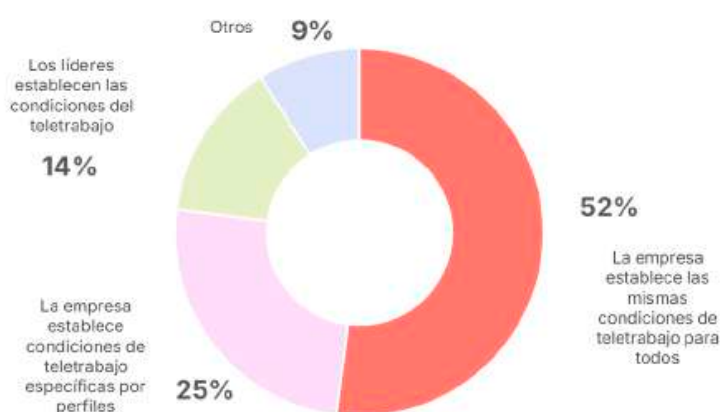


Los modelos de trabajo a distancia han dado un salto de madurez

Hoy, una mayoría de empresas de la muestra ya los recogen en su marco formal y, entre quienes aún no lo han hecho, una parte relevante prevé incorporarlos en los próximos años. En paralelo, la gobernanza interna sigue siendo altamente corporativa, con autonomía limitada de los equipos; ello exige un refuerzo claro del estilo de liderazgo y de las competencias de los mandos intermedios, para ser capaces de gestionar equipos tanto presenciales como en remoto.

Los datos obtenidos en la encuesta nos muestran los siguientes resultados:

¿Qué esperamos que ocurra en los próximos 5 años en nuestras organizaciones?



De estos datos interpretamos que, **la regulación de los modelos de trabajo a distancia ya está recogida en los convenios colectivos de más del 61% de las empresas consultadas**, un porcentaje que sube hasta el **72% cuando les preguntamos si habrán incluido en sus negociaciones colectivas el diseño de estos modelos de trabajo** en el año **2030**.

Para la gestión de los nuevos modelos de trabajo predomina una **decisión centralizada** (áreas corporativas de Personas/Relaciones Laborales), con despliegue por perfiles y, en menor medida, ajustes a nivel de equipo/persona.

En la evidencia cualitativa aparece con frecuencia la percepción de “poca capacidad de gestión para el líder del equipo” y una “decisión altamente centralizada en la dirección”. Para evolucionar hacia una gobernanza más efectiva el liderazgo de los equipos en remoto se convierte en una “palanca decisiva”.

Los managers y mandos intermedios son “protagonistas” para sostener cohesión, compromiso y productividad en contextos híbridos. En nuestra muestra, una mayoría **(66%) declara haber formado a sus managers en gestión de equipos remotos**, si bien persisten “brechas” en supervisión por resultados, coordinación y onboarding de perfiles junior.

Ante una situación en la que la formalización en negociación colectiva avanza, crece la necesidad de una gobernanza clara y de un liderazgo inspirador, preparado para el reto de una gestión de personas de forma híbrida (presencial y a distancia).

Con un marco común, acuerdos de equipo y managers capacitados, las organizaciones pueden capturar los beneficios del trabajo a distancia (flexibilidad, atracción de talento y eficiencia), minimizando sus riesgos (desigualdad, pérdida de cohesión y fricción operativa).

¿Las condiciones de teletrabajo ya están contemplados en el convenio colectivo de aplicación en la empresa?

61%

Actualidad

71%

Horizonte 2030

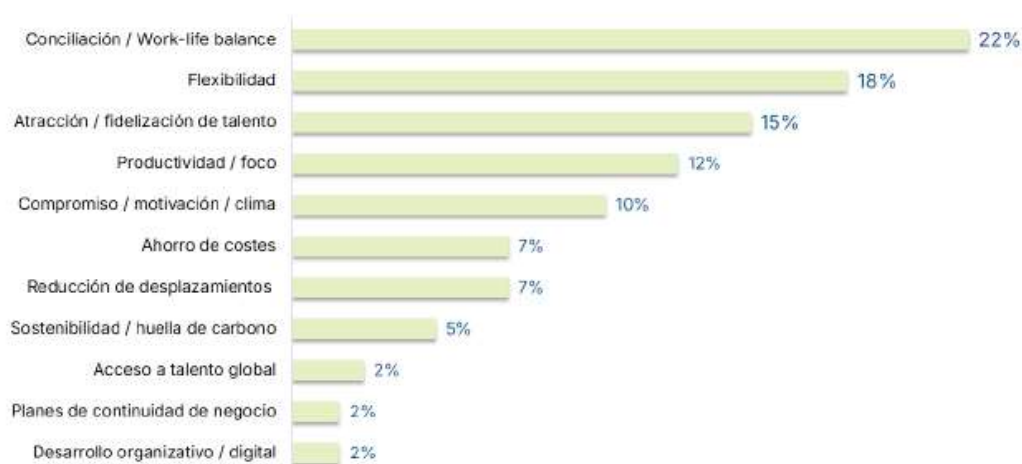
4. Ventajas, desventajas y retos que plantea el marco actual de trabajo a distancia para los próximos 5 años

El trabajo a distancia, especialmente en modelos híbridos, ha cambiado de ser una respuesta ante una necesidad coyuntural a convertirse en una solución estructural para muchas empresas. Si bien la pandemia fue un catalizador, la consolidación de estos modelos dependerá de cómo las organizaciones adapten sus estructuras y procesos a una nueva forma de trabajar más flexible y digitalizada.

Ventajas del trabajo a distancia

Las empresas encuestadas valoraron las principales ventajas del trabajo a distancia para sus organizaciones, dando los siguientes resultados:

¿Qué tres ventajas aporta el trabajo a distancia en vuestras empresas?



Se identifican como las tres principales ventajas:

1.

CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL.

El trabajo a distancia permite a los empleados equilibrar mejor su vida laboral con su vida personal, reduciendo el estrés y los conflictos derivados de la falta de flexibilidad horaria y los desplazamientos. Esta flexibilidad ha sido la mejor respuesta a una creciente demanda de los trabajadores por adaptar sus horarios y modalidades de trabajo a sus necesidades familiares y personales.

2.

ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE TALENTO.

Las políticas de trabajo a distancia permiten a las empresas captar perfiles más diversos y cualificados, especialmente aquellos que valoran la flexibilidad laboral como un factor clave en su decisión de empleo. Además, mejora el “Employer Branding” de las empresas, ya que la flexibilidad se ha convertido en una ventaja competitiva en el mercado laboral.

3.

PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA OPERATIVA.

El trabajo a distancia reduce las interrupciones y mejora el foco de los empleados, permitiendo organizar mejor la carga de trabajo. Las empresas también reportan una “mayor autonomía” en los trabajadores, lo que incrementa la responsabilidad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos.



De estas ventajas se derivan los siguientes impactos positivos:



Ahorro de costes y optimización de espacios. Muchas empresas han reducido sus gastos operativos (oficinas, transporte, dietas) al no necesitar grandes instalaciones físicas. El teletrabajo también ha permitido optimizar los recursos disponibles.



Mayor compromiso y satisfacción de los empleados. El trabajo flexible contribuye a aumentar la motivación, la fidelización y el compromiso de los empleados con la empresa.



Acceso a talento global y diversidad cultural. Las empresas pueden incorporar perfiles de diferentes localizaciones, lo que también promueve la inclusión y la diversidad en el entorno laboral.



Sostenibilidad y reducción de huella de carbono. La reducción de los traslados y los desplazamientos a las oficinas tiene un impacto positivo en el medio ambiente, reduciendo la huella de carbono.

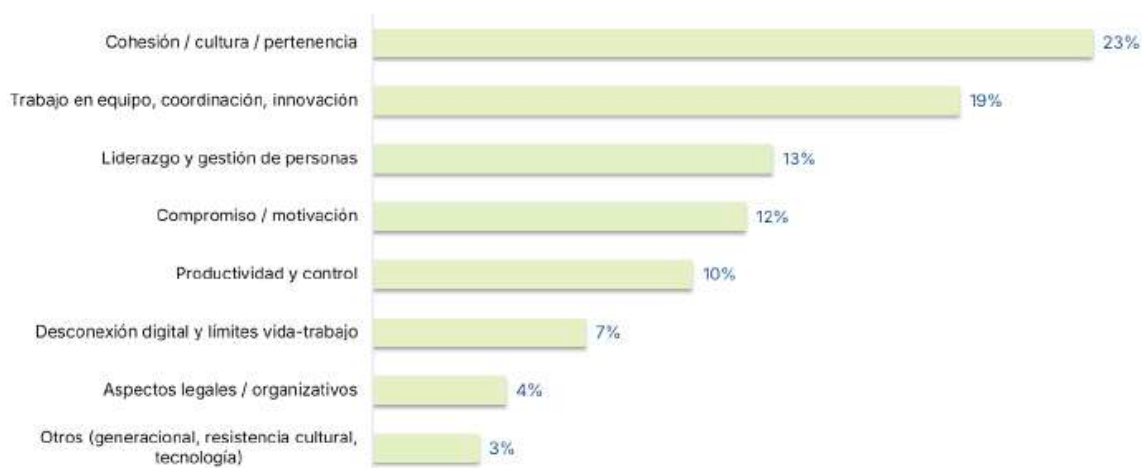


Bienestar organizacional. La flexibilidad en el trabajo mejora el clima laboral y el sentimiento de pertenencia.

Desventajas del trabajo a distancia

A pesar de los beneficios, también se identifican desventajas en el modelo de trabajo a distancia, especialmente cuando se aplica de forma inconsistente o no planificada adecuadamente. Los resultados de la encuesta son:

¿Qué tres desventajas/dificultades plantea el trabajo a distancia a vuestra empresa?



Las tres principales desventajas identificadas son:

1.

COHESIÓN, CULTURA Y SENTIDO DE PERTENENCIA.

La reducción de la presencialidad limita los espacios informales de interacción —conversaciones espontáneas, aprendizaje social no planificado o dinámicas relacionales cotidianas— que desempeñan un papel clave en la **generación de confianza, identidad compartida y sentido de pertenencia**. En ausencia de una estrategia deliberada de cultura en entornos híbridos, existe el riesgo de que la relación entre la organización y las personas se vuelva más funcional y transaccional, dificultando la transmisión de valores, normas implícitas y propósito común, especialmente en organizaciones en crecimiento o en procesos de transformación.

2.

TRABAJO EN EQUIPO, COORDINACIÓN E INNOVACIÓN.

Lo nuevos entornos laborales híbridos, en los que conviven profesionales presenciales y remotos dificulta la organización de **reuniones verdaderamente inclusivas y eficaces**, generando asimetrías en la participación y en el acceso a la información. Esta fragmentación puede **reducir la agilidad en la toma de decisiones** y complicar la coordinación diaria, en particular en proyectos transversales que requieren sincronización constante entre áreas y equipos. Asimismo, la menor frecuencia de interacciones espontáneas puede limitar los procesos creativos y dificultar la generación de innovación, que en muchas organizaciones sigue dependiendo en gran medida del contacto directo, la colaboración dinámica y la construcción colectiva en tiempo real.

3.

LIDERAZGO Y GESTIÓN DE PERSONAS.

En el actual contexto laboral en el que conviven entornos presenciales, híbridos y remotos, el liderazgo y la gestión de personas se ven especialmente tensionados en contextos de trabajo híbrido o en remoto, donde la ausencia de presencialidad introduce una mayor complejidad en la dirección de equipos. **Liderar a distancia exige nuevas capacidades y habilidades** para alinear objetivos, acompañar a las personas y sostener la motivación sin recurrir a los mecanismos tradicionales de supervisión, lo que no siempre resulta sencillo para mandos intermedios y responsables de equipo. Asimismo, la gestión del rendimiento y del desempeño se vuelve más exigente, al requerir **sistemas de evaluación basados en resultados, confianza y comunicación continua**, frente a modelos aún anclados en la presencia. Estas dificultades se acentúan en los procesos de incorporación de nuevo talento, donde **el onboarding en remoto puede limitar la integración cultural, el aprendizaje informal y la creación temprana de vínculos**, afectando a la experiencia de las nuevas incorporaciones, a su velocidad de adaptación a la organización y a su aprendizaje.



Además, también se identifican otras desventajas o dificultades que puede traer consigo el trabajo a distancia que caben destacar como:



Compromiso y motivación

La pérdida de compromiso y el menor engagement trae consigo un alto riesgo de desvinculación.



Productividad y control

El teletrabajo trae consigo (en algunos casos), las dudas sobre la productividad real de algunos colectivos. No hay que olvidar que el trabajo a distancia requiere de alto grado de disciplina y autoorganización, que no siempre se tienen que dar en los profesionales.



Desigualdades internas / agravios comparativos, entre colectivos que pueden y los que no pueden teletrabajar (operativos vs oficinas), entre departamentos o managers que aplican políticas diferentes, entre otras organizaciones. Necesario mencionar también las posibles brechas de influencia personal entre las personas que interactúan de manera presencial con sus jefes, respecto a aquellos que se relacionan en la distancia, pudiendo condicionar tratamiento desigual en el aprovechamiento de oportunidades y desarrollo de carrera profesional.

Cabe destacar que algunos de los elementos considerados como desventajas, por ejemplo, el compromiso y la motivación y/o la productividad, son también considerados ventajas del teletrabajo.

Esta aparente contradicción pone de manifiesto que los impactos del teletrabajo dependen de la gestión del mismo en cada organización y de las características o situación de las personas implicadas.

Retos de futuro

Los principales retos a los que las empresas participantes consideran que tendrán que hacer frente de aquí al 2030 están totalmente en línea con las desventajas y dificultades identificadas para la gestión de las personas en los entornos de trabajo híbridos:

1 Cultura, cohesión y pertenencia

- Mantener orgullo de pertenencia, compromiso, engagement.
- Evitar desvinculación emocional y aislamiento.
- Preservar la cultura en los nuevos entornos de trabajo.

2 Liderazgo y management en remoto

- Desarrollar un liderazgo más humanista y adaptado al entorno virtual.
- Fortalecer habilidades de managers para gestionar equipos híbridos.
- Mantener la confianza, coordinación y accountability.

3 Colaboración, comunicación e innovación

- Garantizar colaboración online efectiva.
- Potenciar comunicación asíncrona.
- Evitar pérdida de creatividad e innovación por falta de interacción espontánea.

4 Productividad y medición de resultados

- Definir KPIs claros de productividad en remoto.
- Evaluar el impacto real en distintos roles.
- Pasar de medir horas a medir resultados/proyectos.

5 Talento y mercado laboral

- Atracción y retención de talento en un mercado con más opciones de 100% remoto.
- Competencia con empresas más flexibles.
- Ajuste a nuevas generaciones con expectativas distintas.

6 Equidad y homogeneidad en la aplicación

- Evitar agravios comparativos entre colectivos y áreas.
- Asegurar trato equitativo en acceso a teletrabajo.
- Homogeneizar aplicación por managers y departamentos.

7 Aspectos legales y regulatorios

- Registro horario, PRL, desconexión digital.
- Teletrabajo transnacional y marco de RRLL.
- Riesgo de regulación contraria a la flexibilidad.

8 Tecnología y competencias digitales

- Mejora de herramientas digitales y ciberseguridad.
- Capacitación en competencias digitales.
- Inversión tecnológica para un remoto más fluido.

9 Espacios de trabajo e infraestructura

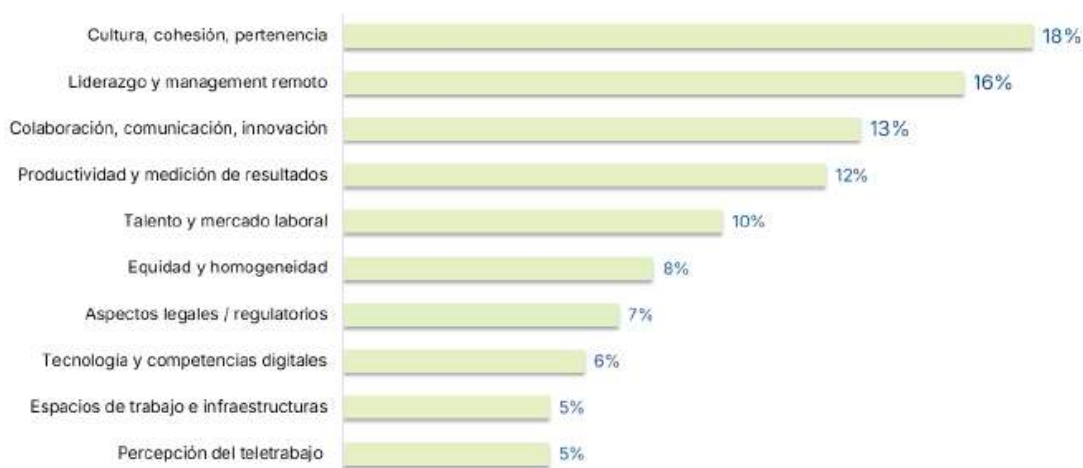
- Rediseñar oficinas para el modelo híbrido.
- Ajustar flujos de presencialidad.
- Adecuar espacios para colaboración y encuentros de calidad.

10 Percepción del teletrabajo

- Que no se convierta en un “derecho adquirido” sin corresponsabilidad.
- Mantenerlo como un beneficio/ventaja y no como exigencia.
- Comunicar claramente el posicionamiento de la compañía.

¿Cómo creéis que van a evolucionar las políticas de teletrabajo a futuro?

¿Qué tres retos principales relacionados con el teletrabajo anticipáis que tendréis que superar de aquí a 2030?



El resultado de la encuesta realizada apunta hacia una clara

consolidación del modelo híbrido de trabajo

(para aquellos puestos que permitan el trabajo a distancia). Este modelo se percibe como la **opción más equilibrada para compatibilizar las necesidades operativas de las organizaciones con las expectativas de flexibilidad de los profesionales**. No obstante, no se anticipa una aplicación uniforme: mientras algunas empresas tenderán a esquemas más estructurados, con días de presencialidad definidos, otras evolucionarán hacia fórmulas más flexibles y adaptativas, ajustadas a los roles, las actividades y la cultura organizativa.

De manera complementaria, se observa una tendencia hacia **mayores niveles de flexibilidad y personalización de las políticas**. Las organizaciones prevén avanzar desde enfoques homogéneos hacia modelos diferenciados por perfiles profesionales, tipo de actividad o circunstancias individuales, con un mayor énfasis en la **confianza, la autorresponsabilidad y la orientación a resultados**. En este contexto, el **debate sobre el teletrabajo tiende a desplazarse desde el número de días en remoto hacia la contribución efectiva y el cumplimiento de objetivos**.

El bienestar y la salud mental emergen como elementos cada vez más relevantes en el diseño futuro de estas políticas.

Las empresas anticipan una incorporación más explícita de aspectos como el **equilibrio entre vida personal y profesional, la desconexión digital y la sostenibilidad cultural** de los equipos, especialmente en entornos híbridos prolongados. El teletrabajo se concibe así no solo como una herramienta organizativa, sino como un factor con impacto directo en el bienestar y en la experiencia de las personas en la organización.

La evolución de las políticas de teletrabajo estará también condicionada por **el liderazgo y la cultura organizativa**. Las respuestas reflejan que el grado de expansión o restricción de estos modelos dependerá en gran medida de la **visión del CEO y de la alta dirección**. A pesar de que de forma mayoritaria se comparte una visión hacia un futuro en el que las formas de trabajo híbridas entre presencialidad y teletrabajo sean el modelo dominante, nos encontramos con un pequeño porcentaje de participación en el que se visualiza una tendencia de vuelta hacia una mayor presencialidad. Para profundizar en este dato, sería necesario analizar si esa visión es sectorial o hace referencia a colectivos profesionales concretos (como por ejemplo talento joven de nueva incorporación en las organizaciones) o si, por el contrario, responde a una cultura más tradicional u orientada al control. En este sentido, en aquellas organizaciones que apuestan por un modelo más flexible e híbrido se señala la **necesidad de reforzar la formación de los líderes en modelos de gestión flexible y liderazgo de equipos híbridos**.



Al mismo tiempo, las empresas anticipan un

incremento de la complejidad regulatoria asociada al trabajo a distancia

Se prevé un mayor desarrollo normativo en ámbitos como el control horario, la prevención de riesgos laborales, la seguridad de la información, la fiscalidad o las relaciones laborales internacionales. Esta evolución genera preocupación por el riesgo de que **una regulación excesivamente rígida pueda limitar la flexibilidad organizativa necesaria** para responder a las dinámicas del mercado de trabajo.

El teletrabajo se consolida como un factor estratégico de atracción y retención de talento. Las políticas de flexibilidad se perciben como un elemento diferencial en un mercado laboral cada vez más competitivo, especialmente en aquellos contextos en los que la retribución económica no es el principal factor de atracción. El riesgo de pérdida de profesionales hacia organizaciones con modelos más flexibles o plenamente remoto, refuerza la **necesidad de definir políticas de teletrabajo claras, coherentes y alineadas con la propuesta de valor de cada empresa.**

La transformación tecnológica se identifica como un elemento habilitador clave de los futuros modelos de trabajo. El avance de la digitalización, la automatización y el uso de tecnologías emergentes (IA) permitirá nuevas formas de colaboración a distancia, que exigirán una **inversión continuada en competencias digitales y en ciberseguridad para garantizar su correcta implantación.**

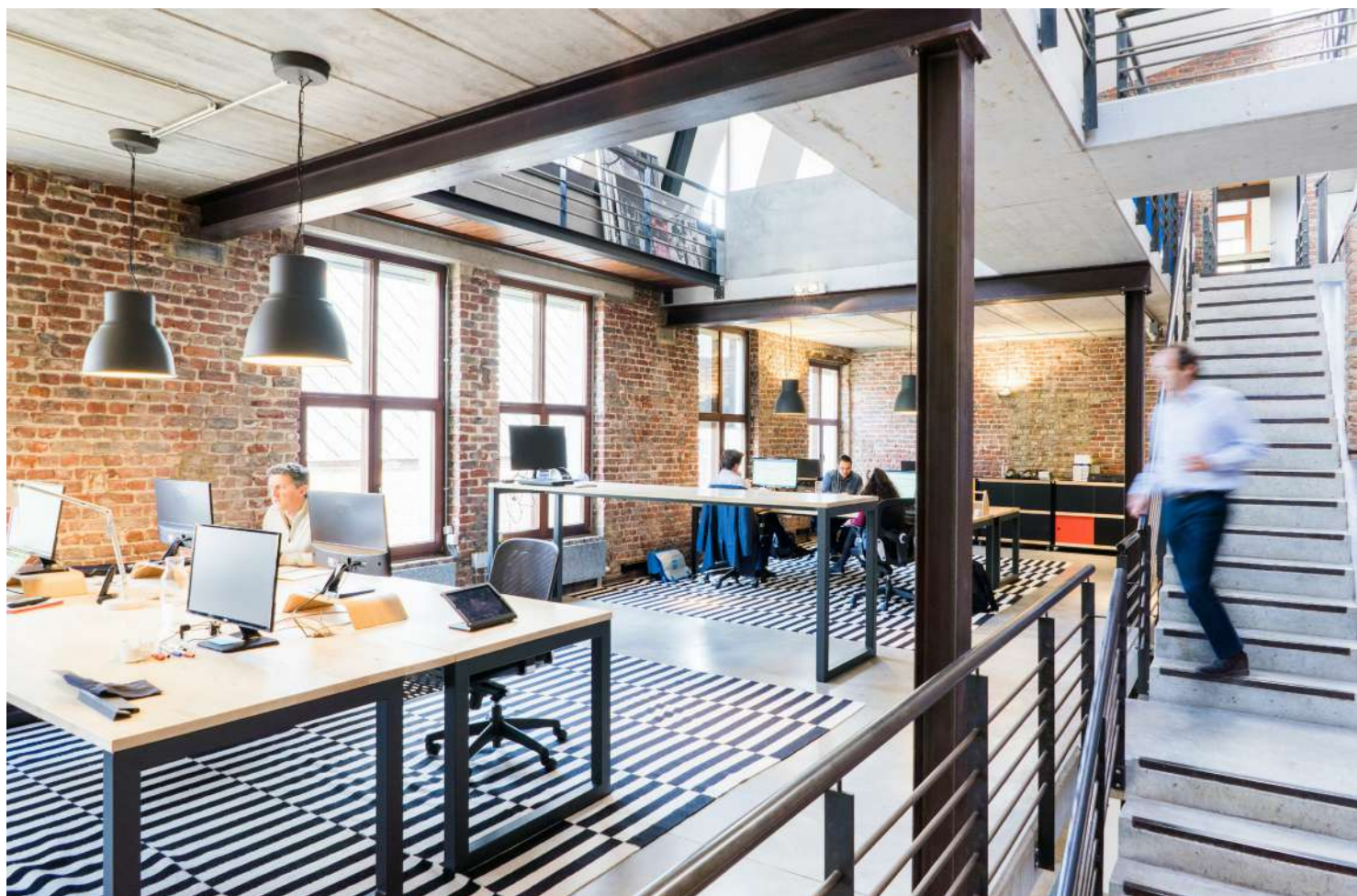


Conclusiones

Cinco años después del mayor experimento global de trabajo a distancia,

los datos confirman que las organizaciones han entrado en una fase de madurez pragmática.

El debate ya no gira en torno a si el teletrabajo debe existir, sino a **cómo integrarlo de forma sostenible en los modelos operativos, culturales y de liderazgo de las empresas.**



La primera conclusión

es que **el trabajo híbrido se ha institucionalizado**. No se encuentra en una fase de expansión acelerada ni de repliegue generalizado, sino que **se ha consolidado como el estándar dominante** para los puestos que lo permiten. Esta consolidación adopta, además, una forma moderada. La mayoría de las empresas se sitúan en esquemas de uno o dos días de trabajo remoto por semana, mientras que el trabajo 100 % remoto ha desaparecido prácticamente del radar corporativo. El **trabajo híbrido** ya no es una excepción ni un experimento, sino una **capacidad estructural**.

En segundo lugar,

los datos muestran que la **flexibilidad** existe, pero sigue estando **fuertemente centralizada**. La definición de las **condiciones de teletrabajo continúa residiendo, en la mayoría de los casos, en instancias corporativas**, con escaso margen de decisión para equipos y managers. Aunque esta **centralización ha aportado homogeneidad y seguridad jurídica**, también limita la capacidad de adaptación a las realidades concretas del trabajo diario. El reto para los próximos años no será eliminar las reglas, sino **combinar marcos comunes con mayor autonomía responsable a nivel de equipo**.

Una tercera conclusión

es que la formalización avanza más rápido que las capacidades. La inclusión del teletrabajo en convenios colectivos y políticas internas progresa de manera significativa y seguirá haciéndolo hasta 2030. Sin embargo, este avance normativo no siempre va acompañado del desarrollo equivalente de competencias clave, especialmente en liderazgo híbrido, gestión por objetivos, coordinación en entornos distribuidos y onboarding de nuevo talento. Esta **brecha entre reglas y capacidades emerge como uno de los principales riesgos para la efectividad del modelo**.

En cuarto lugar,

el estudio pone de manifiesto que el **principal foco de tensión** no es la productividad, sino **la cohesión y la equidad**. Frente a un discurso recurrente centrado en el control del rendimiento, las empresas identifican como mayores **desafíos la preservación de la cultura, el sentido de pertenencia y la gestión de los agravios comparativos** entre colectivos con distinto grado de teletrabajabilidad. La experiencia demuestra que productividad, compromiso y motivación pueden ser tanto ventajas como desventajas del teletrabajo, en función de cómo se gestione. No es el modelo en sí lo que genera fricción, sino su aplicación desigual o poco coherente.

Por último,

los resultados confirman que no existe una trayectoria única hacia 2030. **Coexisten expectativas de mayor flexibilidad y personalización con visiones que anticipan cierta regresión hacia la presencialidad, dependiendo del sector, la cultura organizativa, el tipo de actividad y la visión de la alta dirección**. Esta diversidad no debe interpretarse como una anomalía, sino como la expresión de un **mercado de trabajo heterogéneo, en el que las soluciones uniformes pierden eficacia**.

En conjunto,

los datos apuntan a un desplazamiento del debate del “dónde” se trabaja al “cómo” se trabaja.

El futuro del trabajo a distancia no se decidirá por el número de días en remoto, sino por la

capacidad de las organizaciones para diseñar modelos coherentes, gobernados con claridad, liderados con confianza y sostenidos por una cultura que combine flexibilidad, corresponsabilidad y resultados.

ANEXO

Metodología aplicada

Este apartado describe el diseño de la encuesta, las definiciones operativas empleadas y los criterios de tratamiento del dato, con el fin de garantizar una lectura consistente y comparable de los resultados.

La encuesta —autoaplicada y online— combina dos tipologías de preguntas:

Preguntas de perfil organizacional:

caracterización de la empresa participante (sector de actividad, tamaño del empleo en España, etc.).

Preguntas sobre realidad empresarial:

modelo de trabajo aplicado, intensidad de teletrabajo, gobernanza, negociación colectiva, formación de managers y preguntas abiertas (ventajas, desventajas, retos).

Para homogeneizar las respuestas, se definieron los modelos de trabajo analizados:

100% presencial

Las personas realizan su trabajo exclusivamente en el centro de trabajo.

Híbrido fijo

Combinación presencial/remoto con días de oficina y días remotos prefijados para la plantilla o para perfiles concretos.

Híbrido flexible

Combinación presencial/remoto en la que se permite elegir dónde trabajar en función de prioridades y necesidades, dentro de unas reglas de equipo/empresa.

100% remoto

El trabajo se realiza íntegramente fuera del centro de trabajo (habitualmente desde el domicilio u otro lugar habilitado).

Muestra y trabajo de campo

Muestra

56 grandes compañías con actividad en España, pertenecientes a la red de empresas próxima a Fundación Máshumano y a Future for Work Institute.

Cobertura sectorial

El sector más representado es Industria/Automoción ($\approx 21\%$ de la muestra), seguido de Actividades Financieras y de Seguros ($\approx 16\%$) y Sector Energético ($\approx 14\%$).

Cobertura por tamaño

Predomina la gran empresa de entre 250 y 1000 empleados, de las cuales el 61% tiene más de 1000 empleados.

Periodo de recogida

Encuesta online realizada en el tercer trimestre de 2025.

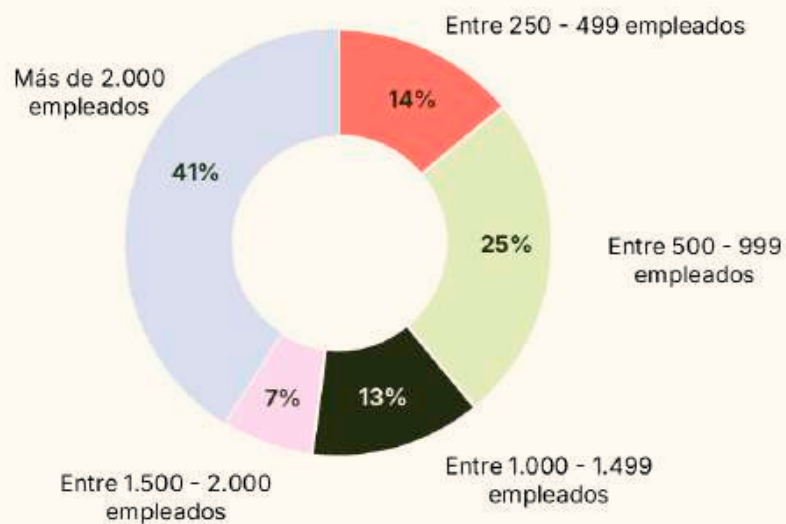
Unidad de análisis

Empresa (no persona). Salvo indicación expresa, los porcentajes se refieren al % de empresas que seleccionan cada respuesta.

Distribución de la muestra por sectores de actividad de las empresas



Distribución de la muestra por tamaño de la empresa en nº de empleados en España



Tratamiento y control de calidad

Depuración y normalización

Revisión de consistencia, detección de duplicados y homologación de categorías (sector, tamaño, modelos).

Codificación temática

Las preguntas abiertas (ventajas, desventajas, retos) se agruparon en categorías semánticas para su análisis cuantitativo.

Redondeo

Los porcentajes se redondean a enteros o décimas; la suma puede no ser exactamente 100%.

Sin ponderación

No se aplicaron factores de expansión; la muestra no es probabilística.

Limitaciones y precauciones de lectura

- Muestra **no representativa** del conjunto de la economía española; resultados orientativos para las redes participantes.
- **Autoselección y heterogeneidad sectorial**; las diferencias entre sectores y tamaños deben interpretarse como señales, no como estimaciones censales.
- La posibilidad de **teletrabajar** varía en función de perfil profesional y puesto. La comparación entre empresas requiere considerar su **diversidad de perfiles** y su **madurez digital**.
- **Confidencialidad**: el análisis se presenta de forma agregada; no se divulga información individual de las compañías.

Una iniciativa impulsada por el **Círculo de Ideación** de **Fundación Máshumano**:

Beatriz Sánchez Guitián.

Tomás Pereda.

Santiago García.

Albert Cañigueras.

Ana de Liñán.

Mariana Oliver.

Con el agradecimiento especial a Eva Rimbaud y Javier Esteban.

Con el apoyo de la **Red de empresas** de **Fundación Máshumano**

bankinter.

moeve

cigna
healthcare

doValue

endesa

GSK

ISDIN

ISS

JCDecaux

linea directa

+

pluxee

REALE
SEGUROS

repsol

Sagardoy

Santander

SHAKERS

TOYOTA

Universidad
Francisco de
Vitoria
UFV Madrid

vocento

Wolters Kluwer

Hacer. Crecer. Ser.
