

2024

Flexibilidad laboral y teletrabajo

El informe más completo
hecho en España basado en
datos, y no en mitos.

Los efectos de la flexibilidad
laboral en la productividad, la
cultura y la conciliación.

SHAKERS

 enClave
de Personas

Índice

1 Sobre el informe

pág 1

Introducción

pág 1

Quiénes somos

pág 2

Metodología

pág 4

Contexto sociodemográfico

pág 6

Por qué de mitos a datos

pág 8

2 Productividad

pág 10

Mito 1: Se rinde más en la oficina.

pág 11

Mito 2: Si no me “ven” siento que desconfían.

pág 19

Mito 3: El progreso en la carrera profesional favorece la presencia en la oficina.

pág 28

Mito 4: La responsabilidad de mi cargo me exige ir a la oficina.

pág 35

Mito 5: Si surge una urgencia, tiro de quien está en la oficina.

pág 43

3 Equilibrio

pág 49

Mito 6: Trabajando en casa se diluyen las fronteras entre lo personal y lo profesional.

pág 50

Mito 7: Si cada cual elige su flexibilidad (horario y ubicación) se complica trabajar en equipo.

pág 58

4 Cultura

pág 67

Mito 8: Es imposible que una persona se integre si el onboarding es virtual.

pág 68

Mito 9: Si me restringen el trabajo en remoto, me plantearía cambiar de empresa.

pág 73

Mito 10: El progreso en la carrera profesional se favorece con la presencia en la oficina.

pág 81

5 Los mitos que persisten en las organizaciones españolas

pág 89

Índice

6	Ventajas y obstáculos del trabajo en remoto e híbrido	pág 93
7	Preferencias generales por modalidad	pág 94
8	Conclusión	pág 99
9	Equipo de trabajo	pág 100
10	Referencias y fuentes	pág 102
11	Anexo	pág 103

Introducción

Este informe nace para arrojar luz sobre uno de los temas más relevantes en el mercado laboral actual: la flexibilidad laboral.

Las formas de trabajo y las relaciones entre empleados, empresas, líderes y directivos cambiaron de manera irreversible en los últimos años, cuando la pandemia forzó un cambio drástico.

En este contexto, surgieron preguntas que antes solo se insinuaban: ¿es posible mantener la productividad sin acudir a la oficina? ¿Cuánto potencian las relaciones interpersonales el trabajo en equipo? ¿Cuánto perdemos en una relación profesional exclusivamente digital? ¿Puede el trabajo en remoto afectar al sentido de pertenencia a un equipo o empresa? Además, ¿cómo afectan los nuevos modelos de trabajo deslocalizados a la cultura de las organizaciones? ¿Las nuevas fórmulas de flexibilidad pueden potenciar la productividad? ¿Es una empresa competitiva si no ofrece soluciones de flexibilidad y trabajo en remoto?

Si bien el mundo continuó funcionando, también surgieron nuevas incógnitas sobre la necesidad de políticas que definan este nuevo paradigma laboral.

Hoy, hablar de flexibilidad laboral y teletrabajo es especialmente relevante porque los modelos de trabajo tradicionales ya no parecen ajustarse a las expectativas actuales. Se han abierto debates sobre cómo equilibrar las necesidades de las empresas y las expectativas de los empleados, así como sobre cuál es el modelo de trabajo más eficiente y el impacto que la flexibilidad tiene en la productividad y la satisfacción personal. No existe una respuesta única, pero la cuestión se ha vuelto ineludible:



¿Cómo deben evolucionar los entornos laborales para responder a estos nuevos desafíos?

La información es clave en este proceso.

Disponer de datos objetivos y análisis rigurosos permite a las organizaciones tomar decisiones informadas y adecuadas a sus propias realidades.

Este informe pretende ser una herramienta para arrojar luz sobre el camino a seguir, ofreciendo una base sólida para que tanto empresas como empleados puedan repensar y rediseñar sus espacios de trabajo.

No se trata simplemente de adaptarse a un momento puntual, sino de evaluar las opciones con una visión clara y estratégica del futuro.

Quiénes somos

enClave de Personas y Shakers somos dos organizaciones muy distintas con un objetivo y una misión muy parecida: mejorar el futuro del trabajo.

enClave de Personas es un Think Tank de talento y liderazgo conformado por 23 directivos de Recursos Humanos de las principales empresas del país en 2021. Este proyecto nace con el propósito de hacer crecer la función de recursos humanos y ser un lugar de encuentro y diálogo sobre cultura, talento y gestión de personas dentro de las organizaciones.

Desde un enfoque de innovación e investigación que impulsa el desarrollo y la evolución del talento en las empresas, enClave de personas ha publicado desde el inicio de su actividad más de diez informes que han contribuido e impactado en temas de relevancia como la salud y el bienestar holístico en la empresa (2021), la retención del talento (2023) o las oportunidades del talento senior para las empresas (2024).

Shakers es una startup española que nace también en 2021 a raíz de un sentimiento común por parte de sus fundadores: el mundo laboral estaba en el inicio de una transformación en todos los sentidos, especialmente en las nuevas formas de trabajar y las relaciones que se establecen entre las empresas y el talento.

Entre el hiring clásico y el freelance más tradicional empezaba a surgir una nueva categoría de trabajador que ni quería saltar de proyecto en proyecto ni vincularse durante 10 años a una compañía.

La flexibilidad y el aporte de valor real a proyectos empieza a cobrar especial relevancia en el mercado laboral.

De la necesidad de crear herramientas para una nueva generación de trabajadores altamente cualificados con amplia experiencia y dejando atrás modelos rígidos para permitir que el talento y las empresas puedan relacionarse y aportarse valor de forma mucho más dinámica, nace Shakers, la plataforma digital que ha construido una Comunidad formada por más de 10.000 freelancers y 450 empresas registradas.



Este proyecto conjunto combina la visión de responsables de compañías consolidadas de sectores como energía, telecomunicaciones, seguros, banca, infraestructuras, turismo, retail... con la de una startup tecnológica en un contexto en el que se ha acelerado el cambio en las formas de trabajo y dónde la digitalización y el trabajo híbrido, presencial y en remoto serán claves para articular organizaciones ágiles, abordar procesos de reskilling y upskilling, así como trabajar en pro de la diversidad y la inclusión.

Hoy, vivimos en un panorama donde varias compañías digitales y tecnológicas se están cuestionando la validez de sus modelos actuales, lo que genera un debate sobre si deberíamos volver a la oficina y cuál es el sistema más idóneo para empresas y empleados. Los puntos de vista son muchos, muy diversos y además cambiantes; el debate está servido. Confiamos en que un estudio basado en datos ayude a sacar las mejores conclusiones.

El mundo laboral actual se encuentra en un momento de exploración y adaptación, donde diversas empresas están funcionando con éxito bajo diferentes modalidades de trabajo.

Como última reflexión, el mundo laboral actual se encuentra en un momento de exploración y adaptación, donde diversas empresas están funcionando con éxito bajo diferentes modalidades de trabajo. Muchas organizaciones han implementado modelos híbridos y flexibles, mientras que otras han optado por el trabajo completamente remoto o presencial, enfrentando tanto éxitos como desafíos en cada enfoque.



La metodología



Para elaborar el informe, y entendiendo la complejidad de la realidad del tejido empresarial español, apostamos por una metodología innovadora que busca identificar no solo las preferencias reales de los trabajadores, también las creencias que consideran que prevalecen dentro de sus organizaciones.

Para ello, decidimos dividir la encuesta entre distintos tipos de preguntas.

- **Preguntas sociodemográficas:** para entender la diversidad y la composición de la muestra.
- **Preguntas juicio-situacionales:** una tipología de pregunta donde ponemos al encuestado en situaciones particulares y tiene que tomar una decisión que define su preferencia.

- **Preguntas de elección explícita:** preguntas donde el encuestado define sus preferencias pero también sus percepciones en relación con lo que encuentra y percibe en su organización.

Esta encuesta fue creada con un enfoque multi perspectiva, es decir, para las preguntas juicio-situacionales, las situaciones que ponemos en cada pregunta van dirigidas al encuestado en consonancia con su puesto en la organización, dividiendo así entre:

- empleado sin trabajadores a cargo
- manager con equipo a cargo
- directivos y c-levels

En este contexto, es importante definir las modalidades de trabajo de las que hablaremos durante todo el informe:

- **Trabajo remoto:** Modalidad en la que el empleado realiza sus tareas desde un lugar diferente a la oficina, generalmente desde su hogar.
- **Híbrido flexible:** Modelo que combina trabajo presencial y remoto, permitiendo a los empleados elegir cuándo y dónde trabajar según sus preferencias.
- **Híbrido fijo:** Modalidad donde los empleados trabajan en la oficina ciertos días y tienen días específicos asignados para trabajar de manera remota.
- **Presencial:** Modalidad en la que los empleados realizan su trabajo exclusivamente en la oficina.

Para profundizar en los datos e identificar posibles matices particulares, aparte del análisis multiperspectiva por nivel de responsabilidad, introducimos un cruce de datos por edad y función, que aunque no sea el centro de la investigación, la complementa y nos aporta valor para entender mejor la muestra y las posiciones de los encuestados.

A nivel de edad, establecimos las siguientes generaciones:

- **Generación Z:** Encuestados iguales o menores que 29 años.
- **Millenials:** Encuestados entre los 30 y los 39 años.
- **Generación X:** Encuestados entre los 40 y 49 años.
- **Baby Boomers:** Encuestados a partir de los 50 años.

A nivel de funciones, establecimos las siguientes:

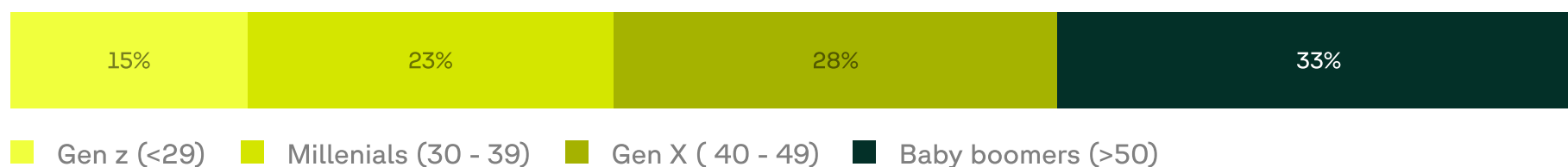
- Tecnologías de la Información
- Ventas y Marketing
- RRHH y administración
- Producción y Operaciones
- Finanzas y contabilidad
- CEO o Presidencia

Contexto sociodemográfico

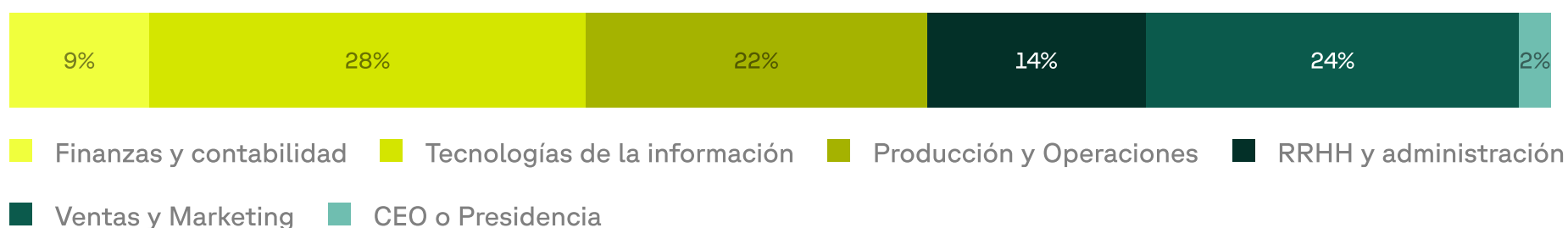
La encuesta del informe ha sido realizada a más de 7.000 encuestados, de los cuales 2.000 fueron seleccionados para la muestra definida en este estudio, para asegurar la representatividad entre las distintas tipologías de organizaciones.

La muestra del informe cuenta con un 54% de hombres, un 45% de mujeres y un 1% no binario. La edad media de los encuestados es de 43 años. De ellos, el 27% ha trabajado previamente de manera 100% remota, el 58% ha trabajado parcialmente en

A nivel de edades, esta es la composición en la muestra:



A nivel de funciones, esta es la composición de la muestra:

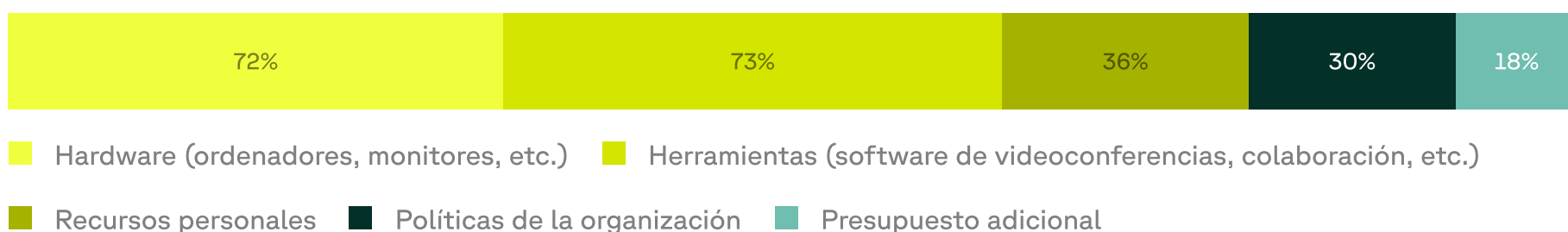


nuestros encuestados, el 3,9% trabaja en empresas de menos de 5 empleados, el 9,3% en empresas entre 5 y 49 empleados, el 13,7% lo hace en organizaciones de entre 50 y 249 empleados, el 10% entre 250 y 3.000 empleados, y el 63% en empresas de más de 3.000 empleados.

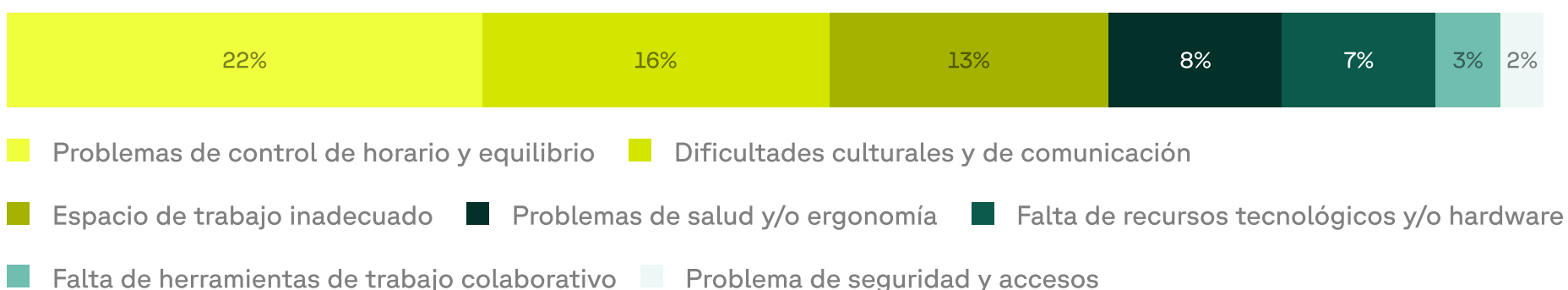
De los encuestados, el 70% preferiría trabajar en una modalidad híbrida flexible en su trabajo actual, el 19% de un modo 100% remoto, el 8% en una modalidad híbrida fija, y el 3% de un modo 100% presencial.

En relación con su situación actual, observamos que gran parte de los trabajadores de nuestra muestra ya tiene una modalidad con un componente remoto. En concreto, el 51% de los encuestados tiene una modalidad híbrida fija, con más días de presencialidad que en remoto; el 21% tiene una modalidad híbrida flexible, donde puede trabajar más en remoto que de forma presencial; el 14% trabaja con una modalidad presencial (de los cuales, el 3% indica que su trabajo no se puede realizar de manera remota), y el 13% en una modalidad completamente remota.

¿Qué apoyo recibes de tu organización para realizar tu trabajo de manera remota o híbrida?



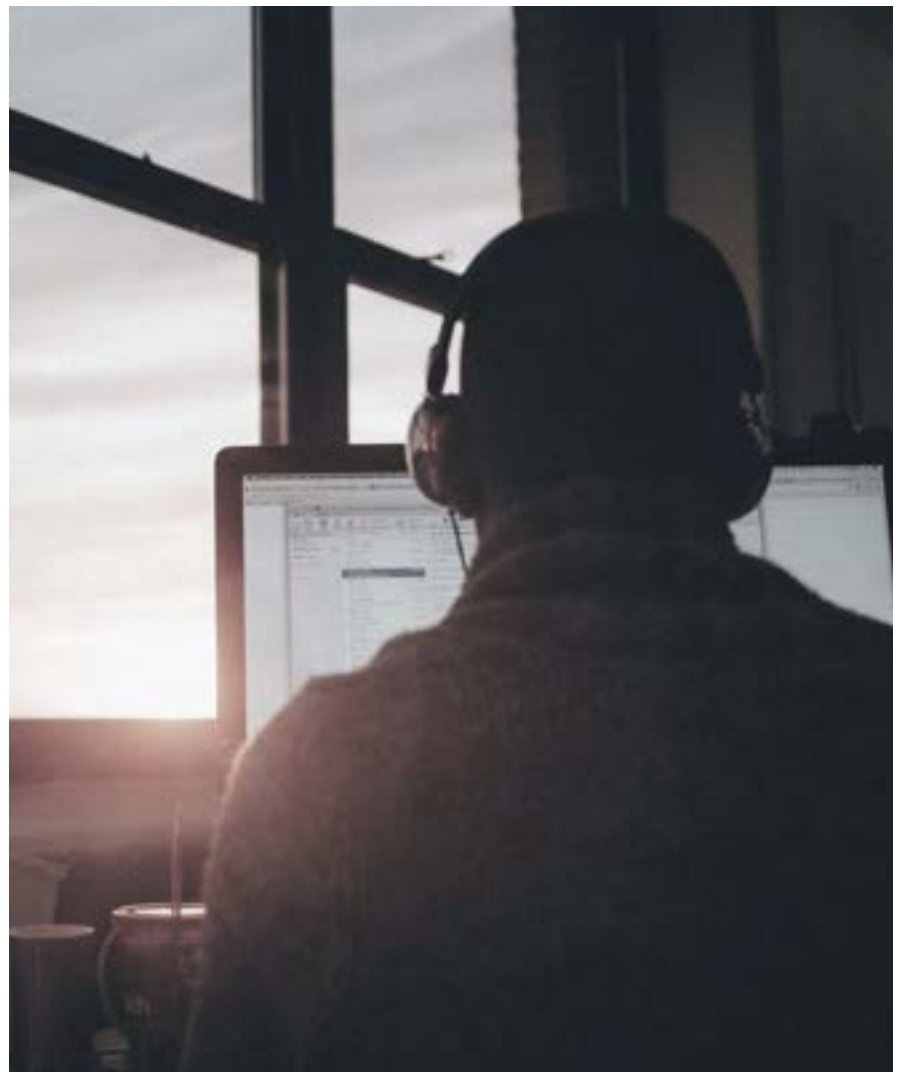
¿A qué obstáculos te enfrentas al trabajar de forma remota o híbrida en la actualidad?



La muestra está compuesta por 58% de empleados sin trabajadores a cargo, 32% managers con equipo a cargo y 10% directivos, altos directivos o C-levels.

¿Por qué *de mitos a* *datos?*

“No es sólo un informe, es una invitación a reconsiderar cómo trabajamos.”



De mitos a datos

No es sólo un informe, es una invitación a reconsiderar cómo trabajamos y si el sistema se adapta a las necesidades de empleados, managers y directivos.

En este análisis sobre flexibilidad laboral y teletrabajo hemos querido hacer una reflexión sobre la manera en que decidimos organizar nuestro día a día. Sabemos que existen dudas y recelos entre los nuevos modelos laborales que han surgido desde la pandemia, por eso quisimos llamarlos “mitos”. En el ámbito laboral, esas leyendas modernas hablan sobre teletrabajo, productividad, colaboración sin límites claros o carreras laborales que avanzan en presencial.

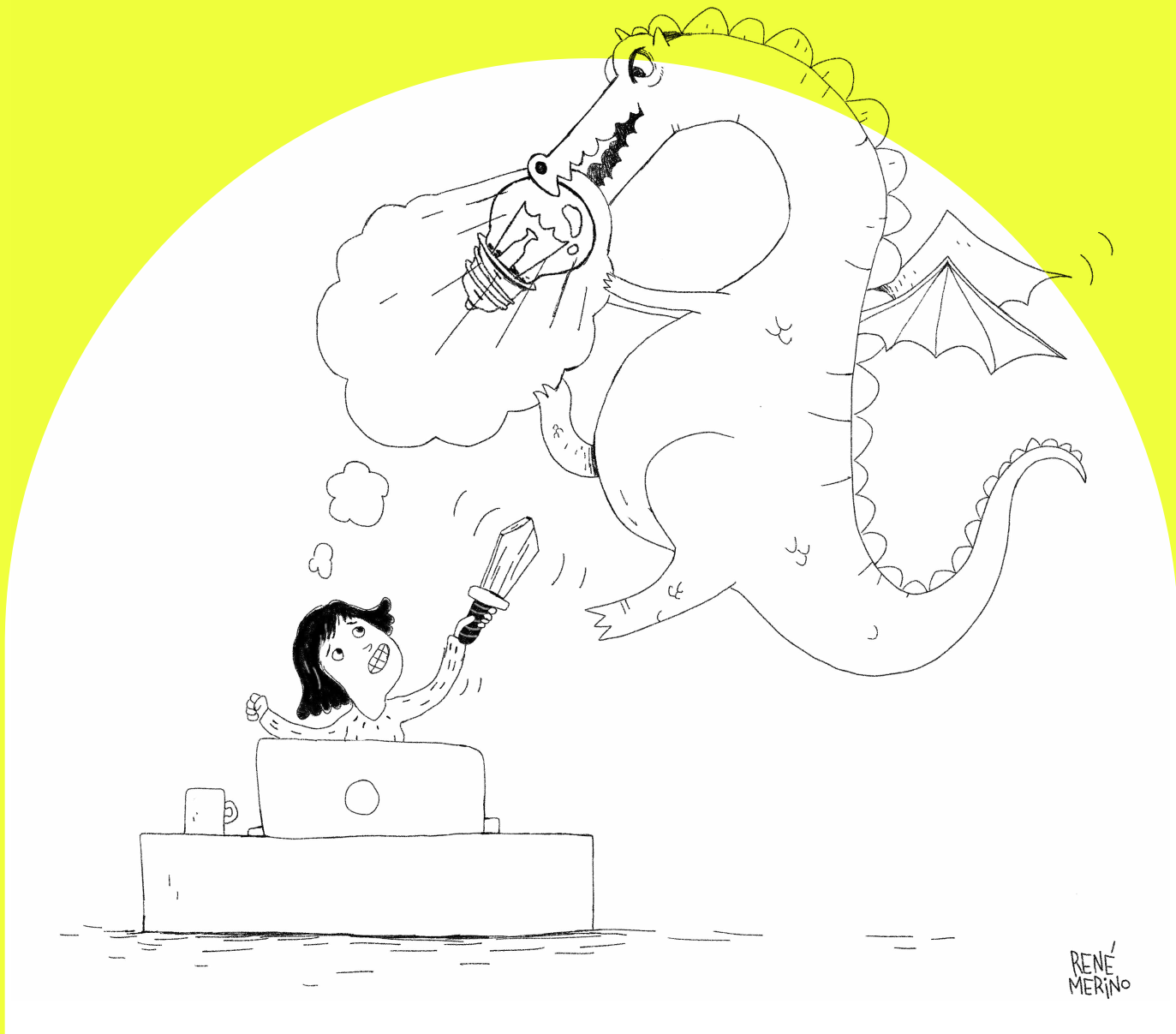
El sentido de este informe es simple: devolverle valor a las cuestiones claves a través de los datos. Por eso, este informe no se centra en lo que se dice, sino en lo que se demuestra. Queremos presentar datos y arrojar luz para poder evaluar, en función del contexto de cada organización, soluciones individuales que abran la puerta a un futuro laboral lleno de oportunidades y permitan construir un futuro basado en la confianza.

Para tratar de identificar qué mitos existen en nuestras organizaciones y posteriormente entender si estas creencias corresponden con lo que realmente pensamos, buscamos entender si las creencias de los trabajadores se relacionan con su comportamiento real donde dicha creencia se pone a prueba.

Para ello, cada persona encuestada ha tenido que escoger hasta cinco creencias que considera que más persisten en sus organizaciones. Posteriormente, ponemos al encuestado en una situación particular donde tiene que responder con lo que considera el mejor curso de acción en dicha situación. Cada situación hace referencia implícita a la creencia en sí, por lo que, a posteriori, buscamos identificar incongruencias entre lo que percibimos en nuestras organizaciones y cuál sería nuestra línea de actuación.

El sentido de este informe es simple: devolverle valor a lo verdaderamente importante a través de los datos.

Produc- tividad



¿Se es más eficiente en un espacio físico cerca de tu equipo en el cuál todos estén trabajando? ¿Es más fácil concentrarse y cumplir los objetivos de un día estando en la oficina?

Mito uno

Se rinde más en la oficina

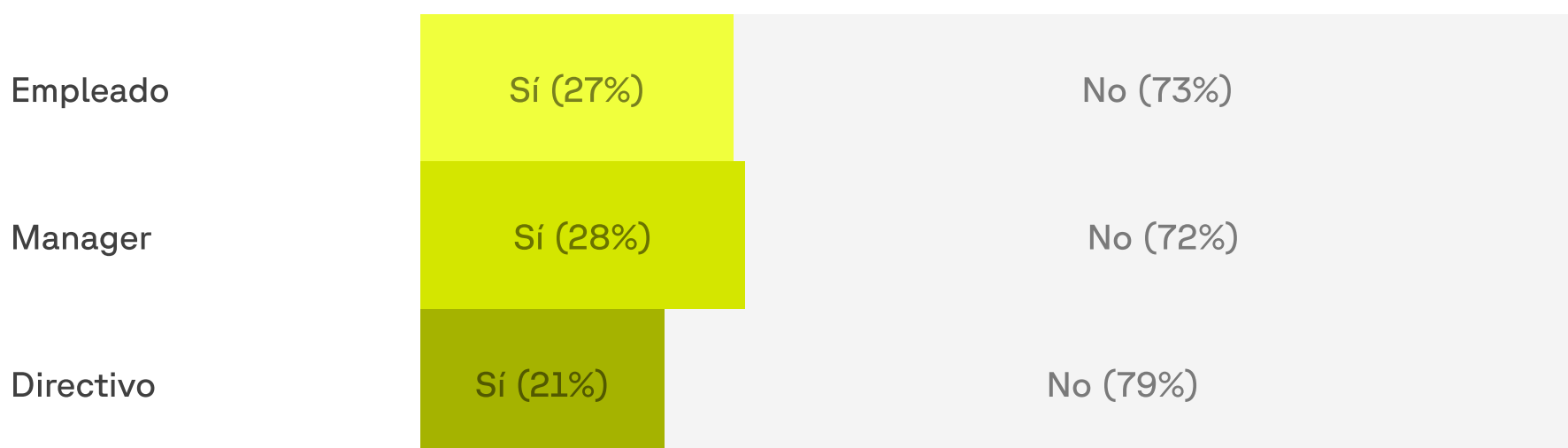


Cuando quisimos ahondar en este mito nos preguntamos si de verdad somos más eficientes cuando compartimos un mismo espacio o si éste no influye.

¿Persiste la creencia de que *se rinde más en la oficina?*

Aproximadamente el 26% de los empleados y el 28% de los managers perciben que en su organización piensan que se rinde más en la oficina. Entre los directivos, esta percepción es un poco menor, con un 21%. Esto sugiere que al menos 1 de cada 5 empleados siente que, en sus empresas consideran que la oficina sigue siendo vista como el lugar más productivo. Estos resultados también nos indican que casi 4 de cada 5 personas encuestadas no percibe que en su organización piensen que trabajar en la oficina mejore su rendimiento. Esto nos hace preguntarnos ¿qué factores o modalidad de trabajo están entonces asociados con que nos sintamos más productivos?

Se rinde más en la oficina

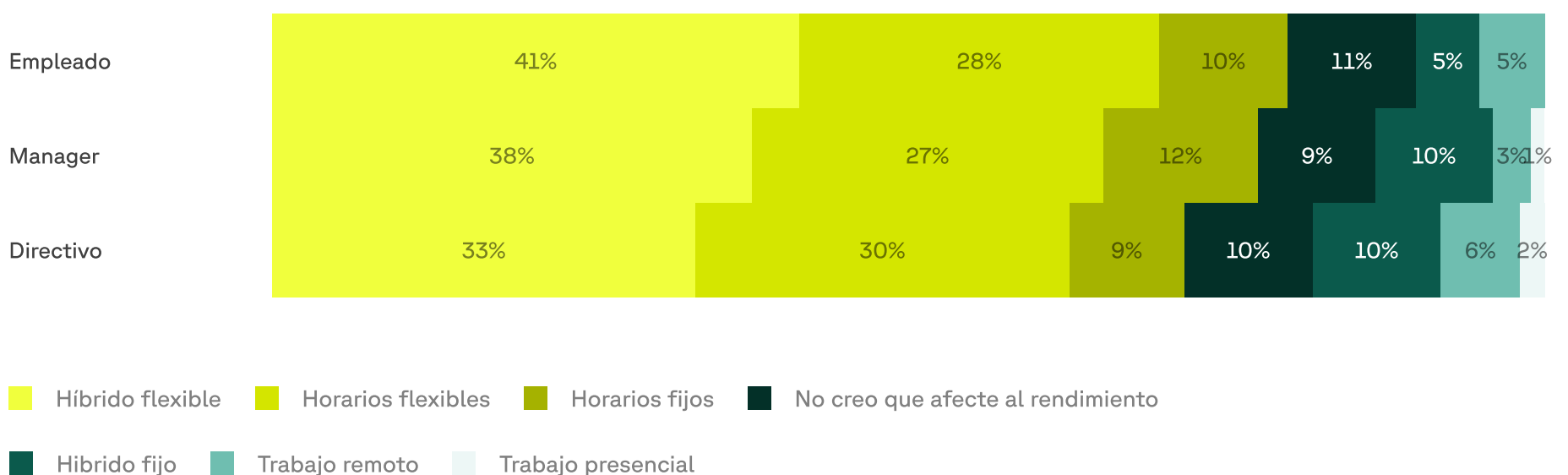


1 de cada 5 empleados, en general, percibe que la oficina sigue siendo vista como el lugar más productivo.

¿Cuál es la modalidad de trabajo preferida para maximizar el rendimiento?

Para entender la postura de los encuestados acerca de lo que consideran mejor para asegurar rendimiento, hicimos la siguiente pregunta juicio situacional y obtuvimos los siguientes resultados:

A un compañero le han asignado un proyecto muy importante. Creo que la manera de asegurar rendimiento es que mi compañero trabaje en...



Los resultados muestran que la flexibilidad es uno de los factores más valorados. Así, la modalidad híbrida flexible fue la recomendación más común, seguida de la flexibilidad horaria. Estas opciones fueron elegidas por más del 60% de las personas encuestadas, independientemente de su rol en la empresa. Notamos que, conforme aumentan las responsabilidades, la preferencia por una modalidad híbrida flexible disminuye, mientras que crece la inclinación hacia una modalidad híbrida fija.

En contraste, menos del 2% de los trabajadores cree que el trabajo presencial favorece su rendimiento, así como menos del 7% en caso del trabajo en remoto.

También preguntamos sobre las preferencias de los trabajadores acerca qué modalidad consideran mejor para la consecución de objetivos (véase el apartado Preferencias generales por modalidad para un desglose completo de estos datos), donde el 60% optó por la modalidad híbrida flexible, seguida por un 20% que considera que el trabajo en remoto es ideal para la consecución de objetivos.

Un 60% considera que la modalidad híbrida flexible es la que más asegura el rendimiento y la consecución de objetivos.

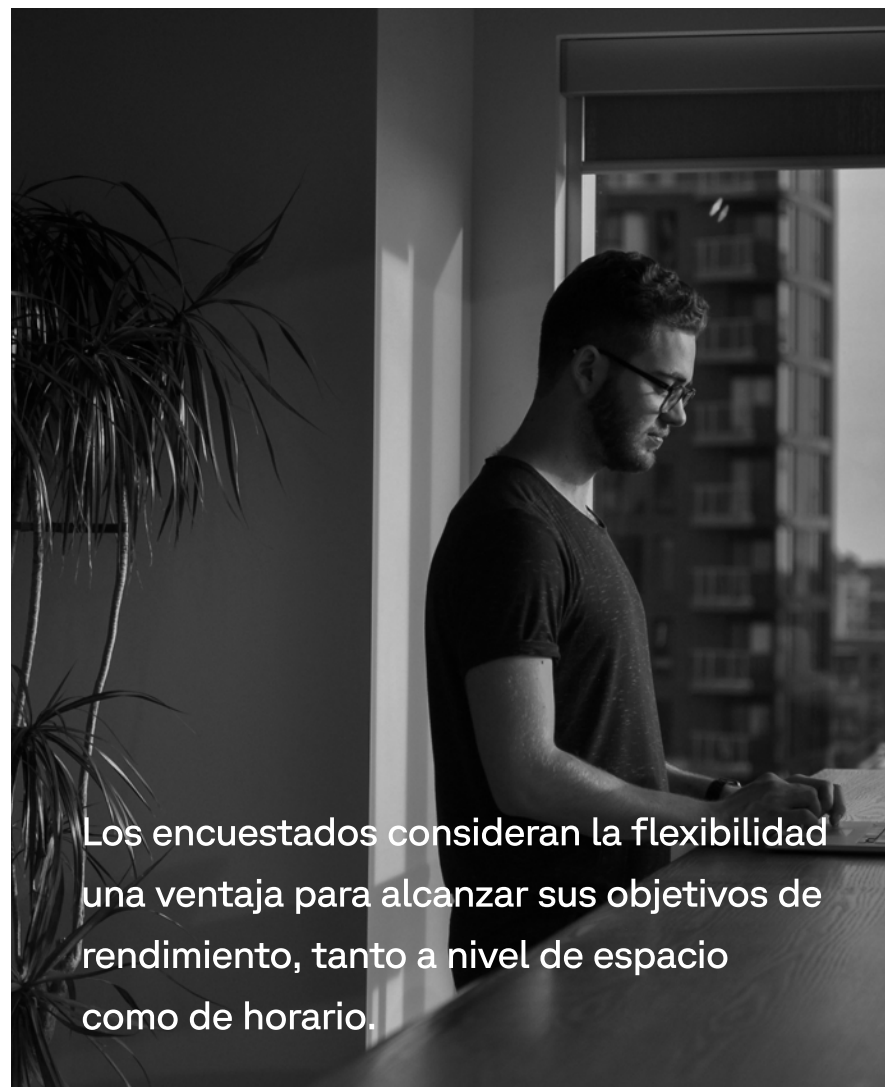
¿Qué revela la incongruencia entre mitos y datos?

Aunque la creencia de que se rinde más en la oficina y las preferencias actuales de los trabajadores evidencia una discrepancia, es importante matizar.

Es verdad que entre la percepción de que se rinde más en la oficina versus quién recomendaría trabajo presencial hay una variación notable, la mayoría de encuestados prefiere el híbrido flexible como la modalidad que más beneficia su rendimiento, siendo esta una modalidad que incluye un % de presencialidad.

Quedaría por evidenciar si los encuestados que consideran la modalidad híbrida flexible (o fija) la que más rendimiento les garantiza, piensan que el componente presencial es el factor predominante para alcanzar ese rendimiento.

Lo que está claro, es que los encuestados consideran la flexibilidad una ventaja para alcanzar sus objetivos de rendimiento, tanto a nivel de espacio como de horario, y que, por otra parte, no consideran ni la modalidad 100% presencial ni 100% remoto como la solución óptima para su consecución de objetivos.



Los encuestados consideran la flexibilidad una ventaja para alcanzar sus objetivos de rendimiento, tanto a nivel de espacio como de horario.

Perspectiva por edad y función

La percepción por edad de que se rinde más en la oficina se mantiene muy parecida en las distintas edades. Tampoco conseguimos identificar una diferencia matizable entre sus preferencias de modalidad para su rendimiento.

A nivel de diferencia de perspectivas de funciones, tampoco encontramos diferencias representativas ni en las percepciones de creencias ni de sus preferencias.

Comparativa con otros estudios

El mito aquí identificado está en consonancia con varios informes recientes. Un estudio de Cisco (2022), revela que el 61% de los encuestados creía que su calidad de trabajo había mejorado en un entorno híbrido, y una proporción similar (60%) sentía lo mismo acerca de su productividad. Asimismo, un estudio de Microsoft en colaboración con Edelman Data & Intelligence, nos muestra que 87% de los trabajadores encuestados informaron que eran productivos en entornos híbridos.

Por otra parte, el Estudio de Capterra (2021) señala que el 85% de los encuestados aceptarían una mayor supervisión de sus tareas si ello implica mayor flexibilidad, reforzando la confianza de los mismos para alcanzar objetivos de rendimiento en entornos flexibles.

El Project Management Institute (PMI) también ha realizado un análisis, que revela que los niveles de productividad son muy similares entre el teletrabajo, el trabajo híbrido y el trabajo en oficina, con una ligera ventaja para el trabajo en oficina (74.6% frente a 73.2% para el teletrabajo y 73.4% para el híbrido). El estudio sugiere que, en última instancia, la productividad depende más del individuo y de su adaptación al entorno de trabajo que del lugar físico donde se realizan las tareas.

Finalmente, según un artículo en El País, aproximadamente la mitad de los teletrabajadores creen que son más productivos en casa que en la oficina. Sin embargo, este artículo también resalta que hay ventajas significativas en la oficina, como la interacción directa con colegas y superiores, que puede fomentar una mayor productividad en algunos casos.

Fuentes

↗ [Cisco Study: Employees say hybrid work makes them happier and more productive, but more needs to be done to make it more inclusive](#)

↗ [Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong?](#)

↗ [Estudio Capterra sobre Teletrabajo](#)

↗ [Project Management Institute - The Future of Project Work](#)

↗ [El País - Productividad casa vs oficina](#)

Qué podemos aprender de BBVA

Durante la pandemia, BBVA comprobó que la productividad no depende de la presencia en la oficina, sino de la capacidad de adaptación y el uso adecuado de herramientas tecnológicas.

Al implementar el trabajo en remoto, los proyectos siguieron avanzando al mismo ritmo y con la misma eficiencia que antes. Este hallazgo impulsó al banco a adoptar un modelo híbrido post-pandemia, donde cada equipo tiene la flexibilidad de organizarse dentro de un marco general: 69% de presencialidad y hasta un 40% en remoto cada trimestre.

En algunos equipos, por ejemplo, se acordó asistir los jueves a la oficina, pero si a alguien no le es posible, no es un inconveniente. Con las herramientas que el banco ha facilitado (portátil, móvil, Google Meet, Webex, etc.), pueden estar conectados y cumplir con sus compromisos desde cualquier lugar. De hecho, muchas veces resulta más fácil conectarse a reuniones virtuales desde casa que desde la oficina, donde las salas de reuniones suelen estar ocupadas.

Lo más importante es que los plazos de entrega marcan el ritmo, no el lugar de trabajo. Mientras se cumplan los objetivos, no importa si se trabaja en la oficina o en remoto.

Aunque hay temas que pueden avanzar más rápido en persona, los empleados pueden calibrar cuándo es necesario asistir físicamente, con el apoyo de sus managers si es necesario. Este enfoque flexible ha demostrado que se puede mantener la eficiencia y satisfacción de los empleados, sin sacrificar la productividad.

Imma Catalá, Chief HR Officer de BBVA

En BBVA queremos que nuestros empleados estén comprometidos con el proyecto, que vean que su trabajo tiene impacto en el propósito de la compañía, que se sientan seguros y que puedan ser ellos mismos. ¿Cuándo pasa eso? Cuando das la libertad y el empoderamiento al empleado para que así lo haga. Para mi, hay dos cosas importantes aquí: definir claramente cual es tu política y que es lo que quieres, y en segundo lugar, hacer determinadas acciones para que se tangibilice y el empleado se sienta cómodo para cumplirlo.

Luisa Izquierdo

Chief People Officer en Seedtag

“En mi opinión, la conexión espacio de trabajo y productividad es situacional”



Luisa Izquierdo tiene más de 20 años de experiencia en funciones de liderazgo de RRHH, los últimos 10 en el mundo de la tecnología. En concreto, en una gran empresa como es Microsoft y ahora en Seedtag. Empática, apasionada por las personas, con ganas de aprender, innovar y como ella misma dice: “desafiar el status quo”.

“Trabajo es trabajo. Dónde lo haces me parece algo accesorio.”

Personalmente creo que la conexión espacio de trabajo y productividad viene marcada por la actividad que realices. No es algo abstracto; para mí es situacional. En función de la actividad que yo quiera realizar hay espacios y momentos más o menos productivos.

En mi caso, elijo un espacio más tranquilo, cuando necesito ser más productiva. Por contra, determinadas reuniones son más eficaces y ricas estando en la habitación con el resto de personas. Hay dinámicas que son más fáciles de leer estando ahí, cara a cara. Y todos hemos tenido esa experiencia, ¿no? A veces entras en una habitación y dices “uy, está el ambiente tenso... O no, el ambiente está relajado.”

Por eso digo que, bajo mi punto de vista, la relación espacio y productividad es situacional. Depende de lo que tú tengas que hacer y en qué momento.

El símil claro que me viene a la cabeza es el del estudiante. Todos los que hemos sido estudiantes, hemos tenido unos patrones que tenían que ver con nuestra propia biología y biorritmos. Por ejemplo, yo siempre he sido más de mañana. Si tú a mí, me hubieras obligado a estudiar a las once de la noche, me hubiera quedado dormida. Y al revés, hay gente que estudia fenomenal de noche. Respetemos las diferencias para lograr el máximo rendimiento.

Mito dos

Si no me "ven", siento que desconfían de lo que estoy haciendo

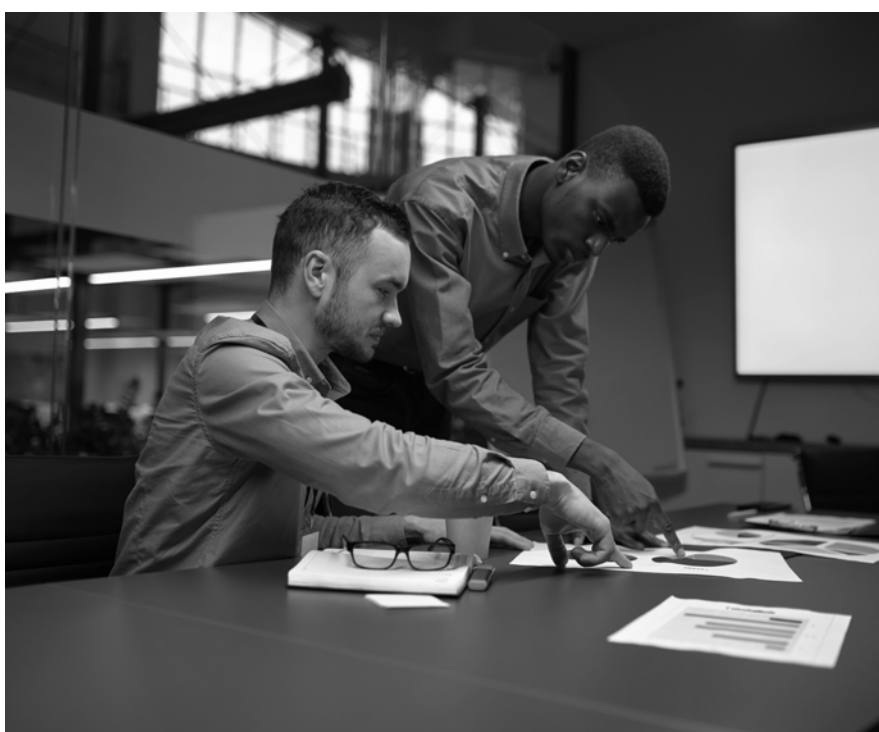
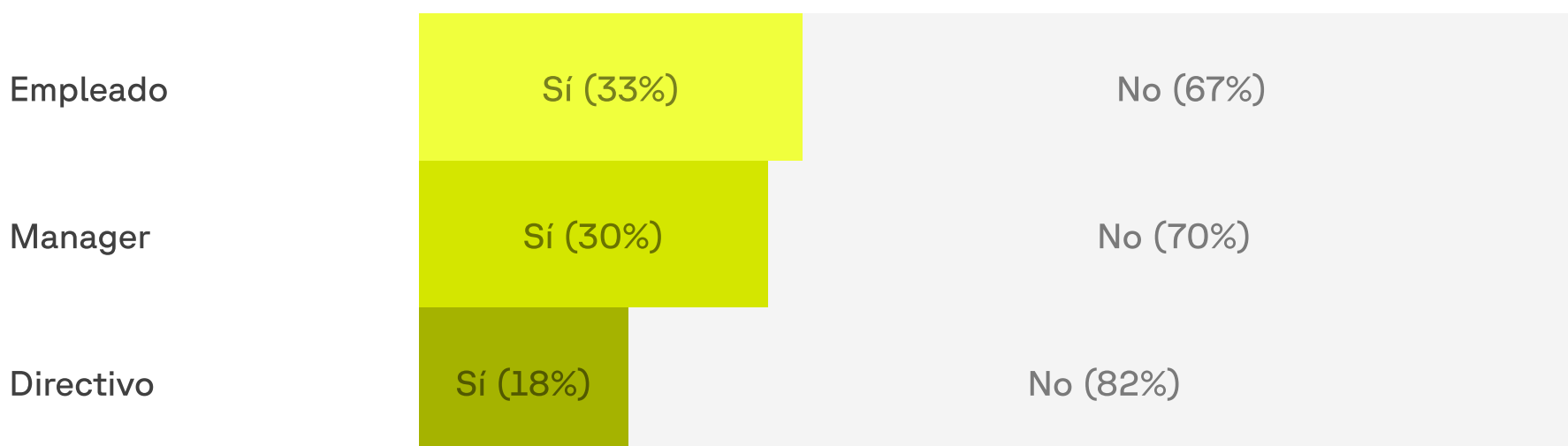


¿Es sólo una percepción o hay un punto de realidad? ¿Cómo se genera esa confianza y cómo afecta eso a las relaciones, especialmente entre empleados y managers? En este mito hay dos cuestiones clave: lo que se piensa de verdad y lo que se cree que otros piensan de ello.

¿Persiste la creencia de que *si no me “ven”, desconfían de lo que estoy haciendo?*

Cerca del 32% de los empleados y el 30% de los managers sienten que en sus empresas desconfían de su trabajo si no están visibles en la oficina. Entre los directivos, esta percepción es menor, con un 18% que cree que esta creencia persiste. Esto indica que cerca de 1 de cada 3 empleados y managers percibe que en su organización la visibilidad sigue siendo crucial para la confianza en su desempeño.

Si no me ven desconfían de lo que estoy haciendo



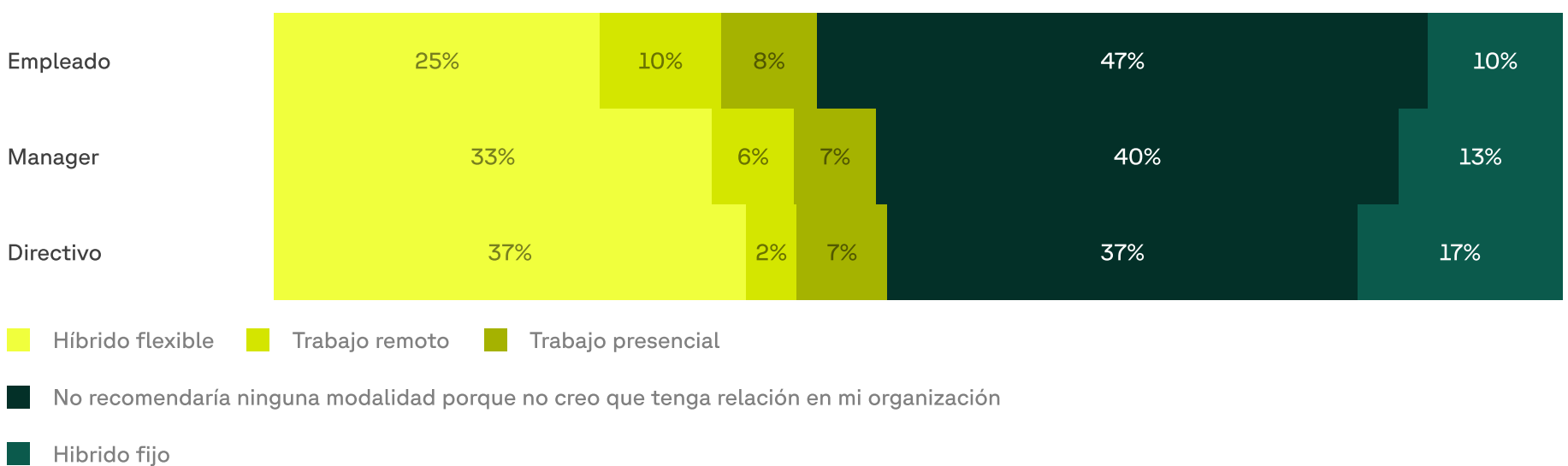
1 de cada 3 empleados y managers

percibe que la visibilidad sigue siendo crucial para la confianza de su desempeño.

¿Cómo afecta esta percepción a la modalidad de trabajo recomendada?

Para entender la postura de los encuestados acerca de qué modalidad consideran mejor para sentirse más valorados, hicimos la siguiente pregunta juicio situacional y obtuvimos los siguientes resultados:

Un compañero de equipo me ha comentado que no se siente valorado. Recomendaría...



Existe un acuerdo general en que la modalidad no debería "afectar" en cómo se valoran a los trabajadores. Sin embargo, observamos una tendencia similar a la observada previamente en que este acuerdo es decreciente según el grado de responsabilidad va aumentando.

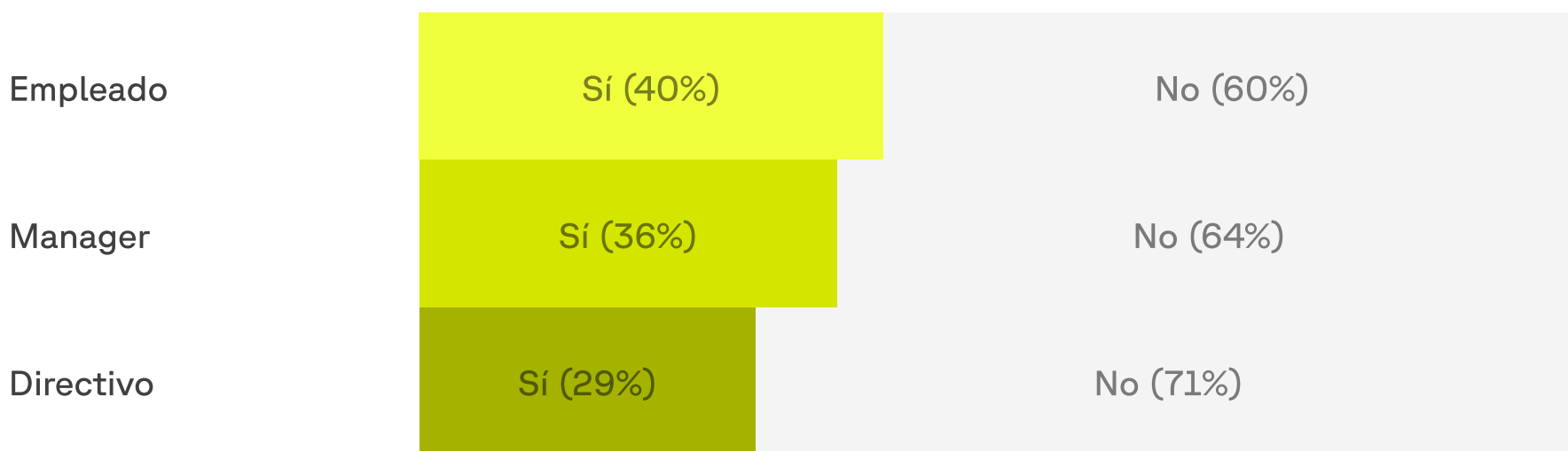
Este resultado ocurre también a la hora de recomendar una modalidad remota. La tendencia es que si recomendaran alguna modalidad esta debería tener al menos, algo de presencialidad.

La tendencia es que si recomendaran alguna modalidad esta debería tener al menos, algo de presencialidad.

Para profundizar en esta dinámica , quisimos explorar en detalle de donde podría venir esta necesidad de ganar visibilidad mediante la presencialidad. Para ello, preguntamos: ¿Siente presión para ir a la oficina (aunque las políticas de su organización lo permitan)?

¿Siente presión por ir a la oficina?

Estas han sido las respuestas:



Aproximadamente el 40% de los empleados siente presión para ir a la oficina, 36% de los managers (más de 1 cada 3) y alrededor de 29% de los directivos. Buscamos entender el por qué, aquí las respuestas:

¿Por qué?



Como podemos ver, más de 50% siente esta presión surge por su responsable, siendo que otro % notable, el “porque todo el mundo va” podría también estar correlacionado con la presión que el responsable ejerce (por posible desencadenante).

Esta tendencia muestra que, a pesar de las preferencias por modalidades de trabajo híbridas, persiste una dirección significativa hacia la presencia física.

¿Qué revela la incongruencia entre mitos y datos?

La discrepancia entre la percepción de desconfianza y la experiencia real de los trabajadores sugiere un posible problema de comunicación de expectativas.

Los directivos parecen percibir menos esta creencia de desconfianza, lo que puede reflejar una brecha en la comunicación sobre las expectativas de rendimiento y modalidad.

Esto refuerza la necesidad de mejorar la comunicación entre directivos, managers y empleados para alinear mejor las expectativas y reducir la presión sobre la presencia física en la oficina o ser más claro acerca de las expectativas que tienen.



Perspectiva por edad y función

A nivel de edad, la percepción de “Si no me ven, desconfían de lo que estoy haciendo”, se mantiene igual entre los distintos rangos de edad, siendo que la Generación Z es la que menos considera que no debería recomendar ninguna modalidad, con en media menos 10% de votos que las demás generaciones. Es la que más recomendaría el híbrido flexible.

A nivel de funciones, RRHH y Marketing y Ventas son los que más consideran que existe la percepción de “Si no me ven, desconfían de lo que estoy haciendo”, con 36 y 39% respectivamente. La función que menos lo percibe es CEO y Presidencia con 23%. A nivel de preferencias, las respuestas a nivel de funciones son parecidas y no habría ningún punto a resaltar.

Comparativa con otros estudios

El mito aquí identificado está en consonancia con varios estudios que reflejan la percepción de desconfianza relacionada con la falta de visibilidad física en el entorno laboral remoto.

Volviendo al estudio de Cisco, 29,5% de los trabajadores no sienten que sus gerentes confíen en su productividad cuando se trabaja en remoto (vs 70,5% que sí lo sienten).

En el caso del estudio realizado por Microsoft, solo el 12% de los líderes dijeron que tenían plena confianza en la productividad de su equipo tras el cambio al teletrabajo, siendo que el 85% de los líderes expresa dificultades para confiar en que sus empleados están siendo igualmente productivos.

Por otro lado, un artículo de Lattice aborda cómo la visibilidad y la comunicación efectiva son cruciales para mantener la confianza en equipos remotos. Destaca que, aunque la falta de visibilidad puede generar desconfianza, es posible construir una cultura de confianza basada en resultados y comunicación clara.

Fuentes

↗ [Cisco Study: Employees say hybrid work makes them happier and more productive, but more needs to be done to make it more inclusive](#)

↗ [Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong?](#)

↗ [Lattice - Building Trust and Accountability in Remote Work Environments](#)

Alberto Clemente

Vaccines Business Unit Director en GSK

“Trabajar en la autonomía de tus empleados significa no entrar en la microgestión”



Alberto destaca por su evolución dentro de GSK, desde trabajar en las calles como comercial a llevar ahora mismo un equipo de más de 100 personas en las que el 80% aproximadamente están deslocalizadas.

“La comunicación es el remedio a la desconfianza.”

Para mí, la comunicación es el remedio a la desconfianza. Una comunicación que tiene que ser muy clara, generando un espacio de confianza entre las dos partes.

Es muy importante que estén definidas las expectativas que esperas del equipo, cuáles son los objetivos y que haya una manera de medirlos que también sea transparente, es decir, que no haya sorpresas.

Yo creo que si eres capaz de tener esa comunicación clara, concisa, frecuente,

con expectativas e indicadores claros y transparentes, es cuando generas ese contexto ideal de confianza en el que las dos partes se puedan ver muy beneficiadas.

Es entonces cuando, trabajar en la autonomía de tus empleados, no significa entrar en la microgestión, algo que cuando estás en otros entornos remotos, puede generar mayor incomodidad y desconfianza.

Mito tres

El progreso en la carrera profesional se favorece con la presencia en la oficina

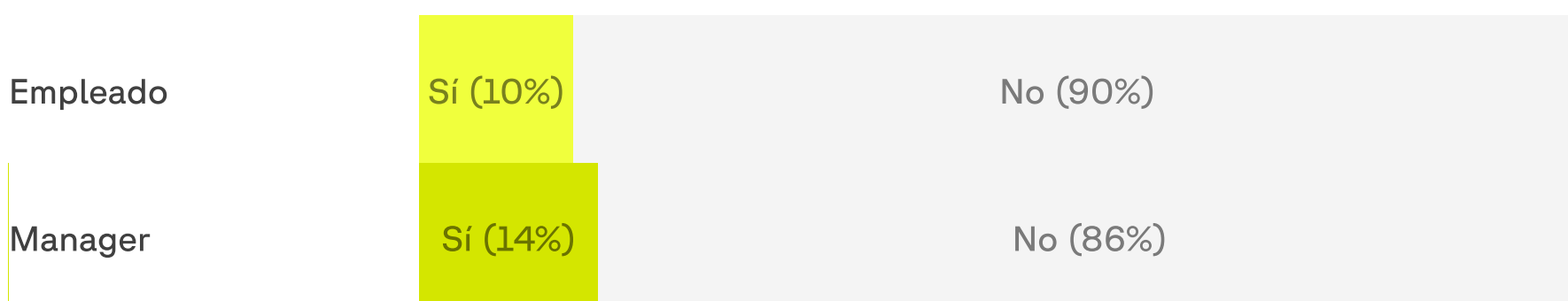


Una de los retos que tiene este debate de flexibilidad afecta directamente a las perspectivas de futuro dentro de una empresa. La percepción de que el crecimiento profesional está conectado a la presencialidad afecta a cómo las personas se comportan y toman decisiones. ¿Es real o es infundado? ¿Quién piensa qué? ¿Hay una percepción distinta según el grado de responsabilidad?

¿Persiste la creencia de que *el progreso profesional se favorece con la presencialidad*?

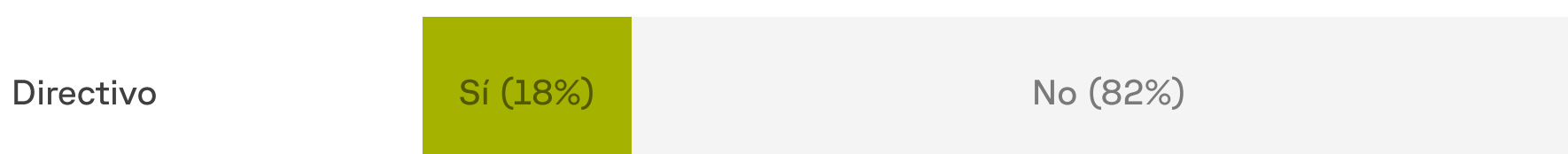
Las opiniones sobre si la presencia en la oficina es crucial para el progreso profesional muestran un panorama variado. Cerca del 10% de los empleados y el 14% de los managers sienten que en su organización se cree que solo avanzan en su carrera si están en la oficina.

Solo progreso en mi carrera si estoy en la oficina



Entre los directivos, alrededor de un 18% considera que la organización asocia el progreso profesional con la presencia en la oficina, pero sin especificar si esta presencia sería diaria o flexible.

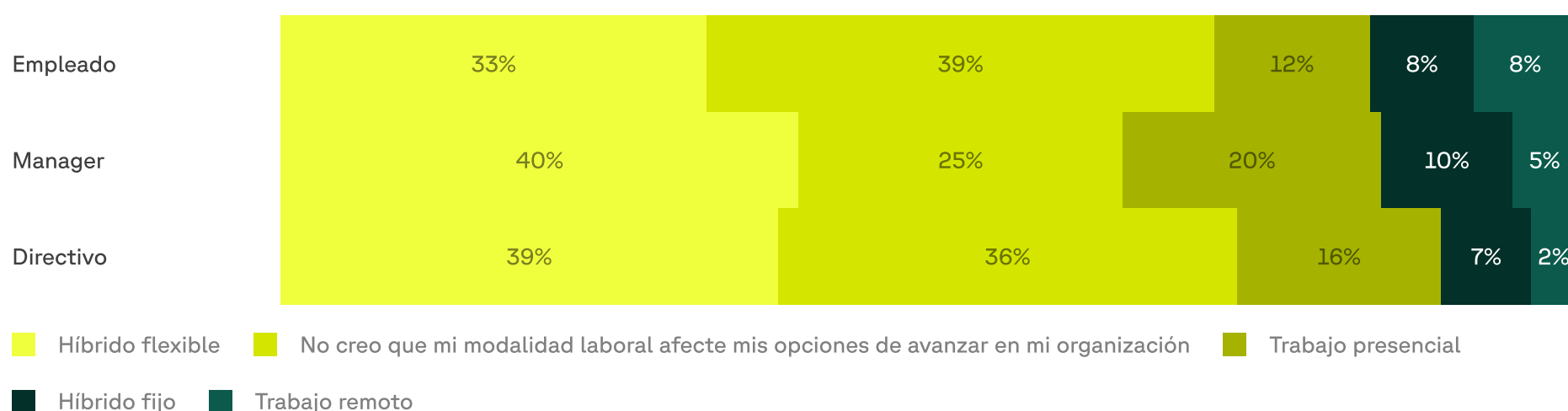
El progreso en la carrera profesional se favorece con la presencialidad



¿Cómo perciben empleados y responsables el Impacto de la modalidad en el progreso profesional?

Para entender la postura de los encuestados acerca de qué modalidad consideran que más favorece su progreso profesional, les pusimos en la siguiente situación y obtuvimos los siguientes resultados:

Dentro de las distintas modalidades de trabajo, creo que tengo mejores opciones de avanzar en mi carrera dentro de mi organización actual si...



Aunque muchos empleados creen que la modalidad de trabajo no afecta significativamente su avance profesional, los managers tienden a tener una perspectiva diferente.

La mayoría de los empleados cree que su modalidad no afecta sus opciones de avanzar, siendo el híbrido flexible la modalidad que escogerían primero para avanzar en sus carreras. Por otro lado, los managers tienen una visión más acentuada sobre la importancia de la presencia en la oficina para el progreso profesional. Aunque prefieren la modalidad híbrida flexible, también consideran que una cierta presencia en la oficina es beneficiosa para el desarrollo profesional. Los directivos tienden a pensar como los empleados, con más de un 35% considerando que la modalidad no afecta las opciones de avanzar. Sin embargo, la opción de trabajo remoto es un 75% menor en directivos (2%) que en empleados (8%).

A pesar de que un porcentaje considerable de encuestados no considera que la modalidad de trabajo afecte su progreso profesional, cuando se examinan las preferencias en relación a modalidades que incluyen algún grado de presencialidad, la inclinación hacia estas aumenta al 60% entre los trabajadores. Esto indica que, a pesar de la preferencia general por la flexibilidad, muchos empleados valoran la importancia de la presencia física para avanzar en sus carreras.

Por el contrario, la modalidad 100% remoto tiende a ser vista como menos favorable para el progreso profesional, especialmente conforme se eleva el nivel jerárquico. Esto sugiere que, si bien la flexibilidad es apreciada, la interacción en persona sigue siendo considerada un factor relevante para el desarrollo y avance dentro de la organización.

¿Qué revela la incongruencia entre mitos y datos?

Aunque la mayoría de los empleados consideran el híbrido flexible como ideal para avanzar en sus carreras, la inclusión de cierta presencialidad sigue siendo vista como importante por muchos, en especial para los managers en este caso.

Este contraste sugiere una necesidad de revisar y ajustar las percepciones sobre la importancia de la presencia física en la oficina, para alinear mejor las políticas organizacionales con las expectativas y realidades del desarrollo profesional.

Perspectiva por edad y función

La percepción por edad de que “El progreso en la carrera profesional se favorece con la presencia en la oficina” no cambia entre rango de edades. En relación con la modalidad que creen que es mejor para facilitar su progreso si que encontramos diferencias generacionales.

Los Baby Boomers son los que más creen que la modalidad no afecta su progreso (con 41% y siendo su opción más votada), seguidos por Gen X con 34% (por detrás de híbrido flexible). Por su parte, Millennials y Gen Z creen menos que la modalidad no afecta su progreso (con 28% las dos generaciones). La modalidad híbrida flexible es la más votada entre todos, mientras que los Millennials son los que consideran la presencialidad como más importante para progresar (con 20%).



Comparativa con otros estudios

El mito aquí identificado está en consonancia con los datos proporcionados por diversos estudios. Según Eurofound, aunque el teletrabajo ha ganado terreno en Europa, incluida España, todavía existe una percepción en algunos sectores de que la presencialidad en la oficina es necesaria para avanzar en la carrera profesional. Este estudio destaca la importancia de la visibilidad física para ciertas promociones y oportunidades laborales.

Según un artículo de Levitate Recruitment, la falta de presencia física puede reducir la visibilidad de los empleados ante sus superiores, lo cual puede afectar negativamente su promoción y desarrollo profesional. El artículo destaca que estar presente en la oficina facilita interacciones espontáneas y fortalece las relaciones, lo que puede ser crucial para demostrar compromiso y habilidades en un entorno físico. Esto es particularmente importante para aprovechar las oportunidades de mentoría y para mostrar las capacidades de liderazgo necesarias para ascender en la jerarquía de la empresa.

De manera similar, un estudio realizado por meQuilibrium encontró que el 43% de los empleados de tiempo completo en los Estados Unidos consideran que el trabajo en persona es más beneficioso para el avance de su carrera. Una preocupación común entre los empleados es que la falta de interacción cara a cara con los superiores puede limitar la capacidad de demostrar habilidades de comunicación y colaboración, que a menudo se consideran esenciales para roles de liderazgo. Además, en organizaciones grandes, existe el temor de perder visibilidad y oportunidades de promoción sin un acceso regular en persona a los líderes de la empresa.

Estos estudios subrayan la importancia de equilibrar la flexibilidad del trabajo remoto con la necesidad de mantener una presencia física estratégica en la oficina para maximizar las oportunidades de desarrollo profesional. A pesar de los beneficios del trabajo remoto, la percepción de que la visibilidad en la oficina es crucial para el progreso en la carrera profesional sigue siendo prevalente entre muchos empleados y líderes.

Fuentes

↗ [EUROFOUND - El aumento del teletrabajo: impacto en las condiciones de trabajo y la normativa](#)

↗ [Levitate Recruitment - Office Visibility and Career Progression](#)

↗ [WorldatWork - Remote Work's Effect on Career Development](#)

Qué podemos aprender de SHAKERS

En Shakers, el desarrollo profesional está claramente estructurado desde el momento en que cada empleado se integra a la compañía.

Desde su incorporación, cada talento tiene un plan de crecimiento bien definido que se basa en una serie de niveles, que describen comportamientos y competencias tanto individuales como de equipo, siempre alineados con los valores y la misión de la empresa.

Este plan se aleja del modelo de presencialidad tradicional, enfocándose en una evaluación continua a través de un proceso trimestral denominado "culturings", donde se revisan los objetivos alcanzados y los comportamientos evidenciados por cada empleado.

El crecimiento profesional dentro de Shakers está estrechamente ligado al desempeño y al potencial. Cada empleado puede avanzar anualmente siempre que cumpla con los criterios establecidos en una detallada matriz de desarrollo, que evalúa tanto el rendimiento (misiones del equipo, objetivos y calidad de ejecución) como el potencial (valores y comportamientos demostrados).

Este sistema asegura que el progreso y el éxito no dependen de estar físicamente en una oficina, sino de los resultados obtenidos y de la coherencia con la cultura organizacional. Además, la matriz permite que los empleados progresen en categorías como high performance, high potential, o Shakers Star, fomentando una evolución constante que prioriza el aporte de valor y la excelencia en la ejecución.

En Shakers, el compromiso es impulsar el crecimiento de cada persona año tras año, basando el desarrollo profesional en los logros y en el alineamiento con los valores compartidos, no en la presencia física.

Claudia Fernández, People & Culture en Shakers

“En Shakers, el progreso profesional se fundamenta en el desempeño y el potencial, medidos a través de un plan de desarrollo claro y sin importar la modalidad de trabajo. Para avanzar de nivel, los empleados deben cumplir con criterios de desempeño y comportamiento, sin que la presencialidad sea un factor determinante.

Javier Vizcaíno

Director de Unidad de Negocio de Pymes en
Telefónica España

“El teletrabajo o la flexibilidad
es algo que ya forma parte de
nuestro mundo cotidiano.”



Javier ha vivido los últimos 25 años de Telefónica desde dentro. Como perfil más cercano a negocio y no solo desde las áreas de recursos humanos, aporta un valor muy interesante al informe.

“Tenemos los procesos y procedimientos para poder evaluar la idoneidad de las personas”

Sobre el desarrollo profesional pienso que menos mal que es independiente de tu nivel de presencia en la oficina.

Yo creo que tenemos los procesos y procedimientos para poder evaluar la idoneidad de las personas, con criterios objetivos, con independencia del número de días que vaya a la oficina.

Lo importante es: qué compromiso tienes con el proyecto, qué dotes tienes para gestionar a un equipo, qué contribución puedes tener, qué valor puedes aportar...

Y eso es independiente de si las últimas reuniones del día las tienes en casa mientras tus hijos están por ahí entrando en el despacho, que yo creo que incluso es algo sanísimo.

Mito cuatro

La responsabilidad de mi cargo me exige ir a la oficina



Definitivamente no es lo mismo tener un equipo a cargo que no tenerlo y tener que liderar dando un ejemplo que no tener cierta presión asociada al trabajo diario. En este mito analizaremos cómo se siente distinta la flexibilidad siendo manager, directivo o empleado dentro de una organización.

¿Persiste el mito de que *la responsabilidad del cargo exige presencialidad*?

Muchos trabajadores españoles sienten que para progresar en su carrera es necesario sacrificar parte de su flexibilidad. Esta, pregunta, hecha expresamente a empleados y managers, nos muestra que el 26% de los managers consideran que crecer profesionalmente requiere renunciar a cierta flexibilidad, algo que 22% de los empleados también sienten.

Creer profesionalmente me hace renunciar a cierta flexibilidad (horario y ubicación)



Por otra parte, 30% de los directivos encuestados consideran que su cargo les exige ir a la oficina, algo que podría crear una acción en cadena como lo estipulamos a continuación.

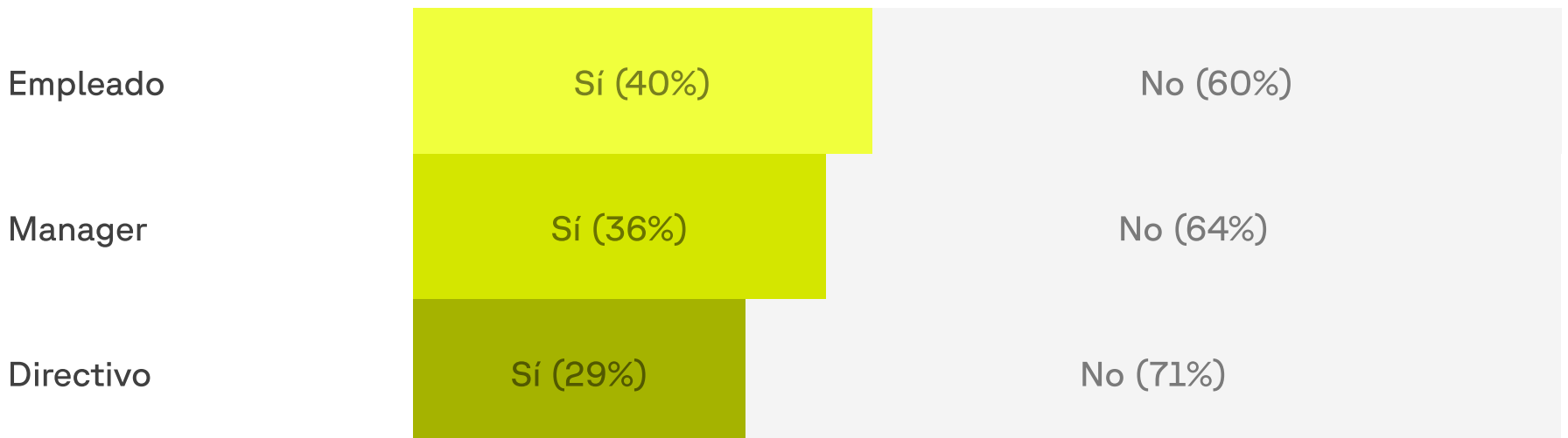
La responsabilidad de mi cargo me exige ir a la oficina



¿Cómo afecta la percepción de responsabilidad en la práctica?

Aquí volvemos a la pregunta previamente mencionada en el mito dos. Si no me “ven”, siento que desconfían de lo que hago.

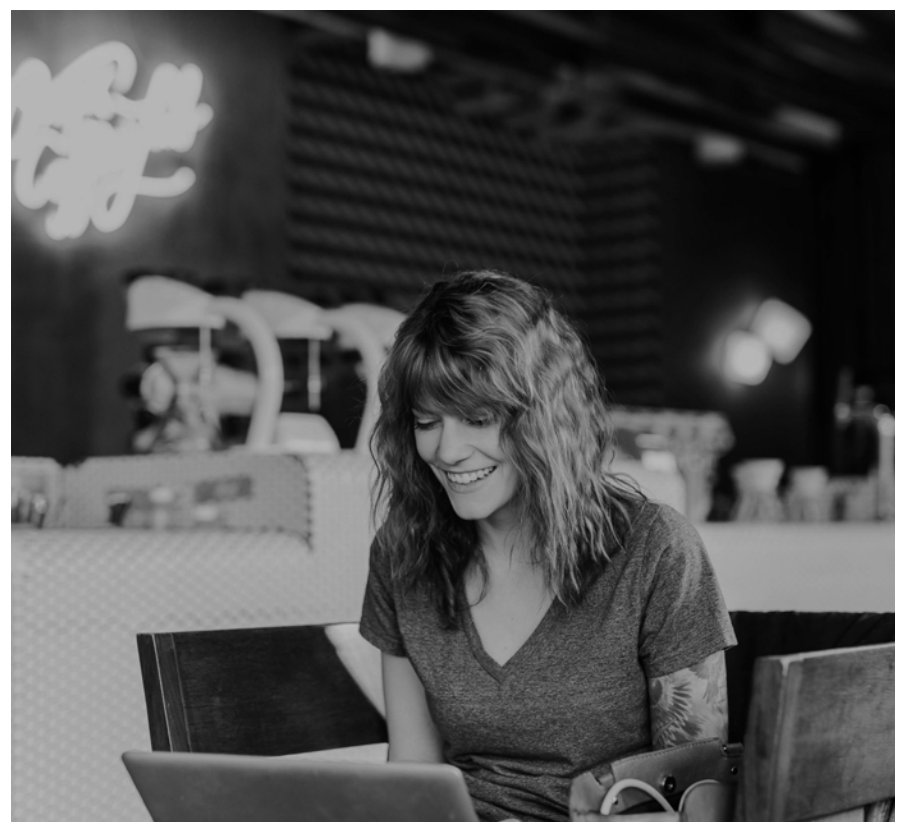
¿Siente presión por ir a la oficina (aunque las políticas de su organización lo permitan)?



Si bien recordáis, aproximadamente 40% de los empleados siente alguna presión para ir a la oficina, 35% de los managers (más de 1 cada 3) y alrededor de 29% de los directivos. Cuando analizamos el por qué, vimos que

más del 50% de la presión para ir a la oficina proviene directamente de los responsables,

mientras que la presión social dentro del equipo también contribuye significativamente. Esto muestra que la influencia del responsable y la presión grupal son factores cruciales en la percepción de la necesidad de presencia física.



¿Qué revela la incongruencia entre mitos y datos?

Aunque los directivos no creen que sea necesario sacrificar flexibilidad para avanzar, más del 30% sienten que su posición les exige estar en la oficina. Esta “exigencia” de presencialidad por parte de los directivos, que también son responsables directos de managers, se puede convertir en parte en la presión que sienten los managers para estar presentes, ya que el 50% de la presión para ir a la oficina proviene de ellos.

Esto sugiere que, mientras los directivos podrían no sentir la necesidad de renunciar a la flexibilidad, su percepción y expectativas están influyendo en la presión que sienten los managers para cumplir con una presencia física. Esta dinámica crea un problema donde la presión generada por los directivos afecta la percepción de los managers y empleados, quienes pueden sentir que deben estar en la oficina para avanzar profesionalmente.



Abordar estas percepciones y ajustar las expectativas es crucial para gestionar la flexibilidad y el progreso profesional en la organización.

Perspectiva por edad y función

En la percepción por edad de que “La responsabilidad de mi cargo me exige ir a la oficina” vemos en particular una diferencia en Gen Z, la generación que menos percibe esta creencia con 16% y la mayor los Millennials con 27%. Cuando hablamos de la presión que siente cada generación para ir a la oficina vemos que los Millennials son los que sienten más presión con 43%, mientras que las demás generaciones oscilan entre el 35 y el 36%. Las razones del por qué de la presión son parecidas entre rangos con una aumento de la responsabilización del responsable para Baby Boomers y Gen X (62 y 59% respectivamente).

A nivel de diferencia de perspectivas de funciones, no encontramos diferencias representativas ni en las percepciones de creencias ni de sus preferencias.

Comparativa con otros estudios

El mito identificado está en consonancia con varios estudios que muestran cómo la percepción de la necesidad de presencialidad en el trabajo persiste en diversas organizaciones, a pesar de las políticas de flexibilidad.

El informe de McKinsey (2020) revela que la transición hacia el trabajo híbrido ha cambiado significativamente la forma en que los empleados y directivos perciben la necesidad de estar físicamente presentes en la oficina.

Mientras que muchos empleados valoran la flexibilidad que les ofrece el trabajo híbrido, los directivos tienden a preferir una mayor presencia física en la oficina, especialmente para actividades que requieren una colaboración estrecha. A pesar de la creciente adopción del trabajo remoto, los empleados continúan favoreciendo el acceso a la oficina, principalmente por la capacidad de coordinarse mejor y fomentar la interacción cara a cara. Aunque la mayoría de los empleados considera que pueden ser igualmente productivos trabajando de forma remota, los líderes empresariales destacan que la visibilidad física en la oficina sigue siendo importante para gestionar el desempeño y la colaboración efectiva.

Estos datos reflejan cómo, a pesar de las políticas de flexibilidad y trabajo híbrido, persiste la creencia de que la presencia física es necesaria para asegurar la productividad y el compromiso dentro de la organización.

Un estudio de IESE afirma que la ausencia de tiempo compartido de forma presencial limita la generación de confianza y cohesión de los equipos de trabajo hasta un 11%. En definitiva, concluye el estudio, a nivel generalizado, lo ideal es que el trabajo en remoto varíe y se desarrolle entre el 40% y el 60% de los días laborables. Ante todo, se trata de una cuestión de flexibilidad.

Fuentes

[↗ Teletrabajar dos o tres días a la semana, la opción óptima](#)

[↗ Reimagining the office and work life after COVID-19 - McKinsey](#)

Qué podemos aprender de



TABACALERA

En Tabacalera, liderada por Luis Blas, Chief HR Officer, la adopción del teletrabajo se ha consolidado en todos los niveles, incluyendo la alta dirección.

Contrario a la idea de que los ejecutivos no puedan beneficiarse de esta modalidad, el teletrabajo se ha integrado como una herramienta esencial para optimizar el tiempo y los recursos a nivel global.

Como bien señala Blas, un comité de dirección mundial no requiere estar en una ubicación física para colaborar eficazmente, y el concepto de "ir a la oficina para hablar con alguien que está en Hong Kong o Miami" resulta obsoleto en la actualidad.

Tabacalera adopta un enfoque basado en el rol y las necesidades específicas de cada posición, promoviendo el uso del teletrabajo en todas las áreas de la compañía. Este enfoque elimina la necesidad de desplazamientos innecesarios, reemplazando reuniones presenciales breves con conexiones remotas, evitando viajes que antes se consideraban indispensables.

Javier Vizacino de Telefónica

“En Telefónica, el desarrollo profesional no depende de la presencia física en la oficina, sino de la capacidad de cada empleado para comprometerse, liderar y aportar valor. Tras la pandemia, nuestra evaluación del talento es objetiva e independiente del lugar de trabajo.

Guille Lorbada

Head of New Ways of Working de Repsol

“Los pilares de la flexibilidad
son la confianza y la
responsabilidad”



Guille está viviendo en primera persona lo que significa adaptar un rol a las nuevas necesidades del sector. “New Ways of Working” abarca todas esas funciones que permiten a Repsol estar la vanguardia de las nuevas modalidades de trabajo.

“Si implantamos algo inamovible, no creemos que funcione.”

Contamos con más de 15 años de recorrido en el teletrabajo y nos ha permitido aprender y evolucionarlo llegando a tener ahora a más de 7000 personas teletrabajando en todo el mundo. Más de 2 de cada 3 personas con la modalidad flexible.

Promovemos que los equipos se autoorganicen y acuerden cómo van a gestionar la flexibilidad. Estos acuerdos ayudan a que se adapte a las necesidades de cada persona, de cada equipo, y de la propia organización.

El propósito es que ir a la oficina no sea “ir a teletrabajar” sino hacer más equipo, tener tiempo juntos para cocrear, innovar y también dar lugar a

encuentros espontáneos que permiten resolver en minutos lo que podría ser una reunión dentro de varias semanas.

Estamos convencidos de que la Inteligencia Artificial Generativa va a transformar cómo trabajamos en el día a día, y también va a transformar nuestras organizaciones. Por ello llevamos más de año y medio adoptando estas tecnologías e investigando el impacto real en la eficiencia y calidad del trabajo y también en la experiencia de nuestras personas.

A día de hoy, todos nuestros empleados tienen a su disposición una IA generativa de manera segura.

Mito cinco

Si surge una urgencia, ¿a quién está en la oficina

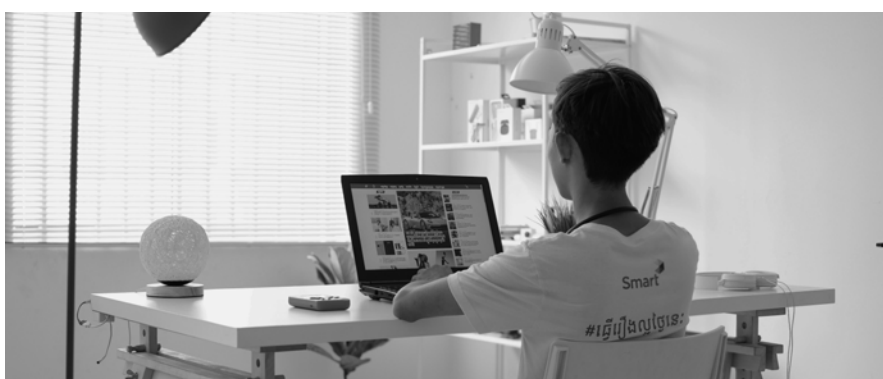
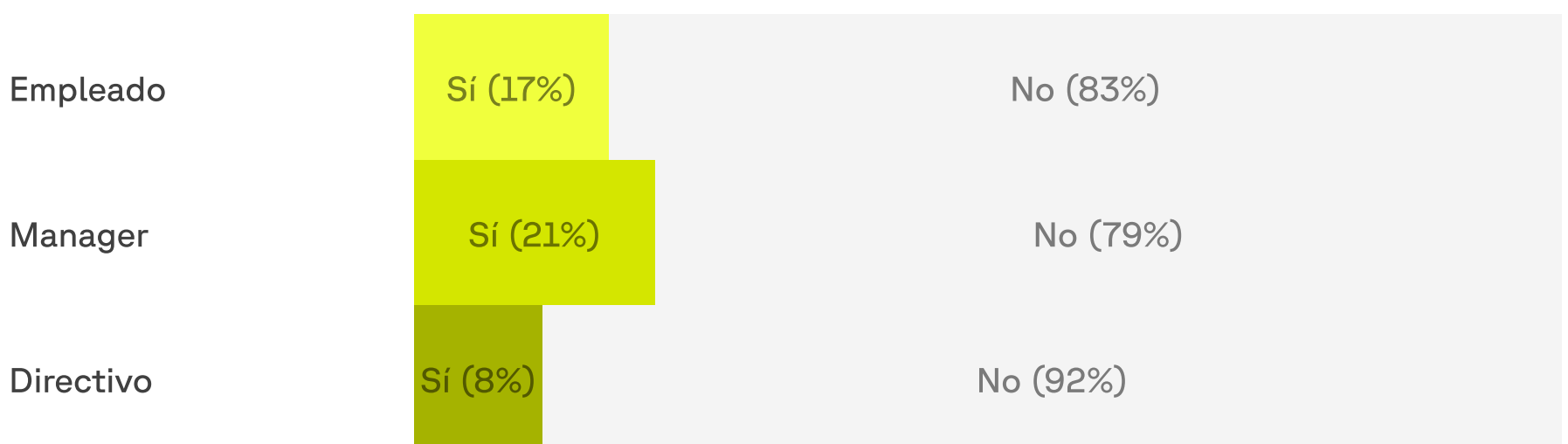


Cuando ocurre algo urgente que se tiene que resolver en el mismo momento: ¿a quién se llama? ¿Al que más sabe o al que tengo cerca? La asignación de tareas calificadas como urgentes es una decisión relevante para el día a día de la empresa. Saber cómo se hace y cómo se prioriza cercanía o conocimiento fue la pregunta que quisimos hacernos.

¿Persiste el mito de que la modalidad de trabajo afecta la asignación de tareas, en especial las urgentes?

Cerca del 18% de los empleados y el 21% de los managers creen que en sus empresas se prefiere que quienes están en la oficina manejen tareas urgentes. Entre los directivos, esta percepción es, en media, un 60% menor, con tan solo un 8% de los directivos pensando de este modo. Esto sugiere que la importancia de la presencia física en la oficina para la gestión de tareas urgentes es reconocida por una proporción de empleados y managers, pero menos pronunciada entre los directivos.

Les gusta que vaya a la oficina por si tienen urgencia que prefieren ver in situ

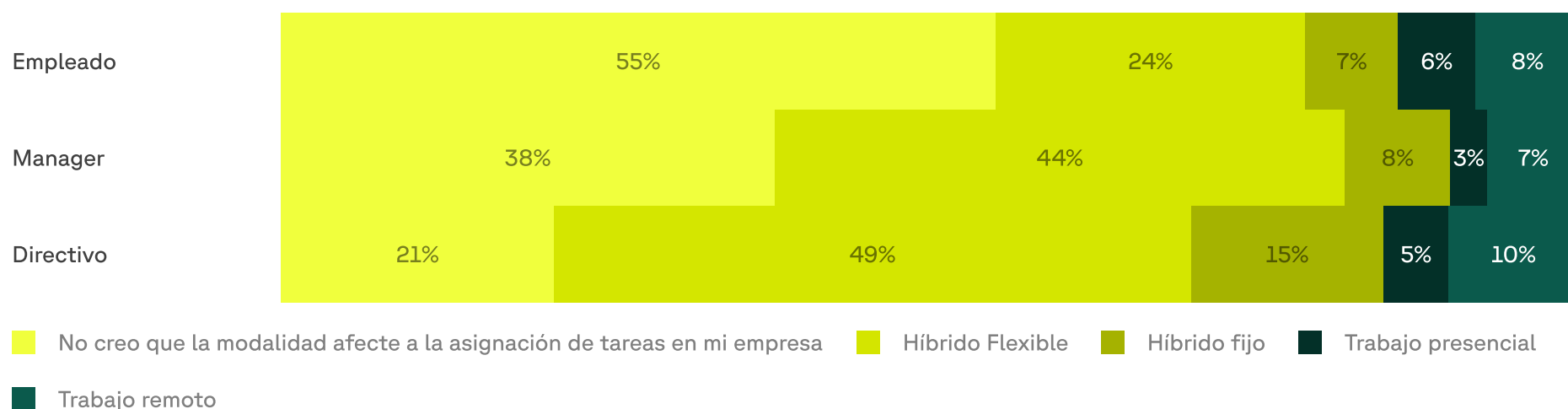


Esto sugiere que la importancia de la presencia física en la oficina para la gestión de tareas urgentes es reconocida por una proporción de empleados y managers, pero menos pronunciada entre los directivos.

¿Cómo afecta la modalidad de trabajo a la percepción de la asignación de tareas?

Para entender la postura de los encuestados acerca de cómo influye su modalidad en la asignación de tareas, les pusimos en la siguiente situación y obtuvimos los siguientes resultados:

Siento que mi jefe delega tareas dependiendo del acceso que tenga a cada miembro del equipo. Si quiero ser más accesible para mi jefe debería..



Las percepciones sobre cómo la modalidad de trabajo afecta la asignación de tareas revelan una notable divergencia:

Los empleados tienden a creer que la modalidad de trabajo, ya sea remota o presencial, no debería afectar la asignación de tareas. Para ellos, es fundamental ser tratados de manera equitativa sin importar su ubicación, y esperan que la modalidad de trabajo no influya en cómo se les asignan las tareas. Por otra parte, los managers perciben que la presencia física en la oficina puede ser un factor relevante en la asignación de tareas, lo que marca una divergencia notable con los empleados, quienes en general consideran que su asignación de tareas no está vinculada a su modalidad.

Los directivos muestran una tendencia similar a la de los managers, pero con un porcentaje aún mayor en relación a que la modalidad de trabajo, ya sea remota o presencial, influye en la asignación de tareas. Esto refleja una visión que valora la presencia física como un factor significativo en la asignación de tareas, en línea con la percepción de los managers.

¿Qué revela la incongruencia entre mitos y datos?

Los datos revelaron que mientras que los empleados buscan una asignación de tareas equitativa independientemente de la modalidad de trabajo, los managers y directivos valoran que exista la presencia física como un factor relevante para la asignación, especialmente en casos de urgencia.

Esta diferencia sugiere que, mientras los empleados se enfocan en la equidad, los managers y directivos pueden considerar la presencia en la oficina como un factor importante para ciertos aspectos operativos. Reconocer y abordar esta brecha perceptual es esencial para ajustar las políticas organizacionales y asegurar una asignación justa de tareas en todas las modalidades de trabajo.

Perspectiva por edad y función

En la percepción por edad de que “Si surge una urgencia, tiro de quien está en la oficina” no vemos una diferencia entre los distintos rangos de edad. Tampoco vemos una diferencia en sus preferencias.

A nivel de diferencia de perspectivas de funciones, la única diferencia matizable que encontramos es en la función de Finanzas, donde el 27% de los encuestados percibe esta creencia. No encontramos diferencias representativas en sus preferencias.



Comparativa con otros estudios

El mito de que, en situaciones urgentes, se tiende a recurrir a quienes están físicamente en la oficina está respaldado por varios estudios recientes.

Un estudio de la Universidad de South Florida (2024) reveló que los managers tienden a asignar tareas más creativas y menos estructuradas a los trabajadores presenciales, mientras que las tareas más estructuradas y centradas en la precisión se asignan a los trabajadores remotos. Esto indica un sesgo hacia la presencia física en la oficina para gestionar ciertas tareas, lo cual podría influir en cómo se manejan las situaciones urgentes.

Asimismo, el análisis de Teamly sobre la gestión de la carga de trabajo en entornos remotos sugiere que aunque el trabajo remoto ha mejorado la gestión de tareas en general, todavía existen desafíos en la coordinación de proyectos y la asignación de tareas críticas. Esta falta de coordinación en entornos remotos puede llevar a una preferencia por empleados en la oficina para manejar situaciones urgentes, donde la comunicación inmediata es crucial.

Por otro lado, un estudio del MIT (2022) sobre el impacto de la proximidad física en las relaciones laborales descubrió que la falta de interacciones informales ("lazos débiles") en entornos remotos puede limitar la resolución rápida de problemas y la innovación. Esto refuerza la creencia de que la presencia física es fundamental para gestionar tareas urgentes y fomentar la innovación, sugiriendo que, en casos de emergencia, se prefiera a quienes están físicamente en la oficina.

Estos estudios reflejan que, aunque el trabajo remoto tiene numerosos beneficios, persisten algunos sesgos y desafíos relacionados con la asignación de tareas urgentes basadas en la presencia física.

Fuentes

↗ [Home Is Where the Work Is: How Biases in Managers' Resource Allocation Decisions Affect Task Performance in Remote Work Environments](#)

↗ [The Impact of Remote Work on Workload Management and Resource Allocation](#)

↗ [Analysis of email traffic suggests remote work may stifle innovation](#)



**La productividad
no (solo) depende
de un espacio.**

Equilibrio



Cuando no existe un balance entre la vida profesional
y la personal, el mundo y todo lo que nos envuelve,
pesa mucho más.

Mito seis

Trabajando en casa se diluyen las fronteras entre lo personal y lo profesional y la jornada se alarga.

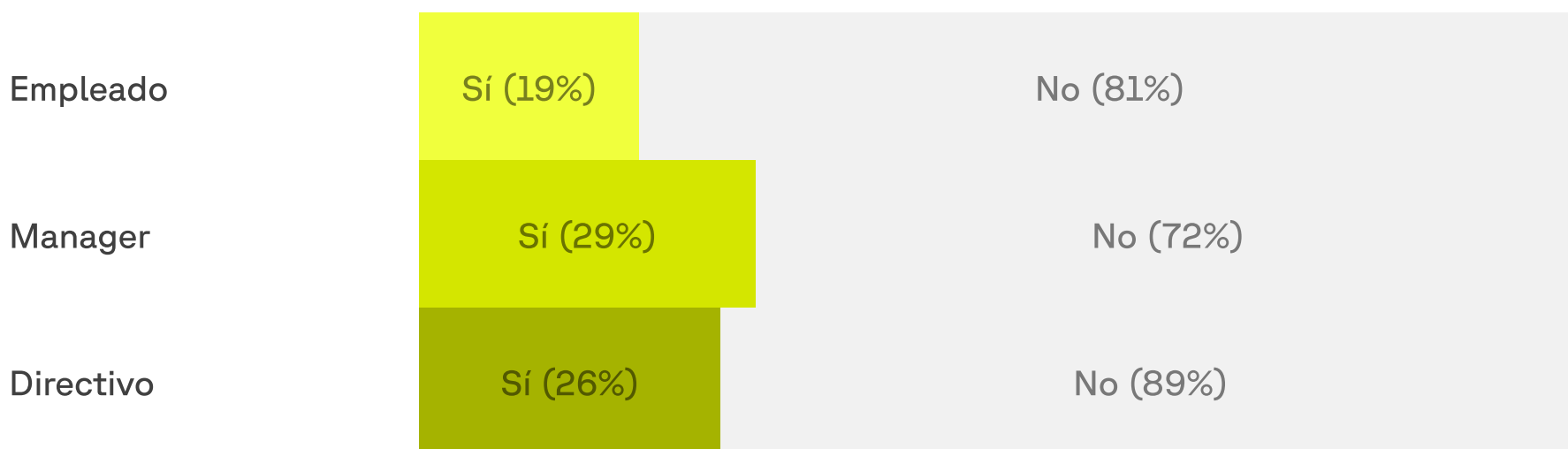


Ir y volver a una oficina conlleva un tiempo determinado y también marca una frontera clara entre dos espacios: el personal y el profesional. Salir por la puerta de la oficina marca el final de una jornada laboral, pero.. ¿ocurre lo mismo si se trabaja desde casa? ¿Cuándo se termina? ¿Se respeta el horario estipulado o se tiende a estirar los días por el hecho de evitar desplazamientos y cambios de espacio físico?

¿Persiste la creencia de que trabajar en casa alarga la jornada laboral?

Aproximadamente el 20% de los empleados, el 30% de los managers y el 26% de los directivos sienten que en su organización piensan que la jornada se extiende cuando trabajan desde casa. Los managers son los que más notan esta creencia, lo que podría indicar una percepción más aguda del impacto en la duración de la jornada.

Trabajando en casa se diluyen las fronteras entre lo personal y profesional y la jornada se alarga

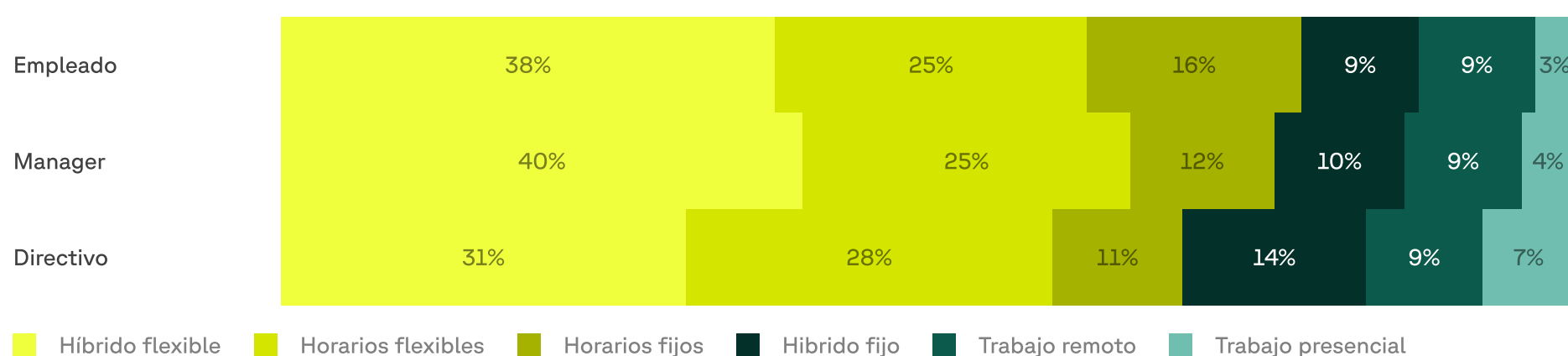


Los managers son los que más notan esta creencia, lo que podría indicar una percepción más aguda del impacto en la duración de la jornada.

¿Cuál es la modalidad de trabajo preferida para mejorar el balance vida-trabajo?

Para entender la postura de los encuestados acerca de qué modalidad consideran mejor para equilibrar su vida laboral con la personal, les pusimos en la siguiente situación y obtuvimos los siguientes resultados:

Durante las últimas semanas he sentido que me cuesta desconectar del trabajo, afectándome en mi vida personal. Creo que me ayudaría...



Relativo a la conciliación, observamos que el problema de los trabajadores españoles es la flexibilidad y el horario, no tanto tener que ir a la oficina ocasionalmente. Y al decidir entre ambos aspectos, los directivos favorecen horarios libres, mientras que los empleados y managers prefieren más libertad de espacio.

Desgranando los datos entre empleados, managers y directivos, vemos que la opinión es muy parecida entre los distintos niveles, siendo que la desconexión no es considerado un problema generado por una modalidad, sino por falta de flexibilidad.

También preguntamos qué modalidad favorece más su satisfacción personal (véase el apartado “Preferencias generales por modalidad” los datos desglosados). Lo que vemos está en línea con lo que los encuestados consideran la modalidad que más favorece su desconexión, con un 64% de los encuestados considerando el híbrido flexible la modalidad que más favorece su satisfacción personal.

Esto muestra que, aunque existe una preocupación por el alargamiento de la jornada, la flexibilidad sigue siendo valorada y preferida.

¿Qué revela la incongruencia entre mitos y datos?

La incongruencia entre la percepción de que trabajar desde casa alarga la jornada y las preferencias actuales de los trabajadores subraya una discrepancia interesante. Aunque una parte considerable de los trabajadores cree que su jornada se extiende en casa, la modalidad híbrida flexible es preferida por una amplia mayoría como la opción que mejor facilita el equilibrio entre la vida laboral y personal. Esta discrepancia sugiere que, a pesar de las preocupaciones sobre el tiempo de trabajo, la flexibilidad parece compensar esas preocupaciones haciendo la modalidad híbrida flexible muy apreciada.

Lo que también podemos poner en cuestión es si el horario laboral está siendo respetado en las distintas modalidades, siendo que si efectivamente la jornada se alarga cuando se trabaja desde casa, se deberían crear protocolos para corregirlo y entender que el cambio de modalidad no significa una extensión de horario.



Perspectiva por edad y función

La percepción por edad de que “Trabajando en casa se diluyen las fronteras entre lo personal y profesional y la jornada se alarga” es un poco distinta a nivel de edades siendo que la generación Baby Boomer es la que más lo percibe con 30%, y los millennials los que menos, con 18%. No conseguimos identificar una diferencia matizable entre sus preferencias de modalidad para una mejor desconexión.

A nivel de diferencia de perspectivas de funciones, no encontramos diferencias representativas ni en las percepciones de creencias ni de sus preferencias.

Comparativa con otros estudios

El mito identificado se alinea con estudios que muestran cómo trabajar desde casa puede diluir las fronteras entre lo personal y lo profesional, extendiendo la jornada laboral. Un artículo de El País destacó que el 55% de las pymes en España han tenido dificultades para adaptarse al teletrabajo, lo que ha provocado jornadas laborales más largas y una falta de desconexión adecuada. Esta situación ha generado un aumento del estrés y un desbalance entre la vida personal y laboral para muchos empleados.

Además, un estudio realizado por IESE Business School reveló que, aunque el teletrabajo ha sido una opción popular durante la pandemia, muchos empleados prefieren un modelo híbrido que combine trabajo remoto y presencial. Esta preferencia surge debido a los desafíos de mantener una separación clara entre el trabajo y la vida personal cuando se trabaja exclusivamente desde casa.

Asimismo, otro artículo de La Vanguardia señaló que la implementación forzada del teletrabajo resultó en un aumento de la carga laboral diaria, con empleados reportando dificultades para establecer límites claros y experimentar jornadas más largas. Esto ha llevado a una reevaluación de las políticas de teletrabajo en muchas empresas, subrayando la necesidad de un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.

No obstante, a pesar de estos desafíos, muchos empleados prefieren la modalidad híbrida debido a la flexibilidad que ofrece, aceptando potencialmente trabajar más horas si pueden gestionar mejor su tiempo y espacio de trabajo. Esto indica que, aunque el teletrabajo presenta desafíos en la gestión del tiempo, la flexibilidad sigue siendo un factor altamente valorado por los empleados.

Fuentes

↗ [Teletrabajo: ¿se ha consolidado en España?](#)

↗ [La Vanguardia - Del teletrabajo al modelo híbrido](#)

↗ [El País - 6 de cada 10 trabajadores quiere combinar el trabajo a distancia con el presencial](#)

Qué podemos aprender de



Repsol ha evolucionado hacia un modelo de trabajo híbrido y flexible que permite a los empleados colaborar de manera eficaz desde distintos lugares y horarios.

Esta modalidad otorga una mayor autonomía a los empleados en su día a día, con la responsabilidad de gestionar de forma efectiva tanto el tiempo de trabajo como los momentos de descanso. Con el objetivo de apoyar esta transición y fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal, Repsol ha desarrollado una guía práctica que incluye recomendaciones específicas para la desconexión digital y el bienestar.

Entre estas pautas destacan las “horas tranquilas” en el calendario, la gestión cuidadosa de las prioridades en correos electrónicos y reuniones, y el respeto de horarios y espacios de convivencia en el trabajo desde casa.

Además, las políticas de desconexión digital, aprobadas en colaboración con los representantes de los trabajadores en 2019, reafirman el compromiso de Repsol con la calidad de vida, la salud y la seguridad de sus empleados, protegiendo su tiempo personal fuera de la jornada laboral.

Para asegurar la cohesión y cultura de equipo en este contexto flexible, Repsol fomenta dinámicas de interacción que promueven la confianza y la colaboración. Las reglas de interacción incluyen días específicos de coincidencia en la oficina, sesiones regulares de uno a uno con los managers, y actividades de integración como team building.

Apoyados en herramientas digitales y espacios de colaboración, los equipos de Repsol mantienen una conexión constante y planificada que fortalece el sentido de comunidad y la eficiencia en el trabajo híbrido.

Luis Blas, Chief HR Officer de Tabacalera

“Pensar que se rinde más por estar en la oficina es un mito. Lo importante es estructurar bien las tareas y objetivos, independientemente de si el trabajo se realiza en la oficina o en remoto.”

Alberto Unzurrunzaga, Chief People Officer de McDonald's Spain

“La productividad no depende de estar en la oficina o en casa, sino de tener claros los objetivos. Si el equipo sabe qué tiene que hacer, no importa dónde esté físicamente.”

Alberto Unzurrunzaga

Chief People Officer de Mcdonald's España

“A la oficina vamos no para
estar, sino para hacer.”



Alberto lleva formando parte del equipo de McDonald's España desde diciembre del 97 y como director en la función desde septiembre del 2007.

”Desde casa muchas veces no se tiene control propio de los tiempos y el resultado es que acabas trabajando muchas más horas. ”

Esto es como en todo, somos nosotros, las personas, los que hacemos que las cosas funcionen o que no funcionen.

En el caso del teletrabajo, para mí lo que es fundamental es tener muy claro los objetivos de todo el equipo como responsable de un equipo, que es lo que va a hacer cada persona y en qué momento, qué entregables tenemos a lo largo del año... Y eso nos da la confianza de saber que todos los objetivos se van desarrollando de acuerdo a lo que se había planificado.

El conflicto que yo veo es que desde casa muchas veces uno no tiene su propio control de los tiempos y el resultado de la jornada es que acabas trabajando muchas más horas, comes en menos tiempo y de repente te dan las nueve de la noche y aún sigues trabajando.

Mito siete

Si cada cual elige su flexibilidad (horario y ubicación) se complica trabajar en equipo

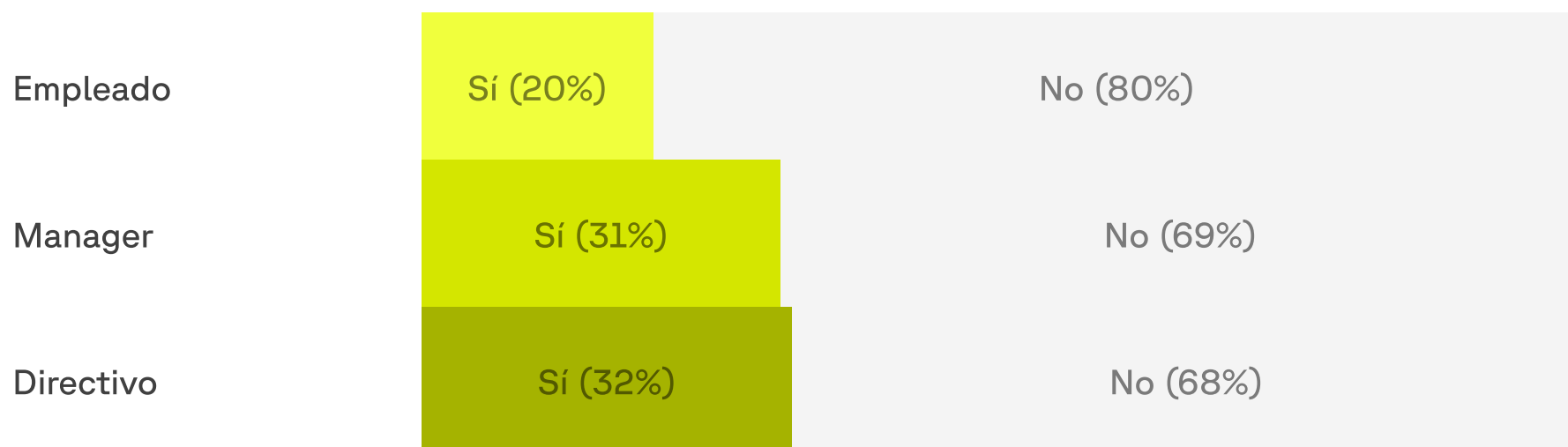


La flexibilidad en la parte más teórica implica que cada persona trabajando en una empresa pueda adaptar sus jornadas de trabajo a su vida. En el plano más práctico si todo el mundo elige libremente cómo organizarse: ¿cómo hacer para coincidir? ¿Se necesitan políticas claras para hacer coincidir a los equipos? ¿Quién debería decidirlo?

¿Persiste el mito de que la flexibilidad complica el trabajo en equipo?

A pesar de la creciente adopción de modalidades híbridas, la creencia de que la flexibilidad en horarios y ubicación complica el trabajo en equipo persiste. Aproximadamente el 30% de los directivos y managers sienten que en sus empresas se considera que la flexibilidad complica la colaboración en equipo.

Si cada cual elige su flexibilidad (horario y ubicación) se complica trabajar en equipo



Esta percepción es algo menor entre los empleados,

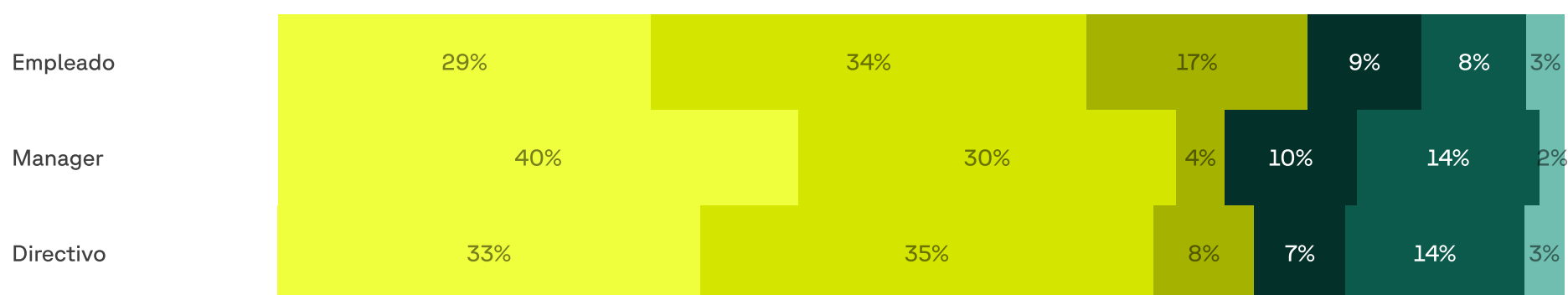
Un 20% que cree que esta creencia persiste.

Esto sugiere que, para muchos trabajadores, la flexibilidad sigue siendo vista como un factor que puede dificultar la colaboración, aunque la percepción varía según el nivel jerárquico.

¿Cuál es la mejor forma de trabajar en conjunto?

Para entender la postura de los encuestados acerca de qué modalidad consideran mejor para colaborar, les pusimos en la siguiente situación y obtuvimos los siguientes resultados:

Recientemente nos han comunicado que vamos a llevar a cabo una tarea que requiere colaborar con compañeros. ¿Cuál sería la mejor manera de colaborar juntos?



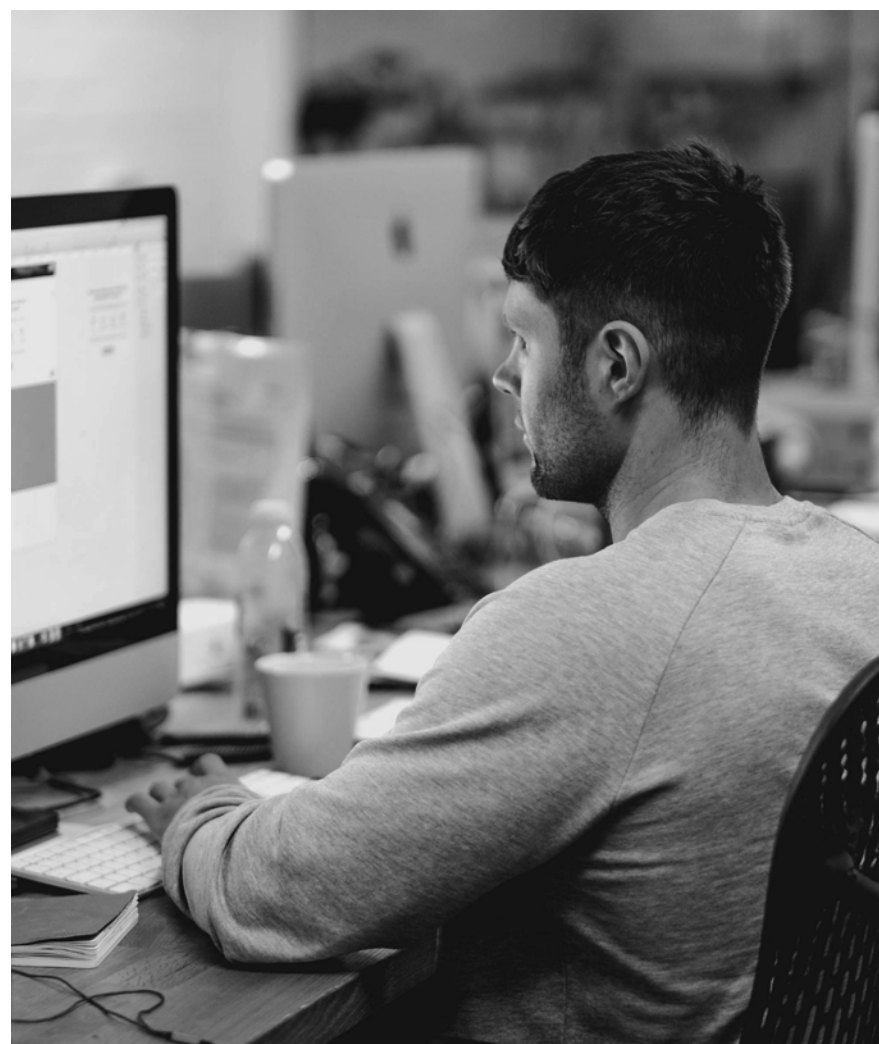
- Combinando el trabajo en remoto con sesiones presenciales
- Usando herramientas digitales para colaborar virtualmente
- Con horarios flexibles
- Con una división fija del trabajo presencial y remoto
- Con horarios fijos
- Con sesiones presenciales

Las personas encuestadas tienden a coincidir en que la mejor manera de colaborar combina sesiones presenciales con remotas, utilizando herramientas de colaboración digital.

La flexibilidad en la modalidad de las sesiones es valorada, pero las preferencias varían según el nivel jerárquico.

Los empleados destacan su preferencia por la flexibilidad horaria, lo que puede estar relacionado con la autonomía en su trabajo, pero también con el hecho de no tener que gestionar equipos.

Por otro lado, los managers y directivos favorecen introducir sesiones presenciales en el sistema híbrido de trabajo y tener horarios fijos, es decir, coordinar equipos, estar en sincronía y verse, sin renunciar, por supuesto, a usar herramientas digitales para colaborar online.



¿Qué revela la incongruencia entre mitos y datos?

Aunque existe una percepción inicial de que la flexibilidad puede dificultar la colaboración, muchos trabajadores valoran esta flexibilidad y consideran que la coordinación con el equipo es una responsabilidad que vale la pena asumir.

Este contraste podría sugerir una necesidad de reevaluar las percepciones tradicionales sobre la flexibilidad y considerar cómo adaptar las políticas para equilibrar mejor las necesidades individuales con los objetivos de equipo.

Perspectiva por edad y función

En la percepción por edad de que “Si cada cual elige su flexibilidad (horario y ubicación) se complica trabajar en equipo” vemos diferencias entre generaciones matizables. Mientras Baby Boomers y Gen X perciben más esta creencia (30 y 26% respectivamente), los Millennials y Gen Z lo perciben menos (16 y 18% respectivamente). No conseguimos identificar una diferencia matizable entre sus preferencias de modalidad en relación con el trabajo en equipo..

A nivel de diferencia de perspectivas de funciones, no encontramos diferencias representativas ni en las percepciones de creencias ni de sus preferencias.



Comparativa con otros estudios

El mito aquí identificado está en consonancia con varios informes relevantes. Eurofound destaca que la falta de sincronización en los horarios de trabajo es un reto significativo en entornos laborales flexibles, especialmente en lo que respecta a la coordinación y la toma de decisiones. Esta desincronización puede complicar la cohesión del equipo y afectar la eficiencia en la colaboración.

El Índice de Tendencias Laborales de Microsoft muestra que el tiempo dedicado a reuniones virtuales ha aumentado en un 252% desde 2020. Además, un 32% de los empleados que trabajan en un formato híbrido en España manifiestan incertidumbre sobre cuándo y por qué deben acudir a la oficina, lo que añade complejidad a la gestión del equipo y dificulta la coordinación y planificación eficiente del trabajo en equipo.

Estos datos reflejan la realidad de que la flexibilidad puede presentar desafíos para la cohesión y la coordinación del equipo.

Fuentes

[↗ Informe de Eurofound sobre la Flexibilidad Laboral](#)

[↗ Índice de Tendencias Laborales de Microsoft](#)

Qué podemos aprender de



Contrario a la creencia de que una mayor flexibilidad complica la colaboración, en Mapfre se ha demostrado que un esquema flexible bien estructurado puede fortalecer el trabajo en equipo y la productividad. Los empleados en España disponen de flexibilidad horaria tanto de entrada como de salida, lo cual facilita el equilibrio entre las necesidades personales y laborales. Para asegurar la colaboración y sincronización de los equipos, se ha implementado una ventana de coincidencia horaria.

Esta franja específica de tiempo permite que todos los colaboradores compartan horas de trabajo comunes, promoviendo la comunicación y la cooperación sin sacrificar la flexibilidad individual.

La gestión horaria de Mapfre permite que los empleados distribuyan sus horas de manera equilibrada a lo largo de la semana, ajustando los picos de actividad según sus preferencias o necesidades de proyecto. Dentro de este esquema, cada empleado puede trabajar más horas algunos días y menos otros, siempre que se alcance el saldo de horas requerido al cierre del mes o trimestre.

Este sistema de autogestión del tiempo no solo permite un mayor nivel de autonomía, sino que también responsabiliza al equipo de su propio balance laboral. Los fichajes diarios facilitan el control y seguimiento de las horas trabajadas, permitiendo una gestión ordenada y flexible.

Además, el sistema incluye herramientas digitales que registran las entradas y salidas de cada colaborador, ayudando a mantener la transparencia en el seguimiento de horas. Esta práctica promueve una cultura de confianza y autogestión, fomentando la eficiencia y la cohesión dentro del equipo, incluso en un modelo de trabajo flexible.

Luis Blas

Chief HR Officer de Tabacalera

“Nos hemos dado cuenta de que no hace falta coger un avión para asistir a una reunión”



Luis lleva más de 20 años dedicándose al área de personas de grandes empresas. Algunas han sido Danone, Heineken y ahora Tabacalera.

“Una vez me dijeron que el día de teletrabajo es el día de freír croquetas, o de poner lavadoras.”

El conflicto que yo veo: diluir fronteras, ¿realmente qué es? Una vez me dijeron que el día de teletrabajo es el día de freír croquetas, o de poner lavadoras. El ejemplo de las croquetas me gusta especialmente. El que piense que es un día de descanso o de actividades domésticas exclusivamente, se ha equivocado por completo.

Muchas veces he escuchado eso de “No me ha cogido el teléfono, estará poniendo una lavadora. O friendo croquetas.” En una oficina la gente también paramos a tomar un café o a tener una conversación que evidentemente es más informal y personal.

El que quiera pensar que se tiene que estar ocho horas sentado en una silla o en un taburete, que es aún peor, pues me parece que se equivoca.

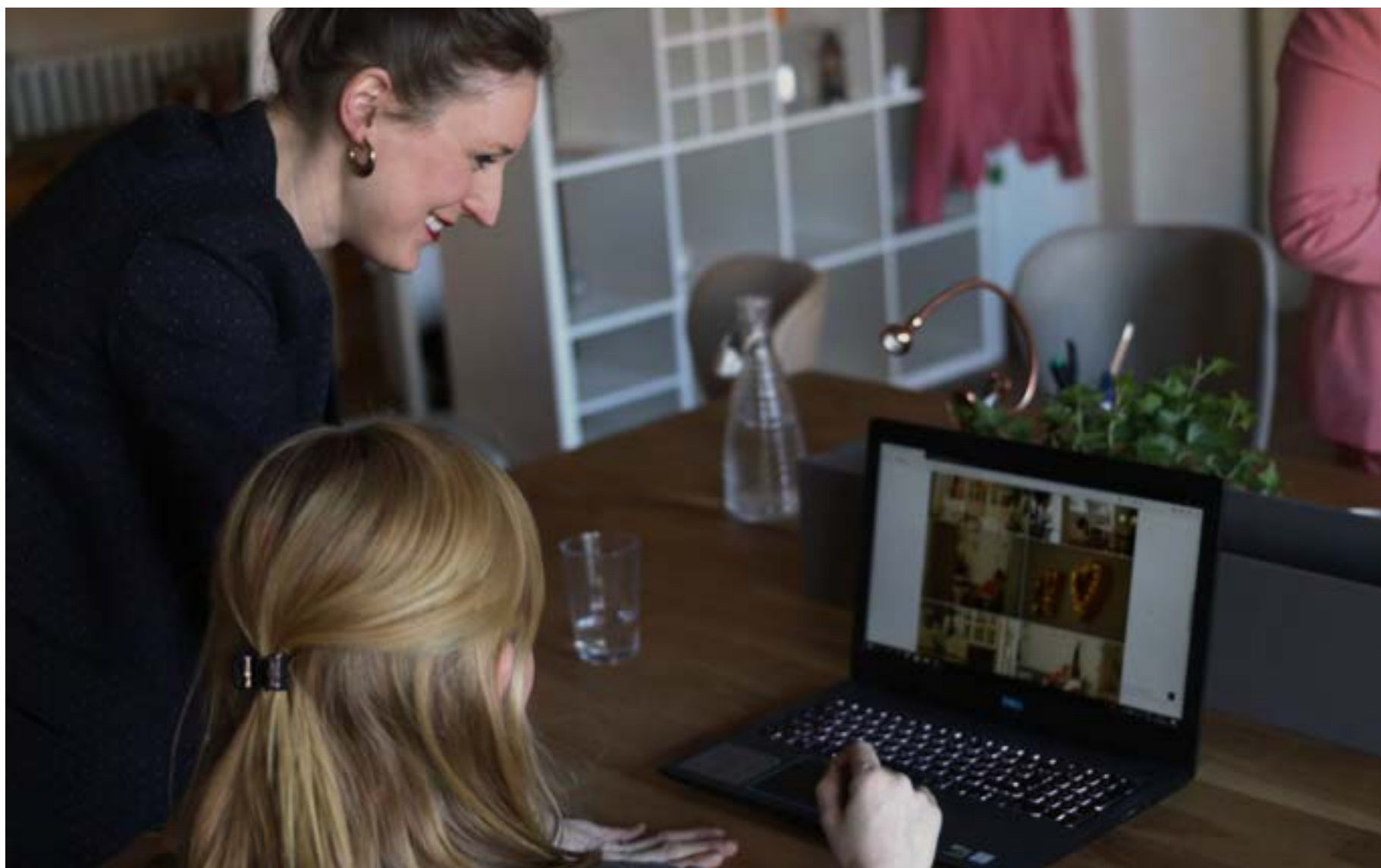
Trabajar en casa no es ni el día de descanso ni el día que dedicamos a hacer actividades domésticas o de carácter personal exclusivamente, eso sí que es un error. En el fondo, únicamente es un día laboral cambiado de sitio.



**Equilibrio es tener
la oportunidad
(también) de elegir.**

Mito ocho

Es imposible que una persona se integre en la empresa si el onboarding es virtual

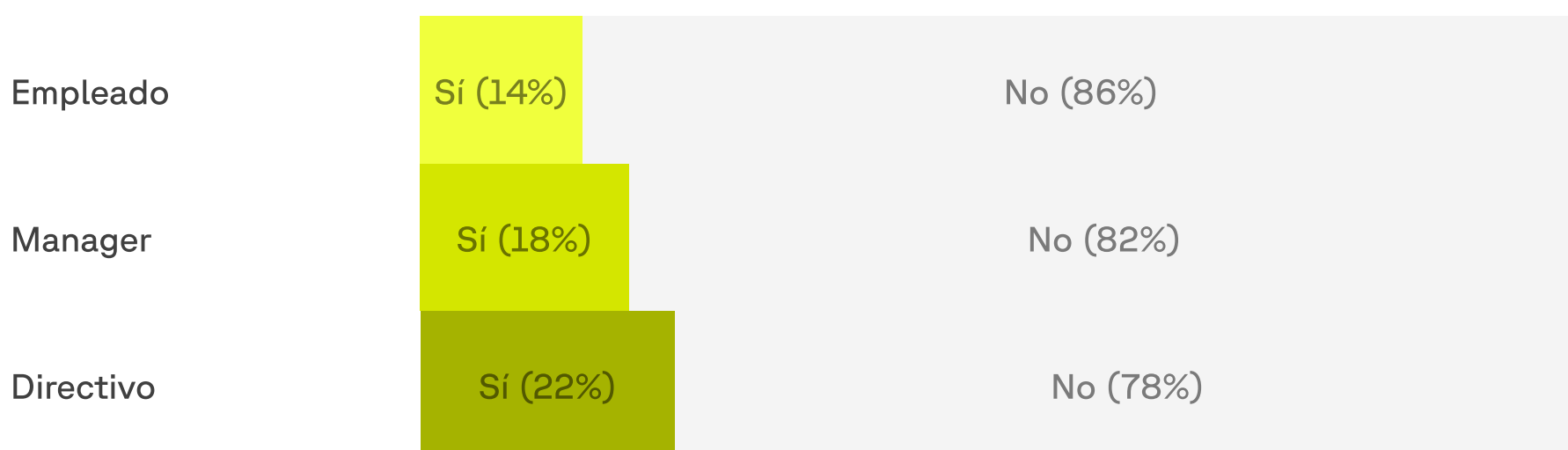


El on-boarding de un nuevo perfil que se incorpora a un equipo de trabajo se ha vuelto un proceso cada vez más importante en todas las organizaciones. Hoy es muy común que haya una estructura muy marcada de pasos a seguir para entrar a formar parte de un equipo y una visión conjunta de éxito en la que se transmiten no sólo conocimientos sino también dinámicas y cultura. Hacerlo o no virtualmente y cómo eso afecta al proceso es lo que quisimos resolver.

¿Persiste el mito de que es imposible integrarse virtualmente?

Cuando preguntamos a los encuestados sobre la creencia de que es imposible integrarse virtualmente,

Es imposible que una persona se integre en la empresa si el onboarding es virtual



El 14% de los empleados piensa que en su organización se considera imposible que la integración se realice de manera virtual. Un 18% de los managers comparte esta creencia, mientras que el 21% de los directivos cree lo mismo.

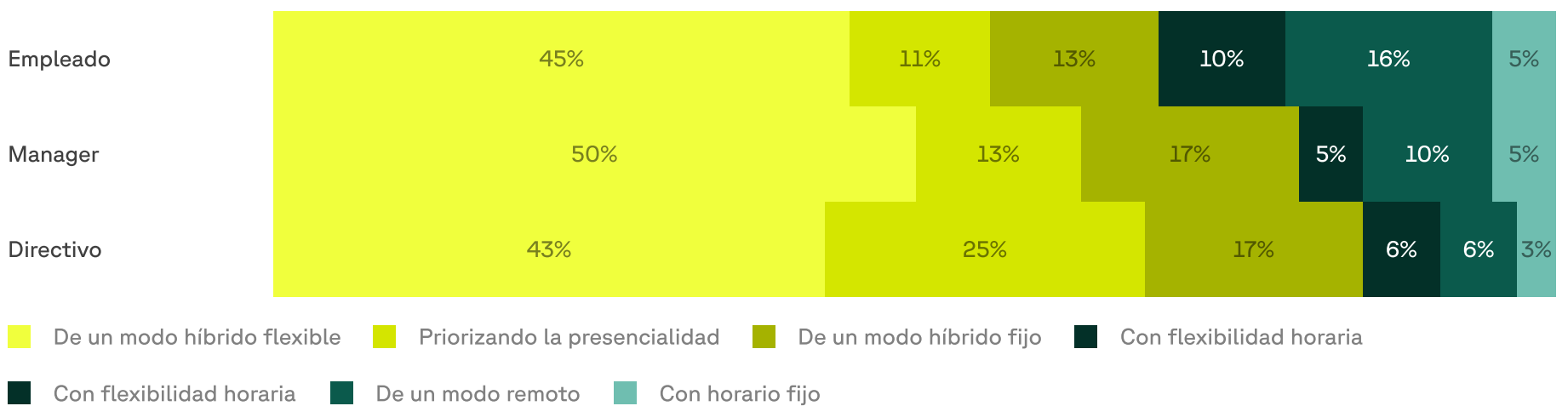
Esto indica que la percepción de la viabilidad del onboarding virtual varía según el nivel jerárquico, siendo más pronunciada entre los directivos, teniendo en cuenta que son quienes tienen una visión más general de la empresa en su totalidad.

La percepción de la viabilidad del onboarding virtual varía según el nivel jerárquico.

¿Cuál es la modalidad de onboarding preferida?

Para entender la postura de los encuestados acerca de qué forma de onboarding sería la ideal, les pusimos en la siguiente situación y obtuvimos los siguientes resultados:

Pronto te unirás a un nuevo equipo. Creo que la mejor forma de conocerlos e integrarme es...



Los trabajadores españoles prefieren un enfoque de onboarding híbrido que combine sesiones presenciales con remotas de manera flexible:

Los empleados prefieren una modalidad híbrida flexible, priorizando el remoto sobre la presencialidad y con flexibilidad horaria. Los managers, por su parte, prefieren una modalidad híbrida flexible, priorizando la presencialidad sobre el remoto y con una tendencia mayor hacia el híbrido fijo. Los directivos tienden a priorizar una mayor interacción presencial.

La mayoría valora al menos algo de presencialidad y las interacciones sociales que ofrece, lo que subraya una clara preferencia por un enfoque que combine ambos formatos. Según el nivel jerárquico va en aumento, la presencialidad gana relevancia.



¿Qué revela la incongruencia entre mitos y datos?

Aunque una parte considerable de los directivos considera que el onboarding virtual no es efectivo, la mayoría de los empleados y managers prefieren un enfoque híbrido que incluye elementos presenciales.

Esto sugiere que, a pesar de las creencias persistentes entre algunos directivos, existe una tendencia creciente hacia la aceptación y la efectividad de un onboarding parcialmente virtual, siempre que se combine con elementos presenciales.

Reconocer y adaptar las estrategias de onboarding a estas preferencias podría ayudar a mejorar la integración de nuevos empleados, alineando las políticas con las expectativas actuales.



Perspectiva por edad y función

En la percepción por edad de que “Es imposible que una persona se integre en la empresa si el onboarding es virtual” no vemos una diferencia en la percepción de la creencia. Cuando analizamos las preferencias, la única diferencia matizable es la preferencia de Gen Z por priorizar la presencialidad en el onboarding.

A nivel de diferencia de perspectivas de funciones, no encontramos diferencias representativas ni en las percepciones de creencias ni de sus preferencias.

Comparativa con otros estudios

El mito aquí identificado está en consonancia con los hallazgos de diversos estudios recientes que destacan los desafíos y las percepciones contradictorias en torno al onboarding virtual. Por ejemplo, un estudio de Emerald Insight revela que, aunque algunos empleados logran integrarse eficazmente mediante el onboarding virtual, otros enfrentan dificultades significativas debido a la falta de comunicación efectiva y la dificultad para desarrollar valores organizacionales compartidos y relaciones interpersonales sólidas. Esto subraya la importancia de una planificación cuidadosa y el uso de estrategias de comunicación robustas en el onboarding virtual para superar estos desafíos.

Asimismo, un informe de NovoEd destaca que empresas como Goldman Sachs han logrado transformar exitosamente sus programas de onboarding en experiencias virtuales efectivas, demostrando que, con las herramientas y estrategias adecuadas, el onboarding virtual puede ser tan exitoso como el presencial. Sin embargo, este estudio también enfatiza la necesidad de combinar elementos de aprendizaje interactivo y colaborativo para asegurar una integración exitosa de los nuevos empleados.

Estas investigaciones confirman que, aunque el mito persiste, existen ejemplos y estrategias que desafían la creencia de que es imposible una integración efectiva en un entorno completamente virtual.

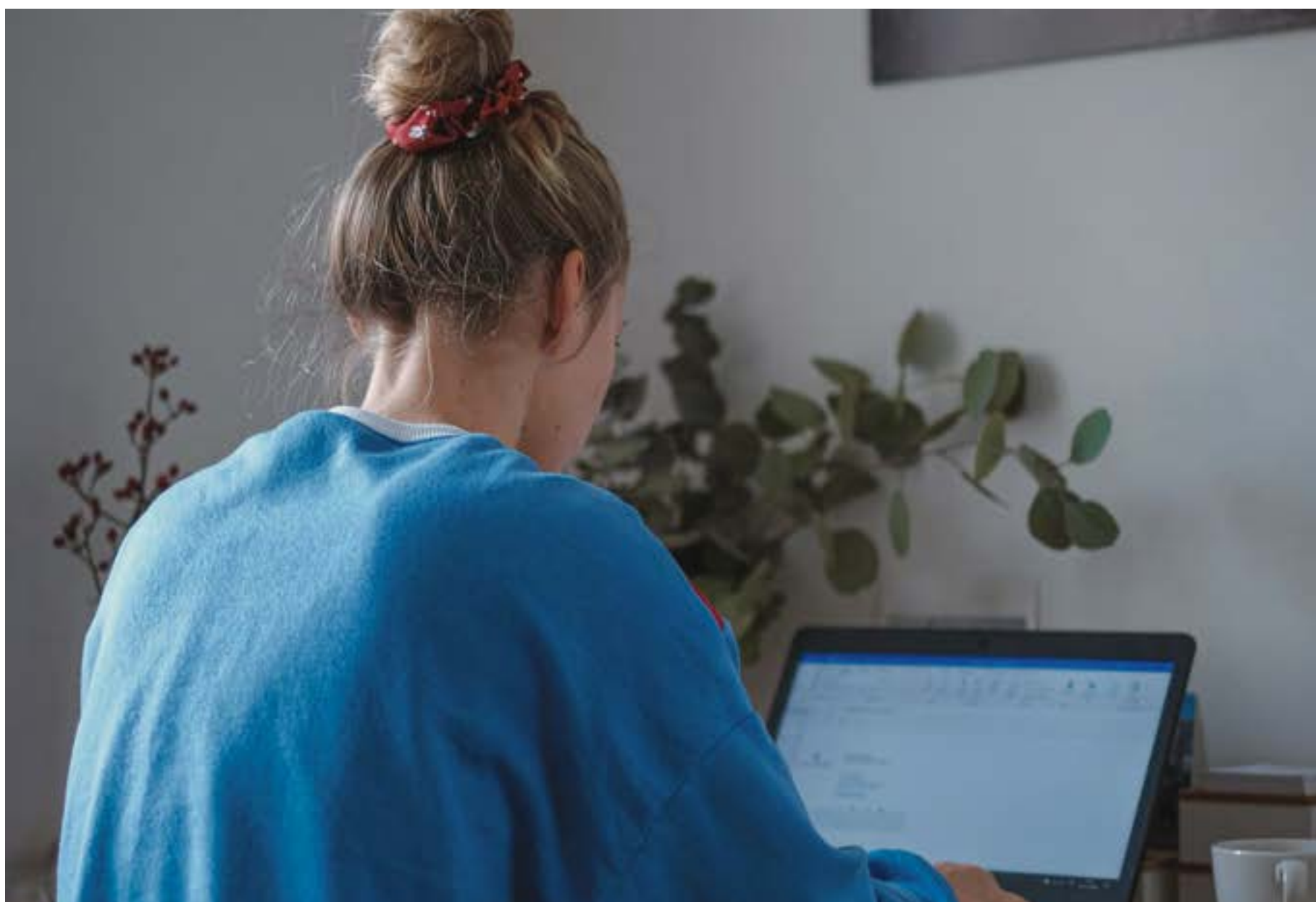
Fuentes

↗ [Emerald Insight - Virtual Onboarding and Socialization Study](#)

↗ [NovoEd - Virtual Employee Onboarding Insights](#)

Mito nueve

Si me restringen el trabajo en remoto, me plantearía cambiar de empresa

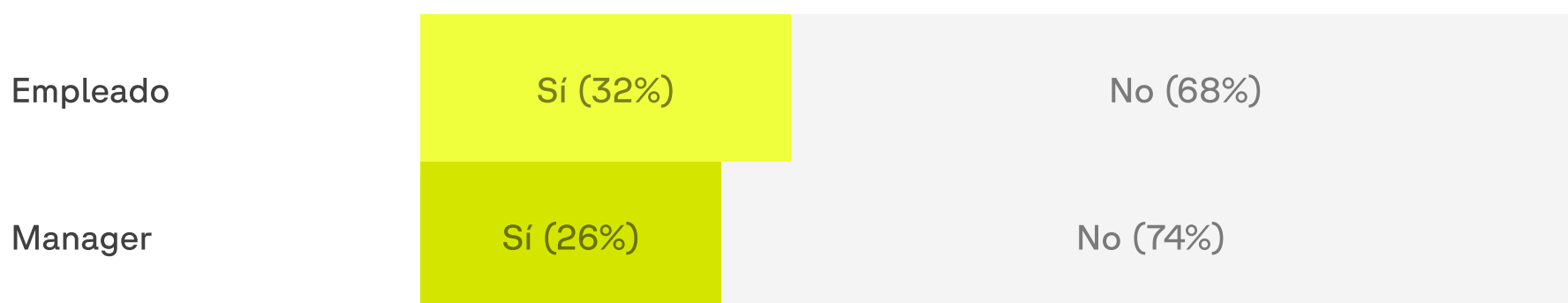


En el último año muchas grandes empresas están haciendo declaraciones públicas sobre la vuelta a la oficina al mismo tiempo que una oleada de profesionales también reivindican su necesidad de no hacerlo. Que la restricción del trabajo en remoto pueda significar un freno para atraer a nuevo talento es una de las cuestiones a resolver en el tiempo más próximo.

¿Persiste la creencia de que restringir el trabajo en remoto puede llevar a la pérdida de empleados?

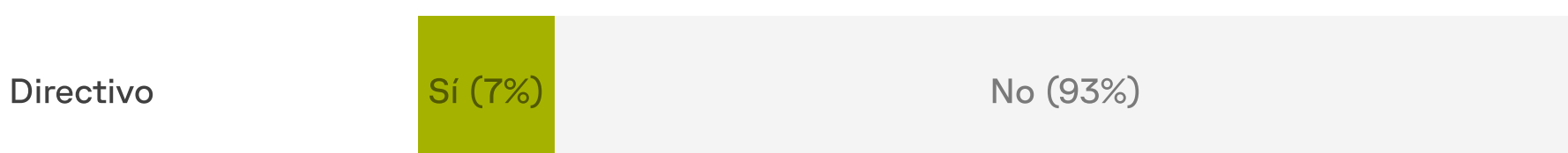
La flexibilidad en el trabajo, especialmente en términos de trabajo remoto, es un aspecto importante para muchos empleados. Aproximadamente el 30% de los empleados y el 26% de los managers indican que perciben que en su organización muchos compañeros considerarían cambiar de empresa si se restringe el componente remoto de su modalidad.

Si me restringen el trabajo en remoto, me plantearía cambiar de empresa



Por otra parte, sólo un 8% de los directivos percibe que en su organización consideran que la componente remota es una moda pasajera, lo que sugiere que la mayoría de los directivos también reconoce la importancia del trabajo en remoto y está de acuerdo en que limitar esta opción podría llevar a la pérdida de talento. Esta percepción refleja un consenso amplio sobre la importancia de la flexibilidad para atraer y retener empleados.

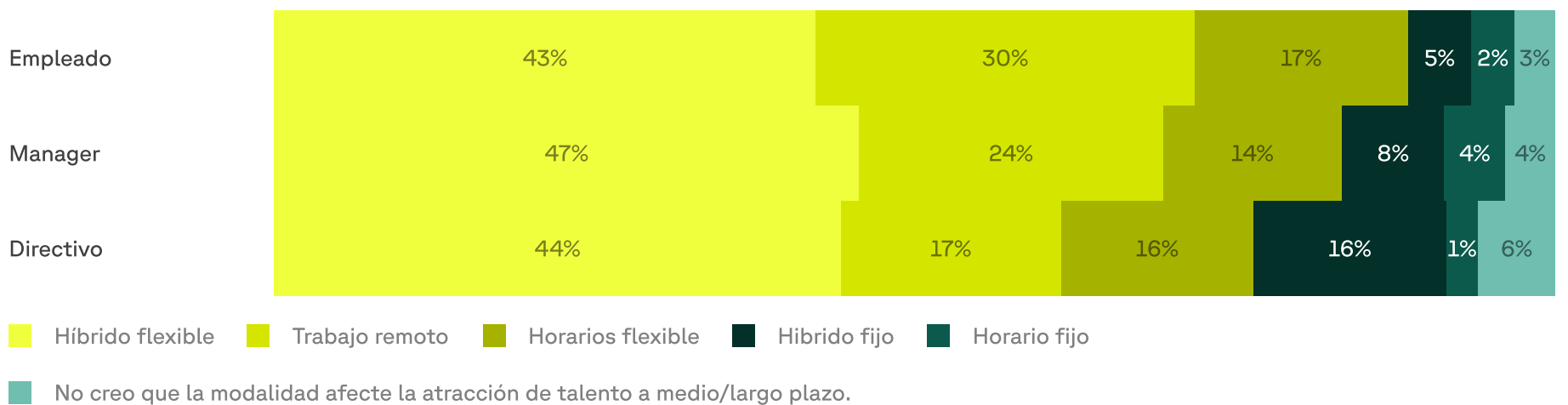
Si no ofrezco trabajo en remoto dejo de ser atractivo como empresa, pero creo que es una moda y pasará.



¿Cuál es la opinión sobre la flexibilidad y atractivo de la empresa?

Para entender la postura de los encuestados acerca de qué modalidad consideran hace su organización más atractiva, les pusimos en la siguiente situación y obtuvimos los siguientes resultados:

Nuestro departamento ha tenido dificultades para atraer nuevos talentos a la empresa. ¿Qué aspecto haría el trabajo más atractivo para los candidatos?



Las opiniones sobre la flexibilidad en el trabajo son bastante similares entre empleados, managers y directivos, aunque con diferencias en grado de preferencia.

Los empleados prefieren una mayor flexibilidad en cuanto a horarios y ubicación, y un 30% consideran que el componente remoto haría el trabajo más atractivo. Este grupo muestra una inclinación más fuerte hacia el trabajo remoto en comparación con los managers y directivos. Los managers también valoran la flexibilidad, aunque en menor grado que los empleados. Prefieren el trabajo híbrido flexible, y su consideración acerca del componente remoto también es relevante (24%), pero menor en comparación con los empleados.

Los directivos, aunque reconocen la importancia de la flexibilidad, muestran una menor inclinación hacia el trabajo remoto en comparación con los empleados y managers. Sin embargo, la mayoría de los directivos también valora la flexibilidad como un factor clave para la atracción y retención de talento.

A pesar de estas diferencias en el grado de preferencia, la tendencia general es que la flexibilidad es vista como crucial para mejorar la experiencia del trabajador y atraer y retener talento.

¿Qué revela la incongruencia entre mitos y datos?

Aunque la mayoría de empleados y managers consideran la flexibilidad (y su componente remoto) como importante para su satisfacción y permanencia, los directivos ven su implementación de una manera más moderada sin restarle relevancia.

Para mantenerse competitivas en el mercado laboral, las empresas deben pensar en alinear sus políticas con las expectativas de los empleados.

Este ajuste no solo mejorará la experiencia del trabajador, sino que también ayudará a mantener la competitividad y atraer y retener talento en un entorno laboral cambiante.



Perspectiva por edad y función

En la percepción por edad de que “Si me restringen el trabajo en remoto, me plantearía cambiar de empresa” vemos una diferencia notable entre generaciones. Mientras Baby Boomers y Gen X perciben menos esta creencia (16 y 26% respectivamente), los Millennials y Gen Z lo perciben mucho más (45 y 40% respectivamente). Esto implica que para retener y atraer talento joven, este punto parece ser bastante relevante. No conseguimos identificar una diferencia matizable entre sus preferencias de modalidad en relación con la modalidad de trabajo más atractiva, menos en un caso particular con Gen Z, que prefiere menos aumentar el componente remoto comparado con otras generaciones (con 19%)

A nivel de diferencia de perspectivas de funciones, la única diferencia matizable que encontramos es en la función de Tecnología de la Información, donde el 38% de los encuestados percibe esta creencia. No encontramos diferencias representativas en sus preferencias.

Comparativa con otros estudios

El mito aquí identificado está en consonancia con varios estudios recientes. Según un estudio de EADA Business School (2024), un 57% de los encuestados buscaría otro trabajo si su empresa ya no les permitiera teletrabajar.

En línea con esto, un informe de FlexJobs (2024) dice que más de la mitad (56%) de los profesionales encuestados conocen a alguien que ha renunciado o planea renunciar debido a los mandatos de regreso a la oficina. De esos encuestados, el 35% conoce a más de una persona que planea dejar su trabajo. Esta encuesta también revela que el 63% de los profesionales estarían dispuestos a aceptar una reducción salarial para trabajar de manera remota. Además, el 17% está dispuesto a aceptar una reducción salarial de hasta el 20%, mientras que el 10% estaría dispuesto a aceptar una reducción superior al 20%.

Estos estudios subrayan la importancia crítica del trabajo remoto en la satisfacción y retención de empleados, sugiriendo que las empresas que restrinjan esta modalidad podrían enfrentar desafíos significativos en la atracción y retención de talento.

Fuentes

↗ [EADA - Teletrabajo: Una realidad tras la pandemia](#)

↗ [EADA - El teletrabajo se consolida](#)

↗ [Losing Talent to Return-to-Office Mandates: Insights From the FlexJobs Survey](#)

Qué podemos aprender de



Las transformaciones tecnológicas y sociales han impulsado a Telefónica a liderar un cambio en las formas de trabajo, enfatizando la flexibilidad y digitalización para crear empleos de alta calidad.

Como pionera en España, Telefónica integró el teletrabajo en su convenio colectivo en 2006, consolidando un modelo que ha evolucionado hacia esquemas híbridos que priorizan la autonomía y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Durante la pandemia de 2020, el teletrabajo alcanzó al 95% de la plantilla, lo que confirmó su eficacia en productividad y satisfacción. Desde entonces, la empresa ha establecido un modelo de dos días de teletrabajo semanales, respaldado por una variedad de nuevas medidas de flexibilidad.

Telefónica ofrece opciones como Smart Work, con alta autonomía de ubicación para perfiles específicos; una jornada semanal flexible bonificada para optimizar horarios; y un piloto de teletrabajo deslocalizado para promover una gestión laboral remota y dinámica.

Con un compromiso de mejora continua, en 2023 la empresa integró más medidas de flexibilidad, incluyendo la reducción de jornada laboral de 37,5 a 36 horas semanales, permisos ampliados y vacaciones mejoradas.

Estas opciones ayudan a Telefónica a atraer talento joven que prioriza un ambiente que respeta la conciliación y que fomenta el bienestar a través de la autogestión del tiempo.

Claudia Fernández

People & Culture de Shakers

“Trasladar el por qué de la
flexibilidad me parece muy
importante.”



De trabajar en el equipo de ventas y conseguir el primer cliente enterprise en Shakers a ser la figura más importante para construir la cultura de una startup. Claudia tiene un reto apasionante: mantener la flexibilidad cuando el equipo crezca.

“Es muy fácil hablar de flexibilidad cuando somos 40, ¿pero cuando seamos 500? Ese es mi gran reto.”

La flexibilidad es un concepto complejo porque es muy amplio, pero si tuviese que definirla, diría que es la manera en la que las empresas dan herramientas a sus empleados para que puedan compaginar de la mejor manera su vida personal con su vida profesional.

Por esto mismo, restringir el trabajo en remoto en ningún caso me parece una opción viable. Creo que además, es muy importante que las empresas se pregunten qué quieren fomentar con esa flexibilidad.

Entender quiénes son tus empleados, qué quieren y trasladar de manera súper transparente el por qué de esa flexibilidad me parece clave.

Mito diez

El trabajo remoto resiente la cultura de empresa y las relaciones entre los empleados.

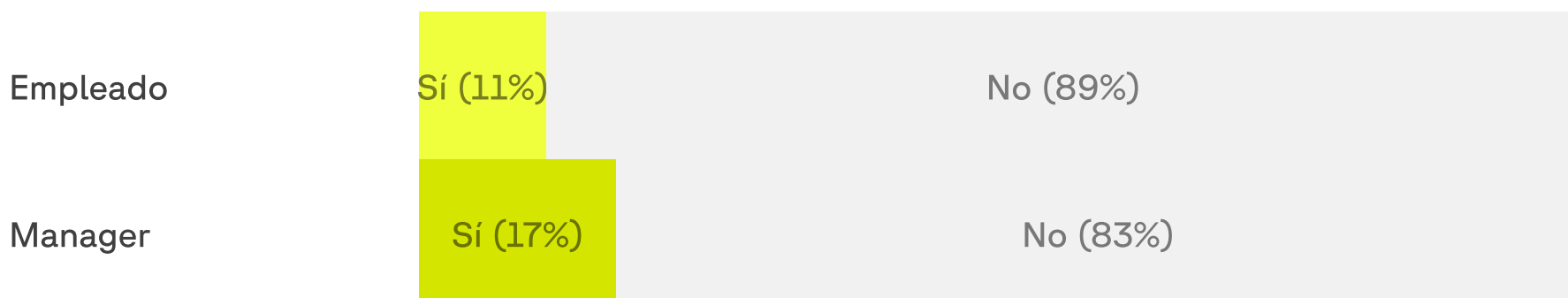


¿Qué hace la cultura de una empresa? ¿Es estar juntos en un espacio? ¿Es la forma de comunicarse? ¿De relacionarse? Hay muchas versiones sobre lo que debería ser y es la cultura de una empresa. Hay muchas vertientes que defienden que la cultura necesita reforzarse en persona y hay otras muchas que defienden una cultura menos física pero más palpable en las dinámicas día a día. Resolver si se resiente con el trabajo remoto o no fue nuestro objetivo.

¿Persiste el mito de que el trabajo remoto resiente la cultura organizacional?

En la percepción sobre el impacto del trabajo remoto en la cultura organizacional vemos una variación significativa según el nivel de responsabilidad dentro de la empresa. Por la parte de los empleados, solo cerca del 11% sienten que en su organización se percibe más desconexión de la empresa cuando trabajan en remoto. Esta tendencia aumentó un 40%, hasta el 18%, en el caso de los managers, y se duplicó para los directivos.

Si trabajo en remoto, me siento más desconectado de la empresa



En este caso, aproximadamente 1 de cada 4 perciben que en su organización se considera que el trabajo en remoto resiente la cultura de empresa y las relaciones entre los trabajadores. Estos datos parecen evidenciar que según el nivel de responsabilidad del trabajador va aumentando, así como su noción de la interrelación entre trabajadores y la complejidad que eso conlleva, su visión del trabajo en remoto como algo negativo para la empresa también aumenta.

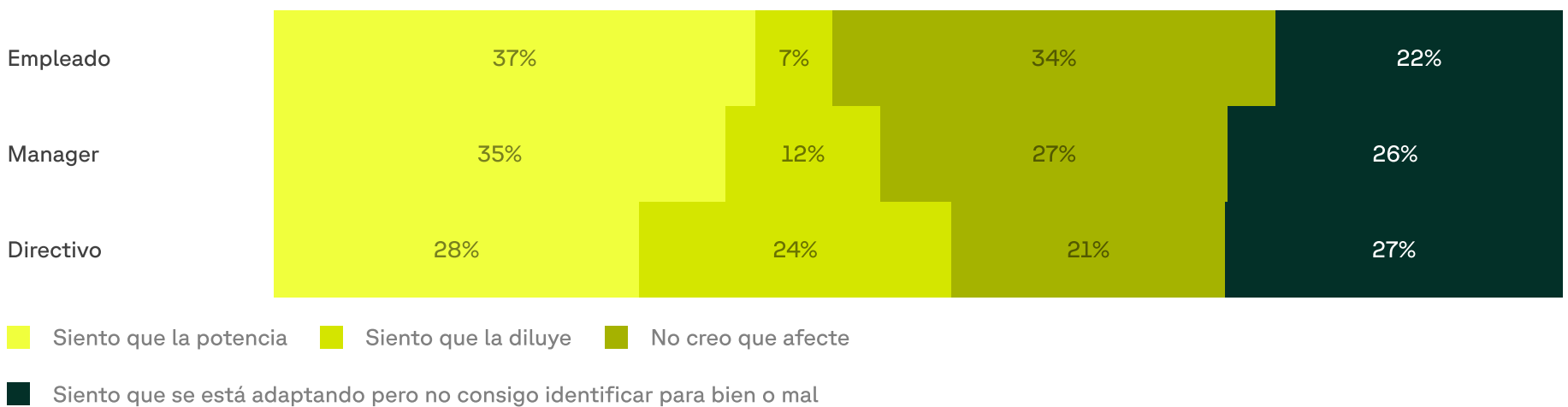
El trabajo remoto resiente la cultura de empresa y las relaciones entre los empleados



¿Cómo afecta el trabajo remoto a las relaciones y la conexión con la empresa?

Para entender la postura de los encuestados hicimos la siguiente pregunta y obtuvimos los resultados a continuación:

¿Cómo cree que el trabajo en remoto o híbrido está afectando a la cultura organizacional? (Valores, misión y la realidad del día a día)



Las opiniones sobre cómo el trabajo remoto afecta las relaciones entre empleados y su conexión con la empresa también varían, aunque la mayoría de encuestados cree que la potencia:

El 37% de los empleados cree que el trabajo remoto o híbrido potencia la cultura organizacional, mientras que el 34% cree que no afecta y solo un 7% que la diluye. Los managers tienen una posición parecida, aunque el doble de ellos siente que diluye la cultura; más del 60% considera que o la potencia o no la afecta. Por su parte, los directivos son, con claridad, los que más consideran que la diluye, con un 24% teniendo esta opinión, el doble que los managers y casi cuatro veces más que los empleados.

Aún así, es muy relevante indicar que casi el 50% de los directivos consideran que la modalidad de trabajo remoto o híbrido o no afecta o incluso potencia la cultura de la empresa. Esto demuestra que los directivos están muy divididos a la hora de valorar la relación entre la modalidad de trabajo y la cultura de su empresa.

¿Qué revela la incongruencia entre mitos y datos?

Aunque la mayoría de los empleados y managers no ven un efecto negativo en la cultura de la empresa, una proporción de directivos sí cree que el trabajo remoto puede resentir la cultura organizacional. Esta diferencia sugiere que, mientras empleados y managers pueden adaptarse y mantener la conexión con la cultura de la empresa a través de modalidades híbridas o remotas, los directivos pueden enfrentar desafíos mayores en la percepción de la cohesión cultural. Dicho esto, es importante matizar que 3 de cada 4 directivos creen que el componente remoto o no resiente o favorece la cultura de su empresa, revelando una mirada positiva o neutra de los efectos de la modalidad de trabajo sobre la misma.

Para abordar esta brecha, las empresas podrían enfocarse en estrategias para fortalecer la cultura organizacional y las relaciones entre empleados, independientemente de la modalidad de trabajo.



Perspectiva por edad y función

En la percepción por edad de que “El trabajo remoto resiente la cultura de empresa y las relaciones entre los empleados” no vemos una diferencia entre los distintos rangos de edad. Tampoco vemos una diferencia en cómo creen que el componente remoto está afectando a la cultura organizacional.

A nivel de diferencia de perspectivas de funciones, la única diferencia matizable que encontramos es en la función de RRHH, donde el 21% de los encuestados percibe esta creencia. No encontramos diferencias representativas en cómo ven que está afectando el remoto a su cultura organizacional.

Comparativa con otros estudios

El mito de que el trabajo remoto resiente la cultura de la empresa y las relaciones entre los empleados está respaldado por varios estudios recientes.

Un estudio de Microsoft (2021) reveló que el trabajo remoto a nivel de empresa causó que las redes de colaboración de los empleados se volvieran menos interconectadas y más aisladas. Los empleados dedicaron un 25% menos de tiempo a colaborar con colegas de otros grupos en comparación con los niveles previos a la pandemia. Sin embargo, también encontraron que el trabajo remoto fortaleció las conexiones dentro de las redes internas de los empleados, ya que se comunicaron más frecuentemente con personas de su círculo cercano. Este cambio en los patrones de comunicación sugiere que, aunque el trabajo remoto puede limitar la colaboración entre diferentes grupos, también puede fomentar relaciones más fuertes dentro de equipos pequeños.

Por otro lado, el estudio de Emerald Insight analiza cómo el trabajo remoto puede afectar negativamente la cultura organizacional. El trabajo remoto puede disminuir la identificación con la organización, dificultar la socialización y el intercambio de conocimientos, y aumentar la rotación de empleados debido a una conexión más débil con los valores y la misión de la empresa. Estos hallazgos resaltan la importancia de adaptar la cultura organizacional a una fuerza laboral distribuida para mantener la cohesión y el compromiso de los empleados.

El informe de Merillot también discute los riesgos asociados con el trabajo remoto, como el aislamiento y la soledad, que pueden afectar el bienestar y la productividad de los empleados.

La falta de interacción cara a cara puede reducir las oportunidades para desarrollar relaciones sólidas y afectar negativamente la cohesión del equipo y la moral general. Este informe subraya la necesidad de estrategias efectivas para mitigar estos desafíos y asegurar que el trabajo remoto no debilite la cultura de la empresa.

Finalmente, el estudio de SHRM destaca que muchos líderes empresariales consideran que el trabajo remoto presenta desafíos significativos para mantener una cultura organizacional fuerte, principalmente debido a la reducción de la interacción cara a cara. Esta falta de interacción puede debilitar el sentido de pertenencia y comunidad dentro de la organización, haciendo que sea más difícil alinear a los empleados con la misión y los valores de la empresa.

En conjunto, estos estudios indican que, aunque el trabajo remoto ofrece numerosos beneficios, también plantea desafíos importantes para la cultura organizacional y las relaciones interpersonales, que las empresas deben abordar proactivamente para preservar la cohesión cultural y el compromiso de los empleados.

Fuentes

↗ [How Remote Work Affects Our Communication and Collaboration](#)

↗ [Remote Work Implications for Organisational Culture](#)

↗ [Navigating Remote Workplace Culture: Challenges and Strategies](#)

↗ [Remote Work Challenges Company Culture](#)

Qué podemos aprender de

En GSK, hemos construido una cultura de confianza profunda, enfocada en el individuo y basada en valores esenciales como la responsabilidad individual y el compromiso de hacer lo correcto. Estos valores crean el entorno propicio para que nuestro modelo híbrido y flexible sea eficaz y alineado con nuestra misión.

La empresa ha invertido en la formación de managers mediante el programa HR Fundamentals, diseñado específicamente por el equipo de Recursos Humanos para fortalecer un liderazgo que combina confianza y exigencia. Los managers se convierten en modelos de rol que guían el desempeño en un contexto de flexibilidad y alta productividad, o lo que llamamos Performance With Choice.

GSK implementa una política de desconexión digital sólida, que incluye recomendaciones específicas sobre cómo gestionar las reuniones dentro de la jornada laboral y el respeto al derecho de desconexión fuera de este horario. La política establece directrices como la organización de reuniones en horas de coincidencia, evitar agendar encuentros en los momentos de descanso, y sugiere optimizar el tiempo de reunión a intervalos de 30 o 45 minutos. Asimismo, el derecho a la desconexión fuera de horario queda garantizado, con una directiva clara de evitar comunicaciones entre las 20:00 y las 7:00 horas entre semana, y las 24 horas los fines de semana.

Pese a contar con herramientas digitales que promueven el trabajo remoto, entendemos que ciertos momentos requieren presencia física para fortalecer la cohesión del equipo y asegurar el alineamiento en eventos cruciales. Por ello, se fomenta la presencia en eventos clave, como la incorporación de nuevos miembros, entrevistas finales de candidatos, reuniones de ciclo o convenciones anuales. Además, los equipos acuerdan días de coincidencia en la oficina para maximizar la colaboración en persona.

Finalmente, en los procesos de Talent Review se evalúa el desempeño sostenido, el potencial y la alineación cultural de cada empleado. Aunque la presencialidad es parte del modelo, con una expectativa del 60% del tiempo en la oficina, no constituye un criterio de evaluación. Nuestro compromiso con el modelo híbrido flexible responde a la necesidad de un balance entre la eficiencia del trabajo remoto y el valor de la presencialidad.

Imma Catalá

Global Head of Culture & Engagement de BBVA

“La flexibilidad no es sólo
teletrabajo, es mucho más.”



Tras dirigir el desarrollo de Strategy & Solutions durante tres años, ahora Imma es la Global Head of Culture & Engagement y miembro del Comité Ejecutivo de Talento y Cultura de BBVA.

“El gran salto no es pensar qué días son adecuados para teletrabajar, es confiar en la persona y que esté empoderada”

Venimos de una cultura de presencialismo. Cuando nosotros empezamos a trabajar en Agile cambiamos mucho esas mentalidades. Hemos tenido nuestras reservas y nuestros miedos, pero con este cambio de mentalidad hemos visto que los managers y los equipos dan lo mejor de sí.

Los temas culturales requieren de tiempo, de cambiar procedimientos, aprender, de símbolos... de que veas que alguien lo está haciendo y lo está haciendo bien.

El mejor símbolo de todos es el ejemplo de los líderes.

Antes, cuando todo el mundo estaba en una sala y alguien se conectaba, podrías llegar a pensar, “este donde está y por qué no está aquí?”

Pero cuando ves que nuestro mismo Presidente o el Consejero lo hace, porque están de viaje o porque lo consideran así, es natural, la reunión fluye y todo el mundo se siente cómodo dices... “¿Por qué no yo?”

Los mitos que más persisten en las organizaciones españolas

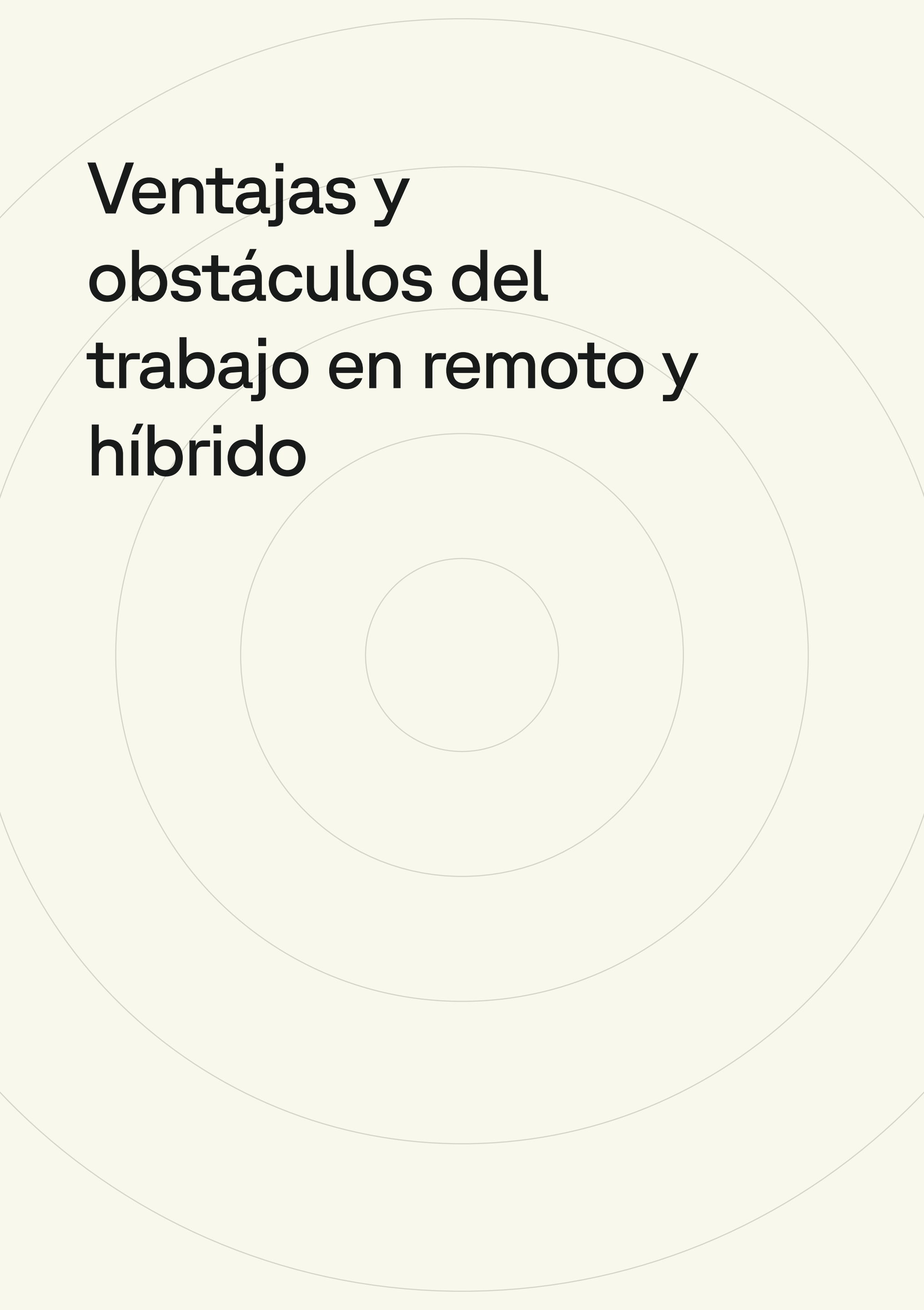
Spoiler: El mayor mito percibido por los empleados es el de la desconfianza en su trabajo si no ven lo que está haciendo, y para los Managers, la complicación del trabajo en equipo si cada uno escoge una modalidad distinta. ¿Qué dicen los cargos de Dirección?

Para empleados y managers

Creencias	Empleado	Manager
Si no me "ven", siento que desconfían de lo que estoy haciendo.	32,64%	30,08%
Si me restringen el trabajo en remoto, me plantearía cambiar de empresa	31,86%	26,61%
Se rinde más en la oficina	26,84%	28,50%
Si cada cual elige su flexibilidad (horario y ubicación) se complica trabajar en equipo	20,09%	31,18%
Crecer profesionalmente me hace renunciar a cierta flexibilidad (horario y ubicación)	21,90%	26,46%
Trabajando en casa se diluyen las fronteras entre lo personal y profesional y la jornada se alarga	19,48%	29,76%
Les gusta que vaya a la oficina por si tienen urgencia que prefieren ver in situ	17,66%	21,26%
Es imposible que una persona se integre en la empresa si el onboarding es virtual	14,11%	18,43%
Trabajar en remoto me permite faltar menos a la oficina	17,14%	12,91%
Si trabajo en remoto días consecutivos a vacaciones o fines de semana piensan que trabajo menos	15,58%	14,17%
Si trabajo en remoto, me siento más desconectado de la empresa	11,69%	17,17%
Solo progreso en mi carrera si estoy en la oficina	10,13%	14,17%
El trabajo en remoto es más fácil para perfiles más jóvenes por ser nativos digitales	11,34%	7,87%
Solo "se ve" el trabajo en remoto en perfiles tecnológicos	7,62%	10,39%
Se entiende que el trabajo en remoto es solo para situaciones personales concreta (p.ej., con familia o enfermos a cargo).	7,10%	9,61%
El trabajo en remoto provoca más costes para la empresa	1,82%	0,94%

Para directivos

Creencias	Directivo
Si cada cual elige su flexibilidad (horario y ubicación) se complica trabajar en equipo	32,07%
La responsabilidad de mi cargo me exige ir a la oficina	30,43%
Trabajando en casa se diluyen las fronteras entre lo personal y profesional y la jornada se alarga	26,63%
El trabajo remoto resiente la cultura de empresa y las relaciones entre los empleados	26,09%
Trabajar en remoto reduce el absentismo	21,74%
Es imposible que una persona se integre en la empresa si el onboarding es virtual	21,74%
Se rinde más en la oficina	21,20%
Si no les "veo", no sé lo que hacen	17,93%
El progreso en la carrera profesional se favorece con la presencia en la oficina	17,93%
El trabajo en remoto es más fácil para perfiles más jóvenes por ser nativos digitales	16,85%
Solo "veo" el trabajo en remoto en perfiles tecnológicos	8,15%
Si surge una urgencia, tiro de quien está en la oficina	8,15%
Si no ofrezco trabajo en remoto dejo de ser atractivo como empresa, pero creo que es una moda y pasará	7,61%
Siento que trabajan en remoto para alargar vacaciones y/o fines de semana	6,52%
El trabajo en remoto es solo para situaciones personales concretas (p.ej., con familia o enfermos a cargo).	5,98%
El trabajo en remoto provoca más costes para la empresa	1,09%

The background features a series of concentric circles in a light gray color, centered on the page. The circles vary in size, with the largest one nearly filling the entire frame and smaller ones nested inside it.

Ventajas y obstáculos del trabajo en remoto y híbrido

¿Qué ventajas crees que te puede aportar el trabajo remoto o híbrido como empleado?

Ahorro en tiempo y costes de desplazamiento	93,12%
Flexibilidad horaria	76,13%
Mayor equilibrio entre vida laboral y personal	83,52%
Mayor rendimiento y productividad	66,68%
Reducción de la huella de carbono	49,40%
Reducción de gastos relacionados con el trabajo en oficina	43,52%
Menor nivel de estrés	37,39%
Menor exposición a distracciones	42,91%

¿Cuáles son los obstáculos que crees que tiene el trabajo remoto o híbrido como empleado?

Sensación de aislamiento	53,02%
Problemas de comunicación con compañeros	43,17%
Dificultad para separar el trabajo y la vida personal	31,96%
Desmotivación y falta de compromiso	15,43%
Sensación de falta de progresión profesional	19,85%
Distracciones en el trabajo	12,01%
Problemas de seguridad y acceso a información	8,34%



Preferencias generales por modalidad

Preferencias generales por modalidad

Este apartado presenta un desglose de las modalidades preferidas por los encuestados en relación con diversos aspectos clave del trabajo, como la flexibilidad, la carga de trabajo, la eficiencia y la satisfacción personal. Además, se explora cómo estas preferencias se distribuyen entre modalidades 100% remotas, híbridas (tanto flexibles como fijas) y 100% presenciales.

A través de la recopilación de datos, se busca entender no solo cuál es la modalidad más valorada, sino también los aspectos que cada una de ellas potencia. Esta información proporciona una visión clara de cómo los trabajadores valoran las distintas modalidades, así como su impacto en el rendimiento, la integración y el desarrollo profesional dentro de las organizaciones.

Por aspecto que favorecen

Dentro de cada pregunta, cuál es la modalidad favorita	100% Remoto	Híbrido Flexible	Híbrido Fijo	100% Presencial
Flexibilidad	37,09%	58,25%	3,81%	0,85%
Carga de trabajo	28,97%	56,59%	9,52%	4,91%
Eficiencia	29,47%	56,44%	11,68%	2,41%
Calidad del trabajo	23,51%	63,61%	10,73%	2,16%
Consecución de objetivos	24,61%	60,25%	12,18%	2,96%
Satisfacción personal	26,32%	64,41%	6,77%	2,51%
Valores y propósito	20,80%	61,95%	12,23%	5,01%
Integración y retención	17,44%	62,96%	13,73%	5,86%
Liderazgo	14,99%	59,95%	15,39%	9,67%
Desarrollo profesional	17,74%	59,85%	13,18%	9,22%
Interacciones sociales	7,42%	50,03%	20,05%	22,51%

Preferencias generales por modalidad

Aspectos que más favorecen cada modalidad

Dentro de cada modalidad, cuál es el aspecto más relevante	100% Remoto	Híbrido Flexible	Híbrido Fijo	100% Presencial
Flexibilidad	14,93%	8,90%	2,95%	1,25%
Carga de trabajo	11,66%	8,65%	7,37%	7,22%
Eficiencia	11,87%	8,63%	9,03%	3,53%
Calidad del trabajo	9,47%	9,72%	8,30%	3,17%
Consecución de objetivos	9,91%	9,21%	9,42%	4,34%
Satisfacción personal	10,60%	9,84%	5,23%	3,68%
Valores y propósito	8,38%	9,47%	9,46%	7,36%
Integración y retención	7,02%	9,62%	10,62%	8,62%
Liderazgo	6,03%	9,16%	11,90%	14,21%
Desarrollo profesional	7,14%	9,15%	10,20%	13,55%
Interacciones sociales	2,99%	7,65%	15,51%	33,06%

El análisis de la tabla muestra una clara diferenciación entre las modalidades de trabajo en cuanto a los aspectos más relevantes para los empleados.

Preferencias generales por modalidad

100% Remoto

El trabajo 100% remoto se asocia fuertemente con elementos relacionados con la *flexibilidad*, la *eficiencia* y la *satisfacción personal*. Estos aspectos son percibidos como los más relevantes en esta modalidad, lo que sugiere que los empleados valoran poder gestionar su tiempo y sus responsabilidades laborales desde un entorno controlado. La carga de trabajo también es vista de manera positiva en esta modalidad, posiblemente debido a la capacidad de manejar el flujo de trabajo sin la distracción de un entorno de oficina. Sin embargo, los aspectos sociales, como la *integración* y las *interacciones sociales*, obtienen las puntuaciones más bajas, lo que indica una posible desconexión entre los empleados en un entorno completamente remoto.



Híbrido Flexible

El trabajo híbrido flexible ofrece un balance en la mayoría de los aspectos, con resultados consistentes y sin variaciones extremas. Los porcentajes son moderados y más equilibrados en todas las categorías, lo que sugiere que esta modalidad logra un compromiso aceptable entre las ventajas del trabajo remoto y las del presencial. Los empleados no reportan extremos negativos en ninguna dimensión, lo que sugiere que esta opción ofrece un "mejor de los dos mundos". Se observan resultados cercanos al promedio en *flexibilidad*, *calidad del trabajo*, *satisfacción personal*, y en menor medida en interacciones sociales. Esto indica que los empleados en un esquema híbrido flexible no sienten que deban sacrificar demasiado en ninguna área clave, logrando un equilibrio general en las diversas facetas de su experiencia laboral.

Híbrido Fijo

En el trabajo híbrido fijo, se destacan notablemente los aspectos relacionados con *liderazgo*, *desarrollo profesional* e *integración y retención*. Esto sugiere que esta modalidad favorece un entorno de mayor cercanía y contacto directo con líderes y colegas, lo cual puede ser fundamental para el crecimiento profesional y la retención de talento. Las *interacciones sociales* también tienen un peso importante en esta modalidad, lo que refleja la importancia de los encuentros presenciales regulares para mantener relaciones laborales sólidas. Aunque sacrifica cierta flexibilidad comparado con el trabajo 100% remoto

Preferencias generales por modalidad

100% Presencial

El trabajo 100% presencial destaca por su fuerte impacto en las interacciones sociales, la integración y retención, y el liderazgo. Esta modalidad parece ser la mejor para quienes valoran el contacto humano, las relaciones laborales cercanas, y la estructura organizativa que permite un acceso más directo a los líderes. Sin embargo, los aspectos relacionados con la flexibilidad y la eficiencia obtienen puntuaciones bajas, lo que refleja las limitaciones que puede tener el trabajo presencial en términos de equilibrio entre la vida personal y laboral y la capacidad de manejar cargas de trabajo de manera ágil. Los empleados pueden sentir que la estructura física limita sus oportunidades de gestionar el tiempo y la carga laboral de manera independiente.



Conclusión General

La conclusión más destacable de esta tabla es que las modalidades de trabajo híbridas (tanto flexible como fijo) tienden a ofrecer un equilibrio más moderado y menos extremo en cuanto a las percepciones de los empleados. Esto sugiere que las modalidades híbridas permiten a los empleados obtener beneficios de ambos entornos —remoto y presencial— sin tener que sacrificar significativamente en ninguno de los aspectos evaluados. En comparación, las modalidades extremas (100% remoto y 100% presencial) generan percepciones más polarizadas: el remoto es excelente para la flexibilidad y la eficiencia, pero débil en las interacciones sociales, mientras que el presencial sobresale en las relaciones humanas y el liderazgo, pero a costa de la flexibilidad y la carga de trabajo.

Esto demuestra que las empresas que buscan maximizar la satisfacción y el rendimiento de sus empleados podrían considerar implementar modelos de trabajo híbridos, ya que parecen ser la opción más balanceada, permitiendo a los empleados aprovechar lo mejor de ambos mundos sin sacrificar aspectos clave de su experiencia laboral.

Conclusión

Este informe invita a repensar cómo concebimos el trabajo, explorando las creencias y preferencias sobre la flexibilidad laboral en un mundo en constante cambio. Con base en datos precisos y un análisis exhaustivo, examinamos diez creencias predominantes en el entorno laboral español, que nos llevan a cuestionar los "mitos" modernos sobre las modalidades laborales.

Al analizar las percepciones de empleados, managers y directivos, notamos cómo se perciben aspectos esenciales como el rendimiento, la confianza y la integración en el contexto de modalidades de trabajo remotas, híbridas y presenciales.

Aunque en algunos casos los datos muestran preferencias firmes hacia el trabajo híbrido y el componente remoto, persisten creencias sobre el valor de la presencialidad para la productividad, la cultura empresarial y la visibilidad en la carrera profesional.

Cada "mito" fue examinado bajo la lente de datos obtenidos a partir de una situación específica que puso a prueba las creencias de los trabajadores, revelando, en muchos casos, incongruencias entre percepción y preferencia real.

Una observación recurrente es que, aunque una parte importante de los encuestados valora la flexibilidad y la modalidad híbrida, la presión social y las expectativas no verbalizadas, especialmente de niveles jerárquicos altos, parecen influir en el comportamiento de managers y empleados. Este efecto dominó sugiere que el contexto organizativo, incluyendo expectativas de líderes y políticas internas, impacta significativamente en la manera en que los trabajadores experimentan y valoran las modalidades de trabajo.

En lo que respecta a la preferencia general, los modelos híbridos — especialmente el híbrido flexible— son valorados por su capacidad de balancear aspectos como la eficiencia, la satisfacción personal y la integración social, ofreciendo un "lo mejor de dos mundos."

Sin embargo, el informe también muestra que tanto los modelos remotos como los presenciales tienen beneficios y desafíos únicos, creando una fuerte polarización en percepciones: mientras el trabajo remoto favorece la flexibilidad y productividad individual, el trabajo presencial fomenta el liderazgo cercano y la cohesión del equipo. Por lo tanto, los modelos extremos (100% remoto o 100% presencial) tienden a generar experiencias más polarizadas, mientras que los modelos híbridos moderan estas percepciones.

Este estudio no tiene como objetivo posicionar la modalidad híbrida flexible como la solución a implementar por cada empresa, aunque sea la modalidad preferida por los encuestados. Creemos firmemente que cada empresa opera en su propio matiz de grises, en el cual las necesidades del equipo humano son únicas. Reconocer que persisten creencias no siempre respaldadas por preferencias reales es una oportunidad para que las organizaciones cuestionen sus modelos. Al reflexionar sobre estas incongruencias, podemos cultivar una cultura organizacional más inclusiva y consistente con el equipo humano que la representa.

Equipo de trabajo

enClave de personas: Un Think Tank formado por 23 directivos de RRHH de las principales empresas del país.

A continuación, el grupo que ha formado parte del informe:



Monica Solaun,
Subdirectora Intranet
Global & Digital Workplace
en **Mapfre**



Maribel Canales,
Principal Manager Talent
& Culture en **BBVA**



Patricia Jaén,
Global Talent Branding &
Acquisition Director en
Meliá Hotels International



Ana Palazón,
HR Business Head en **GSK**



Raúl Gutiérrez,
Director Relaciones
Laborales en **Telefónica**



Amaia Urroz,
HR Director RoW en
Tabacalera



Laura Hermosilla,
Gerente Proyectos
Corporativos de Recursos
Humanos en **Acciona**



Isabel Arteaga,
Gerente Sr Relaciones
Laborales Transversal y
Asuntos Jurídicos Laborales
en **Repsol**

Equipo de trabajo

Shakers: La startup que está reinventando el futuro del trabajo

A continuación, el grupo que ha formado parte del informe:



Tomás Serrano,
Project Manager



Nico de Luis,
COO & Cofounder



Soraya Salgado,
Marketing Manager



Jaime Castillo,
Revenue & Growth
Cofounder



René Merino,
Ilustrador



Carla Mouriño,
PR & Copywriting



Verónica Rosario,
Content Specialist



Eduardo García,
Analista Doctorado en
Metodología



Didac Esteve
Diseñador Gráfico

Referencias/ Fuentes

↗ [Cisco Study: Employees say hybrid work makes them happier and more productive, but more needs to be done to make it more inclusive](#)
↗ [Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong?](#)

↗ [Estudio Capterra sobre Teletrabajo](#)

↗ [Project Management Institute - The Future of Project Work](#)

↗ [El País - Productividad casa vs oficina](#)

↗ [Lattice - Building Trust and Accountability in Remote Work Environments](#)

↗ [EUROFOUND - El aumento del teletrabajo: impacto en las condiciones de trabajo y la normativa](#)

↗ [Levitate Recruitment - Office Visibility and Career Progression](#)

↗ [WorldatWork - Remote Work's Effect on Career Development](#)

↗ [Emerald Insight - Virtual Onboarding and Socialization Study](#)

↗ [NovoEd - Virtual Employee Onboarding Insights](#)

↗ [EADA - Teletrabajo: Una realidad tras la pandemia](#)

↗ [EADA - El teletrabajo se consolida](#)

↗ [Losing Talent to Return-to-Office Mandates: Insights From the FlexJobs Survey](#)

↗ [How Remote Work Affects Our Communication and Collaboration](#)

↗ [Remote Work Implications for Organisational Culture](#)

↗ [Navigating Remote Workplace Culture: Challenges and Strategies](#)

↗ [Remote Work Challenges Company Culture](#)

↗ [Teletrabajar dos o tres días a la semana, la opción óptima](#)

↗ [Reimagining the office and work life after COVID-19 - McKinsey](#)

↗ [Home Is Where the Work Is: How Biases in Managers' Resource Allocation Decisions Affect Task Performance in Remote Work Environments](#)

↗ [The Impact of Remote Work on Workload Management and Resource Allocation](#)

↗ [Analysis of email traffic suggests remote work may stifle innovation](#)

↗ [Teletrabajo: ¿se ha consolidado en España?](#)

↗ [La Vanguardia - Del teletrabajo al modelo híbrido](#)

↗ [El País - 6 de cada 10 trabajadores quiere combinar el trabajo a distancia con el presencial](#)

↗ [Informe de Eurofound sobre la Flexibilidad Laboral](#)

↗ [Índice de Tendencias Laborales de Microsoft](#)

La metodología completa del informe



Para el desarrollo del informe hemos querido desarrollar una metodología innovadora que envuelve datos sociodemográficos, para entender la muestra y el punto de partida de cada encuestado, preguntas explícitas, para entender las percepciones y opiniones de los encuestados y preguntas juicio situacionales para entender las preferencias de las personas encuestadas según la situación que les proponemos.

El objetivo de esta metodología es conseguir plasmar las creencias que pueden persistir dentro de las organizaciones y conseguir entender si existe una correlación con lo que percibimos y lo que preferimos, para posteriormente conseguir indagar en las posibles incongruencias.

Para conseguir profundizar en las distintas realidades dentro de cada organización, hemos desarrollado una encuesta que, manteniendo el mismo contenido, se diferencia en base al nivel de responsabilidad de cada persona encuestada, por los siguientes niveles:

- Empleados sin personas a cargo
- Manager con personas a cargo
- C-level o directivo

El informe sobre flexibilidad laboral y teletrabajo más completo hecho en España basado en datos, *no en mitos*.

SHAKERS

www.shakersworks.com

 enClave
de Personas

www.linkedin.com/company/enclave-de-personas/



Descubre más escaneando el QR