

FICHA TÉCNICA

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

Año: 2026

Fuente: Fundación Máshumano, con la colaboración de Future for Work Institute

N° de páginas: 31

Acceso/coste: Gratuito

Localización: Disponible en el siguiente [link](#)



AUTORÍA

Este informe es una iniciativa impulsada por el Círculo de Ideación de Fundación Máshumano (Beatriz Sánchez Guitián, Tomás Pereda, Santiago García, Albert Cañiguer, Ana de Liñán y Mariana Oliver), con la colaboración de Future for Work Institute y el agradecimiento especial a Eva Rim-bau y Javier Esteban. El documento se basa en una encuesta online realizada en el tercer trimestre de 2025 a 56 grandes compañías con actividad en España, y persigue un doble objetivo: describir con evidencia el grado de implantación e intensidad actual del trabajo a distancia, y orientar las decisiones que las organizaciones deberán tomar de cara a 2030 sobre qué modelo conviene, cómo se diseña y gobierna, y qué capacidades conviene reforzar.

ESTRUCTURA DEL INFORME

Capítulo 1: Nueva era, nuevas reglas, nuevas oportunidades: contexto y motivación del estudio

Capítulo 2: Adopción e intensidad del trabajo a distancia y presencial: grado de implantación por empresa y sector

Capítulo 3: Modelos de trabajo predominantes hoy y su proyección al 2030: híbrido fijo, híbrido flexible y horizonte de consolidación

Capítulo 4: Gobernanza, negociación colectiva y capacidad de liderazgo: quién decide, formalización en convenios y formación de managers

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

Capítulo 6: Conclusiones

CONCLUSIONES PRINCIPALES DEL CONTENIDO

El informe *Del teletrabajo a la presencialidad: dónde estamos y hacia dónde vamos*, de Fundación Máshumano y Future for Work Institute, concluye que, cinco años después del mayor experimento global de trabajo a distancia, **las organizaciones españolas han entrado en una fase de madurez pragmática**, en la que el debate ya no gira en torno a si el teletrabajo debe existir, sino a cómo integrarlo de forma sostenible en los modelos operativos, culturales y de liderazgo de las empresas. El estudio, realizado sobre 56 grandes compañías de más de 250 empleados, constata que el 96% ha adoptado algún esquema híbrido (fijo (50%) o flexible (46%)) frente a un 4% que mantiene el 100% remoto, y que más del 66% de las empresas extiende el trabajo a distancia a más de la mitad de sus equipos, con especial intensidad en banca y seguros (78%) y energía (75%). La fórmula dominante son dos días de teletrabajo semanales (50% de la muestra), y un 62,5% de las compañías ya aplica políticas diferenciadas según el perfil profesional.

De cara a 2030, el informe anticipa una **consolidación aún mayor del híbrido flexible**, que pasaría de representar el 46% al 64% de las preferencias empresariales, en detrimento del híbrido fijo (del 50% al 30%), mientras el modelo 100% presencial se mantendría como una opción minoritaria y estable (en torno al 4%). En paralelo, la regulación avanza con fuerza: el 61% de las empresas ya recoge el teletrabajo en convenios colectivos o acuerdos internos, porcentaje que podría alcanzar el 71% en 2030, y el 66% ya ha formado a sus directivos en gestión de equipos remotos. Sin embargo, la gestión de estos modelos sigue siendo **mayoritariamente centralizada**: en el 52% de los casos es la empresa quien fija las mismas condiciones para toda la plantilla, con escaso margen de decisión para equipos y managers.

Entre las **ventajas** más citadas por las empresas destacan la conciliación y el equilibrio vida-trabajo (22%), la flexibilidad (18%) y la atracción y fidelización de talento (15%), a las que se suman mejoras en productividad, ahorro de costes y sostenibilidad. No obstante, el informe identifica con la misma claridad los **riesgos**: la erosión de la cohesión, la cultura y el sentido de pertenencia (23%, la desventaja más señalada), las dificultades para la coordinación y la innovación en equipos distribuidos (19%), y las carencias de liderazgo y gestión de personas en remoto (13%). Llama la atención que aspectos como el compromiso, la motivación o la productividad aparezcan simultáneamente como ventaja y como desventaja, lo que evidencia que **el impacto del teletrabajo depende más de cómo se gestiona en cada organización que del modelo en sí**.

En los próximos cinco años, las empresas priorizarán reforzar la cultura y cohesión (18%), un liderazgo más humanista en entornos virtuales (16%) y la colaboración e innovación en remoto (13%), junto con mayor equidad y complejidad regulatoria. Expertos coinciden en que el reto ya no es tecnológico sino organizativo, orientado a diseñar modelos de trabajo eficaces para empresas y personas. El informe señala que no existe una trayectoria única hacia 2030, conviviendo posturas más flexibles con otras que apuntan a mayor presencialidad. El futuro del trabajo remoto dependerá menos de los días en remoto que de la calidad organizativa del modelo. Este debe combinar gobernanza clara, liderazgo basado en confianza y una cultura que equilibre flexibilidad, corresponsabilidad y resultados.