

El trabajo híbrido se ha consolidado como una de las principales estrategias en el ámbito laboral, permitiendo a las empresas adaptarse a un entorno cambiante y a las necesidades de sus empleados. Este modelo de trabajo, que combina días de trabajo en la oficina con días de trabajo remoto, ofrece una flexibilidad sin precedentes tanto para las organizaciones como para los empleados. A medida que las empresas buscan formas de mejorar la eficiencia, la satisfacción y el compromiso de sus empleados, el trabajo híbrido se posiciona como una solución ideal para alcanzar estos objetivos.

B  
O  
L  
E  
T  
Í  
N  
M  
A  
T  
I  
V  
O



España cerró 2024 con **3,3 millones de ocupados trabajando desde casa**, una cifra que supera con creces los niveles de 2020 y que apunta a que, pese a los llamamientos para volver a las oficinas, el teletrabajo no parece estar en retirada. Este crecimiento se concentra en los asalariados, que suman 2,3 millones, un 233% más que en 2019. Eso sí, por primera vez, quienes teletrabajan de manera ocasional superan a quienes lo hacen de forma continuada, lo que muestra que lo que realmente **se impone es la denominada jornada híbrida**. Un modelo cuyo auge, marcado por los cambios legales aprobados a finales de 2020 ha sufrido una **implantación muy desigual** en las empresas españolas.

De hecho, un informe de **Eurofound** —la fundación tripartita de la Unión Europea para el análisis de las condiciones laborales— identifica tres tipos distintos de aplicación, cada uno con sus propios problemas y desafíos, sobre los que exige atención para garantizar “**la sostenibilidad y equidad**” de una forma de trabajar que va mucho más allá de las fórmulas **aplicadas durante la pandemia**.

El teletrabajo no era ajeno al mercado laboral

español antes de 2020, pero su peso era mayor **entre los ocupados por cuenta propia**. La pandemia y los confinamientos obligaron a muchas empresas a improvisar para mantener su actividad, y cientos de miles de trabajadores sustituyeron las oficinas por sus hogares. En un solo año, los asalariados que teletrabajaban se **dispararon un 178%**, mientras que los autónomos retrocedieron un 1,5%. Con ello, el peso de los trabajadores por cuenta ajena en el teletrabajo saltó del 42% en 2019 al 67,8% en 2020, que fue el dato más alto de la serie histórica. Al menos hasta que las cifras de 2024 **han dado la sorpresa** con una subida de este porcentaje al 70%.



Este giro es relevante porque el teletrabajo de autónomos y asalariados es completamente

diferente, hasta el punto de que hay autores que cuestionan que deban meterse en el mismo saco. La cuestión no es solo que muchos autónomos no tengan oficinas o instalaciones, o que se lleven el trabajo a casa: es que asumen íntegramente el coste del teletrabajo como parte de su negocio. **En el caso de los salariables**, depende de sus empleadores.

## Teletrabajo de ida y vuelta



Esta menor flexibilidad explica que, pese a las cifras récord de 2024, la tasa de teletrabajo entre los asalariados aún siga en el 12,6% (el triple que en 2019, eso sí), mientras que entre los autónomos **es del 31,3%** (aunque cinco años antes era del 30,2%).

La legislación existente, aprobada en la reforma laboral de 2012, establecía que las condiciones del trabajo en remoto, incluyendo la compensación por los gastos de luz, internet, equipos y adaptaciones de ergonomía en el mobiliario, se fijarían por convenio colectivo. Sin embargo, **no había demasiados acuerdos que contemplaran esta cuestión**, y el contexto no era el idóneo para abrir negociaciones.

Gobierno, patronales y sindicatos acordaron una regulación menos laxa que fijara unas reglas mínimas más concretas sobre las que negociar más adelante. Y se estableció que la empresa no estaría obligada a asumir esos costes si **el teletrabajo no superaba el 30% de la jornada habitual**. Esto tuvo un efecto claro: pese a que varios sectores seguían afectados por los confinamientos, el teletrabajo empezó a desinflarse, en especial el que se producía de manera habitual, mientras el ocasional crecía.

Entre 2020 y 2022, los asalariados que teletrabajaban más de la mitad de los días cayeron un 33%, de 1,6 a 1 millón de personas (eso sí, más

del doble que los 413.700 de 2019), mientras que los ocasionales aumentaron un 78%, de 442.200 a 788.500. En total, 1,78 millones, lo que supuso una caída del 8%. La tasa de teletrabajo entre asalariados retrocedió del 12,2% al 10,4%, lo que llevó a interpretar que el impacto del teletrabajo se había agotado. **Sin embargo, este juicio se reveló como precipitado.**

Entre 2022 y 2024, el teletrabajo **se ha vuelto a disparar un 30%, hasta los 2,3 millones** (un 233% más que en 2019), impulsado por un incremento acumulado del 15% en el habitual y del 49% en el ocasional, que supera por primera vez la cota del millón. Como hemos dicho, además se convierte en el mayoritario, con 1,19 millones frente a 1,15. La diferencia es pequeña, pero relevante.

¿Qué ha ocurrido? Hay tres factores en juego. El primero es que el teletrabajo ha ganado presencia en la negociación colectiva. El Acuerdo Marco firmado entre sindicatos y patronal en 2023 situó el teletrabajo entre sus prioridades, lo que ha permitido que muchas empresas clarifiquen las condiciones. El segundo es el sector público: cada vez más administraciones y empresas públicas facilitan el trabajo desde casa, lo cual ha tenido un peso importante en el mercado laboral.

El tercero, y seguramente más relevante, es la demanda de los propios trabajadores, que lo perciben como una ventaja para la conciliación entre la vida personal y laboral, especialmente para las mujeres. Por otro lado, en un contexto en el que el absentismo y la falta de mano de obra se han convertido en una preocupación creciente para las empresas, la flexibilidad se ha transformado en un valor añadido. Aunque, a la hora de la verdad, su aplicación genera no pocos desafíos, muy diversos según el tipo de empresa.



## Tres formas de entender la jornada híbrida

El primer ejemplo que se menciona se refiere a empresas privadas que limitan el teletrabajo a un día fijo por semana para evitar cumplir con los requisitos legales que implicarían renegociar contratos y compensar costos. En este caso, la política de trabajo híbrido “fue implementada unilateralmente por la dirección, sin consulta previa con los representantes de los trabajadores” lo que, a juicio del organismo europeo, “refleja una cultura organizacional centrada en objetivos compartidos, pero con poca participación de los empleados en la toma de decisiones”



Esto se traduce en que la rigidez del trabajo híbrido “no ha supuesto cambios significativos en la organización del trabajo ni en las condiciones laborales”. Es decir, se hace en casa lo mismo que en la oficina, por lo que ni la empresa ni los trabajadores perciben ventajas, más allá del ahorro de tiempo en desplazamientos un día a la semana. En cambio, sí se identifican desventajas, como la falta de equipamiento adecuado para desempeñar estas tareas desde el hogar.

El segundo caso es también el de una empresa privada, pero en la que la jornada híbrida forma parte de una transformación organizativa más amplia. Aquí, el teletrabajo no se implantó teniendo en cuenta los límites legales, sino como respuesta a “la necesidad de mejorar las estrategias de reclutamiento y retención de empleados en un mercado laboral “. Es decir, la alta rotación de personal y la competencia con otras empresas llevaron a la compañía a ofrecer mayor flexibilidad como incentivo. En estos casos, el límite del teletrabajo supera con creces el 30% fijado por la norma.

Esto ha permitido mejorar la satisfacción de los

trabajadores, ampliar el “pool de talento” y reducir costes, ya que disminuye el uso de las oficinas.

Eso sí, se perciben problemas relacionados con el “exceso de trabajo” y fricciones entre departamentos, ya que los gerentes “programan reuniones fuera del horario central” o exigen “presencia física frecuente”. Es decir, la flexibilidad no se aplica de manera uniforme en toda la organización.

El tercer ejemplo es el de una empresa del sector público que, aunque ya utilizaba el teletrabajo antes de la pandemia, lo reguló por convenio. Por otro lado, el sistema de trabajo flexible aumentó la disponibilidad de los empleados más allá del horario tradicional del servicio público, mejorando la capacidad para atender solicitudes laborales y manejar cargas de trabajo adicionales.

Pero este modelo también generó patrones de trabajo más irregulares, horas extras ocasionales, horarios asincrónicos y falta de desconexión digital. Además, se destacó el impacto del trabajo híbrido en las dinámicas sociales, subrayando la necesidad de fomentar conexiones personales e informales para facilitar el trabajo en equipo en entornos remotos. También se registraron quejas en áreas como la compensación de los costos asociados al trabajo remoto y la provisión de equipos adecuados.

En conclusión, el organismo europeo plantea que el trabajo híbrido ha “mostrado beneficios significativos” en España, pero también presenta “desafíos que requieren atención para garantizar su sostenibilidad y equidad”. Por ello, reclama una mayor garantía de “condiciones ergonómicas adecuadas en el hogar “y el establecimiento de “reglas claras para la gestión del tiempo de trabajo y la compensación de horas extras” Para ello, considera imprescindible “promover el diálogo social para garantizar la equidad y la voluntariedad en el acceso al trabajo híbrido”

