

## Condiciones laborales y trabajo sostenible

# El lugar de trabajo híbrido: garantizar beneficios para las y los trabajadores y las organizaciones

(Versión traducida por la Secretaría de Políticas Europeas de UGT)



**Al citar este resumen de políticas, utilice la siguiente referencia:**

Eurofound (2025), *El lugar de trabajo híbrido: garantizar beneficios para los trabajadores y las organizaciones*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

---

**Autores:** Jorge Cabrita, Stavroula Demetriades, Franz Ferdinand Eiffe y Tina Weber

**Director de investigación:** Jorge Cabrita

**Proyecto de investigación:** El lugar de trabajo híbrido en la era poscovid (230102)

**Agradecimientos:** Los autores desean expresar su agradecimiento a Sara Riso (Eurofound); Maria Caprile y Juan Arasanz (Notus); Jan Bednorz, Austėja Makarevičiūtė y Audronė Sadauskaitė (Visionary Analytics); Georg Adam y Philip Schörpf (FORBA); Elina Härmä (Oxford Research); y Pablo Sanz de Miguel (Universidad de Zaragoza) por sus valiosas contribuciones.

---

**Luxemburgo:** Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2025.

Este informe de políticas y cualquier material relacionado están disponibles en línea en <https://eurofound.link/ef24027>

© Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, 2025. Se autoriza la reproducción siempre que se cite la fuente.

Para cualquier uso o reproducción de fotografías u otros materiales que no estén protegidos por los derechos de autor de Eurofound, se debe solicitar permiso directamente a los titulares de los derechos de autor.

Imagen de portada: © Vadim Pastuh/Adobe Stock

Otras imágenes: p. 1 © New Africa/Adobe Stock; p. 2 © Geber86/Adobe Stock; p. 5 © Pixel-Shot/Adobe Stock; p. 18 © mariamontoyart/Adobe Stock; p. 20 © Thomas Bethge/Shutterstock

Cualquier consulta sobre derechos de autor debe dirigirse por escrito a: [copyright@eurofound.europa.eu](mailto:copyright@eurofound.europa.eu)

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) es una agencia tripartita de la Unión Europea creada en 1975. Su función es proporcionar conocimientos en el ámbito de las políticas sociales, de empleo y relacionadas con el trabajo, de conformidad con el Reglamento (UE) 2019/127.

**Impresión:** ISBN 978-92-897-2521-7      ISSN 2599-8110

**PDF:** ISBN 978-92-897-2520-0      ISSN 2599-8153

**Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo Teléfono:** (+353 1) 204 31 00

**Correo electrónico:** [information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu)

**Internet:** [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)



## Introducción

El trabajo híbrido, en el que los empleados alternan entre trabajar en la oficina y trabajar a distancia, se generalizó mucho más a raíz de la pandemia de COVID-19. Muchas organizaciones y empleados tuvieron que realizar importantes inversiones en tecnología y equipos y adaptarse rápidamente a la nueva situación, aprendiendo sobre la marcha, especialmente aquellos que no tenían experiencia previa en el trabajo a distancia. A pesar del debate en torno a las políticas de «regreso a la oficina» impulsadas por algunas multinacionales destacadas, existe un fuerte consenso en que el trabajo híbrido persistirá, ya que ofrece beneficios duraderos tanto para las organizaciones como para los trabajadores.

La investigación en la que se basa este informe de políticas tenía por objeto explorar cómo las organizaciones están adaptando sus procesos y prácticas de trabajo a los modelos híbridos y comprender mejor las consecuencias para la calidad del empleo.

Este informe de políticas se basa en investigaciones previas de Eurofound sobre el trabajo híbrido y se fundamenta en las principales conclusiones de diez estudios de caso realizados en organizaciones de cuatro Estados miembros de la UE, complementados con un análisis estadístico de los datos de la Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo (EWCS) de 2024. En él se analizan los principales factores que impulsan la implantación y la adopción del trabajo híbrido desde la perspectiva de los empleadores y los trabajadores, y se identifican diferentes tipologías de trabajo híbrido. A continuación, se examinan las principales implicaciones del trabajo híbrido para las condiciones de trabajo, la calidad del empleo y el rendimiento de las organizaciones. Por último, se ofrecen orientaciones políticas centradas en la implantación de modelos de trabajo híbrido que beneficien tanto a las organizaciones como a los trabajadores.



## Contexto político

El trabajo híbrido está regulado por una serie de marcos políticos e iniciativas a nivel de la UE. En principio, la Directiva 89/391/CEE del Consejo sobre seguridad y salud en el trabajo (SST) también se aplica a los entornos de trabajo a distancia, pero no así la Directiva 89/654/CEE del Consejo, que establece los requisitos mínimos de seguridad y salud en el lugar de trabajo. En noviembre de 2024, el Comité Consultivo de Seguridad y Salud en el Trabajo de la UE adoptó un dictamen en el que recomendaba ampliar el ámbito de aplicación de la Directiva para incluir el trabajo fuera de las instalaciones y el trabajo a domicilio. La Directiva 2019/1158/UE sobre la conciliación de la vida laboral y familiar promueve modalidades de trabajo flexibles, especialmente para los padres y cuidadores, incluidas las modalidades de trabajo híbridas.

Más concretamente, el acuerdo marco autónomo intersectorial sobre teletrabajo, firmado por los interlocutores sociales de la UE en 2002, establece normas mínimas para el teletrabajo, entre las que se incluyen la salud y la seguridad, la protección de datos y la igualdad de trato. En enero de 2021, el Parlamento Europeo adoptó una resolución en la que se instaba a la Comisión Europea a introducir legislación sobre el derecho a la desconexión. En abril de 2024, la Comisión puso en marcha una Primera fase de consulta a los interlocutores sociales europeos para recabar sus opiniones sobre la posible orientación de la acción de la UE para garantizar un teletrabajo justo

y el derecho a la desconexión. Los grupos de trabajadores sostienen que muchos empleados se enfrentan a una cultura de «conectividad permanente», con un contacto digital constante fuera del horario laboral, lo que conduce al exceso de trabajo, el estrés, un peor equilibrio entre la vida laboral y personal, problemas de salud, horarios injustos y trabajo no remunerado. Si bien abogan por un derecho legalmente exigible a la desconexión y por unos derechos de teletrabajo más sólidos (incluidos la no discriminación, la privacidad y la salud y la seguridad), los empleadores advierten de que unas normas de la UE excesivamente prescriptivas podrían reducir la flexibilidad, aumentar la responsabilidad y las cargas administrativas de los empleadores y disuadir a las empresas de ofrecer teletrabajo. Sostienen que el teletrabajo debe seguir siendo voluntario y que las soluciones deben negociarse entre los interlocutores sociales a nivel nacional o de empresa. Las consultas de segunda fase comenzaron en julio de 2025.

A nivel de los Estados miembros, en los últimos años se ha producido un aumento de los cambios legales y las iniciativas políticas en materia de trabajo a distancia, especialmente tras el estallido de la pandemia (Eurofound, 2020, 2022; EU-OSHA, 2021, 2023a; Comisión Europea: Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión et al., 2024). Las nuevas normativas se centran en aspectos como:

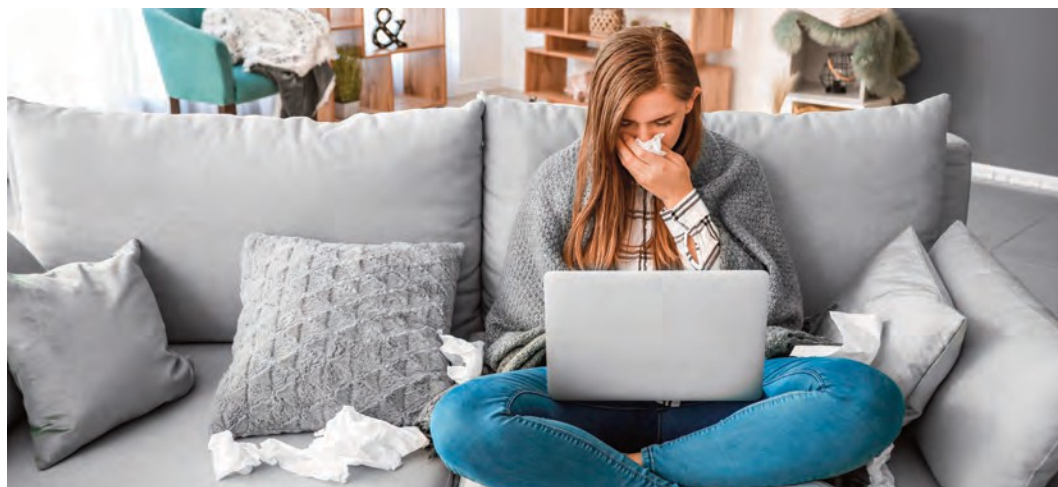
- la adopción de definiciones legales del trabajo a distancia o cambios en las definiciones previas a la pandemia

- definiciones más claras de los derechos y responsabilidades en materia de vigilancia digital y privacidad de los datos
- Fortalecimiento de los procedimientos de evaluación y aplicación de la normativa en materia de salud y seguridad en el trabajo, y prevención de riesgos psicosociales y problemas de salud física.
- las obligaciones de los empleadores en relación con el suministro de equipos y la compensación por los gastos derivados del teletrabajo (por ejemplo, energía, Internet, equipos o mobiliario)
- derecho a solicitar el trabajo a distancia
- derecho a la desconexión

Al comprender mejor las implicaciones del trabajo híbrido para la calidad del empleo, esta investigación contribuye al conjunto de conocimientos sobre el trabajo sostenible y los lugares de trabajo inclusivos. Ayuda a la aplicación del pilar europeo de derechos sociales para «adaptar las normas laborales al futuro del trabajo» y garantizar «normas de seguridad y salud en el trabajo para un nuevo mundo laboral». Las pruebas aportadas pueden contribuir al debate y la aplicación de políticas y medidas que aborden las consecuencias del trabajo híbrido. Entre ellas se incluyen el derecho a la desconexión, la normativa sobre el tiempo de trabajo y la conciliación de la vida laboral y familiar, los riesgos psicosociales, la igualdad de género y la inclusión en el lugar de trabajo.

# Principales conclusiones

- El trabajo híbrido se implementa de diferentes maneras. Los modelos existentes varían principalmente en cuanto a la frecuencia y la autonomía que los empleadores pueden ofrecer a los trabajadores para decidir los horarios de trabajo presencial y a distancia. Independientemente del modelo implementado, una característica clave del éxito del trabajo híbrido es su naturaleza voluntaria. Esto funciona en ambos sentidos: los empleadores son libres de ofrecer teletrabajo siempre que sea posible, y los empleados son libres de optar por él. También debe estar regulado por un conjunto de normas que establezcan los criterios de elegibilidad, la frecuencia máxima de trabajo a distancia permitida, el procedimiento para acceder al trabajo híbrido y los medios de apoyo, si procede. En la gran mayoría de los casos, las condiciones concretas de aplicación deben acordarse entre los empleados y sus superiores.
- En términos de calidad del tiempo de trabajo, el trabajo híbrido puede ser un arma de doble filo. Por un lado, puede proporcionar una mayor flexibilidad en cuanto a la organización y programación del tiempo de trabajo, lo que a menudo se traduce en un ahorro de tiempo, ya que los empleados no tienen que desplazarse cuando trabajan a distancia. Esto puede contribuir a mejorar el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada. Por otro lado, tanto los datos de la EWCS 2024 como los estudios de casos muestran que los trabajadores híbridos pueden alargar sus jornadas laborales y trabajar más horas, debido a la difuminación de las fronteras entre el trabajo y la vida privada.
- Cuando se trabaja a distancia, la mayoría de las personas lo hacen desde casa. Esto puede ser positivo para la salud y el bienestar de los trabajadores, ya que puede reducir el estrés (por ejemplo, en los desplazamientos), aumentar el tiempo de descanso y recuperación y fomentar hábitos más saludables (por ejemplo, tiempo para hacer ejercicio o preparar la comida). Sin embargo, los trabajadores pueden estar más expuestos a riesgos ergonómicos y otros riesgos para la salud física. Es posible que carezcan del espacio o los recursos adecuados para instalar su puesto de trabajo en casa de acuerdo con las normas de seguridad y salud en el trabajo, mientras que la normativa legal puede impedir la inspección de los espacios de trabajo en el hogar. Dado que se supone que las oficinas deben proporcionar condiciones de trabajo ergonómicas adecuadas, los empleadores se muestran reacios a considerar la posibilidad de asumir costes adicionales para los puestos de trabajo en casa.
- Los trabajadores híbridos prefieren realizar tres aspectos principales de su trabajo en la oficina: colaborar y tomar decisiones con sus compañeros; compartir información y aclarar tareas; y tratar asuntos complejos o delicados.
- La posible superposición de diversas herramientas y canales de información y comunicación, así como la multiplicación de las reuniones virtuales, pueden provocar una sensación de intensificación del trabajo y fatiga. Lograr una comunicación y colaboración buenas y eficaces en entornos híbridos requiere más esfuerzo que en entornos presenciales típicos, especialmente para garantizar un apoyo social adecuado por parte de los compañeros y supervisores.
- Las implicaciones del trabajo híbrido para la libertad de decisión de los trabajadores —la influencia que tienen en los procesos y resultados de su trabajo— dependen tanto de las prácticas de gestión como del tipo de tareas que realizan. Cuando las tareas son predominantemente asincrónicas y existe cierta discrecionalidad en la gestión de los plazos, el trabajo híbrido puede aumentar sustancialmente el nivel de autonomía de los trabajadores a la hora de decidir sus horarios y ritmo de trabajo. Por el contrario, el impacto es limitado cuando las tareas son muy rutinarias, el ritmo de trabajo está en gran medida preestablecido o las tareas consisten en prestar servicios en momentos determinados, ya sea in situ o a distancia.
- Hay dos cuestiones principales que pueden llevar a los trabajadores a asociar el trabajo híbrido con una mayor intensidad laboral: la comunicación virtual ineficaz, que requiere tiempo y esfuerzo adicionales, y la compresión o prolongación de la jornada laboral al omitir o prolongar los descansos cuando se trabaja desde casa.
- Los responsables directos tienen una mayor responsabilidad y discrecionalidad a la hora de permitir el acceso al trabajo híbrido, supervisar su implementación y gestionar la comunicación. Sin embargo, solo algunas de las organizaciones estudiadas ofrecen formación específica para ayudar a los responsables directos a gestionar el trabajo híbrido.



## Exploración de las pruebas

### Metodología

Este informe de políticas se basa en un análisis de diez estudios de casos exploratorios y en datos de la EWCS 2024. Los estudios de caso se llevaron a cabo para arrojar luz sobre cómo las organizaciones públicas y privadas implementan el trabajo híbrido y cómo este tipo de trabajo repercute en la calidad del empleo y el rendimiento de las organizaciones. Se realizaron en Austria, Finlandia, Lituania y España, con un total de 75 entrevistas llevadas a cabo entre octubre de 2023 y abril de 2024. Las entrevistas se realizaron con representantes de la dirección de las organizaciones examinadas, jefes directos responsables de equipos que realizan trabajo híbrido, representantes de los trabajadores

(por ejemplo, miembros de comités de empresa) y empleados que realizan trabajo híbrido (véase la tabla 1 y Eurofound (2025) para más detalles). Debido al número limitado de casos, los resultados no pueden generalizarse.

El análisis estadístico de la EWCS 2024 comparó a los trabajadores híbridos con otros grupos de trabajadores en relación con características específicas de la calidad del empleo y el trabajo sostenible, entre ellas

el tiempo de trabajo, el entorno físico, el entorno social, la autonomía, la intensidad del trabajo, las perspectivas laborales y la participación en la organización (véase Eurofound (2017) para obtener más detalles sobre cómo se mide cada uno de estos aspectos). La comparación incluyó a aquellos empleados con puestos de trabajo teletrabajables — en los que existe la posibilidad técnica de realizar el trabajo a distancia (Sostero et al., 2020)— que, sin embargo, trabajan en las instalaciones de sus empleadores todo o casi todo el tiempo.

Para los análisis estadísticos se utilizó la definición de teletrabajo de Eurofound (Eurofound, 2022); en los datos de la EWCS 2024, los empleados se agruparon según las siguientes categorías.

- **Teletrabajadores a tiempo completo:** empleados que utilizan las TIC al menos la mitad del tiempo, trabajan siempre desde casa y, en ocasiones, rara vez o nunca desde las instalaciones de su empleador; o que a menudo trabajan desde casa y rara vez o nunca desde las instalaciones de su empleador. Representan el 3 % del total de empleados de la UE.

Tabla 1: Resumen de los estudios de casos

País	Tipo de organización	Número total de empleados (aproximado)	Órgano de representación de los empleados	Unidad de análisis (número aproximado de empleados en la unidad de análisis)	Número de entrevistas
Austria	Banco	> 40 000	Comité de empresa	Sede central (3000)	1 organización representante, 1 gerente de línea gerente, 2 representantes de los empleados y 3 empleados; total = 7
	Ministerio federal	1700	Consejo de personal	Administración central (1000)	1 organización representante, 1 responsable gerente, 1 representante de los empleados y 3 empleados; total = 6
Finlandia	Agencia estatal	> 5000	Sindicato y representante de seguridad y salud en el trabajo	Organización completa (más de 5000)	1 representante de la organización representante, 1 gerente de línea gerente, 1 representante de los empleados y 4 empleados; total = 7
	Empresa de trabajo temporal	12 000	representante de seguridad y salud y comité	Personal interno (210)	1 organización representante, 1 responsable de línea gerente, 1 representante de los empleados y 5 empleados; total = 8
Lituania	Banco	1000	Comité de empresa	Departamento de crédito (13)	1 organización representante, 1 responsable de línea gerente, 1 representante de los empleados y 5 empleados; total = 8
	Empresa de edición de software	80	Sin representación de los empleados	Equipo de desarrollo de software (13)	1 organización representante, 1 superior inmediato, sin representante de los empleados y 4 empleados; total = 6
	Agencia estatal	180	Comité de empresa	Grupo de políticas (12)	2 representantes de la organización representantes, 1 gerente de línea , 1 representante de los empleados y 4 empleados; total = 8
España	Compañía de seguros	320	Comité de empresa	Servicios centrales (70)	1 organización representante, 1 responsable gerente, 1 representante de los empleados y 4 empleados; total = 7
	Empresa farmacéutica multinacional	> 1800	Comité de empresa	Sede central y centro de I+D (580)	1 organización representante, 1 responsable de línea , 3 representantes de los trabajadores y 4 empleados; total = 9
	Entidad pública regional	170	Comité de empresa	Toda la organización (170)	1 organización representante, 1 directivo gerente, 1 representante de los empleados y 6 empleados; total = 9

- **Teletrabajadores habituales/trabajadores híbridos:** empleados que utilizan las TIC al menos la mitad del tiempo, siempre trabajan desde casa y siempre o a menudo desde las instalaciones del empleador; o que a menudo trabajan desde casa y siempre, a menudo o a veces desde las instalaciones del empleador. Este tipo de trabajo, que se corresponde con lo que se entiende comúnmente como trabajo híbrido, lo realiza alrededor del 9 % de los empleados de la UE.
- **Teletrabajadores ocasionales:** empleados que utilizan las TIC al menos la mitad del tiempo y trabajan a veces o rara vez desde casa. Este grupo representa aproximadamente el 16 % de los empleados.
- **Empleados que trabajan desde las instalaciones del empleador en puestos teletrabajables:** empleados que siempre trabajan desde las instalaciones de su empleador en puestos con cierto grado de teletrabajabilidad. Esto representa el 15 % de los empleados.
- **Empleados que trabajan desde las instalaciones de su empleador en puestos no teletrabajables:** empleados que siempre trabajan desde las instalaciones de su empleador en puestos que no son teletrabajables. Este grupo representa el 36 % de los empleados.
- **Otros:** Empleados que trabajan principalmente desde otros lugares (aparte de las instalaciones de su empleador o de su propio hogar). Esto representa el 21 % de los empleados.

## Principales impulsores del trabajo híbrido

### Por qué las empresas adoptan el trabajo híbrido

En 7 de los 10 casos prácticos, los modelos híbridos de organización del trabajo eran anteriores a 2020, mientras que en los 3 restantes, la pandemia actuó como acelerador, transformando una respuesta a la crisis en lo que actualmente se considera una ventaja estratégica.

Hay cinco factores principales que explican el uso continuado de modelos híbridos en las organizaciones estudiadas.

- **Competitividad del mercado laboral:** Dada la creciente dificultad para atraer y retener a trabajadores cualificados, ofrecer trabajo híbrido se ha convertido en un factor diferenciador clave. Varias organizaciones afirman utilizarlo como parte de una estrategia deliberada para atraer a profesionales más jóvenes y trabajadores cualificados.
- **Transformación digital:** en tres organizaciones públicas estudiadas, el trabajo híbrido fue tanto una consecuencia como un facilitador de los esfuerzos de digitalización más amplios. Las inversiones en plataformas colaborativas y herramientas basadas en la nube han hecho que la colaboración a distancia sea más factible y eficiente.
- **Rentabilidad:** la reducción y reorganización del espacio de oficinas y la reducción de los gastos generales fueron beneficios tangibles identificados en cuatro casos, tanto en organizaciones públicas como privadas.
- **Mejora del compromiso de los empleados y la satisfacción laboral:** ambos se señalaron como resultados de modelos híbridos bien gestionados.
- **Objetivos de sostenibilidad:** en un caso, se introdujo el trabajo híbrido como medio para reducir el tiempo de desplazamiento y contribuir al compromiso de la empresa de reducir las emisiones de carbono.

### Por qué los trabajadores optan por el trabajo híbrido

Si bien el teletrabajo fue inicialmente la única forma de seguir trabajando para muchos durante los confinamientos, su adopción continuada en forma de modalidades de trabajo híbridas es voluntaria. En todos los casos prácticos, la opción de trabajar en modo híbrido era discrecional, dependiendo de determinados puestos de trabajo y acuerdos con la dirección. La libertad de optar por esta modalidad es fundamental para su éxito.

La razón principal que alegan los empleados para elegir el trabajo híbrido es que les **ahorra tiempo de desplazamiento**. El tiempo que antes dedicaban al transporte ahora lo dedican al descanso, a sus responsabilidades personales o al ocio, lo que mejora el **equilibrio entre la vida laboral y personal** de los empleados. Esto fue

especialmente apreciado por aquellos con largos desplazamientos y/o responsabilidades de cuidado.

Los empleados también informaron de una mejora en la productividad, a menudo relacionada con una mayor autonomía y la capacidad de programar las tareas que requieren mayor concentración para los momentos en que se alejan de las distracciones de la oficina y el trabajo que requiere más interacción para los días en que acuden a la oficina.

Fundamentalmente, el trabajo híbrido se relacionó con una mejora **del bienestar general**. Varios estudios de casos revelaron que el trabajo híbrido también está relacionado con una mayor motivación y satisfacción laboral, lo que contribuye a generar confianza cuando se gestiona adecuadamente.

Muchos de los entrevistados subrayaron que el trabajo híbrido conlleva una cierta curva de aprendizaje, en la que las ventajas laborales de esta modalidad (la capacidad de trabajar cuando y donde se es más productivo, y la oportunidad de concentrarse más eficazmente cuando se trabaja desde casa, lo que conduce a una gestión más eficiente del tiempo y a un mejor rendimiento) se aprecian cada vez más con el tiempo.

## Varios modelos (emergentes) de trabajo híbrido

Los modelos de trabajo híbridos varían mucho en su diseño y gestión, dependiendo del sector de actividad, el tipo de estructura organizativa y las tareas laborales.

En cinco casos, los modelos implementados se rigen por políticas centrales, pero permiten la discreción a nivel de equipo. Por lo general, se permite a los trabajadores trabajar a distancia entre dos y tres días a la semana (entre el 40 % y el 60 % del tiempo de trabajo). Los responsables directos desempeñan un papel clave en la programación y la coordinación, equilibrando las necesidades de la organización con las preferencias individuales.

En otros cuatro casos, los modelos de trabajo híbridos dan prioridad a la autonomía individual, con pocas restricciones formales. El trabajo a distancia suele ser la opción predeterminada y la presencia en la oficina es en gran medida opcional. Los responsables directos se encargan de gestionar las diversas disposiciones de los equipos, en los que a menudo la mayoría del personal trabaja a distancia la mayor parte del tiempo.

En un solo caso, el trabajo a distancia estaba estrictamente controlado y limitado a un día fijo a la semana, acordado previamente con el superior inmediato. Este modelo se aplicó con una política descendente, estableciendo condiciones para todo el personal.

La divergencia en los modelos refleja las diferentes culturas organizativas, sectores de actividad, estilos y prácticas de gestión, y marcos jurídicos existentes. También sugiere que el trabajo híbrido, lejos de ser una solución única para todos, se adapta a contextos operativos específicos, que pueden cambiar con el tiempo.

A pesar de la variabilidad de los modelos aplicados, hay tres pilares comunes.

- El trabajo híbrido se define como una opción voluntaria para los empleados en puestos de trabajo en los que el teletrabajo es técnicamente viable.
- El trabajo híbrido se aplica de acuerdo con un conjunto coherente de normas (o políticas) que se adoptan a nivel de la empresa por acuerdo con los representantes de los trabajadores o por iniciativa unilateral del empleador. Dichas políticas definen las normas generales del trabajo híbrido en la organización, incluidos los criterios de elegibilidad, la frecuencia máxima del trabajo a distancia, el procedimiento para acceder al trabajo híbrido y los medios de apoyo a las personas que realizan trabajo a distancia.
- El acuerdo de trabajo híbrido de una persona se basa y depende de un acuerdo con su superior inmediato.

## Implicaciones para determinados aspectos de la calidad del empleo

### Los cambios en el tiempo de trabajo pueden mejorar la conciliación de la vida laboral y personal, pero no siempre es así.

El tiempo de trabajo es una dimensión crucial de la calidad del empleo en entornos de trabajo híbridos. El principal punto de debate es si la mayor flexibilidad del tiempo de trabajo asociada al trabajo híbrido mejora la capacidad de los trabajadores para conciliar las exigencias laborales y la vida personal, con efectos positivos en el equilibrio entre el trabajo y la vida privada y en el bienestar. Las investigaciones previas a la pandemia sobre el trabajo a distancia y el trabajo híbrido proporcionaron resultados contradictorios (Beauregard et

al, 2019), y subrayaban que estas modalidades de trabajo podrían resultar ser un «arma de doble filo» para el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal.

Los datos de la EWCS 2024 revelan que los trabajadores híbridos suelen estar en desventaja en comparación con otros grupos en cuanto a trabajar más horas a la semana, jornadas más largas (10 horas o más), trabajar durante el tiempo libre para satisfacer las exigencias laborales y trabajar los fines de semana. En todos estos aspectos, los trabajadores híbridos obtienen puntuaciones significativamente peores que los demás, incluso después de controlar otros factores, como el sector, la ocupación o la situación laboral. Sin embargo, al mismo tiempo, los trabajadores híbridos tienen más control sobre la organización de su tiempo de trabajo que los teletrabajadores ocasionales o los trabajadores presenciales y otros tipos de trabajadores. Además, les resulta mucho más fácil tomarse una o dos horas libres durante la jornada laboral para atender asuntos personales o familiares. Solo los teletrabajadores a tiempo completo disfrutaban de mayor flexibilidad.

Los estudios de casos revelaron que los trabajadores con modalidades de trabajo híbridas se benefician del tiempo que ahorran en desplazamientos, lo que mejora el equilibrio entre la vida laboral y la personal. Incluso en el modelo más restrictivo (un único día fijo a la semana y flexibilidad horaria semanal), se considera que el ahorro de tiempo asociado mejora el equilibrio entre la vida laboral y personal. El tiempo ahorrado puede utilizarse para descansar más o para ocuparse de asuntos personales, como recoger a los niños del colegio, acudir a citas médicas o hacer recados, sin necesidad de pedir permiso.

*Estas cosas pueden parecer triviales, pero me resulta mucho más fácil tener al menos un día para ellas, que de otro modo serían inalcanzables. (Empleado, España)*

Sin embargo, el tiempo ahorrado en desplazamientos, combinado con la difuminación de los límites entre el trabajo y la vida privada, puede contribuir a alargar la jornada laboral. En los estudios de caso, se encontraron ejemplos de ello cuando se necesitaban esfuerzos adicionales para hacer frente a cargas de trabajo más elevadas. Incluso en ausencia de cargas de trabajo excepcionalmente elevadas, algunos trabajadores informaron de que habían ampliado su jornada laboral; en algunos casos, esto reflejaba un comportamiento recíproco autoimpuesto

, en el que los empleados se sienten obligados a trabajar más horas a cambio de la posibilidad de trabajar a distancia. La falta de rutinas sociales, que existen en el entorno de la oficina pero que pueden no existir en casa (por ejemplo, las pausas para el café y el almuerzo), también puede explicar por qué a algunos trabajadores les resulta más difícil cumplir con los horarios de trabajo y las pausas habituales cuando trabajan a distancia (Kelliher y Anderson, 2010; Menezes y Kelliher, 2017). Un miembro del comité de empresa de una de las empresas estudiadas informó de que muchos empleados pierden la noción del tiempo cuando trabajan desde casa y acaban trabajando más horas porque les «apasiona» el trabajo, lo que se hace eco del análisis de Cech (2021) sobre el principio de la pasión que refuerza una cultura de exceso de trabajo.

Ninguna de las organizaciones estudiadas mostró indicios de tener una cultura de disponibilidad permanente en la que se espere que los empleados respondan a las solicitudes de trabajo fuera del horario laboral habitual. En España, las organizaciones deben cumplir las disposiciones legales relativas al derecho a la desconexión. En el banco austriaco, el representante de los empleados informó de que las normas sobre horario flexible establecen que no se espera que los trabajadores trabajen fuera del horario habitual. Estas normas se cumplían en general y no se enviaban solicitudes ni mensajes fuera del horario laboral. Del mismo modo, el representante de los empleados de la empresa privada finlandesa destacó que los contratos de trabajo estipulan que no se espera que ningún empleado envíe o responda a solicitudes relacionadas con el trabajo fuera del horario laboral habitual, lo que está ampliamente aceptado en la cultura laboral de Finlandia.

No obstante, el cumplimiento de estas normas «blandas» no siempre está garantizado. Aunque no se promueve abiertamente una cultura de disponibilidad permanente, los trabajadores pueden adoptarla por iniciativa propia o ser animados o presionados a hacerlo por sus superiores inmediatos o compañeros de trabajo. Varios empleados afirmaron que se comunican por motivos laborales fuera del horario habitual, pero ninguno mencionó efectos negativos. Por lo general, las comunicaciones relacionadas con el trabajo se consideran una cuestión de preferencia personal o una práctica de comunicación entre los miembros del equipo

. Muchos trabajadores han instalado aplicaciones corporativas en sus dispositivos móviles personales y participan en grupos de mensajería informales con sus compañeros, lo que, a pesar de las ventajas, puede difuminar la línea entre los asuntos personales y los profesionales. Los trabajadores también destacaron la importancia de contar con un entorno organizativo que valore el equilibrio entre la vida laboral y la personal para beneficiarse de la flexibilidad horaria asociada al trabajo híbrido sin temor a ser estigmatizados.

En general, los modelos de trabajo híbridos que proporcionan a los empleados una flexibilidad horaria considerable son muy valorados. Esta flexibilidad da lugar a diversos patrones de horario laboral entre los empleados.

Algunos trabajadores híbridos optan por repartir sus horas de trabajo diarias en una jornada laboral más larga, empezando antes y terminando más tarde, y con descansos más largos. Otros empleados optan por «comprimir» sus horas de trabajo y terminar antes.

### Entorno físico: la ergonomía importa

La mayoría de los trabajadores híbridos de los estudios de caso trabajan desde casa cuando teletrabajan, aunque trabajar desde segundas residencias y «workations»<sup>1</sup> es relativamente común en Finlandia y Lituania, donde la mayoría de las organizaciones estudiadas permiten el teletrabajo a tiempo completo. El trabajo desde «terceros espacios», como espacios de coworking o hubs, no se mencionó en ninguno de los estudios de caso.

Trabajar desde casa puede tener muchas ventajas para la salud y el bienestar de los trabajadores, lo que confirman los estudios de caso. Los empleados señalan una amplia gama de efectos positivos en su bienestar físico y mental, como resultado del ahorro de tiempo en desplazamientos y de una mayor autonomía en los horarios de trabajo. Entre ellos se incluyen la reducción del estrés, más tiempo para descansar y recuperarse después de jornadas intensas o de viajes de trabajo, descansos más largos, aumento de la actividad física y, en general, hábitos más saludables.

Sin embargo, los trabajadores también están más expuestos a riesgos ergonómicos específicos y otros riesgos para la salud física cuando trabajan desde casa. Esto se debe principalmente a que pueden carecer del espacio o los recursos adecuados para instalar su puesto de trabajo en casa de acuerdo con las normas de SST. Trabajar desde casa o desde lugares alternativos complica la evaluación de riesgos y la aplicación de las normas de SST, algo que se refleja ampliamente en los estudios de casos y otras investigaciones (por ejemplo, EU-OSHA, 2023b; Comisión Europea: Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión et al., 2024). Los empleados y sus representantes en todas las organizaciones estudiadas se refirieron a casos de espacio inadecuado en el hogar, falta de equipo adecuado (ergonómico), posturas de trabajo deficientes o descansos insuficientes. En cinco de los estudios de caso, los trabajadores mencionaron la mala ergonomía en el hogar como la razón principal para trabajar con más frecuencia en la oficina:

*No tengo un espacio de trabajo específico [en casa], por lo que esa es una de las razones por las que trabajo desde la oficina. No quiero trabajar en una mesa normal, en una silla normal, en la que tengo que recoger la mesa cada vez para comer.*  
(Empleado, Lituania)

Los estudios de caso indican una falta de conciencia sobre la importancia de la ergonomía tanto entre los directivos como entre los trabajadores. Las organizaciones examinadas carecían de herramientas eficaces para recopilar datos y supervisar y evaluar aspectos básicos de las condiciones de trabajo y el bienestar en el contexto del teletrabajo. Por ejemplo, dos organizaciones recopilan regularmente datos sobre la seguridad y la salud en el trabajo sin incluir aspectos relacionados con el teletrabajo y los puestos de trabajo en el hogar. En una de ellas, la última encuesta anual sobre SST señaló un aumento de los trastornos musculoesqueléticos, descansos insuficientes, malas posturas de trabajo e incluso problemas de peso, que los encuestados relacionaron con la expansión del trabajo a distancia. En general, los empleados entrevistados parecían desconocer los posibles problemas de salud a largo plazo.

1 Combinación de trabajo y vacaciones, en la que las personas trabajan a distancia mientras viajan a diferentes lugares.

causados por una ergonomía deficiente y, en cambio, subrayaron la ventaja de trabajar en diferentes espacios de sus hogares, como la cocina, el salón o la terraza.

Los datos de la EWCS 2024 muestran que las condiciones físicas son generalmente mejores para los teletrabajadores a tiempo completo y los trabajadores híbridos que para aquellos con otras modalidades. Están menos expuestos al ruido o a temperaturas altas o bajas, como por ejemplo . Al mismo tiempo, los trabajadores híbridos y los teletrabajadores a tiempo completo están más expuestos a movimientos repetitivos y a estar sentados durante mucho tiempo que otros grupos. En comparación con los teletrabajadores a tiempo completo, los trabajadores híbridos y los teletrabajadores ocasionales son menos propensos a informar de posturas fatigantes.

La mayoría de las organizaciones estudiadas no ofrecen apoyo específico para instalar un puesto de trabajo ergonómico en casa. Solo una empresa proporciona equipos ergonómicos (por ejemplo, teclado/ratón especiales, reposapiés o pantalla de ordenador elevada) si el empleado lo solicita y el médico del trabajo lo aprueba. La falta de apoyo organizativo para garantizar unas condiciones ergonómicas adecuadas en casa se justificaba principalmente por el hecho de que el trabajo híbrido es un acuerdo voluntario: dado que la oficina ofrece buenas condiciones ergonómicas, los empleadores no ven justificado incurrir en gastos adicionales.

Ocho de las diez organizaciones estudiadas han transformado sus oficinas tras la adopción del trabajo híbrido, cerrando algunas oficinas, reduciendo el espacio de oficina o acomodando a un mayor número de empleados en el mismo espacio. Estas transformaciones de las oficinas suelen implicar una reducción del número relativo de puestos de trabajo y otros cambios en el diseño de las oficinas, como una distribución abierta junto con cabinas individuales. En algunas organizaciones, los empleados que trabajan principalmente in situ tienen un puesto de trabajo asignado, mientras que en otras, El uso compartido de escritorios se aplica a todos. Se crean espacios específicos para reuniones y socialización con el fin de fomentar la interacción en el lugar de trabajo.

Aunque estas preocupaciones no fueron prioritarias en las entrevistas y los grupos de discusión con los empleados, algunos comentarios señalaron las implicaciones negativas de la reestructuración de la oficina, en particular el uso compartido de escritorios. Entre ellas se encontraban una peor ergonomía del lugar de trabajo, un deterioro del trabajo en equipo y de las relaciones sociales en el trabajo, así como la percepción de una disminución del apoyo por parte de los compañeros y supervisores.

### Entorno social: esfuerzos necesarios para mantener la comunicación y el apoyo

Según los datos de la EWCS 2024, los trabajadores híbridos y otros reciben aproximadamente el mismo nivel de apoyo de sus compañeros o jefes. Sin embargo, los estudios de caso llaman la atención sobre la forma en que se utilizan eficazmente las herramientas de comunicación y colaboración virtuales para proporcionar dicho apoyo.

Las organizaciones estudiadas han adoptado eficazmente estas herramientas tanto para el trabajo asincrónico como para el sincrónico, incluso cuando el alcance del trabajo a distancia es limitado. Las reuniones en línea se han convertido en una práctica habitual, independientemente del lugar en el que trabajen los empleados, y tienden a ser más breves y más centradas que las reuniones presenciales (algunos dicen que «más eficientes»).

No obstante, los estudios de caso sugieren que lograr una comunicación y colaboración eficaces en equipo en entornos híbridos requiere más esfuerzo e intención que en entornos presenciales, especialmente para garantizar un apoyo social y emocional adecuado por parte de los compañeros y supervisores. La falta de comunicación informal y cara a cara resulta ser un reto, concretamente en situaciones que requieren una cooperación más intensa entre los miembros del equipo.

Los estudios de caso señalan las dificultades a las que se enfrentan algunas personas, que pueden dar lugar a incertidumbres y malentendidos cuando se utilizan canales de comunicación digitales. En particular, algunos trabajadores híbridos pueden abstenerse de buscar ayuda o apoyo de sus jefes y compañeros debido a la incertidumbre sobre el momento y la forma adecuados para dirigirse a ellos.

En las organizaciones con oficinas dispersas geográficamente, equipos ubicados en múltiples lugares y una gran proporción de empleados que trabajan a distancia, cada vez es más difícil mantener los intercambios y las reuniones presenciales. En estos entornos, los directores de línea destacaron que los trabajadores tienden a preferir el trabajo totalmente a distancia, a pesar de los posibles efectos negativos que esto puede tener en las relaciones sociales y la colaboración. Pero esta preferencia por el trabajo a distancia no es compartida por todos: algunos empleados también prefieren una mayor interacción social y presencial con sus compañeros de trabajo en la oficina. Los empleados de más edad y los recién contratados son más propensos a experimentar sentimientos de aislamiento y falta de apoyo social por parte de sus compañeros y supervisores en entornos híbridos.

Se han identificado dos áreas de uso ineficaz de las prácticas de comunicación virtual que repercuten en la calidad del trabajo: la superposición de diferentes canales de información y comunicación, y la multiplicación de las reuniones virtuales. La sobrecarga de información y comunicación surge de las mayores dificultades para manejar y procesar la información procedente de múltiples fuentes, lo que provoca una sensación de agobio:

*Antes, cuando teníamos una reunión, solías levantarte de tu asiento e ir a otra sala. Ahora, solo tienes que quitarte y ponerte los auriculares. Después de una reunión, pulso el botón y entro en otra reunión. Esto también ha hecho que nos movamos menos. Ahora todo se reduce a más reuniones.* (Representante de los empleados, España)

Varios entrevistados mencionaron la multiplicación de las reuniones virtuales. Esta evolución tiene implicaciones en la intensificación del trabajo y el cansancio debido a la falta de descansos, movimiento físico e interacciones informales que suelen asociarse a las reuniones presenciales. Algunas organizaciones han establecido directrices para abordar estas cuestiones, imponiendo restricciones en la programación y la duración máxima de las reuniones y permitiendo breves descansos entre reuniones sucesivas. Sin embargo, la aplicación de estas medidas puede resultar difícil durante jornadas de trabajo intensas con reuniones consecutivas, o cuando no se aplican las recomendaciones y se programan reuniones fuera de los horarios acordados.

sin embargo, resultar difícil durante jornadas de trabajo intensas con reuniones consecutivas, o cuando no se aplican las recomendaciones y las reuniones se programan fuera de los horarios acordados.

## Autonomía: el trabajo híbrido empodera a los empleados

El trabajo híbrido tiene implicaciones para la **autonomía laboral** a través de dos mecanismos principales:

- la discreción de los trabajadores sobre cómo organizar las tareas con sus compañeros, clientes o proveedores, por ejemplo
- la libertad de decisión de los trabajadores sobre si reunirse en persona o virtualmente

Cuando las tareas son predominantemente asincrónicas y existe cierta discreción en la organización del trabajo, el trabajo híbrido puede aumentar sustancialmente el nivel de autonomía. Por el contrario, cuando las tareas son muy rutinarias o consisten en prestar servicios en momentos determinados (ya sea in situ o a distancia), el trabajo híbrido tiene un impacto limitado en la autonomía laboral.

Los datos de la EWCS 2024 muestran que los trabajadores híbridos (junto con los teletrabajadores a tiempo completo) disfrutaron de mayor autonomía en lo que respecta a la selección de sus métodos de trabajo (y el orden de sus tareas). En todos los estudios de caso, los directivos y los trabajadores coincidieron en que la adopción del trabajo híbrido no ha supuesto cambios sustanciales en la asignación de tareas y en su realización.

Según los empleados entrevistados, el trabajo desde casa se asocia normalmente con tareas que requieren más concentración y trabajo individual, mientras que el trabajo en la oficina se relaciona más con tareas colaborativas, incluidas las reuniones periódicas del equipo. A la hora de organizar su trabajo entre el entorno presencial y el doméstico, los trabajadores híbridos optan por realizar determinadas tareas en la oficina por tres razones principales:

- (a) colaborar con sus compañeros, debatir los avances y tomar decisiones en las reuniones;
- (b) intercambiar información sobre cuestiones laborales y aclarar tareas; y (c) tratar asuntos complejos o delicados en los que existe un mayor riesgo de malinterpretación.

## Una mayor intensidad de trabajo es un riesgo

El trabajo híbrido puede estar relacionado con **una mayor intensidad laboral**, lo que es perjudicial para la salud y el bienestar de los trabajadores. Los datos de la EWCS 2024 muestran que los trabajadores híbridos son significativamente más propensos a informar de una mayor intensidad laboral en sus puestos de trabajo que todos los demás grupos. En comparación con otros tipos de trabajadores, los trabajadores híbridos son más propensos a informar de que trabajan con plazos ajustados y no tienen tiempo suficiente para realizar su trabajo. También son más propensos a informar de que se encuentran con mayor frecuencia en situaciones que les perturban emocionalmente mientras trabajan.

Los trabajadores híbridos a veces perciben el trabajo como más intenso debido a la compresión de más trabajo en su jornada laboral o a la omisión de las pausas para el café

o la pausa para comer cuando trabajan desde casa. Este fenómeno fue calificado como una extensión de las «horas extras grises» por un representante de los trabajadores en Finlandia. La falta de rutinas sociales típicas de la oficina puede explicar por qué a algunos trabajadores les resulta más difícil cumplir con los horarios de trabajo y las pausas habituales.

*Quizás deberíamos poner una alarma que nos obligara a tomar descansos regulares. [...] Siempre tengo la misma sensación de haber pasado toda la mañana aquí sin moverme de mi asiento. En cambio, en la oficina es diferente. Entablas conversaciones con otras personas y también te obligas a tomar descansos. (Empleado, España)*

## ¿El trabajo híbrido conduce a un mayor presentismo?

En siete estudios de caso, el trabajo híbrido se asoció a menudo con personas que trabajaban estando enfermas, lo que se corresponde con el fenómeno del presentismo. Steidelmüller et al (2020) detectaron este fenómeno en la época prepandémica en relación con el trabajo desde casa. Investigaciones más recientes sugieren que el presentismo entre los trabajadores híbridos está relacionado con una elevada carga de trabajo y la presión del tiempo. Sin embargo, esta relación se ve moderada por un clima organizativo favorable, en particular por la medida en que los empleados perciben que los superiores directos se comprometen a prevenir el estrés y promover el bienestar psicosocial (Biron et al., 2021). Los datos de la EWCS 2024 reiteran la relación entre el trabajo híbrido y el trabajo en estado de enfermedad: más de la mitad de los trabajadores híbridos de la UE declararon haber trabajado estando enfermos al menos un día durante el año anterior, una proporción significativamente mayor que en otros tipos de trabajo a distancia y mucho mayor que en el caso de grupos que no teletrabajan.

En algunos de los casos estudiados, los entrevistados destacaron que los empleados tienden a trabajar desde casa en lugar de tomarse un día libre cuando presentan síntomas leves o enfermedades menores.

*De hecho, llevo desde el martes con bronquitis y he teletrabajado hasta hoy. No estaba en condiciones de trabajar desde casa, pero es responsabilidad de cada uno. Tienes la opción. Así que mi opinión es que, aunque no des el 100 %, das el 50 %. Pero lo cierto es que lo que realmente quería era meterme en la cama. (Empleado, España)*

En algunos casos, los empleados y sus representantes hicieron hincapié en que muchos trabajadores siguen trabajando desde casa incluso cuando están gravemente enfermos. Algunos optan por tomarse solo breves periodos de baja por enfermedad o no tomarse ninguna, y siguen realizando al menos las tareas más sencillas desde casa, evitando así sobrecargar de trabajo a sus compañeros.

## El teletrabajo no perjudica las perspectivas laborales

Las perspectivas laborales y las oportunidades de promoción profesional son esenciales para el compromiso y la motivación de los empleados. Las buenas oportunidades profesionales se asocian con una mayor motivación y, en consecuencia, con un mejor rendimiento. Los datos de la EWCS 2024 muestran que los empleados que realizan cualquier tipo de trabajo a distancia obtienen puntuaciones más altas en términos de buenas perspectivas de promoción profesional que otros trabajadores. Estas diferencias estadísticamente significativas indican que los trabajadores híbridos no están perdiendo oportunidades profesionales debido a su modo de trabajo.

Las entrevistas del estudio de caso confirman estas conclusiones. La normalización del trabajo híbrido se percibió de forma positiva en todos los estudios de caso, siempre que se basara en criterios transparentes y procedimientos bien definidos. Si bien los responsables directos pueden tener cierta discrecionalidad a la hora de permitir que los trabajadores accedan al trabajo a distancia, los trabajadores híbridos no lo perciben como un privilegio para «aquellos que muestran dedicación» y consideran que se puede acceder a él fácilmente sin ser juzgados.

### Se puede abordar la visibilidad y la progresión profesional.

La bibliografía plantea algunas preocupaciones en relación con la **visibilidad** de los empleados en el lugar de trabajo en lo que respecta a la progresión profesional y los ascensos. Al examinar el efecto del trabajo híbrido en la progresión profesional, los entrevistados mencionaron los siguientes factores mediadores.

- **Calidad de la relación entre el directivo y el empleado.** Muchos entrevistados, tanto empleados como directivos, mencionaron que establecer una comunicación adecuada con su superior —lo que podría describirse como una buena relación— era más importante que su presencia en la oficina a la hora de acceder a oportunidades profesionales.
- **Tipo de puesto.** Algunos entrevistados mencionaron que el trabajo híbrido no supone ninguna diferencia para la progresión vertical, por ejemplo, al pasar de un puesto junior a uno más senior. Sin embargo, los candidatos que trabajan en la oficina y compiten por un puesto directivo superior pueden tener más

más posibilidades de promoción. Argumentan que los candidatos seleccionados deben demostrar sus habilidades de liderazgo y comunicación, y que estas se demuestran mejor y son más visibles cuando están en la oficina.

- **Tipo de organización (pública o privada).**

Algunos de los entrevistados sostuvieron que los jefes directos tienen menos discrecionalidad a la hora de tomar decisiones sobre ascensos en el sector público. Esto se debe a que existen normas bien establecidas y las decisiones se toman de acuerdo con un procedimiento transparente y estrictamente supervisado, a menudo acordado con los representantes de los empleados, lo que puede reducir los posibles sesgos.

### Más oportunidades de formación y aprendizaje disponibles para los trabajadores híbridos y a distancia

El acceso a la formación para mejorar las habilidades y competencias es fundamental para el avance profesional. Esto se aplica tanto a los cursos de formación reglada como al aprendizaje en el puesto de trabajo.

Los datos de la EWCS 2024 muestran que los empleados con acuerdos de teletrabajo ocasional, regular/híbrido y a tiempo completo constituyen la mayor parte de los empleados que declaran tener acceso a la formación. Estas diferencias siguen siendo estadísticamente significativas después de controlar otros factores, siendo los trabajadores híbridos los más propensos a declarar que han recibido formación pagada por su empleador. Se observa el mismo patrón cuando se examina la formación en el puesto de trabajo.

Esto quedó ampliamente confirmado por los estudios de caso, en la medida en que todos los entrevistados, incluidos los supervisores directos, informaron de que tenían acceso a oportunidades de formación reglada en sus organizaciones. Se utilizaron modalidades de formación tanto presenciales como virtuales para acceder a la formación, pero algunos entrevistados plantearon cuestiones sobre la calidad de la formación en línea. Hicieron hincapié en la necesidad de que la formación fuera más inclusiva y atractiva y de que se impartiera más formación presencial.

Si bien el análisis estadístico y los estudios de casos coinciden en cuanto a la accesibilidad de la formación para los trabajadores a distancia, los entrevistados en seis estudios de casos plantearon una cuestión relativa a las necesidades específicas de los trabajadores jóvenes y los nuevos contratados. En situaciones de trabajo a distancia, resulta difícil

tanto para los compañeros de trabajo como para los directivos evaluar y proporcionar el apoyo técnico y psicológico necesario. Se informó, por ejemplo, de que en algunos casos los nuevos empleados que trabajaban en línea se abstendían de compartir sus dificultades para resolver problemas con sus compañeros o supervisores:

*Cuando llega un nuevo miembro al equipo, lo que suele ocurrir a distancia es que no dicen cuándo se encuentran atascados e intentan resolver el problema por sí mismos. (Empleado, Lituania)*

Esto puede tener algunas ventajas, como demostrar iniciativa, por ejemplo, pero los errores o malentendidos debidos a un conocimiento insuficiente o a la falta de comunicación pueden dar lugar a problemas operativos y causar estrés. La ausencia de reuniones físicas periódicas puede agravar la situación: el lenguaje corporal perceptible en las reuniones presenciales puede revelar pistas importantes, que no son fácilmente detectables en las reuniones virtuales.

En un par de casos, los directivos y los empleados acordaron celebrar reuniones presenciales más frecuentes para fomentar las relaciones interpersonales y las redes de contactos, mejorar la alineación con la cultura del equipo (y de la organización) y generar confianza entre los nuevos empleados. Crear redes sociales dentro de una organización en las primeras etapas de la carrera profesional y establecer contactos estrechos con empleados de mayor antigüedad es importante para las perspectivas profesionales.

## El trabajo híbrido beneficia la participación en la organización y la voz en el lugar de trabajo

Varios estudios realizados durante la pandemia de COVID-19 revelaron que el trabajo a distancia y el híbrido reforzaban los vínculos dentro de los equipos individuales, al tiempo que debilitaban las conexiones entre equipos, lo que daba lugar a una colaboración aislada (Yang et al, 2022; Zuzul et al, 2024). Esto puede obstaculizar la colaboración interfuncional y dañar la cultura organizativa (Davis et al, 2022; Tshipursky, 2023).

Los datos de la EWCS 2024 muestran que los trabajadores híbridos son más propensos a influir en las decisiones importantes para su trabajo y a participar en la mejora de la organización y/o los procesos de trabajo que todos los demás tipos de trabajadores, incluso después de controlar otros factores. Tanto los teletrabajadores híbridos como los de jornada completa son más propensos a ser consultados antes de que se fijen los objetivos de su trabajo y a confiar más en su dirección que sus homólogos presenciales en puestos no teletrabajables u otros puestos.

Los estudios de caso proporcionan pruebas limitadas de que el trabajo híbrido afecte a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones relativas a su trabajo, pero se plantearon algunas preocupaciones sobre el distanciamiento y la reducción de la cohesión, que eran más pronunciadas en las organizaciones con un amplio trabajo a distancia. En los estudios de caso de Austria y España, los modelos híbridos estructurados con trabajo presencial regular se consideran esenciales para la cohesión social

## Potencial para un empleo y unas oportunidades profesionales más equitativas para las mujeres

Dos de los estudios de caso mostraron que el trabajo híbrido, en combinación con acuerdos de horario flexible, puede ofrecer más oportunidades de participación en el empleo y desarrollo profesional. Esto puede contribuir a contrarrestar las desigualdades de género en el mercado laboral, beneficiando especialmente a las mujeres. En estos casos, en Austria y España, las mujeres que anteriormente trabajaban a tiempo parcial debido a sus responsabilidades familiares se beneficiaron enormemente de la introducción del trabajo híbrido. La posibilidad de trabajar parcialmente desde casa les permitió ampliar su jornada laboral, lo que aumentó sus salarios y mejoró sus perspectivas profesionales. Esto sugiere que un modelo híbrido bien estructurado y equilibrado tiene el potencial de abordar posibles elementos de segregación de género en las perspectivas profesionales. Sin embargo, no contribuye necesariamente a una mejor distribución de las responsabilidades de cuidado desde una perspectiva de género.

relaciones y rendimiento, aunque algunos empleados prefieren un entorno de trabajo totalmente a distancia. Una empresa lituana de tecnología de la información mantiene con éxito el compromiso de los empleados que trabajan a distancia mediante prácticas estructuradas, como reuniones periódicas y actividades en grupo.

Es importante destacar que el trabajo híbrido no ha obstaculizado la representación de los empleados ni el diálogo social, que a menudo se basan en relaciones sólidas y duraderas.

## Implicaciones para el rendimiento

El trabajo híbrido tiene importantes implicaciones para el rendimiento, tanto a nivel individual como colectivo. El rendimiento no siempre se mide de forma objetiva y precisa en las organizaciones, y los datos sobre la relación entre el trabajo híbrido y el rendimiento siguen siendo escasos (Williams et al, 2025). La mayoría de los empleados entrevistados en los estudios de caso informaron de que su rendimiento individual autoevaluado había mejorado, ya que ahora tienen la flexibilidad de elegir su horario y lugar de trabajo. Entre los factores que determinaron esta mejora del rendimiento se encuentran:

- la autonomía de los empleados sobre las tareas que deben realizar a distancia
- la flexibilidad en la gestión de la carga de trabajo
- el agradecimiento de los empleados por la confianza depositada en ellos para trabajar en modo híbrido y su respuesta con un mayor esfuerzo como resultado
- la reducción del absentismo
- herramientas digitales (adecuadas), que permiten una buena comunicación y coordinación

Los empleados entrevistados apreciaron que se les diera la oportunidad de gestionar mejor su **carga de trabajo** (al poder equilibrar más eficazmente las exigencias laborales y la vida personal) y de gestionar **las tareas que se pueden realizar mejor a distancia**, lo que se traduce en un mejor rendimiento general. Las tareas que requieren una mayor concentración o un mayor esfuerzo intelectual, por ejemplo, se realizan mejor cuando los empleados

trabajan en su entorno doméstico. Muchos mencionaron que rinden más cuando no sufren **interrupciones en el trabajo**. Entre estas interrupciones se incluyen las que se producen durante una tarea para realizar otra nueva, las interrupciones de los compañeros y tener que lidiar con un entorno de trabajo ruidoso en un espacio compartido.

No obstante, los datos de la EWCS 2024 muestran que quienes trabajan en un régimen híbrido no solo son más propensos a informar de que se les interrumpe con frecuencia, sino que también son más propensos a considerar estas interrupciones como perturbadoras.

Los empleados expresaron su compromiso y rendimiento en cinco estudios de caso: manifestaron su disposición a **ir más allá de los requisitos y expectativas** en su trabajo como muestra de agradecimiento a su empleador por la oportunidad de trabajar en un régimen híbrido. También se consideró una demostración del **aumento de la confianza** entre los directivos y los empleados. Entre otras cosas, esto significaba trabajar ocasionalmente horas adicionales o adaptar el horario laboral para acomodar los objetivos y necesidades individuales y del equipo, lo que suscitaba preocupaciones evidentes sobre horarios irregulares y potencialmente largos. Sin embargo, según los empleados entrevistados, una aplicación rígida del trabajo híbrido por parte de los directivos (por ejemplo, la posibilidad de trabajar desde casa solo un día a la semana) podría asociarse con una falta de confianza en los trabajadores.

Cabe destacar que los empleados afirmaron que los acuerdos de trabajo híbrido les permiten mejorar su rendimiento individual, ya que pueden compaginarlo con citas médicas, necesidades familiares o de cuidados inesperados y enfermedades leves, lo que reduce las tasas de **absentismo**.

El uso ineficaz de **las herramientas digitales** para la comunicación y la colaboración, el uso excesivo de las reuniones en línea y la superposición de los modos de comunicación pueden obstaculizar el rendimiento. **Una buena coordinación de las tareas** para cumplir los objetivos y plazos del equipo o del departamento es fundamental para el rendimiento individual.

Si bien los aspectos mencionados anteriormente son fundamentales para el rendimiento individual, también afectan **al rendimiento de la organización**. En este contexto, es importante destacar el **papel cada vez más importante de los responsables directos** en la implementación de modalidades de trabajo híbridas.

Dependiendo del modelo de trabajo híbrido, el aumento de la responsabilidad y la discrecionalidad de los directores de línea a la hora de permitir el acceso al trabajo híbrido, supervisar su implementación y gestionar la comunicación dentro del equipo o departamento puede tener diversos efectos en el lugar de trabajo y en el rendimiento de la organización.

Por un lado, en los modelos de trabajo híbrido estructurados y equilibrados, en los que existe un límite a la frecuencia del trabajo a distancia y las restricciones operativas para trabajar a distancia pueden variar dentro de la organización, los responsables directos desempeñan un papel destacado a la hora de adaptar los acuerdos de trabajo híbrido individuales a los requisitos de los procesos y métodos de trabajo. Por otro lado, en los modelos flexibles y sin restricciones, en los que no hay límite en la frecuencia del trabajo a distancia y no existen restricciones operativas para el trabajo totalmente a distancia en la mayoría de los puestos, los responsables directos tienden a ser más flexibles con las preferencias individuales de los empleados.

En cualquier caso, e independientemente del modelo de trabajo híbrido implementado, solo algunas de las organizaciones estudiadas ofrecen formación específica para ayudar a los responsables directos a identificar y abordar los problemas que surgen en la implementación del trabajo híbrido.

La introducción del trabajo híbrido también ha beneficiado a las organizaciones en términos de **retención y contratación de empleados** de una reserva de talento más amplia. Varios encuestados informaron de mayores posibilidades de contratación (por ejemplo, de personas que viven en zonas remotas o aisladas) gracias a las modalidades de trabajo híbrido.

Otra ventaja del trabajo híbrido es la reducción de costes, ya que **se reorganizan o reducen los espacios de trabajo**. Varias organizaciones informaron de ajustes en el número de puestos de trabajo en función del número previsto de empleados que trabajan cada día en las instalaciones.

En general, los estudios de caso demuestran claramente que las organizaciones no han desarrollado indicadores de rendimiento para supervisar y comparar el rendimiento de los trabajadores híbridos. Los directivos entrevistados afirmaron que sus puntos de referencia son métricas organizativas generales. (por ejemplo, ingresos o beneficios) y otros indicadores cuantitativos de rendimiento, como garantizar la satisfacción del cliente, cumplir los plazos o alcanzar los objetivos. Algunos empleados son supervisados a nivel de equipo por los jefes de equipo, que realizan evaluaciones individuales del rendimiento con los miembros de su equipo. Siempre que se cumplan los objetivos y metas a nivel de equipo, las organizaciones no sienten la necesidad de añadir un nivel adicional de supervisión.



## Indicaciones sobre políticas

- A pesar de algunos ejemplos muy sonados de empleadores que han vuelto a un modelo de trabajo más presencial, los datos de la EWCS 2024 y los estudios de casos muestran que el trabajo híbrido se ha convertido en un modelo de organización del trabajo consolidado que puede reportar importantes beneficios a las organizaciones y a los trabajadores.
- Las diferentes necesidades de las organizaciones y las necesidades o expectativas de los trabajadores hacen que no exista un modelo de trabajo híbrido único que se adapte a todos los casos. Los modelos aplicados pueden permitir diferentes frecuencias de teletrabajo y niveles de autonomía de los trabajadores en cuanto al momento y el lugar de trabajo. Sin embargo, los principios clave para el éxito del trabajo híbrido son que debe ser voluntario y aplicarse sobre la base de normas claras y transparentes que determinen la elegibilidad, el procedimiento para acceder al trabajo híbrido y el apoyo prestado a los trabajadores a distancia y a sus responsables.
- El trabajo híbrido puede mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal y la productividad, pero también conlleva el riesgo de jornadas más largas, límites difusos entre el trabajo y la vida personal, y menos descansos estructurados e interacciones sociales que el trabajo presencial. Ninguna de las organizaciones estudiadas mostró indicios de tener una cultura de disponibilidad permanente en la que se esperara que los empleados respondieran a las solicitudes de trabajo fuera del horario laboral habitual. Sin embargo, al implementar el trabajo híbrido, los directivos y los empleados deben encontrar un equilibrio entre la flexibilidad y la protección de la salud y el bienestar de los empleados, estableciendo límites claros, programando descansos regulares y fomentando oportunidades intencionadas para la interacción social.
- El trabajo híbrido ofrece un gran potencial para mejorar el bienestar físico y mental de los trabajadores, pero los empleadores y los empleados deben ser conscientes y protegerse de los riesgos que plantean los puestos de trabajo en casa poco ergonómicos. Aunque actualmente no existen normativas al respecto, es importante que los empleadores introduzcan mecanismos, como encuestas, para recopilar datos que faciliten la evaluación de los puestos de trabajo en casa. Al mismo tiempo, podrían considerar la posibilidad de informar a sus empleados sobre cómo configurar puestos de trabajo ergonómicos en casa.

- El trabajo híbrido requiere un enfoque cuidadoso de las prácticas de comunicación para evitar un aumento de las reuniones virtuales.  
Debe garantizarse una buena comunicación entre el equipo y la dirección, que ofrezca un sólido apoyo profesional y social y aproveche al máximo la presencia in situ para el trabajo colaborativo y la socialización. Las directrices que regulan la programación y la duración máxima de las reuniones y los descansos obligatorios pueden ser útiles, pero deben ser aplicables.
- Es necesario prestar especial atención al apoyo y la integración de los nuevos empleados en los acuerdos de trabajo híbrido para garantizar una transferencia de conocimientos eficaz y la integración en el equipo.
- Aunque tanto los datos de la EWCS 2024 como los estudios de casos mostraron un buen acceso a la formación y no indicaron una probabilidad de retraso en la progresión profesional, es necesario realizar esfuerzos en situaciones de trabajo híbrido extensivo (o teletrabajo a tiempo completo) para garantizar que los trabajadores a distancia sigan siendo visibles y cultiven relaciones laborales eficaces con sus superiores directos y compañeros de trabajo.



## Recursos

Todas las publicaciones de Eurofound están disponibles en línea en [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

Beauregard, T. A., Basile, K. A. y Canónico, E. (2019), «Telework: Outcomes and facilitators for employees», en: Landers, R. N. (ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 511-543.

Biron, C., Karanika-Murray, M., Ivers, H., Salvoni, S. y Fernet, C. (2021), «Teleworking while sick: A three-wave study of psychosocial safety climate, psychological demands, and presenteeism» (Teletrabajo durante la enfermedad: un estudio en tres fases sobre el clima de seguridad psicosocial, las exigencias psicológicas y el presentismo), *Frontiers in Psychology*, vol. 12, 734245.

Cech, E. (2021), *El problema de la pasión: cómo la búsqueda de la realización en el trabajo fomenta la desigualdad*, primera edición, University of California Press, California.

Davis, M. C., Hughes, H. P. N., Rees, S. J., Wu, C., Gritt, E., Collis, C. et al (2022), «¿Dónde está tu oficina hoy? Una guía basada en la investigación para un trabajo híbrido eficaz», Universidad de Leeds, Leeds, Reino Unido.

EU-OSHA (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo) (2021), *Regulación del teletrabajo en la Europa posterior a la COVID-19*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

EU-OSHA (2023a), *Regulación del teletrabajo en la Europa posterior a la COVID-19: novedades recientes*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

EU-OSHA (2023b), *Trabajo híbrido: nuevas oportunidades y retos para la seguridad y la salud en el trabajo*, documento de debate.

Eurofound (2017), *Sexta encuesta europea sobre las condiciones de trabajo: informe general (actualización de 2017)*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound (2020), *Normativa para abordar la conciliación de la vida laboral y personal en los acuerdos de trabajo flexible digital*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound (2022), *El auge del teletrabajo: impacto en las condiciones de trabajo y la normativa*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo.

Eurofound (2025), *Lugares de trabajo híbridos en la UE: lecciones extraídas de estudios de casos en los sectores público y privado*, documento de trabajo de Eurofound, Dublín.

Comisión Europea: Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión, Visionary Analytics y Notus (2024), *Estudio que analiza el contexto social, económico y jurídico y las tendencias del teletrabajo y el derecho a la desconexión, en el contexto de la digitalización y el futuro del trabajo, durante y después de la pandemia de COVID-19: informe final*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo, <https://data.europa.eu/doi/10.2767/532522>.

Kelliher, C. y Anderson, D. (2010), «¿Hacer más con menos? Prácticas laborales flexibles y la intensificación del trabajo», *Human Relations*, vol. 63, n.º 1, pp. 83-106.

Menezes, L. y Kelliher, C. (2017), «Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements» (Trabajo flexible, rendimiento individual y actitudes de los empleados: comparación entre acuerdos formales e informales), *Human Resource Management*, vol. 56, n.º 6, noviembre/diciembre de 2017, pp. 1051-1070.

Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macias, E. y Bisello, M. (2020), «*Teleworkability and the COVID-19 crisis: A new digital divide?*» (La teletrabajabilidad y la crisis de la COVID-19: ¿una nueva brecha digital?), serie de documentos de trabajo del CCI sobre trabajo, educación y tecnología, Comisión Europea, Sevilla.

Steidelmüller, C., Meyer, S. C. y Müller, G. (2020), «Home-based telework and presenteeism across Europe», *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 62, n.º 12, pp. 998-1005.

Tsipursky, G. (2023), «La importancia de un marco de decisión de modelos de trabajo híbridos adaptados a los diferentes departamentos y funciones», *Leader to Leader*, vol. 2023, n.º 109, pp. 56-62.

Williams, S. y Shaw, N. (2025), «Hybrid working – Benefits and challenges for productivity and performance» (Trabajo híbrido: ventajas y retos para la productividad y el rendimiento), *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 74, n.º 1, pp. 163-179.

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J. et al (2022), «Los efectos del trabajo a distancia en la colaboración entre los trabajadores de la información», *Nature Human Behaviour*, vol. 6, n.º 1, pp. 43-54.

Zuzul, T., Cox Pahnke, E., Larson, J., Bourke, P., Caurvina, N., Parikh Shah, N. et al (2024), «Silos dinámicos: mayor modularidad y menor estabilidad en las redes de comunicación intraorganizaciones durante la pandemia de COVID-19», *Management Science*, vol. 74, número 4, pp. 3428-3448.

## Ponerse en contacto con la UE

### En persona

Hay cientos de centros Europe Direct repartidos por toda la Unión Europea. Puede encontrar la dirección del centro más cercano en línea ([https://european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us\\_en](https://european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_en)).

### Por teléfono o por escrito

Europe Direct es un servicio que responde a sus preguntas sobre la Unión Europea. Puede ponerse en contacto con este servicio:

- por teléfono gratuito: 00 800 6 7 8 9 10 11 (algunos operadores pueden cobrar por estas llamadas),
- al siguiente número estándar: +32 22999696,
- a través del siguiente formulario: [https://european-union.europa.eu/contact-eu/write-us\\_en](https://european-union.europa.eu/contact-eu/write-us_en).

## Buscar información sobre la UE

### En línea

La información sobre la Unión Europea en todas las lenguas oficiales de la UE está disponible en el sitio web Europa (<https://europa.eu>).

### Publicaciones de la UE

Puede consultar o solicitar publicaciones de la UE en <https://op.europa.eu/en/publications>. Se pueden obtener múltiples copias de publicaciones gratuitas poniéndose en contacto con Europe Direct o con su centro de documentación local ([https://european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us\\_en](https://european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_en)).

### Legislación de la UE y documentos relacionados

Para acceder a la información jurídica de la UE, incluida toda la legislación de la UE desde 1951 en todas las versiones lingüísticas oficiales, visite EUR-Lex (<https://eur-lex.europa.eu>).

### Datos abiertos de la UE

El portal <https://data.europa.eu> proporciona acceso a conjuntos de datos abiertos de las instituciones, organismos y agencias de la UE. Estos pueden descargarse y reutilizarse de forma gratuita, tanto con fines comerciales como no comerciales. El portal también proporciona acceso a una gran cantidad de conjuntos de datos de países europeos.

Este informe de políticas examina cómo las organizaciones están adaptando su organización y prácticas laborales al trabajo híbrido. Basándose en estudios de casos y en datos de la Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo (EWCS) 2024, examina cómo se gestiona el trabajo híbrido en las organizaciones y describe las consecuencias importantes para los trabajadores que tienen un acuerdo de trabajo híbrido. El informe de políticas explora los principales factores que impulsan este tipo de organización del trabajo y las implicaciones para las condiciones de trabajo, la calidad del empleo, la sostenibilidad del trabajo y el rendimiento en comparación con otras formas de organización del trabajo (por ejemplo, el trabajo totalmente a distancia y en la oficina).

---

**La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) es una agencia tripartita de la Unión Europea creada en 1975. Su función es proporcionar conocimientos en el ámbito de las políticas sociales, de empleo y relacionadas con el trabajo, de conformidad con el Reglamento (UE) 2019/127.**



Publications Office  
of the European Union

EF/24/027/EN

ISBN 978-92-897-2520-0

ISSN 2599-8153

doi:10.2806/7897416