

Informe del teletrabajo y flexibilidad en España



Índice

Introducción Jane Bamford	3
Reflexión Guillermo Julio Sáez	4 - 5
Distribución de la muestra	6 - 10
Datos y Resultados	11 - 25
Entrevista Eva Ivars	26 - 29
Entrevista Vicente Redondo	30 - 33
Reflexión Elisa de Blas	34 - 36
Entrevista Ignacio Beamud	37 - 40
Entrevista Antonio Menéndez	41 - 44
Entrevista Kira Cristiá	45 - 48
Conclusiones	49



El mundo del trabajo está cambiando. Es una realidad que no se puede negar. Del mismo modo, no se puede negar que las tendencias en gestión del talento aparecen y se desvanecen con la misma fuerza que emergen sus defensores y detractores.

Durante los últimos meses, estamos asistiendo al retroceso en materia de flexibilidad en muchas compañías que hace apenas unos años, defendieron a nivel global la conciliación y flexibilidad para que sus trabajadores pudieran adoptar y equilibrar sus vidas personales y profesionales con el objetivo de convertir a las compañías en un pilar, apoyo y soporte de la salud mental de sus empleados. Desde Robert Walters, seguimos de cerca la evolución del mercado laboral en 32 países a través de nuestras más de 50 oficinas. Somos firmes defensores del impacto que tiene para la sociedad y la prosperidad de las economías, identificar y desarrollar el mejor talento para conectarlo con las empresas que necesitan ese impulso humano para alcanzar sus objetivos.

Por este motivo, a través de esta serie de informes, queremos dar voz a los profesionales sobre los cambios de tendencias que afectan de lleno al corazón de las compañías.

Robert— —Walters

Desarrollar las funciones de un puesto de trabajo desde casa era algo impensable en España, no solo hace 15 años cuando apenas el 2% de los ocupados podía hacerlo, sino que incluso justo antes de 2020, apenas el 3.5% de los españoles podían trabajar algún día desde sus hogares.

Con la llegada de la pandemia, el impulso del sector tecnológico y la lucha por el talento, muchas compañías apostaron por introducir el trabajo híbrido e incluso el trabajo en remoto. Esta revolución de las nuevas formas de trabajo, no están exentas de polémicas, puntos de vista distintos y opiniones que incluso varían para un mismo profesional dependiendo del momento vital en el que se encuentre.

El teletrabajo debe ser abordado desde múltiples prismas por el impacto socioeconómico que tiene en otros ámbitos como la vivienda, movilidad geográfica, polarización laboral, distorsiones de mercados retributivos, transferencia de conocimientos o el compromiso de los trabajadores hacia sus empresas.

Tras más de cuatro años con el teletrabajo ocupando portadas y siendo el centro de discusiones, desde Robert Walters hemos querido pararnos a reflexionar y escuchar la voz de los profesionales. Es importante recordar que el teletrabajo, aún siendo relevante y teniendo un impacto elevado, sigue siendo una opción minoritaria entre nuestro heterogéneo tejido empresarial.



Guillermo Julio Sáez

Responsable Talento, Compensación y Estudios de Mercado
Robert Walters

El mapa empresarial español muestra un país diverso en el que encontramos casi tres millones de compañías operando en más de 90 ramas de actividad distintas. Sin embargo, el teletrabajo, como se ha demostrado a través de los datos, está fuertemente vinculado a la productividad y las rentas de los países. Así pues, en aquellos países con mayor productividad y por tanto mayor renta, la adopción del teletrabajo ha sido muy superior a la de aquellos países con compañías menos productivas y que menor renta media presentan.

Organismos internacionales e instituciones académicas como la Organización Internacional del Trabajo, la OCDE o ESADE coinciden en que el fenómeno del teletrabajo presenta más fuerza en entornos urbanos, profesionales con estudios superiores, trabajos altamente productivos y altos ingresos.

En España, según el Instituto Nacional de Estadística a través de la última EPA, un 7% de los trabajadores teletrabajan frecuentemente todas las semanas y otro 7% lo hace ocasionalmente. Por tanto, podemos apreciar como el teletrabajo regular está al alcance de tan solo 1 de cada 10 trabajadores en España. Estas cifras, que muestran una caída de 4 puntos respecto al momento álgido del teletrabajo, aunque con un ligero repunte en 2024, nos recuerdan que nos situamos por detrás de las cifras que presentaban países como Holanda incluso antes de 2020. El teletrabajo, está demostrado que es una excelente herramienta como propuesta de valor al empleado con innumerables beneficios.

Pero no hay que olvidar, que la gran mayoría de profesionales, no tienen acceso a él por sus políticas de empresa o porque por la propia naturaleza de su trabajo es inviable. Cabe resaltar de antemano, que no es la solución a todos los problemas de gestión de personas que enfrentan parte de las compañías e incluso, una política de teletrabajo y flexibilidad mal estructurada y gestionada, puede ser una fuente de problemas.

Por tanto, a través de este informe, esperamos aportar un poco de luz gracias al análisis de los datos recogidos en nuestra encuesta para disponer de más información, tanto para los profesionales que disfrutan del teletrabajo, como para aquellos que no lo hacen, así como para las empresas y departamentos de personas que se enfrentan a problemas en la gestión, evaluación y atracción derivados del teletrabajo o de la ausencia de este.

En las siguientes páginas, encontrarás 24 *insights* básicos, directos y reveladores sobre cuestiones derivadas del teletrabajo y la flexibilidad entre los profesionales con empleos de alta cualificación. Disfrutarás también, de las opiniones y reflexiones de 6 directivos, 4 CEO y 2 Directores de Recursos Humanos con experiencia en diferentes industrias.

01

Distribución de la muestra



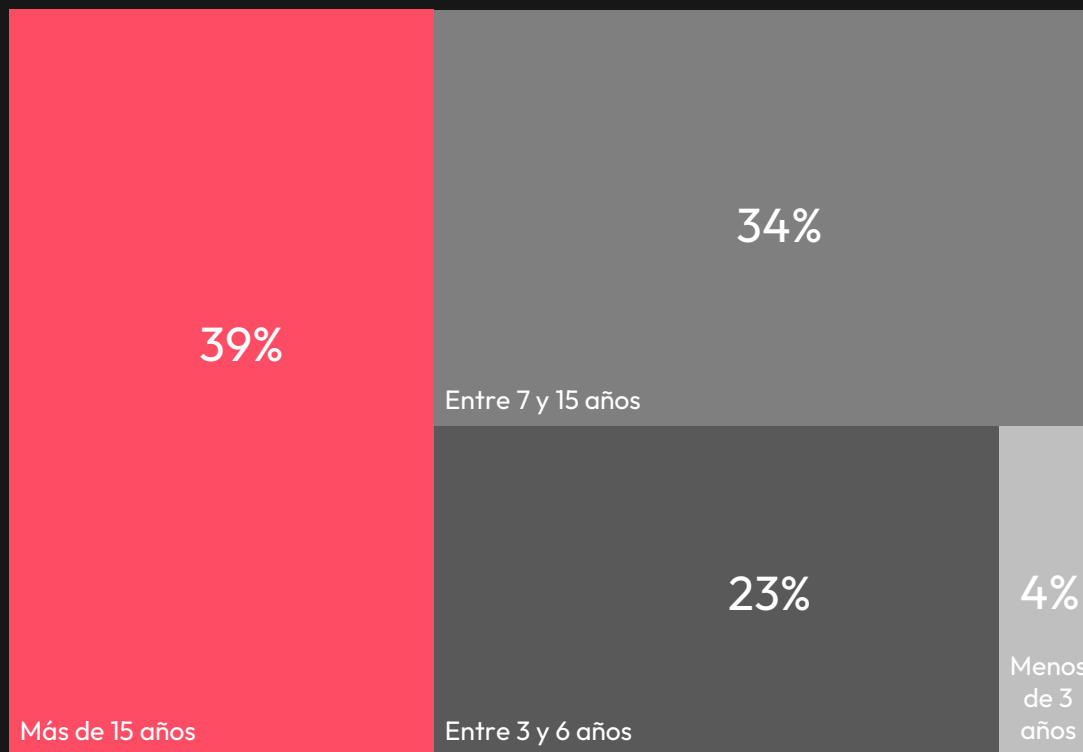
Metodología

1. La encuesta ha sido compartida con las bases de datos de Robert Walters a un total de 3.000 empleados de alta cualificación en España distribuidos en diferentes industrias, así como a través de redes sociales de empleo.
2. El periodo de recogida de datos ha estado abierto entre el 02/01/2025 y 18/02/2025.
3. La tasa de respuesta ha sido del 58%. A través de la difusión de las redes sociales de empleo se ha obtenido 93 respuestas.
4. La duración media de respuesta y finalización del cuestionario ha sido de 8 minutos.

*Empleados de Alta Cualificación: *profesionales cuyas funciones requieren de conocimientos técnicos avanzados o formación superior en una o varias ramas de actividad.*

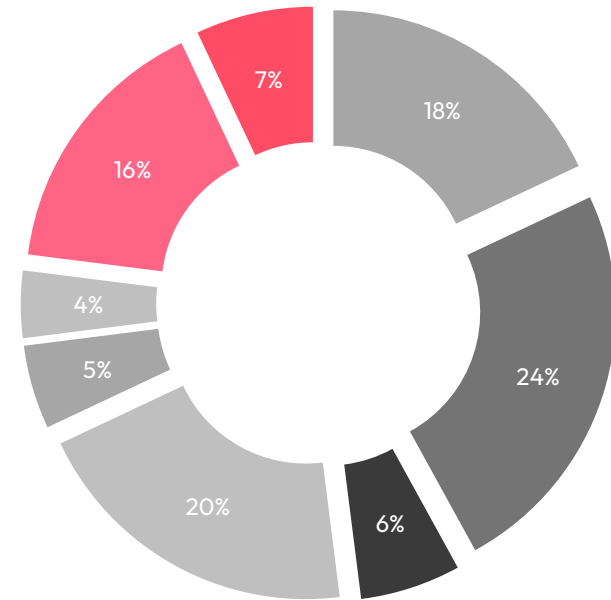
Experiencia profesional de los participantes

■ Menos de 3 años ■ Entre 3 y 6 años ■ Entre 7 y 15 años ■ Más de 15 años



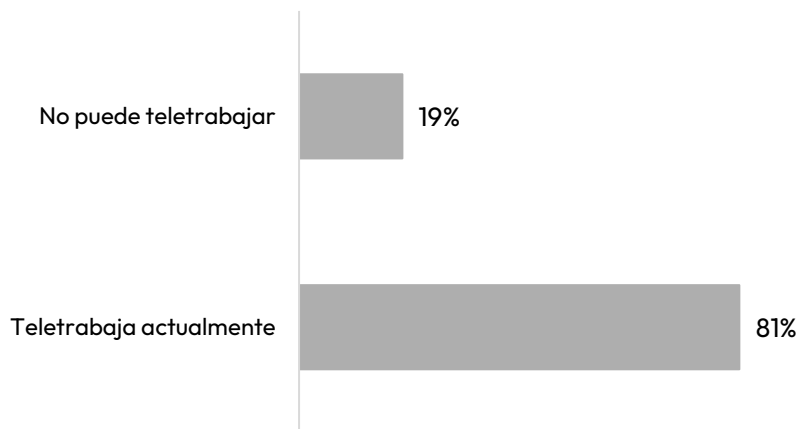
El **73%** de los participantes tiene más de 7 años de experiencia laboral

Los profesionales que han participado en la encuesta están englobados dentro de los siguientes 8 grupos conformados por 15 categorías



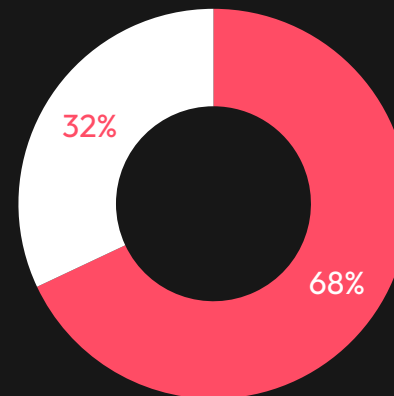
Banca, Seguros y Servicios Financieros	18%
Industria e Ingeniería	24%
Energía	6%
Servicios de Consultoría y Legales	20%
Retail / FMCG	5%
Farmacéutico y Sanitario	4%
Tecnológico	16%
Inmobiliario y Construcción	7%

8 de cada 10 participantes disfruta de una política de teletrabajo



El 68% de los participantes que han respondido a la encuesta, gestiona equipos en su día a día

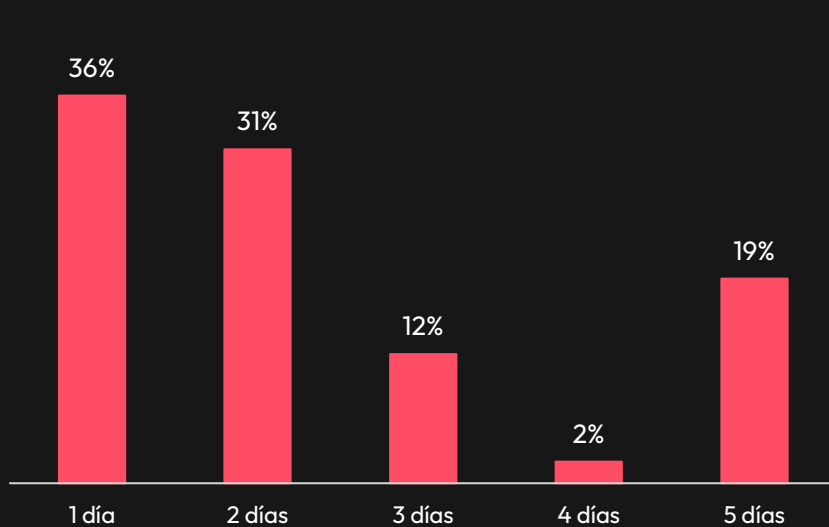
■ Gestiona Equipos ■ No gestiona equipos



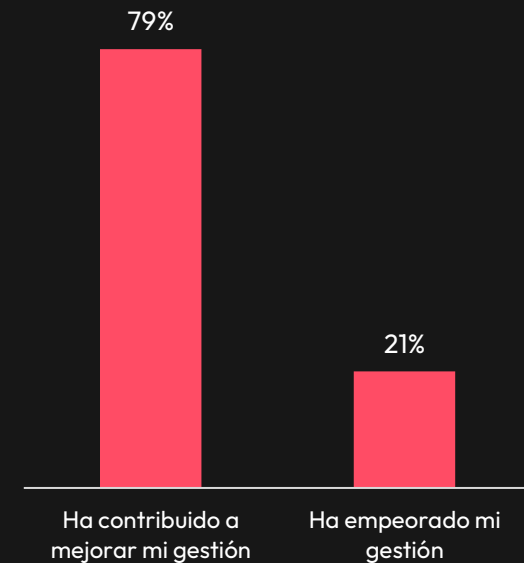
02

Datos y Resultados

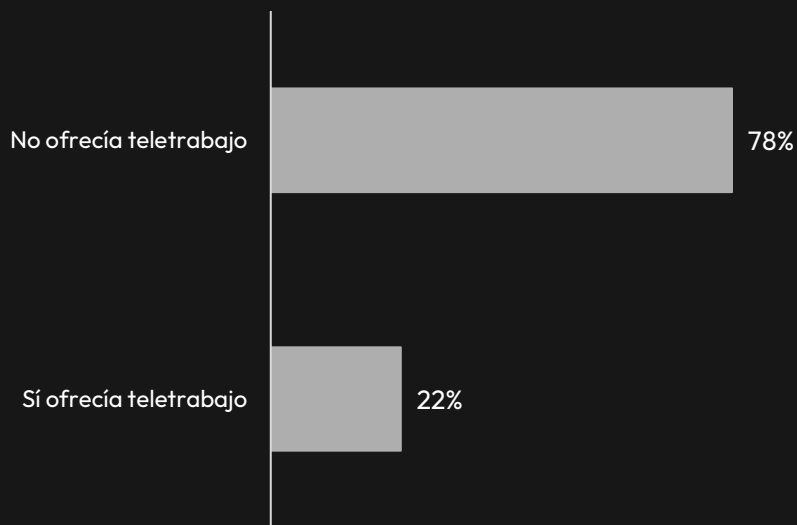
El **67%** de los teletrabajadores disfruta de 2 o menos días. Solo el **33%** disfruta de 3 o más días. **Apenas 2 de cada 10 trabaja en remoto**



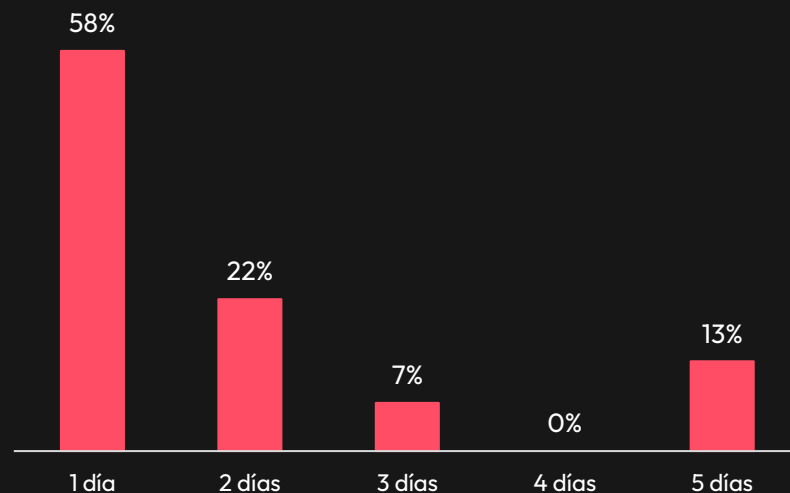
El **79%** considera que el teletrabajo ha contribuido a que mejore su desempeño y gestión de equipos



Solo **2 de cada 10** profesionales que actualmente disponen de teletrabajo, lo disfrutaban antes de 2020

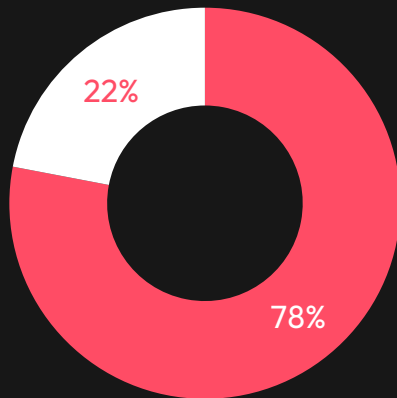


El **80%** de los profesionales que disponía de teletrabajo antes de 2020 solo podía teletrabajar hasta un máximo de **2 días a la semana**

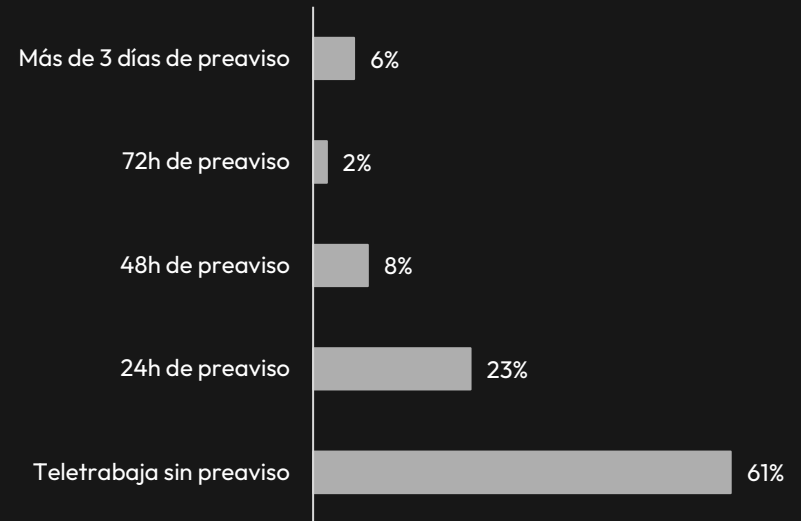


El **78%** de los encuestados **dispone de capacidad para decidir que días teletrabaja** dentro de los límites establecidos por las políticas de su empresa

■ Sí tiene capacidad de decisión ■ No tiene capacidad de decisión

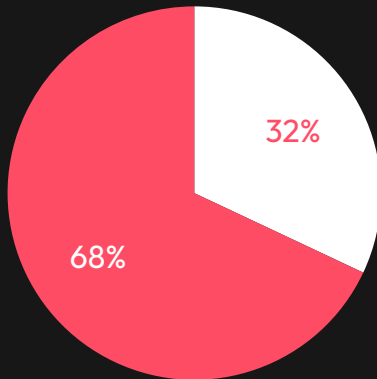


El **49%** debe avisar a sus superiores con al menos 1 día de antelación para poder teletrabajar

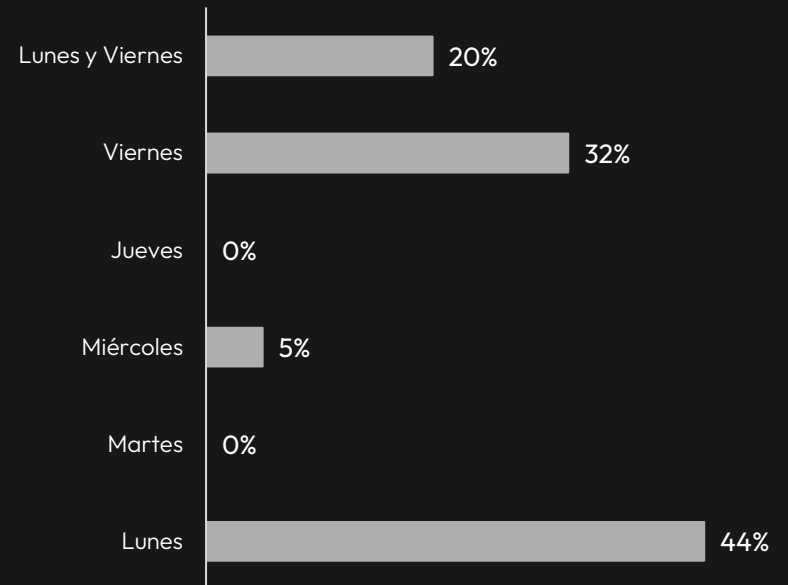


El **32%** de los encuestados trabaja en compañías que tienen una política de teletrabajo que restringe los días de disfrute

- El teletrabajo está restringido ciertos días
- Se puede teletrabajar cualquier día



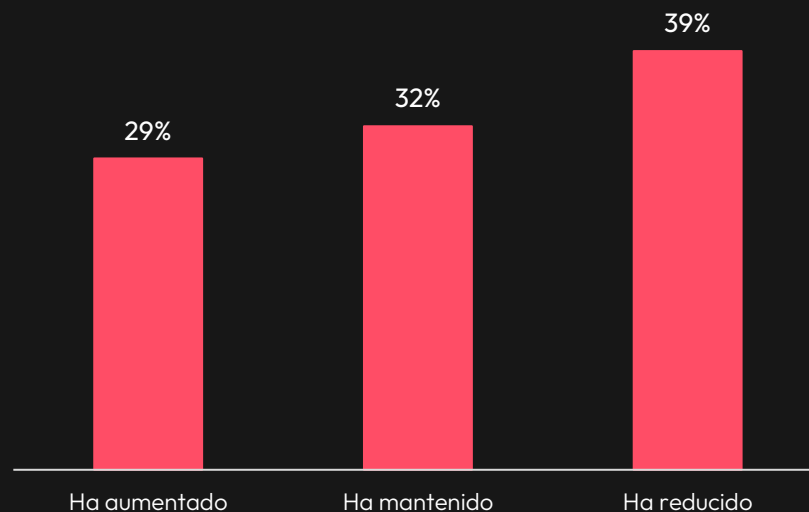
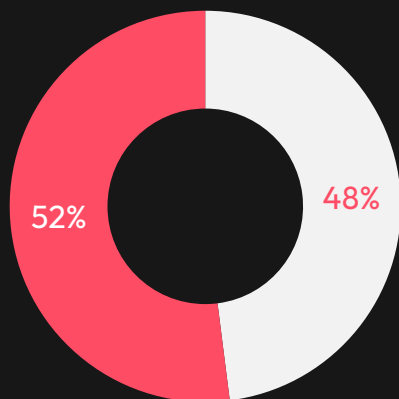
Lunes y lunes-viernes son los días que más restringen las compañías para trabajar desde casa



El **52%** prefiere aumentar más días de teletrabajo frente al **48%** que le gustaría disponer de más flexibilidad horaria

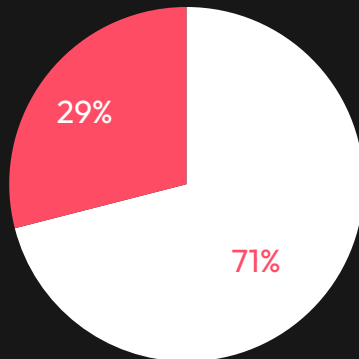
Solo el **29%** afirma que sus compañías han aumentado sus políticas de teletrabajo y flexibilidad desde 2022

■ Más flexibilidad horaria ■ Más días de teletrabajo



7 de cada 10 no aceptaría renunciar a sus días de teletrabajo, aunque la compañía impulsara cambios y mejoras en otros aspectos

- No aceptaría renunciar a sus días de teletrabajo
- Aceptaría volver más días a la oficina



Los encuestados consideran que sus compañías deberían mejorar en los siguientes aspectos:

01. Cultura Organizacional

02. Beneficios Sociales

03. Espacio de trabajo

04. Comunicación entre compañeros

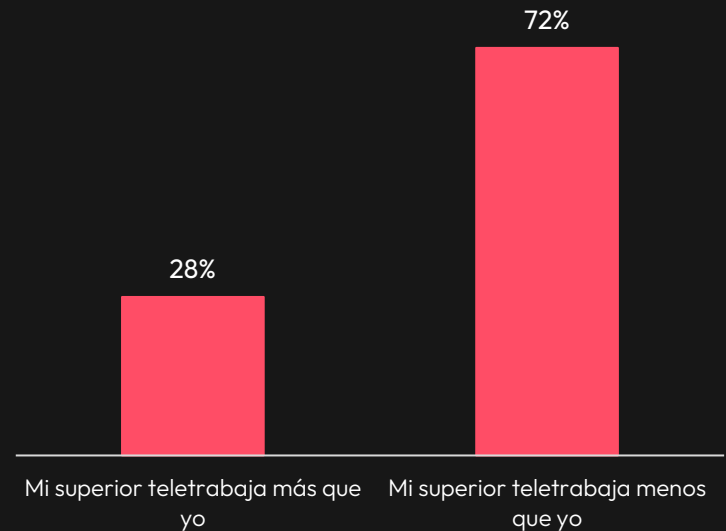
05. Relación con sus superiores

06. Formación presencial

Los **5 problemas** más frecuentes a los que se enfrentan los gestores de equipo cuyos empleados teletrabajan son:



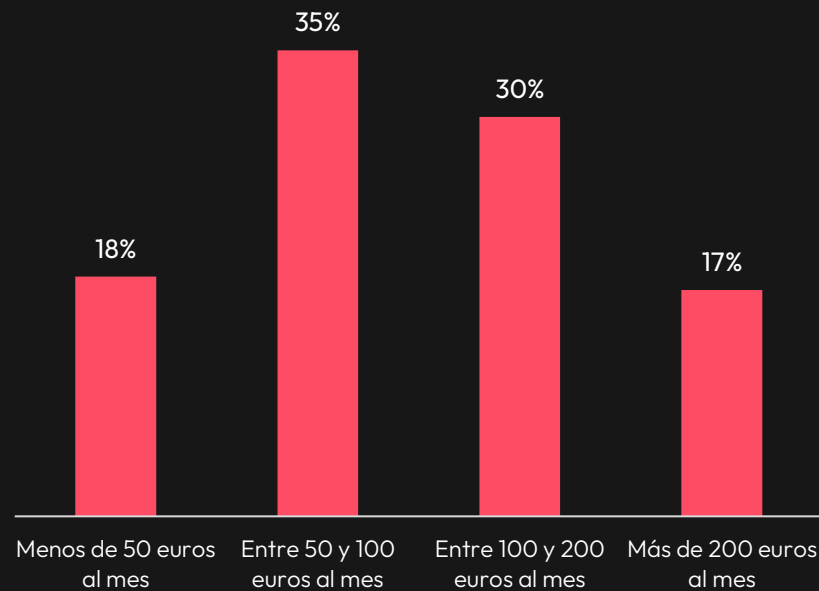
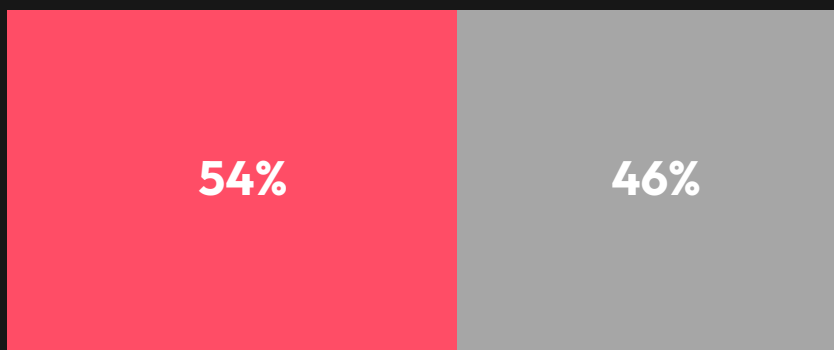
El **28%** de los **managers** trabaja más días desde casa que los miembros de sus equipos



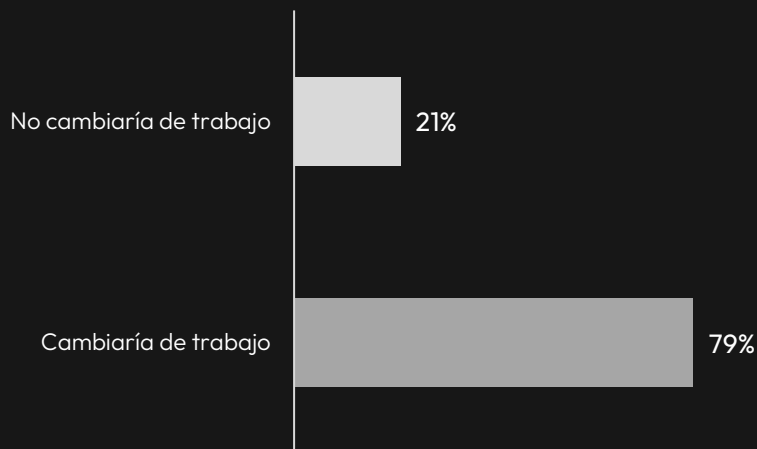
El **46%** considera que trabajar desde casa ha afectado a su visibilidad interna y crecimiento en la compañía

La posibilidad de trabajar desde casa supone un **ahorro de más de 100 euros al mes para el 47%**

- No afecta a mi visibilidad y crecimiento
- Afecta negativamente a mi visibilidad y crecimiento



Casi **8 de cada 10** trabajadores cambiaría de empleo si su empresa elimina el teletrabajo o las políticas de flexibilidad



¿Qué debe ofrecer el trabajo presencial para ser realmente valioso?

01. Relaciones de calidad con los compañeros

02. Agilidad para resolver problemas

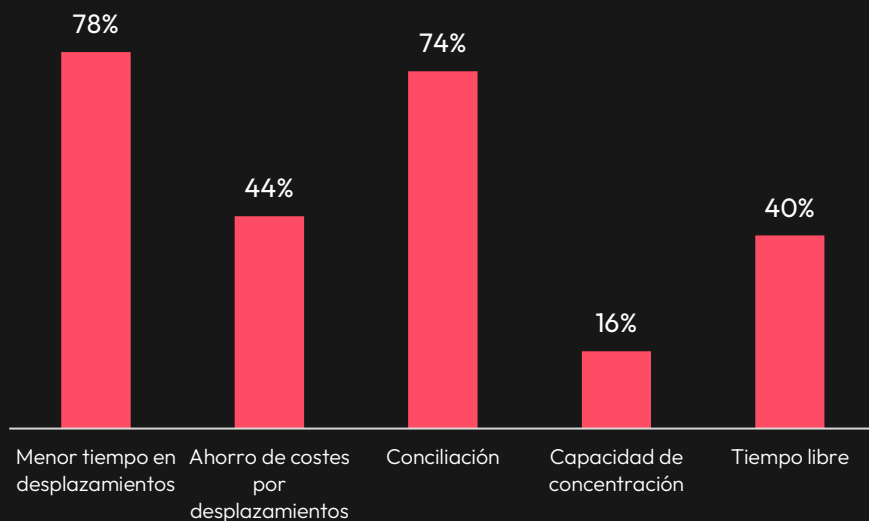
03. Mejor relación con los superiores

04. Mejor transferencia de conocimientos

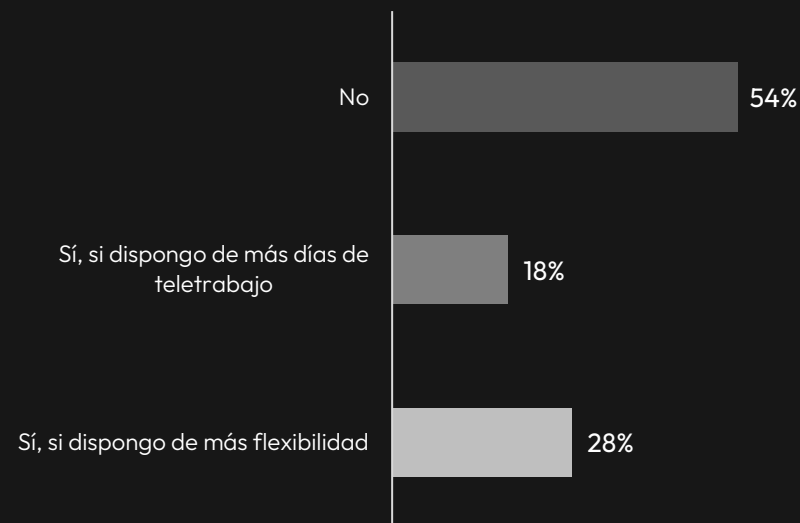
05. Mejor entendimiento del negocio

06. Visibilidad con los superiores

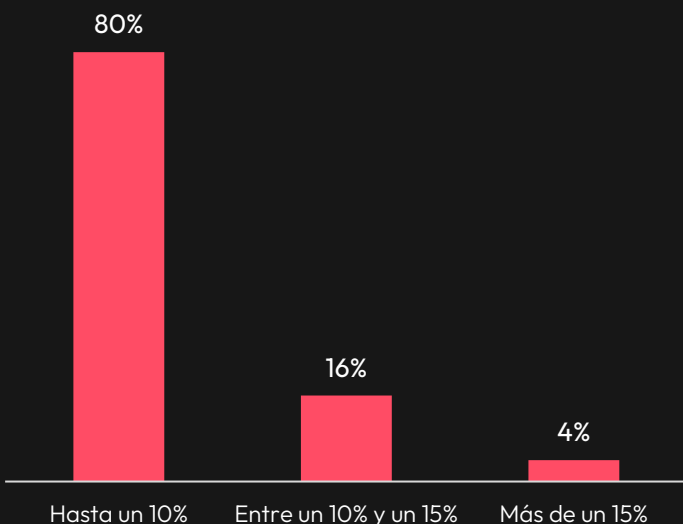
Los empleados valoran poder trabajar desde casa por los siguientes motivos:



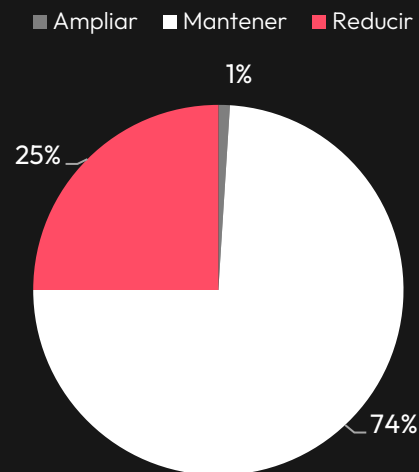
¿Renunciarían a menos sueldo a cambio de más teletrabajo o flexibilidad? El **46%** aceptaría una oferta con menos salario si dispone de más flexibilidad o teletrabajo



El **80%** de los profesionales que aceptarían menor salario a cambio de más flexibilidad o teletrabajo, reduciría su banda salarial hasta un **10%**

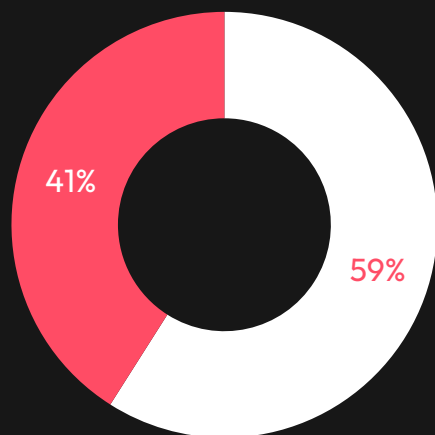


Solo el **1%** cree que su empresa aumentará sus políticas de flexibilidad y teletrabajo en el futuro frente al **74%** que espera que se mantengan

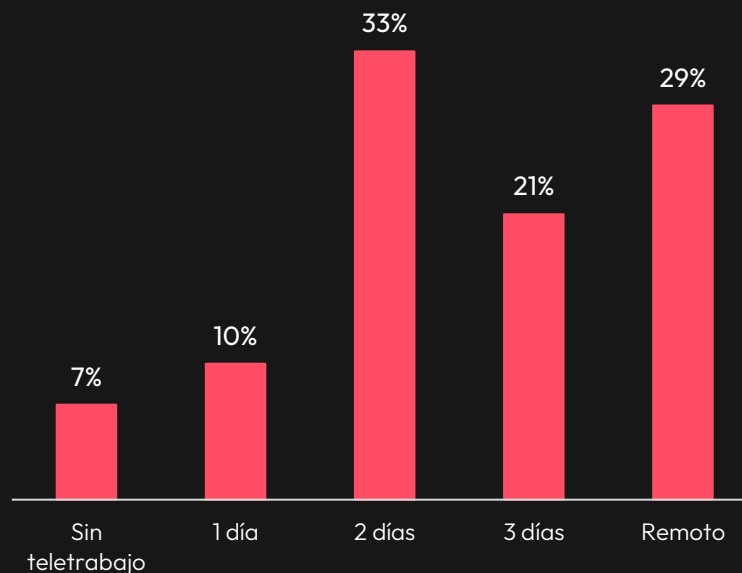


El teletrabajo se impone a la flexibilidad horaria como beneficio al que no aceptarían renunciar

■ Teletrabajo ■ Flexibilidad Horaria



Un modelo híbrido de 2 días de teletrabajo y 3 presenciales es la fórmula preferida



03

Reflexiones y opiniones sobre la situación del teletrabajo y la flexibilidad

Descubre nuestro panel de expertos



Eva Ivars
Retail



Vicente Redondo
Real Estate & Facilities



Elisa de Blas
Insurance & Finance



Ignacio Beamud
Automotive & Distribution



Antonio Menéndez
Industry & Retail



Kira Cristiá
Human Resources

Eva Ivars





Sobre el autor

Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas. Desarrolló su carrera profesional en consultoría publicitaria hasta 2005, cuando se incorporó a Alain Afflelou para el lanzamiento de la marca. Actualmente, ejerce como Consejera Delegada de Alain Afflelou para España y Portugal y es miembro del Comité Ejecutivo Global, asumiendo también la dirección de ESG. Adicionalmente, Eva es Consejera de Canon España, East West Company y Vicepresidenta de la Cámara de Comercio Francesa. Reconocida como Top Voice LinkedIn por sus contribuciones, es además profesora en diferentes universidades.

01

¿Qué visión tienes sobre el impacto que el teletrabajo y la flexibilidad han tenido en el funcionamiento de las compañías en los últimos años?

Soy una persona muy enfocada a los resultados y a la acción. Creo que las empresas, deben ofrecer en la medida que se pueda, un entorno flexible siempre y cuando haya reciprocidad en el compromiso y la confianza. Las empresas no deben enfocarse tanto en el medio, sino en el fin. El objetivo de proporcionar una cultura basada en la confianza y flexibilidad será impulsar el rendimiento, desarrollo, resultados y compromiso de los empleados. La pandemia fue un acelerador ya que de un día para otro, las empresas tuvieron que adoptar de forma generalizada esta nueva forma de trabajar. El impacto también es desigual, sobre todo en *retail*. Nosotros tenemos oficinas físicas, pero 368 puntos de venta donde la naturaleza del trabajo hace que tenga que ser presencial.

02

En tus experiencias como directivo ¿el balance sobre la implantación de medidas de teletrabajo y flexibilidad ha sido positivo o negativo?

Tomar decisiones sobre flexibilidad y teletrabajo parece fácil, pero no lo es. Es un tema complejo ya que implica riesgos desde Prevención de Riesgos Laborales a temas de Ciberseguridad. Nosotros antes de la pandemia empezamos a ofrecer un día de teletrabajo en 2019. Posteriormente se amplió y ahora mismo lo hemos consolidado en dos días de libre elección a la semana y cada trabajador debe consensuarlo con su manager directo. Pero desde mi punto de vista personal, el balance es positivo ya que es un mecanismo muy importante de fidelización. También hay que dejar claro, que para que el impacto sea positivo hay otras variables como recursos y tecnología. Según la OCDE, en España, entre 2018 y 2023, la productividad ha caído un 4% mientras que en el resto de países, ha aumentado. ¿Tiene que ver con el teletrabajo? Pues no lo sabemos, influyen muchos otros aspectos como la formación y la tecnología.

03

Vemos cada vez más compañías que hasta hace pocos meses defendían la flexibilidad, dar marcha atrás reduciendo sus políticas de teletrabajo y flexibilidad o incluso eliminándolas por completo. ¿Por qué motivo consideras que está ocurriendo esto?

El principal problema que observo es que las empresas toman decisiones radicales. Nosotros, por ejemplo, volvimos a la oficina poco a poco mientras que otros tardaron más de un año en volver. Sin embargo, estas compañías ahora exigen presencialidad total y nosotros hemos mantenido un modelo híbrido que nos funciona habiendo pasado de tres días de teletrabajo a dos días. Creo que siempre hay que encontrar un término medio basado en una cultura colaborativa y en la confianza entre las partes. Pero es llamativo ver a empresas que lo defendían plenamente que ahora lo eliminan. Por el camino pueden haber pasado muchas cosas. La principal es la pérdida de confianza de los managers en sus trabajadores. Este cambio producirá un problema de gestión de expectativas de los propios trabajadores hacia lo que esperaban en materia de flexibilidad de sus compañías.

04

¿Cómo consideras que evolucionarán las políticas de flexibilidad y teletrabajo en tu sector?

No es fácil dar una respuesta correcta o predecir que va a pasar en el futuro ya que cada vez es más cambiante. Creo que la flexibilidad y el teletrabajo son elementos muy importantes para la fidelización y atracción de talento, pero todo debe estar bien analizado y estructurado. En Alain Afflelou, por nuestra actividad tenemos profesionales que solo pueden aprender su trabajo presencialmente. Por otra parte, otro de los aspectos que más sufren en las empresas que no han analizado bien sus decisiones en este campo es la cultura corporativa y la orientación a la innovación. A nosotros, un tema que nos afecta es la regulación del sector, es decir, si firmamos un contrato con un centro comercial, por ley estamos obligados a que haya un óptico mientras el establecimiento esté abierto. Esa situación, hace que la lucha por el talento sea complicada. Más aún, cuando gracias a la tecnología se podría ofrecer flexibilidad a estos profesionales que tienen una elevada demanda en el mercado.

05

¿Qué impacto tienen estas políticas para la atracción, fidelización y retención del talento?

Nuestro sector se enfrenta a un reto en todos los niveles. Como te decía, gracias a la tecnología podríamos tener un óptico graduando desde Nueva York a una persona en Madrid, pero la regulación lo impide. Mientras, nos enfrentamos a un sector donde prácticamente hay un cien por cien de empleo entre los profesionales de mayor cualificación. No disponemos como sector de la capacidad de ofrecer las mejores políticas de flexibilidad respecto a otras vías de desarrollo para profesionales del sector sanitario. Por ese motivo, trabajamos mucho otros aspectos para que compense desarrollar una carrera en el sector de la óptica. Tenemos un plan de desarrollo personal y profesional muy potente. Puedes hacer tu carrera en un establecimiento y posteriormente lanzarte a emprender con nosotros o en desarrollo de productos.

Vicente Redondo





Sobre el autor

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Executive MBA por el IE. Inició su carrera en auditoría donde pasó por reconocidas firmas como Arthur Andersen y KPMG. Ha desarrollado su carrera ejecutiva en compañías como JLL y CBRE donde ha ocupado roles de responsabilidad a nivel internacional como Global Account Director de JLL y CEO de CBRE GWS para España y Portugal. Adicionalmente, ha sido Presidente y Consejero de IFMA y Profesor en IE Business School.

01

¿Qué visión tienes sobre el impacto que el teletrabajo y la flexibilidad han tenido en el funcionamiento de las compañías en los últimos años?

Su papel ha sido determinante, sobre todo durante la pandemia, ya que han permitido literalmente que el mundo siguiese girando, a pesar de estar todos confinados en nuestras casas. Parece obvio pensar que, de no haber sido por el teletrabajo, el impacto de la crisis de la Covid-19 en la supervivencia de las empresas, y por tanto en la vida de las personas, hubiese sido muchísimo mayor.

En períodos 'normales', creo que las políticas de trabajo flexible, aplicadas en su justa medida, juegan un papel clave para permitir a las personas conciliar su vida profesional y personal, y por tanto ser más felices.

Es importante tener en cuenta el papel que juega la tecnología en todo esto, pues el teletrabajo sencillamente no sería posible sin el desarrollo tecnológico actual.

02

En tus experiencias como directivo ¿el balance sobre la implantación de medidas de teletrabajo y flexibilidad ha sido positivo o negativo?

En general, positivo. No obstante, sucede lo mismo que con los medicamentos: hay que aplicar la dosis adecuada. Si te pasas, provocará efectos secundarios indeseados.

Un cierto grado de flexibilidad es positivo, pues permite a las personas esa conciliación que comentábamos, y por tanto el desarrollo de carreras profesionales exitosas. Y ello redundará también en beneficio de las empresas. Pero a partir de determinados niveles podemos generar una cierta desconexión, falta de apego de marca, equipos que pierden cohesión, etc. El ser humano es un animal social, y necesitamos mantener el contacto regular con nuestros compañeros, clientes, etc.

03

Vemos cada vez más compañías que hasta hace pocos meses defendían la flexibilidad, dar marcha atrás reduciendo sus políticas de teletrabajo y flexibilidad o incluso eliminándolas por completo. ¿Por qué motivo consideras que está ocurriendo esto?

Creo que son varios. Es posible que haya compañías que hayan ido demasiado lejos y estén experimentando esa desconexión que comentaba anteriormente, y estén por tanto recalibrando, no cancelando, sus políticas. Existen también compañías que por su tradición y cultura corporativa confían menos en el teletrabajo. Y en ciertos casos, algunos muy mediáticos, parece que los motivos tienen más que ver con su impacto en el ecosistema de negocios auxiliares de la zona, como restauración, etc.

04

¿Cómo consideras que evolucionarán las políticas de flexibilidad y teletrabajo en tu sector?

Estas políticas ya existían antes de la pandemia, si bien es cierto que en España no estaban tan implantadas como en otros países de nuestro entorno.

La casuística es muy amplia como comentaba, y hay muchas empresas para las que el teletrabajo simplemente no es una opción. Pero sí parece claro que, con el reajuste importante y lógico posterior a la pandemia, cada vez son más las empresas que implantan políticas de trabajo flexible, en mayor o menor medida.

Y en muchas ocasiones, la implantación de estas medidas va asociada a una redefinición de los espacios de trabajo en las oficinas, dedicando más superficie que antes a áreas de trabajo colaborativo, etc.

05

¿Qué impacto tienen estas políticas para la atracción, fidelización y retención del talento?

Mucha.

Es importante matizar que el teletrabajo es una de las políticas de flexibilidad que existen, pero hay más, y muy importantes: flexibilidad horaria, etc.

De nuevo, existen todavía capas de la sociedad y de las empresas que no están en esta realidad. Probablemente algunas lo estén en un futuro.

Pero hay un amplio sector de la población, particularmente los *millennials*, que no conciben trabajar en empresas que no les permitan conciliar, poder llevar a los niños al colegio, o trabajar en casa parte del tiempo. En suma, desarrollar su carrera profesional sin renunciar a otras cosas muy importantes. Son nativos digitales, y concienciados con la sostenibilidad. Por tanto, querrán trabajar en empresas flexibles y en edificios eficientes.

Elisa De Blas





Sobre el autor

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Inició su carrera en diferentes industrias como la consultoría, construcción y logística antes de llegar al sector seguros. En 2008, se incorporó al área financiera de Admiral, donde fue progresando hasta convertirse en Directora de Estrategia y posteriormente CEO de la compañía en España y miembro del Consejo de Administración de distintas unidades de negocio del grupo a nivel global.

El futuro del teletrabajo

El auge del teletrabajo que se produjo a raíz de la pandemia transformó profundamente la manera en que concebimos el mundo laboral. Personalmente al principio lo percibí como “una nueva normalidad”, que requería un cambio muy relevante en cuanto a la gestión de personas, pero con más ventajas que inconvenientes. Sin embargo, mi perspectiva ha evolucionado desde entonces. Hoy lo considero como una herramienta clave para ofrecer flexibilidad y un beneficio social a los empleados, pero no exenta de riesgos que deben gestionarse con cuidado.

Entre los principales riesgos del teletrabajo está la pérdida de vinculación cultural y emocional con la empresa y con otros empleados. En organizaciones con plantillas más consolidadas, este impacto puede tardar más en percibirse, pero acaba por llegar. Si bien hay herramientas que pueden utilizarse para reducir este impacto, como por ejemplo enriquecer los momentos de presencialidad, la espontaneidad y la informalidad de las relaciones diarias son difíciles de replicar, y su ausencia puede debilitar el sentido de pertenencia.

Otro aspecto crítico es la comunicación informal, que en entornos de oficina abierta desempeña un rol esencial en la comprensión del negocio. Las conversaciones espontáneas que surgen en estos espacios fomentan el flujo de información, algo más difícil de lograr en un esquema mayoritariamente remoto.

La productividad es otro punto de debate. Aunque confiar en la responsabilidad individual es fundamental, no todo el mundo cuenta con un entorno y circunstancias adecuadas en casa para trabajar de forma efectiva. Además, factores como la rapidez para resolver problemas en persona, la energía que genera compartir espacio con otros o la facilidad para colaborar, pueden impactar en el rendimiento.

Por otro lado, áreas que dependen de la creatividad y la innovación suelen considerar que las reuniones a distancia limitan el intercambio de ideas y la generación de soluciones disruptivas.

No obstante, el teletrabajo aporta beneficios incuestionables: permite a los empleados evitar largos desplazamientos y aprovechar mejor su tiempo personal, facilita la conciliación en épocas clave como verano o Navidad y ofrece acceso a talento en ubicaciones geográficas más amplias. Además, resulta ideal para tareas que demandan alta concentración y trabajo individual.

Por lo tanto, el futuro no está en una dicotomía entre teletrabajo y presencialidad, sino en un equilibrio estratégico que combine lo mejor de ambos mundos. Un modelo híbrido con mayor peso de la presencialidad, pero con la flexibilidad suficiente para aprovechar las ventajas del trabajo en remoto, puede ser la clave para fortalecer tanto la productividad como el bienestar de los empleados y su vinculación a la empresa.

Ignacio Beamud





Sobre el autor

Licenciado en Ciencias de la Información y Master en Administración y Dirección de Empresas. Empezó su carrera profesional vinculado al mundo del motor incorporándose a Mercedes Benz donde llegó a ocupar el rol de Jefe de Publicidad. En 2002, se incorpora a Mazda donde ha desarrollado su trayectoria desde entonces, habiendo alcanzado roles directivos a nivel nacional e internacional. Previo a su nombramiento como Presidente y CEO de Mazda España a inicios de 2025, desempeñó los cargos de Director de Operaciones de Marketing y Responsable de Experiencia del cliente para el mercado europeo.

01

¿Qué visión tienes sobre el impacto que el teletrabajo y la flexibilidad han tenido en el funcionamiento de las compañías en los últimos años?

Para mi ha sido esencial por varias razones. La más obvia fue la relacionada con la pandemia y porque ha supuesto un cambio de paradigma sobre la forma de entender el trabajo. He llegado a España hace apenas dos años ya que los últimos once he estado viviendo en Alemania trabajando para el grupo a nivel europeo. Antes de 2020, Mazda Europa ofrecía teletrabajo pero era residual. Podía acogerse quien lo pidiese pero había mucho papeleo. El teletrabajo nos ha ayudado a ser más productivos, a aprender a comunicarnos en remoto y espero que nos haya ayudado a desarrollar una metodología y disciplina para ser más eficientes en nuestro trabajo y mejorar nuestra conciliación.

02

En tus experiencias como directivo ¿el balance sobre la implantación de medidas de teletrabajo y flexibilidad ha sido positivo o negativo?

Te diría que totalmente positivo. Creo que ha sido fundamental para fidelizar a nuestros trabajadores y que descubran que se puede hacer bien el trabajo sin descuidar aspectos vitales de nuestra vida. No te digo ya para las nuevas generaciones. Por ejemplo, cuando entré en la industria del motor, salía a las nueve de la noche los viernes. Ahora eso es impensable no solo para mi, sino para muchas personas de mi generación. Si se puede encontrar un equilibrio donde hagamos nuestro trabajo de la mejor forma posible y además dispongamos de más tiempo libre para nosotros mismos o nuestras familias, creo que todos salimos ganando. Lo primero que hice cuando llegué a Mazda España como CEO fue reunirme con cada uno de nuestros colaboradores para conocerlos no solo como trabajadores, sino como personas. Se que hay detrás de cada uno de los empleados de Mazda y estoy convencido que una política de flexibilidad les ayuda a tener un mejor balance entre vida personal y vida profesional.

03

Vemos cada vez más compañías que hasta hace pocos meses defendían la flexibilidad, dar marcha atrás reduciendo sus políticas de teletrabajo y flexibilidad o incluso eliminándolas por completo. ¿Por qué motivo consideras que está ocurriendo esto?

Creo que puede haber muchos motivos. Nosotros, en Mazda tenemos un esquema que creo que es muy competitivo. Tres días puedes trabajar desde casa y dos desde la oficina. Pero tienes total libertad para venir más a la oficina si lo deseas. Personalmente, suelo venir más a la oficina porque me aporta estar cerca de los colaboradores. Somos, como a mi me gusta decir, una multinacional familiar. Pero entiendo la reflexión que pueden hacer otros CEO que puede ir desde la desconfianza a la sensación de no tener el control del trabajo que se desempeña. Pero, creo que crear una cultura basada en la confianza es clave para obtener los mejores resultados y mayor compromiso. No tiene sentido ver oficinas donde la gente a pesar de estar rodeado de compañeros están aislados con sus auriculares haciendo reuniones o escuchando música sin aprovechar lo que te aporta un entorno y cultura organizacional colaborativa.

04

¿Cómo consideras que evolucionarán las políticas de flexibilidad y teletrabajo en tu sector?

Es difícil dar una respuesta puesto que nosotros tenemos oficinas centrales y luego está la red de concesionarios tanto venta como postventa donde el empleado tiene que trabajar presencialmente ya que en esa cercanía al cliente y en el trato, es donde reside el valor que aportamos como marca. Pero, en las posiciones donde el teletrabajo se puede establecer, creo que es fundamental. Sí me preguntas para mí cual es el modelo de trabajo clave, ni cien por cien presencial ni cien por cien remoto, un modelo híbrido donde exista la libertad de elección. Es decir, si quieres teletrabajar, que dispongas de una política para que puedas hacerlo cuando más lo necesites para adaptar tu vida profesional a la personal y al mismo tiempo ofrecer una cultura y un entorno que te impulse y te aporte valor cuando estés trabajando desde la oficina. Creo que el contacto con tus compañeros, superiores y clientes es clave para crear una empresa fuerte y estable.

05

¿Qué impacto tienen estas políticas para la atracción, fidelización y retención del talento?

Tienen un impacto innegable. Es vital para atraer y fidelizar, ofrecer un entorno basado en la flexibilidad y confianza para cualquier trabajador independientemente de la generación a la que pertenezca. Hemos evolucionado y ganado muchísimo con la generalización de las políticas de flexibilidad. Solo con el tiempo que una persona se ahorra en desplazamientos y atascos puede dedicar este tiempo a otros aspectos que redundan en una mejor salud. Es un beneficio esencial y que generaría un impacto negativo eliminarlo por completo. Sin embargo, como comentaba antes, no todos los puestos de trabajo pueden desarrollarse desde casa, por eso es clave tener una estrategia clara de comunicación y de proyectar y hacer ver a cada empleado cual es su valor, qué se espera de él y que aporta a la compañía.

Antonio Menéndez





Sobre el autor

Licenciado en Derecho, Master en Finanzas y Master en Relaciones Laborales. Inició su carrera en el área comercial de Barclays. En los siguientes doce años, desarrolló su carrera en el sector financiero evolucionando hacia el área de personas, donde ocupó diferentes posiciones en formación y desarrollo del talento. Tras su salida del sector financiero, ha ocupado distintos roles de responsabilidad en compañías como Media Markt, Solvia Inmobiliaria, Garcia Carrión y actualmente, en Tubos Reunidos.

01

¿Qué visión tienes sobre el impacto que el teletrabajo y la flexibilidad han tenido en el funcionamiento de las compañías en los últimos años?

El teletrabajo y la flexibilidad han supuesto un cambio profundo en el funcionamiento de las compañías, especialmente tras la aceleración impulsada por la pandemia. Uno de los efectos más significativos ha sido el cambio en las prioridades de las personas, la flexibilidad se ha convertido en un factor clave en la valoración de las condiciones laborales.

Sin duda, estamos ante un antes y un después en la forma de trabajar, pero aún persisten desafíos importantes. Uno de ellos es evaluar el impacto real en la productividad y, sobre todo, en el sentido de pertenencia a un proyecto.

¿Es posible construir vínculos sólidos y fomentar la colaboración en un entorno de trabajo mayoritariamente remoto? Responder a esta pregunta es esencial para comprender el alcance y las implicaciones de este cambio en el largo plazo.

02

En tus experiencias como directivo ¿el balance sobre la implantación de medidas de teletrabajo y flexibilidad ha sido positivo o negativo?

El balance de la implantación del teletrabajo y la flexibilidad es variado y depende en gran medida de cómo se gestionen. Uno de los principales retos es establecer objetivos claros y evaluar el desempeño de manera objetiva, asegurando que la libertad otorgada vaya siempre de la mano de la responsabilidad. Sin embargo, no todas las personas responden de la misma manera ante esta autonomía, y ahí radica la importancia de la confianza de los managers en sus equipos.

Existen ejemplos de empresas que han logrado aumentar su productividad, compromiso y motivación gracias a estas políticas. Sin embargo, también estamos viendo compañías que han decidido dar marcha atrás, lo que tiene un impacto directo en la rotación voluntaria y en los niveles de compromiso de los empleados. En un entorno donde el equilibrio entre flexibilidad y eficiencia es clave, la gestión de estos cambios marcará la diferencia en el éxito de cada organización.

03

Vemos cada vez más compañías que hasta hace pocos meses defendían la flexibilidad, dar marcha atrás reduciendo sus políticas de teletrabajo y flexibilidad o incluso eliminándolas por completo. ¿Por qué motivo consideras que está ocurriendo esto?

El motivo principal detrás de que muchas compañías estén reculando en sus políticas de teletrabajo y flexibilidad parece estar más relacionado con la dificultad de generar un fuerte sentido de pertenencia, un alto nivel de *engagement* y, especialmente, de fomentar el trabajo en equipo. Estos tres factores son claves para el éxito organizacional y resultan complejos de gestionar en un modelo de teletrabajo.

Un claro ejemplo de esta situación es la integración de los nuevos empleados: su sensación de pertenencia y conexión con la empresa suele ser muy diferente en un entorno remoto en comparación con el modelo presencial. Si bien existen empresas que han logrado gestionar bien esta transición, en términos generales, los resultados del trabajo remoto no alcanzan el nivel de conexión y cohesión que se consigue en la interacción diaria en la oficina.

04

¿Cómo consideras que evolucionarán las políticas de flexibilidad y teletrabajo en tu sector?

En mi sector actual, que es principalmente industrial, la presencialidad sigue siendo un requisito fundamental. Sin embargo, en otros sectores en los que he trabajado, he sido testigo de la implantación de políticas de teletrabajo, dependiendo de las características de cada puesto. En algunos casos, los resultados se han mantenido o incluso mejorado, pero esto requiere una gran capacidad de gestión y una alta madurez organizacional.

Para que estas políticas sean efectivas, es esencial contar con un compromiso elevado por parte de las personas, así como con herramientas organizativas que minimicen la desconexión entre los empleados y la empresa. Sin una estrategia bien definida y la correcta implementación de recursos, es difícil mantener los vínculos con los compañeros y con la organización en general.

05

¿Qué impacto tienen estas políticas para la atracción, fidelización y retención del talento?

En cuanto a la atracción de talento, he observado una clara evolución: la flexibilidad se ha convertido en uno de los aspectos más valorados por los candidatos, siendo la primera pregunta que suelen hacer. Esto debe verse en relación con la empleabilidad de la persona; en un contexto de alta empleabilidad, la flexibilidad pasa a ser un factor imprescindible en el proceso de selección.

Respecto a la fidelización y retención, también juega un papel clave. La flexibilidad es cada vez más valorada por los empleados actuales, y es un factor determinante cuando alguien considera un cambio de proyecto. Para muchas personas, la ausencia de flexibilidad puede ser un aspecto eliminador a la hora de tomar decisiones sobre su futuro profesional.

Kira Cristiá





Sobre el autor

Licenciada en Psicología y Master en Relaciones Laborales. Inició su carrera en recursos humanos en el sector de la óptica. Su primera experiencia al frente del área de personas fue en una reconocida firma de comunicación y marketing. Desde entonces, ha ocupado diferentes roles de responsabilidad en compañías como Geoban, Carlson Wagonlit, SAREB, Redexis y A&G Banca Privada. En su última etapa, Kira ha dirigido a nivel global el área de Personas, Talento y Cultura de la firma legal Ontier.

01

¿Qué visión tienes sobre el impacto que el teletrabajo y la flexibilidad han tenido en el funcionamiento de las compañías en los últimos años?

Dependerá siempre un poco de qué departamento hablemos. Las áreas de negocio que trabajan con objetivos y plazos establecidos pueden contar con flexibilidad y opción de teletrabajo, siempre que los empleados también mantengan disponibilidad para asistir a reuniones presenciales cuando sea necesario. Es clave nunca perder el encuentro en la oficina para mantener una cultura organizativa fuerte. Pero también es cierto que hay muchas personas que se concentran mejor sin las distracciones de la oficina, lo que mejora el rendimiento en tareas estratégicas o de análisis. Después de unos cuantos años de teletrabajo, las compañías ya pueden analizar qué sistema es el que mejor se adapta a su situación y estrategia.

02

En tus experiencias como directivo ¿el balance sobre la implantación de medidas de teletrabajo y flexibilidad ha sido positivo o negativo?

En términos generales ha sido positiva. Sin embargo, como decía antes, la necesidad de mayor o menor presencialidad en la oficina varía según el departamento y la naturaleza del trabajo a realizar.

En cualquier caso, es fundamental contar con tecnología adecuada y plataformas eficientes que garanticen una conectividad fluida, permitiendo una comunicación ágil e instantánea entre los colaboradores en un entorno de teletrabajo.

No podemos perder de vista la cultura organizacional que se mantiene viva a través de las relaciones interpersonales. Esto lo tienen muy presente sobre todo aquellos profesionales que están en áreas de ventas donde el trato y las relaciones son clave para su éxito.

03

Vemos cada vez más compañías que hasta hace pocos meses defendían la flexibilidad, dar marcha atrás reduciendo sus políticas de teletrabajo y flexibilidad o incluso eliminándolas por completo. ¿Por qué motivo consideras que está ocurriendo esto?

Es difícil encontrar una única respuesta. Creo que son muchos factores los que pueden llevar a esa toma de decisiones.

Desde el punto de vista de la productividad y supervisión; se presume que el trabajo presencial facilita el control y seguimiento del desempeño y reduce la percepción de pérdida de productividad. A nivel de cultura organizacional; la interacción personal fortalece el sentido de pertenencia, la colaboración y la transmisión de los valores corporativos. En cuanto a la innovación; muchas empresas consideran que la creatividad y la innovación surgen más fácilmente en interacciones espontáneas y reuniones presenciales. Otro punto importante es la equidad interna ya que en sectores donde algunos trabajadores no pueden teletrabajar por el tipo de trabajo que desempeñan, las empresas no quieren tener desigualdades en las condiciones laborales. Y, por último, los desafíos tecnológicos y seguridad. El teletrabajo implica riesgos en ciberseguridad y desafíos en la infraestructura tecnológica.

04

¿Cómo consideras que evolucionarán las políticas de flexibilidad y teletrabajo en tu sector?

Se está reduciendo o ajustando, pero no creo que desaparezcan al cien por cien. Puede ser un desajuste de expectativas pasar de todo a nada para muchos empleados, sobre todo porque llevan años acostumbrados a tener cierta flexibilidad. Eliminarla por completo puede provocar que muchos trabajadores busquen compañías con una mejor propuesta de valor al empleado.

05

¿Qué impacto tienen estas políticas para la atracción, fidelización y retención del talento?

Tienen un impacto muy elevado ya que aportan mayor satisfacción y compromiso. Contribuyen a la reducción de la rotación al tener un buen balance entre trabajo y vida personal.

Desde el punto de vista de la atracción de talento, los candidatos valoran muy positivamente la flexibilidad y teletrabajo (sobre los perfiles más jóvenes), siendo habitual que sea una condición necesaria en muchos sectores. No es raro encontrar candidatos que decidan no avanzar en un proceso de selección si la compañía no ofrece flexibilidad o teletrabajo.

Cuando se gestiona correctamente y se ha hecho un análisis previo, la flexibilidad y el teletrabajo son herramientas poderosas para fidelizar el talento. Sin embargo, requieren un enfoque estratégico para mantener la cohesión del equipo, la productividad y las oportunidades de desarrollo profesional. Y para ello, es imprescindible contar con un buen equipo de profesionales del área de Recursos Humanos.

Conclusiones

El teletrabajo es una poderosa herramienta para atraer y fidelizar talento. Sin embargo, se debe tener presente, que es una herramienta residual al alcance de apenas 1 de cada 10 trabajadores en España - aunque esté generalizado en gran parte de los empleos de alta cualificación y en muchos sectores. Como apuntó el INE a inicios de año, el teletrabajo, durante 2024 ha resistido en nuestro país con una ligera alza del 0.7% respecto al año anterior, quedando aún así, muy por debajo de nuestros vecinos europeos. Del mismo modo, tal y como indican los estudios de numerosos organismos y escuelas de negocios, el teletrabajo está muy concentrado en entornos urbanos y empleos de alta productividad y elevadas remuneraciones. Este punto, es clave por la polarización que puede generar en el mercado laboral con los consiguientes riesgos socioeconómicos que implica y que afectan de lleno a toda la sociedad.

La crisis sanitaria fue un impulsor y catalizador de la flexibilidad en muchas compañías. De hecho, apenas 2 de cada 10 que hoy disfrutan de teletrabajo, disponían de este hace 5 años. De los datos obtenidos en el informe, se desprende que los trabajadores que han podido disfrutar en los últimos años de esta flexibilidad, no aceptarían que sus compañías retrocedan en este aspecto. De hecho, 8 de cada 10, valoraría nuevos proyectos si pierden sus condiciones actuales. A nivel global, estamos asistiendo a anuncios de grandes compañías del sector tecnológico, financiero y del mundo del marketing dar marcha atrás o incluso eliminar por completo sus políticas de teletrabajo.

Todavía es pronto para extraer conclusiones sobre cuales serán las consecuencias de esta tendencia de reversión de las políticas impulsadas en los últimos años. El mercado laboral a nivel global,

se encuentra en un punto muy distinto al que se encontraba en el año 2021 y 2022 al calor de los bajos tipos de interés y el *boom* de contrataciones que hubo por el empuje del sector *tech* y de las energías renovables. En 2025, con una economía más plana, una inflación que no consigue caer hasta los niveles esperados, muchas compañías están sufriendo un estancamiento de sus ingresos y han empleado la reducción de la flexibilidad como una palanca de reducción de costes involuntaria incitando a parte de sus plantillas a abandonar las compañías. Habrá que esperar más años, para analizar cual es el impacto organizacional e incluso estratégico que tiene para las empresas, su reputación y su posicionamiento en el mercado, pasar de un extremo a otro cuando la economía global vuelva a despegar y se recrudezca la escasez por el talento en un mercado con una elevada presión demográfica.

Para más información, contacta con nosotros



marketingspain@robertwalters.com



www.robertwalters.es



91 309 79 88

Robert—
—Walters

África | Alemania | Australia | Bélgica | Brasil | Canadá | Chile | China Continental | Corea del Sur | Filipinas | Francia | España | Estados Unidos | Hong Kong | Indonesia | Irlanda | Italia | Japón | Malasia | México | Nueva Zelanda | Oriente Medio | Países Bajos | Portugal | Reino Unido | Singapur | Sudáfrica | Suiza | Taiwan | Tailandia | Vietnam.