



Universidad de Valladolid

TRABAJO DE FIN DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS
HUMANOS

EL MODELO HÍBRIDO DE TRABAJO EN ESPAÑA:
IMPACTO EN LAS RELACIONES LABORALES Y
GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Autor: Almudena Muñoz Palacios

Tutor: Miguel Lamoca Pérez

RESUMEN

El modelo híbrido de trabajo, que combina las modalidades presenciales y remotas, ha ganado una cierta relevancia en España en los últimos años, especialmente tras la pandemia de COVID-19.

Este cambio ha transformado las dinámicas laborales tradicionales, generando tanto oportunidades como desafíos para empleados y empresas. Si bien el trabajo híbrido permite mayor flexibilidad y conciliación entre la vida laboral y personal, también plantea problemas relacionados con la productividad, la cohesión del equipo y la desconexión digital.

En el ámbito legal, España ha implementado normativas como la Ley 10/2021, de trabajo a distancia, que regula aspectos clave como los derechos de los trabajadores y las obligaciones de las empresas. Sin embargo, la implementación del modelo híbrido sigue enfrentándose a vacíos legales y resistencias culturales.

Asimismo, desde la perspectiva de los recursos humanos, gestionar un entorno laboral híbrido implica adaptar las estrategias de liderazgo, comunicación y evaluación del desempeño. Este cambio estructural afecta no solo las relaciones laborales, sino también la capacidad de las empresas para atraer y retener talento en un mercado competitivo.

El presente estudio busca analizar cómo el modelo híbrido de trabajo ha impactado las relaciones laborales y los recursos humanos en España, identificando los principales retos y proponiendo estrategias para su optimización.

PALABRAS CLAVE: Trabajo a distancia, teletrabajo, trabajo híbrido, Recursos humanos, empleados, Relaciones laborales.

ABSTRACT

The hybrid work model, which combines in-person and remote modalities, has gained significant relevance in Spain in recent years, especially following the COVID-19 pandemic.

This shift has transformed traditional work dynamics, creating both opportunities and challenges for employees and companies. While hybrid work offers greater flexibility and better work-life balance, it also raises issues related to productivity, team cohesion, and digital disconnection.

In the legal sphere, Spain has implemented regulations such as Law 10/2021 on remote work, which governs key aspects such as workers' rights and companies' obligations. However, the implementation of the hybrid model continues to face legal gaps and cultural resistance.

From the perspective of human resources, managing a hybrid work environment requires adapting leadership, communication, and performance evaluation strategies. This structural shift impacts not only labor relations but also the ability of companies to attract and retain talent in an increasingly competitive market.

This study aims to analyze how the hybrid work model has impacted labor relations and human resources in Spain, identifying key challenges and proposing strategies for its optimization.

KEYWORDS: Remote work, teleworking, hybrid work, human resources, employees, labor relations.

ÍNDICE GENERAL:

1. INTRODUCCIÓN
2. EL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO, REVISIÓN TEÓRICA
3. CONTEXTO DEL MODELO HIBRIDO EN ESPAÑA
4. IMPACTO EN LAS RELACIONES LABORALES
5. GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN ENTORNOS HIBRIDOS
6. ENCUESTA SOBRE EL MODELO HIBRIDO
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
8. BIBLIOGRAFIA

Índice general

1. Introducción
2. El modelo de trabajo híbrido. Revisión teórica
 - 2.1. Definición de las distintas modalidades de trabajo
 - 2.2. ¿Qué es el trabajo híbrido?
 - 2.3. Conceptualización del modelo híbrido de trabajo
 - 2.4. Ventajas o beneficios de este modelo
 - 2.5. Desventajas o retos que presenta
 - 2.6. Teorías relacionadas con el teletrabajo y la flexibilidad laboral
 - 2.6.1. Teoría de los roles
 - 2.6.2. Teoría de la autodeterminación
 - 2.6.3. Teoría de la frontera trabajo-familia
 - 2.6.4. Teoría del capital humano
 - 2.6.5. Teoría de la ecología organizacional
 - 2.6.6. Teoría de la flexibilidad laboral
 - 2.6.7. Teoría del enriquecimiento trabajo-vida
 - 2.6.8. Teoría sociotecnológica
 - 2.6.9. Teoría de los costes de transacción
3. Contexto del modelo híbrido en España
 - 3.1. Situación previa y cambios derivados de la pandemia de COVID-19
 - 3.2. Sectores y empresas con mayor adopción del modelo híbrido
 - 3.3. Percepciones de empleados y empleadores en España
 - 3.4. Marco legal del trabajo híbrido en España
4. Impacto en las relaciones laborales
 - 4.1. Flexibilización de horarios
 - 4.2. Cambios en la comunicación interna
 - 4.3. Reestructuración de contratos y condiciones laborales
 - 4.4. Mayor individualización en la gestión del talento

5. Gestión de recursos humanos en entornos híbridos
 - 5.1. Reconfiguración del liderazgo
 - 5.2. Evaluación del desempeño
 - 5.3. Atracción y retención de talento
 - 5.4. Formación y desarrollo
 - 5.5. Cultura organizacional y sentido de pertenencia
 - 5.6. Perspectivas futuras desde RR. HH.
6. Encuesta sobre el modelo híbrido
 - 6.1. Metodología
 - 6.2. Perfil de los participantes
 - 6.3. Resultados clave
 - 6.4. Análisis de resultados
7. Conclusiones y recomendaciones
 - 7.1. Conclusiones
 - 7.2. Recomendaciones
8. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN:

En las últimas décadas, el mundo del trabajo ha experimentado una evolución significativa impulsada por los avances tecnológicos, la globalización y los cambios en las expectativas sociales de empleadores y empleados. Sin embargo, ha sido la pandemia de COVID-19, iniciada en 2020, el acontecimiento que ha marcado un punto de inflexión sin precedentes en la organización del trabajo. Ante la necesidad de mantener la actividad empresarial en un contexto de confinamientos y restricciones de movilidad, el teletrabajo pasó de ser una opción minoritaria a convertirse en una necesidad para muchas organizaciones. Esta transformación acelerada derivó en la consolidación de nuevas formas de trabajo, entre las cuales destaca el modelo híbrido.

El trabajo híbrido se define como una modalidad laboral que combina el trabajo presencial en la oficina con el trabajo a distancia, generalmente desde el hogar. Este modelo pretende integrar lo mejor de ambos mundos: la interacción y colaboración que se da en los espacios físicos, y la flexibilidad, autonomía y ahorro de tiempo que ofrece el trabajo remoto. A medida que se ha normalizado su implementación, el modelo híbrido ha comenzado a configurar una nueva cultura organizativa que impacta directamente en la forma en que se estructuran las relaciones laborales, en la gestión del talento humano y en las dinámicas internas de las empresas.

En España, esta transición ha tenido un desarrollo desigual. Mientras que en sectores como la tecnología, los servicios financieros o la consultoría la adopción del modelo híbrido ha sido amplia y rápida, otros sectores más tradicionales presentan resistencias culturales y estructurales que dificultan su implementación efectiva. A nivel normativo, el país ha avanzado en la regulación del trabajo a distancia a través de leyes como la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia, pero aún persisten vacíos legales y desafíos en su aplicación, especialmente cuando se trata de modelos laborales mixtos.

Desde la perspectiva de los recursos humanos, este nuevo modelo exige una profunda transformación. Aspectos clave como la comunicación, el liderazgo,

la evaluación del desempeño, la formación y el bienestar de los empleados deben ser replanteados para adaptarse a una realidad laboral más flexible y dispersa. Las organizaciones se enfrentan al reto de diseñar estrategias que no solo promuevan la productividad, sino también la cohesión de los equipos, el sentido de pertenencia y la equidad entre quienes trabajan presencialmente y quienes lo hacen de forma remota.

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como propósito principal analizar el impacto del modelo híbrido de trabajo en España, con un enfoque específico en cómo afecta a las relaciones laborales y a la gestión de los recursos humanos. Se parte de una revisión teórica de las modalidades laborales actuales, se examinan las bases legales que sustentan el teletrabajo y el trabajo híbrido, y se exploran las principales teorías que explican su influencia en la vida laboral de las personas. Además, se analiza la evolución del modelo híbrido en el contexto español, tanto antes como después de la pandemia, y se estudian las percepciones de empleados y empleadores mediante una encuesta diseñada ad hoc.

Metodológicamente, el trabajo combina una aproximación cualitativa, basada en el análisis documental y bibliográfico, con una aproximación cuantitativa, a través de los datos obtenidos en la encuesta. Esta combinación permite ofrecer una visión amplia y fundamentada del fenómeno, identificando tanto sus fortalezas como sus limitaciones.

La estructura del trabajo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta una revisión teórica del modelo híbrido y de las teorías organizacionales asociadas; posteriormente, se analiza su evolución y situación actual en el contexto español, incluyendo el marco legal; a continuación, se estudia su impacto en las relaciones laborales y en la función de recursos humanos; luego, se exponen y analizan los resultados de la encuesta; finalmente, se ofrecen conclusiones y recomendaciones para una implementación más eficaz y equitativa del modelo híbrido en el tejido empresarial español.

Con este estudio se pretende aportar conocimiento útil tanto para profesionales del ámbito de los recursos humanos como para responsables de políticas laborales y académicos interesados en las nuevas formas de organización del trabajo, en un momento de transición clave hacia modelos laborales más flexibles, sostenibles y centrados en las personas.

2. EL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO - REVISIÓN TEÓRICA:

2.1 Definición de las distintas modalidades de trabajo:

El trabajo actual tiene diferentes modalidades que representan los cambios de las necesidades de las empresas y sus empleados, estas modalidades pueden clasificarse en 4 principalmente:

- 2.1.1 Trabajo presencial: Se lleva a cabo íntegramente en las instalaciones físicas de la empresa. Según López y García (2020), esta modalidad facilita la supervisión directa de los empleados, fomenta la interacción social con los compañeros y garantiza el acceso a recursos compartidos.
- 2.1.2 Teletrabajo o trabajo en remoto: modalidad laboral que se realiza de forma exclusiva desde un lugar fuera de las instalaciones de la empresa, generalmente desde el hogar del empleado. La Ley 10/2021, de trabajo a distancia, define el teletrabajo como aquel que se realiza, al menos, el 30 % de la jornada laboral en remoto durante un periodo mínimo de tres meses (Gobierno de España, 2021).
- 2.1.3 Trabajo híbrido: Combina el trabajo presencial con el remoto. Los empleados alternan entre ambos entornos según un calendario previamente establecido o mediante acuerdos flexibles. Este modelo busca integrar los beneficios de ambas modalidades, como el acceso a recursos físicos en la oficina y la flexibilidad del teletrabajo (Pérez & Sánchez, 2022).
- 2.1.4 Trabajo flexible: Se centra en la libertad de los empleados para elegir no solo su lugar de trabajo, sino también sus horarios. Esta modalidad ha ganado popularidad en entornos laborales

globalizados, especialmente en sectores tecnológicos (Smith, 2021).

2.2 ¿Qué es el trabajo híbrido?

2.2.1 Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La OIT define el trabajo híbrido como una modalidad laboral que combina la realización de tareas en la sede física de la empresa y fuera de ella, usualmente desde el hogar del trabajador. Según este organismo, el trabajo híbrido debe garantizar condiciones de empleo dignas y seguras, respetando los derechos laborales, como la desconexión digital y el acceso equitativo a oportunidades.

2.2.2 Legislación Española (Ley 10/2021)

En España, el trabajo híbrido no está definido explícitamente como concepto independiente, pero se enmarca en las disposiciones sobre trabajo a distancia recogidas en la Ley 10/2021. Esta ley define el trabajo a distancia como aquel que se realiza fuera de los centros habituales de la empresa, al menos, un 30 % de la jornada en un periodo de tres meses. En este contexto, el trabajo híbrido se entiende como una modalidad mixta que alterna entre el trabajo presencial y el trabajo a distancia.

2.2.3 Real Academia Española (RAE)

Aunque la RAE no ofrece una definición específica del término "trabajo híbrido", el Diccionario de la lengua española define "híbrido" como algo compuesto de elementos de distinta naturaleza. En este sentido, el trabajo híbrido se puede interpretar como una modalidad laboral que combina dos elementos distintos: el trabajo presencial y el remoto.

2.2.4 Unión Europea

La Unión Europea promueve el trabajo híbrido como parte de su estrategia de digitalización del mercado laboral y transición verde. En informes de la Comisión Europea, el trabajo híbrido se describe como una modalidad

flexible que alterna entre entornos físicos y digitales, maximizando la productividad y el bienestar de los trabajadores mientras se reducen las emisiones de carbono derivadas de los desplazamientos.

En resumen, se podría definir como una combinación de trabajo presencial y remoto con garantías laborales, una modalidad mixta que exige un mínimo del 30% en remoto y una estrategia flexible que alterna tanto entornos físicos como digitales para fomentar la sostenibilidad y la productividad.

2.3 Conceptualización del modelo híbrido de trabajo:

Como ya hemos definido anteriormente el modelo de trabajo híbrido combina la presencia física con el desempeño de diferentes tareas de forma remota. Esta modalidad se ha adoptado de forma creciente debido a la gran flexibilidad que otorga a ambas partes de la relación laboral, tanto a los empleadores como a los empleados.

Según García y López (2022), el modelo híbrido no solo permite ajustar los horarios de trabajo a las necesidades personales y organizacionales, sino que también facilita la reducción de costos operativos. Además, Smith y Pérez (2021) señalan que esta modalidad fomenta un equilibrio entre la productividad individual y la colaboración en equipo.

El modelo híbrido surgió como una solución temporal en la pandemia de COVID-19, pero actualmente es una alternativa que muchas de las empresas, tanto en España como en otros países, han adoptado de forma permanente.

2.3.1 Ventajas o beneficios de este modelo

Este modelo de trabajo ofrece una serie de beneficios por lo que se ha adoptado de forma masiva en diferentes sectores:

- Flexibilidad laboral: Permite a los empleados que organicen su tiempo y espacio de trabajo según las necesidades que tengan, lo que incrementa la satisfacción y su rendimiento laboral (Eurofound, 2022).

- Conciliación entre vida personal y profesional: Un estudio realizado por Pérez y Martínez (2023) muestra que el 78 % de los trabajadores considera que esta modalidad mejora su calidad de vida al reducir los desplazamientos a su lugar de trabajo.
- Reducción de costos: Las empresas pueden disminuir gastos asociados a oficinas y servicios, mientras que los empleados ahorran en transporte y alimentación, lo que implica una reducción de forma bilateral.
- Mayor acceso al talento: El modelo híbrido permite a las empresas contratar empleados de diferentes regiones, aumentando la diversidad y el acceso a perfiles altamente cualificados (Smith, 2021).

2.3.2 Desventajas o retos que presenta

El modelo híbrido, a pesar de tener muchas ventajas, también enfrenta diversos desafíos:

- Productividad: muchos empleados se benefician de la flexibilidad, otros enfrentan dificultades para mantener la concentración en entornos no estructurados (García & López, 2022).
- Cohesión del equipo: La falta de interacción presencial puede afectar el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia a la organización.
- Desconexión digital: El trabajo híbrido puede derivar en una sobrecarga laboral, haciendo necesario reforzar el derecho a la desconexión digital, regulado por la Ley 10/2021 (Gobierno de España, 2021).
- Gestión del cambio: La transición a este modelo requiere una adaptación significativa de los líderes, quienes deben aprender a gestionar equipos dispersos geográficamente.

2.4 Teorías relacionadas con el teletrabajo y la flexibilidad laboral

El teletrabajo y la flexibilidad laboral son modalidades organizativas y fenómenos estudiados desde diversas teorías en el ámbito de las ciencias sociales y organizacionales.

Estas teorías explican cómo estas modalidades impactan en los individuos, las organizaciones y la sociedad en general y ayudan a entender las bases conceptuales de la implementación de este modelo en el ámbito laboral.

Estas teorías abordan la autonomía, la motivación, la relación entre la vida laboral y personal y los posibles efectos que podrían tener las tecnologías en las nuevas dinámicas laborales.

2.4.1 Teoría de los roles (Kahn et al, 1964)

La teoría de los roles asegura que las personas desempeñan diferentes roles en su vida, es decir, son padres, trabajadores, miembros pertenecientes a algún grupo social o comunidad. Sostiene que el trabajo híbrido otorga una flexibilidad que facilita el cambio entre los propios roles permitiendo que ajusten sus horarios y espacios según las necesidades que tengan en ese momento.

En el contexto híbrido esta teoría explica que la flexibilidad hace que haya menos conflictos entre los roles que una persona tenga que adoptar mejorando así la conciliación y el bienestar laboral y personal del trabajador.

Un desequilibrio podría llevar a la sobrecarga como determinaba Allen Et Al. (2013)

2.4.2 Teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985)

Esta sostiene que las personas se motivan más cuando tienen sus necesidades básicas psicológicas totalmente satisfechas, esta teoría destaca la importancia de la autonomía, la competencia y las relaciones interpersonales.

El teletrabajo aporta una autonomía que aumenta la satisfacción y el compromiso siempre que tenga el apoyo y los recursos adecuados.

También esta teoría sugiere que un exceso de autonomía sin una buena estructura podría generar el efecto contrario, es decir, desmotivación o incluso con relación a las relaciones interpersonales, podría detectarse como un cierto aislamiento.

2.4.3 Teoría de la frontera trabajo familia (Clark,2000)

Esta teoría asegura que las personas trazamos líneas imaginarias que simulan unos límites entre la vida laboral y la personal.

Hablando del teletrabajo, este podría hacer menos claras estas líneas debido a que se integra el espacio laboral con el familiar al trabajar en tu propio hogar, lo que puede significar más flexibilidad, pero también una invasión de tu vida privada.

Para ello recomiendan practicar la desconexión digital y unos horarios estrictos que cumplir para poder mantener un equilibrio.

2.4.4 Teoría del capital humano (Becker,1964)

Esta sugiere que para mejorar la productividad y el valor de los empleados o trabajadores hay que invertir en formación y desarrollo profesional. En el contexto del teletrabajo las empresas deberían invertir en formación digital, nuevas tecnologías y habilidades de autogestión para poder maximizar los beneficios.

La teoría del capital humano respalda importancia de diseñar políticas de recursos humanos fomentando la capacitación continua y asegurando la adaptación al entorno híbrido.

2.4.5 Teoría de la ecología internacional (Hannan y Freeman, 1977)

Esta analiza como las organizaciones procesan la adaptación a los cambios que surgen en su entorno, entre ellas a la demanda de flexibilidad y teletrabajo, las empresas adaptan nuevos modelos laborales y con ello pueden responder mejor a las expectativas del mercado y de sus empleados. También destaca que las empresas que no se adapten o cambien sus estructuras para ello, podrían enfrentar una serie de dificultades para retener talento y sobrevivir en este entorno cambiante.

2.4.6 Teoría de la flexibilidad laboral (Atkinson, 1984)

Desarrolla el modelo de la flexibilidad en las formas en que las empresas pueden flexibilizar sus recursos humanos:

- funcional: los trabajadores pueden desempeñar diferentes roles y adaptarse a varias tareas según las necesidades.
- numérica: Las empresas pueden ajustarse a las necesidades operativas mediante distintos tipos de contrato haciendo una relación correlativa entre trabajadores y la carga de trabajo.
- financiera: Se reducen los costos de oficinas y desplazamientos.

2.4.7 Teoría del enriquecimiento del trabajo y la vida (Greenhaus y Powell, 2006)

Esta teoría propone que la vida personal y el trabajo pueden enriquecer de manera mutua cuando se promueve un equilibrio entre ambos, es decir, el modelo híbrido permite a los trabajadores gestionar su tiempo de mejor manera promoviendo el bienestar personal y haciendo así que mejore el desempeño en su puesto de trabajo, pero a su vez, esta también propone unos desafíos como puede ser la falta de unos límites que establezcan cuales son los espacios de trabajo y de tiempo libre generando así, estrés o incluso conflictos familiares.

2.4.8 Teoría de la sociotecnología (Trist y Bamforth, 1951)

La teoría sociotecnologica afirma que el éxito de la organización depende del equilibrio de los sistemas sociales y tecnológicos.

El modelo híbrido en este caso es un claro ejemplo de cómo el teletrabajo afecta a nuestras relaciones sociales en el trabajo, pero implica una optimización de procesos y de productividad. Este requiere un diseño adecuado para que evitemos problemas como la exclusión digital.

2.4.9 Teoría de los costos de transacción (williamson, 1979)

Esta analiza como las organizaciones hacen la gestión de los costos asociados a la supervisión y la coordinación del trabajo. Las organizaciones deben encontrar un equilibrio para minimizar costos mientras maximizan los beneficios del modelo híbrido. Esto puede suponer una reducción de ciertos costos en la oficina, pero un incremento en los relacionados con la supervisión o la comunicación en entornos remotos.

Estas teorías ofrecen la comprensión del impacto del modelo híbrido en las empresas u organizaciones y sus empleados identificando con ellas factores que son decisivos para su funcionamiento o éxito, además, subrayan la importancia de una implementación estratégica y equilibrada de estas modalidades para maximizar sus beneficios y mitigar sus riesgos

3 MODELO HIBRIDO EN ESPAÑA

El modelo de trabajo híbrido en España ha experimentado una transformación significativa en los últimos años. Factores como la pandemia de COVID-19, el avance de las tecnologías digitales y la evolución de las preferencias laborales han impulsado su crecimiento y consolidación en el mercado laboral. Este apartado analiza en detalle la situación previa a la expansión del teletrabajo, los cambios derivados de la crisis sanitaria, los sectores que han mostrado una mayor adaptación a este sistema, las percepciones tanto de trabajadores como de empleadores y el marco legal vigente que regula esta modalidad en el país.



Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Encuesta sobre el teletrabajo y su impacto en la gestión de recursos humanos*. Recuperado de <https://www.ine.es>.

. Marco legal en España

El marco legal español regula el teletrabajo y, por extensión, el modelo híbrido a través de la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. Este marco establece las bases

para garantizar los derechos de los empleados y regular las obligaciones de las empresas.

- Aspectos clave de la Ley 10/2021:

1. Definición: Se considera teletrabajo cuando al menos el 30% de la jornada laboral se realiza a distancia en un periodo de referencia de tres meses.
2. Voluntariedad: La adopción del teletrabajo debe ser acordada entre la empresa y el trabajador, garantizando que no sea impuesto unilateralmente.
3. Derecho a la desconexión digital: Los empleados tienen derecho a desconectar fuera del horario laboral para evitar la sobrecarga de trabajo.
4. Equipamiento y costos: La empresa debe garantizar el suministro de los medios necesarios para teletrabajar y asumir los costos derivados.

- Vacíos legales:

A pesar de los avances, persisten desafíos en la regulación del modelo híbrido, como la falta de claridad sobre cómo aplicar ciertos derechos laborales en modalidades mixtas.

- La legislación española regula el teletrabajo y, por extensión, el trabajo híbrido, a través de diversas normativas que establecen derechos y deberes para empleados y empleadores. A continuación, se presentan las principales leyes y disposiciones legales:

1. Constitución Española (1978)

- Artículo 35: Reconoce el derecho de los ciudadanos a trabajar y a elegir libremente su profesión.

- Relación con el teletrabajo: Aunque no aborda directamente el teletrabajo, establece un marco general de derechos laborales que también aplica a modalidades remotas.

2. Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015)

- Artículo 13: Introdujo por primera vez el concepto de trabajo a distancia.

- Aspectos clave:

Se define como la prestación de servicios en el domicilio del trabajador o en un lugar elegido por este y Establece la necesidad de acuerdos por escrito entre la empresa y el empleado para implementar esta modalidad.

3. Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia

- Es la normativa principal y más reciente que regula el teletrabajo en España.

- Aspectos clave:

Definición de teletrabajo: Considera teletrabajo cuando al menos el 30% de la jornada se realiza de forma remota durante un periodo de tres meses.

Derecho a la desconexión digital: Protege a los trabajadores de interrupciones fuera de su horario laboral.

Acuerdo de trabajo a distancia: Obliga a formalizar por escrito cualquier acuerdo sobre teletrabajo, especificando condiciones como el horario, los medios proporcionados por la empresa y la compensación de gastos.

Igualdad de derechos: Garantiza que los teletrabajadores tengan los mismos derechos que quienes trabajan presencialmente.

4. Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia

- Fue la base normativa inicial antes de la aprobación de la Ley 10/2021.

- Aspectos destacados:

Estableció medidas urgentes para regular el teletrabajo en el contexto de la pandemia.

Introdujo disposiciones sobre los derechos de los teletrabajadores y las responsabilidades empresariales, como la provisión de equipos y la compensación de gastos.

5. Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995)

- Aplica también al teletrabajo y trabajo híbrido, con ciertas adaptaciones.

- Aspectos clave:

Obliga a las empresas a garantizar la seguridad y salud de los teletrabajadores, incluyendo evaluaciones de riesgos en los espacios donde se realiza el trabajo remoto.

Requiere que se tomen en cuenta factores ergonómicos y psicosociales en el diseño de los entornos de teletrabajo.

6. Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD, 2018)

- Incluye el derecho a la desconexión digital en el ámbito laboral, protegiendo a los trabajadores de estar disponibles fuera de su horario establecido.

- Aplicación al teletrabajo: Es especialmente relevante para los modelos híbridos, ya que establece límites al uso de herramientas digitales para respetar la vida privada del empleado.

7. Normativa laboral sobre igualdad de oportunidades (Ley 3/2007)

En el contexto del trabajo híbrido, esta ley refuerza la necesidad de garantizar la igualdad entre hombres y mujeres.

Relación con el teletrabajo: Promueve que el trabajo remoto sea una herramienta para la conciliación de la vida personal y profesional, evitando sesgos de género.

8. Real Decreto-ley 3/2022, de medidas urgentes para la mejora de las condiciones laborales y de seguridad social de las personas trabajadoras en el sector cultural

Incluye menciones específicas sobre el teletrabajo en sectores creativos y culturales.

Busca adaptar la normativa general a las características únicas de estos sectores, donde el trabajo remoto es común.

Resumen de las implicaciones:

El marco legal español regula el teletrabajo y el trabajo híbrido de manera integral, abordando aspectos como la seguridad, la igualdad, la desconexión digital y los derechos laborales. Sin embargo, persisten desafíos, como la necesidad de adaptar las leyes a las modalidades mixtas y la aplicación efectiva de estas normativas en empresas pequeñas y medianas.

3.1. Situación previa y cambios derivados de la pandemia de COVID-19

Hasta el año 2020, el teletrabajo en España era una opción laboral poco extendida y relativamente minoritaria dentro del conjunto de las prácticas empresariales. Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), solo un 4,8% de los empleados españoles desempeñaban sus funciones laborales de manera remota con cierta frecuencia. La pandemia de COVID-19 representó un punto de inflexión drástico, ya que el confinamiento y las restricciones impuestas obligaron a las empresas a acelerar la adopción de soluciones de teletrabajo para garantizar la continuidad operativa de sus actividades.

Cambios clave:

- Digitalización masiva en sectores tradicionalmente presenciales.
- Mayor flexibilidad en los horarios laborales.

- Concienciación sobre la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal.

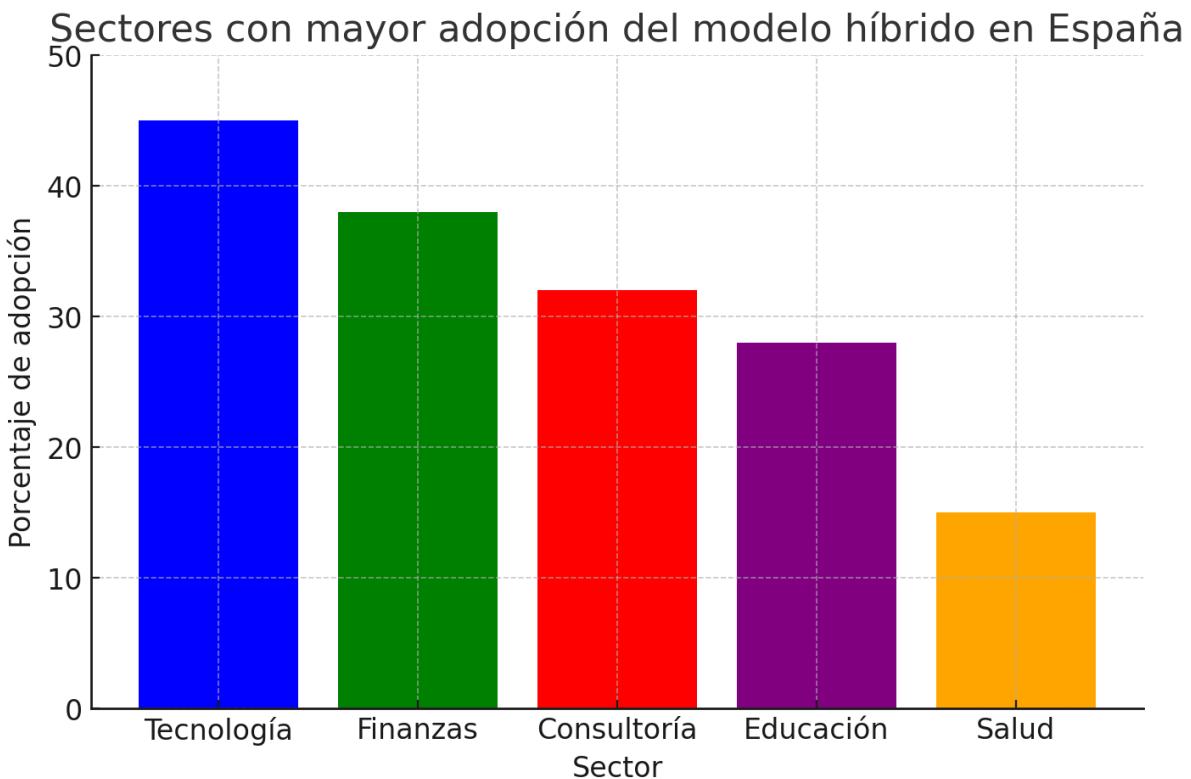
El impacto de estos cambios fue tan profundo que, una vez superada la fase más crítica de la pandemia, muchas organizaciones optaron por mantener un modelo híbrido, combinando trabajo presencial y remoto en función de las necesidades operativas y organizativas.

3.2. Sectores y empresas con mayor adopción del modelo híbrido

La transición hacia el modelo de trabajo híbrido ha sido particularmente notable en aquellos sectores caracterizados por un alto grado de digitalización y en actividades donde la presencia física no es un requisito indispensable para el desempeño de las funciones laborales.

- Sectores destacados:
 1. Tecnología y telecomunicaciones: Empresas como Telefónica y BBVA han liderado el cambio hacia modelos híbridos permanentes.
 2. Servicios financieros: Bancos y aseguradoras han integrado esta modalidad con el objetivo de optimizar su eficiencia operativa y mejorar la experiencia del empleado.
 3. Consultoría y marketing: La flexibilidad del modelo híbrido encaja bien con las necesidades creativas y estratégicas de estos sectores.
 4. Educación: Las instituciones académicas, especialmente en la enseñanza superior, han incorporado metodologías mixtas que combinan clases presenciales con formatos virtuales.

Datos clave: De acuerdo con un estudio realizado por Randstad en 2022, aproximadamente el 45% de las empresas tecnológicas han implementado un modelo híbrido de trabajo, en comparación con solo un 18% en sectores industriales.



Randstad. (2022). *Informe sobre el impacto del teletrabajo y los modelos híbridos en España*. Recuperado de <https://www.randstad.es>.

3.3. Percepciones de empleados y empleadores en España

La opinión sobre el trabajo híbrido varía según la perspectiva de los trabajadores y la de los empleadores. Mientras que los empleados destacan beneficios como la flexibilidad, los empresarios se centran en la optimización de costos y productividad:

- Empleados:

Ventajas: Flexibilidad, ahorro de tiempo en desplazamientos, mayor equilibrio personal.

Desventajas: Aislamiento social, dificultad para desconectar y falta de acceso a recursos adecuados en casa.

Según Eurostat (2022), el 78% de los empleados españoles que trabajan en modalidad híbrida reportan mejoras en su calidad de vida.

- Empleadores:

Ventajas: Reducción de costos operativos, aumento de la productividad y retención de talento.

Retos: Dificultades para supervisar equipos a distancia y mantener la cohesión del equipo.

El 65% de los empleadores considera que el modelo híbrido es una tendencia irreversible, según Adecco (2023).

4 LA FUNCIÓN DE RR.HH EN ENTORNOS HÍBRIDOS

Perspectiva desde los RRHH

El modelo híbrido, desde el ámbito de los recursos humanos ha requerido de una transformación en la gestión del talento y en las políticas internas de las empresas que lo aplican.

Según Pérez y Martínez (2023), las áreas clave de adaptación incluyen:

- Comunicación: se ha necesitado implementar diferentes plataformas digitales que pudieran permitir conexiones o interacciones fluidas entre los ambos tipos de empleo, es decir tanto presencial como en remoto.
- Evaluación del desempeño: se han tenido que rediseñar los procesos por los que se evaluaba para poder centrarse en los objetivos y los resultados mas que en el número de horas trabajadas.
- Bienestar laboral: se ha necesitado diseñar nuevas políticas que promueven un entorno de trabajo inclusivo y saludable en ambas modalidades.
- Formación: se han ofrecido programas de formación y capacitación para que se pudieran desarrollar las competencias digitales en cualquiera de los niveles laborales.

Estas estrategias no buscan solo la satisfacción y el bienestar del empleado, sino que también busca posicionar las empresas como objetivos o lugares atractivos para el talento en un mercado laboral que podríamos definir como altamente competitivo.

El modelo híbrido de trabajo ha supuesto una transformación profunda en las relaciones laborales y en la gestión de los recursos humanos, redefiniendo la manera en que las organizaciones operan y los empleados interactúan con sus empleadores. Este impacto puede analizarse desde diferentes dimensiones, que se detallan a continuación.

4.1 Transformación de las relaciones laborales

Flexibilización de horarios

Impacto: El modelo híbrido ha permitido la adaptación de horarios a las necesidades individuales, promoviendo una mayor conciliación entre la

vida personal y laboral. Sin embargo, también ha generado retos en la coordinación de equipos.

Ejemplo: Empresas que implementan jornadas flexibles suelen reportar un aumento en la satisfacción de los empleados, pero deben equilibrar esta flexibilidad con la productividad del equipo.

Cambios en la comunicación interna

Impacto: La comunicación virtual se ha vuelto predominante, requiriendo el uso de herramientas digitales como plataformas de mensajería, videoconferencias y gestión de proyectos. Esto puede generar brechas comunicativas, especialmente si no todos los empleados tienen las mismas competencias digitales.

Solución: Implementar programas de formación en herramientas digitales y fomentar canales de comunicación abiertos.

Reestructuración de contratos y condiciones laborales

Impacto: El trabajo híbrido ha llevado a revisar las condiciones de contratación, incluyendo cláusulas específicas para el teletrabajo y la compensación de gastos asociados (como electricidad, internet o equipos).

Legislación relacionada: La Ley 10/2021 establece derechos y obligaciones específicos para los trabajadores a distancia.

Mayor individualización en la gestión del talento

Impacto: El modelo híbrido permite personalizar las condiciones laborales de los empleados, atendiendo a sus necesidades y preferencias, pero puede generar percepciones de desigualdad si no se gestionan correctamente.

Ejemplo: Diseñar políticas equitativas para garantizar que todos los empleados se beneficien del modelo híbrido, independientemente de su rol o ubicación.

4.2 Impacto en la gestión de recursos humanos

Reconfiguración del liderazgo

Impacto: Los líderes deben adaptarse a un entorno híbrido, gestionando equipos tanto presenciales como remotos. Esto requiere habilidades de liderazgo digital, comunicación efectiva y empatía.

Solución: Capacitar a los líderes en habilidades específicas para gestionar equipos híbridos, como la delegación eficaz y la construcción de confianza a distancia.

Evaluación del desempeño

Impacto: Las métricas tradicionales de rendimiento pueden ser inadecuadas para medir la productividad en un modelo híbrido. Se hace necesario un enfoque basado en resultados y objetivos claros.

Ejemplo: Implementar sistemas de evaluación basados en indicadores clave de desempeño (KPIs) y resultados tangibles.

Atracción y retención de talento

Impacto: El modelo híbrido se ha convertido en un factor clave para atraer y retener talento, especialmente entre las nuevas generaciones, que priorizan la flexibilidad laboral.

Tendencia: Según estudios recientes, las empresas que ofrecen modalidades híbridas tienen un 40% más de probabilidades de atraer candidatos calificados.

Impacto en la formación y desarrollo

Impacto: La formación en entornos híbridos requiere nuevas estrategias, como el uso de plataformas de aprendizaje en línea y la promoción de habilidades digitales.

Propuesta: Diseñar programas de formación continua adaptados al contexto híbrido, combinando sesiones virtuales y presenciales.

4.3 Retos en la cultura organizacional

Riesgo de segmentación

Impacto: La coexistencia de empleados remotos y presenciales puede generar diferencias en la percepción de inclusión, creando una "brecha híbrida".

Solución: Fomentar una cultura de equipo inclusiva, asegurándose de que todos los empleados, independientemente de su modalidad de trabajo, tengan las mismas oportunidades de participación.

Redefinición del sentido de pertenencia

Impacto: La ausencia física en la oficina puede disminuir el sentido de pertenencia a la organización.

Propuesta: Diseñar actividades sociales y dinámicas que refuerzen el compromiso, como eventos corporativos híbridos o iniciativas de bienestar.

4.4 Perspectivas a futuro en recursos humanos

El departamento de recursos humanos en España se enfrenta al reto de construir políticas laborales adaptadas al modelo híbrido, lo que incluye:

- Diseñar estrategias de compensación y beneficios que reflejen la flexibilidad laboral.
- Garantizar la equidad entre empleados remotos y presenciales.
- Desarrollar competencias digitales y blandas en todos los niveles organizativos.

4.5 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ENTORNOS HIBRIDOS

La gestión de recursos humanos (RR. HH.) en entornos híbridos supone un desafío para las organizaciones, ya que deben adaptarse a nuevas dinámicas laborales que combinan la presencialidad y el trabajo remoto. Este modelo requiere de

estrategias específicas para abordar aspectos como la comunicación, la evaluación del desempeño, el bienestar de los empleados y el desarrollo del talento. A continuación, se analiza cómo los departamentos de RR. HH. pueden gestionar eficazmente este entorno híbrido.

4.6 Estrategias de liderazgo en entornos híbridos

El liderazgo en un modelo híbrido debe ser inclusivo y flexible, enfocado en construir confianza y mantener la cohesión del equipo.

1. Liderazgo digital

- Necesidad: Los líderes deben desarrollar habilidades para gestionar equipos dispersos, como la comunicación asertiva, la motivación a distancia y la delegación efectiva.
- Herramientas: Plataformas de videoconferencia, sistemas de gestión de proyectos y aplicaciones de colaboración.

2. Liderazgo adaptativo

- Impacto: Los líderes deben ser capaces de ajustar su estilo de gestión a las necesidades de los empleados, promoviendo un equilibrio entre autonomía y supervisión.
- Ejemplo: Proporcionar retroalimentación constante a los empleados remotos y presenciales para mantener el compromiso y el enfoque en los objetivos organizacionales.

4.7 Comunicación interna

La comunicación es uno de los pilares para garantizar el éxito del modelo híbrido.

1. Uso de canales digitales

- Estrategia: Adoptar plataformas digitales centralizadas para garantizar la transparencia en la comunicación.
- Ejemplo: Slack, Microsoft Teams o Asana como herramientas para gestionar tareas y mantener la comunicación fluida.

2. Reuniones híbridas

- Desafío: Equilibrar la participación entre empleados presenciales y remotos.
- Solución: Establecer dinámicas que favorezcan la inclusión, como la rotación en la toma de palabra y el uso de tecnología que permita igualdad de condiciones para todos los participantes.

3. Comunicación bidireccional

- Impacto: Fomentar un ambiente donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y sugerencias.
- Ejemplo: Realizar encuestas periódicas para evaluar el clima laboral y detectar áreas de mejora.

4.8 Evaluación del desempeño en entornos híbridos

El modelo híbrido requiere una actualización en las metodologías de evaluación del desempeño, pasando de métricas tradicionales a sistemas centrados en objetivos y resultados.

1. Evaluación basada en resultados (OKRs)

- Ventaja: Permite medir el rendimiento de manera objetiva, independientemente de la modalidad de trabajo.
- Ejemplo: Definir metas trimestrales claras y medibles para cada empleado o equipo.

2. Herramientas de seguimiento

- Propuesta: Implementar software de seguimiento que evalúe la productividad sin invadir la privacidad de los empleados.
- Ejemplo: Uso de herramientas como Trello o Monday para gestionar proyectos.

3. Feedback continuo

- Impacto: Proporcionar retroalimentación constante, tanto formal como informal, para mejorar el rendimiento y mantener a los empleados alineados con los objetivos organizativos.

4.9 Bienestar y compromiso del empleado

El bienestar emocional y la motivación son elementos clave en la gestión de equipos híbridos.

1. Programas de bienestar

- Estrategia: Diseñar iniciativas que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal, como horarios flexibles y acceso a servicios de salud mental.
- Ejemplo: Empresas que ofrecen sesiones de mindfulness o asesoramiento psicológico para sus empleados.

2. Fomentar la inclusión y la diversidad

- Impacto: Garantizar que todos los empleados, independientemente de su modalidad de trabajo, se sientan parte de la organización.
- Solución: Crear actividades de integración, tanto virtuales como presenciales, para reforzar la cultura organizacional.

3. Reconocimiento y recompensas

- Propuesta: Implementar sistemas de reconocimiento que valoren tanto el esfuerzo individual como el colectivo.
- Ejemplo: Premios mensuales basados en el desempeño o actividades destacadas.

4.10 Desarrollo y formación del talento

El modelo híbrido exige que las organizaciones inviertan en el desarrollo de habilidades específicas para que los empleados puedan prosperar en este entorno.

1. Habilidades digitales

- Estrategia: Capacitar a los empleados en el uso de herramientas digitales y nuevas tecnologías.
- Propuesta: Organizar talleres y cursos de actualización en plataformas digitales.

2. Soft skills

- Impacto: Fomentar habilidades como la comunicación, la resiliencia y la gestión del tiempo.
- Ejemplo: Incluir módulos de formación en inteligencia emocional y trabajo en equipo.

3. Planes de carrera personalizados

- Propuesta: Diseñar trayectorias profesionales que consideren las necesidades individuales y las oportunidades que ofrece el modelo híbrido.

4.11 Desafíos futuros de la gestión de los RR. HH

Adaptación continua

Las organizaciones deben estar preparadas para ajustar sus estrategias según evolucionen las demandas del mercado y las preferencias de los empleados.

Innovación tecnológica

La adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el análisis de datos será clave para optimizar la gestión de los recursos humanos en entornos híbridos.

Medición del impacto organizacional

Diseñar métricas para evaluar cómo el modelo híbrido afecta el desempeño organizacional, la retención de talento y la satisfacción laboral.

5 ENCUESTA SOBRE EL MODELO HIBRIDO

1. Información general (opcional si deseas permanecer en anonimato):

- Edad: _____
- Departamento: _____
- Antigüedad en la empresa:

< 1 año

1-3 años

3-5 años

> 5 años

2. Modalidad de trabajo

¿Cuántos días a la semana trabaja de forma remota?

1

2

3

4

5

¿Te gustaría cambiar esa frecuencia?

Sí

No

Si respondiste "Sí", ¿cómo te gustaría que fuera?: _____

3. Productividad y desempeño

¿Sientes que tu productividad es mayor trabajando...?

- Desde casa
- En la oficina
- Igual en ambos entornos

¿Tienes todo lo necesario para trabajar eficazmente desde casa?

- Sí
- No

Si respondiste "No", ¿qué te falta? _____

4. Comunicación y colaboración

¿Consideras que la comunicación con tu equipo en modalidad híbrida es...?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

¿Qué herramientas utilizas más para comunicarte?

- Email
- Teams
- Llamadas/Vídeo
- Otras: _____

5. Equilibrio personal y bienestar

¿La modalidad híbrida te permite un mejor equilibrio entre tu vida personal y laboral?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

¿Has experimentado más o menos estrés desde que trabajas de forma híbrida?

- Menos estrés
- Igual
- Más estrés

6. Satisfacción general

¿Qué tan satisfecho/a estás con la modalidad híbrida actual?

- Muy satisfecho/a
- Satisfecho/a
- Neutral
- Insatisfecho/a
- Muy insatisfecho/a

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Como parte del presente Trabajo de Fin de Grado, se diseñó una encuesta estructurada con el objetivo de analizar la percepción real de los trabajadores sobre el modelo híbrido de trabajo y su impacto en aspectos clave como la productividad, el bienestar, la comunicación y la conciliación laboral.

La encuesta se elaboró en formato digital mediante un formulario anónimo y se distribuyó entre los meses de marzo y abril de 2025. La muestra utilizada fue de carácter no probabilístico, por conveniencia, y estuvo compuesta por personas de mi entorno social y familiar.

Los participantes fueron seleccionados por desempeñar sus funciones laborales bajo una modalidad híbrida, combinando presencialidad con teletrabajo de forma regular.

Aunque no se trata de una muestra representativa a nivel estadístico, los perfiles recogidos permiten obtener una visión exploratoria cualitativa y cuantitativa, alineada con el objetivo del trabajo y centrada en sectores y puestos donde esta modalidad se ha implantado con mayor frecuencia tras la pandemia.

Perfil de los participantes:

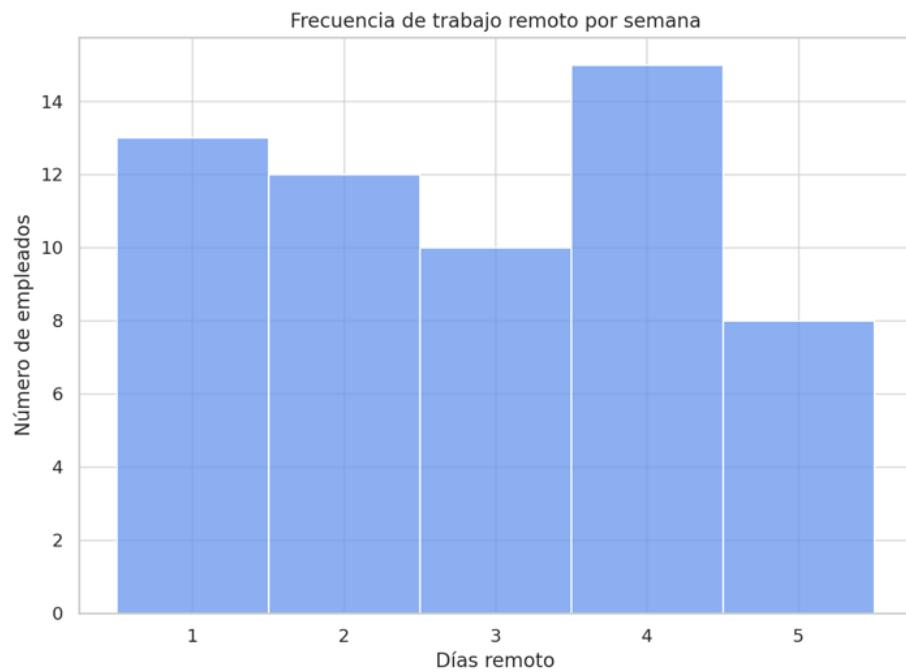
- Ámbito geográfico: Principalmente España.
- Modalidad laboral: Trabajo híbrido (al menos un día a la semana en remoto).
- Tipo de jornada: Mayoritariamente jornada completa.
- Antigüedad mínima: 6 meses en el puesto actual.
- Ámbitos profesionales: Administración, recursos humanos, servicios, educación, atención al cliente, tecnologías de la información y consultoría.

Resultados de participación

- Encuestas enviadas: 62
- Encuestas completadas: 58
- Tasa de respuesta: 93,5 %

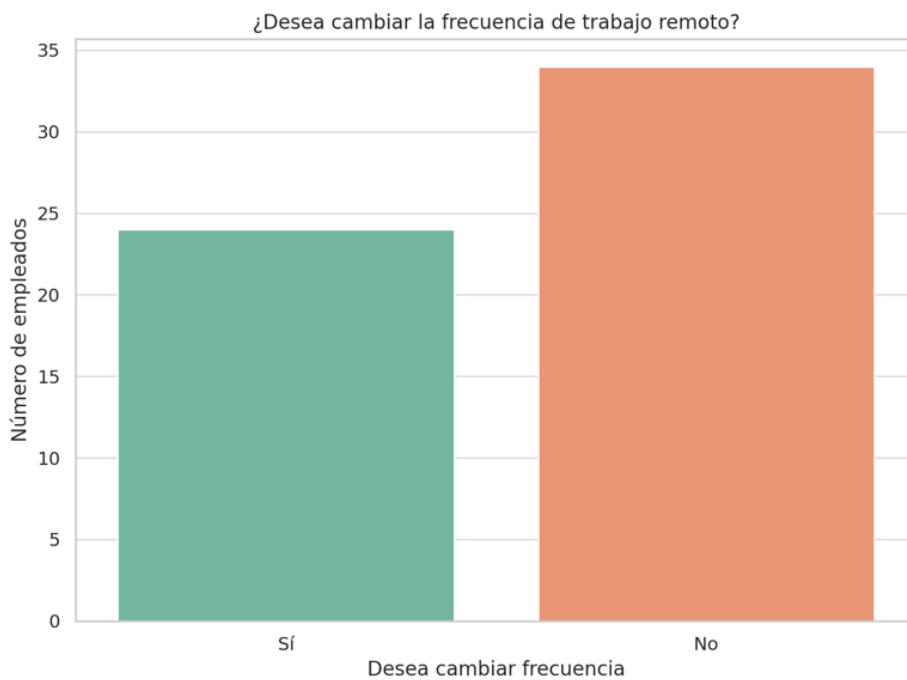
1. Resumen de hallazgos clave

Frecuencia promedio de trabajo remoto: 2,8 días por semana

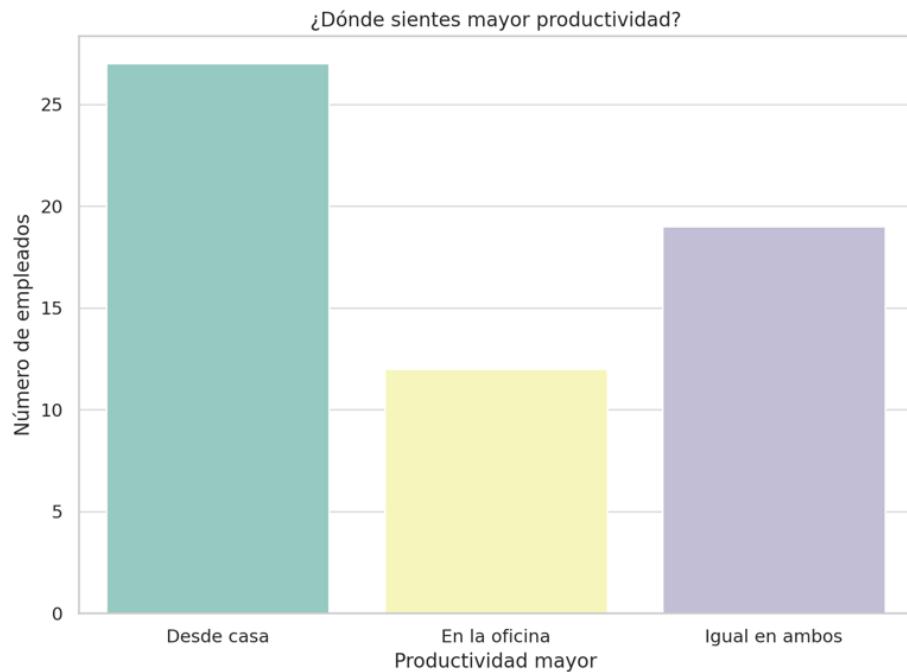


Esto refleja un uso bastante equilibrado del modelo híbrido.

Deseo de cambiar la frecuencia de trabajo remoto: 38% de los empleados quieren modificar la cantidad de días remotos, lo que indica una posible necesidad de flexibilización adicional.

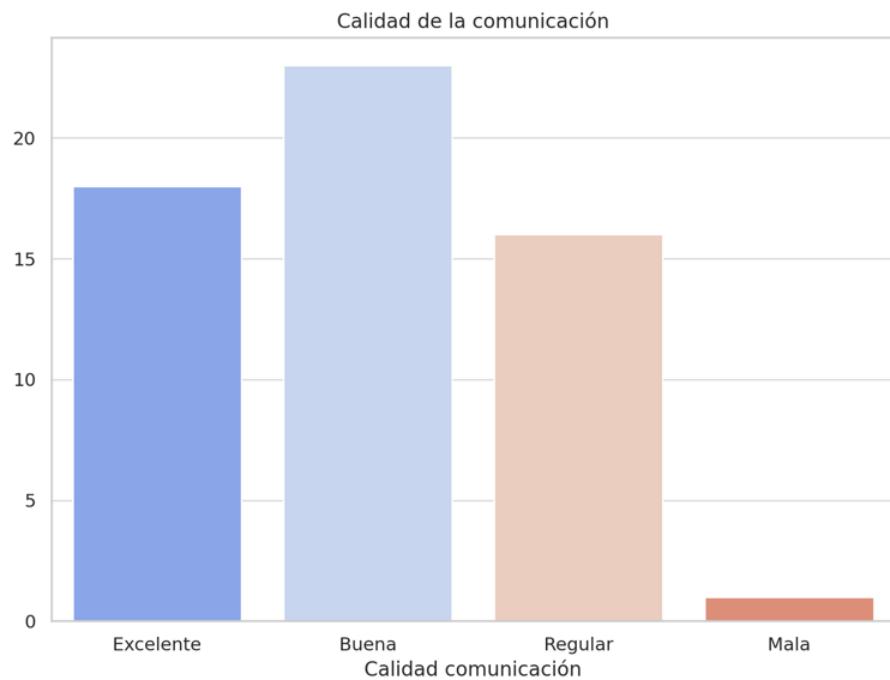


Productividad auto percibida: 40% consideran que son más productivos desde casa, 40% opinan que su productividad es igual en ambos entornos. Esto sugiere que el modelo híbrido está funcionando bien en términos de rendimiento.



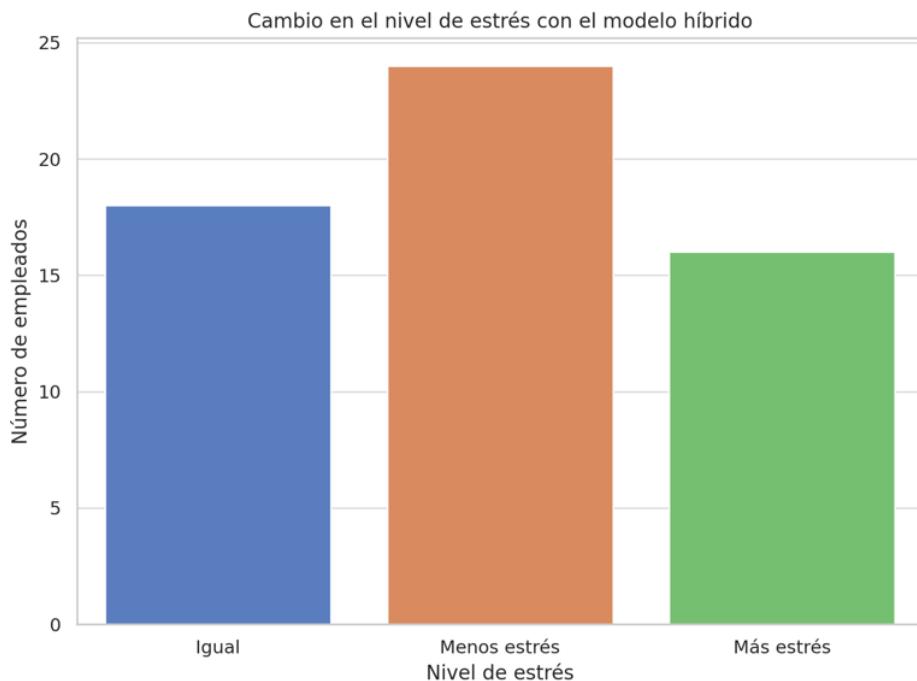
Disponibilidad de herramientas necesarias para el trabajo remoto: 91% dice tener lo necesario, lo que habla bien de la preparación tecnológica de la empresa.

Calidad de la comunicación: 66% la califican como buena o excelente, aunque un 34% percibe problemas. Puede ser un área de mejora.

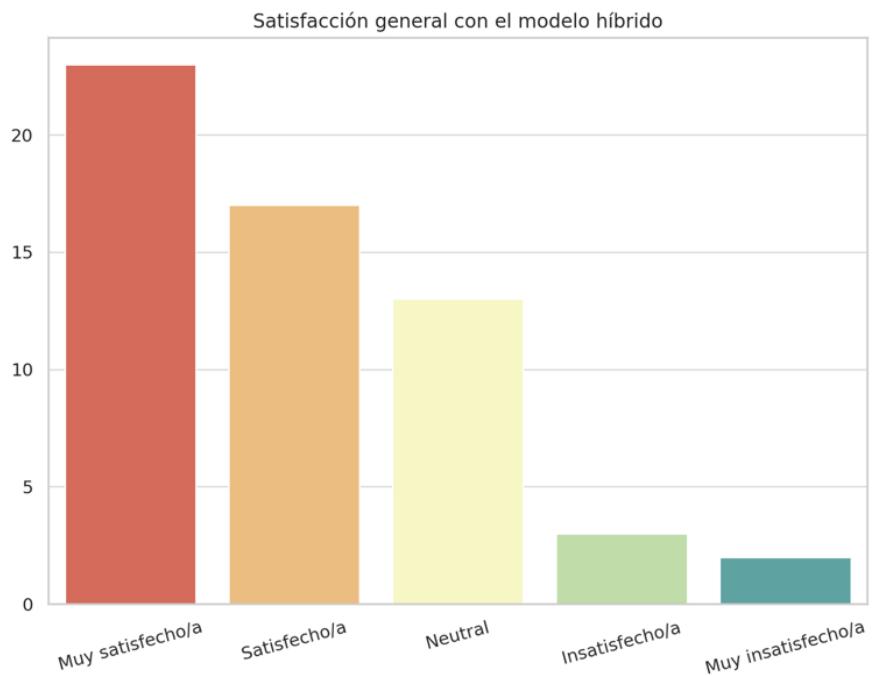


Equilibrio entre vida laboral y personal: Solo 45% siente que ha mejorado, lo cual indica que el modelo híbrido aún no está optimizando este aspecto para todos.

Impacto en el estrés: 47% experimentan menos estrés, lo que es positivo, aunque no mayoritario.



Satisfacción general con el modelo híbrido: 62% están satisfechos o muy satisfechos, una base sólida, pero con margen para mejorar.



2. Conclusión general:

La mayoría de los empleados está satisfecha con el modelo híbrido, y muchos se sienten productivos y bien equipados para trabajar desde casa. Sin embargo, hay áreas de mejora claras:

- Ajustar la frecuencia de días remotos para adaptarse mejor a las preferencias individuales.
- Mejorar la comunicación interna y herramientas colaborativas.
- Fomentar el equilibrio vida-trabajo, ya que no todos sienten una mejora en ese aspecto

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Flexibilidad como ventaja principal: El modelo híbrido de trabajo es valorado principalmente por la flexibilidad que ofrece, permitiendo una mejor conciliación entre la vida laboral y personal.
2. Desafíos en la cohesión del equipo: La desconexión entre empleados remotos y presenciales es un problema recurrente, lo que afecta la cohesión del equipo y la comunicación interna.
3. Impacto positivo en la productividad: Aunque depende del sector y del perfil del empleado, muchos trabajadores consideran que el modelo híbrido mejora su productividad al reducir tiempos de desplazamiento y permitir mayor autonomía.
4. Carencias en formación y recursos: Un porcentaje significativo de empleados reporta la falta de formación específica para adaptarse al modelo híbrido, lo que puede limitar su efectividad.
5. Insuficiencia de la legislación española: Aunque existen normativas, como la Ley 10/2021, todavía hay vacíos legales en temas clave como el derecho a la desconexión digital y la compensación de gastos derivados del teletrabajo.
6. Sectorialidad en la adopción: Sectores como la tecnología y los servicios han adoptado el modelo híbrido con mayor rapidez, mientras que sectores tradicionales enfrentan más resistencias culturales y estructurales.
7. Importancia del bienestar emocional: El modelo híbrido puede aumentar el estrés si no se gestionan adecuadamente los límites entre trabajo y vida personal, así como el sentimiento de aislamiento en los empleados remotos.

Recomendaciones

1. Fortalecer la comunicación interna: Implementar herramientas y dinámicas que aseguren una comunicación fluida entre empleados remotos y presenciales, como reuniones híbridas efectivas y sistemas centralizados de colaboración.
2. Capacitación en competencias híbridas: Desarrollar programas de formación que incluyan habilidades digitales, gestión del tiempo y trabajo colaborativo en entornos híbridos.
3. Promover el liderazgo inclusivo: Fomentar estilos de liderazgo adaptativos que se enfoquen en la confianza, el apoyo constante y la inclusión de todos los empleados, independientemente de su modalidad de trabajo.
4. Mejorar el marco legal: Ampliar y actualizar la legislación española para cubrir aspectos como la compensación de gastos, la desconexión digital y la igualdad de oportunidades entre empleados presenciales y remotos.
5. Establecer políticas de desconexión digital: Garantizar que los empleados tengan horarios claros y límites definidos para evitar el agotamiento.
6. Adoptar métricas basadas en resultados: Evaluar el desempeño de los empleados por sus objetivos alcanzados, en lugar de las horas trabajadas, para promover la equidad y la productividad.
7. Fomentar el bienestar laboral: Implementar iniciativas que promuevan la salud física y emocional de los empleados, como acceso a recursos de bienestar, flexibilidad horaria y espacios para desconectar.
8. Crear planes de integración cultural: Organizar actividades de equipo, tanto presenciales como virtuales, para reforzar la cultura organizacional y la cohesión entre los empleados.
9. Monitorear el impacto a largo plazo: Realizar encuestas periódicas para evaluar cómo el modelo híbrido afecta la productividad, la satisfacción laboral y las relaciones internas, ajustando las estrategias según los resultados.
10. Facilitar recursos tecnológicos: Proveer a los empleados de herramientas y equipos adecuados para trabajar de manera eficiente desde cualquier ubicación.

7 BIBLIOGRAFIA

- Adecco Group. (2023). Informe Global sobre el Futuro del Trabajo. Recuperado de <https://www.adeccogroup.com>
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2013). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 278-308.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28-31.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Comisión Europea. (2022). *Estrategias laborales para una Europa digital y sostenible: Impulsando el trabajo híbrido*. Bruselas, Bélgica. Recuperado de <https://ec.europa.eu>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Deloitte. (2021). *Hybrid work: A future for all sectors?*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com>

- Deloitte España. (2022). El futuro del trabajo híbrido: Transformación en las relaciones laborales y la gestión del talento. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es>
- Deloitte España. (2022). Transformación en la gestión de recursos humanos: Adaptación al modelo híbrido. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es>
- Eurofound. (2022). Living, working and COVID-19: Impact on labour markets in Europe. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Eurostat. (2022). Teleworking and employee satisfaction in the European Union. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat>
- García, J., & López, P. (2022). La transición al modelo híbrido: oportunidades y retos para las empresas españolas. *Revista Española de Sociología*, 21(2), 34-50.
- Gobierno de España. (2021). Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. Boletín Oficial del Estado (BOE). Recuperado de <https://www.boe.es>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.

- Harvard Business Review. (2020). Leading the Hybrid Workforce: Challenges and Opportunities. Recuperado de <https://hbr.org>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2020). El teletrabajo en España: datos previos y evolución durante la pandemia. Recuperado de <https://www.ine.es>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). Encuesta de condiciones de trabajo y teletrabajo en España. Recuperado de <https://www.ine.es>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). Encuesta sobre el teletrabajo y su impacto en la gestión de recursos humanos. Recuperado de <https://www.ine.es>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- López, M., & García, J. (2020). Modalidades laborales en España: Evolución y retos. *Revista Española de Relaciones Laborales*, 15(3), 21-35.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *El futuro del trabajo tras la pandemia: Innovaciones y desafíos del trabajo remoto y híbrido*. Ginebra, Suiza. Recuperado de <https://www.ilo.org>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *El teletrabajo y sus implicaciones: Una guía para la gestión del talento*. Recuperado de <https://www.ilo.org>

- Organización Internacional del Trabajo. (2021). Gestión de equipos en entornos híbridos: Desafíos y estrategias. Recuperado de <https://www.ilo.org>
- Pérez, C., & Martínez, D. (2023). Gestión de recursos humanos en entornos laborales híbridos. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 15-32.
- Pérez, L., & Sánchez, R. (2022). Trabajo híbrido: Una visión integradora de las modalidades laborales en el contexto postpandemia. *Journal of Workplace Studies*, 8(1), 13-28.
- PwC España. (2021). El modelo híbrido: Retos y oportunidades para los recursos humanos en España. Recuperado de <https://www.pwc.es>
- PwC España. (2021). Tendencias de RR. HH. en un entorno híbrido: Innovación y futuro. Recuperado de <https://www.pwc.es>
- Randstad. (2022). Informe sobre el impacto del teletrabajo y los modelos híbridos en España. Recuperado de <https://www.randstad.es>
- Real Academia Española. (2023). Diccionario de la lengua española (23.^a ed.). Recuperado de <https://www.rae.es>
- Smith, A. (2021). Flexible work arrangements: Strategies for the modern workforce. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 22-39.
- Smith, A., & Pérez, R. (2021). Flexible work arrangements: Lessons learned from the pandemic in Spain. *Journal of Business and Management*, 10(4), 45-62.

- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3-38.
- UGT. (2021). Guía práctica sobre la Ley de Trabajo a Distancia. Recuperado de <https://www.ugt.es>
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.