

EL TRABAJO HÍBRIDO CADA VEZ MÁS PRESENTE

hybo 



ÍNDICE

Introducción	03
El trabajo híbrido en España	03
El trabajo híbrido más allá de las fronteras españolas	06
El trabajo híbrido: el talento y la cultura	08
El trabajo híbrido y la salud	10

El trabajo híbrido y el bienestar financiero	12
El trabajo híbrido y el bienestar familiar	13
El trabajo híbrido y la mujer	13
Desafíos que plantea el trabajo híbrido	15
Derribando mitos sobre el trabajo híbrido	17
Conclusión	19
Fuentes empleadas	20

Introducción

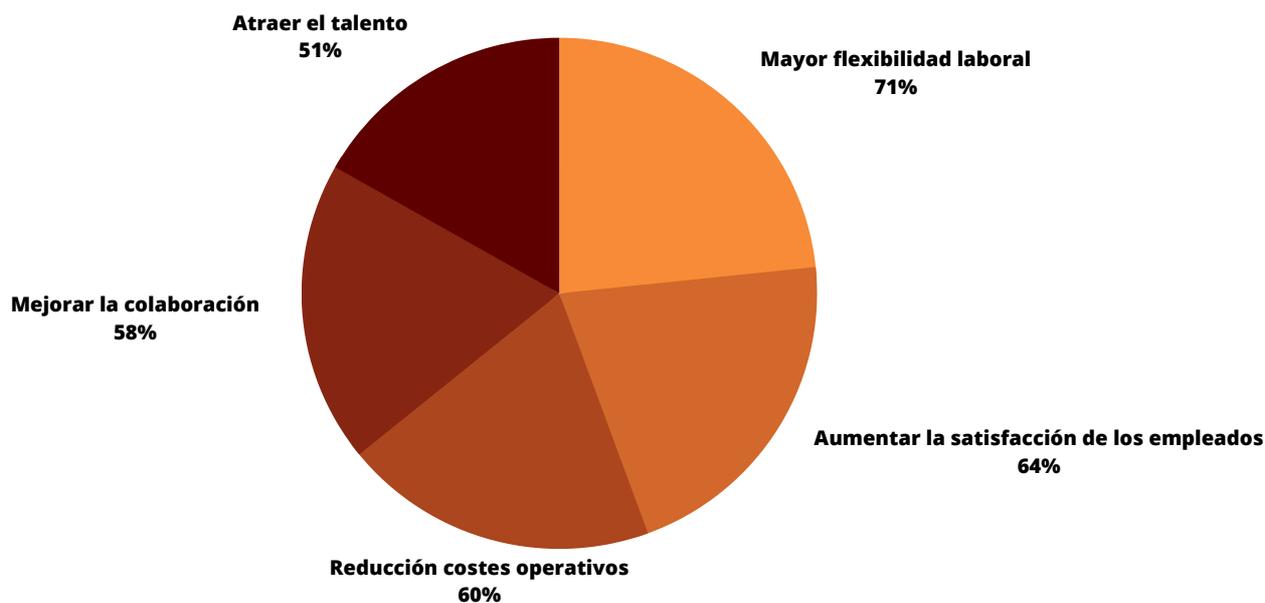
Durante la pandemia de covid, la modalidad de trabajo híbrido comenzó a coger más fuerza y fueron muchas las empresas que implementaron por necesidad esta forma de trabajo que a día de hoy permanece y, al contrario de lo que se pudiese imaginar, va en crecimiento. El 83% de empresas españolas pondrán en práctica durante el 2023 esta modalidad de empleo. Una modalidad que, tal como analizaremos en este informe, permite la igualdad laboral entre hombres y mujeres; permite alcanzar a las mujeres roles de mayor responsabilidad dentro de las empresas; supone un ahorro para empresa y empleado; permite la conciliación laboral y vida personal, entre otras cuestiones. En el informe recopilamos estudios realizados sobre el trabajo híbrido y su afección al bienestar general, conciliación, igualdad...

EL TRABAJO HÍBRIDO EN ESPAÑA

Un estudio de IDG Research señala que en 2023, el 85% de las empresas españolas contarán con modelos híbridos de trabajo. Esto es debido a la mayor flexibilidad laboral, un aumento de la satisfacción de los empleados, del intento de reducción de los costes operativos, la búsqueda de la mejora de colaboración y por el interés de atraer talento a las compañías.

El trabajo híbrido, en el 39% de los casos estudiados, produce un aumento de la productividad del empleado. Sin embargo, tanto la forma de medir la productividad como los espacios de oficina y la inversión en tecnologías habilitadoras deben de redefinirse.





¿Merece la pena? la respuesta es sí, sobre todo teniendo en cuenta las numerosas ventajas frente a las desventajas que este modelo de trabajo ofrece tanto a empresas como empleados:

- **Flexibilidad.**
- **Fomenta una comunicación más eficaz.**
- **Reduce costes.**
- **Incrementa la productividad en empleados.**
- **Ofrece mejor calidad de vida.**

A continuación puede ver una infografía donde mostramos las ventajas frente las desventajas que tiene un modelo híbrido de trabajo:

TRABAJO HÍBRIDO

Pros y Contras



FLEXIBILIDAD

El empleado podrá decidir cuándo, dónde y cómo trabaja mejor. Su jefe podrá monitorizar su trabajo mientras que el empleado trabaja desde donde quiere y a la hora que más le conviene.

FOMENTAR UNA COMUNICACIÓN MÁS EFICAZ

Es necesario tener conectados a los compañeros para poder comunicarlos. Para ello hay que tener en cuenta la situación; a partir de ahí, elegimos el método de comunicación adecuado: correo electrónico, teléfono u organizar una reunión.

REDUCCIÓN DE COSTES

Al no requerir a todos los empleados trabajando en la misma oficina in situ, se puede abaratar costes de oficina, muebles... Y del mismo modo, los empleados ahorrarán en costes como desplazamiento o comida.

INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD

El factor de ser el empleado el que elija cuándo y dónde trabaja, además de ahorrar tiempo y energía en desplazamientos, ayuda a que el empleado esté más motivado para trabajar y tienden a hacer más cosas en el día.



NO ES ADECUADO PARA TODOS LOS SECTORES

Hay sectores que no son aptos para esta metodología de trabajo, como el sector sanitario, educación, comercio minorista o manufacturera. En estos sectores, el trabajo híbrido puede hacer más daño que bien.

PREOCUPACIÓN POR LA SEGURIDAD

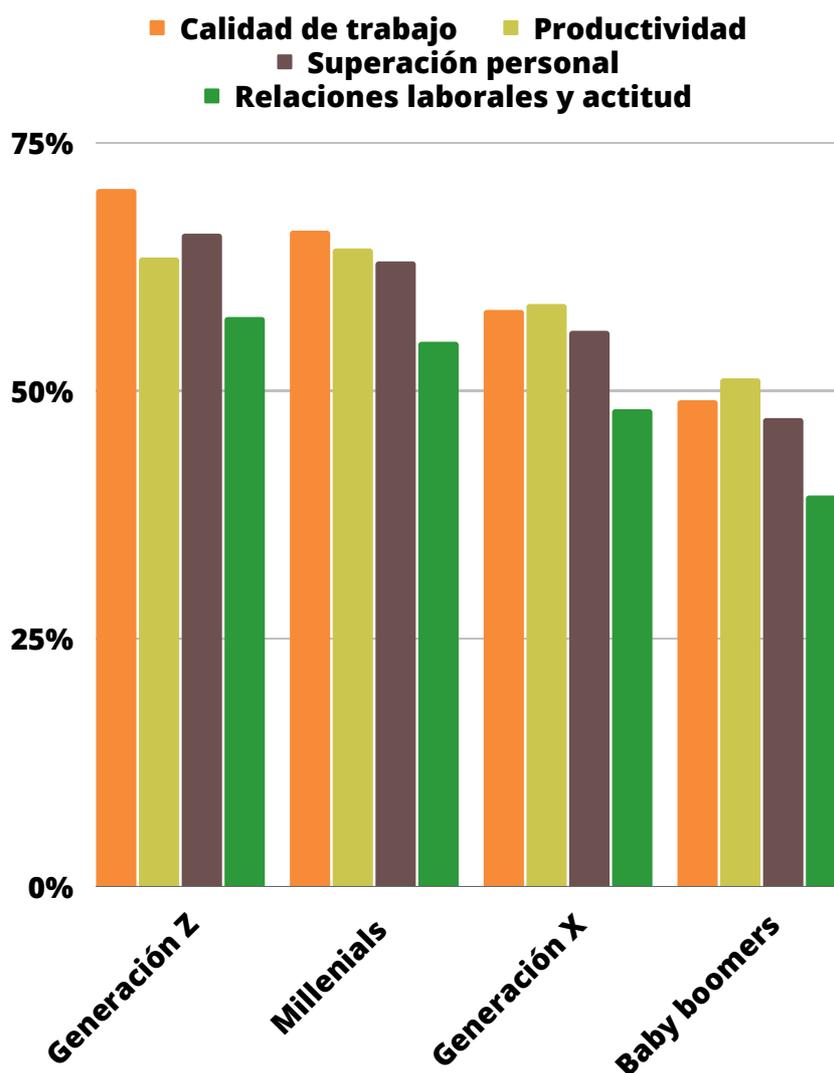
Al trabajar desde casa, es más complicada la supervisión de los empleados y comprobar si se están tomando las medidas de seguridad adecuadas. Al haber pocas medidas de seguridad, se pueden perder datos o filtrar datos confidenciales, corromper datos...

AGOTAMIENTO EN LOS EMPLEADOS

Algunos empleados pueden sentirse abrumados por trabajar en casa. Algunos sienten estrés de seguir el ritmo del trabajo y organizarse y puede llevarles a trabajar más allá de su horario normal, provocando así cansancio en el empleado.

EL TRABAJO HÍBRIDO MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS ESPAÑOLAS

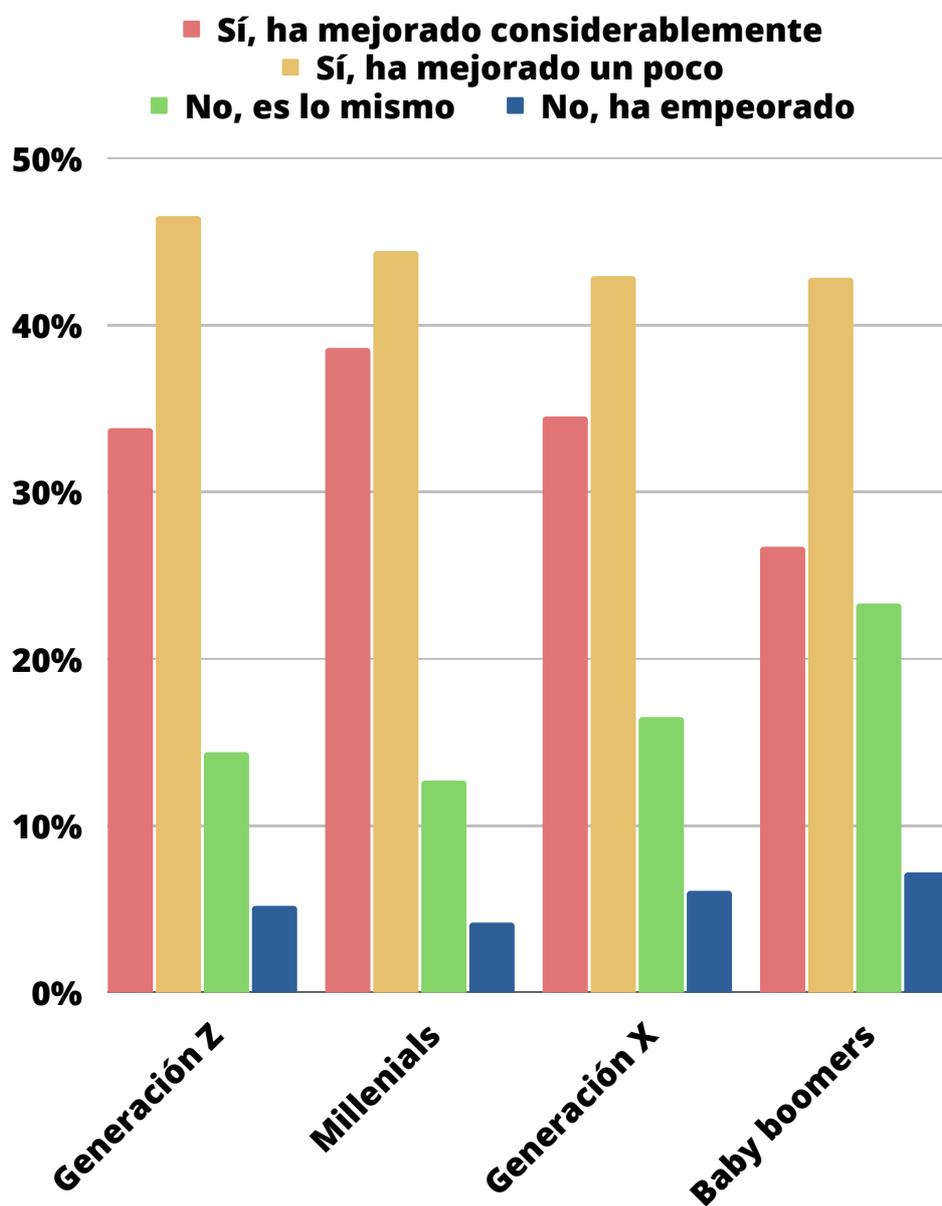
Cisco realizó una encuesta en 27 países a 28.000 personas de distintas generaciones, sexo y sectores como construcción e ingeniería, educación, tecnología y telecomunicaciones, servicios de medios de comunicaciones... En esta encuesta se puede comprobar que, dependiendo la generación, se valoran de una manera u otra ciertos factores que se miden en el trabajo híbrido. En el caso de España, a pesar de la diferencia generacional de los encuestados, el 78% de los españoles que trabajan de forma híbrida aseguran estar más contentos.



En primer lugar, para entender el gráfico, es necesario conocer el rango de edad de cada generación. La generación Z abarca desde los 18 años hasta los 24; los millenials desde los 25 años y hasta los 39; la generación X desde los 40 y hasta los 54 años y los baby boomers desde los 55 y hasta los 69 años.

Tal como se ve en el gráfico, la generación que valora más positivamente la calidad de trabajo en esta modalidad son la generación Z (70,3%); en cuanto a la productividad, es la generación millenials (64,3%) la que valora más gratamente este factor en el trabajo híbrido. Respecto a superación personal, vuelve a ser la generación Z (65,8%) la que mejor valora este aspecto, junto al factor de relaciones laborales y actitud.

La mayoría de los encuestados consideran que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal ha mejorado, esto lo atribuyen a los horarios de trabajo más flexibles (un 62% de los participantes) y al ahorro de tiempo de viaje (un 52,9%). Según las diferentes generaciones, así valoran el impacto entre el equilibrio laboral y personal de sus vidas con el trabajo híbrido:



Tal como se puede ver en el gráfico, la mayoría de participantes consideran que el trabajo híbrido, en mayor o menor escala, les ha mejorado la vida. Cada vez más candidatos a un trabajo o ya empleados en una empresa valoran positivamente que la vacante sea modalidad híbrida o remota.

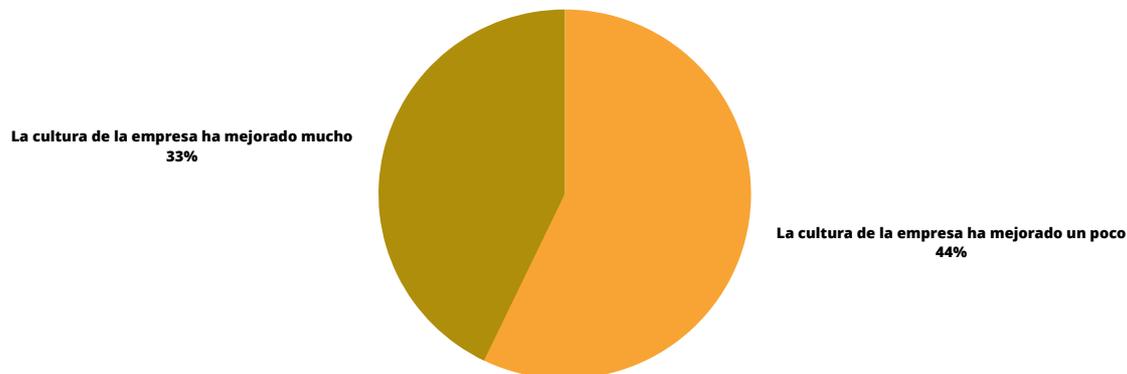
El portal de trabajo Jobatus.com llevó a cabo un estudio en España que analizó las opiniones reales de 20.900 empresas y 350.300 empleados que forman parte de su plataforma. El 78% de los candidatos y empleados entrevistados señalaron que el trabajo híbrido era la opción favorita; el 80% de los encuestados indicaron que el principal motivo es la conciliación familiar.

Por otro lado, el 35% de las empresas participantes han pensado implementar un modelo híbrido de trabajo y el 65% en implementar un modelo totalmente a remoto; el principal motivo es el aspecto motivacional y de incentivo que provoca la flexibilidad de tiempo entre los empleados. Sin embargo, en el estudio realizado por Cisco, más internacional, el 71,2% de los participantes quieren un trabajo híbrido y el 20,2% una experiencia totalmente remota.



**EL TRABAJO
HÍBRIDO: EL
TALENTO Y LA
CULTURA**

Uno de los mitos del trabajo híbrido es que perjudica a la cultura de la empresa y a la captación de talento; sin embargo, esto no es así. En un estudio realizado por Gartner, se muestra que el 44% de empleados que trabajan de forma híbrida afirman que la cultura de la empresa mejoró un poco, mientras que el 33% señala que con el formato híbrido, la cultura de la empresa mejoró mucho.



La cultura, a la hora de cumplir los objetivos de la empresa, es un diferencial, por eso no puede dejarse al azar. Cuando una empresa decide implementar el trabajo híbrido en sus oficinas, el gran reto no es «ajustarse» sino «innovar», por ello utilizar aplicaciones que faciliten la organización de espacios y tiempo no solo servirá de ayuda a la empresa, sino que le garantizará el éxito. Por ejemplo, hybo te ayuda a gestionar y reservar espacios para reuniones, escritorios, taquillas... evitando así encontrarse la situación de no tener espacio para una cantidad elevada de empleados que a priori era inesperada o tener más espacios o mobiliario del que es necesario.

No solo es recomendado el uso de aplicaciones de este tipo para garantizar el éxito en este nuevo desafío, también hay que tener en cuenta los siguientes pasos para que desde el inicio el empleado se sienta parte de este nuevo cambio y de la empresa:

- **Escuchar a todo el mundo:** lo primero que se debe de hacer es escuchar al empleado y entender las necesidades, anhelos, puntos de dolor y añoranzas que tienen frente a la implantación de una modalidad híbrida.
- **Planificar el diseño del modelo híbrido:** es necesario que el diseño de la nueva cultura híbrida y espacios tengan en cuenta la intersección entre las necesidades de los empleados y del negocio. Hay que entender que no todo hay que cambiarlo; hay que cuestionarse ¿qué debemos de mantener?, ¿qué debemos de cambiar para adaptarnos al modelo híbrido y a los nuevos objetivos?

La inclusión es otro aspecto a contar a la hora de iniciar una modalidad híbrida. No deben de quedar fuera ni aquellos empleados que trabajan de forma presencial ni aquellos que trabajan de forma remota; es necesario el trabajo colaborativo

- **Prototipo:** es importante validar y co-crear opciones de oficina antes de cambiarla, hacer la mudanza o invertir en softwares. Para ello debemos recibir un feedback de los empleados.
- **Diseñar y trabajar la cultura todos los días:** una vez que se consigue el feedback de todos los grupos de interés que nos resultan clave, debemos empezar a la acción, que tiene más valor para ellos. El cambio es permanente y requiere diseñar y trabajar la cultura todos los días, para ello es recomendable hacer un plan de cambio sólido para mejorar la experiencia de los empleados durante la implementación de la nueva modalidad híbrida. El plan debe tener en cuenta el desarrollo de nuevas competencias y habilidades, la adopción de nuevas tecnologías... En definitiva, es necesario rediseñar los espacios para facilitar las tareas, pero, sobre todo, es necesario desarrollar nuevas competencias en los empleados y una nueva cultura organizacional.



EL TRABAJO HÍBRIDO Y LA SALUD

La felicidad, mejor salud, mejor economía y refuerzo de los lazos familiares son el resultado de un mejor equilibrio brindado por el trabajo híbrido. En el estudio realizado por Cisco, tres cuartas partes de los participantes (77,9%) señalan que el trabajo híbrido ha influenciado mucho en su mejora en el bienestar general. Sin embargo, existen diferencias generacionales: los millenials (82,7%) señalan que su bienestar general ha mejorado, frente al 66,3% de los baby boomers.

El bienestar mental es, según el 68,3% de los participantes, el que más ha mejorado frente al bienestar social, el cual según un 42,8% cree que ha mejorado y un 32,9% dice no haber sentido cambio.

Respecto al bienestar físico, más de dos tercios (67,9%) señala que esta modalidad de trabajo ha tenido un impacto positivo en su condición física. El 70,6% de los participantes hacen más ejercicio cuando trabajan a distancia con un aumento medio de 2,5 sesiones de ejercicios adicionales por semana o 130 sesiones adicionales al año. También ha mejorado los hábitos alimentarios: el 68,1% atribuye esta mejora a la modalidad híbrida de trabajo.



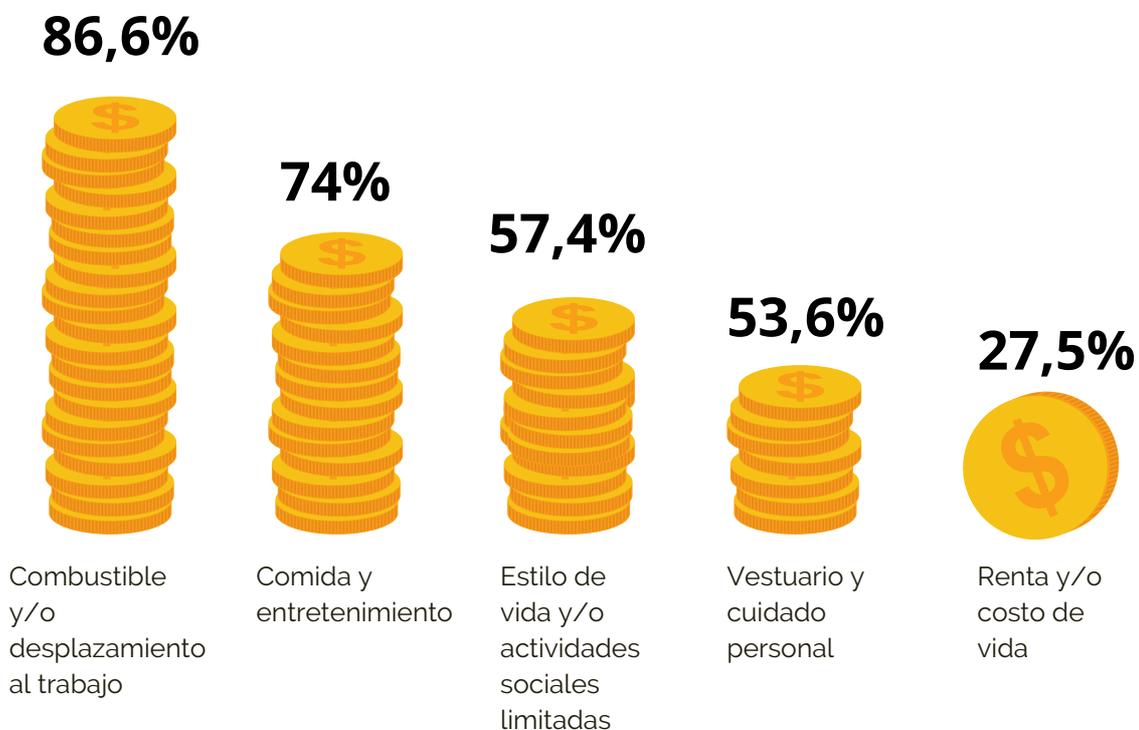
En cuanto al bienestar mental y emocional, el 82,2% señala sentirse más felices con la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar y el 54,7% indica que el trabajo híbrido ha contribuido a reducir sus niveles de estrés. Para esta reducción de estrés, la clave está en la mayor flexibilidad que ofrece esta modalidad, seguida de tener más tiempo para invertir en relaciones personales y familiares como muestra el 24% de los encuestados.

Por otro lado, uno de cada cinco encuestados (traducido al 22,1%) señala que sus niveles de estrés había aumentado. El 41,2% lo atribuye a que es por culpa del trabajo a remoto y el 36,2% a la gestión del equilibrio entre el trabajo y el tiempo personal; convirtiéndose estos dos motivos en el desafío a tener en cuenta para ayudar a los empleados a integrarse a la modalidad de trabajo híbrido.

EL TRABAJO HÍBRIDO Y EL BIENESTAR FINANCIERO

Al tratarse el trabajo híbrido de la alternación de trabajo presencial y trabajo a remoto, se reducen las salidas de casa. Esto implica ahorrar y así lo señalan tres cuartas partes de los participantes (76,3%). El ahorro promedio se estima que ha sido de 7500 euros al año. El aumento medio de la renta disponible se calcula en aproximadamente un 14,25%.

Buena parte de estos ahorros se debe a la reducción de gastos en combustible o desplazamiento, disminución de gastos alimenticios y entretenimiento. Sin embargo, estos ahorros no son a corto plazo; nueve de cada diez (86,4%) considera que puede mantener estos gastos a largo plazo y el 69,3% tendría en cuenta estos ahorros a la hora de considerar un cambio de trabajo.



EL TRABAJO HÍBRIDO Y EL BIENESTAR FAMILIAR



Para la mayoría de los participantes en el estudio realizado por Cisco, concretamente el 73,7%, este modelo de trabajo ha mejorado las relaciones familiares y parece ser una de las principales causas para mejorar la felicidad de las personas.

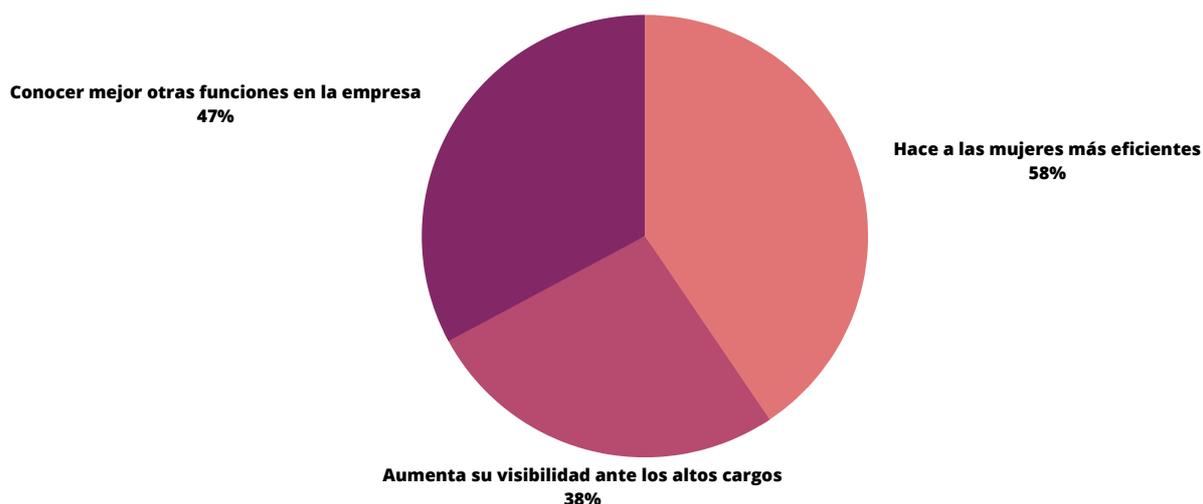
El 50,7% de los encuestados señalan haber visto también fortalecidas sus relaciones con sus amistades. Señalan, además, un aumento de autoestima y confianza (55,4%).

EL TRABAJO HÍBRIDO Y LA MUJER

El papel del trabajo híbrido en la sociedad femenina es muy importante. Según un estudio realizado por IWG llamado «Empowering Women in the Hybrid Workplace» el 72% de las mujeres afirman que si las empresas donde trabajan dejaran de ofrecer la modalidad híbrida, dejarían sus trabajos. El porcentaje es mucho mayor cuando se habla de igualdad laboral.

El 90% de las mujeres encuestadas creen que la flexibilidad que da el trabajo híbrido les permite igualar las condiciones de trabajo. La flexibilidad es la característica más importante de la modalidad híbrida; el 80% de las participantes indicaron que sin la flexibilidad que el trabajo híbrido les brinda, no se hubiesen podido permitir optar a esos puestos de trabajo.

También es llamativo que más de la mitad de las trabajadoras, el 53%, han podido optar a puestos de mayor responsabilidad dentro de las empresas en las que trabajan gracias al trabajo híbrido. El ser un puesto de modalidad híbrida fue el motivante de que ellas se animasen a optar a ese cargo. Las trabajadoras afirman que la modalidad híbrida tiene un impacto intangible en sus carreras profesionales.



Por otro lado, el 66% de las encuestadas cree que una modalidad híbrida de trabajo les ha permitido experimentar menos prejuicios en sus lugares de trabajo, ya sea por género, raza u otros. El estudio, que se ha llevado a cabo con mujeres de diferentes países de Europa, muestra que el trabajo híbrido ha permitido al género femenino tomar decisiones profesionales importantes, como por ejemplo cambiar de trabajo y sector para tener un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. Además, optan a nuevas oportunidades de trabajo.

Tres de cada cinco encuestadas (el 62%) señala que se han planteado solicitar un nuevo empleo que les permita ejercer en modalidad híbrida, mientras que el 48% están considerando un cambio de carrera que no se habrían planteado anteriormente. En estudios previos de IWG, ya mostraron que un 40% de mujeres participantes renunciaron a sus puestos anteriores por no poder trabajar de forma híbrida.

El trabajo híbrido no solo beneficia a las mujeres profesionalmente, sino también en su vida personal. El 49% de las participantes confirma que el formato híbrido les ha permitido dedicarle más tiempo a aquellos intereses personales fuera del trabajo. La mayoría de ellas, concretamente el 75%, ha señalado tener un mejor equilibrio entre trabajo y vida personal; esto se debe gracias a los siguientes factores.



DESAFÍOS QUE PLANTEA EL TRABAJO HÍBRIDO

Después de comprobar en los puntos anteriores todas las ventajas a la vida social y profesional que aporta el trabajo híbrido a empleados y empresas, toca preguntarse los desafíos que plantea el trabajo híbrido. Hay que tener en cuenta que para lograr vencer los desafíos que aquí nombramos, hay que seguir los pasos explicados en el punto de «El trabajo híbrido: el talento y la cultura». Como empresa, a la hora de implementar la modalidad híbrida puedes encontrar desafíos como son:

- **Comunicación:** la tecnología crea desafíos básicos en la comunicación. La comunicación en equipos remotos o híbridos puede complicarse; hay personas que se sienten más cómodas que otras hablando a través de una pantalla, además de otras diferencias importantes como pueden ser de poder, estado o idiomática.

- **Coordinación:** el trabajo en equipo requiere de coordinación. Aquí el desafío lo encontramos en quienes trabajan juntos en persona y quienes trabajan de forma remota; debido al esfuerzo que es necesario hacer para coordinarse con compañeros de equipos remoto, los que no están presentes en la oficina corren el riesgo de quedarse fuera de pequeños intercambios y tomas de decisiones menores que toman los que sí se encuentran en la oficina.
- **Conexión:** no solo existe el riesgo de los problemas de comunicación tecnológica y coordinación logística, también está (y es aún mayor) el de las conexiones sociales y el riesgo a perderse si se trabaja por completo en remoto. El trabajo híbrido puede crear una «clase dominante», que serían aquellos que se sienten fundamentales para la empresa y una «clase inferior», que serían aquellos que se sienten periféricos y desconectados. Esto puede llevar a empleados menos felices y menos comprometidos que decidan buscar otro trabajo.



- **Creatividad:** con el modelo híbrido peligran dos tipos de creatividades: la grupal, aunque se pueda realizar una lluvia de ideas a través de plataformas como teams o zoom, los tiempos y formatos pueden no ser provechosos como lo son las conversaciones fluidas, barras laterales y cosas inesperadas que puedan surgir cuando se lanzan ideas en conjunto.

Por otro lado, la creatividad individual también puede correr peligro, dado que existen razones que hacen pensar que las interacciones sociales y conversaciones espontáneas con colegas, ver objetos aleatorios en los espacios e incluso cambiar de lugar o ir de casa en casa pueden generar más creatividad.

- **Cultura:** el principal problema es cuando la empresa ha tenido siempre una modalidad presencial y de repente pasa a híbrido. El desafío se encuentra en a los empleados que permanecen en la empresa y a los que se incorporan hay que integrarlos en la cultura de la empresa. Si los empleados van pocas veces o ninguna a la oficina es más complicado mantener el sentimiento a la empresa.

DERRIBANDO MITOS SOBRE EL TRABAJO HÍBRIDO

1º mito: el trabajo híbrido es un concepto totalmente nuevo

El trabajo híbrido se estaba desarrollando en paralelo a la creciente digitalización de los puestos de trabajos en muchas compañías, incluso previo a la pandemia. Debido a lo costoso de su implementación y los desafíos que suponía, el trabajo híbrido se tenía reservado para ciertos departamentos o empleados.

Gracias a herramientas como cloud, la modalidad híbrida es ahora más sencilla de usar y menos costosa económicamente, por ello son más las empresas que han implementado este formato de trabajo. Actualmente, los empleados y el talento exige modalidades de trabajo más flexibles, como es el caso del híbrido.

2º mito: el trabajo híbrido reduce la productividad

Según el estudio «Future of Work» de Gartner, cuanto mayor independencia tienen los empleados, mayor es el número de trabajadores con alto rendimiento. La muestra afirma que cuanto más libertad de movimiento, dentro del marco híbrido, tiene el empleado, más productivo se vuelve. Se pueden registrar aumentos de productividad de hasta el 40% cuando los gerentes dan flexibilidad a su equipo. Esto quiere decir que los modelos híbridos de trabajo no deben centrarse en la oficina como entorno laboral, sino en el grado de satisfacción de sus empleados.

3º mito: el trabajo híbrido no funciona para algunos trabajos



La tecnología y flexibilidad en el trabajo permite que aquellos trabajos que no tienen la opción de trasladar la oficina a casa sí tengan la opción de elegir el turno que desean y los compañeros con los que prefieren trabajar.

Para ello se necesita un gestor como hybo, que permita la comunicación interna, recibir información y elegir por los empleados turno en el comedor, zona de parking, mesa de escritorio o sala de reunión y, sobre todo, el horario que mejor les funciona.. De esta manera, tendrás empleados felices y motivados.

4º mito: imposible gestionar nuevas incorporaciones con modalidad híbrida

Una nueva incorporación requiere de mucha información y comunicación. Con este tipo de procesos que se llevan de forma remota existe mucho escepticismo, la mayoría de ellas infundadas. Más allá del mundo no digital, con coordinación y organización se puede gestionar incorporaciones con conceptos adecuados y soluciones digitales.

Microsoft, por ejemplo, proporciona una amplia gama de posibles estrategias de incorporación al trabajo en un entorno laboral híbrido y soluciones cloud. Un ejemplo de herramientas que te puedan ayudar a estas incorporaciones es hybo, con la que tus empleados podrán reservar y gestionar aparcamientos, turnos de comida, salas de reuniones (e informar a los invitados), escritorios, gestionar visitas, incidentes... Además, podrá mandar comunicados como empresa o asignar taquillas a sus trabajadores. Una buena gestión y organización ayudará a la incorporación de nuevo personal y satisfacción de los ya existentes.

CONCLUSIÓN



En conclusión, el trabajo híbrido no se trata de una modalidad reciente, sino de un formato que nació previo a la pandemia del covid, pero que por su coste económico y los cambios que requería, solo algunas empresas disponían de esta modalidad y no para todos sus empleados, sino para unos empleados concretamente o para un determinado puesto de trabajo relacionado con oficinas.

Hasta 2022 el 71% de empresas españolas ya disponían de trabajo híbrido y en 2023 se espera que alcance el 85%. Esto quiere decir que las empresas comienzan a reconocer el valor intangible que supone esta modalidad en sus empresas: consiguen retener y atraer talento, posibilita a sus empleados a compaginar sus vidas personales con el trabajo, son más felices, supone un ahorro tanto para la empresa como para los empleados...

Además, contribuye a la igualdad entre hombres y mujeres. El 90% de mujeres que han participado en la encuesta de IWG han señalado creer que la flexibilidad que da el trabajo híbrido ha permitido igualar las condiciones laborales dentro de sus empresas; el 80% de ellas señalan que sin la flexibilidad que facilita el trabajo híbrido, no hubiesen optado a sus puestos de trabajo actuales. Es llamativo el porcentaje de mujeres que, gracias a la modalidad híbrida de trabajo, han podido conseguir puestos de mayor responsabilidad, hablamos de un 53% de las participantes. La flexibilidad es, tanto para mujeres y hombres participantes en los distintos estudios, la característica más importante de este formato de empleo.

Gracias a la flexibilidad, la conciliación familiar es posible y el grado de felicidad de los empleados aumentan, tratándose actualmente de la modalidad, junto al completo trabajo a remoto, más solicitada por las generaciones Z y millenials, pero también muy valorada positivamente por las generaciones X y la de los baby boomers.

FUENTES EMPLEADAS

- **Cinco días:** <https://cincodias.elpais.com/economia/2023-02-20/ni-ascensos-ni-mejores-horarios-los-trabajadores-buscan-el-teletrabajo.html>
- **Deskbird:** <https://es.deskbird.com/blog/office-cost-cutting-ideas>
- **Info Capital Humano:** <https://infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/cultura-hibrida-y-nuevos-espacios-de-trabajo/>
- **Microsoft Learn:** <https://learn.microsoft.com/es-es/viva/insights/advanced/analyst/templates/hybrid-workforce-experience>
- **Computing:** <https://www.computing.es/mundo-digital/informes/1138132046601/afecta-modelo-de-trabajo-hibrido-innovacion.1.html>
- **Cisco (informe):** https://www.cisco.com/c/dam/m/en_us/solutions/global-hybrid-work-study/reports/cisco-global-hybrid-work-study-2022.pdf
- **Randstad:** <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-71-de-las-companias-espanolas-tiene-modelos-hibridos-de-teletrabajo/>
- **Syntax:** <https://www.syntax.com/es-es/blog/4-mitos-sobre-el-trabajo-hibrido/>
- **Tendencias KPMG:** <https://www.tendencias.kpmg.es/2022/04/consolidacion-trabajo-hibrido-impacto-organizacion/>
- **VMWare:** <https://www.vmware.com/es/topics/glossary/content/hybrid-work.html>
- **Path:** <https://path.mba/5-desafios-del-trabajo-hibrido-y-como-superarlos/>
- **Informe «El impacto de lo híbrido»:** [EL_impacto_de_lo_hibrido_V14.pdf](#) (hubspotusercontent-na1.net)
- **Revista Byte:** <https://revistabyte.es/tendencias-tic/hibrido-trabajo/>