

Para citar este capítulo (To cite this chapter):

Mababu, R. (2026). Modalidades del trabajo en el siglo XXI: trabajo presencial, teletrabajo y trabajo híbrido. En F. Cristofol, A. Sandulescu, R. Moreno, C. Porras, A. Martin (eds). *Innovación y Transformación Digital en la Sociedad del Siglo XXI* (pág. 282 - 292). Barcelona: Arco-La Muralla. ISBN: 978-84-7133-990-4

MODALIDADES DEL TRABAJO EN EL SIGLO XXI: TRABAJO PRESENCIAL, TELETRABAJO Y TRABAJO HÍBRIDO

RICHARD MABABU MUKIUR
Universidad a Distancia de Madrid (España)

1. INTRODUCCIÓN

El contexto laboral actual, caracterizado por la globalización, la competitividad y el uso generalizado de las tecnologías, requiere nuevas formas de organizar el trabajo, así como la disponibilidad y la adaptación permanente de los trabajadores a un contexto cambiante. Para asegurar su productividad y competitividad, las empresas están ofreciendo a sus empleados las modalidades de teletrabajo, y de trabajo híbrido (la modalidad que combina el teletrabajo y el trabajo presencial), además de la modalidad clásica de trabajo presencial. En España, la modalidad de trabajo a distancia (el teletrabajo en este caso) se ha asentado desde la pandemia Covid-19 cuando las empresas empezaron a implementarlo de manera generalizada para sus trabajadores, contando con el apoyo del legislador (Becerra y Revelo, 2022). Esta modalidad para trabajar puede realizarse desde el domicilio, un tele-centro (espacio físico compartido entre profesionales), un centro móvil de trabajo, un cibercafé o cualquier otra ubicación elegida por el propio trabajador. Los estudios han puesto de manifiesto que el teletrabajo permite a los empleados trabajar de manera eficiente desde diferentes ubicaciones, utilizando las tecnologías para su trabajo habitual (Guinea, 2021; Fernández-Lozano, 2023). Sin embargo, después de la pandemia, muchas empresas volvieron la modalidad de trabajo presencial de manera progresiva, adoptando para ello la modalidad de trabajo híbrido puesto que proporciona la flexibilidad necesaria para complementarse con el trabajo presencial y el teletrabajo.

Las condiciones de trabajo del teletrabajador, las del trabajo híbrido, el derecho a la formación y a la desconexión son algunos de los temas relevantes que afectan las modalidades actuales de trabajo. El uso de las tecnologías en el lugar de trabajo, la digitalización de las empresas, la interconexión permanente, y la formación de los empleados son algunos aspectos que requieren la atención en el mundo empresarial y de los actores sociales (Alegre, 2018). En la misma

línea, como indican los autores como Araya (2020), Alaimo y Oliver (2021) y Andía y Santiago (2022), la formación juega un papel determinante para el presente y futuro del trabajo debido a un rol como proceso de adquisición de competencias.

En la actualidad, esta modalidad (teletrabajo) coexiste con el trabajo presencial y el trabajo híbrido (Toscano et al., 2025). El primero (trabajo presencial) es la modalidad tradicional que requiere que el empleado acuda físicamente en las instalaciones de la empresa para realizar sus tareas. En cambio, la modalidad de trabajo híbrido da al trabajador la posibilidad de realizar repartir sus jornadas para realizar su trabajo en las instalaciones de la empresa y en otras ubicaciones de su propia elección.

Las modalidades tales como el teletrabajo y el trabajo híbrido pueden ayudar, entre otros, a disminuir el tráfico y la contaminación en las ciudades, así como a mejorar la calidad de vida de los trabajadores al permitirles ahorrar tiempo en los desplazamientos y a conciliar la vida personal o familiar con la vida laboral. La adaptación adecuada y la universalidad del uso de las tecnologías están facilitando también la adaptación de las personas a los nuevos entornos de trabajo, así como a la nueva realidad del mercado laboral.

1.1 *Trabajo presencial*

El trabajo presencial se define como el que se presta en el centro de trabajo o en el lugar determinado por la empresa; en cambio, el teletrabajo es la prestación se lleva a cabo desde cualquier ubicación (el domicilio, cibercafé, ...) determinada por la persona trabajadora. El concepto trabajo está relacionado con el esfuerzo del ser humano para mejorar su calidad de vida y para transformar su entorno mediante el uso de su esfuerzo físico y su inteligencia. El trabajo y la persona forma un binomio existencial relevante que crea y transforma bienes y servicios. Desde el punto de vista de su evolución histórica, el trabajo ha pasado de estar vinculado a la esclavitud y servidumbre a una actividad gremial y contractual en que la persona trabaja a cambio de un salario. Desde el siglo XVII hasta la actualidad, se demostró que la productividad no necesita siempre la presencialidad en el puesto de trabajo. En esta línea, en 1665, la Universidad de Cambridge obligó a sus profesores y alumnos a que siguieron sus estudios temporalmente desde sus respectivas casas debido a la peste bubónica que asolaba. Eso no sólo fue factible, sino que dio una muestra de productividad tan importante como la de Newton, que tuvo que trabajar desde su residencia y consiguió desarrollar la teoría de la gravedad durante ese periodo. La modalidad presencial se ha consolidado a lo largo de la historia, no sólo en términos de condiciones de trabajo sino también en el significado del propio trabajo (Las Heras y Barraza, 2019; Toscano et al., 2025).

1.2 *Teletrabajo*

El teletrabajo es una modalidad de trabajo en la que el empleado o el profesional trabaja fuera del lugar de trabajo del empleador, en diversas ubicaciones geográficas o lugares, como en casa, en oficinas satélite, en cibercafé, utilizando tecnologías de la información y la comunicación (Andrade y Lousã, 2021). En la literatura, el teletrabajo está asociado a conceptos o expresiones tales como «trabajo a distancia», «e-trabajo», «trabajo remoto», «trabajo a domicilio», «trabajo flexible», «trabajo en red», «trabajo distribuido». La expresión «trabajo a distancia» ha predominado en la literatura hasta la década de los ochenta del siglo XX, es decir, antes de la popularización de Internet, así como de las tecnologías inalámbricas, portátiles y teléfonos móviles).

Para el trabajador, la flexibilidad del teletrabajo puede tener un efecto boomerang o contrario a sus intereses tales como los problemas derivados de aislamiento de los trabajadores, la disminución de la intimidad personal y de la protección de datos, el cansancio derivado del horario continuo, la conexión digital permanente (con la sensación de estar siempre vigilado), la fatiga mental y visual informática, disminución del corporativismo de la empresa, posibles deficiencias en la comunicación e información entre los trabajadores entre sí y con los supervisores, etc. (Benavides y Silva, 2022).

Para que el teletrabajo sea éxito es necesario no sólo la existencia de las infraestructuras tecnológicas sino también requiere un buen clima de aceptación, una cultura y la integración de esa modalidad en las costumbres de los ciudadanos (Zhou, 2022). En definitiva, la implementación del teletrabajo está facilitando la participación en un modelo empresarial que aboga por la interconexión y la realización de las tareas desde cualquier ubicación o área geográfica, y la flexibilidad, garantizando la calidad y una mayor velocidad de respuesta en la prestación de bienes y servicios.

1.3 *Trabajo híbrido*

La vacunación, el conocimiento sobre la prevención y tratamiento de la Covid-19 permitieron a las autoridades levantar las medidas de aislamiento e implementar una modalidad de trabajo híbrido. Las empresas empezaron a permitir a sus empleados a combinar el teletrabajo y el trabajo presencial en las oficinas o instalaciones de la empresa. Esta modalidad permite a los empleados planificar su jornada laboral y seleccionar cuidadosamente el espacio de trabajo más adecuado (oficina o casa) en función de sus actividades (Vyas, 2022; Datta *et al.*, 2025).

Para las empresas, el trabajo híbrido supone el reto de adaptarse y mantener la productividad mediante la reestructuración del proceso de trabajo, la identificación de tareas, el rediseño de los espacios de trabajo y la reubicación de las oficinas. A su vez, el trabajo híbrido ofrece, entre otros, mayor flexibilidad, la posibilidad de conciliar la vida laboral y la vida personal, contratar talento de di-

ferentes zonas geográficas, ahorros en los costes de mantenimiento de la oficina, etc. (Vartiainen y Vanharanta, 2024).

El trabajo híbrido proporciona la flexibilidad que se necesita en el ámbito empresarial para adaptarse a los cambios sociales, económicos y tecnológicos continuos, que suelen afectar el contexto interno y externo de la empresa u organización. La modalidad de trabajo híbrido implica combinar herramientas digitales con el formato de trabajo tradicional. En este sentido, el trabajador puede decidir si desea permanecer en casa o acudir a las instalaciones de la empresa a cumplir con sus funciones en el marco de los acuerdos entre empleado y empresario (Tosca-Vidal, 2022). Esta modalidad presenta una serie de beneficios para el trabajador como ahorro de costos, aumento de la productividad, desarrollo del «*employee experience*» (experiencia del empleado), mayor flexibilidad laboral, conciliación de vida laboral y vida personal, etc.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este estudio es analizar las diferentes modalidades de trabajo (presencial, teletrabajo y híbrida) a partir de las prácticas y experiencias de los trabajadores. Desde la pandemia Covid-19, Europa está inmerso en el desarrollo de teletrabajo que descentraliza las actividades empresariales a través de las prácticas de teletrabajo y de híbrida. En España, el gobierno promulgó el Real Decreto-ley 28/2020 que, de 22 de septiembre, conocido también como la «Ley del Teletrabajo», que establece las normas para el trabajo a distancia, incluyendo el teletrabajo. Según la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE), durante el primer trimestre de 2024, más de tres millones de asalariados en España trabajaban desde casa de forma habitual; este dato refleja un aumento significativo del teletrabajo en el conjunto. Por lo tanto, existe una necesidad de analizar, de comprender y de explicar la realidad del trabajo debido al contexto actual que brinda diferentes modalidades de trabajo.

3. METODOLOGÍA

La muestra de este estudio ha consistido en 291 directivos que tienen experiencia en las diferentes modalidades de trabajo (presencial, teletrabajo y híbrido). Se utilizó el muestreo de conveniencia para acceder a los participantes quienes ha participado voluntariamente; han sido clasificado en función de la modalidad de trabajo que están utilizando en el periodo de esta investigación. Se administró un sencillo cuestionario que recoge las variables socio-demográficas, así como algunos aspectos relacionados con las condiciones de trabajo y la organización del trabajo.

4. RESULTADOS

Para alcanzar el objetivo de esta investigación, se comparó las variables teniendo en cuenta las modalidades de trabajo; para ello, se utilizó las frecuencias y porcentajes, así como la prueba Chi-Cuadrado. Se han tenido en cuenta la media, la desviación estándar y el rango Inter cuartil para la descripción de las variables. Se usó la combinación de pruebas estadísticas chi-cuadrado (χ^2), la prueba F de Fisher y la prueba H de Kruskal-Wallis para determinar las relaciones de las variables del estudio y comparar los grupos.

	Presencial	teletrabajo	Híbrido	total	χ^2 /F/H	df	p
	(n = 102)	(n = 64)	(n = 125)	(n = 291)			
Edad					24,43	8	0,17
Media ($\bar{X}$), DS (Desviación típica)	36,5 (9,4)	32,6 (5,2)	38,3 (8,6)	35,8 (7,7)			
Menos de 25 años	4 (4%)	0 (0%)	2 (1%)	6 (2%)			
De 25 a 35 años	41 (40%)	58 (91%)	22 (18%)	121 (42%)			
Más de 35 años	57 (56%)	6 (9%)	101 (81%)	164 (56%)			
Sexo							
Hombres	40 (39%)	25 (39%)	51 (41%)	116 (40%)	5,36	2	0,36
Mujeres	62 (61%)	39 (61%)	74 (59%)	175 (60%)			
Educación					9,5	2	0,45
Estudios universitarios	52 (51%)	46 (72)	60 (48%)	158 (54%)			
Formación profesional	26 (25%)	12 (19%)	58 (46%)	96 (33%)			
Estudios secundarios / Bachillerato	18 (18%)	6 (9%)	4 (3%)	28 (10%)			
Estudios básicos o primarios	6 (6%)	-	3 (2%)	9 (3%)			
Tamaño					4,73	4	0,18
Medianas empresas	38 (37%)	26 (41%)	48 (38%)	112 (38%)			
Grandes empresas	64 (63%)	38 (59%)	77 (62%)	179 (62%)			
Sector					5,5	2	0,24
Telecomunicaciones	58 (577%)	23 (367%)	59 (477%)	140 (48%)			

Banca, finanzas y seguros	32 (317%)	21 (337%)	38 (307%)	91 (31%)			
Consultorías	8 (87%)	14 (257%)	26 (217%)	50 (17%)			
Empresas públicas	4 (47%)	4 (67%)	2 (27%)	10 (3%)			
Nota: * p < 0.01.							

Tabla 1. Las variables sociodemográficas y la comparación de las modalidades de trabajo.
Fuente: elaboración propia, 2025.

Las variables sociodemográficas no presentan diferencias significativas entre las diferentes modalidades debido a distribución homogénea de las respuestas de los participantes. Como se puede apreciar en la tabla 1, en total, 291 personas participaron en este estudio distribuido en función de la modalidad habitual de trabajo: la modalidad presencial (n = 102), la modalidad de teletrabajo (n = 64), y la modalidad híbrida 8 (n = 125). La mayoría de los participantes (60%) son mujeres y 40% son varones. La edad oscila entre 19 y 68 años (M = 35,8; SD = 7,7). La mayoría de los participantes pertenecen grandes empresas de más de 500 empleados (62%) que operan en sectores tales telecomunicaciones (48%), banca y finanzas (31%), Consultorías (31%), y empresas públicas (3%).

	Presen- cial	teletra- bajo	híbrido	total	χ^2 /F/H	df	p
Condiciones de trabajo	(n = 102)	(n = 64)	(n = 125)	(n = 291)			
El diseño de mi entorno de trabajo es ...					14,4	2	0,001*
Muy bueno	42 (41%)	14 (22%)	28 (22%)	84 (29%)			
Bueno	36 (35%)	18 (28%)	36 (29%)	90 (31%)			
Regular	6 (6%)	24 (38%)	47 (38%)	77 (26%)			
Malo	8 (8%)	4 (6%)	8 (6%)	20 (7%)			
Muy malo	10 (10%)	4 (6%)	6 (5%)	20 (7%)			
En mi puesto, el nivel de seguridad e higiene es ...					11,6	4	0,004*
Muy bueno	46 (45%)	16 (25%)	48 (38%)	110 (38%)			
Bueno	30 (29%)	12 (19%)	22 (18%)	64 (22%)			

Regular	14 (14%)	28 (44%)	35 (28%)	77 (26%)			
Malo	10 (10%)	5 (8%)	14 (11%)	29 (10%)			
Muy malo	2 (2%)	3 (5%)	6 (5%)	11 (4%)			
Mi grado del bienestar percibido es ...					18,5	5	0,001*
Muy alto	32 (31%)	12 (19%)	44 (35%)	88 (30%)			
Alto	18 (18%)	14 (22%)	33 (26%)	65 (22%)			
Regular	33 (32%)	22 (34%)	26 (21%)	81 (28%)			
Bajo	12 (12%)	16 (25%)	14 (11%)	42 (14%)			
Muy bajo	7 (7%)	0 (0%)	8 (6%)	15 (5%)			
Para mi trabajo, dispongo de tiempo suficiente para completar mis tareas diarias sin necesidad de horas extra					10,2	4	0,003*
Totalmente de acuerdo	26 (25%)	8 (13%)	29 (23%)	63 (22%)			
De acuerdo	31 (30%)	5 (8%)	22 (18%)	58 (20%)			
No sabe no contesta	6 (6%)	4 (6%)	3 (2%)	13 (4%)			
En desacuerdo	35 (34%)	28 (44%)	44 (35%)	107 (37%)			
Totalmente en desacuerdo	4 (4%)	19 (30%)	27 (22%)	50 (17%)			
Nota: * $p < 0.01$							

Tabla 2. Comparación de condiciones de trabajo en función de las modalidades de trabajo.

Fuente: elaboración propia, 2025.

La tabla 2 presenta la comparación sobre las condiciones de trabajo en función de las modalidades. condiciones de trabajo particularmente sobre el diseño del entorno de trabajo, el nivel de seguridad e higiene, el nivel de bienestar percibido en general, y el tiempo de trabajo. El diseño del entorno de trabajo presenta diferencias significativas entre las diferentes modalidades. Los empleados en la modalidad presencial son los que califican de «muy bueno» o «bueno» el diseño del entorno de trabajo (76%); los empleados que teletrabajan y los que han

adoptado la modalidad hídrica consideran que encuentran algunos problemas a mejorar en las condiciones de trabajo relativas al diseño del entorno.

En cuanto al nivel de seguridad e higiene en el puesto, presenta diferencias significativas en que más de 50% de los empleados en la modalidad de teletrabajo consideran que las condiciones de seguridad e higiene en su puesto de trabajo son «regulares» o «malas». En general, se aprecia una valoración positiva de «muy buena» y «buena» en la modalidad de trabajo presencial (74%), en comparación con 44% en la modalidad de teletrabajo y 56% en la modalidad híbrida. En relación con el nivel de bienestar percibido, existen diferencias significativas entre las modalidades de trabajo. Los empleados en la modalidad de teletrabajo son los que tienen nivel bajo de su bienestar percibido (59% entre «regular» y «bajo»). Los empleados de la modalidad híbrida son los que tienen una percepción positiva de su bienestar (61%), seguido de la modalidad presencial (49%) y la modalidad de teletrabajo (41%).

El tiempo de trabajo es otra variable que expone diferencias significativas entre las modalidades de trabajo. Los empleados con modalidad de teletrabajo son los que manifiestan dificultades con el tiempo de trabajo ya que más de 70% considera que dedican excesivo tiempo al trabajo, utilizando tiempo extra para realizar las tareas. Asimismo, los empleados de modalidad híbrida experimentan también problemas a la hora de realizar sus respectivas tareas por falta de tiempo (57%). Por el contrario, los empleados en la modalidad presencial consideran que disponen de tiempo suficiente (55%) para completar las tareas sin necesidad excesiva de tiempo extra.

	Presen- cial	Teletra- bajo	Híbrido	total	χ^2 /F/H	df	p
Organización del trabajo	(n = 102)	(n = 64)	(n = 125)	(n = 291)			
En mi trabajo, suelo alcanzar los objetivos establecidos					8,67	8	0,41
Totalmente de acuerdo	34 (33%)	40 (63%)	62 (50%)	136 (47%)			
De acuerdo	48 (47%)	22 (34%)	23 (18%)	93 (32%)			
No sabe no contesta	2 (2%)	0 (0%)	4 (3%)	6 (2%)			
En desacuerdo	6 (6%)	2 (3%)	22 (18%)	30 (10%)			
Totalmente en desacuerdo	12 (12%)	0 (0%)	14 (11%)	26 (9%)			
Mi trabajo me permite conciliar la vida personal y laboral					14,13	5	0,000*
Totalmente de acuerdo	13 (13%)	25 (39%)	54 (43%)	92 (32%)			
De acuerdo	18 (18%)	30 (47%)	26 (21%)	74 (25%)			
No sabe no contesta	0 (0%)	0 (0%)	3 (2%)	3 (1%)			
En desacuerdo	31 (30%)	5 (8%)	14 (11%)	50 (17%)			

Totalmente en desacuerdo	40 (39%)	4 (6%)	28 (22%)	72 (25%)			
La coordinación y la comunicación con mi equipo son buenas					9,32	4	0,13
Totalmente de acuerdo	35 (34%)	23 (36%)	44 (35%)	102 (35%)			
De acuerdo	47 (46%)	31 (48%)	37 (30%)	115 (40%)			
No sabe no contesta	4 (4%)	0 (0%)	5 (4%)	9 (3%)			
En desacuerdo	12 (12%)	8 (13%)	24 (19%)	44 (15%)			
Totalmente en desacuerdo	4 (4%)	2 (3%)	15 (12%)	21 (7%)			
Nota: * $p < 0.01$							

Tabla 3. Comparación de modalidades y la organización del trabajo.
Fuente: elaboración propia, 2025.

La tabla 3 resume la comparación entre las diferentes modalidades en relación con la organización de trabajo. No se aprecian diferencias significativas entre las diferentes modalidades en cuanto al alcance de los objetivos establecidos se refiere. Todas las modalidades consideran que suelen alcanzar los objetivos establecidos para sus respectivos trabajos (79% para modalidad híbrida, 81% para la modalidad presencial, y 97% para la modalidad de teletrabajo).

Existen diferencias significativas entre las diferentes modalidades en relación con la conciliación de la vida personal/familiar y la vida laboral. Los empleados en modalidad presencial son los que presentan dificultades para conciliar la vida personal y la vida laboral (69%); en cambio, son los empleados en la modalidad de teletrabajo que afirman que su trabajo permite conciliar la vida personal y la vida laboral (86%); seguido de la modalidad híbrida (64%); sólo el 31% de empleados en modalidad presencial afirma que su trabajo les permite conciliar la vida personal/familiar y la vida laboral. Todos los participantes afirman que la coordinación y la comunicación con su equipo son aspectos importantes para alcanzar los objetivos empresariales asignados; lo que no se observan diferencias significativas entre las diferentes modalidades.

5. CONCLUSIONES

Esta investigación ha consistido en un estudio exploratorio sobre las diferentes modalidades de trabajo (modalidad presencial, teletrabajo y modalidad de trabajo híbrido) que las empresas están brindando a sus trabajadores desde la pandemia Covid-19. El contexto actual ofrece a los empleados diferentes modalidades de trabajo de manera temporal o permanente. La mayoría de los estudios sobre las modalidades de trabajo suelen analizar de manera específica; sin embargo, son muy pocas investigaciones que tratan comparar las diferentes

modalidades: modalidad presencial, modalidad de teletrabajo y la modalidad de trabajo híbrido. Las características sociodemográficas no presentan diferencias significativas en todas las modalidades de trabajo. Eso es relevante en la medida en que pone de manifiesto que, independientemente de sus condiciones o características sociales o demográficas, las personas se están adaptando en las diferentes modalidades.

En cuando a las condiciones de trabajo, los participantes ponen de manifiesto las diferencias existen en las diferentes modalidades. En la modalidad presencial, se percibe mejor el diseño del entorno de trabajo que en la modalidad teletrabajo y de trabajo híbrido. La mejora en el diseño del entorno es una asignatura pendiente para los teletrabajadores y para los empleados en modalidad híbrida. En la misma línea, los participantes en la modalidad de teletrabajo y de la modalidad híbrida ponen de manifiesto su preocupación por las condiciones de seguridad e higiene en comparación con sus colegas de la modalidad presencial. El nivel de bienestar percibido es mayor entre los empleados en la modalidad híbrida, seguido aquellos que trabajan de manera presencial; los empleados de la modalidad de teletrabajo tienden a estar más preocupados por las condiciones de su entorno de trabajo, excesivo tiempo dedicado a la realización del trabajo. Muchas veces tienen dificultades para delimitar el tiempo dedicado a su esfera personal y al trabajo. Asimismo, los empleados en modalidad de teletrabajo son los que más horas extra dedican para la realización de las tareas.

Independientemente de la modalidad adoptada, todos los participantes afirman que suelen alcanzar los objetivos empresariales para sus tareas. En la misma línea, favorecen la coordinación y la comunicación con el equipo de trabajo. En relación con la conciliación, los empleados en modalidad de teletrabajo y de trabajo híbrido alegan que su trabajo permite conciliar la vida personal o familiar y la vida laboral. Desde la pandemia Covid-19 y la promulgación del Real Decreto (-ley 28/2020), de 22 de septiembre que regula el trabajo a distancia en España, las empresas, los trabajadores y los actores sociales han impulsado las diferentes modalidades para dar flexibilidad y mejorar los procesos productivos. El derecho a la desconexión, la limitación de tiempo de trabajo, las condiciones de trabajo, la conciliación de vida laboral y familiar son algunos de los elementos que requieren la atención de todos los actores sociales para mejorar los aspectos de las diferentes modalidades del trabajo.

Para las futuras investigaciones, sería necesaria analizar los avances de las empresas en la aplicación de las normativas para garantizar el teletrabajo y el trabajo híbrido sin olvidar el trabajo presencial. Sería interesante estudiar los aspectos tales como (a) la dotación suficiente y mantenimiento de medios, equipos y herramientas; (b) el abono y compensación de gastos; (c) garantía de la intimidad y la protección de datos; (d) las políticas de prevención de riesgos laborales para los teletrabajadores y los empleados en modalidad de trabajo híbrido; (e) la adecuación del horario adecuado y al horario flexible; (f) prevención de riesgos laborales; (g) política de formación, etc.

Asimismo, sería interesante estudiar la repercusión del teletrabajo y el trabajo híbrido en el caso de las pequeñas empresas; además, podría resultar de interés

analizar su impacto en el medio rural (España vaciada) y la pérdida de población activa en algunas provincias. Las diferentes modalidades de trabajo pueden convertirse en instrumentos relevantes para estabilizar y reducir la despoblación de algunas zonas del país.

REFERENCIAS

- ALAIMO, V. y OLIVER, A. (2021). Plataformas digitales y teletrabajo en la nueva normalidad. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 117, 140-145.
- ALEGRE, M. (2018). La prevención de los nuevos riesgos psicosociales y el derecho a la desconexión digital. Gestión práctica de riesgos laborales. *Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 155 (4), 38-41. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.25190>
- ANDÍA, L. y SANTIAGO, R. (2022). *El reto de la alfabetización Digital*. UOC.
- ANDRADE, C. y LOUSÃ, E.P (2021). Telework and Work-Family Conflict during COVID-19 Lockdown in Portugal: The Influence of Job-Related Factors. *Administrative Sciences*, 11, 103. <https://doi.org/10.3390/admsci11030103>
- ANDREU, A.; ARELLANO, J., L Bello, L. y Vélaz, I. (2021). *Libro Blanco DCH de Trabajo a distancia en España*. Universidad de Navarra.
- ARAYA, R. (2020) Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores. *Tecnología en Marcha*, 33 (7), 23-31. <https://doi.org/10.18845/tm.v33i7.5477>
- ATKINSON, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 16 (8), 32-35.
- ATKINSON, J. (1986). Flexibilidad de empleo en los mercados laborales. *Revista Zona Abierta*, 41, 1-42.
- BECCERRA, M. y REVELO, R., (2022). El teletrabajo como tendencia de contratación post pandemia, ventajas y desventajas. *Digital Publisher CEIT*, 7(5), 155-164 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5.1393>
- BENAVIDES, F. y SILVA M. (2022). Datos y evidencias del teletrabajo, antes y durante la pandemia por COVID-19. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(2), 133-146. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.06>
- DATTA, P., BALASUNDARAM, S., ELANGOVAN, N., y SRIDEVI, N. (2025). Measuring autonomy in hybrid work: scale development. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 38 (8), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s41155-025-00338-1>
- EUROFOUND (31 de julio de 2023). Teletrabajo. <https://www.eurofound.europa.eu/es/topic/teleworking>
- FERNÁNDEZ-LOZANO, I. (2023). El teletrabajo y las fronteras entre la vida y el trabajo durante la pandemia. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 182, 23-44. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.182.23>
- GUINEA, C. (2021). *Liderando equipos en teletrabajo: Las claves para gestionar equipos centrados en objetivos*. Tecnología jurídica.
- LAS HERAS, M. y BARRAZA, M. (2019). *Un lugar de trabajo sostenible: hacia un modelo remoto y presencial*. IESE.
- TOSCANO, F., GONZÁLEZ-ROMÁ, V. y ZAPPALÀ, S. (2025). The Influence of Working from Home vs. Working at the Office on Job Performance in a Hybrid Work Arrangement: A Diary Study. *Journal of Business and Psychology*, 40, 497-512. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09970-7>

- TOSCA-VIDAL, C. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: alternativa para las organizaciones. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34 (2), 260-266. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.934>
- VARTIAINEN, M. y VANHARANTA, O. (2024). True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2: 1448894. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>
- VINUEZA-CABEZAS, A., Osejo-Taco, G., Unda-López, A., Paz, C. e Hidalgo-Andrade, P. (2022). A Comparison of Working Conditions and Workers' Perceptions among On-Site, Telework, and Hybrid Workers in Ecuador during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (14337), 1-13. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114337>
- VYAS, L. (2022). «New Normal» at Work in a Post-COVID World: Work-Life Balance and Labor Markets. *Policy and Society*, 41, 155-167. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab011>
- ZHOU, Z. (2022). La problemática del teletrabajo transnacional. *Temas Laborales*, 165 (6), 183-213.

INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA SOCIEDAD DEL SIGLO XXI

Coordinado por:

FRANCISCO JAVIER CRISTÓFOL RODRÍGUEZ
ALEXANDRA SANDULESCU BUDEA
ROBERTO MORENO LÓPEZ
CAROLINA PORRAS FLORIDO
ÁNGELA MARTÍN GUTIÉRREZ

DOI: https://doi.org/10.15178/Innovacion_2026

FRANCISCO JAVIER CRISTÓFOL RODRÍGUEZ
ALEXANDRA SANDULESCU BUDEA
ROBERTO MORENO LÓPEZ
CAROLINA PORRAS FLORIDO
ÁNGELA MARTÍN GUTIÉRREZ
(coords.)

INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA SOCIEDAD DEL SIGLO XXI

© Arco/Libros-La Muralla, 2026

Edita: Arco/Libros-La Muralla (Barcelona)

www.arcomuralla.com

ISBN: 978-84-7133-990-4

Depósito legal: B-9.005-2026.

Diseño, realización y coordinación: Arco/Libros-La Muralla

Calle L'Equador, 39-45, Plt. Bj., Local 6, 08029 Barcelona (Imagine Content, S. L.)

© FÓRUM XXI, 2026

Editor: David Caldevilla Domínguez

Primera edición, 2026, Madrid (España)

Impreso en España-*Printed in Spain*



Ni Fórum XXI ni Arco/Libros-La Muralla se hacen responsables de las opiniones recogidas, comentarios y manifestaciones vertidas por los autores. La presente obra recoge exclusivamente la opinión de su autor como manifestación de su derecho a la libertad de expresión.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com); 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

Por tanto, este libro no podrá ser reproducido total o parcialmente, ni transmitirse por procedimientos electrónicos, mecánicos, magnéticos o por sistemas de almacenamiento y recuperación informáticos o cualquier otro medio, quedando prohibidos su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso del ejemplar, sin el permiso previo, por escrito, de Fórum XXI (contacto@forumxxi.net).