

Dossier: «Persones i organitzacions davant de les “noves?” maneres de treballar» coordinat per Eva Rimbau Gilabert

ESTUDI DE L'ASSOCIACIÓ ESPANYOLA DE DIRECCIÓ I DESENVOLUPAMENT DE PERSONES

Les (noves) maneres de treballar a Espanya evidencien una flexibilitat organitzativa per fer front a qualsevol entorn

Jesús María García Martínez

Membre de la junta d'AEDIPE Catalunya. Coordinador de l'estudi

RESUM La tendència de les (noves) maneres de treballar a Espanya a partir de la pandèmia de la covid-19 evidencien el desplegament d'una flexibilitat organitzativa molt àmplia per fer front a qualsevol entorn. Es posa el focus en una organització per projectes, en la salut integral dels treballadors, en la implantació de sistemes per fer seguiment del rendiment i en dues tasques pendents: la innovació i la digitalització. L'article presenta un estudi elaborat per l'Associació Espanyola de Direcció i Desenvolupament de Persones (AEDIPE), durant l'últim trimestre del 2021 i el primer del 2022, que recull l'opinió de 527 persones en direcció general i direcció de recursos humans de les principals empreses espanyoles. Els resultats mostren vuit idees principals que permetran a les empreses desenvolupar la flexibilitat i la reorganització per a la seva estabilitat. **1)** Més del 35% dels treballadors consolidaran la realització de teletreball a temps parcial. **2)** Les empreses busquen eines de seguiment del rendiment que els donin suport per al control i la confiança. **3)** El benestar de les persones treballadores és el protagonista de l'era postcovid-19. **4)** La innovació i la digitalització continuen sent les assignatures pendents. **5)** Hi ha diferències significatives entre les grans i les petites empreses en l'estratègia per afrontar aquest nou context. **6)** Els espais de treball tendeixen a ser col·laboratius i sostenibles. **7)** La gestió per projectes desplaça la gestió per departaments. I, **8)** el reclutament i la selecció preocupen cada vegada més als professionals dels recursos humans.

PALAULES CLAU flexibilitat; organització per projectes; noves maneres de treballar; rendiment; innovació; digitalització

STUDY OF THE SPANISH ASSOCIATION OF MANAGEMENT AND PEOPLE DEVELOPMENT

The (new) ways of working in Spain show organizational flexibility to deal with any challenge

ABSTRACT *The trend toward (new) ways of working in Spain after the Covid-19 pandemic shows a deployment of extensive organizational flexibility for dealing with any environment. The focus is on project-based organization, workers' overall health, implementing systems to monitor performance and two pending tasks: innovation and digitalization. The article describes a study by the Spanish Association of People Management and Development (AEDIPE) during the last quarter of 2021 and the first of 2022, gathering the opinion of 527 CEOs and Human Resources managers of prominent Spanish companies. The results show eight main ideas that enable companies to develop flexibility and reorganization as a means for their stability. **1)** More than 35% of workers will consolidate their partial work from home. **2)** Companies are looking for performance monitoring tools that give them support for control and trust. **3)** The wellbeing of employees is central in the post-Covid-19 era. **4)** Innovation and digitalization continue to be pending issues. **5)** There are significant*

differences between the coping strategies of large and small companies. **6)** Workspaces tend to become collaborative and sustainable. **7)** Project management displaces departmental management in organizational structures. **8)** Recruitment and selection are of increasing concern to human resources professionals.

KEYWORDS flexibility; project-driven organization; new ways of working; performance; innovation; digitalization

Introducció

La pandèmia per la covid-19 ha impactat per sempre en la manera com treballem i veiem que el treball encaixa en la nostra vida. En el futur que hem de construir generarem i aprofitarem oportunitats que seran possibles a partir d'aquesta gran crisi humanitària. Aquestes oportunitats seran desplegades per organitzacions que busquin la seva estabilitat i que determinin noves maneres de treballar, noves idees que donaran forma a la seva cultura. Són «noves» maneres de treballar perquè són l'evolució d'alguna cosa que ja era present i que s'ha accelerat o ha concretat una definició pròpia d'aquest context. En els propers mesos i anys hi haurà una gran quantitat de desafiaments als quals s'haurà de fer front de manera proactiva i positiva. Per això, l'Associació de Direcció i Desenvolupament de Persones (AEDIPE),¹ amb el suport de Salvetti&Llombart,² va decidir emprendre l'estudi més extens fet al nostre país fins aquest moment quant a l'impacte d'aquesta pandèmia global en com estàvem treballant, i que recull l'estat d'opinió i les projeccions de les persones en càrrecs de direcció general i direcció de recursos humans (RH). L'estudi es va dur a terme en l'últim trimestre del 2021 i el primer del 2022, i pretenia conèixer les variables que tindran un paper clau en la determinació de les funcions de recursos humans i la forma en què es fa el treball en una gran diversitat d'organitzacions i indústries.

Per fer-ho, en l'estudi es va incloure un qüestionari en línia a les direccions generals i els responsables de RH de les principals empreses d'Espanya, per tal de disposar d'una base àmplia i tenir una lectura per zona, sector i grandària d'empresa. La taula 1 detalla les característiques de les empreses participants.

Taula 1. Descripció de la mostra

Característiques de l'empresa	Categories	Nre. de respostes
Activitat	Gran Indústria (indústries de més de 50 empleats)	87
	Activitats presencials (construcció, comerç, hostaleria, turisme, transport, agricultura)	64
	Serveis (financers, telecomunicacions, consultoria, altres serveis)	219
	Educació/sanitat	60
	Unes altres	97
Nombre d'empleats	D'1 a 19 empleats	118
	20 o més empleats	404

1. L'Associació Espanyola de Direcció i Desenvolupament de Persones (AEDIPE) és una organització independent i sense ànim de lucre que, des de fa ja més de 50 anys, exerceix la representació col·lectiva i oficial de l'exercici de la professió de recursos humans (RH) en el territori nacional, i és membre de l'European Association for People Management (EAPM), de la World Federation of People Management Associations (WFPMA) i de la Fédération Méditerranéenne des Ressources Humaines (FMRH). El seu objectiu consisteix a promoure el desenvolupament de la funció de RH defensant els interessos professionals i socials dels seus membres i contribuint a la millora de la qualitat i solvència tècnica dels serveis que els professionals de la funció de persones presten a les seves organitzacions i a la societat. Compta amb més de 3.000 persones associades, professionals dels RH, vinculats a més de 2.400 organitzacions. Les seves deu delegacions territorials li permeten conèixer les necessitats reals dels seus associats i associades i les seves organitzacions. <http://www.aedipe.es/>

2. Salvetti&Llombart és una consultoria estratègica internacional especialitzada en recerca de mercats i orientada a la presa de decisions i creixement dels negocis. <https://salvettillombart.com/es/>

Característiques de l'empresa	Categories	Nre. de respostes
Zona	Nord	190
	Llevant	57
	Centre-Sud	39
	Barcelona	122
	Madrid	110
	Total*	527

* La suma de respostes per nombre d'empleats i zona no totalitzen 527 perquè no s'inclouen les respostes en blanc o «altres».

Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

L'impacte directe de la covid-19 en els primers moments va ser diferent en els quatre sectors d'activitat identificats: indústria, activitats presencials, serveis, i educació i sanitat. Les empreses d'aquests sectors han indicat les reaccions o impactes clau següents en el moment inicial de la pandèmia:

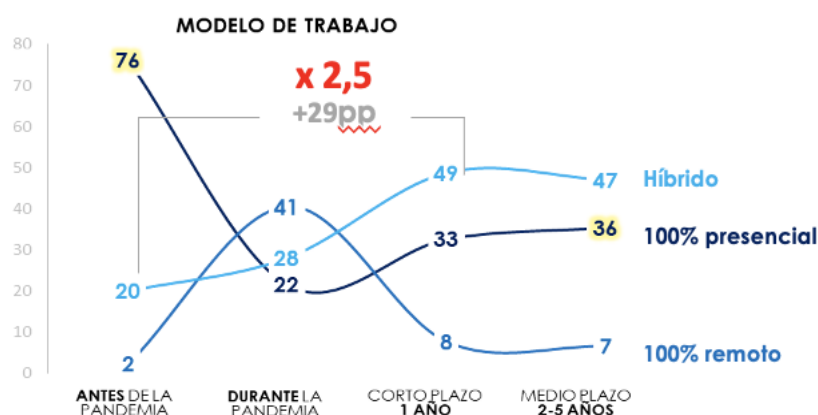
- Indústria: reorganització dels treballadors (91 %), reducció de vendes o de la facturació (49 %) i aturada de l'activitat (44 %).
- Activitats presencials: el sector que va patir més sortides de persones i redimensionament de plantilla (37 %).
- Serveis: la pandèmia va afectar amb duresa el sector serveis amb reducció de vendes o facturació (44 %), però el sector va trobar en el comerç electrònic una oportunitat (19 % inicien la venda en línia).
- Educació i sanitat: han hagut de reorganitzar els treballadors (52 %) per donar resposta a l'increment de l'activitat (48 %).

Però fou a partir dels primers mesos de la pandèmia, quan les empreses van reaccionar amb tota mena de **mesures de salut** (reduccions d'activitat, ús d'espais, equips i mitjans sanitaris...) i es van començar a establir mesures orientades al mitjà termini, i es van introduir mesures flexibles per proporcionar estabilitat a les mateixes companyies, als treballadors i als negocis. Així, van poder fer front als reptes que sorgien entorn de qüestions tan diverses com les restriccions de moviments; les incerteses sanitàries, emocionals i econòmiques que vivien els empleats; l'evolució de la pandèmia i la seva normativa sanitària; el treball dels equips en la distància i el seu lideratge; la incorporació de noves eines que, sobre la marxa, permetien treballar a distància; els horaris de treball en general i la gestió del temps en particular; la desconexió digital; la productivitat o el rendiment; els llocs físics en els quals es treballava, la regulació laboral vigent i la que ha anat sorgint; la cultura de la confiança; el sentit de pertinença a un ens «virtual»; el treball per projectes o en processos o en un departament organitzatiu; la necessària generació d'innovació a les companyies; el treball col·laboratiu dels equips, la digitalització dels processos de la companyia i l'acceleració de la incorporació dels recursos necessaris; la captació i retenció del talent a mitjà termini; la deslocalització del talent en els propers anys; i fins i tot la gestió d'uns pressupostos definits per un entorn diferent... Davant aquests reptes, la major part de les empreses han desenvolupat la flexibilitat necessària per adaptar-se i aprofitar les oportunitats que sorgeixen de moments de crisi com aquest. Les respostes de flexibilitat que s'han observat en l'estudi es presenten a continuació.

1. Més del 35 % dels treballadors consolidaran un teletreball parcial

El teletreball, que fins a la pandèmia era una modalitat residual, s'ha instaurat de forma generalitzada. Va ser la gran solució en els pitjors moments de la pandèmia i, encara que s'ha reduït en 17 punts des del moment de màxima implantació, es continua aplicant majoritàriament de manera híbrida. Per adaptar-se a aquesta nova situació, el model de treball híbrid s'ha multiplicat per 2,5 en el conjunt del teixit empresarial respecte als valors pre-pandèmia (figura 1).

Figura 1. Evolució prevista del model de teletreball



Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

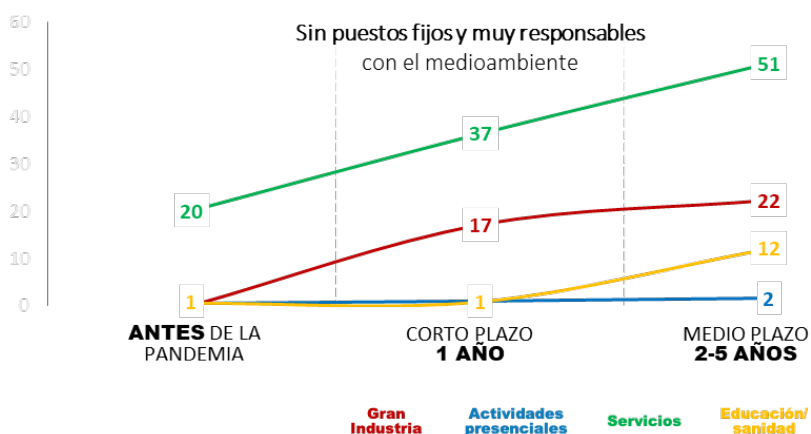
Cal destacar, no obstant això, la diversitat que hi ha entre sectors. En educació i sanitat, el teletreball ha estat un accelerador per a la implementació d'eines digitals, mentre que l'impacte del teletreball i les seves derivades en la indústria és pràcticament inexistent.

D'altra banda, pel que fa a la valoració de la Llei del treball a distància, destaca el baix nivell d'informació (per sota del 44 %) i valoració (per sota del 29 %). Tot i això, després de la segona onada, i una vegada ha estat necessari implementar aquesta llei, n'ha augmentat el nivell de coneixement.

2. Els espais de treball es transformen en col·laboratius i sostenibles

Els resultats mostren que els espais de treball amb llocs fixos aniran desapareixent a favor dels espais sense llocs fixos, amb pocs despatxos, nombroses àrees col·laboratives, espais de socialització i responsables amb el medi ambient. Es detecten diferències sectorials en aquesta qüestió (figura 2). D'una banda, educació i sanitat són els sectors que menys importància atorguen als espais de treball, probablement perquè en el seu cas la configuració dels espais està dictada estretament per les necessitats de la seva activitat. En contrast, s'espera que en un termini de dos a cinc anys indústria i serveis evolucionaran cap a un nou model, com afirmen el 41 i el 51 % de les respostes, respectivament. El model predominant en el sector serveis es defineix per espais de treball sense llocs fixos, amb pocs despatxos, nombroses àrees col·laboratives, espais de socialització, i molt responsables amb el medi ambient.

Figura 2. Evolució del model d'espais de treball

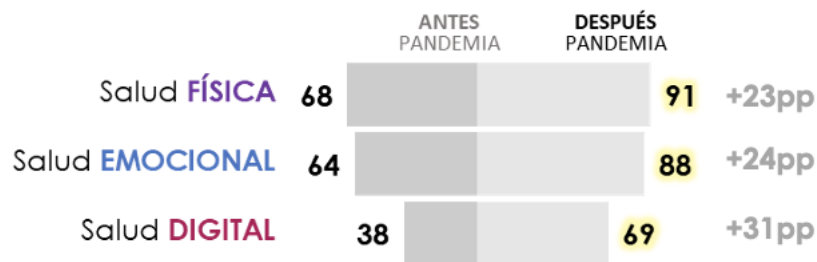


Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

3. Benestar laboral: el gran guanyador de l'era postcovid-19

Totes les dimensions de la salut han augmentat la rellevància des de la pandèmia per coronavirus, especialment les derivades de la digitalització (figura 3). Sis de cada deu empreses de Gran Indústria, Activitats Presencials i de Serveis han implementat mesures per millorar el benestar dels treballadors. Els exemples que revelen més presència són oferir ajuda psicològica en cas de necessitat (47 % de les empreses) i formació física, emocional, d'alimentació i descans (46 %). No obstant això, malgrat la importància que s'atorga a la salut digital, no s'ha incrementat de manera significativa la implementació de mesures per a la desconnexió digital, i només un 15 % de les empreses utilitzen eines de desconnexió digital.

Figura 3. Empreses (%) que consideren fonamental la salut física, emocional i digital

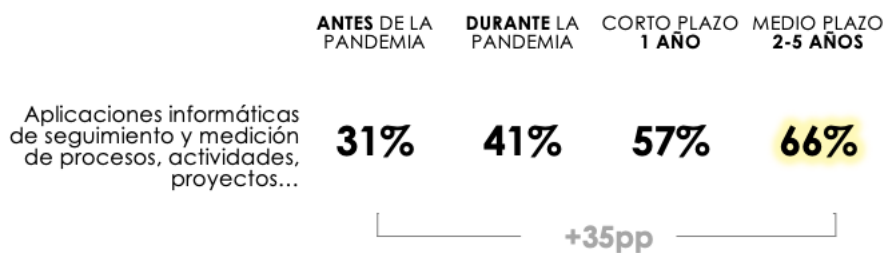


Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

4. El mesurament del rendiment es digitalitza

De manera paral·lela a les tendències cap al teletreball i les estructures flexibles, les empreses busquen eines d'organització, control i seguiment que dotin la flexibilitat de rigor i confiança. Mesurar el rendiment dels treballadors emergeix com un aspecte clau, com ha destacat més d'un 60 % de les persones enquestades (entre un 62 i un 70 %, en funció del sector), que puntuen per sobre del 7,3 sobre 10 la importància del seguiment.

Figura 4. Empreses (%) que implantaran aplicacions per al seguiment



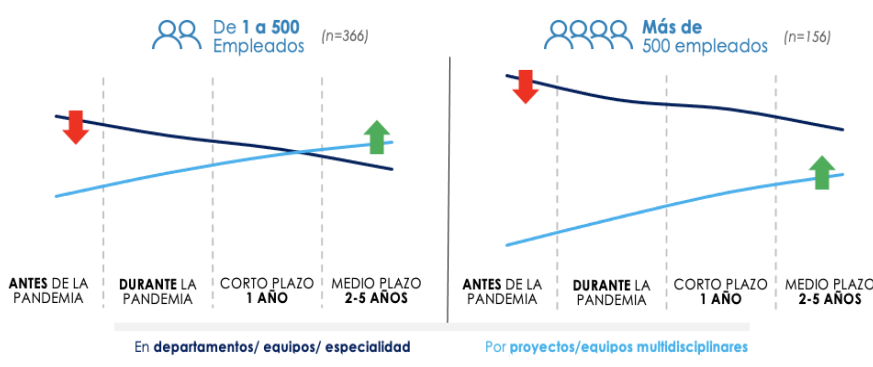
Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

Així mateix, la planificació més detallada, el seguiment freqüent (setmanal) i l'ús d'aplicacions informàtiques de seguiment i mesurament de processos, activitats, projectes, etc., són mesures que es plantegen utilitzar a mitjà termini, de 2 a 5 anys, principalment en els sectors d'Indústria i Activitats Presencials. Per la seva banda, en el sector de l'educació i la sanitat les empreses es plantegen mesurar els serveis produïts i els recursos utilitzats, en comptes del nombre de projectes acabats, que és el que es fa en l'actualitat. Els qui més rellevància atorguen a aquesta mena de mesures són les direccions de recursos humans, en contrast amb els directius d'altres àrees.

5. El projecte, una nova manera de gestionar l'empresa que desplaça l'estructura organitzativa tradicional

Sembla que està començant un canvi profund en la gestió d'equips, que va cap a l'adaptabilitat i la immediatesa. La gestió de persones evoluciona de centrar-se en els departaments a fer-ho en projectes (figura 5). És en les empreses de menys de 500 empleats en les quals aquest canvi és més previsible a curt termini. En els sectors educació i sanitat i serveis, on ja hi havia aquesta tendència, s'ha vist incrementada durant la pandèmia. En la mateixa línia, en el sector Indústria ha irromput en aquesta modalitat organitzativa, des de pràcticament la inexistència fins a una previsió a mitjà termini que s'acabi implantant en el 49 % de les empreses del sector.

Figura 5. Previsió de l'evolució del model organitzatiu segons la mida d'empresa

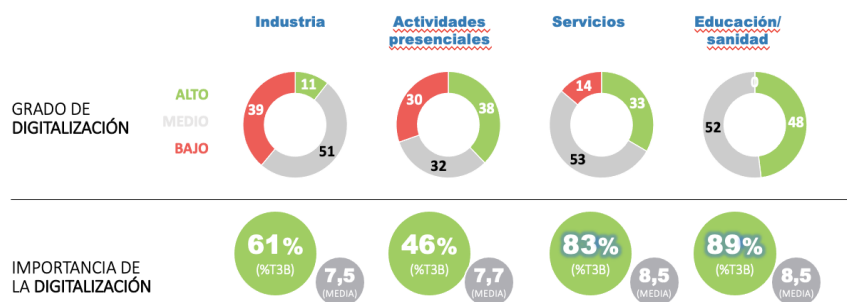


Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

6. La innovació i la digitalització continuen sent les assignatures pendents

Malgrat l'acceleració que han viscut les empreses en altres qüestions, la innovació i la digitalització encara no tenen un ritme òptim de desenvolupament. Com s'observa a la figura 6, la digitalització adquireix rellevància principalment en els sectors de serveis i d'educació i sanitat, sobretot per a les direccions de recursos humans. A més, les empreses preveuen un canvi en el curt termini, que passarà d'un 11 % de les empreses les que adquireixen eines en línia abans de la pandèmia, a fer-ho un 23 % en un any. Destaca en la Indústria la previsió d'un augment en l'ús de sistemes per fer el seguiment de l'activitat, si bé és l'eina amb menys pressupost assignat.

Figura 6. Grau de digitalització i importància atribuïda



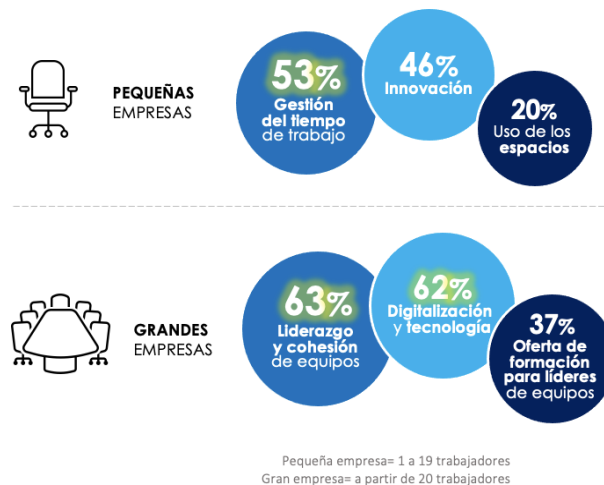
Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

Quant a la innovació, a pesar que les empreses entreveuen un canvi en el futur cap a una major contractació d'experts i col·laboradors o el desenvolupament de projectes d'intraemprenedoria, el pressupost assignat per fer-ho es continua mantenint en les eines usades abans de la pandèmia, així com en l'externalització o l'organització de sessions de treball específiques.

7. Petites i grans empreses: estratègies i prioritats diferents

L'estudi ha trobat diferències entre les estratègies i prioritats de les petites i les grans empreses. Mentre que les grans empreses identifiquen com a prioritats la millora del lideratge, la gestió d'equips i la digitalització, les pimes es focalitzen en la productivitat dels seus models de treball. D'altra banda, les iniciatives sobre el teletreball que s'empenguin en les petites empreses tindrà menys implicacions sobre la retenció del talent, mentre que en les grans la facilitació d'horaris flexibles serà l'estratègia clau que cal desenvolupar. Finalment, de cara al futur, les prioritats en les petites empreses giren entorn de la gestió del temps i l'espai, a més de la innovació, mentre que en les grans preocupen els temes de lideratge, digitalització i tecnologia (figura 7).

Figura 7. Principals prioritats de les empreses segons la mida

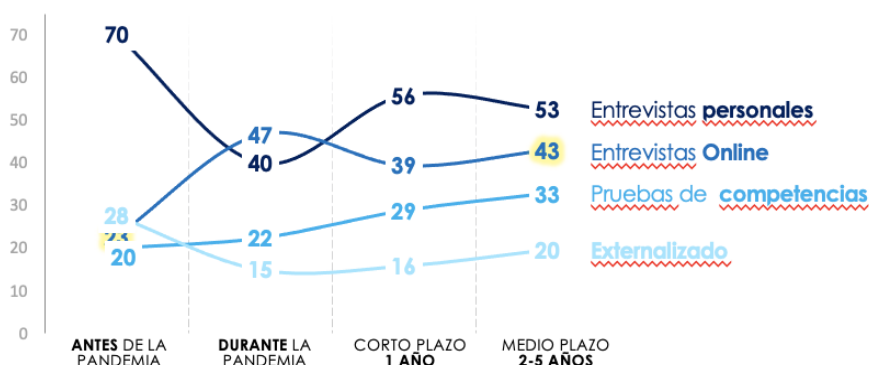


Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

8. El reclutament i la selecció preocupen cada vegada més als departaments de recursos humans

Amb la pandèmia, la digitalització també va arribar a la integració de talent. S'observa un canvi en la gestió de la selecció, de manera que les entrevistes presencials i les que es fan en línia tendeixen a utilitzar-se en percentatges més equilibrats (figura 8). D'altra banda, l'externalització dels processos de selecció disminueix, i paral·lelament augmenta l'aplicació de proves de competències.

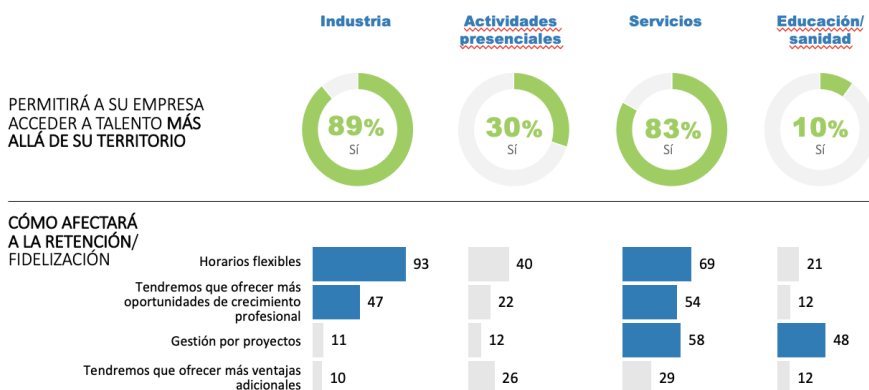
Figura 8. Evolució prevista de les eines de selecció



Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

El moment més àlgid de la pandèmia no va tenir un gran impacte en la contractació i la integració de talent en les empreses, si bé, amb la tornada a la normalitat, aquest impacte és superior segons els directors de recursos humans i els preocupa.

Figura 9. La gestió del talent a mitjà termini



Font: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

Com mostra la figura 9, la indústria i els serveis, a través de la digitalització dels processos de reclutament i selecció, i de les polítiques de teletreball, podran accedir cada vegada més a talent en ubicacions geogràfiques a les quals fins ara els resultava molt difícil accedir. D'altra banda, en la fidelització del talent, les oportunitats de creixement professional continuen sent prioritàries, encara que els horaris flexibles i la gestió per projectes adquireixen un protagonisme rellevant.

Conclusions

L'àmplia flexibilitat organitzativa desenvolupada per fer front a la pandèmia per la covid-19 ha generat aprenentatges útils per enfrontar-se a nous entorns. La tendència cap a les (noves) maneres de treballar es combinarà amb una sèrie

de reptes i oportunitats que s'han evidenciat en aquest estudi. Entre altres, i sense ànim d'exhaustivitat, destaquen els següents:

- integrar que la realitat laboral ha canviat,
- incorporar la flexibilitat com una capacitat crítica organitzativa,
- redefinir les condicions de treball de manera constant,
- determinar els nivells òptims de teletreball per poder-ne aprofitar tots els avantatges,
- minimitzar els inconvenients del teletreball,
- treballar per objectius, i això requereix informació compartida i desenvolupar la confiança,
- disposar d'indicadors de contribució més enllà de la dedicació horària,
- l'oferta de valor per a l'empleat ha de recollir els programes de salut integral,
- la salut digital és la nova salut,
- les empreses han de fer ja les inversions necessàries per a la seva sostenibilitat a través de la digitalització i la innovació,
- l'*upskilling* i el *reskilling* es consoliden com a elements clau de la transformació digital,
- les petites empreses hauran d'incorporar eines que afavoreixin la innovació i la digitalització,
- les grans empreses hauran de dissenyar una estratègia ben específica i flexible d'adaptació constant a partir del que han après,
- és necessari redefinir com s'utilitza l'espai de treball, més enllà de les reflexions a les quals no segueix cap acció,
- cal crear una forma pròpia de treballar per projectes,
- és necessari fer front al repte de trobar talent específic i eliminar les barreres «locals», i accedir a talent d'altres zones geogràfiques.

Tots aquests reptes impliquen la necessitat de disposar de responsables de recursos humans i persones directives amb una visió estratègica i digital del factor humà, que facilitin tant la seva productivitat com el seu benestar a mitjà i llarg termini.

Referències bibliogràfiques

AEDIPE; Salvetti&Llombart (2022). «Estudio (nuevas) formas de trabajar, 9 tendencias en España». *AEDIPE* [en línia]. Disponible a: <https://www.aedipe.es/index.php/news/408-estudio-nuevas-formas-de-trabajar-9-tendencias-en-espana.html>.

Citació recomanada: GARCÍA MARTÍNEZ, Jesús María. Les (noves) maneres de treballar a Espanya evidencien una flexibilitat organitzativa per fer front a qualsevol entorn. *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n19.2225>



Jesús María García Martínez

jgarcia@beruns.com

Doctor en Economia i Llicenciat en Psicologia

Actualment dedicat a l'aplicació pràctica de l'Economia del Comportament, sobretot en el sector financer i assegurador com a fundador de BERuns. Membre de la Global Association of Applied Behavioural Scientists (GAABS), de la Societat Científica d'Economia de la Conducta, del Comitè Científic del Workshop Pensions and Insurance, de l'Observatori dels Sistemes Europeus de Previsió Social Complementària, tots dos de la Universitat de Barcelona, i de la Junta d'AEDIPE Catalunya.

Ha estat director de People Services a CaixaBank Operational Services, i ha prestat serveis de gestió de persones a les companyies del Grup CaixaBank entre 2018 i 2021. De 1999 a 2018 va ser director de Persones de VidaCaixa i responsable de Formació, Grup Assegurador de CaixaBank, líder en assegurances de vida i pensions en el mercat espanyol. Durant aquesta etapa, va ser membre de la Comissió Laboral de la patronal del sector d'assegurances UNESPA. Anteriorment, consultor en el camp dels recursos humans i organització en les firmes PWC i Accenture.

Doctor en Economia i llicenciat en Psicologia per la Universitat de València, postgrau en Expert en Estalvi i Previsió Social per la Universitat Pompeu Fabra i Programa de Direcció General a l'IESE Business School.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.

