

Dossier: «Personas y organizaciones ante las ¿nuevas? formas de trabajar» coordinado por Eva Rimbau Gilabert

ESTUDIO DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

Las (nuevas) formas de trabajar en España evidencian una flexibilidad organizativa para hacer frente a cualquier entorno

Jesús María García Martínez

Miembro de la junta de AEDIPE Cataluña. Coordinador del estudio

RESUMEN La tendencia de las (nuevas) formas de trabajar en España a partir de la pandemia de la COVID-19 evidencian el despliegue de una flexibilidad organizativa muy amplia para hacer frente a cualquier entorno. Se pone el foco en una organización por proyectos, en la salud integral de los trabajadores, en la implantación de sistemas para hacer seguimiento del rendimiento y en dos tareas pendientes, la innovación y la digitalización. El artículo presenta un estudio realizado por la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE), durante el último trimestre de 2021 y el primero de 2022, que recoge la opinión de 527 personas en dirección general y dirección de recursos humanos de las principales empresas españolas. Los resultados muestran ocho ideas principales que posibilitarán a las empresas desarrollar la flexibilidad y la reorganización para su estabilidad. **1)** Más del 35 % de los trabajadores consolidarán la realización de teletrabajo a tiempo parcial. **2)** Las empresas buscan herramientas de seguimiento del rendimiento que les den soporte para el control y la confianza. **3)** El bienestar de las personas trabajadoras es el protagonista de la era pos-COVID-19. **4)** La innovación y la digitalización siguen siendo las asignaturas pendientes. **5)** Existen diferencias significativas entre las grandes y las pequeñas empresas en su estrategia para afrontar este nuevo contexto. **6)** Los espacios de trabajo tienden a ser colaborativos y sostenibles. **7)** La gestión por proyectos desplaza a la gestión por departamentos. Y **8)** el reclutamiento y la selección preocupan cada vez más a los profesionales de recursos humanos.

PALABRAS CLAVE flexibilidad; organización por proyectos; nuevas formas de trabajar; rendimiento; innovación; digitalización

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

Introducción

La pandemia por la COVID-19 ha impactado para siempre en la forma en la que trabajamos y cómo vemos que el trabajo encaja en nuestra vida. En el futuro que hemos de construir vamos a generar y aprovechar oportunidades que serán posibles a partir de esta gran crisis humanitaria. Dichas oportunidades serán desplegadas por organizaciones que busquen su estabilidad y que establezcan nuevas formas de trabajar, nuevas ideas que darán forma a su cultura. Son «nuevas» formas de trabajar porque son evolución de algo que ya estaba presente y que se ha acelerado o ha tomado una definición propia de este contexto. En los próximos meses y años habrá una gran cantidad de desafíos a los que hacer frente de forma proactiva y positiva. Por ello, la Asociación de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE),¹ con el apoyo de Salvetti&Llombart,² decidió llevar a cabo el estudio más extenso realizado en nuestro país, hasta ese momento, sobre el impacto de esta pandemia global en nuestro modo de trabajar, y recoge el estado de opinión y las proyecciones de las personas en cargos de dirección general y dirección de recursos humanos (RR. HH.). El estudio se llevó a cabo durante el último trimestre de 2021 y el primero de 2022, y pretende conocer las variables que jugarán un papel clave en la determinación de las funciones de recursos humanos y la forma en la que se realiza el trabajo en diversas organizaciones e industrias.

Para ello, en el estudio se realizó un cuestionario *online* a las direcciones generales y a los responsables de RR. HH. de las principales empresas de España, tratando de disponer así de una base amplia para tener lectura por zona, sector y tamaño de empresa. La tabla 1 detalla las características de las empresas participantes.

Tabla 1. Descripción de la muestra

Características de la empresa	Categorías	Número de respuestas
Actividad	Gran industria (industrias de más de 50 empleados)	87
	Actividades presenciales (construcción, comercio, hostelería, turismo, transporte, agricultura)	64
	Servicios (financieros, telecomunicaciones, consultoría, otros servicios)	219
	Educación/sanidad	60
	Otras	97

1. La Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE) es una organización independiente y sin ánimo de lucro que, desde hace ya más de 50 años, ejerce la representación colectiva y oficial del ejercicio de la profesión de recursos humanos (RR. HH.) en el territorio nacional, siendo miembro de la European Association for People Management (EAPM), de la World Federation of People Management Associations (WFPMA) y de la Fédération Méditerranéenne des Ressources Humaines (FMRH). Su objetivo consiste en promocionar el desarrollo de la Función de RR. HH., defendiendo los intereses profesionales y sociales de sus miembros y contribuyendo a la mejora de la calidad y solvencia técnica de los servicios que los profesionales de la Función de Personas prestan a sus organizaciones y a la sociedad. Cuenta con más de 3.000 personas asociadas, profesionales de RR. HH. vinculados a más de 2.400 organizaciones. Sus 10 delegaciones territoriales le permiten conocer las necesidades reales de sus asociados y asociadas y de sus organizaciones. <http://www.aedipe.es/>
2. Salvetti&Llombart es una consultoría estratégica internacional especializada en investigación de mercados y orientada a la toma de decisiones y crecimiento de los negocios. <https://salvettillombart.com/es/>

Características de la empresa	Categorías	Número de respuestas
Número de empleados	De 1 a 19 empleados	118
	20 o más empleados	404
Zona	Norte	190
	Levante	57
	Centro-sur	39
	Barcelona	122
	Madrid	110
	Total*	527

* La suma de respuestas por número de empleados y zona no totalizan 527 porque no se incluyen las respuestas en blanco u «otras»

Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

El impacto directo de la COVID-19 en sus primeros momentos fue diferente en los cuatro sectores de actividad identificados: industria, actividades presenciales, servicios y educación y sanidad. Las empresas de estos sectores han indicado las siguientes reacciones o impactos clave en el momento inicial de la pandemia:

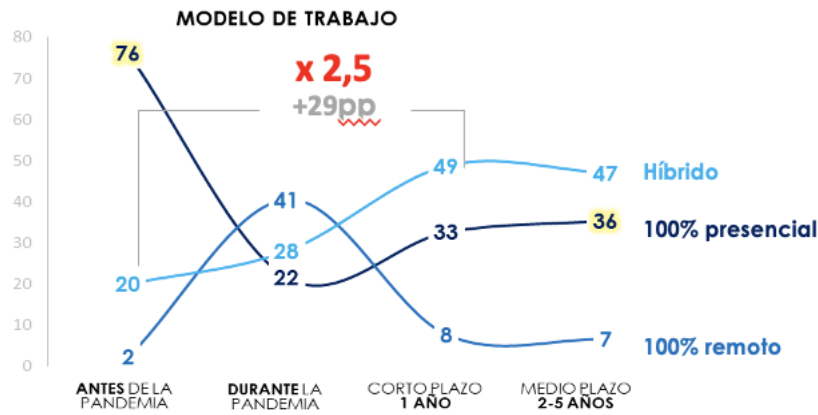
- Industria: reorganización de los empleados (91 %), reducción de ventas/facturación (49 %) y paro de la actividad (44 %).
- Actividades presenciales: el sector que sufrió más salidas de personas y redimensionamiento de plantilla (37 %).
- Servicios: la pandemia puso en jaque al sector servicios con una reducción de ventas/facturación (44 %), pero el sector encontró en el comercio *online* una oportunidad (19 % inician venta en línea).
- Educación y sanidad: ha tenido que reorganizar a sus empleados (52 %) para dar respuesta al incremento de la actividad (48 %).

Pero a partir de los primeros meses de la pandemia las empresas reaccionaron con todo tipo de **medidas de salud** (reducciones de actividad, uso de espacios, equipos y medios sanitarios...) y se empezaron a establecer medidas orientadas al medio plazo, introduciendo medidas flexibles para proporcionar estabilidad a las propias compañías, a sus trabajadores y a su negocio. Así, pudieron hacer frente a los retos que surgían en torno a cuestiones tan diversas como las restricciones de movimientos; las incertidumbres sanitarias, emocionales y económicas que vivían sus empleados; la propia evolución de la pandemia y su normativa sanitaria; el trabajo de los equipos en la distancia y su liderazgo; la incorporación de nuevas herramientas que, sobre la marcha, permitían trabajar a distancia; los horarios de trabajo en general y la gestión del tiempo en particular; la desconexión digital; la productividad o el rendimiento; los lugares físicos en los que se trabajaba, la regulación laboral vigente y la que ha ido surgiendo; la cultura de confianza; el sentido de pertenencia a un ente «virtual»; el trabajo en proyectos o en procesos o en un departamento organizativo; la necesaria generación de innovación en las compañías; el trabajo colaborativo de los equipos, la digitalización de los procesos de la compañía y la aceleración de la incorporación de los recursos necesarios; la captación y retención del talento en el medio plazo; la deslocalización del talento en los próximos años; e incluso la gestión de unos presupuestos definidos para un entorno diferente... Ante estos retos, la mayor parte de las empresas han desarrollado la flexibilidad necesaria para adaptarse y aprovechar las oportunidades que surgen de momentos de crisis como este. Las respuestas de flexibilidad que se han observado en el estudio se recogen a continuación.

1. Más del 35 % de los trabajadores van a consolidar un teletrabajo parcial

El teletrabajo, que hasta la pandemia era una modalidad residual, se ha instaurado de forma generalizada. Fue la gran solución en los peores momentos de la pandemia y, aunque se ha reducido en 17 puntos desde su momento de mayor implantación, se sigue aplicando mayoritariamente de manera híbrida. Para adaptarse a esta nueva situación, el modelo de trabajo híbrido se ha multiplicado por 2,5 en el conjunto del tejido empresarial respecto a los valores pre-pandemia (figura 1).

Figura 1. Evolución prevista del modelo de teletrabajo



Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

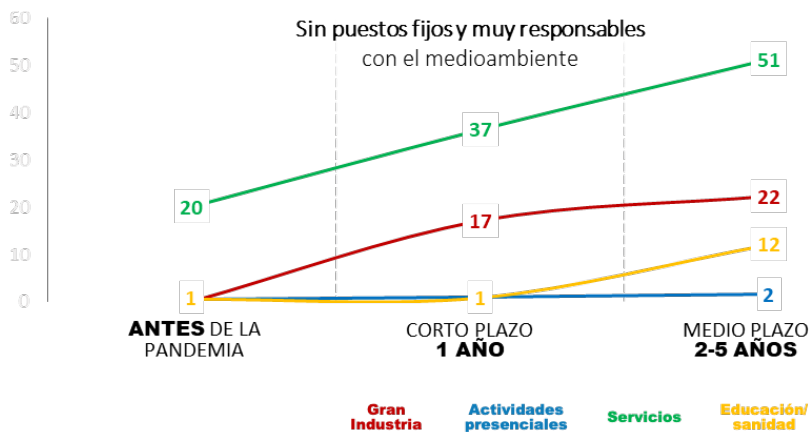
Hay que destacar, no obstante, la diversidad existente entre sectores. En educación y sanidad el teletrabajo ha sido un acelerador para la implementación de herramientas digitales, mientras que el impacto del teletrabajo y sus derivadas en la industria es prácticamente inexistente.

Por otra parte, en lo que se refiere a la valoración de la Ley del Trabajo a Distancia, destaca el bajo nivel de información (por debajo del 44 %) y valoración (por debajo del 29 %). No obstante, tras la segunda ola, y una vez que ha sido necesario implementar dicha ley, ha aumentado su nivel de conocimiento.

2. Los espacios de trabajo se transforman en colaborativos y sostenibles

Los resultados muestran que los espacios de trabajo con puestos fijos van a ir desapareciendo a favor de los espacios sin puestos fijos, con pocos despachos, muchas áreas colaborativas, espacios de socialización y responsables con el medioambiente. Existen diferencias sectoriales en esta cuestión (figura 2). Por un lado, educación y sanidad son los sectores que menos importancia otorgan a los espacios de trabajo, probablemente porque en su caso la configuración de los espacios viene dictada estrechamente por las necesidades de su actividad. En contraste, se espera que en un plazo de 2 a 5 años industria y servicios evolucionarán hacia un nuevo modelo, como afirman el 41 y el 51% de las respuestas, respectivamente. El modelo predominante en el sector servicios se define por espacios de trabajo sin puestos fijos, con pocos despachos, muchas áreas colaborativas, espacios de socialización, y muy responsables con el medioambiente.

Figura 2. Evolución del modelo de espacios de trabajo

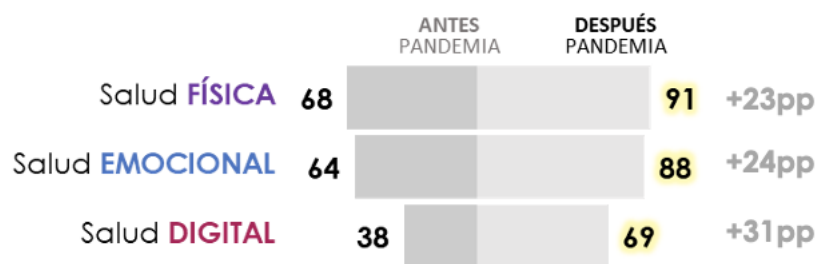


Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

3. Bienestar laboral: el gran ganador de la era pos-COVID-19

Todas las dimensiones de la salud han aumentado su importancia desde la pandemia por coronavirus, especialmente las derivadas de la digitalización (figura 3). Seis de cada diez empresas de gran industria, de actividades presenciales y de servicios han implementado medidas para mejorar el bienestar de sus trabajadores. Los ejemplos de mayor presencia son ofrecer ayuda psicológica en caso de necesidad (47 % de las empresas) y formación física, emocional, de alimentación y descanso (46 %). Sin embargo, a pesar de la importancia que se da a la salud digital, no se ha incrementado de manera importante la implementación de medidas para la desconexión digital, y solo un 15 % de las empresas utilizan herramientas de desconexión digital.

Figura 3. Empresas (%) que consideran muy importante la salud física, emocional y digital

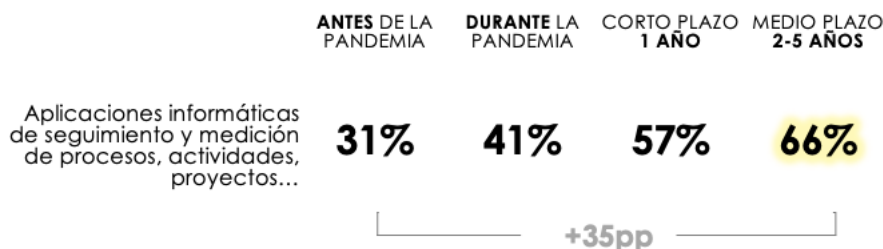


Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

4. La medición del rendimiento se digitaliza

De manera paralela a las tendencias hacia el teletrabajo y las estructuras flexibles, las empresas buscan herramientas de organización, control y seguimiento que doten a la flexibilidad de rigor y confianza. Medir el rendimiento de los trabajadores emerge como un aspecto clave, como ha destacado más de un 60 % de las personas encuestadas (entre un 62 y un 70 %, en función del sector), que puntúan por encima del 7,3 sobre 10 la importancia del seguimiento.

Figura 4. Empresas (%) que implantarán aplicaciones para el seguimiento



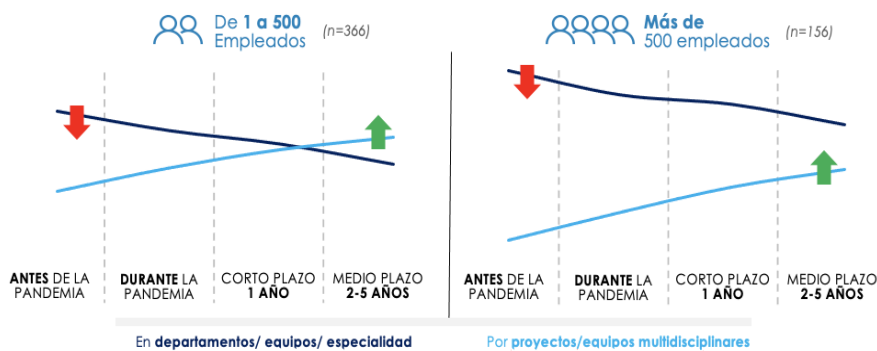
Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

Asimismo, la planificación más detallada, el seguimiento frecuente (semanal) y el uso de aplicaciones informáticas de seguimiento y medición de procesos, actividades, proyectos, etc., son medidas que se plantean utilizar a medio plazo, de 2 a 5 años, principalmente en los sectores de la industria y las actividades presenciales. Por su parte, en el sector de la educación y la sanidad las empresas se plantean medir los servicios producidos y los recursos utilizados, en vez del número de proyectos realizados, que es lo que se hace en la actualidad. Quienes más importancia otorgan a este tipo de medidas son las direcciones de recursos humanos, en contraste con los directivos de otras áreas.

5. El proyecto, una nueva forma de gestionar la empresa que desplaza la tradicional estructura organizativa

Parece que se está iniciando un cambio profundo en la gestión de equipos, encaminado a la adaptabilidad y la inmediatez. La gestión de personas pasa de centrarse en los departamentos a poner el foco en los proyectos (figura 5). Es en las empresas de menos de 500 empleados donde este cambio es más previsible a corto plazo. En los sectores de la educación y la sanidad y en el de servicios, donde ya existía esta tendencia, se ha visto incrementada durante la pandemia. En la misma línea, en el sector de la industria ha irrumpido esta modalidad organizativa, desde prácticamente su inexistencia hasta una previsión a medio plazo de que se implante en el 49 % de las empresas del sector.

Figura 5. Previsión de la evolución del modelo organizativo por tamaño de empresa

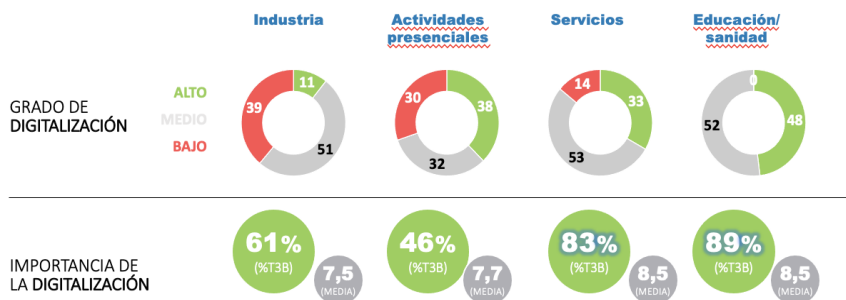


Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

6. La innovación y la digitalización siguen siendo las asignaturas pendientes

A pesar de la aceleración que han vivido las empresas en otras cuestiones, la innovación y la digitalización todavía no tienen un ritmo óptimo de desarrollo. Como se observa en la figura 6, la digitalización adquiere importancia principalmente en los sectores de servicios y de educación y sanidad, sobre todo, para las direcciones de recursos humanos. Además, las empresas vislumbran un cambio en el corto plazo, de ser un 11 % de las empresas las que adquirirían herramientas *online* antes de la pandemia a un 23 % en un año. Destaca en la industria la previsión de un aumento en el uso de sistemas de reporte del seguimiento de la actividad, si bien es la herramienta con menos presupuesto asignado.

Figura 6. Grado de digitalización e importancia atribuida



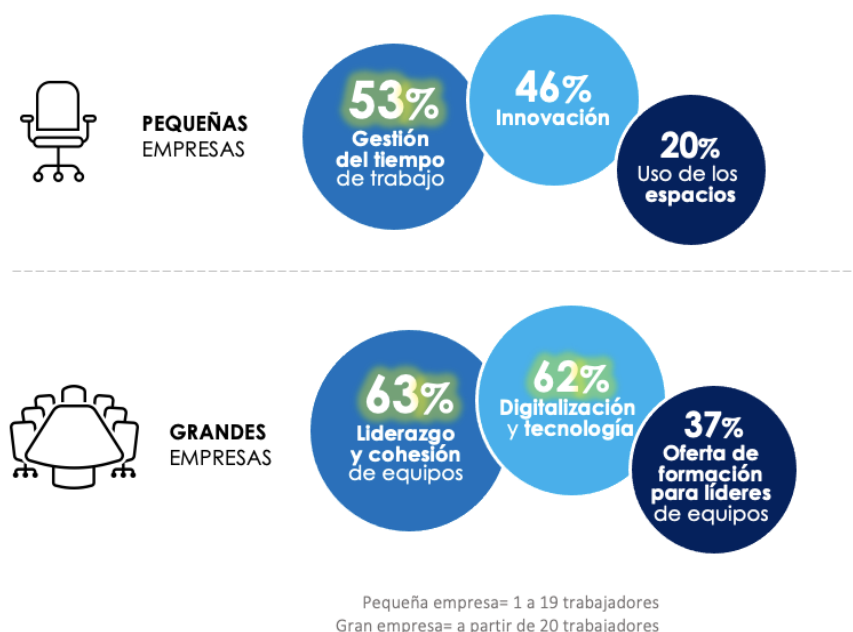
Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

En cuanto a la innovación, a pesar de que las empresas vislumbran un cambio en el futuro hacia una mayor contratación de expertos y colaboradores o la realización de proyectos de intra-emprendimiento, el presupuesto asignado para ello sigue manteniéndose en las herramientas usadas previamente a la pandemia, así como en la externalización u organización de sesiones de trabajo específicas.

7. Pequeñas y grandes empresas: estrategias y prioridades diferentes

El estudio ha hallado diferencias entre las estrategias y prioridades de las pequeñas y las grandes empresas. Mientras que las grandes empresas identifican como prioridad la mejora del liderazgo, la gestión de equipos y la digitalización, las pymes se focalizan en la productividad de sus modelos de trabajo. Por otra parte, las iniciativas que se acometan sobre el teletrabajo en las pequeñas empresas tendrán menores implicaciones sobre la retención del talento, pues no se considera una prioridad, mientras que, en las grandes, la facilitación de horarios flexibles será una de las estrategias más importantes a desarrollar. Finalmente, de cara al futuro, las prioridades en las pequeñas empresas giran en torno a la gestión del tiempo y el espacio, además de la innovación, mientras que en las grandes preocupan los temas de liderazgo, digitalización y tecnología (figura 7).

Figura 7. Principales prioridades de las empresas por tamaño

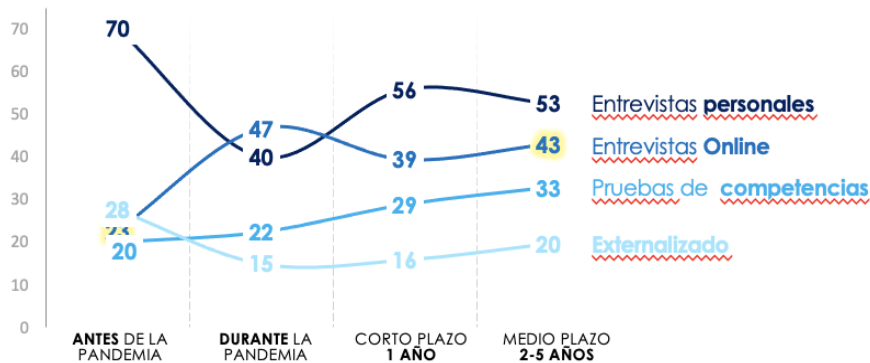


Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

8. El reclutamiento y la selección preocupan cada vez más a los departamentos de recursos humanos

Con la pandemia, la digitalización también llegó a la integración de talento. Se observa un cambio en la gestión de la selección, de modo que las entrevistas presenciales y las *online* tienden a utilizarse en porcentajes más equilibrados (figura 8). Por otra parte, la externalización de los procesos de selección disminuye, y paralelamente aumenta la aplicación de pruebas de competencias.

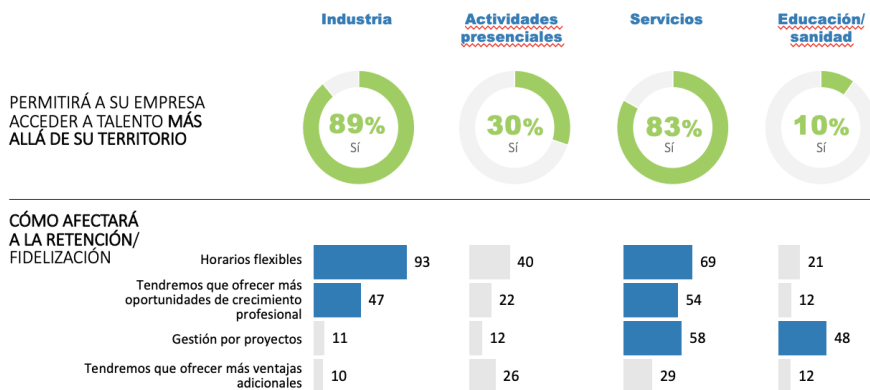
Figura 8. Evolución prevista de las herramientas de selección



Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

El momento más álgido de la pandemia no tuvo un gran impacto en la contratación e integración de talento en las empresas, si bien, con la vuelta a la normalidad, este impacto es mayor según los directores de recursos humanos y les preocupa.

Figura 9. La gestión del talento a medio plazo



Fuente: AEDIPE, Salvetti&Llombart (2022)

Como muestra la figura 9, la industria y los servicios, a través de la digitalización de los procesos de reclutamiento y selección y de las políticas de teletrabajo, podrán acceder cada vez más a talento en ubicaciones geográficas a las que hasta ahora les resultaba muy difícil acceder. Por otra parte, en la fidelización del talento, las oportunidades de crecimiento profesional siguen siendo prioritarias, si bien los horarios flexibles y la gestión por proyectos adquieren un protagonismo relevante.

Conclusiones

La amplia flexibilidad organizativa desarrollada para hacer frente a la pandemia por la COVID-19 ha generado aprendizajes útiles para enfrentarse a nuevos entornos. La tendencia hacia las (nuevas) formas de trabajar va a combinarse con

una serie de retos y oportunidades que se han evidenciado en este estudio. Entre otros, y sin ánimo de exhaustividad, destacan los siguientes:

- integrar que la realidad laboral ha cambiado;
- incorporar la flexibilidad como una capacidad crítica organizativa;
- redefinir las condiciones de trabajo de forma constante;
- determinar los niveles óptimos de teletrabajo para poder aprovechar todas sus ventajas;
- minimizar los inconvenientes del teletrabajo;
- trabajar por objetivos, lo que requiere información compartida y desarrollar la confianza;
- disponer de indicadores de contribución más allá de la dedicación horaria;
- la oferta de valor para el empleado deber recoger los programas de salud integral;
- la salud digital es la nueva salud;
- las empresas deben realizar ya las inversiones necesarias para su sostenibilidad a través de la digitalización e innovación;
- el *upskilling* y el *reskilling* se consolidan como elementos clave de la transformación digital;
- las pequeñas empresas deberán incorporar herramientas que favorezcan la innovación y la digitalización;
- las grandes empresas deberán diseñar una estrategia muy específica y flexible de adaptación constante a partir de lo que han aprendido;
- es necesario redefinir cómo se utiliza el espacio de trabajo, más allá de las reflexiones a las que no sigue acción alguna;
- hay que crear una forma propia de trabajar por proyectos, y
- es necesario hacer frente al reto de encontrar talento específico y eliminar las barreras «locales», accediendo al talento de otras zonas geográficas.

Todos estos retos suponen la necesidad de contar con responsables de recursos humanos y personas directivas, con una visión estratégica y digital del factor humano, que faciliten tanto su productividad como su bienestar a medio y largo plazo.

Referencias bibliográficas

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

Cita recomendada: GARCÍA MARTÍNEZ, Jesús María. Las (nuevas) formas de trabajar en España evidencian una flexibilidad organizativa para hacer frente a cualquier entorno. *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2022, n.19. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n19.2225>



Jesús María García Martínez

jgarcia@beruns.com

Doctor en Economía y licenciado en Psicología

Actualmente, se dedica a la aplicación práctica de la economía del comportamiento, sobre todo en el sector financiero y asegurador como fundador de BERuns. Miembro de la Global Association of Applied Behavioural Scientists (GAABS), de la Sociedad Científica de Economía de la Conducta, del Comité Científico del Workshop Pensions and Insurance, del Observatorio de los Sistemas Europeos de Previsión Social Complementaria, ambos de la Universidad de Barcelona, y de la Junta de AEDIPE Cataluña.

Ha sido director de People Services en CaixaBank Operational Services, prestando servicios de gestión de personas a las compañías del Grupo CaixaBank entre 2018 y 2021. Desde 1999 hasta 2018 fue director de Personas de VidaCaixa y responsable de Formación, Grupo Asegurador de CaixaBank, líder en seguros de vida y pensiones en el mercado español. Durante esta etapa fue miembro de la Comisión Laboral de la patronal del sector de seguros Unespa. Anteriormente, fue consultor en el campo de los recursos humanos y organización en las firmas PWC y Accenture.

Doctor en Economía y licenciado en Psicología por la Universidad de Valencia, posgrado en Experto en Ahorro y Previsión Social por la Universidad Pompeu Fabra y Programa de Dirección General en el IESE Business School.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES.

