



UNIVERSITAT
JAUME•I

Trabajo Fin de Grado

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas

Universitat Jaume I

**Organizaciones innovadoras y el valor
de los recursos humanos.**

**Supervivencia empresarial en tiempos
de pandemia debido a la crisis del
Covid-19.**

Estudiante: Ainhoa Sánchez Villar

Tutor: Edgar Bresó Esteve

Curso académico 2021-2022

Índice.

1. Introducción.....	1
2. El impacto del Covid-19 en organizaciones tradicionales vs. en organizaciones modernas.....	3
2.1. Las organizaciones tradicionales y las organizaciones modernas.....	3
2.2. ¿Qué hacen las organizaciones tradicionales para adaptarse correctamente al nuevo entorno cambiante y digital?.....	4
2.3. ¿Se han visto igual de afectadas las empresas tradicionales y las empresas modernas frente a la crisis del Coronavirus?.....	6
3. El teletrabajo.....	11
3.1. Ventajas del teletrabajo para los recursos humanos.....	11
3.2. Desventajas del teletrabajo para los recursos humanos.....	12
3.3. El pasado, el presente y el futuro del teletrabajo.....	14
4. Los recursos humanos en tiempos de Coronavirus.....	20
4.1. La gestión de las personas en las empresas.....	20
4.2. Consecuencias positivas y negativas del confinamiento para los recursos humanos.....	21
4.3. ¿Se han visto igual de afectados y afectadas los hombres y las mujeres por la crisis de la pandemia?.....	25
5. Nuevas formas y tipos de organizaciones: el valor de los recursos humanos....	28
6. Conclusión.....	33
7. Bibliografía.....	37
8. Material de apoyo.....	40

1. Introducción.

En el mes de marzo del año 2020, el mundo se detuvo frente a lo que esperábamos que iba a durar una semana y terminó durando meses. La pandemia del Covid-19 trajo consigo numerosas incertidumbres, cambios de horarios, parones en la rutina diaria, en la salud, en el trabajo y en la economía, miedo, desconcierto y expectación. El confinamiento supuso que se detuviera el mundo entero durante, mínimo, 2 o 3 semanas.

Las consecuencias que tuvo este fenómeno histórico fueron numerosas: desde afectar a la sanidad, principalmente, ya que nos encontramos hablando de una crisis de carácter sanitario, hasta afectar a la economía (organizaciones), a la psicología (personas), a la política (decisiones), a las diferentes culturas y a las familias.

Por su parte, en España, las empresas pertenecen a un sector que se vio muy dañado por los diversos efectos que derivaron de esta crisis. En primer lugar, la mayoría de ellas, en un 99%, tuvieron que detener su actividad el día 14 de marzo de 2020 tras declararse el estado de alarma. No fue hasta más adelante cuando, tras un sin cesar de reuniones, leyes, medidas y decretos nuevos/as, algunas pudieron continuar con su actividad laboral. Eso sí, a un ritmo mucho más bajo y lento del habitual.

Los días pasaban y la información no hacía más que correr como la pólvora: cada día éramos conocedores de datos actualizados e información nueva que no hacían más que cambiar muy poco a poco la situación en la que nos encontrábamos. Hubo empresas que pudieron volver a su actividad laboral (supermercados, por ejemplo); otras, en cambio, no, y se vieron obligadas a innovar, estableciendo como nueva medida el teletrabajo para poder hacer frente al confinamiento, el cual cada día parecía que estaba más lejos de terminar. Sin embargo, aquellos puestos de trabajo que no eran de carácter administrativo/tecnológico y que no tenían la oportunidad de acudir al teletrabajo para poder sobrevivir, se vieron obligados a cesar su actividad por completo, teniendo las empresas que interponer medidas como los ERTes (Expediente de Regulación Temporal de Empleo) para suspender los contratos durante un tiempo indefinido.

Ninguna de las medidas anteriormente nombradas supuso el fin y la solución a los numerosos problemas surgidos por la crisis del Covid-19. Nada más lejos de la realidad. Realmente, como todo en la vida, todas ellas trajeron consigo aspectos positivos y negativos y consecuencias buenas y malas que voy a abordar a lo largo de este trabajo.

Yo, como la persona que lea este escrito, viví la repercusión del Covid-19: una primera fase de incredulidad representada en “Este virus no va a llegar a España”; el posterior confinamiento repentino el 14 de marzo que, como valenciana, me enteré en el casal de mi falla junto al resto de la comisión que estábamos expectantes viendo la falla plantar; la tercera fase, en la que creíamos que el confinamiento tan solo duraría una semana y como máximo dos; el paso de las semanas sin tener información sobre cuándo acabaría el confinamiento; la impactante crisis sanitaria que golpeó tan fuertemente a toda la población y que se llevó a tantas personas; hospitales colapsados, calles vacías, supermercados desabastecidos, medios de comunicación sin parar de informarnos día a día, minuto a minuto; tras 2 meses de confinamiento, primera fase de la desescalada; comienzan las numerosas medidas para hacer frente al virus, que resultan estar variando durante casi 2 años (distancia de seguridad, interior y exterior de los locales, reuniones familiares reducidas, etc.); llegada de la esperada vacuna por muchos y su respectivo Pasaporte Covid-19; parece que comenzamos a retomar “la normalidad”...

Una vez introducido el contexto sobre el que quiero situar este trabajo, voy a comenzar a abordar la cuestión en sí. Mi objetivo es plantear lo imprescindibles que resultan los recursos humanos para las empresas y demostrar que se puede desarrollar otra cultura empresarial distinta a la clásica en la que se les tiene mucho más en cuenta. Esta “nueva” visión empresarial es la innovadora y consciente, que apuesta por un ambiente laboral menos jerárquico, más libre y creativo que ya se ha puesto en práctica en numerosas empresas que he tratado a lo largo de los cuatro años que he estado estudiando este grado. Por otra parte, y sin apartar a un lado este enfoque, también pretendo estudiar si el Covid-19 ha afectado de manera diferente a aquellas empresas que se caracterizan por ser más clásicas frente a aquellas que, en 2020, ya se encontraban utilizando medios innovadores como, por ejemplo, el teletrabajo. Mi intención con este trabajo es investigar y descubrir que, dentro del caos que supuso esta crisis y que afectó a todo el tejido empresarial, las consecuencias positivas y negativas de las medidas que tuvieron que adoptarse afectaron de manera diferente a las personas que trabajaban en empresas más tradicionales que a los recursos humanos pertenecientes a empresas de índole innovadora. Me gustaría, al final de este trabajo, haber dado con suficientes razones por las que esta visión empresarial enfocada en una cultura innovadora y consciente resulta más gratificante para las personas trabajadoras.

2. El impacto del Covid-19 en organizaciones tradicionales vs. en organizaciones modernas.

2.1. Las organizaciones tradicionales y las organizaciones modernas.

Estos tipos de modelos son dos mentalidades organizativas que en nada se parecen la una a la otra. Por un lado, las organizaciones tradicionales son aquellas en las que existe una jerarquía y el poder está centralizado en una sola persona, hay una serie de normas y reglas que formalizan el entorno laboral, la participación de la plantilla de trabajo es escasa en cuanto a lo relacionado con la toma de decisiones y temas organizativos (se limitan a hacer su trabajo y a cumplir con sus labores), no se apuesta por la innovación ni tampoco se plantea el cambio, la gestión de los recursos humanos es básica y son vistos como un factor más de producción al que se le remunera en función del rango, se organizan en base a roles muy específicos y bien definidos en su estructura piramidal, la tecnología que se emplea es nula, escasa o la necesaria para poder funcionar en esta nueva era que tanto ha evolucionado tecnológicamente, el diseño de las instalaciones refleja por zonas suficientemente diferenciadas y separadas los distintos departamentos y rangos en los que se organiza la empresa y, por último, la cultura y/o visión empresarial que se desarrolla se resume en: autoridad, orden y disciplina. Son tipos de organizaciones tradicionales y/o clásicas las organizaciones burocráticas y las organizaciones autocráticas, aquéllas que se caracterizan por una supervisión directa, una estandarización de los procesos productivos, una jerarquización basada en reglas, normas y centralización del poder (figura del jefe) y, por último y por lo que más se diferencia de las organizaciones modernas, no tienen en cuenta el cambio ni la innovación.

Sin embargo, las organizaciones modernas son aquellas que apuestan por el cambio y la mejora constantes para poder sobrevivir en un entorno tan variable como es el actual (evolución y numerosos avances tecnológicos), suelen caracterizarse por no estar muy jerarquizadas, sino que el poder está más bien descentralizado, la plantilla de trabajo participa en la toma de decisiones, también lo hace en estudios y en proyectos para la mejora laboral (encuestas, evaluaciones y preguntas sobre cómo perciben su trabajo, sobre cómo se sienten dentro de la empresa, sobre sus gustos, necesidades y preocupaciones...). En este tipo de organizaciones se tiene muy en cuenta al recurso humano (ya no es visto como un mero factor de producción): se invierte en su formación, cuentan con flexibilidad laboral, el ambiente de trabajo está caracterizado por una libertad y una confianza en sus trabajadores y trabajadoras, en el trabajo que realizan y en cómo lo realizan (autonomía e independencia), se les introduce en la cultura y

procuran contagiarles el espíritu empresarial (armonía), además de que cuentan con la opción del teletrabajo y numerosas ventajas tecnológicas más. A su vez, las instalaciones son más simples y amplias: desaparece la separación en departamentos y despachos y se apuesta por paredes transparentes, una sala de reuniones para toda la organización y una sala amplia de trabajo para todo el conjunto administrativo. Y, para finalizar, su cultura se resume en la libertad, la confianza, la autonomía, la transparencia y la armonía.

2.2. ¿Qué hacen las organizaciones tradicionales para adaptarse correctamente al nuevo entorno cambiante y digital?

Con la llegada de la nueva era digital, el funcionamiento del mundo empresarial se ha transformado. La digitalización de cualquier tipo de proceso ha logrado modificar el comportamiento de los/las consumidores/as y cómo estos/as se relacionan con las empresas. Ahora, la gestión de la empresa con sus clientes, proveedores/as, consumidores/as y cualquier otro sujeto se realiza a través de un software.

No obstante, existen empresas que siguen resistiéndose y manteniendo su pura esencia clásica, absteniéndose de cambiar y avanzar hacia una cultura empresarial mucho más digital y tecnológica. Aun así, la tecnología ya forma parte de nuestras vidas y las empresas dependen si o si, en mayor o en menor medida, de ella. Además, éstas también cuentan con una amenaza importante como son las empresas que sí tienen ADN digital.

Según el análisis que realizó [Red Hat](#), las dos herramientas tecnológicas más utilizadas por empresas tradicionales para hacer frente a sus amenazas son el contenedor de software o Kubernetes. (leído en: blog Portinos, 2019) Por su parte, los contenedores de software son un conjunto de componentes que hacen posible el desarrollo de una determinada aplicación en cualquier tipo de sistema operativo. A su vez, Kubernetes es un gestor de contenedores de software. Es una plataforma de código abierto (“open source”) que sirve a los programadores de las empresas con numerosos servicios en la nube. De esta manera, gracias a ambas herramientas, las empresas de índole tradicional pierden algunos procesos manuales, pero continúan con su práctica habitual sin la necesidad de digitalizarse mucho más.

No obstante, Santiago Sinelnicof, arquitecto senior de soluciones de infraestructura de Red Hat, afirma que las empresas están invirtiendo gradualmente en

3 pilares que se complementan: evolución tecnológica, adaptación de procesos y metodología de trabajo y transformación cultural, todo ello para lograr un nuevo diseño organizacional. (leído en: blog Portinos, 2019) Con esto, el arquitecto senior quiere decir que llegará un momento en el que será imprescindible para las empresas tener que modificar su diseño organizativo por mucho que se resistan, ya que todos los departamentos con los que cuentan van a tener que dejar de trabajar por separado y van a pasar a hacerlo en conjunto, en un nuevo modelo organizativo más integrado que les permitirá optimizar sus recursos, su personal y su presupuesto, ser mucho más ágil, promover el trabajo en equipo y el espíritu colaborador y establecer un sistema de recompensa en función del éxito y de las responsabilidades. (leído en: blog Portinos, 2019) Esta agilidad dotará a la empresa de una gran ventaja estratégica, ya que podrán hacer frente a los cambios del entorno de una manera mucho más óptima y eficiente que la anterior, como también podrán implementar otras nuevas tecnologías con mayor facilidad y así mantenerse actualizada.

S. Sinelnicof pone de ejemplo la herramienta básica de trabajo que he nombrado anteriormente y que en plena era digital es una de las más utilizadas por las empresas que se siguen resistiendo al cambio digital: Kubernetes. El arquitecto quiso explicar las ventajas del desarrollo digital en empresas, afirmando que son una gran estrategia al facilitar el desarrollo de aplicaciones, la automatización de procesos y al aportar numerosas ventajas competitivas. Sus palabras fueron: *“Con una plataforma como Kubernetes, se multiplica exponencialmente la frecuencia de despliegue de producción. Es decir, la frecuencia con la que lanzamos una solución y luego la adaptamos, a partir del feedback de los consumidores. (...) No es solamente desarrollar la solución más rápido, sino ir modificándola iterativamente a medida que se recibe el feedback sobre esa funcionalidad de parte de los clientes.”* (Santiago Sinelnicof, arquitecto senior de soluciones de infraestructura de Red Hat). (leído en: blog Portinos, 2019)

A pesar de que existan este tipo de herramientas básicas, las empresas más tradicionales van a tener que ir haciéndose a la idea del cambio para poder ya no solo sobrevivir, sino destacar, en esta nueva y actual etapa tecnológica. Si su objetivo es hacer frente a las empresas con ADN digital, van a tener que transformarse en lo que ellas ya son: ágiles y tecnológicas. Podrán lograrlo si se centran en las 3 piezas que Santiago Sinelnicof propone: digitalización, cultura y procesos. Eso sí, trabajando paulatinamente en ello.

2.3. ¿Se han visto igual de afectadas las empresas tradicionales y las empresas modernas frente a la crisis del Coronavirus?

Con la llegada del Covid-19, toda empresa se vio afectada por sus numerosas consecuencias, pero no todas sufrieron de la misma manera. Puedo afirmar que, por ejemplo, gracias a los avances tecnológicos que las organizaciones modernas ya tenían desarrollados, no vivieron de la misma manera la implantación del teletrabajo como medida para sobrevivir durante el confinamiento, a diferencia de aquellas empresas que no se habían planteado utilizar esta alternativa. La inversión “por la fuerza” que muchas empresas tuvieron que realizar en dispositivos electrónicos (portátiles, ordenadores, cámaras, micrófonos...), y ya no solo las empresas, sino que, bajo mi experiencia, hubo profesores y profesoras que durante el confinamiento tuvieron que comprarse estos dispositivos para poder seguir con el trascurso de las clases y retomar los días perdidos. A ello he de sumarle una inversión (en tiempo y dinero) de formación en uso de aparatos electrónicos y plataformas digitales, ya sea a través de cursos online o a través de reuniones por Google Meet (o cualquier otra herramienta similar). Nadie estaba preparado/a para todo esto, el Covid-19 pilló al mundo entero por sorpresa, tanto que lo detuvo durante unos días.

Otra medida que también destacó fue el ERTE. La mayoría de las empresas cuentan con un departamento administrativo que tuvo la suerte de optar por el teletrabajo como alternativa a no poder acudir a la oficina y trabajar desde su puesto de trabajo, pero el resto de departamentos, sobre todo los de producción (fábricas) o el sector servicios (hostelería), que no pueden cumplir con su trabajo si no es desde el mismo lugar o puesto, tuvieron que optar por otra medida: el ERTE.

La situación que se estaba viviendo era desesperante e insegura ya que, con cada fecha de final de confinamiento, llegaba una nueva prórroga, y así hasta el mes de mayo en el que llegó la tan esperada desescalada. Con el paso de las semanas del mes de marzo, el Covid-19 no daba tregua a las empresas y éstas comenzaron a barajar opciones para poder hacer frente a esta nueva crisis que se les estaba viniendo encima. Prácticamente no existía faena, los y las trabajadores/as estaban parados/as, pero debían seguir cobrando un sueldo para poder seguir adelante, pero las mismas empresas que debían remunerarles no generaban ingresos, por lo que se convirtió en un círculo negro del que era muy difícil salir aireados. Por ello, las organizaciones hicieron uso del Expediente de Regulación Temporal de Empleo como solución. Esta medida consiste en una herramienta administrativa que permite a las empresas suspender su relación laboral con sus trabajadores y trabajadoras durante un determinado tiempo como consecuencia del enfrentamiento a una situación adversa

(blog Sage, 2021), como fue, en este caso, la crisis del Covid-19. La importancia que tuvo el ERTE debo destacarla, ya que, a diferencia del ERE, esta medida impide a la empresa despedir a sus trabajadores y trabajadoras y le obliga a mantenerles los puestos de trabajo tanto tiempo como dure la suspensión que conlleva la crisis. Gracias a este mecanismo, muchas organizaciones lograron salvarse de un despido colectivo o, directamente, del cese total de su actividad, al igual que ayudaron a muchas familias a confiar, a no desanimarse y a sentir un poco de seguridad y estabilidad, a diferencia del ERE que supone el cese absoluto de la actividad de la empresa junto al consecuente desempleo de la plantilla. (blog Sage, 2021) No obstante, y por desgracia, no todas las empresas consiguieron sobrevivir a la pandemia.

Por su parte, la era digital se ha visto favorecida por la crisis originada por el Coronavirus ya que, según varios artículos, las empresas decidieron que era un buen momento para acelerar su transformación a la digitalización y adelantar su inversión en la misma para hacer frente al impacto de la crisis del virus. Por ejemplo, un estudio de la IBM con ejecutivos globales C-Level obtuvo el resultado de que 6 de cada 10 ejecutivos decidieron tomar esta decisión y acelerar la transformación de su empresa a la digitalización durante la pandemia y que el 66% de los mismos encuestados han afirmado haber desarrollado ideas a las que antes se resistían. (leído en: blog Portinos, 2019) Según un artículo de la ESIC Valencia (Escuela Superior de Ingenieros Comerciales), escrito por Héctor Badal, profesor de la ESIC de Bussiness and Marketing School y también director de operaciones (COO) y cofundador de YeePLY (plataforma de subcontratación de profesionales para trabajos digitales y tecnológicos), la misma plataforma anotó un 240% de aumento de proyectos publicados. En el mismo artículo se afirma, en base a una serie de datos, que las empresas digitalizadas se vieron menos afectadas por la crisis. (leído en: ESIC News, 2020) Francisco Sánchez, director de información de Fermax, dice que los procesos que en menor medida se vieron afectados por el Covid-19 han sido aquellos en los que más había invertido la empresa para digitalizar. (leído en: ESIC News, 2020) Por otro lado, Deloitte, en un artículo dedicado a este tema, desarrolla que en un estudio que realizó junto al Instituto de Finanzas Internacionales hallaron que: *“Las inversiones digitales clave de los bancos y las aseguradoras en la última década los ayudó a ser más resistentes al impacto de COVID-19. (...) La computación en la nube ha permitido una mayor flexibilidad en el lugar donde trabajan los empleados. La capacidad de vincular centros de datos en múltiples sitios también ha permitido a estas instituciones financieras mitigar el riesgo de manera más efectiva, en lugar de depender de un solo lugar que podría verse afectado en caso de que se convierta en un punto de acceso de coronavirus.”* (leído en: Deloitte), otro

testimonio más que refuerza la idea de que a las empresas más tradicionales poco tiempo de resistencia les queda si lo que desean es continuar compitiendo.

No obstante, en el estudio realizado por IBM, los/as líderes a los que encuestaron afirman que el desconocimiento y la falta de formación en tecnología de los/as empleados/as supuso el agotamiento de los/as mismos/as y el retraso del proceso de digitalización de las empresas, suponiendo uno de los mayores obstáculos para el progreso. Una idea que aflora y que quizá explica la razón por la que sucedieron estos fallos es porque la plantilla de trabajo, los/as líderes y los/as ejecutivos/as no comparten la misma forma de ver y comprender la empresa y cómo ésta afronta esta brecha. Esto se explica porque, en este estudio, también se contó con la participación de la fuerza de trabajo, la cual, frente a un 74% de ejecutivos/as que creían haberle ayudado con el aprendizaje del proceso de digitalización, tan solo un 38% corroboraban haber sentido esa ayuda tan próxima y, por otro lado, del 80% de directivos/as que pensaban haberle ofrecido apoyo en salud emocional y física de su trabajo, solo un 46% lo había sentido así. (leído en: blog Portinos, 2020)

Por lo tanto, es cierto que la era de la digitalización ya está aquí y que es inminente que las formas tradicionales de organización y gestión empresarial desaparezcan, a pesar de la resistencia que las empresas más clásicas opongan, pero también es cierto que es primordial la manera en la que las empresas aborden esta transformación. Deben entender que es un proceso a largo plazo y que es importante lidiar por la salud de las y los trabajadoras/es para generar la menor repercusión en su estabilidad laboral, personal y física. Las trabajadoras y los trabajadores representan el motor de cualquier empresa, por lo que estas últimas deben invertir en su fuerza de trabajo, ya sea en formación o en facilitación de dispositivos electrónicos, si lo que desean es obtener resultados exitosos. Otro suceso que también explica por qué hay empresas que se resisten tanto al cambio es que muchas personas piensan que la transformación digital implica tener muchos conocimientos en tecnología o que requiere de un gran gasto en inversión para la misma, que se trata de incorporar Inteligencia Artificial (IA) o Machine Learning (disciplina de la IA), ideas que a simple vista resultan quedar muy lejos, ser algo difícil de practicar o ser muy exquisito para organizaciones emprendedoras, más pequeñas o más simples. Pero la realidad es mucho más simple y lo que realmente importa es que las empresas tengan claro que, en base al estudio que realicen sobre qué necesitan, qué realizan y cómo lo realizan, van a poder sumar facilitadores que incorporen valor, eficiencia y productividad a su estructura y funcionamiento empresarial.

Por otra parte, los y las líderes también juegan un papel muy importante en este proceso de transición: un liderazgo innovador que represente una gran actitud y que esté dispuesto/a al aprendizaje y al desaprendizaje constante, debe ser permeable al cambio y no tenerle miedo, para así contagiar este espíritu al resto de la organización y lograr encontrar la mejor manera para optimizar los recursos con los que cuentan (leído en: blog Portinos, 2020).

Durante la pandemia, se designaron aquellos sectores que desarrollaban labores de primera necesidad para la población y que no podían detener su actividad, por lo que los sectores económicos que vivieron un mayor impacto por no ser imprescindibles fueron la hostelería y la restauración, la confección textil, las actividades deportivas, los juegos de azar y las agencias de viajes. Sectores que no podían hacer uso del trabajo a distancia y que la digitalización poco les iba a ayudar, debido a que por motivos sanitarios y medidas anti-Covid, no estaba permitido acudir al puesto de trabajo, o en los que, directamente, en el caso de las agencias de viajes, estaba prohibido desplazarse como medida para la prevención de la salud de todas las personas. Por lo que, entre que no ejercían funciones de primera necesidad, ni podían acudir a su puesto de trabajo, como tampoco podían optar por la alternativa del trabajo a distancia, el trabajo estuvo parado el suficiente tiempo como para resultar los más afectados de la pandemia.

Esto no quiere decir que el resto de sectores empresariales no sufrieran, eso sería una conclusión absolutamente errónea. La pandemia hizo sufrir a todo tipo de sectores: desde el público hasta el privado, desde pequeñas, medianas y grandes empresas hasta multinacionales, a las fábricas, a los hospitales, a las empresas de construcción, a los establecimientos de venta, a las escuelas, institutos y universidades, al ocio, al turismo, a las líneas aéreas, portuarias, de tren y de autobuses, a los/as autónomos/as, a los gimnasios, a los/as taxistas, a los cuerpos de bomberos, del ejército y de policía..., incluso a los supermercados. Porque, aunque los supermercados fueran uno de los sectores que se mantuvo más activo durante la pandemia, también sufrieron el desabastecimiento, la exposición diaria al virus, el tener que recurrir a cualquier objeto (como bolsas de basura) para protegerse del mismo, a no compartir tiempo con su familia a diferencia del resto del mundo que sí lo hacía, etc.

Resumiendo lo planteado, hay un sinfín de experiencias compartidas que afirman la ventaja de aquellas empresas que optan por la innovación y la digitalización, animando a aquellas que todavía se encuentran reticentes al cambio a que no se demoren más. La tecnología, con el teletrabajo, ayudó a muchas empresas a salvarse

de la crisis originada por el Covid-19, aunque también contó con algunos obstáculos que anteriormente he nombrado.

Es cierto que muchas otras no pudieron encontrar cabida en esta solución para hacer frente a la pandemia, pero es que no solo estamos hablando del teletrabajo, hay otras muchas herramientas que ofrece la digitalización para poder agilizar la gestión empresarial. La pandemia fue un imprevisto más que se situó alrededor de todo el entorno laboral de nuestras empresas y lo tambaleó psicológica, física y laboralmente, pero solo las que ya contaban o las que decidieron contar con las TIC, aquellas empresas más modernas e innovadoras, pudieron hacer frente a los numerosos cambios y obstáculos que la pandemia puso por delante y salieron de aquel momento con resultados positivos, aun habiendo sufrido las consecuencias inevitables del Covid-19.

3. El teletrabajo.

En primer lugar, me gustaría destacar que el teletrabajo no es una forma nueva de trabajo. En el año 2002 surgió el Acuerdo Marco Europeo sobre el teletrabajo, aunque ésta tampoco era la primera iniciativa vigente. Por su parte, en España, la Legislación Española ya contemplaba en el año 2012 una extraña idea acerca de una alternativa al trabajo presencial, después de haber rechazado una ley que regulaba el trabajo a distancia en el año 2010. (leído en: blog Netelip, 2021) No obstante, la realidad es que muchas personas lo conocieron gracias a la pandemia.

Como he comentado a lo largo de las páginas anteriores, el teletrabajo fue una de las figuras que destacaron durante la crisis del coronavirus en el ámbito laboral. Ésta estuvo regulada primero en el *Real Decreto-Ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia* que entró en vigor el 13 de octubre del mismo año y, que posteriormente, fue sustituido por la *Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia*. El teletrabajo consiste en el desarrollo normal de la actividad de un/a trabajador/a sin la necesidad de acudir presencialmente a su puesto de trabajo. Cuenta con 3 características muy importantes: el desempeño del trabajo es desarrollado fuera de la organización, el uso de la tecnología es imprescindible para poder trabajar y, en tercer lugar, es una herramienta que cuestiona las formas tradicionales de gestión de la información y comunicación internas de la empresa, originando nuevos instrumentos de control y seguimiento organizacionales. (extraído de: Reason Why, 2020)

3.1. Ventajas del teletrabajo para los recursos humanos.

- **Mayor autonomía para la persona trabajadora.** Que una organización decida emplear este tipo de herramienta hace mostrar un hecho muy importante: que confía en su plantilla y por ello le da libertad de poder trabajar desde otra parte que no sea su puesto de trabajo. Es cierto que el control se realiza igualmente a través de herramientas digitales implantadas en sus sistemas operativos, pero no deja de ser distinto de cuando el/la jefe/a observa directamente al/a la trabajador/a en su puesto de trabajo. En relación a la etapa de la pandemia, el teletrabajo fue un mecanismo de salvación y no tanto de innovación. Las empresas que pudieron permitirse que sus trabajadoras/es desempeñaran sus funciones sin tener que acudir a las oficinas, optaron por esta alternativa para sobrevivir a los meses de confinamiento en los que no se podía acudir a los puestos de trabajo. No obstante, muchas de ellas conservaron este instrumento una vez que el confinamiento terminó.

- **Ahorro en gastos de tiempo y dinero, como puede ser por desplazamiento o por dietas.** Todos los días, cientos de miles de personas cogen un tren, un taxi, un autobús o su propio coche para acudir al trabajo. Ese esfuerzo económico y también de tiempo (ya que deben madrugar y salir de casa antes para llegar a tiempo a la oficina) corresponde a un gasto en transporte público o en gasolina que el teletrabajo elimina y que seguro que los trabajadores y las trabajadoras agradecen. En cuanto a los meses de confinamiento, poco puedo añadir sobre esta ventaja. Es cierto que los/as trabajadores/as de las empresas que pudieron optar al teletrabajo notaron ese ahorro económico y en muchas entrevistas en medios de comunicación lo resaltaban como un punto positivo dentro de todo el caos que se estaba viviendo. Aun así, estoy segura de que hubieran preferido no tener que quedarse en casa debido a la emergencia de la situación que estábamos viviendo.

- **Ayuda a las personas a conciliar su vida laboral y personal.** El hecho de no tener que desplazarse al puesto de trabajo, ni tampoco tener que madrugar con tiempo suficiente como para llegar al mismo, pueden suponer dos factores que alivian la situación acerca de cómo cumplir con aquellas obligaciones y/o planes que quedan fuera del ámbito laboral (ir al gimnasio, el cuidado de hijos/as, hacer planes, mantener un hogar (comidas, limpieza, descanso...), relacionarse, formarse en idiomas u otras materias, etc.). Además, el hecho de no tener que madrugar “tanto” también puede representar otro factor que resulta de ayuda a las personas para no sentirse tan cansadas y agotadas a primera hora de la mañana y durante del día.

3.2. Desventajas del teletrabajo para los recursos humanos.

- **Supresión del ambiente laboral.** Las personas, como seres humanos racionales y sociales que somos, necesitamos relacionarnos entre nosotros/as. Con el teletrabajo, este factor social desaparece de la vida laboral y personal del trabajador o de la trabajadora. Uno de los factores negativos que más destacaron en el confinamiento fue el cese de toda relación social, a excepción de la o las persona/s con las que compartiéramos techo. Esta desventaja puede tener efectos dañinos en la persona trabajadora que afectan directamente a su motivación y bienestar (soledad y/o aislamiento), ya que se exponen a riesgos de carácter psicológico y relacional. Porque muchas veces, los compañeros y las compañeras de trabajo son aquellas personas que

hacen más amena la jornada laboral gracias a su compañía, a que puedes hablar con ellas, desahogarte, compartir momentos, risas, anécdotas..., e incluso pueden llegar a convertirse en amigos/as.

- **Orientación al cambio de la cultura organizacional.** Como he podido abordar en páginas anteriores, uno de los problemas que resaltaban los/las líderes y ejecutivos/as era la dificultad que tenían sus trabajadores/as para adaptarse a la era digital y la adquisición de todos los conocimientos que eso conlleva. Pasar de una cultura tradicional a una más moderna e innovadora supone aceptar riesgos futuros: inversión para implantar los nuevos mecanismos, inversión en formación de la plantilla, inversión en dispositivos electrónicos para poder desarrollar la actividad laboral, inversión en tiempo y mucho esfuerzo, conocer que se está ante un proceso largo, que no es fácil la adaptación automática a una nueva cultura y que eso puede hacer que la plantilla retrase el proceso por falta de aclimatación al cambio, etc.

- **Se complica la conciliación entre la vida personal y profesional: saber diferenciar y limitar la jornada laboral del tiempo de ocio. El obstáculo para desconectar del trabajo.** En economía, lo opuesto a horas de trabajo son horas de ocio, y así he querido diferenciar entre lo que es la jornada laboral y lo que no. Ya en pandemia, muchos testimonios aseguraban que estaban teniendo dificultad a la hora de saber cuándo dejar de trabajar y cuándo comenzar con otras tareas. Es cierto, que en el caso de familias con hijos e hijas, durante el confinamiento, pudo resultar más complicado cuándo ejercer de padre/madre y cuándo no, si nunca dejaban de estar en casa y para los/as niños/as eso no debía de ser fácil. Actualmente, aunque no estemos confinados/as, la realidad es que también surgen este tipo de problemas. Muchas personas admiten trabajar más horas de las que trabajaban antes, principalmente porque antes llegaban a una hora determinada a su puesto y se marchaban a otra, la jornada laboral estaba, físicamente, mucho más delimitada que en el trabajo a distancia. En este último, las personas no tienen que desplazarse a ningún lado, la casa se convierte en el lugar de trabajo y de ocio, dificultando la limitación de la jornada laboral y entorpeciendo la capacidad de la persona trabajadora para desconectar del trabajo.

Para finalizar, me gustaría abordar un tema que más adelante voy a tratar con mayor amplitud, pero que tiene que ver con un inconveniente que ha tenido el teletrabajo tras la pandemia: el porcentaje de personas que ha escogido teletrabajar es mayor en mujeres que en hombres. Éste podría ser un hecho inofensivo para las mismas, ya que

es una decisión voluntaria y personal, pero la realidad es que estos datos reflejan que nos encontramos ante una decisión encadenada a la necesidad de cumplir con las labores del hogar, lo que supondría que es la mujer quien adopta mayor carga de obligaciones personales y familiares que el hombre, lejos de considerar la idea de que tanto ella como él tienen obligaciones laborales y no laborales y que la opción más esperanzadora sería la de apostar por una repartición de tareas igualitaria y equitativa.

3.3. El pasado, el presente y el futuro del teletrabajo.

Es bien cierto que el teletrabajo, a pesar de no ser algo nuevo, sí que le debe un agradecimiento al coronavirus, ya que fue el motivo por el que las empresas decidieron impulsarlo y utilizarlo como medida de supervivencia frente a la crisis que estábamos afrontando.

La Real Academia Española define el teletrabajo como aquel empleo realizado fuera de la empresa utilizando redes de telecomunicación (leído en: Reason Why, 2020), por lo que no es raro pensar que ya en los años 70 se hablara de teletrabajo como aquél que estaba vinculado a las tecnologías de la información y la comunicación. Pero la definición más idónea, técnicamente hablando, podemos encontrarla en la definición que da la Organización Internacional del Trabajo (OIT): *“El teletrabajo es la forma de trabajo que se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs) hacen posible esta separación facilitando la comunicación.”* (leído en: Reason Why, 2020)

La palabra teletrabajo viene a estar formada por el prefijo griego “tele” (significa distancia o lejanía), haciendo referencia a las telecomunicaciones. Esto es importante porque hay que saber diferenciar y entender que no es lo mismo teletrabajo que trabajar en casa o desde casa, ya que en el primero es esencial la participación de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs). De alguna manera, entendemos que el teletrabajo es la alternativa a que las personas trabajadoras se desplacen y entonces sea el propio trabajo el que lo haga. De hecho, así fue como en los años 70, en Estados Unidos, nació el teletrabajo. No fue hasta el siglo XX cuando, en la crisis del petróleo, las personas tuvieron que recurrir al teletrabajo para evitar aglomeraciones,

desplazamientos y dificultades para moverse, así como también se redujo el consumo de energía (extraído de: Reason Why, 2020).

Años atrás solo era conocido el trabajo en casa. Por ejemplo, en el año 1665, cuando llegó la peste bubónica a Inglaterra y la Universidad de Cambridge se vio afectada porque tuvo que cerrar sus puertas, Isaac Newton tuvo que trabajar desde casa y fue entonces cuando logró desarrollar el cálculo y la teoría de la gravedad. Por lo que no fue hasta el siglo XX cuando Jack Nilles optó por implantar el teletrabajo en la aseguradora en la que trabajaba, de manera que conectó los teclados y pantallas de sus compañeros/as a estaciones remotas que estuvieran cerca de la sede de la empresa, permitiéndoles trabajar como si estuvieran allí, pero la realidad era que no. La razón por la que lo hizo fue para utilizar los recursos no renovables, ya que eran ilimitados, contaminaban y así evitaba las aglomeraciones y cualquier problema que les pudiera surgir a las personas al tener que desplazarse (obtenido en: Reason Why, 2020). No obstante, los avances tecnológicos eran escasos y hasta que no pasaron algunos años, el teletrabajo no se desarrolló mucho más.

Lo que ayudó a que el teletrabajo se desarrollara fueron los continuos avances tecnológicos, que bajaran los costes informáticos, la velocidad que consiguieron alcanzar las redes de comunicación y la comercialización del Internet. Estos factores ayudaron a que los recursos que hacían posible el teletrabajo estuvieran al alcance de muchas personas. También ayudó mucho Silicon Valley, suponiendo una de las mayores explosiones tecnológicas vividas nunca. Esta área de la bahía de San Francisco de California es el epicentro de la tecnología en el que, actualmente, se encuentran Google, Facebook y Apple (leído en: CaliforniaDream Big).

Algo que fue cambiando poco a poco en el teletrabajo es la ubicación. En sus comienzos, el teletrabajo se entendía como una forma de trabajo a distancia desde un punto único. La realidad actual es que podemos hacer teletrabajo desde cualquier parte del mundo que queramos: nuestra casa o cualquier otra, una cafetería, espacios de coworking...

En la actualidad, podemos comprobar que el teletrabajo es un concepto que ha ido evolucionando poco a poco junto a los avances tecnológicos. Gracias a él surgió la flexibilidad horaria en empresas que se cuestionaron otras formas de distribución de tareas y de gestión del tiempo. Aunque no fue hasta 2019 cuando se modificó la ley, permitiendo a la persona trabajadora elegir una adaptación de la jornada laboral (flexibilidad horaria) y una adaptación en la manera en la que preste ese servicio (trabajo a distancia o presencial). (extraído de: Reason Why, 2020)

La realidad es que España es un país en el que las empresas están muy acostumbradas a controlar el trabajo presencial, consistiendo el teletrabajo en un impedimento para ello. Las empresas españolas siempre han estado caracterizadas por una cultura presentista y quizá éste fuera un motivo de gran peso por el que las empresas se encontraban tan resistentes a implantar esta herramienta. No obstante, lo cierto es, como ya he comentado en otras ocasiones a lo largo de este trabajo, que el auge del teletrabajo en estos últimos años se debe única y exclusivamente al confinamiento que provocó la llegada del Covid-19 a España. Éste fue el detonante para que las empresas se vieran en la obligación de hacer uso del teletrabajo con tal de sobrevivir a la crisis del coronavirus. En mi opinión, si no hubiera sido por la situación en la que nos encontramos en el año 2020, el teletrabajo hubiera tardado mucho más tiempo en triunfar, y lo hubiera hecho de una forma muy distinta: más paulatinamente.

El teletrabajo no supone solo un juicio y debate empresarial, sino que también engloba a los ámbitos de carácter legal, sindical, laboral, social y económico. Es decir, nos incumbe a todos/as y se enmarca en todos los contextos. En base a información objetiva, en el año 2019 había un 8'3% de teletrabajo sobre el total de ocupados, frente a un 13'6% de teletrabajo en 2021, representando un poco más de 1 millón de trabajadores/as más de diferencia, pero quedando muy lejos de los 3 millones y medio que hubo en el año 2020 debido al confinamiento. (Cinco Días, El País, 2022)

Hay quienes piensan que el teletrabajo crece y que ha venido para quedarse, pero los datos recogidos no dicen lo mismo. Previamente al Covid-19, España estaba en el puesto 21 de Europa en relación al teletrabajo, 2 años después tan solo ha subido 3 puestos, quedando el número 18. (extCinco Días, El País, 2022) Aun así, el porcentaje de aprobación que esta herramienta recibe por parte de los y las empleadas de nuestro país es un 8/10, destacando las desventajas que tiene, como son el aislamiento y la dificultad de desconectar, pero colocando a las mismas por debajo de las ventajas, como son mayor facilidad para la conciliación y que ayuda a evitar desplazamientos. Por otro lado, nos resulta más fácil entender qué está fallando del teletrabajo en España si destacamos que el trabajo en nuestro país está representado en una gran parte por el sector servicios, siendo única y exclusivamente de prestación presencial (hostelería, restauración y turismo). No obstante, el INE afirma que, a pesar de ello, la fuerza de trabajo en España podría aumentar el uso del teletrabajo en un 35% (casi 4 millones de personas más) porque también hay muchos puestos destacables en España que sí permiten desarrollar su actividad laboral a través de esta modalidad laboral. (Cinco Días, El País, 2022)

Entonces, ¿qué es lo que frena la implantación del teletrabajo en España? La realidad es que la mayoría de directivos y directivas se muestran muy reticentes ante la implantación de esta herramienta en sus empresas. Tanto, que se afirma que hasta un 36% de trabajadores y trabajadoras se les ha prohibido teletrabajar y un 79% de empresas confirman que no permiten el teletrabajo, sin importar el tamaño de las mismas. (Cinco Días, El País, 2022) Por no hablar de algunos testimonios de perfiles TIC (analistas y programadores informáticos, los/as que trabajan con el big data, marketing digital y ciberseguridad, entre otros) que, alrededor de un 60%, comentan ser obligados a acudir presencialmente a su puesto de trabajo, representando un 18% de empresas tecnológicas españolas las que hacen esto. (Cinco Días, El País, 2022)

Los motivos del veto no son porque sean actividades laborales que no pueden desarrollarse a través del teletrabajo, sino porque las corporaciones ya parten de ideas preconcebidas acerca del mismo. Por un lado, alegan los costes que supondría para la empresa implantar el teletrabajo. Es cierto que éste supone un coste únicamente para la organización, ya que la ley exime al o a la trabajador/a de todo gasto vinculado al teletrabajo, pero también podrían verlo como una inversión, porque lo es. Muchos artículos tratan este tema y, aunque entiendan que es un gran esfuerzo el que tiene que hacer la empresa, se les hace difícil pensar que una organización que tiene proyectos futuros no se planteen la idea y la necesidad de invertir en aparatos digitales para su fuerza laboral, y mucho menos que se resista al cambio y piense que invertir en esto le vaya a suponer la ruina, porque entonces no sobrevivirá al panorama futuro.

Por otro lado, con la llegada de la ley que regula el trabajo a distancia, muchas empresas muestran rechazo hacia la misma: creen que es, cuanto menos, innecesaria. Estos motivos no solo no justifican el rechazo que muestran frente al teletrabajo, sino que hacen desprender una inseguridad jurídica para negociar que pronto deberían cambiar si quieren estar, dentro de unos años, en el plano empresarial.

Por lo tanto, podemos concluir que las razones que detienen la implantación del teletrabajo en España y que nos hace situarnos por debajo de países vecinos como Portugal y Francia o Eslovenia y Malta (Cinco Días, El País, 2022), son las empresas y los numerosos juicios que ejercen frente a esta nueva disciplina laboral. Podemos pensar que es por la gran importancia que tiene el turismo en nuestro mercado de trabajo, pero países como Portugal, Malta o Eslovenia también están en gran medida representados por el mismo y nos superan con creces. Podemos creer que es por el carácter presentista de siglos atrás que sigue permaneciendo con fuerza en la actualidad y la necesidad de los directivos y de las directivas de supervisar el trabajo

presencial, pero esta supervisión se puede realizar igualmente mediante fichajes y controles a través del sistema operativo. Podemos imaginar la dificultad que supone un cambio de mentalidad en aquellas empresas más tradicionales, pero nos encontramos frente a un panorama cada vez más tecnológico, y llegará el día en el que tengan que enfrentarse a ese cambio si quieren sobrevivir a esta nueva era digital.

Tampoco debo olvidarme de los recursos humanos. Como todo en esta vida, el teletrabajo tiene puntos fuertes y puntos mejorables. Pero la realidad en la que nos encontramos es que ha habido muchas personas que han solicitado teletrabajar y se les ha prohibido. Creo firmemente que el teletrabajo puede ayudar a muchas familias y personas a mejorar su conciliación personal y profesional, como también a tener una mayor flexibilidad horaria y laboral. Entiendo que no a todos/as los/as trabajadores/as les guste la idea del teletrabajo, habrá quienes prefieran trabajar en la oficina por evitar el aislamiento y la dificultad de saber cuándo desconectar del trabajo. Pero habrá otras, en cambio, que prefieran (porque lo necesiten o les venga mejor) trabajar desde otro punto distinto al de la oficina (por ejemplo, desde casa) porque así ahorran en gastos de desplazamiento, recuperan horas de sueño y no se sienten tan cansados/as, pueden hacer otras cosas que antes no hacían porque no llegaban, etc. Las empresas podrían probar a darles la oportunidad a las personas que lo solicitan, haciendo un estudio anterior y posterior de los resultados y de cómo ha evolucionado la productividad en la organización tras permitirle/s a esa/s persona/s trabajar a distancia, combinándolo con aquellas que prefieren trabajar desde la oficina.

Para mí el teletrabajo es una buena manera de valoración personal y profesional de los recursos humanos, ya que depositas en la persona trabajadora confianza y seguridad en ella y en el trabajo que va a desempeñar sin importar que no vayas a estar ahí para controlarlo directamente. Además, también pienso que se transmite una cultura más innovadora hacia los recursos humanos, ya que se les está dotando de mayor autonomía y libertad, sin dejar de cumplir con las obligaciones laborales. Por ejemplo, en la empresa donde me encuentro realizando las prácticas, son 8 personas en total en la oficina y todas tienen 1 día de teletrabajo (correctamente organizado para que no coincidan muchas personas en el mismo día y la oficina se quede vacía). ¿Qué he observado? Que la oficina funciona igual de bien, que mis compañeras/os agradecen tener un día en el que poder madrugar menos, pasar el día en casa junto a sus mascotas, hacer la comida y comer junto a su pareja e/o hijos/as, pasar tiempo en casa, la tranquilidad con la que trabajan (muy diferente al ajetreo de la oficina). También he visto que la comunicación entre compañeros/as funciona exactamente igual que cuando se encuentran en la oficina, por lo que, que estén en casa no supone ningún

impedimento a la hora de desarrollar la actividad laboral con total normalidad, como si estuvieran en su puesto de trabajo, pero sin estarlo. Todos/as ellos/as disponen de un móvil de empresa y un ordenador portátil que les permite trabajar fuera de la oficina. A mí, por ejemplo, el primer día de prácticas me recibieron con lo mismo: un teléfono móvil nuevo y un ordenador portátil. La empresa invirtió en mí, en una becaria, igual que invirtió en su momento en mis compañeros/as consultores/as el día que entraron como becarios/as. Mi experiencia fue tan grata desde un primer momento, que independientemente de lo que pase en un futuro cuando finalice mis prácticas, siempre voy a guardar un buen recuerdo de esta empresa.

Me gustaría destacar que no me hicieron sentir bien por el hecho de darme un móvil y un portátil, porque eso no deja de ser una inversión únicamente para la empresa que, en el momento en el que yo deje de estar en ella, pasará a pertenecer a otra persona. La sensación que experimenté fue tan buena porque sentí, en mi primer día, que ya habían contado conmigo y me habían tenido en cuenta. Me estaban dando la responsabilidad de tener un móvil propio y un ordenador portátil, los cuales puedo llevarme a casa si así lo creo necesario para terminar de realizar un curso o una gestión. Si yo sentí eso con ese simple gesto, ¿qué no van a sentir aquellas personas que se les dé la oportunidad de optar al teletrabajo si así lo han solicitado?

En definitiva, hacer gasto en tecnología no debería entenderse como un coste, sino como una inversión. Enfrentarse a los cambios del entorno supone una mirada estratégica hacia el futuro con vistas hacia un mercado de trabajo mucho más digital y transformado, tal y como es el entorno en el que se mueven las empresas en la actualidad. Y lo mejor o lo peor, es que todavía le queda mucho por evolucionar a este mercado.

Así que puede que el teletrabajo tarde en asentar sus bases en España, pero en lo que no piensan las empresas es que la tecnología no va a esperar a ser aceptada por ellas. Pueden resistirse al teletrabajo, a fin de cuentas, es una alternativa al trabajo presencial, pero no pueden resistirse al cambio. Y, aunque pese, llegará un día en el que tampoco puedan resistirse al teletrabajo. Sin irme muy lejos, la situación que vivimos con la pandemia fue un choque muy grande para todos/as y, aunque en España no se escuchara mucho al teletrabajo, las organizaciones que sí lo tenían implantado salieron menos perjudicadas que aquellas que tuvieron que invertir en un abrir y cerrar de ojos en esta alternativa para poder salir adelante, por no hablar de las que se resistieron y perdieron o las que se resistieron y aún siguen cargando con las consecuencias.

El teletrabajo actuó de salvavidas en uno de los peores momentos históricos y mundiales que viviremos jamás, quizá no sea la última vez que ayude a las empresas a sobrevivir.

4. Los recursos humanos en tiempos de Coronavirus.

La pandemia del Covid-19 trajo consigo una lucha por sobrevivir tanto a nivel de salud como económico, social y laboral, entre otros muchos más aspectos. Las personas fuimos el foco desde el minuto 1, pudiendo ser causa de contagio, por lo que nos confinaron para reducir al máximo ese riesgo. Las empresas, dirigidas y movidas por las personas, se vieron en consecuencia también muy afectadas, como he desarrollado a lo largo de las páginas anteriores. Pero, ¿qué impacto tuvo esta etapa pandémica para los recursos humanos y su gestión?

4.1. La gestión de las personas en las empresas.

Las empresas no solo se vieron abrumadas por la repentina obligación y necesidad de estudiar una serie de reajustes sobre producción, clientes, proveedores, operaciones, ingresos y resultados tras la paralización de la actividad productiva, sino que también tuvieron que centrarse en cómo gestionar a sus recursos humanos en una situación en la que, de no ofrecer servicios de primera necesidad, la actividad laboral estaba más limitada y paralizada que nunca.

La incertidumbre sobre cómo evolucionaría la pandemia no ayudaba en nada, lo único que estaba cada vez más claro era que estábamos adentrándonos en una nueva crisis económica, social, sanitaria y laboral, obstaculizando a las organizaciones poder desarrollar planes estratégicos para poder hacer frente a lo que estábamos viviendo y planes preventivos para poder reducir todo lo posible el impacto de las numerosas consecuencias negativas que traería consigo lo que nos quedaba por vivir.

En el ámbito de la gestión de personas, los departamentos de recursos humanos optaron por soluciones como: adelantar las vacaciones, reducir la jornada, eliminar los complementos y las subidas salariales o implantar el ERTE para poder adaptarse a las circunstancias productivas, reestructurando la plantilla sin perder a ningún/a miembro.

En cuanto a la gestión del talento, fue primordial para las empresas enfocarse en mantener su propia sostenibilidad y lidiar por el bienestar de toda su fuerza de trabajo. Esto lo lograron gracias a un liderazgo persistente, comprensivo, motivador, enriquecedor y optimista en el que destacaba la transparencia, la confianza y la empatía de la organización hacia sus recursos humanos. Era tan importante como necesaria que existiera una comunicación clara entre ambas partes y, a través de la transparencia, hacer conocedoras a las personas de la situación a la que se estaba enfrentando la empresa y las medidas que se estaba viendo obligada a aplicar para poder salir a flote.

Esta construcción de un ambiente honesto y transparente ayudaba a las entidades a formar un vínculo todavía más fuerte que el que tenían antes con sus trabajadores y trabajadoras, se encontraban todos/as juntos/as luchando por sobrevivir a una crisis de la que ninguno/a de ellos/as saldría ileso/a.

De esta manera, algunas medidas que se implementaron para liderar a las personas en tiempos de pandemia fueron: guías informativas y formación sobre cómo teletrabajar de forma eficiente, efectiva y saludable, uso de mensajes positivos para llevar a las personas por el camino de la calma, la tranquilidad (en el sentido de no adelantarse a los acontecimientos y vivir con inquietud y miedo) y la fe, prestar mucha atención y esforzarse por escuchar activamente a aquellas personas que tuvieran en el momento a familiares enfermos o en una situación extrema y, por último, cursos de formación para aprovechar e incrementar los conocimientos y aptitudes.

En definitiva, los recursos humanos son el motor de cualquier entidad. Gracias a ellos, las empresas, simplemente, existen. No hay organización imaginable que pudiera funcionar sin problemas sin la participación de las personas. Me gustaría decir que la mayoría de las empresas, en un gran porcentaje, antes de la pandemia ya los cuidaba, los tenía en cuenta y les daba la importancia que realmente tienen, pero me temo que esto no es lo que ocurría (ni a día de hoy ocurre) a gran escala. Pero en la pandemia, las organizaciones pudieron comprobar que no hay actividad productiva sin las personas que cada día ponen en marcha los diversos procesos que las hacen funcionar. Por ello, es muy importante que las empresas empiecen a desarrollar una cultura humanista en la que los valores se centren tanto en el objetivo de la misma como en satisfacer a sus recursos humanos.

4.2. Consecuencias positivas y negativas del confinamiento para los recursos humanos.

No es la primera vez que el mundo se enfrenta a una crisis. En España, por ejemplo, ya veníamos con antecedentes de la anterior crisis del año 2008. No obstante, podríamos afirmar que la crisis originada por el Covid-19 nada tiene que envidiarles a las otras, al contrario, las otras deberían temerle a ella. El coronavirus trajo consigo una crisis que afectó a absolutamente todos los ámbitos habidos y por haber: de salud, económico, sanitario, laboral, judicial, social, psicológico...

En cuanto a los recursos humanos, las personas trabajadoras tuvieron que enfrentarse a una serie de hechos y factores como el aislamiento, el teletrabajo, la ausencia de relaciones sociales (vínculos externos e internos a la empresa), el no trabajar en el lugar de trabajo sino en casa, el pasar todo el tiempo con la familia (pareja, hijos/as, hermanos/as, padres/madres..., en el caso de vivir con alguien) o solo/a (en el caso de no vivir con nadie), la no realización de cualquier tipo de actividad o plan (salir a tomar algo, ir al gimnasio, ir al cine, estudiar en la biblioteca...), la falta de contacto físico con tus personas más cercanas, etc. Todo ello conllevó una serie de consecuencias que resultaron ser tanto buenas como malas. Con esto quiero decir que, bajo mi punto de vista, todas estas situaciones que vivimos en la cuarentena tienen tanto su connotación positiva como negativa, sin importar que estemos hablando desde la perspectiva de un/a trabajador/a, de un/a estudiante, de un/a jubilado/a o de los/las más pequeños/as: el coronavirus se decidió por la población entera.

De todas formas, voy a dedicar las siguientes líneas a tratar estas consecuencias desde la vertiente de los recursos humanos, o sea, de las personas que sí trabajaban. En anteriores páginas, comenté las ventajas y desventajas que tiene el teletrabajo para las personas (Apartados 3.1. y 3.2.), puede que a continuación se repitan algunas, pero dejando a un lado la situación de “normalidad” y teniendo en cuenta el confinamiento, lo que acentúa la gravedad y limitación del momento en el que nos encontrábamos.

En este aspecto, podemos destacar todo tipo de situaciones a las que las personas que trabajaban tuvieron que enfrentarse, ya que hubo trabajos que pudieron recurrir al teletrabajo, otros que no y otros, en cambio, que tuvieron que estar en primera línea enfrentándose diariamente al virus.

Cuando se decretó el estado de alarma y tras pasar un par de semanas, hubo trabajos considerados de primera necesidad que no cesaron su actividad laboral. Estamos hablando de supermercados, hospitales, farmacéuticas, residencias de personas mayores o cuidado de las mismas en sus hogares y las labores de limpieza.

Obviamente, este hecho para quienes tuvieron que enfrentarse al virus diariamente no tuvo ni una sola consecuencia positiva. La ansiedad, el estrés, el miedo, la incertidumbre y la tristeza que se vivió en los pasillos de los hospitales es, seguramente, uno de los momentos que ningún/a enfermero/a, médico/a y limpiador/a olvidará y borrará jamás de su mente en toda su carrera profesional. Por no hablar de aquéllos/as que perdieron su vida.

Por otro lado, lo mismo diré de las personas que trabajaron en supermercados. Ellas vivieron también episodios de mucha ansiedad, desesperación,

desabastecimiento, miedo, desconocimiento..., tuvieron que protegerse con bolsas de basura y trabajar en un local abarrotado de gente desesperada que compraba compulsivamente porque no sabíamos lo que nos deparaba el futuro.

Además, conozco casos en mi entorno en los que personas que trabajaban cara al público decidieron aislarse a una segunda vivienda con tal de proteger a su familia y evitar contagiarles, pasando así a trabajar en una situación extrema y a llegar a casa y estar solo/a, sin el cariño físico de la familia, tan solo a través de videollamada. Es una situación realmente dura y que representa la gravedad del momento que vivimos.

Las farmacéuticas, por su parte, también desempeñaron un papel muy importante: abastecer a la población con medicamentos, pruebas y mascarillas, entre otras. Las personas que trabajaron en farmacias también estuvieron expuestas al virus, tratando diariamente con numerosas personas que se encontraban mal y podía ser por el virus, otras que venían a por medicamentos para algún familiar, etc. Debió de ser impactante tratar con tanta cantidad de gente, sabiendo que, perfectamente, podían estar contagiados/as.

Por último, los trabajadores y trabajadoras en residencias de personas mayores también vivieron una época de mucha tristeza, ya que la mayoría de residencias españolas sumaron una gran cantidad de pérdidas.

Debió de ser realmente duro para residencias y hospitales ver cómo las personas perdían la vida y ellos/as sin poder hacer nada, dejándoles solos/as porque eran foco de contagio y tampoco se podía hacer nada por ellos/as. Creo que psicológica y físicamente, estos dos espacios laborales fueron los que más sufrieron la crisis sanitaria del Covid-19, estando rodeados/as diariamente de mucha tristeza, numerosas pérdidas, miedo, desesperación, desabastecimiento de las instalaciones y de materiales EPI y el deseo de no tener que estar viviendo nada de eso.

Sin embargo, el coronavirus también afectó, de diferente manera, al resto de sectores y trabajos. Podemos diferenciar entre los trabajos que sí pudieron recurrir al teletrabajo y los que no.

Por su parte, aquellos sectores que, por su actividad laboral de carácter más tecnológico y/o administrativo, pudieron hacer frente al confinamiento con el teletrabajo, las consecuencias que ello tuvo para sus recursos humanos fueron tanto buenas como malas. En primer lugar, gracias al teletrabajo muchas empresas pudieron salvar su actividad laboral y continuar ofreciendo a sus trabajadores/as una estabilidad. La herramienta del teletrabajo salvó a muchas empresas y familias de una gran crisis,

impulsó a las empresas hacia una visión más digital y tecnológica que, aunque no lo hicieran por decisión propia sino por supervivencia, disminuyó esa resistencia de las organizaciones al cambio. También ayudó a muchas personas a desenvolverse tecnológicamente y a aprender cosas nuevas porque no tenían más remedio si querían reducir al máximo los efectos de la crisis, permitió que las empresas pudieran seguir desarrollando su actividad laboral desde casa y, en consecuencia, que las personas trabajadoras continuaran con el desempeño de sus tareas. Éstas son grandes ventajas que trajo consigo el confinamiento: visibilizar la utilidad del teletrabajo y que éste sea visto como una forma de supervivencia y no como el gran enemigo de las empresas. Muchas personas experimentaron el teletrabajo y las características del mismo: flexibilidad horaria, ahorro en desplazamientos (en una situación normal), poder descansar más horas, mejor conciliación de la vida laboral y personal... Pero, a pesar de sus puntos positivos, también supuso que las personas trabajadoras perdieran el control de su jornada laboral, trabajando más horas de las que hacían cuando iban a la oficina; la ausencia del sentimiento de desconexión al ser el mismo espacio el de trabajo que el de descanso, paz y tranquilidad en casa; la pérdida de esencia de hogar; la falta de relaciones sociales con compañeros y compañeras (aislamiento); lidiar con el trabajo a la vez que con las tareas del hogar y el cuidado de hijos/as, que también se encontraban en casa... Todo ello supuso un estado emocional, psicológico, físico y mental de desgaste, ansiedad, desubicación y estrés.

Por último, las personas que trabajaban en puestos que no pudieron recurrir al teletrabajo, sufrieron las consecuencias del coronavirus a través del ERTE o de la pérdida del puesto de trabajo. El hecho de no estar trabajando y no tener la cabeza ocupada solo hacía que las personas se replantearan cada vez más qué les iba a deparar el futuro y qué sería de ellos/as cuando el confinamiento terminara. El miedo, la incertidumbre, la pérdida del trabajo y el mantenimiento de una familia, no saber cuándo iba a terminar el aislamiento, si la empresa iba a poder salir adelante de la crisis..., un sinnúmero de preguntas sin respuesta, que hacía que las personas estuvieran inmersas en un ambiente de dudas y miedos que en absoluto les aportaba algo bueno a su bienestar.

Lo único verdaderamente positivo que trajo la pandemia fue un aprendizaje muy valioso: hacernos ver la importancia de la salud y el bienestar de nosotros/as mismos/as y de nuestros seres queridos y regalarnos unos meses en familia para mostrarnos también la inmediatez con la que vivimos y lo poco que nos paramos a disfrutar, valorar y pasar tiempo con nuestra familia, porque damos por hecho que la vamos a tener siempre, hasta que en un golpe de realidad experimentamos cómo la vida tiene un principio y también un final.

4.3. ¿Se han visto igual de afectados y afectadas los hombres y las mujeres por la crisis de la pandemia?

Vivimos en una sociedad que se encuentra en constante evolución y que cada vez va progresando por el camino de la igualdad, pero aún le queda mucho por recorrer y lograr. Obviamente, la respuesta a la pregunta del apartado es: no.

Tal y como explica la UGT en uno de sus informes sobre este tema, en cualquier crisis ha existido y existe desigualdad entre los hombres y las mujeres, básicamente, porque parten de puntos de salida distintos (leído en: informe UGT, 2020). Esta diferencia de situación, siendo ambos grupos de personas igualmente válidas y preparadas para el mundo laboral, se debe a temas que llevamos arrastrando miles de años atrás y que podemos englobarlos en la discriminación por razón de sexo (como también de raza, de cultura, de edad, de religión, de clase social o de discapacidad, entre otras). La discriminación por razón de sexo hacia las mujeres las ha privado de tener el mismo acceso que los hombres a recursos económicos, laborales, judiciales, profesionales y sociales, y en la pandemia no iba a ocurrir nada distinto.

Principalmente, que las mujeres hayan resultado salir peor paradas que los hombres en esta crisis, se debe al hecho de que los sectores que fueron de los más afectados por la crisis del coronavirus, son los más feminizados. Además, de que una gran parte de mujeres se dedica a trabajos no remunerados, los cuales también se vieron muy dañados. Los trabajos considerados feminizados por su alto porcentaje de participación femenina frente a la masculina son: la sanidad, la limpieza, farmacéuticas, el cuidado de personas en residencias y/o en sus domicilios y el comercio de la alimentación, entre otros (informe UGT, 2020). Es importante conocer esto porque, justamente, estos sectores fueron considerados de primera necesidad y no descansaron ni un solo día de confinamiento, estuvieron ahí al pie del cañón, en primera línea enfrentándose al virus todos los días, tratando con muchas personas que iban a comprar o que se encontraban contagiadas en los hospitales. La actividad de estas personas no cesó ni un día, viviendo cada hora más intensa y preocupante que la anterior dentro de un estado de incertidumbre, miedo y desconocimiento.

Por otro lado, sectores también feminizados como son la hostelería, el turismo, la restauración, el comercio textil, los centros de estética, las escuelas y centros educativos y los empleos de hogar, son trabajos también representados por un mayor porcentaje de mujeres que de hombres y que se vieron muy afectados porque tuvieron que cesar completamente su actividad.

Por último, los efectos del coronavirus no solo han afectado a la vida laboral de las mujeres, sino también a la personal. Al cerrarse toda actividad laboral, incluso la de escuelas y centros educativos, fueron los padres y las madres los/las que tuvieron que hacerse cargo de la educación y enseñanza de los/as más pequeños/as. Gracias a una encuesta realizada por dos profesoras de economía: Libertad González (Universidad Pompeu Fabra) y Lidia Farré (Universidad de Barcelona), podemos confirmar que fueron las mujeres las que mayor carga de responsabilidades adoptaron frente al cuidado de hijos/as y de su enseñanza, sumado a las labores normales del hogar que ya tenían asumidas en mayor medida, previamente al confinamiento. Es cierto que las personas encuestadas admiten repartirse equitativamente junto a sus parejas las tareas relacionadas con sus hijos/as, pero el hombre asumió en gran medida el rol de ir a hacer la compra y era la mujer la que se quedaba en casa con las tareas del hogar y el cuidado de sus hijos/as (leído en: informe UGT, 2020).

De la misma manera, hay numerosos estudios sobre la situación posterior al confinamiento, cuando ya estábamos adentrándonos en una “nueva normalidad”, que registran una bajada considerable de mujeres que han optado por el trabajo presencial, decidiéndose por el teletrabajo para poder conciliar la vida profesional y personal (UGT, 2022). Esto demuestra, una vez más, la necesidad que sienten y adoptan las mujeres por responsabilizarse y hacerse cargo de las tareas domésticas, el cuidado de los/as hijos/as y su trabajo, quedando el hombre a un lado de la ecuación limitándose a trabajar y a participar un poco en las tareas del hogar, “ayudando” a su mujer, porque así es como se entiende ahora que los hombres participen en ámbitos que antes no habían participado nunca.

Por estas razones, el confinamiento y su posterior desescalada fue un indicador más de que la igualdad debe continuar siendo un derecho por el que luchar. Porque, aunque hayamos avanzado mucho en comparación a anteriores años, aún nos queda mucho más por conseguir.

Estoy segura que de que llegará el día en el que las mujeres no seamos rechazadas para un puesto de trabajo por poder quedarnos embarazadas, por pensar que tenemos menos capacidades, fuerza o aptitudes que un hombre, por simplemente ser chicas y preferir un entorno más masculino, por dudar de nuestra validez y productividad, por pensar que la menstruación les va a suponer un problema a la hora de que nosotras rindamos más o menos, por vernos como una distracción para el resto de compañeros, etc. Ojalá quede poco para que llegue ese día en el que en el mundo de los recursos humanos las mujeres no sientan que deben de luchar mucho por

conseguir sus objetivos, no siempre que eso conlleve un sobreesfuerzo ligado al hecho de ser mujer. Espero poder llegar a presenciar cómo las mujeres ya no nos tenemos que enfrentar al fenómeno denominado “techo de cristal” y tengamos las mismas oportunidades de promoción y ascenso como cualquier persona válida y suficientemente preparada para el puesto. Deseo que, como estudiante de recursos humanos, pueda aportar mi granito de arena en cada puesto que desempeñe con el propósito y la necesidad de enfocar los recursos humanos desde una perspectiva mucho más igualitaria, equitativa, justa y humana. Recientemente, he sido becaria en una ETT con motivo de mis prácticas curriculares de la carrera y he vivido todo tipo de injusticias y discriminaciones de candidaturas por razón de sexo, de raza, de físico, de religión, de idioma, de procedencia, etc. Y, aun así, sé que he dado todo lo mejor de mí con el fin de evitar que eso se produjera, aunque supiera desde un primer momento que todo esfuerzo iba a ser en vano.

Nadie somos menos por ser lo que somos y por venir de dónde venimos. Todos y todas somos personas con unas aptitudes, conocimientos y actitudes que para nada dependen de nuestra raza, de nuestro sexo, de nuestra procedencia, de nuestro físico o de nuestra cultura. La formación y el desempeño de una persona solo depende de ella misma y del camino que ella haya decidido tomar.

Por ello, ojalá llegue el día en el que se dejen de desarrollar políticas de igualdad en el mundo laboral o la mujer no se decida por el teletrabajo para poder conciliar su vida personal y laboral, porque ello significará que ya lo hemos logrado: ser personas igualmente valoradas que los hombres, asumiendo las mismas responsabilidades y construyendo un entorno equitativo e igualitario en el que todos y todas podamos crecer, aprender y desarrollarnos tanto profesionalmente como personalmente.

5. Nuevas formas y tipos de organizaciones: el valor de los recursos humanos.

A lo largo de la historia de las organizaciones, éstas se han visto caracterizadas por la falta de visión y cultura humana, ya que veían a sus trabajadores y trabajadoras como una herramienta más de trabajo. Gracias a los numerosos avances, cambios en la visión y cultura de las organizaciones y movimientos a favor de los y las trabajadores/as, esta visión poco a poco ha ido evolucionando hacia una perspectiva mucho más prometedora, humana e innovadora.

Los recursos humanos representan el motor de cualquier empresa. Gracias a ellos, las organizaciones cada día abren sus puertas al público. Ellos y ellas son los/as que realmente conocen su trabajo de verdad y mejor que nadie. Es por esta razón por la que las organizaciones deberían empezar a tenerlos mucho más en cuenta, lidiando por su seguridad, sus intereses, sus preocupaciones, su salud y bienestar y recompensándolos por la labor y el esfuerzo que desempeñan para que la empresa pueda funcionar.

Podría referirme a las organizaciones conscientes, que son aquellas que se caracterizan por ver a sus trabajadores y trabajadoras como su principal ventaja competitiva, ya que todos/as ellos/as son valiosos/as por sus conocimientos, capacidades, talento y creatividad. Estas organizaciones se asientan en la base de una estructura horizontal, donde destaca la autonomía, la confianza y la colaboración.

Como su propio nombre indica, este tipo de organizaciones tratan de saber y conocer bien (concienciarse) las fortalezas y debilidades que la propia entidad tiene. Esto se explica con unas palabras del reconocidísimo experto en liderazgo y desarrollo personal, Robin Sharma: “El liderazgo empieza con la conciencia de uno mismo, no puedes mejorar una debilidad o un fallo si no eres consciente de su existencia.” (leído en: ESERP Business and Law School). Esta es la forma en la que las empresas conscientes funcionan y se desarrollan: reconocer las debilidades para poder trabajar en ellas, aprender y crecer.

Algo muy importante que este tipo de organizaciones ya tiene en cuenta es que para los trabajadores y las trabajadoras no solo es importante el dinero. Obviamente, las personas trabajamos para recibir una compensación económica por nuestro esfuerzo, pero el salario no lo es todo. Hay otros aspectos que también son importantes y que inciden de forma directa en la satisfacción de un/a trabajador/a: que confíen en ellos/as, que se les transmita seguridad, que se les reconozca el trabajo realizado y no necesariamente a través de un plus económico, que les hagan sentir válidos/as y

realizados/as con lo que hacen, que sientan que se preocupan por su bienestar y salud, que sientan que se les tiene en cuenta en la organización...

Además, algo que también procuran conseguir en esta nueva perspectiva es la transmisión de su cultura y valores. A través de la confianza y la ausencia de vigilancia y control, el propósito de la organización llega hasta sus trabajadores/as, los/as cuales se comprometen con el mismo porque confían y creen en lo que hacen, motivándoles desde dentro y desde fuera de la organización.

¿Y cómo lo consiguen? Gracias a la labor que desempeña el directivo o la directiva. Aunque más bien podríamos llamarles líderes. Estas personas representan una figura muy importante en este tipo de entidades, ya que destacan por desarrollar un liderazgo humilde, transparente, empático y con inteligencia emocional que respeta a su fuerza laboral en todo momento e incide en ellos/as, transmitiéndoles los valores y la cultura de la organización y logrando que se comprometan todavía más con la labor que desarrollan, haciéndoles sentir parte de un equipo y no apartándoles a un lado.

Este tipo de desarrollo organizacional aporta numerosas ventajas y beneficios a la misma compañía (leído en: ESERP Business and Law School). Su liderazgo beneficia a las empresas de la siguiente forma:

- Logra una visión más clara de la organización. Con la identificación de los aspectos más importantes de la entidad, se consigue que todos y todas estén enfocados/as en ellos y en los objetivos.

- Las relaciones laborales mejoran. Con el fomento del trabajo en equipo y la toma de la competitividad desde una perspectiva positiva, los proyectos brotan de una manera mucho más sana, exitosa y profesional al no producirse casi conflictos internos porque se desarrolla una cultura en la que se tiene más en cuenta el rendimiento del equipo que los objetivos y esfuerzos individuales.

- Desarrollo del talento. Como ya he comentado, este tipo de organizaciones dota de mucha importancia a las personas que forman parte de la plantilla. Por ello, los líderes conscientes tratan de impulsar a las personas que forman parte de la organización a desarrollarse todavía más y hacerles ver que son capaces de desarrollar otro tipo de competencias. Es decir, no solo se preocupan por el desarrollo productivo y profesional, sino también por el personal.

- **Mejora la motivación y la satisfacción laboral.** Ya he comentado anteriormente, que más que directivos/as, podríamos hablar de líderes, y es que estas figuras se encargan no tanto de dirigir sino de motivar. En las organizaciones conscientes, uno de los objetivos es el empoderamiento de los y las empleados/as, que sean ellos/as mismos/as capaces de hacer frente a cualquier tipo de trabajo de manera exitosa.

- **Incremento de la productividad.** Me reitero en que para los/as trabajadores/as lo único importante no es el salario, sino también sentirse satisfechos/as y motivados/as con el trabajo que realizan, y esto lo consiguen gracias a sentirse valorados/as y a creer en ellos/as mismos/as. Este tipo de sensaciones suponen para el/la trabajador/a tal motivación que aumenta su productividad al sentirse realmente comprometidos/as con el trabajo que desempeñan y la empresa en la que lo desarrollan.

Por su parte, otro tipo de organizaciones son las innovadoras, aquellas que han surgido gracias a los numerosos avances tecnológicos y digitales. Estas organizaciones emplean todo tipo de recursos tecnológicos con el fin de mejorar la funcionalidad del conjunto de la empresa, de optimizar los recursos y de obtener una mayor flexibilidad. Por ejemplo, gracias a la herramienta del teletrabajo, la persona trabajadora siente que se deposita en ella confianza, que se le dota de autonomía, que se le ofrece una mayor flexibilidad laboral, que se le otorga mayor libertad y que se le tiene en cuenta a ella y a su bienestar físico, mental y laboral.

El objetivo de las organizaciones innovadoras es el de ser ágiles y sostenibles a través de unos valores como el trabajo en equipo, el diálogo y la colaboración. Ésta se articula en 5 principios (Talentos reunidos, 2015):

- **Flexibilidad cultural.** Capacidad de adaptarse con facilidad a los cambios del entorno y a la mentalidad que destaque en ese momento. El cambio es interno y dirigido a acelerar sus procesos. Gracias a la cultura de agilidad desde la que trabaja, consigue: mejorar los procesos tras la eliminación de rangos jerárquicos de control innecesarios y se desarrolla la cultura del error para un mayor aprendizaje.

- **Gestión del talento.** A través de programas de reconocimiento y motivación, las organizaciones innovadoras valoran el talento y reconocen y recompensan el esfuerzo de sus trabajadores y trabajadoras. Para estas organizaciones, su fuerza de trabajo es

una de sus mayores prioridades porque son quienes logran y obtienen los resultados y, gracias a la influencia tan positiva que ejerce el líder sobre ellos y ellas, logra que, además de obtener los resultados, sean quienes mejoren también los productos y/o servicios.

- **Compromiso con la calidad total.** La gestión de la calidad total es un aspecto muy importante en cualquier organización. En relación a los recursos humanos, la gestión de personas es uno de los ámbitos que se contempla para alcanzar la excelencia a través del cuidado de su fuerza laboral, clientes/as, proveedores/as, socios/as y otros grupos de interés.

- **Promoción de la cultura colaborativa.** El liderazgo de este tipo de organizaciones también se caracteriza por un liderazgo participativo. A través del trabajo en equipo y la colaboración entre personas, la cultura innovadora se transmite por toda la organización, generando un ambiente de confianza, de transparencia al compartirse todo tipo de información y de conocimiento compartido permitir que todos/as aprendan del resto.

- **Gestión de la comunicación interna 360°.** Al fomentar una comunicación completa, integral y que cuenta con toda la plantilla, los y las trabajadores/as van a sentirse mucho más integrados/as y tenidos/as en cuenta.

En definitiva, como podemos observar, estos dos nuevos tipos de organizaciones en nada se parecen a las clásicas teorías organizacionales. Ahora se tiene mucho más en cuenta al capital humano y se le valora por la importancia que realmente tiene dentro de las empresas.

Si una organización logra tener a sus trabajadores y trabajadoras contentos/as y satisfechos/as con su trabajo, eso va a hacer que aumente su productividad, y esto es algo que va más allá del salario. Las personas tienen muchas otras cosas en cuenta a la hora de valorar un puesto de trabajo: el ambiente laboral, la forma de trabajar, qué valores se transmiten, que se les reconozca el trabajo (no tiene porqué ser algo material o económico), que se les promocióne internamente, que se sientan valorados, que vean que sus intereses, objetivos y preocupaciones le interesan a la organización y los tienen en cuenta...

Cada vez destaca más la visión humanista en el mundo organizacional: desde numerosas teorías nuevas que intentan desbancar a las clásicas hasta prácticas e ideas desarrolladas en las empresas que demuestran que se preocupan por su plantilla. Esto es algo muy valioso e importante para la historia de los recursos humanos, ya que antes éstos no eran vistos ni como un recurso, sino como una mera herramienta más de trabajo, fácil de reemplazar. Pero con los años y la evolución de los numerosos puestos de trabajo, las empresas han empezado a ser conscientes de que eso, en realidad, no funciona así. Jamás van a existir dos trabajadores/as iguales, siempre van a tener algo diferente el/la uno/a del otro/a, y eso es lo que hace complejo, versátil y tan variopinto el mundo de los recursos humanos. Lo más bonito de todo es que todos y todas tenemos algo que aportar. Da igual que no seas bueno/a en algo: invierte en lo que sabes que sí se te da bien.

En los nuevos tipos de organizaciones, ambas figuras, la empresa y los/las trabajadores/as, obtienen mayor rentabilidad al experimentar formar parte de una compañía con estas características. Principalmente, porque la plantilla vive y trabaja satisfecha y motivada con lo que hace, por lo que es más productiva. Por lo tanto, le resulta más beneficiosa a la empresa, obteniendo mejores resultados e ingresos y reduciendo sus costes. En consecuencia, la empresa decidirá recompensar a los y las trabajadores/as, entendiéndola no como una mera compensación económica adicional, sino preocupándose por los intereses y preocupaciones de los/as mismos/as. A través de bonos para el gimnasio; descuentos en guardería; Cheques Gourmet; colaborar con algún seguro que cubra servicios como odontología, podología, psicología, ginecología o dermatología, entre otros; opción al teletrabajo para una mejora de la conciliación laboral y personal; promoción interna; invertir en formación, por ejemplo, si una trabajadora está interesada en realizar el Máster en Recursos Humanos, que la empresa decida invertir en ello o ayudarlo con parte de los gastos...

En definitiva, existen otras muchas opciones para recompensar a los recursos humanos y que, seguramente, hagan sentir mucho mejor a la persona recompensada, sobre todo si se trata de algo que ella deseaba o le preocupaba más allá del dinero. Por ejemplo, que a una persona apasionada por el deporte le regalen un bono de 10 días gratis para ir al gimnasio. O, en el caso del trabajo de mi madre, la empresa les dio una tarjeta de Cheques Gourmet y cada mes se recarga con 100 euros. Esta tarjeta puede utilizarla en cualquier restaurante, sitio de comida rápida o local de comida. Lo importante no está en lo que es, sino en el detalle y la intención de recompensar a esa persona por el esfuerzo y trabajo desempeñado.

6. Conclusión.

Mi intención con este trabajo ha sido, en todo momento, resaltar la importancia de la figura de los recursos humanos en las organizaciones. Espero haber logrado mostrar a través de la reciente etapa pandémica que hemos vivido que las empresas tuvieron que detenerse con motivo de nuestro confinamiento domiciliario, evidenciando la repercusión que supone la existencia o ausencia de las personas en las empresas.

Todos/as nosotros/as, los seres humanos, desde muy pequeños/as nos formamos académicamente con un objetivo final: ser felices trabajando de lo que nos gusta o, simplemente, ser felices trabajando. Es de esperar que nadie sueñe con un futuro en el que no es feliz con su trabajo.

Algo muy importante que he aprendido este año en mis prácticas es que sí, puede gustarnos mucho un trabajo, pero eso no lo es todo. Existen otros factores directos e indirectos al trabajo que hacen que nos sintamos de una manera o de otra, como es el ambiente laboral, por ejemplo. Yo, personalmente, me he dado cuenta de la gran importancia que tiene este factor para decidir si un trabajo nos hace felices o no. Podemos encontrarnos con que nuestro trabajo es muy estresante o que tenemos un día en el que nada nos sale bien, pero si en el contexto laboral en el que nos encontramos está inculcada una cultura basada en el trabajo en equipo, la colaboración, el apoyo, la empatía, la humildad y la transparencia, seguramente recibamos la ayuda y el poder de nuestros/as compañeros/as, lo que hará que el trabajo no nos resulte tan estresante, el día no nos vaya tan mal o que, simplemente, el calor de nuestros/as compañeros/as haga que nos sintamos mejor.

Pero este buen ambiente laboral no se consigue de cualquier manera. Para que las empresas logren un contexto en sus centros de trabajo de tal forma, deben comenzar a preocuparse por quién se encuentra en ellos: los trabajadores y las trabajadoras.

Con el Covid-19, todos/as nos dimos cuenta de que lo único realmente importante es que nuestra familia y nosotros/as tengamos salud y haya mucho amor en todos los círculos en los que nos movamos. Pues de la misma manera deben las empresas ver a sus trabajadores/as: como lo más importante, aquello que hay que cuidar, querer y valorar, lidiando por su bienestar.

Atrás dejamos a miles de personas que no pudieron sobrevivir a la enfermedad, otras que todavía siguen padeciendo las secuelas de haberse contagiado (ausencia de gusto u olfato, cansancio y fatiga, dolor generalizado en todo el cuerpo...), pero en la pandemia no solo existió el peligro a la enfermedad del coronavirus. Enfermedades

psicológicas como la depresión (“la pandemia silenciosa”), personas víctimas de violencia de género, estrés, ansiedad, sobrecarga de trabajo, dolores musculares, vivir y trabajar bajo mucha presión, pasar por experiencias desagradables, observar que el control se escapa de tus manos y la impotencia de no poder hacer nada por ayudar, perder a seres queridos sin ni siquiera haberte despedido, no salir de casa en 2 meses, enfrentarte al virus diariamente por la profesión que tienes... Todos ellos son momentos que jamás olvidaremos, y mucho menos quienes lo vivieron desde dentro.

La principal razón que debería llevar a las empresas a preocuparse por sus recursos humanos es ella misma y su productividad. Un/a trabajador/a feliz, motivado/a y satisfecho/a con su puesto de trabajo es una persona mucho más productiva que aquella que gana un buen salario, pero no le incentiva nada más. Porque muchas organizaciones están equivocadas y creen que la compensación económica es la clave, olvidándose de otros muchos aspectos que también determinan el atractivo de un trabajo.

Un/a directivo/a que pregunta, se preocupa y muestra interés por la vida, objetivos e intereses de quienes forman su plantilla, es una persona que sabe cómo cuidar a sus recursos humanos y cómo hacer que se sientan bien. Es muy fácil recompensar a alguien por su trabajo con un plus económico, pero ¿y si está muy satisfecho/a con su salario y le resulta más satisfactorio un bono para el gimnasio porque le encanta hacer deporte? Esto resulta igual de fácil si las empresas, desde un primer momento, toman la iniciativa de interesarse por conocer a las personas que tienen contratadas. Seguramente, esta persona se sienta mucho más agradecida con la empresa porque sentirá que le han escuchado y que se han preocupado por sus gustos, necesidades e intereses de ese momento, lo que hará que la trabajadora o el trabajador vaya al día siguiente a trabajar mucho más motivada/o, comprometida/o y dispuesta/o a darlo todo.

Además, a través de encuestas, cuestionarios y evaluaciones sobre las condiciones laborales de los distintos puestos de trabajo, una organización puede recibir feedback de sus trabajadores y trabajadoras, con el fin de que den su opinión acerca de cómo ven la empresa, cómo se sienten dentro de ella, si cambiarían algo, qué propondrían si ellos/as tuvieran el poder, etc. De esta manera, los/as trabajadores/as sienten que depositan su granito de arena en la empresa, que la misma se ha interesado por lo que opinan y, a la vez, participan activamente en una posible propuesta de mejora de las condiciones laborales.

En definitiva, considero que una empresa se debe a sus trabajadores y trabajadoras como ellos/as se deben a ella. Es un intercambio de intereses genial, porque ambos generan beneficios, tanto económicos como más allá de lo económico, para la otra parte. Por ello, desearía que en un futuro se valorara mucho más al capital humano dentro de las empresas, porque son su motor y el del mundo. Así podremos llegar a construir un ambiente laboral motivado, proactivo, resolutivo, comprometido, dispuesto a todo, autónomo, transparente, libre y flexible, haciendo capaz a la empresa de enfrentarse a las adversidades de su entorno externo e interno gracias a una plantilla de trabajadores y trabajadoras cualificados/as en la materia, comprometidos/as con los objetivos de la empresa y los suyos propios e ilusionados/as con lograr todo lo que se propongan. Porque una persona motivada e ilusionada, es una persona capaz de aprender algo nuevo cada día, y el aprendizaje continuo de las personas que forman parte de una empresa es una muestra de que el trabajo y el servicio que ofrece la organización es de calidad.

El mundo de los recursos humanos ha evolucionado mucho, pero ojalá evolucione e innove mucho más. El trabajo no solo incide en la vida laboral de las personas, sino también en la personal y familiar. Si las empresas tratan de cuidar el ámbito laboral de sus miembros, ofreciéndoles un buen ambiente de trabajo, medidas organizativas flexibles y oportunidades de promoción y desarrollo profesional (formación, por ejemplo), la buena situación laboral de esos/as trabajadores/as proporcionará a sus vidas una estabilidad que mejorará, en consecuencia, su situación personal y familiar, aunque en estas últimas existan problemas.

La idea de cuidar a los recursos humanos puede entenderse como una decisión generosa y humanitaria, pero también debe ser vista como una iniciativa estratégica. Ojalá las empresas de aquí a un futuro comprendan y desarrollen nuevas formas organizativas que le den el valor que realmente se merecen los recursos humanos. De esta manera, no sólo lograrán mejorar el bienestar laboral y personal de las personas trabajadoras, sino que también ellas mismas (las organizaciones) conseguirán ser más productivas y competentes en el sector o mercado al que pertenezcan, por lo que no es más que una muy buena decisión que conllevará numerosos beneficios tanto para las organizaciones como para sus recursos humanos.

7. Bibliografía.

Badal, H. (diciembre de 2020). *La pandemia por covid-19 acelera la digitalización de las empresas españolas*. ESIC News. <https://www.esic.edu/noticias/la-pandemia-por-covid-19-acelera-la-digitalizacion-de-las-empresas-espanolas>

ESERP Business and Law School. *¿Qué es el liderazgo consciente?* ESERP Business and Law School. <https://es.eserp.com/articulos/que-es-el-liderazgo-consciente/>

Fanego, M. (19 de enero de 2021). *¿Qué es un ERTE y cómo se solicita?* Sage Advice. <https://www.sage.com/es-es/blog/diccionario-empresarial/erte/>

La Real Academia Española (RAE). (13 de marzo de 2020). *Buceamos en el origen y el concepto de Teletrabajo*. Reason Why. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/teletrabajo-concepto-historia-legislacion-espana>

La Organización Internacional del Trabajo (OIT). (13 de marzo de 2020). *Buceamos en el origen y el concepto de Teletrabajo*. Reason Why. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/teletrabajo-concepto-historia-legislacion-espana>

Netelip. (26 de abril de 2021). *La implantación del teletrabajo en España*. Netelip. <https://www.netelip.com/blog/2021/04/la-implantacion-del-teletrabajo-en-espana/#:~:text=La%20primera%20vez%20en%20la,en%202010%20que%20fue%20rechazada>

Portinos Agencia Creativa Digital. (21 de octubre de 2020). *En pandemia, baja la resistencia al cambio y las empresas aceleran su paso a la transformación digital*. Portinos. <https://blog.portinos.com/el-dato/en-pandemia-baja-la-resistencia-al-cambio-y-las-empresas-aceleran-su-paso-a-la-transformacion-digital>

Portinos Agencia Creativa Digital. (23 de diciembre de 2019). *¿Qué hacen las empresas tradicionales para adaptarse y competir hoy?* Portinos. <https://blog.portinos.com/novedades/tecnologia/que-hacen-las-empresas-tradicionales-para-adaptarse-y-competir-hoy>

Reason Why. (13 de marzo de 2020). *Buceamos en el origen y el concepto de Teletrabajo*. Reason Why. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/teletrabajo-concepto-historia-legislacion-espana>

Ruiz-Roso, M. (18 de junio de 2020). *¿Cómo ha afectado la COVID-19 a las trabajadoras de los Servicios Públicos?* Secretaría de Mujer y Políticas Sociales FeSP-UGT. <https://www.ugt-sp.es/images/Co%cc%81mo nos ha afectado el COVID-19 a las mujeres 2.pdf>

Sánchez, F. (diciembre de 2020). *La pandemia por covid-19 acelera la digitalización de las empresas españolas.* ESIC News. <https://www.esic.edu/noticias/la-pandemia-por-covid-19-acelera-la-digitalizacion-de-las-empresas-espanolas>

Sharma, R. ESERP Business and Law School. *¿Qué es el liderazgo consciente?* ESERP Business and Law School. <https://es.eserp.com/articulos/que-es-el-liderazgo-consciente/>

Sinelnicof, S. (23 de diciembre de 2019). *¿Qué hacen las empresas tradicionales para adaptarse y competir hoy?* Portinos. <https://blog.portinos.com/novedades/tecnologia/que-hacen-las-empresas-tradicionales-para-adaptarse-y-competir-hoy>

Sinelnicof, S. (23 de diciembre de 2019). *¿Qué hacen las empresas tradicionales para adaptarse y competir hoy?* Portinos. <https://blog.portinos.com/novedades/tecnologia/que-hacen-las-empresas-tradicionales-para-adaptarse-y-competir-hoy>

Varela, J. (10 de marzo de 2022). *El teletrabajo derivado de la pandemia, un nuevo foco de desigualdad de género.* UGT. <https://www.ugt.es/el-teletrabajo-derivado-de-la-pandemia-un-nuevo-foco-de-desigualdad-de-genero>

Varela, J. (31 de enero de 2022) *¿Por qué sigue fracasando el teletrabajo en España?* Cinco Días, El País. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/28/opinion/1643374766_420277.html

Visit California. *Silicon Valley.* California dream big. <https://www.visitcalifornia.com/mx/destination/silicon-valley>

Zapata, L. (16 de marzo de 2015). *Organización innovadora.* Talentos reunidos. <https://talentosreunidos.com/2015/03/16/organizacion-innovadora/#:~:text=Las%20organizaciones%20innovadoras%20trabajan%20en,innovadora%20desde%20la%20Alta%20Direcci%C3%B3n.>

Zelada, S. *COVID-19, un acelerador de la transformación digital*. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

8. Material de apoyo.

¿Cómo ha afectado la gestión de la pandemia a la gestión de los RRHH?, disponible en: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/149110/Como-ha-afectado-la-gestion-de-la-pandemia-a-la-gestion-de-los-RRHH>

COVID-19: así afecta la pandemia a la gestión de personas en las empresas, disponible en: <https://willistowerswatsonupdate.es/talento-y-retribucion/covid-19-gestion-recursos-humanos/>

COVID-19, un acelerador de la transformación digital, disponible en: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

¿Cuál es la diferencia entre empresas tradicionales y nuevas compañías?, disponible en: <https://www.altonivel.com.mx/empresas/cual-es-la-diferencia-entre-empresas-tradicionales-y-nuevas-companias/>

¿Cuáles son los sectores más y menos afectados laboralmente por la crisis del coronavirus?, disponible en: <https://www.expansion.com/economia/2020/05/08/5eb47395e5fdead6458b45d1.html>

El Covid se lleva por delante a 207.000 empresas y 323.000 autónomos en apenas medio año, disponible en: <https://www.google.com/search?client=avast-a-1&sxsrf=APq-WBsKjBTfEUo0VbtVThtb6-eHRKG6sg:1648022397308&q=porcentaje+de+empresas+que+tuvieron+que+detener+su+actividad+por+el+covid&spell=1&sa=X&ved=2ahUKEwiZ5crs4dv2AhVzhv0HHfciAgUQBSqAegQIARA3&biw=1280&bih=569&dpr=1.5>

El Gobierno decreta el estado de alarma para hacer frente a la expansión de coronavirus COVID-19, disponible en: <https://www.google.com/search?client=avast-a-1&q=dia+en+el+que+se+decreto+el+estado+de+alarma&oq=dia+en+que+se+decreto+&aqs=avast.1.69i57j0i7.4366j0j7&ie=UTF-8>

El impacto del teletrabajo sobre la satisfacción laboral de los trabajadores durante la pandemia por covid-19, disponible en: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/handle/10609/137407>

El mundo laboral no puede ni debe ser igual que antes de la crisis, disponible en: <https://www.un.org/es/coronavirus/articles/world-work-cannot-and-should-not-look-same-after-crisis>

El teletrabajo o cómo aunar conciliación familiar y productividad, disponible en: <https://www.iberdrola.com/talento/ventajas-y-desventajas-del-teletrabajo>

Estos son los 4 perfiles TIC más demandados en la actualidad, disponible en: <https://www.modelocurriculum.net/blog/estos-son-los-perfiles-tic-mas-demandados-en-la-actualidad>

La pandemia por covid-19 acelera la digitalización de las empresas españolas, disponible en: <https://www.esic.edu/noticias/la-pandemia-por-covid-19-acelera-la-digitalizacion-de-las-empresas-espanolas>

La regulación y normativa del teletrabajo, lo que debes conocer, disponible en: <https://www.unir.net/derecho/revista/regulacion-teletrabajo-normativa/>

Las consecuencias psicológicas que ha dejado la pandemia frente al empleo: ¿Cuáles son y cómo inciden en el ámbito laboral?, disponible en: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/bienestar/148877/Las-consecuencias-psicologicas-que-ha-dejado-la-pandemia-frente-al-empleo-Cuales-son-y-como-inciden-en-el-ambito-laboral>

Las empresas duplican sus esfuerzos de transformación digital a raíz del COVID-19, disponible en: <https://www.itreseller.es/al-dia/2021/11/las-empresas-duplican-sus-esfuerzos-de-transformacion-digital-a-raiz-del-covid19>

Las organizaciones conscientes: del tener al ser, disponible en: <https://www.luciaquirogarey.com/post/las-organizaciones-conscientes-del-tener-al-ser>

Las verdaderas diferencias que hay entre la empresa tradicional y la digital, disponible en: <https://www.merca2.es/2019/06/12/diferencias-empresa-tradicional-digital/>

Material docente de la asignatura “Cambio Organizativo y Desarrollo de Recursos Humanos”, Tema 6. “Desarrollo de los Recursos Humanos”.

Medidas económicas para contrarrestar el impacto de la COVID-19 en España, disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/medidas-economicas-contrarrestar-impacto-covid-19>

¿Qué es el liderazgo consciente?, disponible en: <https://es.eserp.com/articulos/que-es-el-liderazgo-consciente/>

¿Qué es el teletrabajo?, disponible en: <https://edu.gcfglobal.org/es/teletrabajo/que-es-el-teletrabajo/1/>

RRHH en tiempos de Covid, disponible en:
<https://www.techedgegroup.com/es/blog/rrhh-tiempos-covid>

Teletrabajo: ventajas y desventajas, disponible en:
<https://www.osinsa.org/2013/08/31/teletrabajo-ventajas-y-desventajas/>

Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho, disponible en:
<https://www.redalyc.org/journal/3579/357959311001/357959311001.pdf>

Teorías de la cultura organizacional, disponible en:
https://www.academia.edu/30423156/Teor%C3%ADas_de_la_cultura_organizacional

Trabajo a distancia y teletrabajo, disponible en: <https://www.iberley.es/temas/trabajo-distancia-teletrabajo-6151>

Ventajas y desventajas del teletrabajo: la modalidad de trabajo de la era digital, disponible en: <https://www.becas-santander.com/es/blog/ventajas-y-desventajas-del-teletrabajo.html>