



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Cuatro hitos de la nueva realidad laboral y su efecto en las estructuras organizativas.

Autor: Álvaro Bermúdez de Castro Arce
Director: Juan José López Jurado

MADRID | junio, 2023

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de investigación no podría haberlo completado sin el apoyo de las siguientes personas e instituciones a las que me gustaría mostrar mi agradecimiento.

A mi tutor de TFG, Juan José López Jurado por su disposición y gran conocimiento de la materia sin el cual este trabajo no hubiera sido posible.

A la institución de Comillas, por los valores y educación que inculcan a sus alumnos, así como todos los conocimientos que he podido adquirir a lo largo de estos años ayudando a que mi pensamiento crítico y conocimiento sean mucho mayores que cuando entré.

A mi familia, por todas las horas de su tiempo que me han dedicado durante los últimos cinco años y por inculcarme los valores de la educación del esfuerzo donde la recompensa solo se consigue con trabajo.

Por último, a la universidad de ICADE, por todos los momentos y experiencias que he vivido durante estos últimos cinco años para terminar definiendo la etapa vital más importante de mi vida.

Álvaro, junio 2023.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. La Brecha Generacional	9
1.1 Introducción	9
1.2 Cuatro generaciones del mercado laboral.....	11
1.3 Elementos de un grupo de trabajo	12
1.4 Factores que condicionan un equipo de trabajo.....	13
1.5 Investigación práctica.....	14
2. Cambios en el mundo laboral: la nueva cultura de trabajo.....	17
2.1. Marco conceptual: La descentralización productiva y la revolución digital.....	17
2.2. Otros factores que justifican la nueva realidad laboral	22
3. La realidad laboral post-Covid.....	29
3.1. Introducción	29
3.2. El trabajo en remoto.	31
3.3. El bienestar del empleado.....	34
3.4. La sostenibilidad y responsabilidad social corporativa por parte de las empresas.....	35
3.5. Flexibilidad en el puesto de trabajo.....	38
3.6. El aumento de la tasa de desempleo	41
4. Importancia del empleado	45
4.1. Salud mental en el trabajo	45
Bibliografía.....	54

RESUMEN EJECUTIVO

En este trabajo de investigación se expone la relevancia de cuatro hitos laborales en relación a la realidad laboral. El primer hito es la brecha generacional. En el entorno laboral es cada vez mayor debido a la digitalización de la sociedad. Además, la media de edad de jubilación también ha aumentado. Esto provoca una situación donde conviven más generaciones que antes y con brechas mayores en los distintos equipos de trabajo. En concreto, se distinguen cuatro generaciones: *baby boomers*, generación X, *millennials* y *centennials*. Existen factores que condicionan el hecho los elementos de un equipo de trabajo funcionen de forma alineada y dentro de estos factores identificamos la capacidad de romper con la brecha tecnológica y generacional para convertir este hito en una ventaja y no en una amenaza. En segundo lugar se menciona la descentralización y la digitalización del mercado. A raíz de este proceso de finales del siglo XX, las empresas empiezan a ser más horizontales con modelos más flexibles para los equipos de trabajo. Otros factores como la reducción de estructuras jerárquicas y la necesidad de fuerza laboral más flexible y digitalizada provocan cambios en las empresas. El Covid y los efectos del confinamiento también provocaron consecuencias en los modelos organizativos de las empresas. La pandemia y el bloque empresarial provocaron una pérdida de empleos y reducción de las jornadas trabajo como consecuencia del cierre de negocios a corto plazo. El trabajo en remoto se consolidó como herramienta de trabajo y las empresas se adaptaron a sistemas más flexibles y adaptables. El confinamiento, expuso el bienestar del empleado como una prioridad fundamental para las empresas después de que la pandemia supusiera un punto de inflexión este aspecto. La realidad laboral es cada vez más consciente de lo importante que es abordar este tema donde los sistemas organizativos de las empresas buscan crear una cultura empresarial que promueva el bienestar del empleado en su puesto de trabajo.

Palabras Clave: Brecha Generacional, descentralización productiva, digitalización, trabajo en remoto, bienestar del empleado.

ABSTRACT

In this research paper, the relevance of four labour milestones in relation to the reality of work is presented. The effects of these milestones generate an impact on the new labour reality that is discussed below, where more horizontal organisational structures, changes in production models and business leadership, greater technological presence and digitalisation in work teams and a leading role of the younger workforce that adapts to a changing, dynamic and flexible environment stand out. The first relevant milestone is the generation gap. The generation gap in the workplace is widening due to the digitalisation of society. In addition, the average retirement age has also increased. This leads to a situation where more generations live together than before and with larger gaps in the different work teams. Specifically, four generations can be distinguished: baby boomers, generation X, millennials and centennials. There are factors that condition the fact that the elements of a work team work in an aligned way and among these factors we identify the ability to break with the technological and generational gap to turn this milestone into an advantage and not a threat. Secondly, decentralisation and digitalisation of the market are mentioned. As a result of this process at the end of the 20th century, companies are becoming more horizontal with more flexible models for work teams. Other factors such as the reduction of hierarchical structures and the need for more flexible and digitised workforces lead to changes in companies. Covid and the effects of confinement also had consequences for organisational models in companies. The pandemic and the business block led to job losses and reduced working hours as a result of short-term business closures. In addition, remote working was consolidated as a working tool and companies adapted to more flexible and adaptable systems. Confinement also exposed employee wellbeing as a key priority for companies after the pandemic was a turning point in this respect. The reality of work is increasingly aware of how important it is to address this issue, with companies' organisational systems seeking to create a corporate culture that promotes employee wellbeing in the workplace.

Key words: Generation gap, decentralisation of production, digitalisation, remote working, employee wellbeing.

INTRODUCCIÓN

La nueva realidad laboral se explica a raíz de una serie de cambios sociales y cambios en la cultura de trabajo que propician un nuevo panorama en los equipos de trabajo y estructuras organizativas de las empresas.

A continuación se exponen cuatro hitos que influyen de manera directa sobre el mundo laboral. Estos hitos generan los efectos que mayor impacto tienen sobre la realidad laboral actual. El objetivo de estudio de este trabajo de investigación se enfoca en definir dichos hitos laborales y explicar sus efectos sobre los equipos de trabajo y estructuras organizativas de las empresas. Además, existen otros motivos y justificaciones para la realización de este trabajo. En concreto, un interés particular del estudiante por conocer más a fondo el por qué de cómo son los sistemas laborales en la actualidad como preparación para su pronto inicio en el mercado laboral.

En esta introducción general, se exponen uno a uno los cuatro capítulos del trabajo de investigación que corresponden a los cuatro hitos laborales para entender verdaderamente cual es el efecto que cada hito surte sobre el mundo laboral y como afectan consecuentemente a los equipos de trabajo y las estructuras organizativas de las empresas.

El primer capítulo explica el efecto directo de la brecha generacional sobre las empresas. La brecha generacional expone la situación donde conviven más generaciones y con brechas digitales mayores en el mismo equipo de trabajo. Este hito genera inmensas posibilidades o amenazas al funcionamiento de una estructura empresarial. La realidad laboral actual expone como los grupos de trabajo conviven y se adaptan para convertir la brecha generacional en una oportunidad fomentando el funcionamiento de los cuatro elementos clave de un equipo de trabajo: las habilidades de cada miembro, el ambiente de trabajo, los objetivos y las recompensas del equipo. El efecto directo de la brecha generacional sobre la realidad laboral es el hecho de que los equipos de trabajo utilizan la brecha como una oportunidad y, por tanto, la plantean un nuevo tipo de liderazgo entre los miembros, mejoran la comunicación interna separan la vida personal de la laboral y reducen la brecha tecnológica que existe entre los empleados más maduros y los más jóvenes.

El segundo capítulo se centra en la digitalización empresarial y descentralización productiva. Este apartado del trabajo explica como los avances tecnológicos, la globalización, la mejoría en las redes de comunicación y los cambios en las demandas de los consumidores hacia servicios más eficientes y personalizados tiene una serie de consecuencias en el mundo laboral. Todos estos factores exponen al modelo *Taylorista*, que deja al descubierto sus ineficacias. El capítulo se centra en explicar como todos los factores anteriormente mencionados provocan un cambio en el mundo laboral donde se introduce la subcontratación, la descentralización productiva y el fin de la rigidez empresarial con mercados cada vez más dinámicos y competitivos. El efecto directo de este hito sobre los equipos de trabajo y estructuras organizativas es la ruptura del binomio entre empleado y empleador creando relaciones y modelos mas flexibles y adaptables dentro de los grupos de trabajo. Otro factor relevante de este capítulo son la reducción de estructuras jerárquicas que invita a la ausencia de despachos y la creación de una dirección mas horizontal.

El tercer capítulo, expone las consecuencias del Covid-19 sobre la realidad laboral. En este caso, se analiza como a corto plazo, el confinamiento provocó la pérdida de empleos y reducción de las jornadas trabajo como consecuencia del cierre de negocios. A largo plazo se vio como la implementación del trabajo en remoto aceleró la digitalización y uso de tecnologías de la información. Esta nueva herramienta de trabajo cambió el enfoque de los sistemas organizativos introduciendo la colaboración en línea y la gestión remota de los equipos. Además, se distinguen organigramas empresariales mas flexibles y adaptables.

El confinamiento además, afectó a los empleados y su bienestar y puso como foco la relevancia de la salud del empleado en una empresa. El cuarto capítulo explica como la recopilación de datos cada vez mayor junto con la conciencia actual sobre el bienestar del empleado son una consecuencia directa del cambio en los sistemas organizativos de las empresas. Los riesgos *psicolaborales* donde se distingue: la demanda psicológica, la discriminación y el desequilibrio entre la vida personal-laboral son algunos de las principales causas que afectan el bienestar del empleado y justifican el efecto que surten sobre los equipos de trabajo y las estructuras organizativas. A raíz de este hito, nacen iniciativas y programas de organizaciones como la OMS que buscan orientar a las

empresas para cumplir con los objetivos de una buena salud mental de los empleados. Además las estructuras jerárquicas y sistemas organizativos de las empresas cambian y buscan crear una cultura empresarial que promueva el bienestar del empleado en su puesto de trabajo.

A raíz de los siguientes capítulos se plantean una serie de hipótesis. La hipótesis principal expone que los cuatro hitos mencionados en este trabajo generan un efecto sobre la realidad laboral y configuran la nueva o actual realidad laboral. Además, estos efectos son los más relevantes y los de mayor impacto sobre los equipos de trabajo y sistemas organizativos por lo que definen la realidad laboral actual de la forma más acertada. La brecha generacional se debe afrontar como una oportunidad y no como una amenaza y los equipos de trabajo operan para reducir esa brecha entre empleados más maduros y empleados más jóvenes. La descentralización productiva y la digitalización junto con otros factores como la reducción de la jerarquía en empresas crean un sistema organizativo más flexible, horizontal y adaptable donde la figura del joven empleado es cada vez más relevante. La pandemia del Covid-19 y el confinamiento tiene unos efectos directos sobre el mundo laboral. A raíz de esta crisis humanitaria crece el trabajo en remoto y la conciencia por la salud y bienestar del empleado. Hoy en día, esas dos premisas forman parte de la estructura y organigrama de una empresa.

1. La Brecha Generacional

1.1 Introducción

El primero de los cuatro grandes hitos que se van a comentar en este ensayo y en relación al mundo laboral es la Brecha Generacional. Este concepto se analizará desde las dos realidades que provocan que, actualmente, la brecha generacional sea más amplia.

En primer lugar, se distingue como, hoy en día, la “brecha” actual entre cada generación es mayor que en otros momentos de la historia de la humanidad. Esto se debe principalmente a la digitalización que se comentará posteriormente en el ensayo. En líneas generales, se ve como las diferencias de estilos de vida, educación, formas de trabajo, uso de dispositivos online,.... son mucho mayores entre generaciones más jóvenes que entre generaciones mas adultas.

La segunda realidad importante en relación a la Brecha Generacional es el aumento de la esperanza de vida de las personas en las últimas décadas. Esto provoca un efecto dominó sobre la media de edad de jubilación que hoy en día también es mayor (65 años). La principal consecuencia de que ahora se trabaje hasta una edad más tardía es que cada vez conviven más generaciones en un mismo equipo de trabajo. Los estudios además demuestran que, como se explicaba anteriormente, estas generaciones que conviven tienen brechas generacionales cada vez más grandes.

El problema, por tanto, se define de la siguiente manera: en el mundo laboral, los distintos grupos de trabajo en las empresas se componen de empleados de distintas generaciones. Ahora conviven más generaciones en un mismo equipo de trabajo y, además, la brecha que separa a cada generación es cada vez más grande con lo que la diferencia entre generacional entre el empleado más joven y el empleado más mayor en un equipo de trabajo es muy grande (Jiménez, 2020).

Figura 1: La Evolución de la Esperanza de vida en España

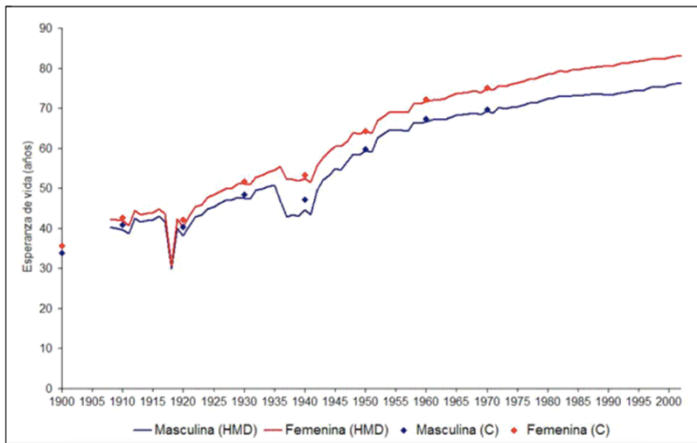
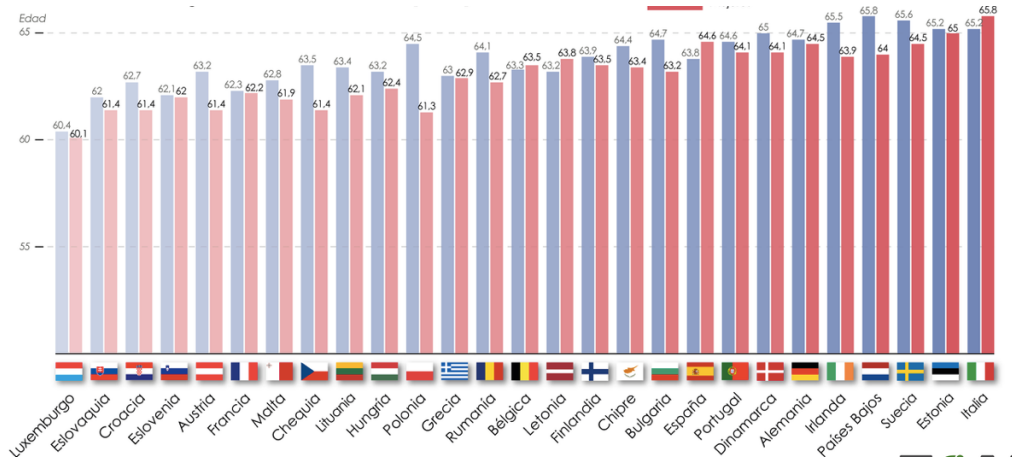


Figura 1: Evolución de la esperanza de vida en España.

Fuente: Carreras (1989), Carreras y Tafunell (2003), INE y Human Mortality Database.

Figura 2: Edad media de jubilación en Europa para hombres y mujeres (2021)



Fuente: Comisión europea, Ageing report (2021)

Las diferencias generacionales en un mismo entorno laboral pueden crear problemas. Las generaciones más maduras se sorprenden cuando los empleados más jóvenes trabajan de una forma más espontánea. Por el contrario, las generaciones más jóvenes son más dinámicas y “digitalizadas” utilizando las tecnologías para trabajar más eficazmente. Estos estereotipos y diferencias entre una generación y otra, dificultan aún más la convivencia entre ambas en un entorno de trabajo (Martin, 2002).

Con todo ello, la brecha generacional en el entorno laboral se refiere a la experiencia de compartir visiones y principios entre las distintas generaciones que conviven en un mismo equipo de trabajo. Implica necesariamente una diferencia de edad entre grupos de personas que conciben la realidad de forma distinta en cuando a valores y percepciones únicamente por el espacio temporal en el que nacen y desarrollan su vida. La brecha generacional supone un reto para las empresas que deberán convertir esta amenaza en una oportunidad (Jiménez, 2020).

1.2 Cuatro generaciones del mercado laboral

Para poder desarrollar el estudio y plantear una solución a si la brecha generacional se puede ver como algo positivo o negativo, antes se deben definir las cuatro generaciones que conviven actualmente en el mercado laboral. Los estudios definen las siguientes cuatro generaciones.

En primer lugar, los ***baby boomers (1941-1960)***. Esta generación está ligada al *baby boom* de la posguerra. Se caracterizan por ser una generación muy jerarquizada y que, por tanto, cree también en un modelo de trabajo jerarquizado cuyo formato para ser eficaz se basa en paquetes de compensación e incentivos. Ven a la generación X como sus “hermanos menores” de la cual no se sienten responsables. En la actualidad son la generación mas mayor. Normalmente ocupan puestos residuales acorde a su edad y el hecho de que pronto dejarán de trabajar en la empresa puede condicionar su actitud. Muchos trabajadores de esta generación tienen contratos de prejubilación con lo que saben que se encuentran en la recta final de su vida profesional y afrontan su vida laboral con nuevos retos. La generación de los *boomers* está orientada al equipo, confía en el correo electrónico y utiliza el teléfono para comunicarse en el trabajo (Zemke, 2013).

En segundo lugar, se distingue la **generación X (1961-1981)**. La generación X destaca por ser muy diferente a la generación de *baby boomers*. Caracterizados por su resistencia reactiva. En la actualidad, los miembros de esta generación todavía altamente jerarquizada, suelen ser directivos de empresas y jefes de grupos de trabajo o proyectos laborales. La generación X, además, cuestiona más el liderazgo (Zemke, 2013).

La tercera generación que convive en los equipos de trabajo es la **generación Y (1982-1997)**. Esta es la generación que plantea un relevo en el mundo laboral. Son superiores tecnológicamente a las personas de generaciones anteriores, tienen acceso a la información de manera inmediata debido al avance tecnológico y a la era de la comunicación en la que vivimos. Son, por tanto, la primera generación con valores aperturistas que conciben el mundo como un espacio globalizado de intercambio constante. Esto condiciona sus valores y cultura laboral porque tienden a aceptar las diferencias y conciben el espacio laboral de forma mucho más diversificada. En líneas generales, es una generación más entusiasta y, en la actualidad, la que más puestos ocupa en un equipo de trabajo. La generación Y, también conocida como los *millennials*, suele centrar sus esfuerzos en otorgarle un gran valor a la diversidad laboral (Zemke, 2013).

Paralelo a estas tres generaciones, se distingue a la **generación Z**, también conocida como *centennials*. Esta generación es la más joven dentro del mundo laboral. Los *centennials* son la generación que destaca por ser 100% digital con una capacidad de aprendizaje muy elevada en este aspecto, hecho que marca una gran diferencia frente al resto de generaciones. Se ha demostrado que la generación Z es la generación que aprende rápido y maximiza el tiempo. Su gran inconveniente es la inexperiencia que condiciona su rendimiento en los primeros meses en un equipo de trabajo. La generación Z es una generación que se identifica claramente con las aplicaciones, mostrando una clara preferencia por utilizarlas en el día a día (Zemke, 2013).

1.3 Elementos de un grupo de trabajo

Tras definir el primer problema del ensayo y comentar las cuatro generaciones que conviven en los equipos de trabajo en la actualidad, se pasa a determinar cuales son los elementos fundamentales de un grupo de trabajo. Los estudios identifican cuatro elementos indispensables (Gibson, 2009).

En primer lugar, las habilidades de cada miembro en el equipo que deben ir acorde con el rol que desempeñen dentro de la empresa. Esto provocará que el empleado se sienta capacitado para realizar las actividades que se le encomienden. En segundo lugar, el ambiente de trabajo. Las generaciones más experimentadas deben apoyar a las más

jóvenes para que de esta forma se cree un ambiente de trabajo donde se fomente el apoyo entre todos los miembros del equipo. Esto ayudará a lograr los resultados. El tercer elemento fundamental se identifica como los objetivos del equipo de trabajo. Se deberá establecer una cadena de objetivos realistas y alcanzables para que cada miembro sepa como se orienta el desempeño del equipo y todos busquen el mismo fin. Por último, los estudios muestran como las recompensas se identifican como el cuarto y último elemento indispensable. Las recompensas serán el elemento definitivo que logrará estimular al equipo para perseguir y alcanzar el objetivo. Pueden ser, o bien económicas, lo que serían incentivos determinados, o no económicas, como por ejemplo la flexibilidad horaria para el trabajador en su puesto de trabajo (Gibson, 2009).

A partir de este análisis, se concluye que el conflicto generacional en el mundo laboral es una realidad. Las generaciones tienen distintos valores y percepciones que deben intentar conciliar para cumplir con los elementos indispensables de un equipo de trabajo. Los estudios realizados demuestran que cada generación percibe de una forma distinta una serie de factores: los valores en el trabajo, el estilo de comunicación, la tecnología, el estilo de aprendizaje, el liderazgo o el equilibrio entre la vida laboral y la personal. Si las generaciones perciben estos factores de forma distinta y no hacen un esfuerzo por conciliar sus posturas, se puede dar la situación donde las tensiones en un equipo de trabajo desencadenan la baja productividad del mismo (Jiménez & Amparo, 2017).

1.4 Factores que condicionan un equipo de trabajo

Tras explicar cuales son los elementos de un grupo de trabajo, se pasa a definir los factores que condicionan el hecho de que exista o no un conflicto en un equipo de trabajo por diferencias generacionales (Jiménez & Amparo, 2017).

Cada generación concibe la vida de forma distinta cuando busca **separar la vida personal de la laboral**. Los *baby boomers* por ejemplo, se encuentran en la recta final de su vida profesional y, por tanto, se centran en su plan vital, su jubilación y su futuro tiempo libre, entre otros. Todas las generaciones plantean un balance distinto entre su vida personal y su vida laboral, y, las empresas deberán considerar alternativas que garanticen mayor flexibilidad para que sus trabajadores puedan cubrir sus necesidades (Jiménez & Amparo, 2017).

La comunicación es otro factor muy relevante porque ayuda a mantener relaciones interpersonales en un grupo de trabajo. Cuando esta comunicación choca por las distintas percepciones, interacciones no verbales o escritas de los miembros, se crea un conflicto generacional. Los estudios demuestran que las generaciones más jóvenes se sienten cómodas utilizando plataformas digitales para comunicarse y prefieren contacto directo para recibir retroalimentación de algún trabajo concreto. Los *baby boomers*, por otro lado, buscan conversaciones profundas y largas, les gusta ser escuchados y prefieren la formalidad antes que el dinamismo (Jiménez & Amparo, 2017).

La brecha tecnológica también es un factor determinante que condiciona el funcionamiento de un grupo de trabajo. Las generaciones más jóvenes han nacido en la era de la información, y dominan el uso de herramientas y redes tecnológicas. Esto puede ser visto como una fortaleza, pero también como una debilidad para los gerentes de generaciones más maduras, ya que en ocasiones pueden llegar a depender en exceso de la tecnología y redes sociales, distraerse y no cumplir con sus actividades laborales (Jiménez & Amparo, 2017).

El liderazgo sería el último factor condicionante en la capacidad de influir negativa o positivamente en un grupo de trabajo. Ser capaz de liderar un grupo con muchas generaciones donde cada generación tiene una percepción distinta de cómo debe ser un líder es también un reto que puede condicionar el funcionamiento de un grupo de trabajo (Jiménez & Amparo, 2017).

1.5 Investigación práctica

1.5.1 Metodología

Una vez definido el problema y explicado el marco teórico de las generaciones y elementos que conviven en un grupo de trabajo, se pasa a la investigación práctica sobre este primer hito de la actualidad laboral. A continuación, se utiliza una investigación que tiene como objetivo principal identificar el impacto de la brecha generacional en un equipo de trabajo dentro de una empresa. Se realiza un estudio en una institución

conformada por un universo de 159 trabajadores con dos variables definidas; la brecha generacional siendo la variable independiente y los equipos de trabajo siendo la variable dependiente (Jiménez, 2020).

1.5.2 Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos por la encuesta muestran como la mayoría de los encuestados (90%) aceptan la brecha generacional y el hecho de tener que trabajar con gente fuera de su rango de edad. Un menor porcentaje de encuestados (67%) se apoya en cualquier trabajador sin importar su edad cuando tiene que resolver alguna cuestión. Además, los estudios reflejan como los departamentos (prácticamente en su totalidad, 97%), están dispuestos a seguir en el camino de renovación de procesos y mayor uso de la tecnología en el día a día del equipo de trabajo. Solo los *baby boomers*, en un 3%, no acepta este cambio. Los encuestados sienten confianza en delegar funciones a otros trabajadores del equipo sin importar su diferencia de edad y casi siempre o muy frecuentemente, se respetan las ideas y opciones planteadas por todos los miembros del equipo de trabajo. Existe compromiso en un 100% por parte de todos los encuestados con el equipo y el cumplimiento de los objetivos comunes.

Por último, solo el 27% de los encuestados considera que existe una comunicación interna constante y fluida. Anteriormente, se comentaba como uno de los cuatro factores más relevantes que condicionan el buen funcionamiento de un equipo de trabajo era la comunicación. Estos bajos niveles de comunicación se deben a los distintos choques de percepciones entre las generaciones (Jiménez, 2020).

1.5.3 Conclusiones del estudio

A continuación, se exponen las conclusiones que se obtienen de esta investigación practica donde el ¹coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables: brecha

¹ El coeficiente de correlación Pearson es un indicador que mide la relación positiva o negativa entre dos variables. Esta medición es numérica y se establece en el rango entre -1 y +1. Cuanto más se acerque a +1 o -1, mayor será la correlación positiva o negativa respectivamente. Si el valor se acerca a 0, existe poca correlación entre las variables estudiadas (JMP, 2023).

generacional y equipo de trabajo = 0,86. Esto indica una correlación positiva y fuerte entre ambas variables con lo que la variable brecha generacional condiciona de forma positiva y fuerte a la variable equipo de trabajo y viceversa. Todas las variables que salen de la brecha generacional, véase la diferencia de edad en equipos de trabajo, la apertura a nuevos rangos de edad o la comunicación frecuente con otras generaciones tienen una relación directa y positiva con las variables relacionadas con el equipo de trabajo. Estas variables son; el éxito del equipo de trabajo en sus procesos, la consecución de los objetivos, la productividad del equipo de trabajo (Jiménez, 2020).

Los estudios muestran como, los trabajadores buscan cumplir sus responsabilidades y objetivos en su puesto de trabajo, pero no necesariamente comparten su experiencia y proceso con empleados fuera de su rango de edad a menos que sea imprescindible para conseguir los objetivos. La comunicación interna entre todas las generaciones no es alta como ya se comentaba anteriormente. En líneas generales, la actualidad laboral muestra que los trabajadores tienen dificultad para aceptar el cambio dado que las generaciones más maduras no confían en las más jóvenes, se aconsejan entre ellas y consideran la comunicación interna con generaciones jóvenes como un impedimento al desarrollo de su trabajo. Las generaciones jóvenes, por su parte, también comparten mucho más con los trabajadores de su mismo rango de edad y por eso se expresan con más libertad y con más facilidad con su generación o con generaciones más cercanas. Este paradigma supone un freno al desarrollo de un equipo de trabajo donde necesariamente conviven varias generaciones de trabajadores (Jiménez, 2020).

Se concluye a raíz del coeficiente de correlación:

$$\text{Coef. Correl. } (X,Y) = 0.86$$

**Siendo X= la brecha generacional e Y= los equipos de trabajo*

La relación entre ambas variables es positiva y fuerte, se acerca a +1 y es casi una relación perfectamente positiva. Se demuestra, por tanto, que cuánta mayor sea la aceptación de los trabajadores a las distintas generaciones y más conscientes sean de que es necesario romper los principios de la brecha generacional y crear una comunicación interna común entre todos los miembros de un equipo de trabajo sin importar su rango de edad, mejor será el rendimiento del equipo. Los estudios también reflejan que la capacidad de dejar a

un lado las diferencias en valores y formas de trabajo de las distintas generaciones, ayuda a la eficiencia en el desarrollo de un grupo de trabajo. Esta eficiencia, a su vez, facilita la consecución de los objetivos al equipo de trabajo. Se ha logrado demostrar que la comunicación fluida y la comprensión entre generaciones ayuda en la consecución de objetivos comunes. Las empresas hoy en día se centran en crear espacios de trabajo favorables para fortalecer las distintas generaciones y evitar que la brecha generacional sea una impedimento a la consecución de objetivos comunes. (Jiménez, 2020)

La brecha generacional es el primer hito que se comenta en este ensayo sobre la nueva realidad laboral. Se ha logrado definir la brecha generacional así como los elementos y factores de un equipo de trabajo. La investigación práctica ayuda a determinar la brecha generacional es un hecho vigente en el mundo laboral que se relaciona de forma directa con el desempeño de los grupos de trabajo. Reconocer que existe la brecha entre generaciones y utilizarla como una oportunidad en vez de una amenaza será beneficioso para el desempeño de los equipos de trabajo.

2. Cambios en el mundo laboral: la nueva cultura de trabajo

2.1. Marco conceptual: La descentralización productiva y la revolución digital

2.1.1. El trabajo del siglo XX al siglo XXI

Tras analizar en profundidad la cuestión de la brecha generacional en el mundo laboral, se pasa a comentar los cambios culturales dentro de las empresas como segundo hito fundamental del ensayo.

Los estudios demuestran como, los cambios que se producen a nivel cultural en la sociedad con el final del siglo XX y la entrada XXI, afectan de manera directa al mundo laboral. Las nuevas costumbres condicionan una nueva realidad laboral con una cultura del trabajo distinta a las últimas décadas del siglo XX. A continuación, se presenta una reflexión sobre el papel del trabajo en la sociedad actual y su evolución desde el siglo XX hasta el presente (Horna C. G., 2017).

La radical modificación de los mecanismos de producción de bienes y servicios, principalmente originada por la descentralización productiva y la revolución digital de los últimos años provocaron un impacto en los medios de producción debido a la nueva tendencia de subcontratación. Además, los estudios reflejan como la revolución digital del siglo XXI también ha provocado cambios en los mecanismos laborales tradicionales (Horna C. G., 2017).

2.1.2. Descentralización productiva

Para poder explicar la descentralización productiva del siglo XXI, se expone en primer lugar el modelo *Taylorista* desarrollado a finales del siglo XIX, en paralelo a la segunda revolución industrial. Este modelo provoca el nacimiento de la gran empresa como un ente donde entran materias primas y salen materias transformadas para ser distribuidas en el mercado. Además, este modelo justifica que el empleado trabaje para la empresa, estableciendo de esta forma un marco integral alrededor de la misma. Es importante destacar una **serie de factores** que provocaron una etapa de crisis y afectaron al *Taylorismo* (Horna C. G., 2017).

En primer lugar, la crisis de 1973. La sociedad occidental, en su mayoría, sufrió la denominada crisis del petróleo cuando la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEC) decidió incrementar el precio del petróleo y cortar parcialmente el suministro a los países que apoyaban la causa israelí. Esto provocó una fuerte crisis de inflación que afectó principalmente a la industria occidental que sufrió inestabilidad en la oferta y demanda de bienes y servicios. Estas industrias tuvieron que adaptarse para encontrar sistemas más flexibles, ajustados a un mercado más volátil (Horna C. G., 2017).

Además, el cambio de siglo y el desarrollo de la globalización trajeron avances en la tecnología de la información y las comunicaciones, que provocaron mayor accesibilidad a la información y permitieron a las empresas operar y coordinar sus actividades en remoto. Ambos factores facilitaron la descentralización productiva. Esta idea cala a su vez con el concepto de globalización donde se demuestra que la apertura de los mercados y la eliminación de barreras comerciales permitió a las empresas acceder a una gama más amplia de proveedores y consumidores en todo el mundo, lo que fomentó aún más esa

descentralización productiva con un intercambio de flujos económicos entre los países. Esta nueva tendencia global a cambiado la costumbre laboral (Raymond, 2004).

Debido a estos dos principales factores, algunas empresas pueden decidir mudarse a áreas con menos regulaciones laborales o ambientales para reducir costos y maximizar las ganancias. Esta reducción de costos sumado a un nuevo marco global de auge tecnológico y globalización, provocaron la decadencia del *Taylorismo* y la búsqueda de nuevos métodos organizacionales que fueran eficientes (Raymond, 2004).

Es en esta etapa donde destacamos **el auge de la descentralización productiva**. Los estudios demuestran que se necesitaba encontrar un modelo para el cambio de siglo, acorde a la realidad política, cultural y económica que sufría occidente en esa época. La descentralización productiva articulada en esquemas de subcontratación se empezó a ver como una opción sólida para cubrir las ineficacias del *Taylorismo*. Este modelo de subcontratación se entiende como un nuevo modelo de organización dentro del proceso de producción de una empresa donde se subcontrata a empresas especializadas para cada fase del proceso de producción. Este cambio ayuda a la empresa a especializarse en cada fase, ser más competitivo y adaptarse mejor a las necesidades del entorno que son cambiantes y muy volátiles (Horna C. G., 2017).

A partir de esto, se explica la descentralización productiva como el proceso mediante el cual la producción económica se dispersa geográficamente en una región o país, en lugar de concentrarse en un solo lugar. Este fenómeno se debe a una combinación de factores económicos, tecnológicos y sociales (Sanguineti, 2017):

- Los avances tecnológicos en una era donde las tecnologías de la información y la red de comunicación progresan cada vez más
- La globalización económica que provoca el aumento de la competencia global y la expansión de los mercados
- Los cambios en las demandas de los consumidores dado que las nuevas tendencias de consumo son más personalizadas y se esperan servicios más rápidos
- Las políticas económicas y fiscales de los gobiernos que ofrecen incentivos fiscales y otras ventajas para atraer empresas y fomentar la inversión en diferentes regiones

Los estudios ayudan a concretar que el *taylorismo* y la descentralización productiva son dos enfoques diferentes en la organización del trabajo y la producción en el mundo laboral. El primer enfoque fue desarrollado en base a la eficiencia y la estandarización de los procesos de trabajo a través de la división del trabajo y la especialización de los trabajadores. En el segundo enfoque, la descentralización productiva ofreció una alternativa más abierta donde se fomentaba la dispersión geográfica de la producción. En este enfoque, las empresas buscan ubicar sus operaciones en varios lugares, en lugar de centralizar todo en una sola ubicación. Esto puede ser motivado por razones como reducción de costos, acceso a mercados locales y oportunidades de inversión, entre otros. Con el paso de los años, la descentralización productiva se ha vuelto cada vez más común dado que permite a las empresas diversificar sus operaciones y aprovechar las ventajas que ofrecen diferentes regiones y países (Horna C. G., 2017).

Este cambio de modelo hacia la descentralización productiva trajo una serie de **consecuencias en relación al trabajo**. La principal consecuencia de este nuevo modelo es la distorsión que se produce entre la empresa y el trabajador. Lo que antes era un binomio perfecto ahora está sujeto a un tercer jugador debido a la subcontrata de empresas para fases concretas. La subcontratación, por tanto, rompe con la relación tradicional entre el empleado y el empleador (Álvarez, 2012).

Otra consecuencia de la descentralización productiva es la salida de los modelos rígidos para entrar en una producción donde reina la cooperación y coordinación y donde los modelos tienen facilidad para adaptarse a un mercado de oferta y demanda más volátil (Álvarez, 2012). La descentralización, además, reduce costos directos e indirectos. La gran ventaja de este sistema de producción es el abaratamiento de costos. Esto es consecuencia de un sistema más flexible (Álvarez, 2012).

Por último, la creación de empleo en las regiones donde se establecen las nuevas empresas generando un efecto en la economía local. Este efecto lleva consigo un inconveniente dado que provoca mayores desigualdades regionales y aumenta la brecha entre las regiones más desarrolladas y las menos desarrolladas (Álvarez, 2012).

2.1.3. Revolución digital

Además del cambio hacia la descentralización productiva, se destaca la revolución digital como otro factor importante que condiciona la nueva realidad laboral del siglo XXI. La revolución digital es un término que se utiliza para describir la transformación fundamental que se está produciendo en la sociedad, la economía y la cultura debido a los avances tecnológicos de las últimas décadas. Esta transformación está impulsada por la rápida evolución de la tecnología digital, que está cambiando la forma en que viven las distintas sociedades así como la forma de desempeñar su trabajo. La revolución digital se aceleró en la década de 1990 con la popularización de Internet y el surgimiento de las redes sociales, los dispositivos móviles y otras tecnologías digitales. Este fenómeno ha tenido un gran impacto en la sociedad provocando así un impacto en el mundo laboral (Meyer, 2016).

Los estudios demuestran cómo, la revolución digital, aumenta la conectividad entre las personas. Paralelo a esta revolución digital, se identifica la ²globalización. A diferencia de las tecnologías de los años 80 que influyeron principalmente en el sector de producción de las industrias, esta revolución digital influye de manera directa en todos los sectores de la economía, incluido el sector servicios (Horna C. G., 2017).

Algunos de los ejemplos del impacto de la revolución digital en el mundo laboral son los siguientes (Meyer, 2016):

- Aceleración en la producción y reducción en los costos de transacción y mantenimiento.
- Automatización del trabajo como resultado de las nuevas tecnologías con mayor capacidad productiva.
- Mayor eficiencia e interconectividad a nivel laboral.
- Incentivar el trabajo en remoto con conexión a internet, lo que ha dado lugar a nuevas formas de trabajo como el teletrabajo y el trabajo a distancia.

² Globalización: en el contexto del ensayo, se define como el proceso económico, político, social y cultural a escala global que provoca la interdependencia e intercambio de flujos entre los países del mundo.

- Mayor demanda de habilidades digitales y de programación, y a una disminución en la demanda de trabajos que pueden ser automatizados lo que significa que crea y destruye puestos de trabajo.

Además, “la revolución digital presenta un escenario laboral donde el abanico de posibilidades para el trabajador es mayor y nacen nuevas formas de trabajo como el autoempleo, el free lance o el teletrabajo. Esto lo mencionaremos en detalle después como punto relevante de nuestro ensayo” (Horna C. G., 2017).

2.2. Otros factores que justifican la nueva realidad laboral.

2.2.1. Introducción

Tras explicar los dos factores fundamentales del cambio en la cultura de trabajo: la descentralización productiva y la revolución digital, se pasa a explicar otros factores que justifican la nueva realidad laboral.

Se ha demostrado como uno de los cambios más relevantes ha sido también la **reducción de la jerarquía** y burocracia en el sistema de una empresa. Esto es una consecuencia directa de la reducción de las diferencias entre distintos puestos de trabajo. Antes, existía una diferencia grande entre los altos cargos y los trabajadores de nivel inferior y se esperaba que los empleados respetaran y obedecieran las órdenes de sus superiores sin cuestionarlas. Sin embargo, en la actualidad, la nueva realidad laboral propone un enfoque mucho más horizontal, contrario a la tradicional dirección vertical en donde la jerarquía era el pilar fundamental de una organización. Los estudios demuestran como esta dirección horizontal fomenta la colaboración, la creatividad y la innovación entre todos los trabajadores, utilizando la brecha generacional como una oportunidad y no una amenaza (Steelcase, 2022).

La forma más notoria de expresar este cambio cultural es en la **ausencia de despachos** y la creación de espacios abiertos y flexibles que fomentan la comunicación y la interacción entre los empleados. Estos espacios suelen estar diseñados para que los trabajadores puedan moverse con facilidad, reunirse en grupo y trabajar juntos en proyectos conjuntos. Se ha podido comprobar como estos espacios abiertos ayudan a crear un ambiente más

inclusivo que, a su vez, mejoran la productividad y facilitan la posibilidad de plantear resultados conjuntos de forma más eficiente (Steelcase, 2022).

Otro aspecto muy relevante de esta nueva cultura laboral es la importancia que se le da al **bienestar de los empleados**. Antes, se esperaba que los trabajadores se dedicaran plenamente a sus tareas y que pusieran su trabajo por encima de todo lo demás. Sin embargo, hoy en día, muchas empresas entienden que para obtener el mejor rendimiento de sus empleados, deben cuidar el aspecto emocional y de salud mental de sus empleados. Este concepto ha abierto un abanico enorme de disyuntivas como por ejemplo la introducción del teletrabajo, la flexibilidad en el horario laboral, el crecimiento y la importancia del departamento de recursos humanos, los programas de bienestar y medios a disposición del empleado,... (Steelcase, 2022).

Estos últimos años han marcado como precedente que los **jóvenes ganen más protagonismo** debido a sus sueldos bajos y su disposición a trabajar. Esta tendencia se ha dado en muchos países y ha sido impulsada por varios factores, como la creciente competencia en el mercado laboral, la precariedad laboral y la necesidad de las empresas de reducir costos. El principal motivo por el que un joven hoy en día gana más protagonismo que un empleado más mayor es por ser considerados una fuerza laboral mucho más barata en comparación con los trabajadores mayores. (Serrano & Soler, La formación y el empleo de los jóvenes españoles, 2015).

Los estudios reflejan los dos principales factores que originan este paradigma. En primer lugar, se identifica a los trabajadores jóvenes como empleados con más ilusión y ganas de trabajar, dispuestos a asumir sueldos más bajos. Además, estos trabajadores jóvenes asumen menos responsabilidades financieras con lo que no tienen necesidad de generar tanto dinero ni exigir sueldos altos a su compañía (Serrano & Soler, La formación y el empleo de los jóvenes españoles, 2015).

Hoy en día, el mercado es cada vez más competitivo y los jóvenes están cada vez más preparados. Las organizaciones han creado nuevas industrias y han eliminado empleos tradicionales, lo que ha llevado a una mayor competencia por los empleos disponibles. Los jóvenes, con su exhaustiva formación académica y sus amplias habilidades digitales, tienen una ventaja sobre los trabajadores mayores en la búsqueda de empleo (Serrano & Soler, La formación y el empleo de los jóvenes españoles, 2015).

La consecuencia directa de este auge de trabajadores jóvenes es el aumento de **despidos a directivos** de compañías por sus elevados sueldos. Esta tendencia se ha dado en muchos países y ha sido impulsada por varios factores, como la creciente competencia en el mercado, la necesidad de reducir costos y la búsqueda de una mayor diversidad y frescura en la toma de decisiones (Adecco, 2022).

Según numerosos estudios en este campo de investigación, el factor más relevante que ha impulsado esta tendencia es la creciente competencia en el mercado. Las empresas están compitiendo cada vez más por la atención de los consumidores; por ello, la necesidad de innovar y adaptarse a los cambios en el mercado se ha vuelto más importante que nunca. Las empresas pueden encontrar que los directivos más antiguos y experimentados están menos dispuestos a tomar riesgos y experimentar con nuevas estrategias. Los trabajadores más jóvenes parecen una de las mejores estrategias para ofrecer una visión más fresca y vanguardista (Adecco, 2022).

Sumado a este factor, existe también la búsqueda de una mayor diversidad en la toma de decisiones que también impulsa a las empresas a adoptar esta filosofía. La nueva realidad laboral propone empresas más diversificadas en términos de género, raza, origen étnico y edad en su fuerza laboral. Al contratar a más jóvenes, las empresas pueden lograr una mayor diversidad de edad en su equipo de liderazgo y asegurarse de que estén representados diferentes puntos de vista y perspectivas (Adecco, 2022). Este fenómeno tiene una principal desventaja. Los directivos con experiencia y habilidades específicas son difíciles de reemplazar y la falta de experiencia y habilidades de un trabajador más joven puede ser perjudicial para un grupo de trabajo. Los directivos ofrecen un *seniority* como valor intangible que solo se gana acumulando experiencia y normalizando hábitos en el sector para tener un mejor juicio (Adecco, 2022).

2.2.2. La ausencia de despachos y la reducción de las estructuras jerárquicas

Como se comentaba anteriormente, en los últimos años se ha desarrollado una corriente de pensamiento que apuesta por los modelos híbridos dentro de los grupos de trabajo. Dicha corriente aboga por metodologías colaborativas entre empleados, donde se pueda fomentar el intercambio de impresiones y resolución de dudas de forma conjunta. Desde

esta perspectiva, se confía en que los modelos híbridos de trabajo sean el futuro dado que buscan fomentar que los trabajadores desarrollen su sentido de pertenencia donde todos entiendan la cultura, los valores y la visión futura de la compañía en cuestión. Se debe ver esta filosofía como una oportunidad para reinventar el lugar de trabajo y facilitar a los trabajadores las herramientas idóneas para su mejor desempeño y fomentar mejores relaciones sociales, mayor innovación y, por consiguiente, mayor *engagement* con la organización (Steelcase, 2022).

Este enfoque, que se centra en humanizar los entornos laborales, busca explicar y diferenciar el modelo antiguo del nuevo, sabiendo que la clave para que el modelo híbrido sea efectivo radica en la posibilidad de disponer de diferentes espacios de trabajo para los empleados. Esto crea un entorno alrededor de las personas, no de la compañía, y se diseña pensando en su bienestar. Los nuevos espacios de trabajo sin despachos ni diferenciaciones jerárquicas buscan favorecer la interacción entre diferentes profesionales, en muchos casos externos a la compañía. La configuración colaborativa de este tipo de espacios permite fomentar esa conectividad entre empleados y reducir la barrera jerárquica en una empresa así como la asignación de puestos concretos a empleados (Steelcase, 2022).

La **estructura jerárquica de una empresa** es un tipo de distribución organizativa que limita los niveles de subordinación y mando de una empresa en base a la responsabilidad que puedan asumir las personas. Esta estructura se fundamenta en los principios de las teorías clásicas y, en los últimos años, este modelo organizacional ha empezado a desaparecer de algunas compañías que proponen estas nuevas estructura que se comentaban anteriormente para alcanzar el éxito. Los estudios reflejan como las estructuras jerárquicas tardan más en adaptarse a necesidades puntuales dado que hay menor agilidad y dinamismo en una estructura jerarquizada. Esta consecuencia puede afectar al equipo de trabajo que ralentiza la toma de decisiones y no sigue el ritmo del mercado. Otra desventaja de esta jerarquía es una comunicación entre los miembros de la empresa menos fluida y distante donde los empleados solo se identifican con su equipo de trabajo, no con la estructura empresarial entera. Esto fomenta una mayor desconexión entre la empresa y los distintos departamento que puede acarrear consecuencias incluso más graves, como la baja productividad o el desequilibrio de la empresa con el ritmo del mercado (Steelcase, 2022).

2.2.3. El auge y mayor relevancia de los jóvenes en el marco laboral

A continuación, se expone la relevancia de los jóvenes en un equipo de trabajo. Hoy en día, las empresas buscan perfiles con características más relacionadas con los jóvenes como la motivación, la adaptabilidad y la capacidad digital. Además, la tendencia de las empresas es poder seleccionar perfiles de trabajadores que estén dispuestos y se sientan cómodos adaptándose a entornos cambiantes y ambiguos donde se fomente el dinamismo y el trabajo en equipo (Serrano & Soler, Competencias, educación y mercado del trabajo., 2015).

Existen cuatro habilidades fundamentales que son necesarias para el contexto laboral actual a la hora de cuadrar un perfil en un puesto de trabajo. Los trabajadores jóvenes a priori cumplen los cuatro además de ser una mano de obra más barata con menos gastos financieros y menos exigente que las generaciones de trabajadores más maduros: la adaptabilidad a un entorno cambiante y competitivo, la capacidad analítica para recopilar más datos en un mundo digitalizado, la capacidad de colaboración en un grupo de trabajo y la capacidad de innovación y creatividad para destacar y superar a la competencia (Santander, 2022).

2.2.4. La inflación de 2022 y sus consecuencias; mayores despidos a directivos.

Por último, se cierra este punto exponiendo las causas para que se den mas despidos a directivos y sus consecuencias. La principal causa de dichos despidos se identifica en el parón de la economía mundial durante el año 2022. Un estudio realizado por la entidad, JP Morgan prevé que la recesión llegará a mediados de 2023 sin ser todavía capaces de conocer su duración ni sus efectos en la economía mundial (CNBC, 2023). Todos los sectores, tanto la gestión de activos como la automoción, los seguros, la banca o las telecomunicaciones están sufriendo las consecuencias de un año donde la recesión fue notable. Por esto, los dirigentes se han visto obligados a suspender contrataciones e incluso reducir la plantilla en los próximos meses para contrarrestar esta recesión (CNBC, 2023).

Asimismo, los propios directivos se muestran pesimistas ante la posibilidad de que la solución planteada por las empresas sea sus despidos y no los del resto de trabajadores

dado que el salario de un directivo es elevado. La empresa ahorra y reduce costes con salarios de los trabajadores más *senior* de las compañías. Esto ha provocado una ola de despidos masiva a directivos y altos cargos en empresas entre diciembre 2022 y enero 2023 (KPMG, 2022).

Los estudios reflejan como el año 2022 fue un año muy negativo en renta variable, con caídas del 10%-20% siendo esta, una de las principales causas de la recesión actual, que se prevé continúe durante el año 2023. Además, 2022 ha dejado también el peor mercado bajista de la historia de la renta fija. Ha quedado demostrado que, el principal motivo a nivel macro para que se dieran estos resultados, fue la inflación. Los datos de IPC superaron los datos históricamente registrados tanto en la inflación general como la subyacente, llegando a tasas por encima del 10% cuando el incremento anual lógico debería rondar el +2% (Chamizo, 2023).

Existen dos factores principales que justifican una inflación tan elevada. La primera causa directa de la inflación fue la Guerra Ucrania-Rusia, con el ataque del gobierno de Putin en el frente ucraniano en febrero de 2022. Las consecuencias directas de este conflicto bélico fueron; una crisis humanitaria sin precedentes así como un recorte de suministros energéticos para todo el mundo occidental. Siguiendo la teoría de la ley de oferta y demanda, este recorte provocó una subida desmedida del precio de la energía que afectó, de forma global, a toda la cesta de la compra, inflando los precios hasta máximos históricos (FMI, 2022).

La segunda causa es la infame pandemia del Covid-19. Tras el año 2020, 2021 se planteó por los agentes del sector público como un año donde se debían adoptar medidas aperturistas que incentivaran la economía. Los gobiernos, entidades públicas y empresas buscaron implantar medidas que beneficiaran a la economía doméstica y a las pymes para intentar salir de una de las mayores crisis de la historia reciente de la humanidad. Estas medidas, sumadas a la cantidad de ahorro acumulado por los consumidores durante los meses de cuarentena, hicieron que el consumo posterior fuera masivo. La oferta y la producción no fueron capaces de satisfacer la demanda desmedida y, a finales de 2021, nacieron lo que la economía conoce como cuellos de botella. Este fenómeno económico explica el supuesto donde la ley de oferta y demanda se desiguala. En este caso, la demanda superó con creces a la oferta y los precios subieron. Este fenómeno busca

explicar que, a expensas de la guerra Ucrania-Rusia, la inflación siempre hubiera existido durante 2022 y 2023. La guerra agudizó sus consecuencias, pero el origen de la inflación actual se encuentra en las medidas aperturistas de 2021 (FMI, 2022).

Ambos factores provocaron lo que se conoce como la inflación más alta de los últimos 40 años. Los bancos centrales de los países, el Banco Central Europeo y la Reserva Federal reaccionaron a lo largo de 2022 subiendo los tipos de interés para provocar una bajada agresiva de la inflación. Es por ello que se conoce a este fenómeno como “la recesión más provocada de la historia”, donde se ha buscado subir los tipos para bajar la tasa de IPC de forma drástica provocando una recesión que afecta a todos los ámbitos de la economía (Abante, 2023).

Con todo ello, se ha demostrado que la inflación es una causa directa de la recesión de 2023, donde los despidos han estado a la orden del día. Las empresas han reaccionado a la crisis llevando a cabo despidos masivos para ahorrar costes, principalmente con directivos, que suman los salarios más grandes. (Chamizo, 2023)

Dentro de la actualidad laboral de despidos masivos, las empresas tecnológicas han jugando un papel protagonista en la entrada de 2023. Las empresas tecnológicas y el mercado ³*growth* tienen una mayor dependencia de la subida de tipos de interés y sus crecimientos y decrecimientos son mucho más agresivos. Tras las subidas de tipos de 2022, el sector tecnológico sufrió caídas de hasta el 40% respecto al año anterior (Bankinter, 2022).

Un artículo de febrero de 2023, redactado por Carlos del Castillo (05/02/23) para el Diario, muestra como de 2021 a 2022 Microsoft amplió su personal en un 22%, Amazon en un 62% y Meta un 30%. La realidad actual es muy opuesta rozando ya los 250 000 despidos en 2023 de estas empresas tecnológicas que justifican estos despidos explicando como no se ha logrado consolidar el crecimiento esperado para 2022 (Castillo, 2023).

³ Mercado *Growth*: El mercado *growth* es un mercado de empresas jóvenes con crecimientos y decrecimientos exponencialmente superiores a otros mercados más cíclicos. Dentro de este mercado, se distingue principalmente a las empresas tecnológicas.

Otros mercados como el ⁴*value* o el ⁵*quality* son mucho más cíclicos, con empresas mucho más maduras que crecen y decrecen de forma mucho menos pronunciada. De esta forma, los años malos no son tan malos y los años buenos no son tan buenos pero el crecimiento es constante y prolongado en el tiempo.

3. La realidad laboral post-Covid.

3.1. Introducción

La pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la realidad laboral, provocando un cambio en la forma en que las personas trabajan y operan en sus respectivos sistemas organizacionales. A continuación, se exponen las consecuencias directas que la pandemia ha provocado en el mundo laboral. Durante las semanas iniciales de la pandemia, los estudios reflejan como la primera consecuencia fue la pérdida de empleo y la reducción de horas de trabajo dado que muchas empresas se vieron obligadas a cerrar sus negocios debido al confinamiento. Entre estas empresas se destaca principalmente a las ⁶Pymes. Muchos empleados por tanto perdieron sus trabajos y sufrieron reducciones significativas en sus horas de trabajo y salarios (Sempere, 2021).

Avanzada la pandemia, se demuestra como otras empresas optaron por la implementación del trabajo remoto, lo que provocó una aceleración sin precedentes de la digitalización y el uso de tecnologías de la información. Los estudios demuestran como esta digitalización afectó de forma directa al enfoque y los procesos de los sistemas organizativos de las

⁴ Mercado *Value*: Es el mercado más cíclico de todos. Las subidas y caídas son mínimas con lo que la rentabilidad o perdida generable es baja. Se distingue principalmente a bancos, aseguradoras y empresas inmobiliarias.

⁵ Mercado *Quality*: Este mercado incluye a las empresas maduras y líderes de su sector. Su crecimiento es estable y constante. Además, al ser líderes tienen la capacidad de fijación de precios en su sector y asumen poca deuda con lo que las subidas de tipos de interés no les afecta de manera drástica.

⁶ Pymes: La definición de Pyme se recoge en el Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión que distingue a las micro, pequeñas y medianas empresas que pertenecen a una categoría u otra en función de el numero de empleados con los que opera la compañía, la cifras de volumen de negocio que alcanzan y el balance general de la empresa (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023).

empresas; los métodos de trabajo, la colaboración en línea, la gestión remota de equipos, entre otros (Izquierdo Castelló, 2022).

Otra consecuencia importante del COVID-19 en la nueva realidad laboral fue el cambio en las expectativas y prioridades de los empleados en cuanto a la calidad de vida y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Se demostró, tras los primeros meses de pandemia, como muchas personas sufrían ansiedad y agotamiento debido a la presión y el estrés que provocó la inmensa incertidumbre e inseguridad que crecía alrededor del mundo laboral. Con la pandemia se demostró la necesidad de apoyar la salud mental y el bienestar de los empleados. Hoy en día, se consideran los meses de pandemia y confinamiento como una causa directa de las modificaciones estratégicas de las empresas que buscan solidarizarse con sus empleados, con la responsabilidad social que asumen sus corporaciones y con la sostenibilidad y los objetivos sostenibles del futuro (Sánchez-Silva, 2021).

A continuación, se esbozan las principales consecuencias laborales provocadas por la pandemia y se explica cada una de estas consecuencias en detalle.

En primer lugar, se destaca el trabajo remoto que, actualmente, se ha convertido en una realidad vigente que creció durante los meses de pandemia y se ha mantenido vigente. La tendencia del siglo XXI donde destaca la era de la información invita a crear un mundo mucho más digitalizado (revolución digital que se comentaba previamente en el ensayo). Además, el uso de la tecnología para el trabajo en remoto ha aumentado y se ha vuelto imprescindible (Izquierdo Castelló, 2022).

En segundo lugar, se destaca la cuestión de la seguridad y la salud en el lugar de trabajo. Como ya se comentaba anteriormente en el ensayo, este punto se ha convertido en una prioridad para los empleadores. El sistema en el que se organiza una empresa se ha visto condicionado por este hecho, centrando sus esfuerzos en el bienestar del empleado y garantizando su seguridad y salud en el puesto y lugar de trabajo que ocupa. De la misma manera, se expone como las empresas también reconsideran su enfoque hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (RSC), una realidad innegable que se ha convertido en un requisito y no una ventaja competitiva. En otras palabras, se puede decir que la pandemia ha ayudado a crear conciencia en el sistema organizacional de una

empresa sobre la importancia del equilibrio entre la vida laboral y la personal (Sánchez-Silva, 2021).

Por otro lado, se destaca como la pandemia y el trabajo en remoto han provocado una nueva realidad laboral donde la flexibilidad se vuelve imprescindible. Los estudios revelan otra gran consecuencia de la pandemia como la mayor conciencia tanto en empleados como en empleadores hacia la importancia de la flexibilidad en el trabajo (Izquierdo Castelló, 2022).

La última gran consecuencia del COVID-19 que se comentará en este ensayo es el aumento del desempleo que ha afectado a la economía y ha provocado cambios en la forma en que las empresas contratan y retienen empleados (Sempere, 2021).

3.2. El trabajo en remoto.

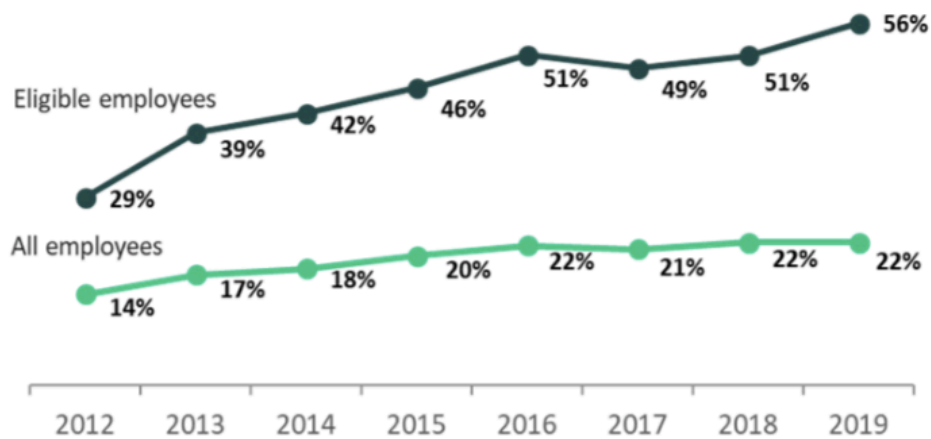
El trabajo en remoto va de la mano de la crisis sanitaria sufrida en 2020; el COVID-19. La pandemia refleja el punto álgido del desarrollo de esta forma de trabajo debido a la dificultad que existía de comunicarse de forma presencial por las restricciones impuestas por los gobiernos de los países que imposibilitó el contacto presencial (Oszlak, 2020).

El “teletrabajo” o trabajó en remoto nació en Estados Unidos en la década de los 70’s. En concreto en 1973, implantado por Jack Nilles en una época en donde el mundo sufría la primera gran ⁷crisis del petróleo. La crisis de 1973 provocó un recorte de suministros por parte de la OPEC a los estados occidentales, lo que aumentó notablemente el precio del petróleo. Los desplazamientos de un lugar a otro se encarecieron como consecuencia de este incremento. Las personas por tanto, encontraron una respuesta a este encarecimiento del petróleo que ayudaba a evitar el mayor coste de desplazarse de casa al trabajo y se refugiaron en este concepto del “telecommuting” (Oszlak, 2020).

⁷ Crisis del Petróleo: En 1973, los países árabes bloquearon sus exportaciones de crudo de petróleo a aquellos países occidentales que habían apoyado a Israel en la Guerra del Yom Kippur. Este bloqueo, originó la primera gran crisis del petróleo trayendo consigo grandes consecuencias económicas (El Expansión, 2016).

Al principio, esta idea del teletrabajo era ciertamente utópica dado que el desarrollo tecnológico para trabajar a distancia era escaso. Con el cambio de siglo, este modelo de trabajo comenzó a crecer notablemente hasta el año 2018.

Figura 3: Trabajadores en remoto entre 2012-2019.



Fuente: OPM

El gráfico mide el porcentaje de trabajadores en remoto entre los años 2012-2019. Se puede apreciar como el 56% de los trabajadores elegibles han dado uso del trabajo en remoto en algún momento del año 2019, reflejando así un incremento del 5% respecto al año anterior. Además, un 22% de todos los trabajadores usó este modelo de trabajo en 2019. El gráfico muestra la evolución creciente de este modelo de trabajo hasta el año pre-pandemia (Oszlak, 2020).

Ya durante la pandemia del COVID-19, el trabajo en remoto se convirtió en una realidad para los trabajadores que debía cumplir a nivel laboral y social. En 2021, más de la mitad de todos los trabajadores de Estados Unidos trabajaron desde casa de forma recurrente. Lo que demuestra un incremento de más del doble respecto a los datos que se obtienen de 2019. Esta nueva realidad, abre un abanico de posibilidades donde se demuestra el valor que aporta el trabajo en remoto a la fuerza laboral (Oszlak, 2020).

El COVID-19 ha servido para anticipar una necesidad en la sociedad que ahora se considera imprescindible. A raíz de la pandemia, se ha podido extender esta modalidad

de trabajo a la mayoría de trabajadores, creando así una nueva realidad laboral donde la *bimodalidad* y gestión del trabajo presencial y en remoto están a la orden del día (Oszlak, 2020).

La situación global como consecuencia de la pandemia ha demostrado que el uso de internet como herramienta puede ayudar a cumplir con las rutinas y actividades que se desarrollaban previo al confinamiento, así como las exigencias sanitarias y necesidades de primera mano. Gracias a las tecnologías de la información, las redes sociales y la revolución digital fundamentadas en la era de la información, se ha podido mantener una interacción continua entre personas o grupos de personas en todos los ámbitos, véase, entretenimiento, comunicación, mundo laboral, productos y servicios, entre otros (Cervantes Hernández, 2021).

Además, de los cambios experimentados en los hábitos de sociabilidad de las personas, los estudios reflejan como la pandemia ha provocado un aumento de usuarios y horas dedicadas a internet con mayor uso de redes sociales como *Whatsapp*, Instagram, Twitter o Facebook. Aplicaciones como Zoom, Microsoft *Teams* o Skype también han notado un aumento en su consumo principalmente provocado por la pandemia donde se buscaron soluciones para mantener el teletrabajo y la teleeducación funcionando (Cervantes Hernández, 2021).

En líneas generales, el teletrabajo se aplica en muchos sectores y ha provocado ventajas en los métodos productivos de las empresas (Palenzuela Herrero, 2021). Los estudios reflejan como ha aumentado la productividad y eficiencia en las empresas utilizando herramientas como *Excel*, *Word*, *Prezi* o *Power Point*. El trabajador se alimenta de las tics para “digitalizarse” y ser más eficiente en su tiempo. Otra ventaja importante es la reducción de los costes fijos como la luz, el agua o la calefacción. Además, el teletrabajo ha provocado un ahorro en los desplazamientos, lo que reduce el consumo de combustible para ir al trabajo y favorece a la sostenibilidad. Asimismo, se destacan otras ventajas en el empleo provocadas por el trabajo en remoto como: el aumento del conocimiento general de los trabajadores, la mayor formación online de la fuerza laboral, el aumento en la capacidad para conectarte e interactuar con empleados y la mejor comunicación a través de métodos más eficientes (Cervantes Hernández, 2021).

3.3. El bienestar del empleado

El teletrabajo ha provocado también un impacto social importante entre los trabajadores. Existen una serie de factores psicosociales que plantean riesgos en la gestión del trabajo dado que se relacionan con la salud mental, social y física del trabajador. Los estudios reflejan como estos factores son ocasionados por aspectos organizacionales o relacionales así como por las propias condiciones de trabajo (Palenzuela Herrero, 2021).

Los factores organizacionales se refieren a cualquier condicionante que afecte al trabajador en la gestión y consecución de sus tareas de la forma más eficaz posible, cumpliendo un horario y jornada de trabajo determinado. El teletrabajo ha traído consigo una situación atípica: la intensidad de trabajo ha aumentado y los trabajadores desconectan menos del mundo laboral dado que “tienen la oficina en casa” y la disponibilidad, cuando se trabaja desde casa con ordenador es, a priori, del 100%. Este factor ha traído una situación donde la desconexión para el trabajador es más difícil, la pérdida de ritmo de trabajo es habitual (al estar en casa y tener más distracciones, véase atender una llamada doméstica, poner una lavadora, cuestiones personales, gestión del hogar etc.) y, por consiguiente, las jornadas de trabajo se alargan. Lo que provoca más insatisfacciones y menos estados de felicidad en el trabajador que también quiere desarrollar su vida personal (Palenzuela Herrero, 2021).

Además de los factores organizacionales, existen factores relacionales. Aquí se distingue como factor relacional a cualquier condicionante que afecte la relación que entabla un trabajador con el resto de la oficina, sea más o menos profunda. Una de las pretensiones directas del teletrabajo suele implicar estar trabajando solo y desde casa sin ningún tipo de interacción presencial con trabajadores de la oficina o del equipo de trabajo. El trabajador se aleja significativamente del ambiente laboral. Además, el contacto con clientes, proveedores y cualquier agente que condicione el funcionamiento de la empresa es más frío a través de una pantalla de ordenador. La consecuencia directa de esta escasez de interacción presencial es que el teletrabajador sufre por soledad y desconexión además de no ser capaz de mantener la interacción presencial con clientes, proveedores y compañeros de trabajo (Palenzuela Herrero, 2021).

Por último, se destacan los factores individuales, relacionados con los hábitos de las personas. La tendencia natural, tras cumplirse todos los factores anteriormente mencionados, es la pérdida de hábitos y falta de rutina en el día a día de un trabajador. Deja de existir horario y jornada laboral, no hay horarios establecidos ni pausas predeterminadas para comer o descansar. Esto provoca una rutina desorganizada que altera el ritmo de la vida de un trabajador y puede provocar inestabilidad emocional o problemas de salud por “comer mal” y/o “dormir mal” (Palenzuela Herrero, 2021).

3.4. La sostenibilidad y responsabilidad social corporativa por parte de las empresas.

La conciencia sostenible por parte de las empresas ha evolucionado significativamente en las últimas décadas hasta convertirse en un factor que condiciona la estrategia de cada entidad corporativa. Anteriormente, las empresas solían centrarse exclusivamente en maximizar sus ganancias y no consideraban el impacto ambiental o social de sus operaciones. En la actualidad, el aumento de la conciencia global sobre los problemas ambientales y sociales en todo el mundo ha condicionado mucho la forma en que operan las empresas que han comenzado a darse cuenta de la importancia que supone ser sostenible. Este hecho refleja una evolución (Jaramillo, 2007).

En primer lugar, las empresas han comenzado a reconocer la importancia de la responsabilidad social corporativa (RSC). La RSC se refiere a la responsabilidad de las empresas de contribuir al desarrollo sostenible al tener en cuenta los impactos económicos, sociales y ambientales de sus operaciones y la manera en que las empresas integran estas consideraciones sociales, ambientales y éticas en su estrategia con el objetivo de crear valor para sus accionistas y para la sociedad en general (Leite & Carlton Padgget, 2014).

En la actualidad, la RSC es cada vez más importante para las empresas, ya que los consumidores, empleados, inversores y otros grupos de interés esperan que las empresas actúen de manera responsable y ética. Además, muchas empresas han comenzado a reconocer que una gestión sostenible y responsable puede mejorar su desempeño financiero a largo plazo y mitigar los riesgos operativos y de reputación. Es por ello que este requisito se ha convertido en fundamental y las empresas adoptan prácticas de RSC

donde buscan minimizar su impacto ambiental. Además, la estrategia corporativa de la actualidad también se centra en mejorar sus actividades para y con los empleados. Esta realidad explica cómo, las empresas en la actualidad, se centran en cumplir su RSC así como en mejorar las condiciones laborales de sus empleados y promover la igualdad social y diversidad dentro de la empresa. El bienestar del empleado se ha convertido en un agente fundamental que condiciona la forma en que opera una empresa. Además, estos esfuerzos por fomentar el bienestar del empleado van de la mano con la conciencia sostenible y el cumplimiento de la RSC que se menciona previamente (Leite & Carlton Padgget, 2014).

Otro punto relevante ha destacar es la ⁸ economía circular. En la actualidad, la aplicación de la economía circular se ha convertido en algo habitual para las empresas. Este enfoque de minimizar la contaminación va de la mano con esa conciencia sostenible previamente mencionada. Las empresas buscan minimizar su huella ambiental y maximizar su eficiencia energética. Estas corporaciones están a su vez, utilizando tecnología puntera y explotando el uso de recogida masiva de datos para mejorar sus pretensiones sostenibles. Estas soluciones tecnológicas, permiten a las empresas medir y reducir su impacto ambiental (Jaramillo, 2007).

La evolución que han experimentado las empresas en estos aspectos es muy notable, hasta el punto en que se ha convertido en un factor que condiciona la estrategia que adopta cada empresa. La última década ha marcado un cambio muy relevante, introduciendo, en el mundo corporativo, un paradigma nuevo que no se estaba teniendo en cuenta. Además, la crisis sanitaria provocada por el COVID-19 también ha tenido un impacto significativo en la forma en la que las empresas abordan la sostenibilidad. La crisis sanitaria trajo consigo una crisis económica que puso en relieve la importancia de la sostenibilidad, así como de los riesgos a los que se enfrenta la humanidad, tanto en términos de salud como de impacto ambiental. La pandemia ha afectado negativamente a la capacidad de las empresas para invertir en sostenibilidad y ha creado desafíos adicionales en términos de gestión de la cadena de suministro y la implementación de prácticas sostenibles. Esto

⁸ Economía Circular: La economía circular se define como el modelo económico en el que los recursos se utilizan y se reutilizan de manera efectiva, lo que minimiza los residuos y la contaminación (Parlamento Europeo, 2015).

principalmente se da por la crisis económica por inmovilidad de flujos y confinamiento que provocó una recesión sin precedentes (EY, 2020).

A pesar de todos estos retos, la pandemia también ha creado oportunidades para que las empresas adopten prácticas más sostenibles y resilientes. Se exponen a continuación algunas de las tendencias en época post-Covid-19 que han fomentado la evolución de la conciencia sostenible por parte de las empresas (EY, 2020):

- La pandemia ayudó a recalcar la importancia de tener modelos de negocio y prácticas sostenibles que sean capaces de adaptarse a las crisis y los cambios en el entorno empresarial. Este hecho, provoca un cambio en las empresas, que buscan priorizar la resiliencia y la adaptabilidad en sus estrategias de sostenibilidad
- La huella ambiental, agudizada por el Covid-19 y la escasa inversión sostenible durante los meses de crisis sanitaria han provocado un cambio en las empresas. En la actualidad, las entidades corporativas se centran en invertir en tecnologías más sostenibles, como la energía renovable, la inteligencia artificial y la tecnología de seguimiento de carbono. Estas inversiones mejoran su eficiencia energética y reducen la mencionada huella ambiental
- Enfoque en la justicia social y la igualdad: la pandemia ha puesto de relieve las desigualdades sociales y económicas existentes en todo el mundo. Algunos países, véase, Latinoamérica, África, Asia oriental, ... han sufrido las consecuencias de la pandemia de forma más severa por la falta de infraestructuras y desarrollo. Las empresas se centran en garantizar un mayor enfoque en la justicia social y la igualdad

En la actualidad, y no solo provocado por la pandemia, la mayoría de las empresas se han dado cuenta de la importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social en sus respectivas operaciones. Es por ello que las empresas incorporan objetivos sostenibles en sus estrategias comerciales. Estos objetivos buscan reducir las emisiones de gases de efecto invernadero así como minimizar el impacto ambiental de sus operaciones o mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados que pasa principalmente por la promoción de la igualdad de género y la diversidad en la fuerza laboral (Robina & Morales, 2022)

El futuro de la sostenibilidad y la conciencia sostenible en el marco corporativo dependerá, en gran medida, de la capacidad de las empresas para integrar estas cuestiones en su estrategia comercial y operativa de manera efectiva. A medida que la preocupación por el cambio climático y otros problemas ambientales y sociales continúe aumentando, las empresas deberán tomar medidas más audaces y ambiciosas para abordar estos desafíos. Poco a poco se verá como las empresas se centran cada vez más en el desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles, como el uso de tecnologías limpias, la implementación de prácticas de economía circular y la promoción de la biodiversidad.

Las empresas, además, se enfrentan a mayores presiones regulatorias y se prevé que esta tendencia siga creciendo. Si no adoptan prácticas sostenibles y responsables, las empresas podrían sufrir consecuencias negativas, como la pérdida de confianza de los consumidores, así como las sanciones regulatorias previamente mencionadas. Estas consecuencias negativas dañan la reputación de las empresas. Por otro lado, las empresas que adoptan prácticas responsables y sostenibles pueden mejorar su imagen de marca, atraer talento y mejorar la satisfacción del cliente. Es por ello que, cada vez es más importante que la empresa sea capaz de demostrar su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social adoptando un enfoque proactivo y abordando los retos sostenibles de manera efectiva (EY, 2020).

3.5. Flexibilidad en el puesto de trabajo.

Además de los cambios que se comentan en el ensayo provocados por la pandemia como el auge de trabajo en remoto o la significativa importancia del bienestar del empleado, el Covid-19 también trajo consigo otros impactos relevantes en el mundo laboral. Esta crisis sanitaria provocó un cambio en la forma en que operan las empresas, afectando de esta forma a la flexibilidad laboral por parte de los empleados. En la actualidad, el Covid-19 ha planteado varias formas de trabajo que se consideran aptas y que respaldan esta flexibilidad laboral mencionada (Fernández, 2020):

- Trabajo en remoto: previamente en el ensayo, se comentaba como los empleados y empresas se han adaptado a una realidad laboral donde el trabajo vía online desde casa o desde cualquier lugar con conexión a internet es aceptado

- Horarios flexibles: este ejercicio del trabajo en remoto a provocado cambios en la rutina de las personas que, a su vez, condiciona su comportamiento como empleados de una organización. La nueva realidad laboral post-Covid acepta horarios flexibles donde cada empleado se adapta a las demandas de su vida personal
- Trabajo a tiempo parcial: las empresas, además, ofrecen puestos de trabajo a tiempo parcial, en beneficio propio, pero también para aquellos empleados que buscan todavía más flexibilidad laboral para equilibrar mejor su trabajo y su vida personal
- Contratos temporales: de esta forma, los contratos temporales dada la flexibilidad laboral que se menciona, son cada vez más comunes y ofrecen trabajar por un período limitado de tiempo fomentando de esta forma la adaptabilidad del empleado a su vida laboral y personal

Los estudios reflejan como las formas de trabajo adoptadas por las empresas durante la pandemia pueden ser beneficiosas para la estructura organizativa. En tiempos post-Covid, la flexibilidad laboral ha conseguido aportar beneficios a empresas y empleados, y, por consiguiente, ha fomentado también un crecimiento en la economía y una mayor productividad empresarial. Además, se ha demostrado que este sistema de horarios flexibles beneficia a los empleados, fomentado un mejor equilibrio entre el mundo personal y laboral de cada persona (OIT, 2023).

A continuación, se exponen ideas plasmadas por la Organización Internacional del trabajo (OIT) en su Informe; *Working Time and Work-Life Balance Around the World*. En este informe se examina la realidad en el mundo del trabajo post-Covid, así como los beneficios de la flexibilidad horaria (OIT, 2023).

El informe explica que, las políticas adoptadas por gobiernos en tiempos de Covid, se centraban en la reducción de horas laborales para ciertos empleados. Esta flexibilidad en el empleo de algunos trabajadores ayudó a reducir la pérdida de empleo. Además, en una visión más a largo plazo, los estudios reflejan como la implantación del teletrabajo en sociedades donde era posible hacerlo, ha cambiado la naturaleza del empleo mejorando la productividad e interconexión entre empleados. Estas medidas organizacionales demostraron como la flexibilidad laboral era beneficiosa y la restricción de dicha flexibilidad podría traer consecuencias negativas como por ejemplo, asumir costes

empresariales sustanciales provocados por una mayor rotación de los empleados y equipos de trabajo (OIT, 2023).

El propio Jon Messenger, principal autor de la investigación, explica esta nueva realidad, donde el equilibrio profesional y personal es la principal prioridad de la empresa para los trabajadores. Esto, aumenta el rendimiento empresarial y la calidad de vida de los empleados (OIT, 2023).

A raíz de este informe, se exponen las siguientes conclusiones (OIT, 2023):

- Las medidas ejecutadas a raíz de la pandemia ponen el foco en el equilibrio personal y profesional de la persona, es decir, el bienestar del empleado. Este enfoque resulta beneficioso para las empresas garantizando mayor productividad laboral y mejor desempeño del empleado en cuestión
- La opción de horarios flexibles, así como las contrataciones parciales desempeñadas durante el Covid deberían mantenerse en la estrategia organizativa de las empresas. Los estudios han demostrado que dichas medidas favorecen a mantener el empleo de los trabajadores, sostienen el poder adquisitivo de las familias que dependen de dichos empleados y amortiguan las consecuencias negativas que sufren las empresas en ciclos económicos negativos
- El teletrabajo es una realidad laboral que va de la mano de esta flexibilidad mencionada. Contribuye de manera notable a mantener el empleo para el trabajador y crea un espacio donde el trabajador puede garantizar disponibilidad de manera completamente autónoma. Además, el mundo vía online, agiliza los procesos empresariales y ofrece posibilidades de interconexión muy favorables para el sistema organizativo de una empresa

3.6. El aumento de la tasa de desempleo

3.6.1. Introducción

A continuación, se pasa a comentar el último punto relevante en relación a las consecuencias laborales provocadas por el Covid-19: el desempleo y la recesión laboral.

La crisis sanitaria de 2020 provocó una recesión económica y un aumento en la tasa de desempleo en muchos países. Además, esta recesión laboral se prolonga en algunos sectores y regiones debido al impacto disruptivo provocado por la pandemia. El sector servicios, el turismo o la hostelería son algunos de estos sectores que se identifican como los más afectados por la pandemia (Cruz, Hernandez Martin, & Padron Fumero, 2020).

Otro matiz relevante en este paradigma de desempleo laboral son las políticas y medidas gubernamentales provocadas por organismos públicos para tratar de abordar el desempleo y la recesión laboral. Se adoptaron programas de ayuda financiera que fomentaban la inversión en infraestructuras. Esta inversión ayudó en la creación de empleo (Leandro, 2020).

3.6.2. La crisis del turismo; sector servicios

En mayo de 2020, se comenzó a analizar la dimensión de la crisis del turismo provocada por la pandemia y los meses de restricción. La crisis en el sector servicios y el turismo es una de las consecuencias directas del bloqueo global y restricciones impuestas durante la pandemia. La industria del turismo confirmó rápidamente la gravedad de la situación dada la propia naturaleza de la industria que se alimenta de los flujos de personas entre países. Entre los meses de marzo y mayo de 2020 se vivieron las principales restricciones y confinamientos a nivel global. El 100% de los países aplicó alguna restricción, el 80% de los países europeos bloquean sus fronteras y el resto de continentes del mundo aplican también algún tipo de restricción (Cruz, Hernandez Martin, & Padron Fumero, 2020).

En julio de 2020, la Organización Mundial del Turismo (OMT) estimó un desplome anual en el sector turismo del 58% respecto a 2019. Esta crisis económica provocada por una crisis sanitaria tuvo un impacto global muy desigual dependiendo de la tipología turística

de cada región o de si se identifica una región más como emisora o como receptora de turismo (Cruz, Hernandez Martin, & Padron Fumero, 2020).

En líneas generales, se determina que la crisis del turismo provocada por el Covid-19 fue severa y frenó la movilidad de las personas. Esto, a su vez, provocó una caída en los intercambios de flujos económicos entre países, lo que se determina como una causa directa de la recesión. Esta recesión tuvo consecuencias graves sobre el desempleo que se comentarán a continuación (Cruz, Hernandez Martin, & Padron Fumero, 2020).

El Comité Mundial de Crisis de la OMT propone una recuperación para el turismo formulando una respuesta que soluciona la crisis del sector y propone un turismo más sostenible, inclusivo y resiliente. A continuación se expone el paquete de medidas que propone dicha comisión (UNWTO, 2022):

- Reactivar el turismo de forma más sostenible, inclusiva y resiliente
- Conocer más del sector alimentando las respuestas en base a la recogida masiva de datos. Utilizar esta recogida masiva de datos para sacar conclusiones y tomar decisiones
- Impulsar la recuperación del turismo con la promoción de redes de inversión, la innovación digital y el fomento de una educación y formación turística como herramienta fundamental para desarrollar el sector.

3.6.3. Medidas y políticas gubernamentales.

La respuesta inmediata de los gobiernos nacionales ante la crisis fue la implantación de políticas fiscales expansivas. La pandemia había provocado una crisis económica grave con una recesión sin precedentes. Esta recesión afectó al sector servicios, de acuerdo a lo comentado previamente en el ensayo, y provocó un incremento de la tasa de desempleo, dado que las empresas se vieron obligadas a reaccionar a esta recesión recortando empleos para reducir los costos empresariales con sueldos y salarios de empleados (Leandro, 2020).

Los cuatro países de mayor relevancia en la eurozona, Alemania, España, Francia e Italia, aplicaron un paquete de medidas de calidad para contrarrestar el aumento de la deuda pública. Estas medidas se basaban en políticas fiscales expansivas. Durante la fase de contención de la pandemia, estos países buscaron ajustar temporalmente el empleo para

cortar el impacto de la pandemia sobre el mercado laboral y intentar contener la insolvencia y pérdida de liquidez de las empresas (sobretudo Pymes) de la mejor manera posible. Esta contención del empleo se tradujo en los ya infames ⁹Ertes. Esta situación de contratación temporal afectó al 25% de los empleados españoles adoptando medidas de contención laboral en beneficio de las empresas. Se buscó evitar el mayor número de quiebras posible. Los datos reflejan como el número de insolvencias en el último tercio de 2020 en España cayó un 38% respecto al año anterior. Se demuestra que, a pesar de afectar el programa de contención laboral de forma severa a los empleados españoles, se consiguió obtener resultados sorprendentemente positivos con menos insolvencias y quiebras de lo esperado (Leandro, 2020).

Tras la fase de contención, los organismos públicos adoptaron medidas fiscales expansivas. Es importante recalcar que, la contención temporal del empleo es positiva para amortiguar el shock inicial, pero no resulta ser una medida efectiva cuando se alarga en el tiempo. El paquete fiscal expansivo se centraba en la reasignación de recursos, en énfasis en los sectores emergentes y el aprovechamiento de las oportunidades (sector de la tecnología y sanidad). Todas estas medidas se centran en un solo propósito; la reactivación de la economía. La reactivación económica se consigue con la inyección masiva de liquidez, por parte de bancos centrales nacionales, y la emisión de derechos especiales de giro (DEG), por parte del Banco Central Europeo (BCE) (Leandro, 2020).

Anteriormente en este ensayo, se comentaba la relevancia de la inyección de liquidez y emisión de DEG. El objetivo principal conseguido fue el de reactivar la economía a través de una mayor movilidad de dinero en el mercado. Esto, a su vez, aumentó el consumo de la economía doméstica y provocó un ciclo de crecimiento económico (Leandro, 2020).

La Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL), comisión de Naciones Unidas, comenta el fenómeno de la reactivación económica en profundidad. Según la CEPAL, estas políticas de reactivación económica son importantes para frenar los efectos negativos provocados por la pandemia a través de políticas fiscales expansivas

⁹ Ertes: El expediente por regulación temporal de empleo (ERTE) es el proceso de suspensión del contrato laboral o reducción de horas de trabajo de forma temporal provocado por crisis macroeconómicas. Este recurso, se aplicó por empleadores en la recesión provocada por la crisis del Covid-19. (RAE, 2023).

que se mantuvieron en 2021. La recuperación económica en la región fue frágil y los efectos sociales y económicos seguían siendo negativos.

La CEPAL explica en el informe como la política fiscal expansiva es la respuesta a la expansión del gasto público y el aumento del déficit fiscal en la región con mayores endeudamientos en la época post-Covid-19 (CEPAL, 2021). Las políticas fiscales expansivas dieron el resultado esperado hasta el punto de excederse y provocar un exceso en el consumo. A continuación, se analiza la situación del empleo actual como consecuencia directa de la política fiscal expansiva.

A finales de 2021, la reactivación económica e inyección masiva de liquidez provocó un desequilibrio en la ley de oferta y demanda. La demanda era superior a la oferta por el exceso de dinero en circulación pero la producción no abastecía ese consumo, es decir, la demanda superó la oferta y los precios de los productos crecieron. Esto se denomina inflación, el principal problema macroeconómico de 2022. La inflación, agudizada por la guerra de ¹⁰Ucrania y Rusia, provocó una reacción de los bancos centrales nacionales y del BCE así como de la reserva federal (FED) (IMF, 2022).

Las entidades financieras decidieron subir los tipos de interés provocando, de esta forma, una política fiscal restrictiva para frenar las consecuencias de la inflación. El final de 2022 marca una época de recesión económica que tiene su impacto directo en el empleo. La tasa de desempleo ha crecido y los resultados de las empresas en 2022, publicados en enero y febrero de 2023, han agudizado esta crisis (IMF, 2022).

En la actualidad, como se comentaba anteriormente en el ensayo, el mundo occidental vive una época de recesión y las empresas buscan recortar sus costos en los sueldos y salarios de los empleados. Estas medidas afectan principalmente a directivos con sueldos elevados y beneficia a empleados jóvenes sin experiencia capaces de asumir sueldos más bajos (IMF, 2022).

¹⁰ La guerra de Ucrania y Rusia provocó un recorte de suministro por parte de Rusia a occidente que desencadenó en una Inflación en el precio de la luz y la energía. Consecuentemente, este recorte afectó también al IPC de los países europeos.

4. Importancia del empleado

4.1. Salud mental en el trabajo

4.1.1. Introducción

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud mental se define como “un estado de bienestar en que el individuo es consciente de sus capacidades y exigencias para trabajar de manera productiva” (OMS, 2022).

En la actualidad, se trata con frecuencia la cuestión de la salud mental del empleado en su puesto de trabajo. El puesto de trabajo y las condiciones de trabajo que asume en dicho puesto son factores fundamentales que determinan el bienestar del empleado en una empresa. Ambos factores condicionan a su vez a las empresas que tratan de priorizar esta cuestión fomentando una estructura organizativa que garantice el bienestar de sus empleados. Los estudios muestran como los factores que determinan el bienestar del empleado son, en parte, responsabilidad de la empresa. Las empresas, además, se comprometen a cuidar las condiciones y el puesto de trabajo de cada empleado dado que, actualmente, se considera una imposición social o necesidad más que en una ventaja competitiva (OMS, 2022).

Los estudios realizados por la OMS muestran como, el trabajo decente ayuda a la salud mental mientras que los entornos que presentan discriminación, desigualdad o jornadas laborales excesivas presentan un riesgo para la salud mental del empleado. En 2019, los estudios reflejaron como aproximadamente un 15% de la población activa sufría las consecuencias de una escasa salud mental provocada por el trabajo. Ansiedad o depresión son algunas de las consecuencias sufridas por los empleados que, a su vez, afectan de forma directa a la baja productividad de la empresa por mal desempeño en el puesto de trabajo (OMS, 2022).

Los efectos que puede causar el trabajo sobre la salud mental de una persona son complejos. Un empleado se siente realizado si se encuentra en un puesto que le llena con una estructura organizativa estable que prioriza a los compañeros de equipo. De la misma

forma, los riesgos laborales pueden producir un efecto negativo sobre el bienestar del empleado provocando episodios de estrés. El estrés, a su vez, puede originar conductas violentas por parte del empleado o incluso adictivas que, consecuentemente, condicionan el rendimiento del empleado. Los estudios reflejan como estos síntomas de estrés están provocados principalmente por las consecuencias de los riesgos laborales o psicosociales que tienen que ver con las condiciones de trabajo y precariedad en el empleo. Más adelante en el ensayo se expondrán estos riesgos de forma detallada (Velazquez, 2012).

La salud mental y el bienestar de los empleados y las personas es una cuestión que, recientemente, cobra mucha importancia. El Libro Verde de la Comisión Europea sobre la salud mental ayuda a explicar esta realidad a través de datos. A continuación se exponen algunos de los datos más relevantes sobre la población europea y la salud mental (Velazquez, 2012).

En primer lugar, se destaca como una de cada cuatro personas de la población europea (es decir, un 25% aprox. de la población europea) sufre algún tipo de enfermedad mental. Paralelo a esta cuestión, la Comisión Europea sobre la salud mental expone como la muerte por suicidio provocada en el contexto de una enfermedad mental supera la cifra de muertes anuales registradas por accidentes de tráfico, homicidios o enfermedades de transmisión sexual en la Unión Europea (UE) (Velazquez, 2012).

A raíz de los datos obtenidos, la OMS expone un estudio que muestra como un 75% de los casos graves de salud mental para personas residentes de un país con ingresos medios no fueron atendidas correctamente. Además, un 45% de las personas residentes de un país con ingresos altos, afectadas por el mismo problema, tampoco fueron atendidas de forma efectiva (Velazquez, 2012).

En líneas generales, las enfermedades de salud mental son una realidad que provoca pérdidas y cargas en el sistema económico de un país, así como en la estructura organizativa de una empresa. Dicha realidad se extrapola al mundo laboral para explicar como los problemas de salud mental y la falta de bienestar laboral por parte de los empleados es la principal causa para que se den situaciones de incapacidad laboral (Velazquez, 2012).

4.1.2. Riesgos que afectan a la salud mental

Existen riesgos dentro del puesto y las condiciones de trabajo que afectan a la salud mental del empleado. Estos riesgos, denominados factores psicosociales, rompen con el derecho fundamental de todo empleado ha trabajar en un entrono sano y seguro. Algunos de los riesgos se exponen a continuación (OMS, 2022).

En primer lugar, destacan las cargas de trabajo elevadas así como los ritmos y jornadas laborales excesivas. En segundo lugar, la falta de control organizacional sobre el trabajo de cada empleado provocado por la ausencia de una estructura organizativa que promueva el trabajo decente. Además, se identifica a las condiciones de trabajo inseguras o deficientes como un riesgo laboral. La discriminación, la exclusión laboral, la violencia o el acoso y hostigamiento son también riesgos en las condiciones de trabajo para los empleados. Por último, se considera a la cultura organizacional negativa como otro factor psicosocial dado que fomenta situaciones donde ocurren todos los factores mencionados anteriormente (OSHA EU, 2023).

Estos riesgos laborales se pueden prevenir de varias maneras. Existen programas orientados a formar y modificar el comportamiento de un individuo en concreto dentro de la empresa ya que se ha demostrado como estos factores psicosociales afectan de diferente manera a cada empleado. Esta medida plantea limitaciones por la propia naturaleza de la medida en si. Si solo se centra en solucionar riesgos *psicolaborales* a nivel individual, no se conseguirá prevenir los riesgos de manera completa. Por ello, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales hace especial énfasis en evaluar los riesgos que se pueden modificar en cada empleado, dejando de lado los riesgos que se consideran inevitables (Velazquez, 2012).

4.1.3. Soluciones y medidas adoptadas

La OMS expone una serie de medidas que deberían llevar a cabo los gobiernos y las organizaciones para prevenir las situaciones de riesgo laboral y poder garantizar a los trabajadores el derecho inherente de trabajar en condiciones sanas y seguras (OMS, 2022).

La primera medida es la prevención de los problemas originados en el trabajo que afectan a la salud mental. En definitiva, gestionar y evitar los riesgos psicosociales que se exponen anteriormente. Además, la OMS, propone a las empresas y gobiernos fomentar la promoción y protección de dicha salud mental capacitando a los trabajadores, sensibilizando a la sociedad y evitando la estigmatización sobre aquellos trabajadores que padecen estos problemas de salud mental. La OMS busca cumplir con sus premisas apoyando a los trabajadores con programas, iniciativas y ajustes en el trabajo que apoyen a los empleados que sufren esta realidad (OMS, 2022).

Estas iniciativas se ven plasmadas de forma práctica en el Plan de Acción Integral sobre salud Mental 2013-2030 llevado a cabo por la OMS. En él, se busca implementar estrategias que ayuden en el cumplimiento de los objetivos fundamentales que permitan conseguir una buena salud mental para los empleados en cada puesto de trabajo. La OMS, por tanto, se centra en reducir los problemas causados por las condiciones de trabajo de un empleado, así como la estigmatización o discriminación laboral (OMS, 2022).

4.1.4. Los costes de la salud mental en el trabajo

Una de las principales prioridades de la política social es crear un mundo donde el empleo sea de calidad y se pueda garantizar un entorno de trabajo sano y seguro para los empleados. Esta forma de establecer prioridades justifica porqué los costes de la salud mental en el trabajo se deben de ver como una inversión estratégica y no como una carga económica. Las organizaciones velan por garantizar el bienestar a sus empleados dado que se ha demostrado que ese bienestar laboral aumenta la productividad empresarial. Esta idea se recoge en la firma del Pacto por la Salud Mental en Europa, 2008. Dicho pacto vela por la salud pública y más concretamente la salud laboral y mental (Velázquez, La salud mental de las y los trabajadores, 2012).

Visto desde el prisma de la OIT, los costes por salud mental son muy elevados si se relativizan a nivel global y se analizan las consecuencias que supone. Las enfermedades mentales son responsables de baja productividad y pérdida de trabajo con lo que revoca en un aumento de la tasa de desempleo. Por ello, se estudian estos costes desde una estrategia empresarial dado que no están solo vinculados a la enfermedad mental como

tal, sino también al rendimiento, el absentismo laboral o el desarrollo de la actividad empresarial (Velázquez, La salud mental de las y los trabajadores, 2012).

El coste estimado en Europa para cubrir los problemas por salud mental oscila en torno a los 120 billones de euros. Dentro de este coste, el 60% son costes indirectos que no se relacionan directamente con la enfermedad de salud mental. Es por esto por lo que se incluyen los costes por salud mental dentro de las distintas iniciativas y políticas que deben adoptar los gobiernos y las organizaciones. Algunas de las acciones recomendadas proponen la intervención temprana en la persona (educación desde pequeño), la intervención en el puesto de trabajo (fomentando un equipo de recursos humanos que vele por el bienestar de los empleados), las ayudas en las transiciones generacionales de las personas (véase, de adolescente a adulto) o la garantía de condiciones de trabajo seguras y sanas para los empleados (Velázquez, La salud mental de las y los trabajadores, 2012).

4.1.5. Ausentismo laboral

A continuación se define el ausentismo laboral y se expone las causas principales que provocan este fenómeno. Según la OIT, el ausentismo laboral se define como “la no asistencia al puesto de trabajo por parte de un trabajador que se pensaba que si iba a asistir dejando excluidas las vacaciones o huelgas ajustadas al derecho de cada empleado” (Sánchez, 2015).

Existen tres factores que provocan esta actitud en el trabajador y que determinan la relación del empleado con su puesto de trabajo. Dichos factores se exponían con anterioridad y son, los factores individuales, los factores organizativos y las condiciones de trabajo (Sánchez, 2015).

Los factores individuales, como la edad del trabajador, provocan casos de ausentismo. Los estudios reflejan como a mayor antigüedad y vinculación con una empresa, menor ausentismo por parte del trabajador que se siente parte de la empresa y busca preservar su puesto hasta la jubilación. Otros factores individuales relevantes son el sexo, la cultura o el nivel educacional. Se ha demostrado como las mujeres tienen una tendencia mayor a ausentarse provocada principalmente por la necesidad de crear una familia. El factor cultural ha demostrado como, en Asia, el ausentismo laboral es menor. Por último, los

estudios reflejan como la relación entre el nivel educacional y el ausentismo laboral es inversa, es decir, a mayor nivel educacional (y, por consiguiente, mejores condiciones económicas en lo general), menor ausentismo laboral por parte de los empleados (Sánchez, 2015).

En segundo lugar, se distinguen los factores *psicolaborales* provocados por la propia estructura organizativa de una empresa que pueden propiciar un mayor o menor nivel de ausentismo. Entre estos factores se distingue, la demanda psicológica, la discriminación o el desequilibrio entre la vida personal y laboral. Hoy en día, la estructura organizativa, la cultura empresarial y el sistema jerárquico de una compañía juegan un papel fundamental para promover el bienestar del empleado en su puesto de trabajo. Estos factores determinan situaciones donde el trabajador busca por medios legales o por incapacidad, la posibilidad de poder ausentarse del trabajo basando su recurso en un problema psicosocial o simplemente en una baja motivación hacia su puesto de trabajo (Sánchez, 2015).

Por último, se distinguen los factores relacionados con el puesto y las condiciones de trabajo que afectan de forma directa a la motivación del empleado. Los trabajos nocturnos o de alto riesgo, los puestos que implican jornadas más largas de lo habitual, entre otros. Estos casos, son más difíciles de controlar dentro de una empresa, al igual que los acontecimientos macro que provocan cambios en las impredecibles en las empresas (Sánchez, 2015).

CONCLUSIONES

A partir del trabajo de investigación, se obtiene las siguientes conclusiones en base a los distintos capítulos desglosados a lo largo del ensayo.

En primer lugar, se logra definir el objetivo del trabajo de investigación donde se exponen los cuatro hitos que surten el mayor efecto sobre la realidad laboral actual. En concreto, cómo estos hitos afectan de forma directa a los equipos de trabajo y las estructuras organizativas de la empresa.

En el primer capítulo, se explica como el efecto que provoca la brecha generacional sobre la realidad laboral afecta de forma directa a los equipos de trabajo. Estos, buscan aprovechar la brecha generacional (más generaciones conviviendo en un mismo equipo de trabajo y mayor brecha digital entre cada generación) como una oportunidad y no como una amenaza a los distintos elementos de un equipo de trabajo. De este forma, se introducen cambios en el liderazgo, aumenta y mejora la comunicación interna de los miembros del equipo, se produce la separación entre la vida personal y laboral y se reduce la brecha digital entre los empleados más jóvenes y los más maduros.

En segundo lugar, se puede concluir como la digitalización empresarial y la descentralización productiva también surten su efecto sobre la realidad laboral actual. En primer lugar, rompe con el binomio tradicional perfecto entre el empleado y el empleador. Además, abandona el modelo *Taylorista* y provoca la descentralización de la producción empresarial y el cambio de la estructura organizativa hacia modelos más flexibles y adaptables. Esto se consigue principalmente reduciendo la jerarquía directiva y los despachos y fomentando una dirección más horizontal.

El tercer capítulo hace especial hincapié en las consecuencias de la pandemia del Covid-19. A corto plazo, el Covid provocó una recesión laboral que se tradujo en un aumento de la tasa del paro y la creación de modificaciones a tiempo parcial en los puestos de trabajo y condiciones de los empleados. En el largo plazo, el Covid impulsó el crecimiento y reivindicación del trabajo en remoto como herramienta de trabajo en la realidad laboral actual. Esto surte su efecto en la creación de nuevo de modelos de trabajo más flexibles y adaptables al entorno.

Además del Covid-19, la macro recopilación de datos e información sobre la salud mental de los empleados son las dos principales causas que justifican el capítulo cuarto del trabajo, el bienestar del empleado. Este hito provoca un cambio en los sistemas organizativos de las empresas y crea iniciativas y programas en defensa del bienestar del empleado. Hoy en día, se promueve una cultura del trabajo donde se prioriza el bienestar del empleado. Todos estos cuatro hitos, terminan por definir la realidad laboral actual en los equipos de trabajo y las estructuras organizativas de las empresas.

ANEXO DE FIGURAS

Figura 1 Guijarro, M., & Pelaez, O. (2007). *La longevidad globalizada: un análisis de la esperanza de vida en España (1900-2050)*. Scripta Nova. Recuperado 10 de abril de 2023, de <https://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-260.htm>

Figura 2 Gil, A. (2023, 17 enero). *La edad de jubilación real en la Unión Europea - Mapas de El Orden Mundial - EOM*. El Orden Mundial - EOM. Recuperado 10 de abril de 2023, de <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/edad-jubilacion-union-europea/>

Figura 3 Status of Telework in the Federal Government Report to Congress; fiscal year 2019. (2020). En *OPM* (Pág.8). Recuperado 15 de abril de 2023, de <https://www.telework.gov/reports-studies/reports-to-congress/2020-report-to-congress.pdf>

Bibliografía

- (s.f.). Álvarez, E. (2012). *Tercerización, descentralización productiva y Derecho del Trabajo. Dossier: Subcontratación Laboral*, 236.
- Álvarez, E. (2012). *Tercerización, descentralización productiva y Derecho del Trabajo*. . Dossier: Subcontratación Laboral.
- Abante. (24 de 02 de 2023). Recuperado el 15 de 03 de 2023, de Abante asesores: <https://www.abanteasesores.com/blog/un-ano-de-guerra-que-ha-pasado-en-el-mercado/>
- Adecco. (2022). *Global Workforce of the future*. The Adecco Group.
- Bankinter. (09 de 09 de 2022). Recuperado el 15 de 03 de 2023, de Bankinter: <https://www.bankinter.com/blog/mercados/estrategias-inversion-value-growth-quality>
- Castillo, C. d. (05 de 02 de 2023). *elDiario*. Recuperado el 15 de 03 de 2023, de elDiario: https://www.eldiario.es/tecnologia/despeditos-tecnologicas-rozan-250-000-situacion-quedan_1_9921818.html
- CCOO. (23 de 02 de 2023). *Confederación Sindical de Comisiones Obreras*. Recuperado el 27 de 03 de 2023, de Confederación Sindical de Comisiones Obreras.: https://www.ccoo.es/noticia:656656--La_Estrategia_Espanola_de_Seguridad_y_Salud_en_el_Trabajo_2023_2027_ya_es_una_realidad&opc_id=8c53f4de8f8f09d2e54f19daf8d8ed95
- CEPAL. (21 de 04 de 2021). *CEPAL*. Recuperado el 29 de 03 de 2023, de CEPAL: <https://www.cepal.org/es/comunicados/impulsar-la-reactivacion-economica-mitigar-efectos-negativos-la-pandemia-es-esencial-que>
- Cervantes Hernández, R. &. (2021). *Transformaciones en los hábitos de comunicación y sociabilidad a través del incremento del uso de redes sociodigitales en tiempos de pandemia*. . Ámbitos: revista internacional de comunicación.
- Chamizo, H. (25 de 01 de 2023). *Forbes*. Recuperado el 15 de 03 de 2023, de Forbes Funds: <https://forbes.es/forbes-funds/222652/hay-oportunidad-de-invertir-en-renta-fija-tras-el-desastre-de-2022/>
- CNBC. (23 de 02 de 2023). Recuperado el 15 de 03 de 2023, de CNBC: <https://www.cnbc.com/2023/02/23/cnbc-exclusive-cnbc-transcript-jpmorgan-chase-chairman-ceo-jamie-dimon-speaks-with-cnbc-jim-cramer-on-mad-money-today.html>
- Cruz, M. S., Hernandez Martin, R., & Padron Fumero, N. (2020). *Turismo pos-Covid-19: reflexiones, retos y oportunidades*. Catedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel.
- Dir&Ge. (18 de Octubre de 2022). *Directivos y Gerentes*. Recuperado el 01 de Marzo de 2023, de Directivos y Gerentes: <https://directivosygerentes.es/management/46-por-ciento-directivos-multinacionales-baraja-despidos-proximos-seis-meses>
- EY. (2020). *Impacto del COVID-19 en las prioridades de la RSC/Sostenibilidad y en el rol de sus profesionales*.
- Fernández, F. (2020). *Las relaciones laborales después del COVID-19*. KPMG.
- FMI. (2022). *Informe anual del FMI 2022*.

- Gibson, J. W. (2009). *Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs*. Journal of Diversity Management (JDM).
- Guijarro, M., & Pelaez, O. (2008). *LA LONGEVIDAD GLOBALIZADA: UN ANÁLISIS DE LA ESPERANZA DE VIDA EN ESPAÑA (1900-2050)*. Departamento de Economía. Universidad de Cantabria.
- Horna, C. C. (s.f.).
- Horna, C. C., & Perez, A. O. (17 de Junio de 2020). *El trabajo del siglo XX al siglo XXI*. London School of Economics and Political Science. Recuperado el 27 de Febrero de 2023
- Horna, C. G. (2017). *Revolución Digital y Trabajo en el S. XXI*. The London School of Economics and Political Science.
- IMF. (22 de 11 de 2022). *IMF*. Recuperado el 29 de 03 de 2023, de IMF: <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2022/11/21/how-fiscal-restraint-can-help-fight-inflation>
- Izquierdo Castelló, J. (2022). *Evolución del teletrabajo con motivo de la COVID-19*. (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Jaramillo, J. G. (2007). *Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social*.
- Jiménez, F., & Amparo, R. (2017). *Brecha Generacional: diferencia de valores y sus manifestaciones de conflicto entre los miembros de grupos generacionales*. Venezuela: Universidad Simón Bolívar.
- Jiménez, I. I. (2020). *La Brecha Generacional y su impacto en los equipos de trabajo*. Méjico: Centro Universitario Querétaro.
- JMP. (2023). *JMP statistical discovery*. Recuperado el 20 de abril de 2023, de https://www.jmp.com/es_es/statistics-knowledge-portal/what-is-correlation/correlation-coefficient.html
- KPMG. (2022). Recuperado el 15 de 03 de 2023, de KPMG tendencias: <https://www.tendencias.kpmg.es/2022/04/consolidacion-trabajo-hibrido-impacto-organizacion/>
- Leandro, Á. (09 de 10 de 2020). *Caixa Bank*. Recuperado el 29 de 03 de 2023, de Caixa Bank: <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/sector-publico/efectividad-politica-fiscal-tiempos-covid>
- Leite, R. M., & Carlton Padgget, R. (2014). *La evolución de la responsabilidad social de la empresa: Un abordaje histórico*.
- Martin, C. A. (2002). *Managing the generation mix: From collision to collaboration*. Human Resource Development.
- Meyer, H. (2016). *Comprender la revolución digital y lo que realmente implica*. . Anuario internacional, CIDOB.
- OIT. (06 de 01 de 2023). *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el 29 de 03 de 2023, de Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_864996/lang--es/index.htm
- OMS. (28 de 09 de 2022). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 27 de 03 de 2023, de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- OPM. (2021). *Status of Telework in the Federal Government Report to Congress; fiscal year 2019*.

- OSHA EU. (2023). *Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo*. Recuperado el 04 de 20 de 2023, de <https://osha.europa.eu/es/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Oszlak, O. (2020). *Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud*. Cuadernos del INAP.
- Palenzuela Herrero, C. (2021). *El teletrabajo: Impacto y posibilidades en los autónomos*. (2022). *Qué quieren los trabajadores en la nueva era del trabajo híbrido*. Steelcase.
- (2022). *Qué quieren los trabajadores en la nueva era del trabajo híbrido*. Steelcase.
- Raymond, W. S. (2004). *La "deconstrucción" del Derecho del Trabajo de base nacional en la era de la globalización:¿ un devenir inevitable*. La Rioja.
- Robina, R., & Morales, R. (2022). *Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad en tiempos post-Covid-19*.
- Sánchez, D. C. (2015). *Ausentismo laboral: una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo*. Universidad El Bosque. Revista Salud Bosque.
- Sánchez-Silva, C. (25 de Febrero de 2021). *El país*. Recuperado el 21 de Marzo de 2023, de El país: <https://elpais.com/economia/2021-02-25/la-pandemia-silenciosa-la-salud-mental-de-los-trabajadores-empeora-a-gran-velocidad.html>
- Salas, J. (29 de Junio de 2022). La brecha generacional en el entorno laboral.
- Sanguineti, W. (2017). *El impacto de la descentralización productiva sobre las condiciones laborales y los derechos colectivos*. *Gaceta sindical: Reflexión y debate*, 141-58. Gaceta sindical.
- Santander, B. (2022). *Qué buscan los más jóvenes en su entorno laboral?* Banco Santander , Madrid.
- Sempere, P. (03 de Febrero de 2021). *El Covid se lleva por delante a 207.000 empresas y 323.000 autónomos en apenas medio año*. Obtenido de Cinco días.: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/03/economia/1612367119_734627.html
- Serrano, L., & Soler, Á. (2015). *La formación y el empleo de los jóvenes españoles*. Fundación BBVA. Bilbao : Editorial Biblioteca Nueva, S. L.
- Serrano, L., & Soler, A. (2015). Fundación BBVA. Bilbao: Editorial Biblioteca Nueva, S. L.
- Steelcase. (2022). *Que quieren los trabajadores en la nueva era del trabajo híbrido*. Steelcase.
- Steelcase. (2022). *Qué quieren los trabajadores en la nueva era del trabajo híbrido*.
- Steelcase. (2022). *Qué quieren los trabajadores en la nueva era del trabajo híbrido*. Steelcase.
- UNWTO. (2022). *GUIAR LA RECUPERACIÓN DEL TURISMO*.
- Velázquez, M. (2012). *La salud mental de las y los trabajadores*. Academia de ciencias médicas de Bilbao. La Ley.
- Velázquez, M. (2012). *La salud mental de las y los trabajadores*. Academia de ciencias médica de Bilbao. La Ley.
- Velázquez, M. (2012). *La salud mental de las y los trabajadores*. Academia de ciencias médica de Bilbao. La Ley.
- Velazquez, M. (2012). Academia de ciencias médica de Bilbao. La Ley.
- Zemke, R. R. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. . Amacon.