



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Pontificia Comillas - ICADE

**TRABAJO DE FIN DE GRADO:**

**Cómo las nuevas formas de trabajar en  
postpandemia afectan a la empresa y a la  
relación con el cliente**

Autor: Gaspar Jean Castaño Bourgain

Director: María Jesús Belizón Cebada

MADRID | Enero 2024

## **Resumen (con palabras clave):**

En el contexto de la era postpandemia, este Trabajo de Fin de Grado investiga el impacto de las nuevas formas de trabajo en los sectores financiero e industrial. La pregunta de investigación a la cual se busca responder en este estudio es la siguiente: ¿Qué impacto tienen las nuevas formas de trabajo en la relación con el cliente?

Se ha empleado una metodología que combina una revisión de la literatura con un estudio cualitativo a través de entrevistas en profundidad con profesionales de ambas áreas. A través de este enfoque, se ha desarrollado un modelo teórico que profundiza en las transformaciones experimentadas por las empresas desde la pandemia y el impacto en la relación con los clientes, con el ánimo de teorizar los hallazgos y conclusiones de la investigación.

La investigación destaca la rápida adaptación de las empresas durante la pandemia, impulsada por la implementación acelerada del teletrabajo y la digitalización. Aunque se logró continuidad operativa, surgieron desafíos tanto a nivel empresarial como personal que generaron nuevas dinámicas en la relación empresa-empleado-cliente. La relación con los clientes transitó hacia un modelo híbrido, con interacciones virtuales y presenciales, destacando mejoras en la productividad, en la disponibilidad, pero también una cierta pérdida de las interacciones personales.

La consolidación del trabajo híbrido postpandemia ha introducido mayor flexibilidad en la organización del tiempo laboral, mejorando la conciliación entre vida laboral y personal. A pesar de la eficiencia operativa, se señala la pérdida de aspectos personales en las interacciones virtuales. Sin embargo, la flexibilidad introducida por el teletrabajo ha contribuido a una mayor satisfacción personal y profesional, reduciendo el estrés asociado con los desplazamientos.

Con respecto a la evolución del trabajo en el futuro, se observa divergencia en las percepciones, con opiniones que sugieren un retorno a un peso mayor de las interacciones presenciales y otras opiniones que prevén una mayor adopción de los modelos remotos. La formación en habilidades técnicas y la búsqueda de un equilibrio en las nuevas formas de trabajo se destacan como elementos críticos para adaptarse a la nueva situación.

Palabras clave: *Pandemia, teletrabajo, trabajo híbrido, transformación empresarial, relación con el cliente, flexibilidad laboral.*

## **Abstract (with keywords):**

In the context of the post-pandemic era, this thesis examines the impact of new ways of working in the financial and industrial sectors. The research question that this study seeks to answer is the following: What impact do the new ways of working have on the customer relations?

We employed a methodology that combines a literature review with a qualitative study through in-depth interviews with professionals in both areas. Through this approach, a theoretical model has been elaborated that delves into the transformations experienced by companies since the pandemic and the impact on the relationship with customers, with the aim of theorizing the findings and conclusions of the research.

The investigation highlights the rapid adaptation of companies during the pandemic, driven by the accelerated implementation of telework and digitization. Although operational continuity was achieved, challenges arose at both the business and personal levels that generated new dynamics in the company-employee-customer relationship. The relationship with customers moved towards a hybrid model, with virtual and face-to-face interactions, highlighting improvements in productivity and availability, but also a loss in personal interactions.

The consolidation of post-pandemic hybrid work has introduced greater flexibility in the organization of working time, improving work-life balance. Despite operational efficiency, the loss of personal aspects in virtual interactions is highlighted. However, the flexibility introduced by teleworking has contributed to greater personal and professional satisfaction, reducing stress associated with commuting.

With respect to the evolution of work in the future, perceptions diverge, with opinions suggesting a return to a greater emphasis on face-to-face interactions and other opinions predicting a greater adoption of remote models. Training in technical skills and the search for a balance in the new ways of working are critical elements in adapting to the new situation.

In summary, the study not only evidences business adaptability in times of change, but also underlines the complexity and implications of this transformation. Adaptability, flexibility, and balanced management between the face-to-face and the virtual emerge as crucial elements for success in this new working scenario.

Keywords: *Pandemic, telework, hybrid work, business transformation, customer relationship, work flexibility.*

## Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Contextualización del tema y propósito general de la investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Justificación del interés de investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Marco Teórico.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Definición de las distintas formas de trabajo .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Evolución reciente del teletrabajo en España.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Impactos del teletrabajo .....</b>	<b>11</b>
<b>2.4 Presente y futuro del trabajo híbrido.....</b>	<b>18</b>
<b>3. Metodología.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Diseño de la investigación.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Justificación de un estudio cualitativo: Elección de entrevistas semiestructuradas..</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Selección de la muestra.....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 Diseño de las entrevistas .....</b>	<b>24</b>
<b>3.5 Aspectos éticos de la investigación.....</b>	<b>26</b>
<b>4. Análisis de los resultados.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Situación previa a la pandemia.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Situación durante la pandemia .....</b>	<b>29</b>
<b>4.3 Situación actual .....</b>	<b>32</b>
<b>4.4 Nivel de satisfacción personal .....</b>	<b>34</b>
<b>4.5 Impacto en la relación con los clientes .....</b>	<b>36</b>
<b>4.6 Reflexiones adicionales .....</b>	<b>39</b>
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>43</b>
<b>5.1 Conclusiones generales de la investigación.....</b>	<b>43</b>
<b>5.2 Diferencias entre el sector Financiero y el sector Industrial.....</b>	<b>44</b>
<b>5.3 Implicaciones y recomendaciones para las empresas .....</b>	<b>45</b>
<b>5.4 Limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones .....</b>	<b>46</b>
<b>6. Modelo Teórico .....</b>	<b>49</b>
<b>7. Bibliografía:.....</b>	<b>51</b>

## Índice de figuras:

Figura 1: Evolución del teletrabajo por sexo en España (2019-2022).....	9
Figura 2: Prevalencia del teletrabajo total por comunidades autónomas.....	10
Figura 3: Evolución de la productividad en función de los días de teletrabajo .....	12
Figura 4: Principales barreras a la productividad de los teletrabajadores que declaran pérdida de productividad .....	13
Figura 5: Preferencias de los nuevos teletrabajadores por el teletrabajo una vez superada la pandemia COVID-19 .....	14
Figura 6: Valoración de la experiencia de teletrabajo.....	16
Figura 7: Expectativas de la evolución del teletrabajo .....	20
Figura 7: Modelo Teórico impactos de las nuevas formas de trabajo .....	49

# **1. Introducción**

## **1.1 Contextualización del tema y propósito general de la investigación**

El año 2020 quedará grabado en la historia como un momento en el que el mundo entero se vio desafiado por la pandemia de Covid-19. Este fenómeno sin precedentes alteró significativamente nuestro modo de vida, con repercusiones importantes en el mundo empresarial y las interacciones laborales. Como respuesta a la urgencia de contener el virus, las empresas se vieron obligadas a adoptar medidas drásticas, entre las cuales se destacó la rápida transición hacia el teletrabajo y el distanciamiento social.

No obstante, es importante reconocer que el uso del trabajo a distancia no nació en la pandemia, sino que ya se encontraba en evolución antes de este inusual capítulo de nuestra historia (Boell et al., 2016). Esta transformación, impulsada por avances tecnológicos y cambios progresivos en las prácticas laborales, se vio acelerada y, en muchos casos, catalizada por la necesidad de adaptarse a la nueva realidad impuesta por la crisis sanitaria (Smite et al., 2021).

Hoy, en la postpandemia, las empresas se enfrentan al desafío de definir modelos de trabajo que no solo aseguren la continuidad operativa, sino que también integren las lecciones aprendidas durante los tiempos de incertidumbre. Este proceso de transición hacia modelos híbridos o completamente remotos es dinámico y en constante evolución. Como destaca Hajal (2022), la elección del modelo ideal se torna una tarea compleja, donde la naturaleza específica de cada sector empresarial desempeña un papel crucial. Adaptar estas nuevas formas de trabajo a las características individuales de cada sector se convierte, así, en un imperativo para enfrentar los desafíos de la nueva era laboral.

El propósito de esta investigación es analizar cómo las nuevas formas de trabajar en la era postpandemia, impulsadas por avances tecnológicos y cambios en las prácticas laborales, impactan la relación entre las empresas y sus clientes. Nos centraremos en dos sectores específicos: el sector financiero y el sector industrial. Se busca comprender cómo estas transformaciones influyen en la eficiencia laboral y la satisfacción del empleado y del cliente.

## **1.2 Justificación del interés de investigación**

La complejidad inherente a la definición y comprensión de las diversas formas de trabajo, como el trabajo híbrido y el teletrabajo, se convierte en un desafío significativo en la investigación actual (Sampat et al., 2022). Estas formas emergentes de

organización laboral presentan desafíos conceptuales que requieren una exploración minuciosa para comprender su alcance y aplicación en entornos laborales contemporáneos.

Asimismo, la relevancia de examinar el impacto de estas modalidades de trabajo va más allá de las métricas tradicionales de productividad y satisfacción laboral (Vayre et al., 2022). Si bien la literatura existente ha abordado estas dimensiones, la ausencia de investigaciones significativas sobre el impacto en la relación con el cliente justifica investigar en esta línea.

Esto subraya la necesidad de profundizar en cómo las nuevas formas de trabajo influyen en las interacciones con los clientes, reconociendo la importancia no solo para las empresas y sus empleados, sino también para la experiencia del cliente, un componente esencial, pero a menudo pasado por alto en la literatura existente.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

**Pregunta de investigación:** ¿Qué impacto tienen las nuevas formas de trabajo en la relación con el cliente?

- Evaluar las nuevas formas de trabajo después de la pandemia en los sectores financiero e industrial.
- Analizar cómo estas nuevas formas de trabajo han afectado la eficiencia y productividad de la organización, así como las prácticas laborales.
- Examinar cómo estas nuevas formas de trabajo han impactado la relación entre la organización y los clientes.
- Proponer recomendaciones prácticas para optimizar la relación entre organización y cliente en el contexto actual.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Definición de las distintas formas de trabajo

La definición de las diversas formas de trabajo en la actualidad, particularmente el teletrabajo y el trabajo híbrido, se revela como una tarea compleja y multifacética. En la literatura, la evolución de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha generado un conjunto variado de conceptos que buscan capturar el impacto de estas transformaciones en la flexibilidad temporal y espacial laboral.

El término "teletrabajo" destaca como el más empleado en la investigación europea, la regulación europea y la legislación nacional, denotando acuerdos laborales que aprovechan las TIC para realizar tareas total o parcialmente fuera del entorno laboral tradicional (Eurofound, 2022). No obstante, su alcance abarca diferentes configuraciones que a menudo se superponen, generando cierta confusión en la terminología.

La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción del trabajo a distancia, suscitando reflexiones sobre la "teletrabajabilidad" de diversas ocupaciones, es decir, la capacidad de llevar a cabo el trabajo de forma remota (Sostero et al., 2020). Este concepto se vincula estrechamente con la viabilidad técnica, determinada por la naturaleza de las tareas y la tecnología disponible.

Desde la perspectiva de las tareas, se distinguen tres categorías según su *teletrabajabilidad*:

- Tareas de tratamiento de la información: Suelen realizarse a distancia sin pérdida significativa de calidad, identificables por el uso de ordenadores.
- Tareas de interacción social: Aunque prescinden del contacto físico, pueden experimentar cierta pérdida de calidad al realizarse a distancia.
- Tareas físicas: Generalmente, no son realizables a distancia con la tecnología actual, limitando la *teletrabajabilidad* en esta categoría.

En ocasiones, las distintas denominaciones no representan variaciones sustanciales en las formas de trabajo remoto, sino que enfatizan aspectos específicos del teletrabajo. Un ejemplo destacado es el concepto de "trabajo híbrido", un término más reciente que ha ganado popularidad durante la pandemia. Este enfoque implica una división del tiempo laboral entre un entorno de trabajo tradicional y entornos remotos, como el hogar o



espacios de coworking (Felstead, 2022). La esencia del trabajo híbrido radica en combinar los beneficios tanto del teletrabajo como del trabajo presencial, concediendo a los empleados autonomía y flexibilidad en la ubicación para llevar a cabo sus responsabilidades laborales (Hopkins y Bardoel, 2023).

## **2.2 Evolución reciente del teletrabajo en España**

Tanto el teletrabajo como el trabajo híbrido son modalidades que algunas empresas ya estaban utilizando desde hace décadas (Felstead, 2009), pero las importantes restricciones de movilidad y los confinamientos debidos a la pandemia de 2020 forzaron un fuerte incremento en su uso (Smite et al., 2021).

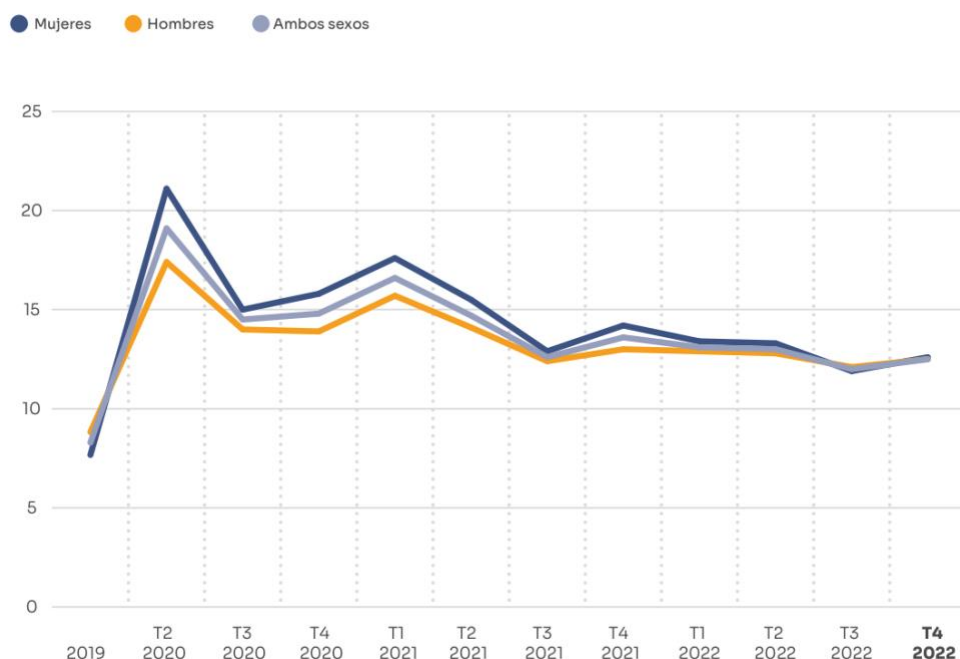
Durante la crisis de la COVID-19, España experimentó un notorio cambio en la dinámica laboral con respecto al teletrabajo (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2022).

Las restricciones y ajustes en las condiciones laborales impulsaron un incremento sustancial en la proporción de personas que adoptaron el teletrabajo. Esta cifra aumentó significativamente desde el 8,3% registrado en 2019 (INE, 2023) hasta alcanzar el 18% en el segundo trimestre de 2020. Posteriormente, tras el pico del segundo trimestre debido a la fase más restrictiva del confinamiento, el porcentaje de teletrabajo ha ido disminuyendo trimestralmente, estabilizándose en el 12,5% para el cuarto trimestre de 2022, según el último dato publicado por el INE.

El INE incluye en “teletrabajo” dos categorías: por un lado, el teletrabajo habitual, es decir, el que se realiza más de la mitad de los días en que se trabaja, y por otro lado el teletrabajo ocasional, menos de la mitad de los días en que se trabaja (INE, 2023)

Otro dato destacado es la convergencia entre las tasas de teletrabajo de hombres y mujeres. Aunque inicialmente existía una brecha de casi el 5%, los datos más recientes indican una equiparación, con un 12,6% de mujeres y un 12,5% de hombres teletrabajando en el último trimestre de 2022 (INE, 2023).

Figura 1: Evolución del teletrabajo por sexo en España (2019-2022)



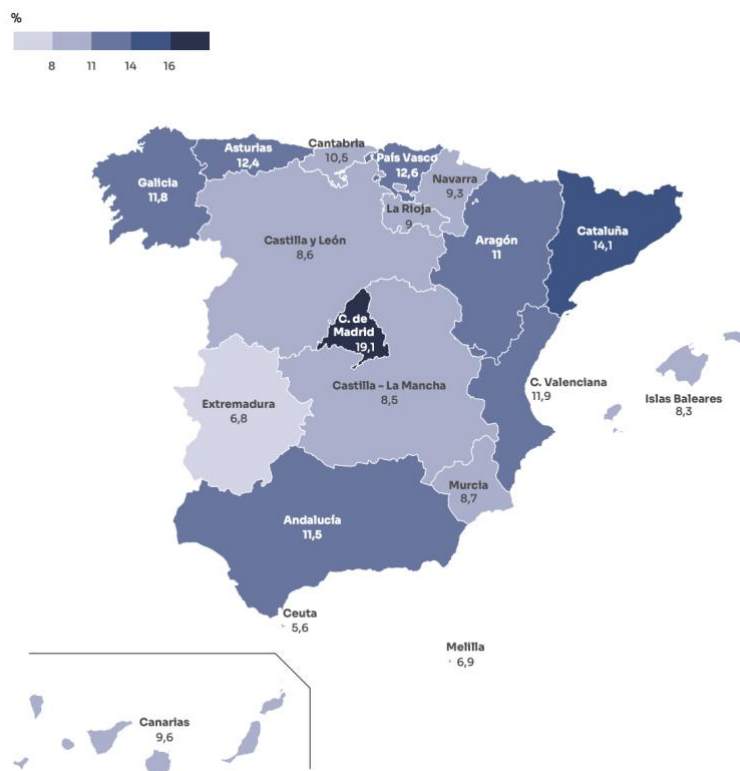
Fuente: Encuesta de Población Activa (Instituto Nacional de Estadística), 2022

### Diferencias a nivel nacional:

Se revelan notables disparidades en la adopción del teletrabajo entre las comunidades autónomas de España (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2022).

Según la encuesta de población activa del INE del último trimestre de 2022 (INE, 2023), la Comunidad de Madrid lidera a nivel nacional en la proporción de individuos que practican el teletrabajo de manera regular u ocasional, con un 19,1%, lo que representa una diferencia de 6,7 puntos porcentuales con respecto a la media nacional, que se sitúa en el 12,5%. En segundo lugar, se encuentra Cataluña, con un 14,1%, y en tercero el País Vasco, con un 12,6%. En contraste, las comunidades y ciudades autónomas con una menor adopción de esta práctica son Ceuta (5,6%), Extremadura (6,8%), Melilla (6,9%) y Las Islas Baleares (8,3%).

Figura 2: Prevalencia del teletrabajo total por comunidades autónomas



Fuente: Encuesta de Población Activa (T4 2022) (Instituto Nacional de Estadística)

### Comparativa europea:

La implementación del teletrabajo presenta variaciones significativas entre los países europeos (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2022). Para examinar este fenómeno, es crucial recurrir a la Encuesta Europea de Fuerza Laboral (EU-LFS) de Eurostat, la cual armoniza operaciones estadísticas a nivel europeo, incluyendo la Encuesta de Población Activa del Instituto Nacional de Estadística. Esta fuente recopila datos de forma estandarizada de manera anual, proporcionando información correspondiente al año 2021.

En el año 2021, según Eurostat (2021) los Estados miembros con la mayor proporción de empleados que practican el teletrabajo, ya sea de manera regular u ocasional, fueron los Países Bajos (53,8%), Suecia (46,2%) y Luxemburgo (45,1%). En contraste, esta modalidad de trabajo fue significativamente menos común en Bulgaria (6,5%), Rumanía (6,6%) y Chipre (12,7%). La media de la Unión Europea se sitúa en el 24%, aproximadamente 9 puntos porcentuales por encima del porcentaje registrado en España de 15,3% en 2021 (Eurostat, 2021).

En España, la tendencia hacia la presencialidad es evidente, como se refleja en el porcentaje relativamente bajo de empleados que practican el teletrabajo en comparación con otros países europeos. Aunque la implementación del teletrabajo ha ido en aumento,

especialmente durante la pandemia, España aún se encuentra por debajo de la media europea. Esta situación sugiere una preferencia arraigada por las interacciones presenciales en el entorno laboral español. A pesar de este hecho, la adopción del teletrabajo ha experimentado un crecimiento en los últimos años, lo que indica un cambio gradual en las prácticas laborales y una mayor apertura hacia modalidades de trabajo flexibles.

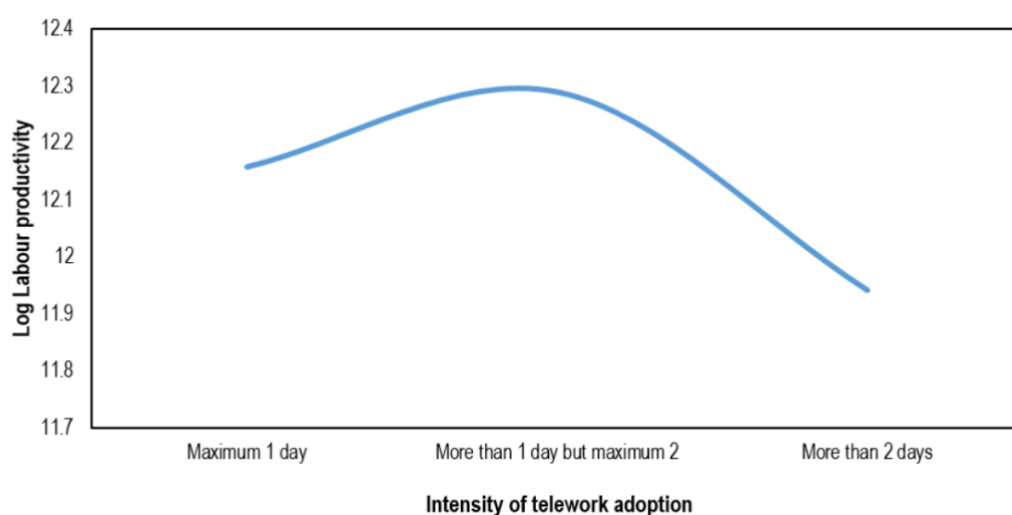
### **2.3 Impactos del teletrabajo**

#### **Evolución de la productividad:**

La productividad es un elemento determinante para las empresas a la hora de elegir su modalidad de trabajo (Felstead, 2022). Aunque existen opiniones divergentes respecto al impacto que cada tipo de trabajo puede tener en la productividad, la revisión de estudios dedicados a esta temática sugiere que el trabajo híbrido no conlleva una disminución de la eficiencia laboral (Criscuolo et al., 2021; Mehdi y Morissette, 2021; Bloom et al., 2022; Krzywdzinski, 2022).

La investigación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) llevada a cabo en 2021, revela un patrón interesante en la relación entre el teletrabajo y la productividad. Según el informe basado en una encuesta realizada en 23 países, el grado de productividad laboral inicialmente crece con la incorporación forzada del teletrabajo, alcanzando un máximo a partir del cual comienza a decrecer. El pico de productividad se sitúa en torno a dos días de teletrabajo por semana (Criscuolo et al., 2021).

Figura 3: Evolución de la productividad en función de los días de teletrabajo

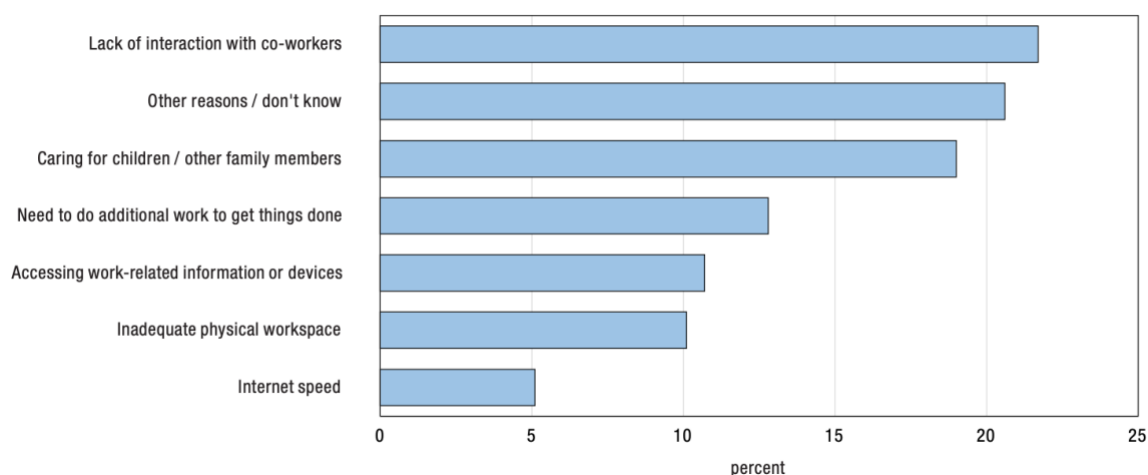


Fuente: Telework Survey of OECD Global Forum on Productivity, 2021.

En un estudio llevado a cabo en Canadá (Mehdi y Morissette, 2021), se analizó el impacto en la productividad al introducir jornadas de teletrabajo durante la semana. Del total de nuevos teletrabajadores encuestados, el 90% afirmó ser al menos igual de productivo que en su lugar de trabajo habitual, con un 58% indicando realizar aproximadamente la misma cantidad de trabajo por hora y un 32% declarando realizar más trabajo por hora en casa. Solo un 10% señaló que su productividad era inferior al trabajar desde casa.

Dentro de este 10%, la razón principal (mencionada por el 22% de los encuestados) que atribuyen a la disminución de la productividad en el teletrabajo es la ausencia de interacción con sus compañeros de trabajo (Mehdi y Morissette, 2021).

Figura 4: Principales barreras a la productividad de los teletrabajadores que declaran pérdida de productividad



Fuente: Statistics Canada, Labour Force Survey and Labour Force Survey supplement, February, 2021.

En este contexto, los resultados del estudio de Bloom, Han y Liang (2022), que examinaron un grupo de trabajo híbrido en una empresa multinacional tecnológica con sede en Shanghai, aportan una perspectiva valiosa. El estudio incluyó a 1612 empleados, entre ellos ingenieros, profesionales de marketing y finanzas, durante un período de 6 meses.

Los hallazgos de Bloom et al. (2022) refutan la noción de que el trabajo híbrido tiene un impacto negativo en el rendimiento y los resultados laborales. Sin embargo, a pesar de las opiniones de líderes empresariales prominentes como Elon Musk (Tesla y Twitter), Jamie Dimon (JP Morgan) y David Solomon (Goldman Sachs), que abogan por el regreso a las oficinas, este estudio respalda la eficacia del modelo híbrido. La empresa objeto de la investigación evaluó datos clave, como rendimiento, tasas de ausencia, satisfacción de los empleados y comunicaciones, y optó por implementar la política de trabajo híbrido en toda la organización, destacando la relevancia y aplicabilidad de los resultados obtenidos (Bloom et al., 2022).

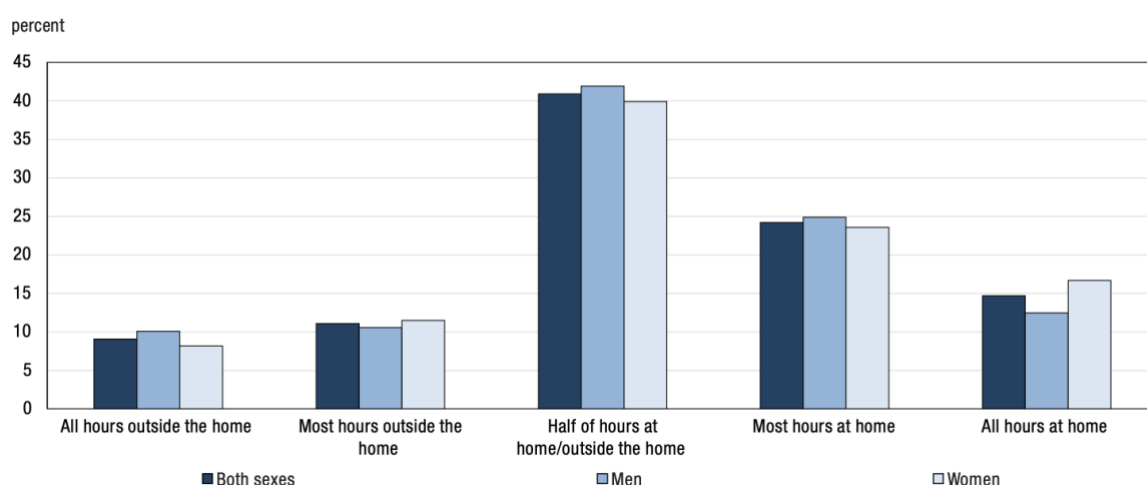
En este mismo sentido, varios estudios realizados en Europa corroboran el argumento de que la productividad no disminuye al introducir el teletrabajo. Los resultados positivos se recogieron en encuestas nacionales de empleadores realizadas durante la pandemia, por ejemplo, en Austria, Chequia, Italia, Malta, Portugal y España (Eurofound, 2023). Asimismo, una encuesta alemana a trabajadores ratificó que durante la pandemia la calidad de la colaboración en equipo y la productividad del equipo aumentaron ligeramente en los equipos “agile”, incluso cuando al menos algunos miembros del equipo trabajaban desde casa (Krzywdzinski, 2022).

## Preferencia por el teletrabajo:

Cuando se indaga sobre las preferencias laborales de los trabajadores, la modalidad de trabajo híbrido emerge como la opción mayoritaria, según evidencia el estudio de Mehdi y Morissette (2021). De acuerdo con su análisis, más del 40% de los nuevos teletrabajadores expresan su inclinación hacia un modelo híbrido, que combina períodos de teletrabajo con jornadas presenciales. Solo el 20% de los encuestados manifiesta una preferencia mayoritaria por el trabajo presencial, siendo un 9% quienes eligen exclusivamente el trabajo en la oficina y un 11% que prefiere una modalidad mayoritariamente presencial.

Los resultados desglosados por género revelan similitudes significativas (Mehdi y Morissette, 2021), con las mayores divergencias presentándose en las opciones extremas. La elección de exclusivamente teletrabajo es ligeramente más común entre las mujeres, con un 17%, en comparación con el 12% de los hombres. Contrariamente, la preferencia por el trabajo únicamente presencial es más pronunciada en los hombres, con un 10%, en contraste con el 7% de las mujeres.

Figura 5: Preferencias de los nuevos teletrabajadores por el teletrabajo una vez superada la pandemia COVID-19



Fuente: Statistics Canada, Labour Force Survey and Labour Force Survey supplement, February, 2021.

En la misma línea, se presentan resultados afines en un estudio llevado a cabo por Geary y Belizón en 2022. Este estudio constituye la segunda entrega de una serie de informes que detallan los resultados preliminares de la encuesta *Working in Ireland Survey, 2021*, realizada por la UCD. En este informe, se analizan los impactos del teletrabajo en la salud y el bienestar de los trabajadores, sus preferencias para futuras modalidades laborales y las posibles implicaciones para los empleadores. Se destaca que a medida que los empleados pasaron más tiempo trabajando desde casa durante la pandemia, se incrementa la probabilidad de que prefieran un enfoque híbrido para el trabajo en el futuro. Específicamente, más del 80% de aquellos que teletrabajaron durante toda la

pandemia expresaron su preferencia por un enfoque híbrido, en comparación con alrededor del 60% de aquellos que trabajaron en casa durante periodos más cortos (Geary y Belizón, 2022).

Entre aquellos empleados que expresaron una clara preferencia por volver al trabajo presencial a tiempo completo, se incluían aquellos que se sentían obligados a mantenerse conectados a su trabajo fuera del horario laboral habitual, aquellos que experimentaron un deterioro en su salud mental y bienestar, y aquellos cuyas relaciones personales se vieron afectadas negativamente durante el trabajo remoto (Geary y Belizón, 2022).

Es importante también analizar la propensión hacia el teletrabajo, que está intrínsecamente vinculada al perfil del empleado. En la investigación realizada por Appel-Meulenbroek, Kemperman, Van de Water, Weijs-Perrée y Verhaegh (2022) en Holanda, se identifican dos segmentos de empleados: aquellos que prefieren regresar a la oficina y aquellos que optan por el teletrabajo. Un factor crucial que incide en esta preferencia es el diseño de los espacios de trabajo. Los empleados evaluaron aspectos como la densidad de personas por espacio laboral, la disponibilidad de zonas privadas para tareas que requieren concentración y la existencia de salas de reuniones.

El perfil de los empleados que muestran preferencia por regresar a la oficina incluye mayoritariamente a hombres con educación superior, empleados a tiempo completo, cuyas funciones destacan la comunicación como componente esencial de su labor y que cuentan con un corto trayecto hacia la oficina. En contraste, el grupo de empleados que prefiere el teletrabajo se compone principalmente de mujeres, empleados a tiempo parcial, con roles administrativos y tareas más individualizadas, además de tener un trayecto más extenso hacia la oficina (Appel-Meulenbroek et al., 2022).

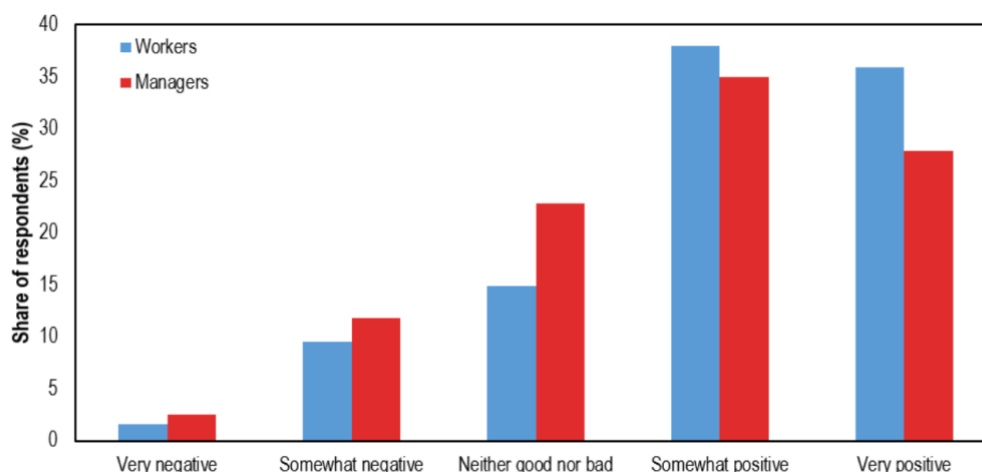
### **Satisfacción de trabajadores y managers:**

La apreciación del teletrabajo varía entre los trabajadores y los gerentes (Criscuolo et al., 2021; Bloom et al., 2022).

Según la encuesta de la OECD mencionada anteriormente (2021), el 74% de los trabajadores evalúan positivamente el teletrabajo. Por otro lado, el 63% de los gerentes también lo valora positivamente (Criscuolo et al., 2021). Aunque los trabajadores tienden a valorarlo más positivamente, es notable que la mayoría de los gerentes también aprecian el teletrabajo. Las evaluaciones negativas del teletrabajo representan un 12% y un 15% para trabajadores y gerentes respectivamente; porcentajes que, aunque no son insignificantes, son claramente minoritarios.



Figura 6: Valoración de la experiencia de teletrabajo



Fuente: Telework Survey of OECD Global Forum on Productivity.

Este fenómeno se corrobora con el estudio de Bloom, Han y Liang (2022) que resalta la marcada diferencia en la valoración entre empleados no directivos y gerentes. El primer grupo, más receptivo a la opción de trabajar desde casa dos días a la semana, experimentó un impacto positivo en la productividad con el modelo híbrido, mostrando mejoras considerables en la encuesta de satisfacción laboral. Específicamente, valoran el trabajo híbrido equiparable a un aumento salarial del 4 al 8%.

En contraste, los gerentes en el mismo estudio informaron de un impacto negativo significativo del modelo híbrido en su productividad y mostraron una menor propensión a trabajar desde casa en los días elegibles (Bloom et al., 2022).

### **Cambios en los patrones de trabajo:**

La implementación del trabajo híbrido conlleva una disminución en la tasa de abandono y en la tasa de bajas laborales, una redistribución de las horas de trabajo efectivas a lo largo de la semana y alteraciones en los patrones de comunicación laboral (Bloom et al., 2022; Teodorovic et al., 2021).

Estos cambios en los patrones de trabajo se fueron notando desde los primeros estudios realizados después de la fase más aguda de la pandemia. Según la investigación de Thomaz Teodorovicz, Raffaella Sadun, Andrew L. Kun y Orit Shaer (2021), en la que se evidencia que el tiempo ahorrado al evitar los desplazamientos hacia la oficina se destina en mayor parte a actividades personales. La metodología del estudio se basó en la comparación de encuestas realizadas antes (en agosto de 2019) y después (en agosto de 2020) del impacto de la pandemia, abarcando a 1912 profesionales del conocimiento, con enfoque en ocupaciones que demandan la resolución de problemas y tareas

cognitivas. Se identificó un ahorro de tiempo promedio de 31 minutos, destinando 24 minutos a asuntos personales.

Asimismo, el estudio revela que la duración total de la jornada laboral, medida desde el inicio de la primera actividad laboral hasta el final de la última, experimentó un aumento de 43 minutos de media. Es importante destacar que este incremento no se tradujo en un aumento del tiempo efectivo de trabajo (Teodorovicz et al., 2021).

La investigación de Bloom, Han y Liang (2022) resalta una reducción del 33% en las tasas de abandono dentro del grupo que adoptó el trabajo híbrido.

Otro resultado relevante de este estudio es que el trabajo híbrido disminuye las bajas por enfermedad y las ausencias, encontrando una reducción significativa del 1,2%. Con unos 250 días laborables al año, esto se traduce en unos tres días laborables más al año para los trabajadores híbridos (Bloom et al., 2022).

Por otra parte, en este mismo estudio, se observa una disminución en las horas de trabajo efectivas durante los días de teletrabajo, con un correspondiente aumento en las horas de trabajo efectivas en la oficina y durante los fines de semana. Los empleados señalan que el trabajo desde casa les brinda una mayor flexibilidad, permitiéndoles, por ejemplo, asistir a citas médicas, recoger a sus hijos del colegio, realizar ejercicio o viajar más temprano los viernes (Bloom et al., 2022).

Otra variación en los patrones laborales identificada en el estudio de Bloom, Han y Liang (2022) es que los empleados que adoptaron el trabajo híbrido incrementaron el uso de mensajes electrónicos (correo electrónico, chat) y comunicación por videollamadas, incluso cuando todos los empleados se encontraban en la oficina. Esto refleja el impacto del teletrabajo en las formas de comunicación y sugiere que el teletrabajo genera cambios sostenidos en el comportamiento de los empleados, incluso en los días que pasan en la oficina.

### **Incremento en el nivel de esfuerzo y sus consecuencias:**

El teletrabajo se presenta como un impulsor de la productividad al elevar el nivel de esfuerzo, sin embargo, conlleva mayores niveles de estrés y posiblemente afectaciones a la salud y bienestar de los trabajadores (Geary y Belizón, 2022).

El estudio de Geary y Belizón (2022) en Irlanda concluye que, en términos generales, el teletrabajo contribuye al aumento de la productividad de los empleados. Según la encuesta realizada en este estudio, el 48% de los encuestados señala un incremento en

su productividad, el 29% indica que no ha habido cambios y el 24% menciona una disminución en su productividad. Los motivos principales para el aumento de la productividad incluyen la mejora de la concentración al trabajar desde casa y la disponibilidad de más tiempo al evitar los desplazamientos al lugar de trabajo, factores que convergen en un mayor nivel de esfuerzo.

Esta intensificación del esfuerzo se vincula con un aumento de los niveles de estrés, una dificultad para desconectar del trabajo y posibles repercusiones en la salud y bienestar de los empleados. Es importante destacar que los efectos sobre la salud son notablemente elevados en las mujeres, donde el 43% reporta un deterioro de la salud mental y bienestar, en comparación con cerca de un tercio de los hombres (cifra no desdeñable). Las mujeres también muestran ser más propensas a declarar un deterioro en su salud física y en las relaciones con las personas con las que conviven (Geary y Belizón, 2022).

## **2.4 Presente y futuro del trabajo híbrido**

Es evidente que el trabajo, los trabajadores y los entornos laborales futuros experimentarán transformaciones significativas en comparación con el pasado y el presente. En este contexto de cambio, los líderes y directivos desempeñan un papel crucial al impulsar la evolución de las organizaciones y respaldar a los individuos en la transición hacia el futuro, asegurando una transición inclusiva y equitativa (Lim, 2023).

Eurofound abordó la temática del futuro de las modalidades de trabajo en su informe "*The future of telework and hybrid work*". Este informe concluye que el panorama futuro del trabajo híbrido estará íntimamente ligado a diversos elementos internos de las empresas, como su modelo organizativo, habilidades de gestión y la implementación efectiva de tecnología. Simultáneamente, factores externos, tales como la legislación vigente, las negociaciones con agentes sociales y los movimientos estratégicos de la competencia, también desempeñarán un papel crucial en la configuración de este nuevo paradigma laboral (Eurofound, 2023).

### **Posibles escenarios**

El informe de Eurofound (2023) examina cuatro escenarios posibles para el futuro del teletrabajo y el trabajo híbrido:

- Escenario 1: Teletrabajo y trabajo híbrido en un mundo laboral equitativo

Este escenario implica la promoción de alta autonomía laboral, habilidades directivas adaptadas a un equipo de trabajo en remoto y la adopción rápida de soluciones tecnológicas. Los resultados organizativos son positivos, respaldados por un marco regulatorio transparente y eficiente.

- Escenario 2: Teletrabajo y trabajo híbrido creciente y selectivo  
Aquí, la autonomía está disponible principalmente para empleados específicos, siendo considerado un beneficio para atraer talento. Las inversiones en adaptaciones laborales y tecnológicas son moderadas, y el marco regulatorio es limitado.
- Escenario 3: Teletrabajo y trabajo híbrido disminuyen y se polarizan  
En este escenario, las grandes empresas multinacionales implementan el teletrabajo de manera reducida, con pocas adaptaciones laborales y flexibilidad limitada. Las inversiones en capacitación y tecnología son mínimas, y la regulación es confusa, afectando negativamente la calidad laboral.
- Escenario 4: Desvinculación del teletrabajo y del trabajo híbrido en un mundo turbulento

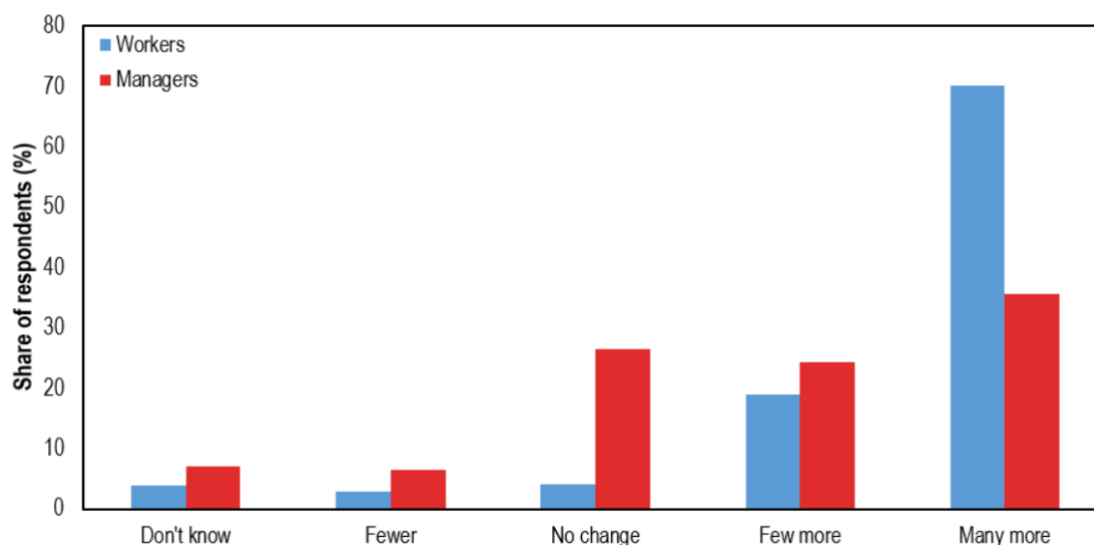
Este escenario se caracteriza por restricciones significativas en la autonomía, generando descontento entre los empleados. La falta de capacitación sistemática para la gestión del teletrabajo y la ausencia de normas claras contribuyen a impactos negativos en la calidad del trabajo y los resultados organizativos.

	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>	<b>Escenario 4</b>
<b>Autonomía laboral</b>	Alta	Media	Baja	Muy baja
<b>Capacitación</b>	Alta	Media	Baja	Inexistente
<b>Tecnología</b>	Intensiva	Moderada	Limitada	Inexistente
<b>Marco regulatorio</b>	Favorable	Limitado	Confuso	Inexistente
<b>Impacto</b>	Positivo	Parcial	Negativo	Muy negativo

En resumen, se destaca el Escenario 1 como el más favorable, enfatizando la importancia de la autonomía laboral, habilidades de dirección, adaptación tecnológica y un marco regulatorio eficiente para lograr resultados beneficiosos tanto para empleados como para empleadores (Eurofound, 2023).

Una perspectiva adicional sobre el futuro cercano se revela en la encuesta de la OECD (Criscuolo et al., 2021), la cual indaga sobre las expectativas de evolución en el uso del teletrabajo en las empresas. Es destacable, que el 70% de los trabajadores prevén que la práctica del teletrabajo se va a expandir “Mucho más” en el futuro. Sin embargo, solo el 35% de los managers comparten esta visión.

Figura 7: Expectativas de la evolución del teletrabajo



Fuente: Telework survey of OECD Global Forum on Productivity.

Ante esta notable diferencia, hemos reflexionado sobre las posibles razones detrás de la reticencia de algunos managers y CEOs hacia la expansión del teletrabajo. Aparte de las preferencias personales, es posible que exista una inclinación hacia una dirección de talento basada en el control, donde la presencia física se percibe como crucial para supervisar y gestionar eficazmente a los equipos. Además, la falta de evidencia científica sostenida en el tiempo desde el inicio de la pandemia podría generar dudas sobre los beneficios a largo plazo del teletrabajo en términos de productividad y rendimiento empresarial. Es posible que algunos líderes empresariales adopten un enfoque cauteloso, esperando datos más concluyentes antes de abarcar definitivamente estas nuevas formas de trabajo.

### Aspectos relevantes para el futuro

Una vez revisada la literatura, se han identificado recomendaciones clave que destacamos como consideraciones esenciales para el futuro, especialmente en el marco del modelo híbrido.

En el artículo *"Reimagining the postpandemic workforce"* de McKinsey, se propone una visión transformadora: permitir que la dinámica laboral evolucione orgánicamente. Abogando por que los empleadores no tomen decisiones rígidas de antemano, sino que observen y ajusten su modelo híbrido según el desempeño y la identificación del talento, el artículo sugiere que esta flexibilidad puede maximizar la eficiencia y la cohesión del equipo, independientemente de la ubicación física (Alexander et al., 2020).

Este enfoque flexible encuentra resonancia en el informe de Eurofound (2023), que resalta la importancia de abordar la posible desigualdad en el acceso al trabajo híbrido.

La recomendación fundamental es reevaluar completamente las prácticas organizativas y la estructura laboral antes de implementar estos modelos. Diferenciar entre tareas que requieren presencia física y aquellas que no, junto con una regulación adecuada que garantice la equidad y la seguridad, se plantea como una estrategia clave para construir un entorno laboral justo y sostenible.

Sin embargo, para que el teletrabajo y el trabajo híbrido perduren, el estudio de Mehdi y Morissette (2021) destaca tres condiciones cruciales. La productividad sostenida de los empleados en casa es esencial, pero también lo es la expresión de fuertes preferencias por el teletrabajo por parte de los empleados. Además, los empleadores deben estar dispuestos y ser capaces de satisfacer estas demandas, marcando una intersección crítica entre las expectativas de los empleados y las políticas empresariales.

En el estudio de Geary y Belizón (2022), se subraya que el "trabajo a distancia" no solo es una oportunidad, sino también un desafío trascendental para los empleadores. La recomendación clave es la implementación de políticas que permitan a los empleados optar voluntariamente por el trabajo en casa, en lugar de imponerlo universalmente. Esta perspectiva se alinea con un enfoque más centrado en las necesidades y preferencias individuales de los empleados, buscando un equilibrio entre la flexibilidad y la cohesión organizativa.

En resumen, estas recomendaciones convergentes sugieren que la adopción exitosa del trabajo híbrido requiere una combinación única de flexibilidad, equidad, alineación con las preferencias de los empleados y políticas empresariales sensibles. Este conjunto de perspectivas ofrece un marco integral para las organizaciones que buscan afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades del trabajo pospandémico.

### **Necesidad de investigación**

Después de revisar la literatura existente, se ha observado una carencia en estudios que aborden los impactos específicos de las nuevas formas de trabajo en la relación con el cliente. Esta omisión resalta la necesidad de explorar más a fondo y responder a la siguiente pregunta de investigación, que se convierte en el enfoque central de nuestro trabajo de campo:

**¿Qué impacto tienen las nuevas formas de trabajo en la relación con el cliente?**

### **3. Metodología**

#### **3.1 Diseño de la investigación**

La presente investigación busca profundizar en el conocimiento de las transformaciones laborales que han surgido como respuesta a la pandemia, centrándose específicamente en los sectores financiero e industrial. En lugar de limitarse a una visión panorámica y generalizada, nuestra intención es profundizar en los elementos cualitativos que caracterizan la interacción entre profesionales y clientes en este nuevo escenario laboral.

El marco teórico proporciona una base sólida para entender los conceptos fundamentales del trabajo híbrido y el teletrabajo, así como sus implicaciones generales, sus aspectos positivos y negativos y su previsible evolución. Con esta investigación queremos ir más allá centrándonos en un elemento crucial para las empresas que es la relación con sus clientes.

Hemos elegido centrar el estudio en el sector financiero y el sector industrial en España por ser dos sectores relevantes y con importantes diferencias entre sí. En el ámbito financiero, el Banco X se erige como un actor clave, no solo por su posición destacada en la industria bancaria global sino también por su liderazgo en la evolución de las transacciones y relaciones financieras en España. Desde el punto de vista industrial, Empresa Y, como líder en la industria de gases industriales y medicinales en España, aporta una perspectiva singular sobre cómo la cadena de suministro y las interacciones comerciales han evolucionado en un contexto laboral transformado.

#### **3.2 Justificación de un estudio cualitativo: Elección de entrevistas semiestructuradas**

El diseño de investigación se ha configurado de manera cualitativa para explorar la complejidad de la relación entre los profesionales y sus clientes en el contexto de las nuevas formas de trabajo. La elección de realizar entrevistas semiestructuradas se basa en la naturaleza flexible y contextual de este enfoque, que permite a los participantes expresar sus experiencias de manera abierta y detallada.

Como bien mencionan Lee y Lings (2008) en su manual *Doing Business Research*, las entrevistas semiestructuradas son especialmente útiles cuando ya se tiene una clara apreciación teórica del tema (por ejemplo, a partir de una revisión de la literatura), lo que permite estructurar una buena guía para la entrevista.

Las entrevistas semiestructuradas se consideran apropiadas debido a la necesidad de capturar una amplia gama de percepciones y vivencias de los profesionales. Este formato facilita la adaptación de las preguntas según las respuestas de los participantes, lo que resulta crucial al abordar un tema tan dinámico y en constante evolución como las nuevas formas de trabajar.

La naturaleza abierta de las entrevistas semiestructuradas posibilita la identificación de patrones emergentes y temas relevantes que podrían no haber sido anticipados en un enfoque más rígido, como podría ocurrir con una encuesta. La espontaneidad de las respuestas contribuye a revelar aspectos subyacentes y matices que podrían perderse en métodos más estructurados.

Finalmente, este enfoque metodológico se alinea con el objetivo de obtener una comprensión holística y contextualizada de cómo las nuevas formas de trabajar impactan las relaciones con los clientes. La flexibilidad de las entrevistas semiestructuradas permite explorar tanto los aspectos positivos como los desafíos percibidos, contribuyendo así a un análisis completo y equilibrado de las dinámicas laborales emergentes en el ámbito profesional.

### **3.3 Selección de la muestra**

La elección de la muestra desempeña un papel crucial en la calidad y la representatividad de cualquier investigación. En este caso, hemos optado por una muestra de conveniencia, expuesta en la siguiente tabla:

<b>Entrevistado</b>	<b>Empresa</b>	<b>Puesto</b>	<b>Años en el puesto</b>	<b>Años en la empresa</b>
<b>E1</b>	Banco X	Gestor de banca corporativa	12	18
<b>E2</b>	Banco X	Responsable de negocio de adquierecia (TPV)	10	26
<b>E3</b>	Banco X	Gerente de empresas	8	27
<b>E4</b>	Banco X	Director de oficina	18	22
<b>E5</b>	Empresa Y	Director de ventas	2	24
<b>E6</b>	Empresa Y	Manager de ventas	2	6
<b>E7</b>	Empresa Y	Responsable comercial	15	15
<b>E8</b>	Empresa Y	Directivo de RRHH	4	27



La elección de una muestra de conveniencia se fundamenta en la practicidad y accesibilidad de seleccionar participantes para este estudio. Este enfoque permite una rápida identificación de individuos que cumplen con los criterios necesarios para obtener información valiosa.

La muestra de conveniencia se ha seleccionado considerando la disponibilidad y disposición de los empleados de diferentes roles dentro de las empresas. Este método ofrece una solución eficiente para obtener una variedad de perspectivas dentro de un marco temporal específico. Aunque la muestra de conveniencia puede no ser completamente representativa de toda la población de empleados, se ha buscado mitigar este sesgo al incluir una diversidad de roles y niveles jerárquicos en la selección.

La inclusión de los roles mencionados en la tabla proporciona una visión amplia de las experiencias laborales y la interacción con clientes en distintos niveles organizativos. Cada uno de estos roles lleva consigo responsabilidades únicas y demandas específicas en términos de interacción con los clientes y ejecución de tareas cotidianas. La diversidad de responsabilidades, desde la toma de decisiones estratégicas hasta la interacción directa con los clientes, contribuye a una comprensión integral de los efectos de las nuevas formas de trabajo. La presencia de RRHH dentro de la muestra también agrega una dimensión valiosa, ya que esta función desempeña un papel crucial en la implementación y gestión de políticas laborales.

### **3.4 Diseño de las entrevistas**

#### **Guion de la Entrevista:**

Sección	Preguntas específicas
1. Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agradecimiento por participar en la entrevista.</li> <li>• Presentación entrevistador</li> <li>• Explicación de la entrevista: contexto</li> <li>• Presentación del entrevistado: Puesto y antigüedad en la empresa y en el puesto</li> </ul>
2. Situación Pre-COVID	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál era el porcentaje de teletrabajo antes de la pandemia?</li> <li>• ¿Cómo era el uso de herramientas de videoconferencia?</li> <li>• ¿Cómo describirías el grado de conciliación laboral y personal en ese momento?</li> </ul>

<p>3.</p> <p>Situación Durante el COVID</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es tu punto de vista de la adaptación de la empresa en el pico de la pandemia?</li> <li>• ¿Cuáles fueron los efectos en el grado de conciliación laboral y personal?</li> </ul>
<p>4.</p> <p>Situación Post-COVID</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué cambios se han quedado en la entidad? ¿Cuál es el actual porcentaje de teletrabajo?</li> <li>• ¿Cómo describirías el grado de conciliación laboral y personal actual?</li> </ul>
<p>5.</p> <p>Relación con los Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparando antes, durante y después de la pandemia, ¿cómo describirías la relación con los clientes?</li> <li>• ¿Puedes identificar puntos positivos y negativos en la relación actual con los clientes?</li> <li>• Con respecto al futuro, ¿cómo crees que va a evolucionar esta nueva forma de relación con clientes?</li> </ul>
<p>6.</p> <p>Satisfacción personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo ha sido tu nivel de satisfacción personal durante cada fase (pre, durante y post-COVID)?</li> <li>• ¿Cómo evalúas tu nivel de eficiencia profesional en cada fase?</li> </ul>
<p>7.</p> <p>Reflexiones adicionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Crees que la situación actual es más beneficiosa para la empresa?</li> <li>• ¿Hay alguna experiencia adicional o comentario que quisieras compartir y no hemos abordado?</li> </ul>
<p>8.</p> <p>Cierre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agradecimiento por su tiempo y participación en la entrevista.</li> <li>• Posibilidad de aclarar dudas o proporcionar información adicional.</li> </ul>

Las entrevistas se han llevado a cabo utilizando Microsoft Teams, una plataforma ampliamente utilizada en entornos profesionales que ofrece estabilidad y seguridad en la comunicación virtual. La duración media de cada entrevista ha sido de 35 minutos, lo que nos ha supuesto un tiempo adecuado para abordar tanto aspectos generales como opiniones más específicas que han sido cruciales para obtener *insights* cualitativos valiosos.

Las entrevistas han sido grabadas para garantizar la precisión y han permitido llevar a cabo un análisis detallado. La transcripción de las entrevistas ha facilitado la identificación de patrones, temas recurrentes y singularidades en las respuestas. El

análisis de datos se ha realizado de manera sistemática, agrupando y categorizando la información para informar sobre hallazgos significativos.

Este diseño metodológico nos ha permitido capturar no solo percepciones individuales sino también patrones comunes y contrastes entre distintas funciones y sectores, brindando una visión integral del impacto de las nuevas formas de trabajar en la relación con los clientes en el sector financiero y sector industrial.

### **3.5 Aspectos éticos de la investigación**

Antes de adentrarnos en los hallazgos de nuestro estudio, es fundamental abordar los aspectos éticos de la investigación. Desde el inicio de cada entrevista, se ha seguido un protocolo ético basado en el Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea. Este enfoque garantiza la confidencialidad y el anonimato de los datos recopilados durante las entrevistas.

En primer lugar, se solicitó el consentimiento explícito de cada participante para grabar y transcribir la entrevista. Todas las grabaciones y transcripciones se han almacenado de manera segura en el sistema de almacenamiento en la nube de la Universidad. Este método de almacenamiento garantiza la integridad y confidencialidad de los datos recopilados.

Es importante destacar que, a pesar de la posible mención de datos personales, como nombres de los entrevistados o de sus empresas durante las entrevistas, se ha llevado a cabo un proceso de seudonimización durante el análisis de los datos. Este procedimiento implica la sustitución de datos personales por seudónimos, preservando así el anonimato de los participantes en todas las fases del estudio.

## 4. Análisis de los resultados

Una vez analizadas las entrevistas realizadas, destacamos los siguientes aspectos cualitativos, ordenados por sección de la entrevista. Estos hallazgos ofrecen una visión detallada y estructurada de las experiencias y percepciones compartidas por los participantes durante el estudio.

### 4.1 Situación previa a la pandemia

#### Trabajo fundamentalmente presencial:

El teletrabajo era prácticamente inexistente en las empresas de los sectores analizados antes de la pandemia, especialmente en los puestos de trabajo con relación con clientes.

E2 (Banco X) dice:

*"No había prácticamente teletrabajo"*

E4 (Banco X) menciona:

*"Bueno, directamente no había teletrabajo"*

E6 (Empresa Y) responde a la pregunta del porcentaje de teletrabajo:

*"Cero rotundo. Antes del COVID yo no teletrabajaba y era todo absolutamente presencial."*

#### Ausencia de regulación del teletrabajo:

Consecuentemente, en este periodo el teletrabajo no estaba regulado por ley, ni en la normativa interna de las empresas.

E3 (Banco X) dice:

*"Teletrabajo como tal, no estaba regulado"*

E8 (Empresa Y) destaca:

*"Existía una posibilidad de teletrabajar, pero que no estaba recogida ni en el convenio colectivo ni era una cosa oficial"*

### Uso limitado de herramientas de videoconferencia:

El uso de herramientas de videoconferencia era reducido, y fundamentalmente de uso interno con ciertas limitaciones técnicas.

E3 (Banco X), hablando de las videoconferencias:

*“Eran extraordinarias, no estaban tan estandarizadas”*

E7 (Empresa Y) menciona:

*“Sí que es cierto que ya estábamos avanzando, pero más entre nosotros como compañía que propiamente con los clientes”*

E8 (Empresa Y) comenta:

*“Utilizábamos la videoconferencia de Google, que es el sistema que había en la empresa y obviamente estaba muchísimo peor técnicamente de lo que está ahora”*

### Conciliación laboral y personal limitada:

La conciliación laboral y personal era muy limitada antes de la pandemia, especialmente en los puestos de trabajo más comerciales.

E1 (Banco X) dice:

*“La conciliación podría ser menor, mucho menor que ahora”*

E8 (Empresa Y) destaca:

*“El sentimiento general de la gente que trabaja y que ha pasado de no tener teletrabajo o muy puntual, a tener un teletrabajo ya más estructural, pues es mucho mejor.”*

### Desconexión digital:

Un aspecto positivo que destacan los entrevistados es la desconexión digital que existía antes de la pandemia.

E1 (Banco X) afirma:

*“Lo que sí ha cambiado bastante es que la desconexión digital no es la misma. Porque antes tú dejabas el ordenador en la oficina, terminabas a las 7 o la hora que fuera y apagabas y adiós.”*

## **4.2 Situación durante la pandemia**

### Adaptación de las empresas:

Durante la pandemia hubo una rápida adaptación de las empresas, utilizando las herramientas ya existentes que hasta el momento habían tenido muy poco uso por parte de los empleados. El teletrabajo se convirtió en la norma.

Las empresas de los sectores analizados estaban preparadas para el teletrabajo, lo que permitió ser proactivos durante la pandemia. La adaptación tecnológica previa facilitó la continuidad operativa y una gestión eficiente de las necesidades de los clientes.

E1 (Banco X) describe:

*"Era todos a casa. Trabajando desde casa todos los días, inmediatamente utilizando Teams."*

E8 (Empresa Y) afirma:

*"todas las personas que se consideraban aptas para hacer teletrabajo, en cuestión de muy pocos días fuimos capaces de mandarles a sus casas y de teletrabajar casi todos."*

E2 (Banco X) destaca:

*"Estábamos muy preparados para esto... hemos sido muy proactivos en la parte comercial con clientes gracias a la tecnología."*

### Desafíos empresariales y personales:

Esta rápida adaptación planteó diversos desafíos, tanto a nivel empresarial como a nivel personal. El desafío al que se enfrentaron las empresas fue dar continuidad al negocio, lo cual supuso realizar inversiones significativas para dotar al personal.

E3 (Banco X) menciona:

*"Tuvimos que reinventarnos. [...] La empresa tuvo que hacer una inversión brutal y urgente para dotar a todo el mundo."*

Durante la pandemia, se definieron una serie de actividades esenciales, que tenían que seguir dando servicio. Las empresas que realizaban actividades esenciales tuvieron que

mantener parte de la plantilla con trabajo presencial, lo que supuso un desafío organizativo y logístico.

E8 (Empresa Y) explica:

*“Entonces hubo un esfuerzo enorme para mantener las personas que tenían que estar presencialmente en los sitios, incluso los técnicos en el terreno que se tenían que desplazar, pues hubo un esfuerzo brutal para conseguir que estas personas trabajaran en condiciones de seguridad. [...] la población que la llamamos “on-site”, que son personas que no se van a llevar la fábrica a casa, obviamente”*

A nivel personal, el teletrabajo fue inicialmente desafiante y generó presión para demostrar productividad.

E7 (Empresa Y), hablando de los primeros días de teletrabajo, destaca:

*“el estar en casa fue un estrés porque en todo momento pensaba que no estaba dando lo mejor de mí”*

E3 (Banco X) habla de la disciplina que se debe tener teletrabajando:

*“Tienes que tener mucha disciplina y mucho orden y mucha metodología de trabajo, sino tu productividad y tu rendimiento decaen. Los días se te pueden convertir en tediosos, y la soledad puede ser desesperante”*

La transición fue difícil para los equipos comerciales acostumbrados a las interacciones presenciales.

E5 (Empresa Y) comenta:

*"Fue una adaptación con el tiempo a ir creando tus rutinas de seguir visitando virtualmente a tu cliente, de seguir aportando soluciones a tu cliente."*

#### La pandemia como acelerador del uso de nuevas tecnologías:

La pandemia aceleró la implementación de procesos y cambios, incluyendo el teletrabajo, la digitalización y el uso de herramientas de videoconferencia.

E3 (Banco X) destaca:

*"La COVID ha anticipado los procesos de esta entidad que a lo mejor tardarían 4 o 5 años en implementarse, la COVID en 6 meses impulsó todo esto: Una auténtica barbaridad."*

E4 (Banco X) confirma esta idea:

*“Ha sido un camino duro que hemos tenido que pasar para que la empresa se diera cuenta de algo que a lo mejor hubiera tardado 4 o 5 años en llevarse a cabo. Al igual que la digitalización, hemos adelantado pues 3 o 4 años algo que llevábamos demandando tiempo desde el punto de vista personal”*

#### Actuaciones positivas y negativas de las empresas:

Durante la pandemia, los empleados resaltan ciertos comportamientos por parte de sus empresas muy positivos.

Las empresas demostraron cuidado hacia los empleados:

E6 (Empresa Y) destaca:

*"Afortunadamente la empresa tuvo un comportamiento ejemplar... se dedicó a cuidar a sus colaboradores."*

Hubo intentos de retorno a la normalidad, pero con medidas estrictas basadas en la incidencia de casos de COVID, según E6 (Empresa Y):

*"Todo iba absolutamente medido en base a la incidencia acumulada."*

Surgieron también iniciativas de carácter social. En el sector bancario, E4 (Banco X) menciona la campaña para contactar a clientes mayores durante la pandemia, mostrando un lado humano y solidario de la banca en tiempos difíciles.

*“Me acuerdo que como buena práctica, se me ocurrió proponer a la empresa, una especie de campaña para ponernos en contacto con todos los clientes de más de 70 años, a los que le realizábamos una llamada personal. Simplemente preguntarles qué tal estaban y qué tal estaban llevando el confinamiento. Me acuerdo que tuvo bastante eco a nivel nacional, y hasta se creó un call Center específico, donde si el cliente llamaba y se identificaba con una edad superior a 70 años, tenía prioridad y se le atendía mucho más rápido.”*

Por otro lado, también se mencionan consecuencias negativas. El recorte de las bonificaciones generó decepción entre los empleados.

E4 (Banco X) recuerda:

*“Hubo mucha gente muy decepcionada porque pensó erróneamente que el Banco iba a gratificar de alguna manera el esfuerzo que se había hecho.”*



### **4.3 Situación actual**

#### Trabajo híbrido y flexibilidad:

Después de la pandemia, se han consolidado determinados cambios en las empresas introducidos durante el periodo de restricciones. En particular, se ha generalizado el trabajo híbrido con una definición flexible.

Se menciona en gran parte de las entrevistas el modelo de trabajo híbrido. E1 (Banco X) menciona:

*“Por lo tanto, antes de la pandemia únicamente presencial, durante únicamente video y después híbrido.”*

E8 (Empresa Y) dice:

*“Digamos hemos llegado a una especie de equilibrio en lo híbrido.”*

Se destaca una mayor flexibilidad en varios aspectos laborales. Por un lado, flexibilidad en la organización del tiempo de trabajo.

E7 (Empresa Y) comenta:

*“Porque ahora si yo estoy a las 7.30 en la oficina, no pasa nada que alguien venga a las 9 y que luego se marcha a las 6, o que pare dos horas al mediodía.”*

Por otro lado, flexibilidad en el uso de días de teletrabajo.

E6 (Empresa Y) afirma:

*“Gozamos de una bolsa a libre disposición, en el sentido de utilización con sentido común.”*

E3 (Banco X), hablando de la posibilidad de teletrabajar:

*“Entonces hoy sí tienes esa flexibilidad y antes no es que estuviera mal visto, pero antes no se contemplaba”*

#### Mayor eficiencia:

Además, la generalización del trabajo híbrido produce una mejora en la eficiencia de las empresas.

Efectivamente, en todas las entrevistas, se destaca la eficiencia ganada al realizar más gestiones de manera digital.

E2 (Banco X) afirma:

*“Reuniones comerciales ya no son tan importantes de forma presencial, se gana mucho tiempo y se hacen muchas más gestiones de forma digital”*

E3 (Banco X) destaca:

*“En el buzón de contratos vas a tener todo lo que necesitamos, firmamos digitalmente, no hay papel, no tienes que esperar e imprimir, no tienes que esperar, el cliente no tiene que hacer garabatos en papel”*

E4 (Banco X) reafirma esta idea:

*“las reuniones son mucho más eficientes.”*

#### Cambios en la comunicación interna y externa:

Se ha producido un cambio significativo en la comunicación tanto interna como externa, con una mayor adopción de herramientas de videoconferencia y reuniones virtuales.

E3 (Banco X), hablando de las reuniones virtuales:

*“Ahora, casi todas las comunicaciones se hacen con este tipo de vía, y vamos aprendiendo a trabajar de una manera que no fue algo estacional, sino que ha venido para quedarse”*

#### Mejora en la conciliación laboral y personal

También se destaca una clara mejora en la conciliación laboral y personal gracias a la posibilidad de teletrabajar.

E7 (Empresa Y) afirma:

*“Yo creo que ahora con la situación actual de teletrabajo. Una persona que necesitara hasta ahora plantear las bases de su vida de cómo conciliar lo tiene mucho más fácil”*

E4 (Banco X), hablando del teletrabajo:

*“Nos ha ayudado a conciliar más la vida personal y la profesional”*

E8 (Empresa Y), basándose en los resultados de la encuesta de clima laboral:

*“si me preguntas cuál es el sentimiento de las personas sobre conciliación antes y después, pues te diré que ha mejorado y mucho.”*

#### Regulación actual del teletrabajo:

El teletrabajo está en la actualidad regulado en la mayoría de los convenios.

E6 (Empresa Y) recuerda que se estableció una regulación para el teletrabajo:

*"Hay una regulación que suele ir anexada al Convenio propio que tenemos los trabajadores."*

E8 (Empresa Y) lo confirma:

*"Después de la pandemia, en la negociación del Convenio que venía, se instauró de manera oficial un tipo de teletrabajo[...] Y esto ya está marcado en el convenio colectivo."*

Transformación y adaptación de espacios:

Todo esto ha llevado a las empresas a reorganizar y transformar sus espacios de trabajo.

E8 (Empresa Y) explica:

*"Hemos hecho obras, hemos hecho mudanzas. Porque ahora todos los espacios de trabajo son espacios flexibles e híbridos en los que uno se tiene que venir por la mañana, instalarse y por la tarde dejar la Mesa libre porque al día siguiente la puede utilizar otra persona. Entonces eso nos ha llevado también a montar todo un proyecto de transformación de los hábitos diarios: con las herramientas para reservar los espacios, también hemos mejorado muchísimo las infraestructuras de las salas de reuniones, sabiendo que a partir de ese momento ya nunca iba a haber un equipo prácticamente que se pueda reunir 100% presencialmente. Todas nuestras salas de reunión ahora tienen cámaras y pantallas y micrófonos y todo para que estas reuniones online, puedan ser como si fuera lo más normal."*

#### **4.4 Nivel de satisfacción personal**

Se percibe más satisfacción personal por la flexibilidad y la mayor productividad:

La percepción general indica un aumento en la satisfacción personal post-COVID debido a una mejor organización del tiempo y mayor productividad, especialmente gracias a la flexibilidad proporcionada por el trabajo híbrido.

E1 (Banco X) dice:

*"Somos más productivos porque organizamos mejor las reuniones y los tiempos"*

E2 (Banco X) confirma:

*"el actual es bastante ideal para mí[...] te permite descargar mucha carga de trabajo de forma mucho más rápida."*

Mayor conciliación genera una mejora en la satisfacción personal:

La flexibilidad del teletrabajo ha contribuido a una mayor conciliación entre la vida laboral y personal, generando una mejora en la satisfacción personal al reducir el estrés y proporcionar más tiempo para la vida personal.

E8 (Empresa Y) menciona:

*"Esto ha quitado un poquito de estrés, quizás, al ahorrarte los transportes. Por ejemplo, las personas que viven lejos del trabajo claramente han ganado horas para su vida personal."*

E6 (Empresa Y) afirma esta idea:

*"La satisfacción ahora en el Post COVID es mayor [...] Es cierto que estoy ganando en tiempo "*

Mayor dificultad para una verdadera desconexión digital:

A pesar de los beneficios, la desconexión digital se presenta como un desafío, con la necesidad de establecer límites para evitar trabajar constantemente desde casa, influyendo en la satisfacción personal.

E1 (Banco X) menciona:

*"Tienes que poner un horario, apagar, cerrar y no aceptar reuniones después de tu horario estipulado de trabajo. Porque pasan muchos días que no te das cuenta y te quedas trabajando, [...] hasta las 22:00 h de la noche "*

El teletrabajo ha introducido nuevos desafíos:

El teletrabajo ha traído consigo desafíos notables, como la gestión del tiempo y la multiplicidad de herramientas de comunicación, generando estrés en algunos casos.

E3 (Banco X) destaca:

*"Es más estresante porque los medios de input de información son muchísimos mayores. Y eres uno. Y si estás haciendo una actividad, te tienes que centrar en la reunión que estás haciendo y no distraerte "*

E7 (Empresa Y) dice:

*"Pero cuando noto que no me queda más remedio porque es una central de compras y ahora no interactúas personalmente nunca, [...] me siento un poquito más incómoda."*

#### Antigüedad en la empresa puede facilitar la adaptación a los cambios:

Los empleados con experiencia en la empresa o en el puesto se han adaptado más fácilmente a los cambios introducidos por la pandemia, en comparación con los empleados recién incorporados a la empresa o al puesto de trabajo. E8 (Empresa Y) afirma:

*"El hecho de tener mucha antigüedad en la compañía me ha ayudado a que la fase de todo online de la pandemia haya sido muchísimo más fácil que para una persona recién entrada [...] era una ventaja para mí y he podido ver también que gente que ha entrado en pandemia, pues no han estado a gusto y se nos han ido."*

#### **4.5 Impacto en la relación con los clientes**

##### Evolución de la relación con los clientes:

La relación con los clientes ha transitado de ser completamente presencial a adoptar un modelo híbrido.

E1 (Banco X) menciona:

*Ya hacemos muchas reuniones que son prácticamente combinadas. Hay gente que se conecta por teams y hay gente que va presencialmente a la reunión, es decir, ya es un híbrido de reunión*

E7 (Empresa Y) explica:

*"Entonces muchas veces es: 'oye, mira, es que mi compañero está en la planta de Barcelona, yo estoy en la de Bilbao, nos reunimos todos? [...] estamos haciendo un modelo un poco mixto con la libertad de entender que cada comercial enfoca un poco las visitas como buenamente pueda."*

##### Adaptabilidad a las preferencias del cliente:

La adaptabilidad a las preferencias del cliente se ha vuelto clave en el nuevo escenario, donde se ha pasado de imponer reuniones presenciales a ofrecer opciones más flexibles.

E1 (Banco X) dice:

*"Te acoplas a las circunstancias, a las necesidades del cliente. Le preguntas qué prefiere. [...] antes era: 'Te necesito ver urgentemente, puedes venir a mis oficinas mañana a tal hora'. Y ahora es más bien: '¿prefieres que nos conectemos o que nos veamos?'"*

### Disminución de la interacción cara a cara:

Se destaca la pérdida de la interacción cara a cara en la relación con los clientes, especialmente en la fidelización de la relación comercial, reconociendo que ciertos contextos requieren un enfoque más presencial.

E2 (Banco X) afirma:

*"Hemos perdido en la parte comercial a la hora de llegar al cliente... no puedes dejar de estar con ellos porque pierdes ese tú a tú."*

E7 (Empresa Y) dice:

*"Porque más allá del know-how, más allá del producto o servicio que tú vendes (y esto te hablo desde el punto de vista comercial) hay una parte personal que tú tienes con los clientes, que te la has ganado con años de estructura y visita presencial que, si enfocáramos todo con las visitas telemáticas, todo eso se perdería"*

### Mejora de la disponibilidad y cercanía y sus consecuencias:

Durante la pandemia, en muchos casos se fortaleció la disponibilidad y cercanía para abordar preocupaciones del cliente, generando una mayor confianza y tranquilidad.

E3 (Banco X) explica:

*"La pandemia quizá nos ha hecho estar más cercanos al cliente... estar más disponibles, no tanto para solucionar incidencias y problemas, sino para hacerle ver que no estaba solo."*

La cercanía y disponibilidad generadas han dejado una huella permanente, ya que los clientes ahora buscan inmediatez. La adaptación a estas nuevas formas de interacción se ha vuelto parte integral del servicio al cliente.

E3 (Banco X) afirma:

*"Cuando acostumbras al cliente a ese trato y a esa cercanía, se convierte en un terreno conquistado. Y el terreno conquistado nadie lo quiere perder."*

### Ganar en eficiencia, sacrificando relación personal:

Aunque se ha ganado eficiencia en la nueva forma de trabajar, se reconoce la pérdida de aspectos personales en las interacciones virtuales.

E5 (Empresa Y) menciona la mejora en eficiencia:

*"Desde el punto de vista económico, sí, somos más eficaces económicamente hablando. Eficientes desde el punto de vista operativo."*

Pero, manifiesta por otro lado:

*“Pero la intimidad que puedes realizar con estos clientes, no llegas al mismo punto que llegarías [...] si estuvieses presencialmente.*

Se destaca también una advertencia sobre la deshumanización en las relaciones. E6 (Empresa Y) dice:

*“Como primera advertencia hay una tendencia a la deshumanización. [...] Pierdes feedback, pierdes mucha información.”*

Futuro: Búsqueda de un punto de equilibrio:

Se vislumbra un futuro en el que se buscará un equilibrio entre lo presencial y lo digital, pero no hay consenso sobre cuál será ese punto de equilibrio.

Por un lado, tenemos algunos entrevistados que piensan que la tendencia hacia lo virtual se va a reducir, y que vamos a volver a una situación con mayor presencialidad.

Como es el caso de E7 (Empresa Y):

*“creo que ahora estamos en una inercia ascendente de potenciar las reuniones virtuales, pero bajará y volveremos un poco a tener un equilibrio mayor con las presenciales.”*

Y el caso de E2 (Banco X):

*“creo que todavía va a seguir cayendo un poco la relación no presencial, a algo más presencial”*

Por otro lado, tenemos a otros que por lo contrario piensan que la tecnología y la digitalización van a impulsar la práctica del trabajo remoto.

Estos pronostican una mayor adopción de tecnologías a medida que la generación más joven asuma roles importantes. Visualizan un modelo donde se reduzcan locales físicos y se trabaje mayoritariamente desde casa.

E3 (Banco X) piensa:

*“Entonces el momento en el que la clientela tenga otra formación y otra educación, fruto del desarrollo o de la pirámide poblacional, el cambio será otra vez exponencial”*

E5 (Empresa Y) opina:

*“Creo que hay una determinada tipología de clientes que van a ser migrados a una relación 100% online.”*

E4 (Banco X), refiriéndose a la Inteligencia Artificial:

*“Va a marchas aceleradas cada año que pasa.”*

Y como término medio, parte de los entrevistados manifiestan que nos encontramos actualmente en el punto de equilibrio, y que las formas de trabajar actuales son las que perdurarán en los próximos años.

E6 (Empresa Y) dice:

*"Yo creo que esto ha venido para quedarse."*

Y enfatiza la consolidación y naturalización de las nuevas formas de trabajo:

*"Todas estas nuevas prácticas y técnicas de comunicarse vienen a quedarse, se van a consolidar."*

E8 (Empresa Y) insiste en el justo equilibrio:

*"las empresas que opten por el camino medio son las que se verán beneficiadas a la larga."*

E1 (Banco X) coincide con esta opinión:

*"Lo ideal sería mantener este tipo de cercanía, aprovechando las reuniones por video, pero nunca dejando de visitar al cliente físicamente."*

#### **4.6 Reflexiones adicionales**

Beneficios en términos de sostenibilidad:

Se destaca la percepción de beneficios tanto para la empresa como para el medio ambiente, especialmente en términos de sostenibilidad, al reducir los desplazamientos y adoptar prácticas más eficientes.

E1 (Banco X) dice:

*"Creo que el beneficio es mayor, no solo para la empresa, sino para el planeta, porque somos más sostenibles en cierto sentido."*

E6 (Empresa Y) confirma:

*"También en el impacto medioambiental, que ahora está muy en boga, es muy interesante la reducción de la huella de carbono."*



### Ventaja competitiva para las empresas que mejor se han adaptado a la nueva situación:

La digitalización se presenta como una ventaja competitiva, especialmente para aquellas empresas que han liderado el proceso y han sabido aprovechar la situación para optimizar recursos.

E2 (Banco X) dice:

*"El Banco ha sido pionero en la digitalización pre y postpandemia y ha sabido aprovechar mejor que otras entidades toda esta situación."*

E5 (Empresa Y) destaca:

*Afortunadamente en nuestra empresa los equipos comerciales tenían todas las herramientas para poder trabajar remotamente [...] Trabajamos en nube desde hace ya creo que más de 10 años. Por lo tanto, estaba todo muy preparado."*

### Salto cualitativo en la digitalización del cliente:

La pandemia actuó como catalizador, acelerando la digitalización del cliente. Se destaca la visión previa de las entidades de digitalizar a los clientes, ahora facilitada por la rápida adopción durante la pandemia.

E4 (Banco X) menciona:

*"Una de las obsesiones del Banco antes de la pandemia era digitalizar al cliente[...] una obsesión que ya había por digitalización y de pronto llega una pandemia que obliga no al Banco, sino al cliente a dar ese paso que el Banco le estaba requiriendo y que todavía gran parte era muy reticente."*

E7 (Empresa Y) destaca:

*"entre otras cosas porque el cliente también hace teletrabajo"*

### Agilidad en los procesos de contratación de personal:

La digitalización ha simplificado los procesos de contratación de personal, agilizando la gestión y permitiendo una selección más eficiente, aunque menos personal.

E2 (Banco X) menciona:

*"Es más fácil hacer un cribado de selección en cualquier agencia que te hace un filtro muy rápido."*

E8 (Empresa Y), habla de su experiencia en selección de personal:

*“me permite en un mismo día, ver candidatos de todas partes del país. Es una cosa que ha empeorado en calidad, pero que ha mejorado en eficacia: yo, por ejemplo, puedo hacer más entrevistas.”*

#### Dificultad de cuantificar el valor de las relaciones humanas:

Se plantea la reflexión sobre la eficacia económica, pero se destaca la dificultad de cuantificar el valor de las relaciones humanas perdidas en el entorno virtual.

E6 (Empresa Y) se lamenta diciendo:

*“Hay una despersonalización y una deshumanización que al final acabamos siendo todos números. Con eso estamos perdiendo el amparo humano que siempre ha reinado en la relación cliente – proveedor”*

E5 (Empresa Y) resalta la dificultad de cuantificar esta pérdida:

*“Desde el punto de vista empático y de hacer crecer las relaciones personales con tus clientes, probablemente te cueste más trabajo realizar esa empatía entre seres humanos. Pero eso no soy capaz de ponerlo en un valor económico.”*

#### La importancia de formar al personal para la nueva forma de relacionarse online:

Se destaca la importancia de la formación no solo en el manejo técnico eficiente de las herramientas de videoconferencia, sino también en las prácticas y comportamientos adecuados durante las reuniones virtuales. Se reconoce que la formación abarca más que habilidades técnicas, incluyendo aspectos de etiqueta y presentación virtual para garantizar una comunicación efectiva y profesional.

E5 (Empresa Y) destaca esta idea:

*“Algo en lo que insisto continuamente con los equipos, es que cuando hacemos cosas online tenemos que romper esa frialdad de la Cámara para buscar esa proximidad personal que hemos perdido o que no tenemos al mismo nivel que teníamos antiguamente.”*

E7 (Empresa Y) profundiza en este tema:

*“Creo que es muy importante para que una reunión online sea eficiente, saber manejar las herramientas, pero no el software como tal, sino el hardware. Te voy a poner un ejemplo: que estés en una pantalla correcta, que tengas una Cámara y un ángulo correcto. Esos aspectos hay que tenerlos muy en cuenta porque es lo mismo que cuando vas a visitar a un cliente y, vas vestida de tal manera [...] yo tengo clientes que estoy en una reunión y están mirando la Cámara de al lado, eso es súper incómodo. O hacer una reunión online y que alguien no te abra la Cámara. [...] Creo que es*

*importante que las compañías tengan en cuenta este aspecto, para poner medios o para dar formaciones”*

Necesidad de equilibrio en las nuevas formas de trabajo:

Finalmente, se destaca la importancia de los encuentros físicos y se subraya la necesidad de equilibrio en las nuevas formas de trabajo, reconociendo la importancia de la conexión personal.

E8 (Empresa Y) concluye:

*“ El año 2023, ha sido un año de reencuentros en el que nosotros, hemos vuelto a juntarnos los equipos, hemos vuelto a viajar, hemos vuelto a vernos [...] Y tengo que reconocer que no hay nada como estar con las personas.”*

## **5. Conclusiones**

### **5.1 Conclusiones generales de la investigación**

La investigación realizada proporciona una visión profunda y detallada de la transformación experimentada por las empresas en los sectores analizados antes, durante y después de la pandemia.

La rápida adopción del teletrabajo y la incorporación ágil de tecnologías digitales fueron claves en la respuesta empresarial a la pandemia. Estos cambios no solo garantizaron la continuidad operativa, sino que también introdujeron nuevas dinámicas en la relación empresa-empleado-cliente. La digitalización, en particular, demostró ser una herramienta esencial para la eficiencia operativa, a pesar de la pérdida percibida de la interacción cara a cara.

Este proceso de adaptación, sin embargo, no estuvo exento de desafíos. La agilidad en la toma de decisiones y los esfuerzos organizativos fueron necesarios para mantener la maquinaria empresarial en marcha. A nivel personal, los empleados se encontraron ante el desafío de mantener la productividad adaptándose a las nuevas formas de trabajar.

La transformación en la relación con los clientes se manifiesta en un modelo híbrido que combina interacciones virtuales y presenciales. Aunque se ha destacado la mejora en la eficiencia y disponibilidad, no se puede pasar por alto la pérdida de la conexión personal que proporcionan las interacciones cara a cara. Este cambio plantea interrogantes sobre el equilibrio necesario entre la eficiencia digital y la conexión humana.

La consolidación del trabajo híbrido postpandemia ha aportado una nueva dimensión de flexibilidad en la gestión del tiempo laboral. Esta flexibilidad ha sido percibida como un beneficio en la conciliación entre la vida laboral y personal, aunque también ha planteado nuevos desafíos en la cultura organizacional.

A medida que se avanza hacia un entorno laboral más digital, la ganancia en eficiencia operativa se puede ver contrarrestada por la pérdida de algunos aspectos personales asociadas a las interacciones presenciales. En esta línea, se percibe una mayor dificultad para la desconexión digital, afectando la salud mental y el bienestar de los empleados.

A pesar de los desafíos y cambios, la flexibilidad introducida por el teletrabajo ha contribuido a una mayor satisfacción personal y profesional. La reducción del estrés

asociado con los desplazamientos y la mejora en la conciliación laboral y personal han emergido como aspectos especialmente valorados por los empleados.

La reflexión sobre el futuro del trabajo revela divergencias en las percepciones, desde un posible retorno a un mayor peso de las interacciones presenciales hasta la previsión de una mayor adopción de modelos remotos. La tecnología y la digitalización se perfilan como elementos clave que influirán en la evolución de las prácticas laborales.

Se destaca la importancia de la formación, no solo en habilidades técnicas, sino también en prácticas y comportamientos durante las interacciones virtuales. Además, se subraya la necesidad de equilibrio en las nuevas formas de trabajo, reconociendo la importancia de la conexión personal y los encuentros físicos para una cultura laboral sostenible en el tiempo.

En resumen, la investigación no solo evidencia la adaptabilidad empresarial en tiempos de cambio, sino que también subraya la complejidad y las implicaciones de esta transformación. La capacidad de adaptación, la flexibilidad y la gestión equilibrada entre lo presencial y lo virtual surgen como elementos cruciales para el éxito en este nuevo escenario empresarial.

## **5.2 Diferencias entre el sector Financiero y el sector Industrial**

Al analizar las entrevistas realizadas en los sectores financiero e industrial, se observan similitudes en la mayoría de las áreas, pero también se identifican algunas diferencias notables, especialmente en la naturaleza de las relaciones con los clientes.

En ambos sectores, la transición hacia el trabajo híbrido y las nuevas formas de comunicación se ha consolidado como una práctica común. Tanto en el ámbito financiero como en el industrial, la adaptación tecnológica ha sido esencial para mantener la continuidad operativa y gestionar eficientemente las demandas del entorno post-COVID.

No obstante, una de las diferencias clave se manifiesta en la percepción de la relación con los clientes. En el sector financiero, los entrevistados expresan una sensación de mayor cercanía y adaptabilidad. Se destaca la capacidad para ajustarse a las preferencias del cliente, ofrecer opciones flexibles y estar disponibles para abordar inquietudes de manera inmediata. Este enfoque ha generado una mayor confianza y tranquilidad en los clientes financieros, quienes ahora experimentan una interacción más personalizada y adaptada a sus necesidades individuales.

Por otro lado, en el sector industrial, surge una preocupación acerca de la pérdida de la interacción cara a cara y la despersonalización en las relaciones con los clientes. Los

entrevistados mencionan que ciertos contextos comerciales requieren un enfoque más presencial, subrayando la importancia de la conexión personal en la construcción de relaciones sólidas. La sensación de despersonalización se refleja en la advertencia de que, a pesar de ganar eficiencia, se corre el riesgo de perder los beneficios del trato presencial al utilizar las interacciones virtuales.

Esta diferencia en la percepción de la relación con los clientes podría atribuirse a la naturaleza de los servicios y productos ofrecidos por cada sector. Mientras que en el sector financiero la adaptabilidad y la inmediatez pueden ser más factibles, en el sector industrial, y más en específico en el sector de gases industriales, la presencia física puede ser crucial en ciertos contextos, la transición a modelos más digitales puede generar una sensación de pérdida en la conexión personal.

En conclusión, aunque las similitudes predominan en los desafíos y beneficios del nuevo escenario empresarial en ambos sectores, las diferencias en la percepción de la relación con los clientes señalan la importancia de considerar las particularidades de cada industria al implementar nuevas formas de trabajo. La clave radica en encontrar un equilibrio que aproveche las eficiencias ganadas sin sacrificar la esencia de las relaciones interpersonales que son fundamentales en el entorno empresarial.

### **5.3 Implicaciones y recomendaciones para las empresas**

Las conclusiones extraídas de la investigación proporcionan una base sólida para identificar implicaciones clave y ofrecer recomendaciones estratégicas a las empresas en los sectores financiero e industrial. Estas sugerencias están diseñadas para ayudar a las organizaciones en el nuevo escenario laboral y empresarial.

#### Integración equilibrada entre digital y presencial en la relación con los clientes:

**Sector Financiero:** Reforzar la adopción de tecnologías digitales para mejorar la eficiencia, manteniendo al mismo tiempo canales presenciales para fortalecer la conexión personal con los clientes. La atención al cliente debe encontrar un equilibrio entre la comodidad digital y la calidez de las interacciones cara a cara.

**Sector Industrial:** Considerar la implementación de herramientas digitales para mejorar la eficiencia operativa, pero sin descuidar la importancia de la comunicación cara a cara en entornos industriales. Las interacciones presenciales pueden fortalecer la colaboración entre los empleados y cuidar las relaciones con los clientes.

#### Desarrollo continuo de habilidades y capacitación:

Priorizar la formación continua para los empleados, abarcando habilidades técnicas y *soft skills*. Es crucial preparar a los equipos para interactuar de manera efectiva en entornos digitales y presenciales, fomentando una comunicación clara y una adaptación ágil a cambios tecnológicos.

#### Gestión de la flexibilidad laboral:

Fomentar y gestionar de manera proactiva el trabajo híbrido, manteniendo una flexibilidad que permita a los empleados equilibrar la vida laboral y personal. Evaluar periódicamente la efectividad de las políticas de trabajo remoto y ajustarlas según las necesidades cambiantes de los empleados.

#### Comunicación interna efectiva:

Fortalecer los canales de comunicación interna para mantener a los empleados informados y comprometidos. En entornos híbridos, la transparencia y la claridad en la comunicación son fundamentales para garantizar la cohesión y el entendimiento de los objetivos empresariales.

#### Sostenibilidad y responsabilidad social:

Aprovechar la sostenibilidad como un elemento central de la estrategia empresarial. Reducir la huella de carbono mediante la continuación de prácticas de trabajo remoto cuando sea posible, y adoptar medidas ecoeficientes en el sector industrial. La responsabilidad social corporativa puede fortalecer la imagen de la empresa y atraer a empleados y clientes comprometidos con valores sostenibles.

#### Evaluación constante y adaptabilidad:

Establecer mecanismos de evaluación continua para medir la efectividad de las estrategias implementadas. La adaptabilidad a medida que evolucionan las circunstancias empresariales y laborales es esencial para mantener una ventaja competitiva y satisfacer las necesidades cambiantes de clientes y empleados.

### **5.4 Limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones**

A pesar de los avances significativos logrados en esta investigación, es necesario reconocer ciertas limitaciones que podrían haber influido en los resultados y abrir el camino para investigaciones futuras más completas. Estas limitaciones se centran en la disponibilidad de literatura específica y las características cualitativas de la investigación.

### **Limitaciones en la revisión de la literatura:**

La revisión de la literatura proporcionó un contexto general sólido para comprender los conceptos fundamentales del trabajo híbrido y el teletrabajo, así como sus implicaciones generales. Sin embargo, se encontraron limitaciones significativas al buscar literatura específica sobre cambios en las relaciones con los clientes en el contexto postpandémico. La escasez de informes de empresas y estudios detallados en esta área particular puede haber limitado la profundidad del análisis de este aspecto específico de la transformación empresarial.

### **Limitaciones de la investigación cualitativa:**

La investigación se basó en un enfoque cualitativo, lo que permitió obtener perspectivas profundas y ricas de los entrevistados. No obstante, este enfoque tiene sus limitaciones, especialmente en términos de generalización. La muestra, aunque representativa de los sectores financiero e industrial, es reducida, lo que podría afectar la extrapolación de los resultados a la totalidad de estas industrias.

### **Sugerencias para futuras investigaciones:**

#### Investigación cuantitativa y ampliación de la muestra:

Realizar estudios cuantitativos que complementen la investigación cualitativa actual, permitiendo una evaluación más extensa de las tendencias identificadas.

Ampliar la muestra para garantizar una representación más completa de diversas empresas en los sectores financiero e industrial. Como bien mencionan Lee y Lings (2008), más allá de las fórmulas, una muestra más amplia tiene más probabilidades de representar mejor a la población.

#### Investigar otros sectores relevantes:

Ampliar el alcance del estudio hacia otros sectores relevantes, especialmente aquellos con una naturaleza específica en su relación con el cliente. Por ejemplo, investigar en el campo de la consultoría podría ofrecer una visión interesante sobre cómo estas empresas están adaptándose a las transformaciones postpandémicas, dadas las características particulares de su interacción con los clientes y la naturaleza de los servicios que ofrecen.

#### Exploración de factores culturales y contextuales:

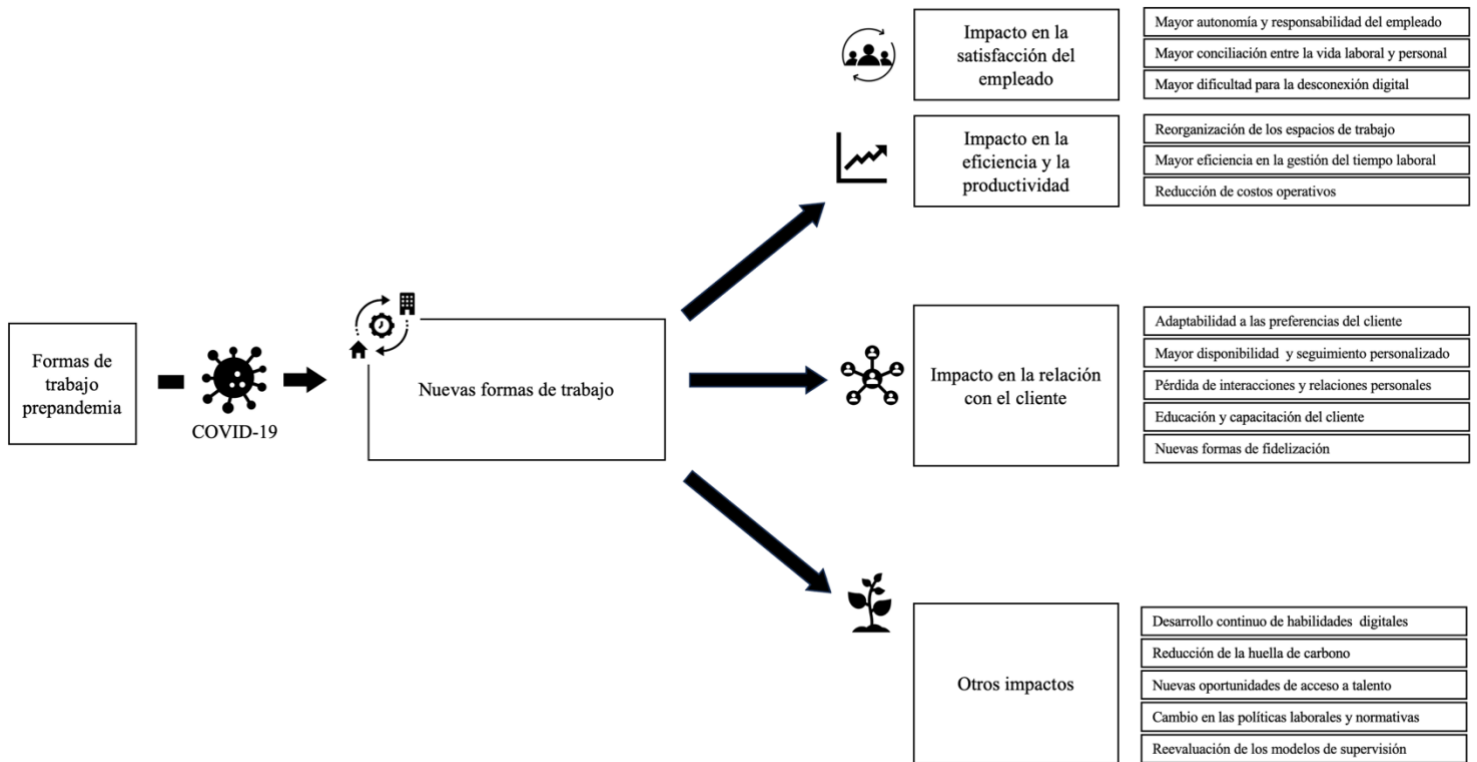
Investigar cómo los factores culturales y contextuales influyen en la percepción y adopción de nuevas formas de trabajar y en la gestión de las relaciones con los clientes.



Al abordar estas sugerencias para futuras investigaciones, se podrá profundizar en la comprensión de la transformación empresarial en el contexto postpandémico, especialmente en lo que respecta a las relaciones con los clientes y las dinámicas laborales emergentes.

## 6. Modelo Teórico

Figura 8: Modelo Teórico impactos de las nuevas formas de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Antes de la pandemia, las empresas solían tener estructuras y procesos diseñados en torno al trabajo presencial, con modelos tradicionales de gestión y supervisión. El uso de herramientas digitales de comunicación en el entorno empresarial era limitado y el teletrabajo era una práctica marginal, reservado principalmente para casos excepcionales o roles específicos.

La irrupción del COVID-19 actuó como el catalizador principal que desencadenó un cambio en el paradigma laboral, forzando a las empresas a replantear sus modelos de trabajo. Este proceso de adaptación y reinención organizativa condujo a la emergencia de las nuevas formas de trabajo como respuesta a los desafíos planteados por la crisis sanitaria. La necesidad de garantizar la seguridad y bienestar de los empleados, combinada con la presión por mantener la eficiencia y productividad, impulsó la rápida adopción de modalidades laborales innovadoras y alternativas. Así, el teletrabajo, el

trabajo híbrido y la digitalización surgieron como pilares fundamentales en la construcción de un nuevo escenario laboral.

Desde una perspectiva micro, se observa una transformación fundamental en la dinámica laboral, caracterizada por un desplazamiento hacia una mayor autonomía y responsabilidad del individuo. Este cambio se refleja en la reestructuración de la carga de trabajo, todo ello articulado en una mayor conciliación entre la vida laboral y personal. No obstante, surge un posible efecto negativo en forma de una mayor dificultad para la desconexión digital, lo que puede afectar la salud mental y el bienestar de los empleados.

A nivel meso, la transición hacia nuevas formas de trabajo ha conllevado una reconfiguración significativa en la arquitectura física y operativa de los entornos laborales. Esta reorganización espacial se traduce en una optimización del flujo de trabajo, potenciando así la eficiencia operativa y generando una reducción tangible de los costos operativos asociados.

Sin embargo, es en la dimensión relacional con el cliente donde se manifiestan los cambios más profundos. La adaptabilidad a las preferencias del cliente, impulsada por la flexibilidad inherente a las nuevas formas de trabajo, redefine los paradigmas tradicionales de interacción cliente-empresa. Esta transformación se complementa con una mayor disponibilidad y un seguimiento personalizado, aunque al mismo tiempo se experimenta una pérdida de las interacciones y relaciones personales, lo que plantea desafíos en la construcción de vínculos emocionales y de confianza. La educación y capacitación del cliente emergen como componentes esenciales en este nuevo escenario, mientras que las estrategias de fidelización evolucionan hacia formas más dinámicas y contextualizadas.

En un plano más amplio, los impactos adicionales de las nuevas formas de trabajo trascienden los límites organizativos y sociales, abriendo un abanico de posibilidades y desafíos. El desarrollo continuo de habilidades digitales se convierte en un imperativo en el contexto de esta transformación, mientras que la reducción de la huella de carbono aparece como un efecto colateral positivo, resultado de la transición hacia modalidades laborales más flexibles y descentralizadas. La apertura a nuevas oportunidades de acceso a talento diversificado y globalizado redefine los estándares tradicionales de reclutamiento y gestión del capital humano, mientras que las políticas laborales y normativas experimentan una reevaluación continua, adaptándose al nuevo panorama laboral. En este contexto, la supervisión y el liderazgo organizacional se ven desafiados a evolucionar hacia modelos más horizontales y colaborativos, redefiniendo así la dinámica jerárquica tradicional en favor de una mayor autonomía y empoderamiento individual.

## **Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

Por la presente, yo, Gaspar Jean Castaño Bourgain estudiante de Doble Grado de ADE y Business Analytics, de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Cómo las nuevas formas de trabajar en postpandemia afectan a la empresa y a la relación con el cliente", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
3. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 1 de marzo de 2024

Firma: \_\_\_\_\_



## 7. Bibliografía:

- Alexander, A., De Smet, A., & Mysore, M. (2020). Reimagining the postpandemic workforce. *McKinsey Quarterly*.
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijs-Perrée, M., & Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology, 81*, 101784.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). *How hybrid working from home works out* (No. w30292). National Bureau of Economic Research.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment, 31*(2), 114-131.
- Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma, F., & Nicoletti, G. (2021). The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers.
- Eurofound (2023), The future of telework and hybrid work, *Publications Office of the European Union*, Luxembourg.
- Eurostat (2022). European Union Labour Force Survey. Extraído de <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-union-labourforce-survey>
- Felstead, A. (2009). Detaching work from place: charting the progress of change and its implications for learning. *Beyond Current Horizons Challenge Paper*.
- Felstead, A. (2022). Remote working: A research overview.
- Geary, J. and Belizon, M. (2022) Working at home and employee well-being during the Covid-19 Pandemic, First findings from the UCD Working in Ireland Survey, 2021, College of Business, University College Dublin.
- Hajal, G. E. (2022). Teleworking and the jobs of tomorrow. *Research in Hospitality Management, 12*(1), 21-27.
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: how organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability, 15*(4), 3086.
- Instituto Nacional de Estadística (2023). Encuesta de Población Activa (EPA). Cuarto trimestre de 2022. Extraído de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)
- Krzywdzinski, M. (2022), Team collaboration and productivity: Experiences of agile, hybrid, and traditional teams with remote work during the COVID-19 pandemic, *Weizenbaum Series No. 28*, Weizenbaum Institute for the Networked Society, Berlin.
- Lim, W. M. (2023). The workforce revolution: Reimagining work, workers, and workplaces for the future. *Global Business and Organizational Excellence*.

- Lee, N., & Lings, I. (2008). *Doing business research: a guide to theory and practice*. Sage.
- Mehdi, T and Morisette, R (2021) Working from Home: Productivity and Preferences.
- Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (2022) Datos de Teletrabajo. *Red.es*. Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.
- OCDE. (2021). Telework Survey, OECD Global Forum on Productivity
- Smite, D., Moe, N. B., Klotins, E., & Gonzalez-Huerta, J. (2021). From forced working-from-home to working-from-anywhere: Two revolutions in telework. *arXiv: 2101.08315*.
- Sampat, B., Raj, S., Behl, A., & Schoebel, S. (2022). An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: a cross-cultural and multi-theoretical approach. *Personnel review*, 51(8), 1990-2020.
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macías, E., & Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* (No. 2020/05). JRC working papers series on labour, education and technology.
- Statistics Canada, (2021) Labour Force Survey and Labour Force Survey supplement, February, 2021.
- Teodorovicz, T., Sadun, R., Kun, A. L., & Shaer, O. (2021). *Working from Home during COVID19: Evidence from Time-Use Studies*. Harvard Business School.
- Vayre, É., Morin-Messabel, C., Cros, F., Maillot, A. S., & Odin, N. (2022). Benefits and Risks of Teleworking from Home: The Teleworkers' Point of View. *Information*, 13(11), 545.