



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

Cambios en la gestión de personas en el sector ETF tras la pandemia

Autor: Nicolás Luque López-Campos
Director: María Jesús Belizón Cebada

MADRID | Marzo 2024

TFG

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	2
1.1.	Explicación del trabajo.....	2
1.2.	Objetivos.....	2
1.3.	Metodología.....	3
1.4.	Estructura.....	4
2.	MARCO TEÓRICO.....	5
1.1.	La gestión de personas antes de la pandemia.....	5
1.2.	La gestión de personas después de la pandemia.....	7
1.3.	Sector ETF.....	10
3.	ESTUDIO.....	12
1.1.	Justificación metodología cualitativa.....	12
1.2.	Entrevistas semi-estructuradas.....	13
1.3.	Muestreo.....	14
1.4.	Experiencia en el trabajo de campo.....	16
4.	RESULTADOS.....	17
5.	CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES PRÁCTICAS.....	19
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	21
7.	ANEXOS.....	24

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Explicación del trabajo

Este trabajo de fin de grado tiene una finalidad principal: ver cómo empresas cuya área de actividad son los índices bursátiles (que trabajan más precisamente con ETF), han conseguido adaptar la gestión de su personal y sus modelos de trabajo para anteponerse a la pandemia del Covid-19. Este estudio se centra principalmente en la salud mental y el bienestar de los empleados, y en el cambio de los modelos de trabajo a través del tiempo (modelo presencial, híbrido y teletrabajo). La pandemia afectó a todos los sectores de actividad y a todas las empresas de una manera u otra. En algunos casos, las consecuencias fueron positivas, como en el caso del negocio de la comida a domicilio, que se disparó con aplicaciones como Uber Eats o Glovo. Aunque en la mayoría de los casos, las consecuencias fueron devastadoras. Los restaurantes por ejemplo tuvieron que cerrar durante la pandemia, tantas pérdidas causaron que muchos tuvieron que cerrar de manera definitiva. Por lo tanto, en un primer tiempo tendremos que analizar las consecuencias que ha tenido la pandemia sobre este tipo de compañías, de qué manera se han visto afectadas, ya sea de manera positiva o negativa, en su manera de trabajar y de gestionar a las personas. En un segundo tiempo, veremos qué soluciones se encontraron para adaptarse a la situación y conseguir anteponerse a la crisis.

1.2. Objetivos

Este trabajo de fin de grado tiene varios objetivos. El objetivo principal es analizar los cambios en las prácticas de empleo o de la gestión de personas. La pandemia ha cambiado mucho la mentalidad de las personas. Sus prioridades ya no son las mismas, tanto para jefes como para empleados. Por lo tanto, sus respectivas visiones sobre las prácticas y la gestión han cambiado y habrá que analizarlos.

También, han sido fijados unos objetivos secundarios, o, mejor dicho, más específicos que servirán para cumplir con el objetivo principal. Son cuatro los objetivos que han sido fijados. El primer objetivo fijado es examinar la gestión de personas en el sector ETF antes de la pandemia. En efecto, para poder analizar un cambio, hay que poder observar cómo era todo antes de la pandemia del Covid-19. El segundo objetivo es, lógicamente, el de explorar la gestión de personas en el sector ETF después de la pandemia. Tras haber observado las dos

etapas y sus diferencias se podrá analizar toda la información. El tercer objetivo por cumplir será el de concluir el impacto del cambio en la gestión de personas en la productividad del empleado. Estos cambios que se produjeron durante la pandemia han tenido un cierto impacto sobre los empleados, ya sea positivo o negativo. Por lo tanto, habrá que analizar qué impacto han tenido todos estos cambios y su efecto. El cuarto y último objetivo fijado por ver en este trabajo es el de averiguar de qué manera ha influido este cambio en la productividad de las personas. Al haber sido los cambios tras la pandemia tan drásticos, la productividad del empleado habrá cambiado seguramente. Al fin y al cabo, la gente ha empezado a trabajar de una nueva manera, que muchos no habían tenido la oportunidad o la voluntad de usar nunca. El trabajo híbrido o en casa puede ser tomado de diferente manera por cada persona. Hay personas que consiguen ser más productivos desde casa porque se organizan mejor, otras a las que a lo mejor les es más complicado por otras razones, y otras que a lo mejor son igual de productivas trabajando en presencial que en remoto. Por lo tanto, primero habrá que descubrir si ha habido un cambio o no en la productividad. De la misma manera, si ha habido un cambio, habrá que determinar si ha sido positivo o negativo.

1.3. Metodología

La metodología tiene como misión el poder obtener el resultado más preciso posible con el fin de poder contestar a la problemática inicial.

La metodología elegida es la siguiente. Primero, se buscarán respuestas de manera teórica y encontrando información a través de una búsqueda individual exhaustiva. Al ser este un tema concreto que no dispone de una bibliografía e información muy extensa, tras haber encontrado toda la información posible disponible, se hará un estudio. Este estudio será un análisis cualitativo, llevado a cabo mediante diferentes entrevistas, hechas a personas más cualificadas y que trabajan en empresas dedicadas al mundo de la inversión en ETF. De este modo, los empleados podrán compartir su experiencia y saber cómo les han afectado a ellos los cambios tras la pandemia. Se hará a empleados de dos empresas concretas: AionBank y Finax, dos empresas de diferente procedencia (con el objetivo de poder tener una visión más global) de las que hablaré más adelante.

1.4. Estructura

Este trabajo de fin de grado tendrá una estructura clara dividida en 3 grandes partes, que son el marco teórico (realizado gracias a la búsqueda de la bibliografía más extensa posible), el estudio (compuesto esencialmente por las entrevistas hechas), y las conclusiones y recomendaciones prácticas. Cada una de estas partes tendrá ciertos apartados, para que no haya confusiones y que esté todo estructurado de manera correcta.

Para empezar, el marco teórico estará compuesto de tres apartados. El primero será denominado “La gestión de personas antes de la pandemia”. En este apartado analizaremos cuál era la manera de trabajar que tenían las empresas en general y también de manera más precisa las dedicadas a la inversión y a los ETF. De esta manera, no sólo se podrá observar la gestión de personas en nuestra área de análisis, sino que también se podrá comparar con las empresas de otros sectores. Para contrastar, analizaremos en un segundo apartado “La gestión de personas después de la pandemia”, de la misma manera que en la primera sección, y viendo las diferencias que hay. El último apartado tratará sobre el sector ETF en concreto. Se definirá este sector, se identificará la gestión de personas y se analizará la evolución del sector en las últimas décadas, entre otros aspectos.

Después, el estudio tiene cuatro apartados diferentes. El primer apartado es la justificación de la metodología elegida, que es la cualitativa. Es importante explicarlo porque sirve de base para entender las decisiones tomadas más tarde. Después, se hablará de las entrevistas semiestructuradas, del porqué ha sido el tipo de entrevista elegido para el estudio. Para continuar, el tercer apartado será dedicado al muestreo. Aquí, se explicará de qué manera fueron elegidos los participantes de las entrevistas. Al ser entrevistas semi-estructuradas, el perfil buscado tenía que ser muy concreto, así que en este apartado lo detallaremos un poco más. El último apartado sería el de mi experiencia personal en el trabajo de campo. En efecto estuve siete meses y medio de prácticas en ETFmatic, una compañía dedicada a la inversión en ETFs. Aunque no he vivido con mis propios ojos el cambio de pre a postpandemia, sí que he podido observar la manera de trabajar actual de la empresa, por lo que creo que el contar mi experiencia puede ser pertinente para el trabajo.

Para terminar, antes de pasar a las conclusiones y recomendaciones, analizaremos los resultados de las entrevistas y del estudio.

2. MARCO TEÓRICO

1.1. La gestión de personas antes de la pandemia

El modelo de gestión de personas en lo que se refiere al lugar de trabajo usado antes de que apareciera el Covid-19 es el que ha sido usado desde hace muchísimos años. Antes de la pandemia, todas las empresas trabajaban de manera presencial, la simple idea de plantear otro modelo de trabajo era inimaginable en aquel momento. El mundo funcionaba así porque nadie planteaba ninguna otra opción ni se veía trabajar de otro modo. Por muy lejos que esté la oficina, por muchos impedimentos puntuales que pudiera tener el trabajador, no tenía otra opción más que ir a trabajar o no ir a la oficina, pero no poder trabajar para nada. Tampoco era viable hacer viajes que no fueran de negocios sin tener que cogerse vacaciones. Por otra parte, las entrevistas de trabajo también han sido siempre de manera presencial. Esto reduce mucho el radar de las empresas, ya que no pueden hacerles entrevistas a personas de otro país e incluso de ciudad sin que esta tenga que moverse.

Aunque, antes de que tomara comienzo la pandemia del COVID-19, ya existía un deseo de innovar de manera a aumentar la productividad. En efecto, según un estudio llevado cabo en 2017 por Alan Felstead, Duncan Gallie, Francis Green y Golo Henseke sobre la perspectiva de los trabajadores con respecto a la productividad en Gran Bretaña, cuatro de cada cinco empleados británicos ya habían tomado la iniciativa de cambiar sus procesos de trabajo al menos en una ocasión y, el 71% de esos trabajadores lo había hecho más de una vez. No se especifica concretamente cuales son los cambios efectuados, pero podemos deducir que alguno de estos sería un intento del teletrabajo.

Es una certitud que el concepto de teletrabajo, aunque fuera muy pobre, ya existía antes de empezar la pandemia. Según la Oficina Nacional de Estadísticas (ONS), en 2019, de 32.6 millones de trabajadores en el Reino Unido, aproximadamente 1.7 millones trabajaban ya principalmente desde casa. Un trabajo hecho por Santo Milasi, Ignacio González-Vázquez y Enrique Fernández-Macías en 2021 llamado “Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU.” ayuda a observar mejor esta afirmación. El teletrabajo ya existía antes de la pandemia, pero durante los diez últimos años anteriores a la pandemia, no hubo ningún crecimiento de este. En 2019, 5.4% de los empleados trabajando dentro de la Unión Europea trabajaban de manera regular desde casa. El teletrabajo era, antes de la pandemia, un modelo de trabajo usado mayoritariamente por los autónomos. 36% de este tipo de trabajadores trabajaban desde casa en 2019.

Este modelo estaba más integrado en los países nórdicos, como Suecia, Finlandia o Países Bajos (con una media de 30% de teletrabajo regular), que en los del sur, tales que España o Italia (con una media aproximativa del 5% de teletrabajo frecuente).

No obstante, el crecimiento de este modelo de trabajo entre 2009 y 2019 fue similar para empleados y autónomos (con un crecimiento de aproximadamente 6% en diez años en los dos casos), lo que nos muestra que, aunque pasasen los años, el teletrabajo no era un modelo usado para innovar.

Aunque, parece que el porcentaje de personas trabajando bajo un modelo u otro también depende del sector en el que trabajen. En 2018, los sectores que más utilizaban el teletrabajo era el de Tecnología de la información (IT) y los de otros servicios de comunicación, con más del 40% de los empleados trabajando bajo este modelo frecuentemente. Con respecto al sector de las finanzas, su porcentaje también era relativamente alto, ya que alrededor de un 20% de los trabajadores utilizaban el teletrabajo de manera usual. A título informativo, los sectores con el porcentaje de teletrabajo frecuente más bajos eran los dedicados a servicios administrativos, así como los sectores que requerían una manipulación física de materiales.

El teletrabajo estaba generalmente reservado a empleados altamente cualificados (es decir, a superiores y altos cargos), que para trabajar solo necesitasen un ordenador y un móvil. Esto les permitía tener un mayor grado de autonomía. Para el resto de los empleados, que necesitaban una supervisión o un seguimiento de su rendimiento y productividad, era más complicado tener acceso al teletrabajo. Tenía que serles otorgada una confianza especial para que pudieran beneficiar de este modelo de trabajo. Obviamente, en empleos en los que la interacción cara a cara con el cliente era obligatoria, el teletrabajo era inviable.

Por lo tanto, al empezar la pandemia del COVID-19, la mayor parte de los trabajadores no había probado nunca el teletrabajo. Entonces, no todos pudieron adaptarse bien a este modelo de trabajo, ya que no todo el mundo beneficiaba de un cuarto adaptado o de las condiciones necesarias en casa para poder trabajar de la manera adecuada.

Otro aspecto destacable de la época prepandemia es que, por aquel momento, el bienestar de los empleados de la empresa no se tomaba tanto en cuenta. La salud mental no era una temática de preocupación, ni algo que había que cuidar para que el trabajador sea productivo en su empleo. Aunque no estuviese del todo integrado y no se tomase tanto en cuenta como en la actualidad, ya se empezaba a hablar de la correlación de la salud mental

con el empleo. En 2017, un estudio de Eurofound ayuda a afirmar que el equilibrio entre el trabajo y la vida privada del empleado están relacionados con su bienestar y su salud mental.

1.2. La gestión de personas después de la pandemia

El 14 de marzo de 2020, se aprobaría el estado de alarma y confinamiento por la llegada del COVID-19. Este evento causaría un antes y un después en la historia de la humanidad. Nadie podía salir a la calle, y, por lo tanto, a la oficina tampoco. Entonces, muchas personas se quedaron sin trabajo, mientras que otras se vieron obligadas a trabajar desde casa. Muchas empresas empezaron a implantar el trabajo remoto, para que no se pararan todos los proyectos. Para mucha gente, este fue el descubrimiento de una nueva forma de trabajar. Con este nuevo método de trabajo, muchas empresas empezaron a realizar lo importante que es el bienestar del empleado y su salud mental. Hubo un cambio en las actitudes y las motivaciones de muchos empleados. Al poder trabajar desde casa, muchas personas empezaron a tomarse más tiempo para ellas mismas y a cuidarse. También era una gran vía para ahorrar dinero, tener más libertad para optimizar su tiempo y no estresarse tanto con situaciones complicadas. Las desventajas de este teletrabajo son que hay que ser muy disciplinado para saber organizar bien sus tareas y cumplirlas, que es más difícil separar los problemas en casa y en el trabajo (como se producen ya en el mismo sitio), y se necesita el equipamiento adecuado (buen ordenador, buena conexión a internet etc.) para poder trabajar en buenas condiciones y prevenir cualquier inconveniente.

Según un estudio llevado a cabo por Adam Ozimek (en el que los encuestados son mil gerentes de contratación americanos en 2019 y 500 en 2020, para poder comparar), tras el confinamiento, las cifras de teletrabajadores eran ya muy superiores a la época prepandemia. El número de personas trabajando completamente a distancia se multiplicó por diez (2% antes del COVID y 20% en la época Post-COVID). También parece ser un modelo que convenció a los trabajadores, ya que, según el estudio, 56% de los encuestados afirmaron haber vivido con el teletrabajo una experiencia más placentera de lo que esperaban. En este estudio, que tenía como objetivo predecir el futuro del teletrabajo, se llega a la conclusión de que prácticamente todo el mundo trabajará más de la mitad de su vida laboral en teletrabajo (98% según el estudio). A continuación, este trabajo observará cuan cierta fue esta predicción.

Tras el confinamiento, las empresas empezaron a adoptar un modelo híbrido en el que se repartía la semana trabajando unos 3-4 días en teletrabajo y 1 o 2 en la oficina. Esto

permitía volver poco a poco a la oficina, y a su vez prevenía una vuelta masiva del Covid-19. Este modelo resultó ser muy productivo y parecía gustarles más a los empleados, por lo que muchas empresas lo han conservado y siguen usando este modelo hoy en día.

En cambio, también hay empresas que han optado por no seguir usando el modelo híbrido o por reducirlo a 1 o 2 días por semana. En un estudio hecho en 2022 por Latin Trade, en el que cogen a personas trabajando para World Trade Centers Association en 20 ciudades diferentes de Latinoamérica, se pueden observar los resultados siguientes. El 60% de los entrevistados aseguraron que el interés por favorecer el trabajo remoto por parte de sus jefes era mínimo o incluso nulo. Sólo un 15% piensa que en el futuro el trabajo remoto será más favorecido de lo que lo está ahora mismo. Para este apartado, parecía pertinente usar como apoyo una publicación periódica redactada por Santiago García el 3 de diciembre de 2021 llamado “Modelos híbridos: no es cuánto y dónde, sino quién y cómo”. En este texto, Santiago explica que pese a haber aprovechado bien el uso del teletrabajo, los metros y las calles siguen llenos (la gente ha vuelto a ir a la oficina). El redactor emite varias hipótesis para esta vuelta masiva a la oficina. La primera es que la gente quiera volver a la vida de antes de la pandemia. En efecto, para muchas personas, la oficina es el único espacio que tienen para socializar y salir de casa, por lo que el no poder ir se les hace un poco complicado, ya que no tienen esa misma posibilidad de interactuar en cara a cara con sus compañeros de profesión.

La segunda hipótesis es la de impresionar a los jefes. Aquí, hacen entender que, a lo mejor, en ciertas empresas, en las que los jefes están todos los días en la oficina, los empleados podrían presentarse de manera más recurrente para causar buena impresión y con la intención de obtener beneficios.

Otra teoría es que muchas empresas imitan el modelo que usan los demás. No quieren ser percibidas como desfasadas o fuera de “lo que está de moda”, entonces eligen la opción más conservadora y siguen el modelo de otras empresas. Según el Instituto Nacional de Estadística, en 2019, el 4,8% de la población trabajaba más del 50% desde casa. En 2020, obviamente, este porcentaje se disparó hasta el 16,2%. Un año más tarde, en 2021, el porcentaje bajaría, pero seguiría siendo netamente superior a los de antes de la pandemia, siendo del 9,4%.

Otro punto que destacar es que, si este número ha bajado y si hoy en día el modelo de trabajo más usado es el híbrido, trabajando 1 o 2 veces por semana desde casa, significa que modelo de teletrabajo a tiempo completo no funcionó tan bien. En la época del teletrabajo, este modelo de trabajo había sido forzado por la pandemia, por lo que fue un descubrimiento

para la mayoría. Este cambio provocó reacciones diferentes. Ciertas personas estaban bien instaladas y podían ocuparse de las tareas del hogar y de su familia más fácilmente por lo que le gustó trabajar de esa manera, y otras personas no tenían un hogar adaptado para trabajar de esta manera por lo que no pudieron ser tan eficientes. Por otra parte, cabe destacar también que no todos los trabajos se realizan tan bien a distancia como en la oficina, y viceversa, no todos los trabajos se realizan tan bien en la oficina como en teletrabajo.

Para continuar con el trabajo y apoyar lo dicho anteriormente, parece necesario mostrar algunos datos relevantes. La compañía Ctrip llevó a cabo un estudio dentro de su empresa. En este estudio se dio la posibilidad a los empleados de trabajar desde casa. Los resultados mostraron que los teletrabajadores eran más productivos, pero recibían menos promociones que los que iban todos los días a la oficina. También, la mitad de las personas que trabajaban desde casa querían volver a la oficina, a pesar de reunir todas las condiciones correctas del hogar para poder trabajar correctamente.

Otro estudio, llevado a cabo por Michael Gibbs, Friederike Mengel y Christoph Siemroth, en el que analizan la productividad de los empleados, muestran que, de media, un empleado en teletrabajo tarde 2.7 horas más para producir la misma cantidad de trabajo que en la oficina. El enfoque usado por algunas empresas a la hora de elegir su modelo de trabajo parece ser erróneo, ya que en vez de preguntarse quién trabaja mejor de qué manera, sólo se preguntan dónde trabajar un cuanto tiempo.

Un trabajo que analiza el teletrabajo y el bienestar en Irlanda durante la pandemia, realizado por John Geary y María Belizón, afirma que el teletrabajo se ha visto asociado con un aumento de la productividad, porque los trabajadores trabajaban mejor y más en casa, puesto que no debían realizar ningún desplazamiento para ir al trabajo. Aunque aumentó el nivel de esfuerzo del empleado, este aumento podía deberse a una dificultad para separar el momento laboral con el personal, al estar todo en el mismo sitio. Según este estudio, únicamente el 25% de los 889 entrevistados siente que su salud mental y su bienestar han aumentado tras empezar a trabajar a distancia, y un 36% siente que se ha deteriorado. Aunque, también se comprueba aquí que este dato depende de la situación del entrevistado. En el caso de los padres, se comprueba que los padres de niños que ya van a la escuela primaria ven más afectada su salud mental que los padres de niños de corta edad. Este dato causa que los empleados deban hablar más con sus superiores para ocuparse de su bienestar.

Al mismo tiempo, los superiores deben asegurarse de que la salud mental de sus empleados se porta correctamente.

En conclusión, después de la pandemia del Covid 19, las empresas implementaron el modelo híbrido para todos sus empleados. Pero, este modelo es el mismo para todos, cuando algunas personas trabajan mejor desde casa y otras trabajan mejor en la oficina. A pesar de ser el mejor balance para que todo el mundo trabaje un poco en su modelo preferido, no se sabe hasta que punto los trabajadores están satisfechos con esto o si prefieren trabajar únicamente a distancia o únicamente en la oficina. Esta duda podrá ser resuelta un poco más durante el estudio llevado a cabo más adelante.

1.3. Sector ETF (definición, identificación de la gestión de personas y evolución del sector en las últimas décadas)

Para empezar, definiremos lo que es un ETF. Según el libro “Essential Finance” publicado en 2003 por la editorial EIU (Economist Intelligence Unit), un ETF (Exchange traded fund) es “Un fondo de inversión que sigue un índice y puede comprarse y venderse como una acción.”. Dicho de otra manera, un ETF es una acción de gestión pasiva que intenta replicar la evolución de los índices bursátiles. Esto provoca que el riesgo sea mucho más bajo (y, por tanto, su rentabilidad también), ya que, aunque una empresa que forme parte del índice viva un momento muy malo y baje mucho el valor de sus acciones, otra empresa puede estar pasando un gran momento, lo que reequilibra al ETF. Para ilustrar todo esto usaremos un ejemplo muy simplificado. Cojamos dos personas, una con un ETF que intenta replicar el índice bursátil español, el IBEX35, y otra con acciones de Inditex. Imaginemos que a Inditex le surge una polémica muy grande y que el valor de sus acciones baje mucho. En cambio, Telefónica saca un nuevo servicio y sus acciones aumentan. En este caso, la persona con las acciones de Inditex habrá perdido dinero. Por el contrario, el aumento de las acciones de Telefónica habrá balanceado el valor del ETF y no perderá dinero.

El primer ETF de la historia apareció en Canadá en 1990, el SPY. En 1993 se lanzó el primer ETF en Estados Unidos, llamado el SPDR SPY. Es hoy en día el ETF más famoso del mundo. Por esa época, la inversión activa predominaba. El uso de los ETF fue aumentando a medida que el interés por la inversión pasiva crecía. En los 2000 es cuando el sector ETF empezó a crecer más. Inicialmente, los ETF sólo existían en índices de seguimiento bursátiles, pero se expandió a más tipos de activos, como la renta fija o los fondos de inversión inmobiliaria.

De hecho, en ese mismo año 2000 es cuando los ETF salieron de Estados Unidos y llegaron a Europa. En 2006, aparecieron en Estados Unidos los ETF apalancados y a corto plazo. Estos nuevos ETF ofrecían rendimientos que son inversos al índice que siguen o múltiplos de los rendimientos de estos índices. Más tarde, en 2010, superan el billón de dólares a nivel global. Hoy en día, el sector ETF está en su apogeo. El pasado mes de febrero, por primera vez en la historia, un ETF superó el medio billón de dólares. Este ETF es el famoso mencionado anteriormente SPDR SPY. El crecimiento es exponencial y esto parecer ser sólo el principio.

Existen varios distribuidores de ETF, los que tienen más presencia son Vanguard FTSE All-World, iShares Core Msci World y State Street Global Advisors.

Antes de que empezara la pandemia, el sector financiero ya era uno de los sectores que más usaba el modelo del teletrabajo. En efecto, en 2018, aproximadamente un 20% de las personas que trabajaban en este sector teletrabajaban de manera regular. Por otro lado, según un estudio llevado a cabo por Eurofound, en 2014, un 36% de las personas trabajando en el sector financiero o de seguros en Holanda usaba diariamente dispositivos electrónicos tales que teléfonos móviles, ordenadores o tablets. El gran uso de este tipo de dispositivos mucho antes de que empezara la pandemia causa que sea más fácil implantar un modelo híbrido o de teletrabajo, ya que muchos trabajadores están familiarizados con este tipo de recursos, y ciertas condiciones ya se cumplen. Si la conexión y el puesto de trabajo en casa son óptimos, se reúnen todas las condiciones necesarias para poder trabajar correctamente a distancia.

En cuanto a la salud mental de los trabajadores que trabajan en este tipo de sectores, en un estudio efectuado en la “Aalto University School of Business” en 2022, se deja entender que muchas veces el bienestar del empleado no se toma en cuenta. Este caso se centra sobre todo en los empleados recién graduados, que son los que más trabajan, sobre todo en las bancas de inversión. Aquí, los empleados pueden llegar a trabajar mucho más de lo estipulado. Según un estudio de Morgan McKinley, se estimó en 2019 que un 14% de los empleados en el sector financiero trabajaban más de 43 horas por semana. También, en el sector bancario, un 93% de las personas trabajaban más horas de las que estipulaba su contrato de trabajo. Esta sobrecarga de trabajo se ve acompañada por una falta evidente de sueño. Conforme a una encuesta elaborada por Sealy en la que son abordadas 5000 personas, un 79% de empleados en los sectores bancario y financiero, afirman que no poseen el tiempo de sueño suficiente para poder ser totalmente productivos en el trabajo.

La sobrecarga de trabajo y la falta de sueño acompañados por la gran presión provocan que la salud mental del empleado se vea gravemente afectada. En Goldman Sachs, 13 analistas junior contestaron a una encuesta en 2021, y todos declaraban que su empleo había afectado negativamente sus relaciones con familia y amigos. Un 77% afirmaba que eran víctimas de abuso laboral.

Pero, pese a estas condiciones de trabajo que parecen ser deplorables, y de las que la gente está informada, este tipo de empresa sigue recibiendo muchísimas aplicaciones de gente joven, al ser grandes empresas que pueden aportar una experiencia importante para el futuro laboral. Por lo tanto, los superiores y directivos no verán la necesidad de cambiar sus condiciones de trabajo.

Por desgracia, al ser el sector ETF un sector relativamente reciente, su bibliografía es aún bastante pobre, por lo que no ha sido posible encontrar información sobre la gestión de personas en este sector específico. Por lo tanto, este tema será tratado y más profundizado durante el estudio, con la ayuda de las entrevistas.

3. ESTUDIO

1.1. Justificación metodología cualitativa

La metodología elegida para este estudio es la metodología cualitativa. Con este método, se busca encontrar experiencias, perspectivas de ciertas personas frente a ciertas situaciones. Las entrevistas que se hacen son más profundas, en las que el entrevistado tiene más libertad de expresión, por lo que son más subjetivas y se orientan más en el proceso que en el resultado. El resultado de este tipo de estudios no puede ser muy generalizado, ya que, al ser subjetivos, se trata de casos aislados.

El trabajo está enfocado en un tema y sector precisos. Aquí, las entrevistas permiten una mejor expresión por parte de la persona que contesta que con una encuesta, en la que el individuo no puede contestar con total libertad y transparencia. Gracias a este tipo de metodología, se podrán percibir las distintas perspectivas de las personas en todo tipo de puestos, y será más fácil contextualizar las respuestas finales, debido a que todo podrá ser justificado.

Por otro lado, esta metodología también es necesaria por la fama que tiene el sector financiero. En efecto, las empresas dedicadas al sector financiero siempre han tenido fama de

no preocuparse por la salud y el bienestar de sus empleados. Según un estudio llevado a cabo por el CISI (Chartered Institute for Securities and Investment) en el Reino Unido en 2019, menos de la mitad de las personas que trabajan en servicios financieros se atreven a hablar de su salud mental con sus superiores (46%). De ese 46%, un tercio de las personas se siente muy inseguro al tratar el tema con los responsables. El equilibrio entre la vida personal y familiar es muy malo según dice la mayoría de los individuos, debido a la alta carga de trabajo y las largas horas pasadas en la oficina. También, en 2017, Adviserplus hizo una encuesta, en la que el resultado fue que un tercio de las ausencias en las empresas de sectores financieros se debían a problemas con la salud. La conclusión de estos estudios es que en las empresas en general, y más en las que actúan en el sector financiero, siempre se ha tendido a estigmatizar la salud mental de los empleados. Este aspecto no era importante en las empresas y es algo que había que cambiar. Por lo tanto, gracias a las entrevistas, se podrá percibir si los entrevistados se encuentran en el mismo caso.

1.2. Entrevistas semi-estructuradas

El modelo usado para este estudio cualitativo ha sido la entrevista. De esta manera, aparte de recibir la respuesta necesaria a la pregunta, el entrevistado puede expresarse con libertad y añadir las ideas que considere oportunas. Así, el trabajo será más completo. En cuanto a las entrevistas semi-estructuradas, son un tipo de entrevista concreto, en el que la entrevista se adapta al entrevistado, pudiendo modificar sus preguntas según las respuestas y reacciones del individuo.

Este tipo de entrevista facilita la recogida y análisis del conocimiento social materializado en el discurso formado por las prácticas directas y mediadas de los sujetos. Ronald Grele afirmaba en 1990 en su libro “La Historia y sus lenguajes en la entrevista de historia oral: Quién contesta a las preguntas de quién y por qué” que este análisis es posible gracias a la experiencia de un cierto número de personas sobre el tema al mismo tiempo. Gracias a esta libertad, los temas de la conversación pueden ser más profundos y se puede desarrollar con mayor facilidad. Evidentemente, deben existir una guía y un orden en la entrevista, pero el hecho de que sea semi-estructurada permite que sea flexible y deja margen a poder contestar con total libertad. De la misma manera, se facilita mucho el análisis de los datos proporcionados, ya que a través de las entrevistas lo más probable es que no encontremos con temas o respuestas recurrentes.

En definitiva, la situación vivida ha sido la misma para todos los entrevistados así que se podrán identificar ciertos patrones en las respuestas.

1.3. Muestreo

El muestreo consiste en la muestra de personas elegida para la selección de los individuos que vayan a formar parte del estudio. Es la elección del tipo de personas que pueden ayudar a alcanzar el objetivo final. Para ello, hay que tomar en cuenta muchas variables que puedan entrar en juego (sexo, edad, nacionalidad, trabajo, etc.).

El muestreo por conveniencia es lo opuesto a un muestreo aleatorio. Las características deben ser las de nuestro público objetivo. A partir de ahí, los analistas son los que deciden a quién escoger según su subjetividad. Se suele usar cuando es la única opción posible, porque el hecho de que la elección sea subjetiva hace que pueda haber una distorsión. Al usar este tipo de muestreo, no se generalizará a toda la población, aunque el hecho de haber elegido ambientes diferentes puede facilitar el contraste.

En el caso de este trabajo, el público objetivo ha sido muy específico y los entrevistados han sido elegidos de la siguiente manera. Para empezar, había que elegir a personas que trabajen o hayan trabajado en el sector de la inversión y los ETF. En cuanto a los puestos de trabajo, debían ser lo más variados posible. Cuantos más puestos, más puntos de vista diferentes habrá. Por otra parte, al ser un círculo tan restringido, y al haber trabajado ya personalmente en este sector, para facilitar la búsqueda, se decidió elegir a gente a la que se podía acceder de manera más simple y natural. Al tener que hablar de temas un poco más personales como la familia, la salud mental, etc. Durante la entrevista, parecía conveniente tener ya un vínculo con los entrevistados antes de hacer las preguntas, para que pudieran expresarse con más confianza.

Tras haber establecido los criterios necesarios para elegir al público objetivo, se pudo obtener a empleados de dos empresas diferentes dedicadas al mundo de la inversión en ETF. La primera empresa se llama ETFmatic. Es una empresa que empezó a fundarse en 2013 pero que oficialmente se fundó en 2014, situada en Madrid. Se trata de una aplicación creada para la gente que quiera invertir en ETF de manera simple, y que da la posibilidad de invertir en euros, en dólares o en libras. Su servicio es ofrecido a todo tipo de inversores tanto

particulares (B2C) como socios (B2B). El servicio dado a los clientes B2C incluye la gestión de efectivo y de las carteras, la custodia de activos, el ciclo de vida de los clientes y, por supuesto, la ejecución de operaciones. En 2021, ETFmatic fue comprado por el banco digital belga Aion Bank, que tiene oficinas en Bélgica, Polonia y Alemania, convirtiéndola en una filial suya. Esto suponía una gran expansión para la empresa. Hoy en día ETFmatic puede operar en 32 países, aunque actúa sobre todo en Alemania, Bélgica y España. En esta empresa, se consiguió la participación de las siguientes personas:

- Yago González de Castejón: Investment Operations Manager (se incorporó al equipo en 2017)
- Stefanie zu Dohna: COO ETFmatic (se incorporó al equipo en 2016)
- Mateo Fortes de Brito: Cash Management, Asset Custody & Servicing. ETFmatic Investment Operations Co-owner (se incorporó al equipo en 2021)
- Johan Hellman: Head of ETFmatic (Fundador de la empresa)
- Ana Quintanal: Investment and Project manager (se incorporó al equipo en 2017)

La segunda empresa se llama Finax. Esta empresa de procedencia eslovaca fue fundada en 2017 por Juraj Hrbatý y Radoslav Kasík. Su intención era cambiar la mala mentalidad que había en Eslovaquia con la idea de invertir. En 2019, recibieron el premio CES Awards a “Best FinTech Startup”. Hoy en día, han conseguido consolidarse en el mercado de Europa del Este, teniendo presencia en países como Rumanía, Hungría, Croacia, Polonia o República Checa. Los empleados de la compañía que han aceptado participar en el estudio son:

- Viliam Betecha: Social Media Specialist – Junior (se incorporó al equipo en 2021)
- Filip Mardzin: IT Product Owner (se incorporó al equipo en 2019)
- Lucia Simonova: Brand manager (se incorporó al equipo en 2019)
- Tomáš Maslin: Social Media Specialist – Junior (se incorporó al equipo en 2021)

En total, nueve entrevistas han sido realizadas, con una duración media de 20-25 minutos por cada entrevista efectuada.

Cabe resaltar un dato importante. Este año Finax ha adquirido por completo ETFmatic. Esto significa que, durante este año, ETFmatic pasará a ser Finax. Sin embargo, durante la época de la pandemia y de los cambios, las dos empresas estaban totalmente

separadas y no tenían relación alguna, por lo que las experiencias vividas son diversas. De esta manera, este estudio podrá adquirir una visión mucho más global.

1.4. Experiencia en el trabajo de campo

Para complementar el estudio realizado con los profesionales, voy a contar mi experiencia personal en el sector ETF. En efecto, fui becario por un periodo de 7 meses y medio en la empresa ETFmatic, de junio de 2023 a enero de 2024. La principal razón por la que me decanté por este sector fue que el mundo de la inversión siempre me ha interesado bastante, pero no tenía mucho conocimiento sobre él, y aún menos sobre los ETF. Por lo tanto, me pareció la oportunidad idónea, ya que podía desarrollar mi carrera profesional al mismo tiempo que descubría un sector que realmente me interesaba. El modo de trabajo al llegar yo y los demás becarios era híbrido: trabajábamos en la oficina los lunes y los miércoles, y los martes, los jueves y los viernes se trabajaba desde casa. Además, los miércoles había comida de empresa, en la que pedían comida a domicilio para todos los empleados. En ese aspecto, me sorprendió un poco la búsqueda en todo momento del bienestar del trabajador. El objetivo era ayudarnos entre todos para avanzar.

Personalmente pensaba que me iba a ser más difícil aprender y aportar los días que trabajaba desde casa, pero no fue para nada así. Era muy fácil comunicar con los compañeros y con los superiores si existía alguna duda, gracias a herramientas como Google Chats, o, si había algo de dificultad a la hora de explicar escribiendo o si se requerían más especificaciones, con herramientas de videollamada como Google Meetings.

Desde mi punto de vista, todo el equipo parecía satisfecho con la gestión empleada. Nunca escuché ninguna queja por parte de los empleados con respecto al modo de trabajo empleado en este periodo, que es el de después de la pandemia.

En mi caso, me sentía igual de efectivo cuando trabajaba desde casa que cuando trabajaba en la oficina. Me resultaba muy práctica esa repartición, ya que me parecía que era de gran ayuda para organizarme mejor en el día a día y en las tareas de la casa. También, me parece que el haber tenido que ir a la oficina era esencial, para aprender más rápido y para desarrollar vínculos y un buen ambiente con todos los compañeros de trabajo.

4. Resultados

Con el fin de efectuar un análisis correcto de las entrevistas para este trabajo, el método siguiente ha sido utilizado. Primero, tras transcribir la totalidad de las entrevistas, estas serían leídas varias veces. Tras varias lecturas, se llevaría a cabo una codificación, reuniendo temas que sean recurrentes en varias entrevistas. Luego, se identificarían los patrones de las respuestas, buscando si las respuestas dadas por los entrevistados se deben a su edad, su sexo, su lugar de origen u otras razones. Al ser identificados los patrones, pueden ser sacadas las conclusiones con mayor facilidad y certitud.

Después de haber realizado un análisis exhaustivo de las entrevistas hechas a los empleados de ETFmatic y de Finax, los resultados resultan ser bastante interesantes. El modelo híbrido ha sido el modelo de trabajo adoptado por las dos empresas. Este modelo consiste en tres días de teletrabajo y dos de trabajo en la oficina. También, este modelo es adoptado con cierta flexibilidad, por lo que, si alguien debe salir de la ciudad por alguna razón, puede trabajar completamente a distancia el tiempo que necesite sin problema. El hecho de venir a trabajar a la oficina parece ser por una cuestión de buen ambiente en la empresa más que por cuestiones de productividad. Se puede observar que, aunque el trabajo era completamente presencial antes de la pandemia, en ETFmatic ya existía cierta flexibilidad, por lo que podemos deducir que les fue más fácil integrar el modelo, o pudieron hacerlo de manera más natural.

La comunicación en el equipo ha conocido un cambio considerable. En efecto, con la distancia, hay que saber comunicarse correctamente con las herramientas puestas a disposición. Para muchos este aspecto ha ido mejorando con el tiempo, pero se menciona también que la desventaja ligada a este cambio es que las interacciones cara a cara han disminuido.

Otro cambio importante causado por la pandemia es que antes, todas las entrevistas de trabajo eran en cara a cara. Hoy en día, en cambio, en ETFmatic son totalmente a distancia, y en Finax únicamente la última entrevista es en cara a cara. Este cambio es bastante grande porque la manera de analizar al aplicante y sus respuestas es muy diferente y más complicada a distancia que en presencial, ya que hay menos elementos de referencia en los que fijarse. En cambio, da la posibilidad a contratar a gente del mundo entero.

Según un entrevistado de Finax, el haber vivido la pandemia y que ahora el modelo elegido sea el híbrido, han tenido un impacto positivo en el sentido que ha mejorado mucho

la productividad del empleado a la hora de trabajar a distancia. Esto puede ser una reflexión comparando cómo era la productividad cuando empezaba el teletrabajo al principio de la pandemia, con cómo es ahora cuando han pasado muchos años y los trabajadores han integrado totalmente esta manera de trabajar. Para ser medida la productividad, se observan los siguientes aspectos en el trabajo: la cantidad y la calidad de trabajo producida por el empleado, los KPIs (Indicadores claves de rendimiento) de cada uno de ellos, su compromiso en la compañía, su crecimiento profesional y que exista un buen balance entre la vida laboral y personal.

Una información muy relevante de estas entrevistas es que el modelo híbrido es el preferido por todos los entrevistados. Lo que parece ser más relevante aún, al entrevistar a personas de diferentes edades y procedencias, es que las razones no son las mismas para todos. Para los empleados con mujer e hijos, el modelo híbrido es ideal para poder pasar más tiempo con sus seres queridos. Para los empleados más jóvenes, este modelo de trabajo les da una gran flexibilidad a la hora de tener que trasladarse a algún sitio, o simplemente para poder beneficiar de viajar unos días a cualquier sitio sin necesidad de cogerse vacaciones, ya que tienen la posibilidad de trabajar los días que necesiten a distancia, solo les hace falta una buena conexión a internet. Por último, un aspecto con el que concuerdan todos los empleados es que este modelo, a pesar de todas las ventajas que tiene para ellos el trabajar desde casa, permite seguir viendo a los compañeros de trabajo y a seguir creando vínculos en la empresa, algo que estiman que es más complicado hacer si se habla únicamente por mensaje o por videollamada.

Según el CEO de ETFmatic, la productividad de antes de la pandemia y la de después parece haberse mantenido. Este dato, aunque no sea tan generalizable, desmiente la teoría de muchas empresas, expertos y estudios que consideran que el teletrabajo reduce significadamente la productividad del empleo. Esto prueba que, aunque no se pueda generalizar sólo porque a ellos les funcione bien, tampoco se pueden generalizar el estudio de Michael Gibbs, Friederike Mengel y Christoph Siemroth visto en el marco teórico de este trabajo.

Algunos entrevistados también destacan que, de manera general, sienten más tranquilidad a la hora de afrontar situaciones laborales estresantes. Esto es debido al hecho de que el poder beneficiar de estar en un ambiente familiar y acogedor como el de casa permite encarar todo con un punto de vista diferente, tal vez más tranquilo. Aunque, cabe resaltar que este punto también puede ser debido al buen ambiente que parece haber en las dos empresas

(en el caso de ETFmatic, al haber trabajado en la empresa, puedo afirmar este punto. En el caso de Finax, no es más que una teoría sacada por la impresión llevada en las entrevistas).

Otro aspecto destacado de las entrevistas es que se ha notado, desde la implementación del modelo y los cambios causados por la pandemia, que hay una mayor atención por parte de los empleados por el bienestar y por el equilibrio entre la vida personal y familiar y la vida laboral. Esto apoya el aspecto de que las empresas empezaron a apoyar y a darle una mayor importancia a la salud mental y al bienestar de sus empleados.

Tras la entrevista con Johan Hellman, CEO de ETFmatic, comprendemos rápidamente que no parece que exista ni haya existido nunca ninguna intención de volver hacia un modelo presencial o a implementar nuevamente el teletrabajo total. Su interés siempre estuvo en guardar, en la medida que todo fuese bien, este modelo de tres días de teletrabajo y dos de trabajo presencial.

Para resumir un poco la información otorgada, parecía, según la información encontrada en el marco teórico, que de manera general no a todo el mundo le convencía el modelo híbrido, y menos aún un modelo híbrido con solamente un día o dos de teletrabajo. En cambio, en el sector ETF, según el estudio llevado a cabo aquí con empresas de diferentes países y, por lo tanto, costumbres y valores, los superiores sí que parece que hayan implementado este modelo de manera que sea flexible y que convenga a todos los empleados. De hecho, en las entrevistas se puede notar la satisfacción de los empleados con respecto al modelo de trabajo implementado después de la pandemia, y que no parece que vaya a cambiar.

5. Conclusiones y recomendaciones prácticas

Este trabajo ha sido muy interesante de realizar, ya que más allá de explorar un sector o un evento pasado, se explora a las personas. En efecto, en este trabajo se observa que todas las personas piensan de manera diferente. Las reacciones, las costumbres, las preferencias, las mentalidades son aspectos que varían en todo el mundo y que hacen que cada uno coja su propio camino. Pero, la mayoría de las empresas infligen su modelo de trabajo a todos los empleados, guste o no.

Las empresas suelen fijarse en el modelo a adoptar. En cambio, parece que una mejor iniciativa sería analizar a sus empleados, conocerlos y preguntarle sus preferencias. De esta

manera, aparte de hacer que el empleado se sienta importante, se puede descubrir bajo qué modelo se sienten mejor. A partir de ahí, se debería adaptar los modelos a cada empleado (siempre que le productividad de este sea la demandada). Así, el empleado podrá trabajar en su zona de confort y dar el 100% para la compañía.

Con esto lo que se quiere decir es que, en general, no hay un modelo mejor que otro, depende mucho de las personas y sus gustos. Después de la pandemia del Covid-19, algunas personas han preferido trabajar bajo un modelo presencial, en el que puedan estar con sus compañeros de trabajo, tener una comunicación clara, considerarse más productivos, poder impresionar más fácilmente a los superiores, etc. Otros en cambio han preferido optar por un modelo de trabajo a distancia, en el que puedan, al mismo tiempo que trabajan, ocuparse de las tareas de la casa, estar con la familia, estar más relajados en casa o viajar, entre muchas otras razones que cada persona tiene. Luego, hay personas a las que les gusta más trabajar con un modelo híbrido, con el que pueden tener un poco de los dos modelos sin llegar a cansarse de ninguno de ellos.

La salud mental de los empleados ha ganado mucha importancia durante la pandemia, tanto para empleados como para los superiores. En efecto, los empleados empezaron a tomar conciencia de que su bienestar era muy importante para poder ser productivos y llevar una vida sana. Por otra parte, los superiores se percataron de que, para que la empresa pueda funcionar correctamente, es primordial que los trabajadores estén bien, y que puedan compaginar su vida profesional con la personal, ya que las dos son igual de importantes. Aun así, parece que todavía hoy en día no se toma mucho en cuenta el bienestar del empleado en los sectores financiero y bancario.

Tras un estudio preciso y exhaustivo (realizado a nueve personas de empresas de países diferentes), se puede notar que parece que el modelo híbrido flexible es el que predomina en el sector ETF. Es un modelo que parece que ha funcionado en productividad (ya que cuatro años después de que empezara la pandemia sigue en pie) y que complace a todos los empleados. Las razones por las que place el modelo son, como ha sido explicado anteriormente, muy variada. Pueden ser viajes, estar con la familia, ver a los compañeros, menos presión, etc.

También, con esto se puede percibir que el bienestar y la salud mental del empleado parece ser aquí muy importante. Esta flexibilidad que se deja al empleado para que también pueda elegir de qué manera trabajar parece ser muy efectiva para que no haya quejas y que, si alguien necesita un cambio de rutina, pueda tenerlo sin problema alguno.

Al fin y al cabo, los intereses de las personas son diferentes, dependiendo de su edad: los padres quieren estar con sus hijos, los jóvenes tienen energía para viajar por el mundo, o incluso volver a casa de vez en cuando a visitar a la familia.

La gente suele decir que, trabajando uno desde casa, no puede conseguir ser del todo productivo y se distrae con más facilidad. Este cliché puede ser cuestionado ahora. Efectivamente, se ha comprobado en este trabajo que si las condiciones para trabajar a distancia son las adecuadas (un buen ordenador, una buena conexión, un buen móvil), y que no hay imprevistos, la productividad del empleado no baja con respecto al que está en la oficina. El único inconveniente parece ser que la imagen que uno desprende hacia sus superiores no es la misma. También, la comunicación con los compañeros de trabajo puede llegar a ser peor a distancia si no se aprende a usar bien las herramientas a disposición.

Para terminar, en este trabajo se quiere agradecer a la tutora de este trabajo de fin de grado María Jesús Belizón Cebada por su ayuda durante todo este tiempo, y a los trabajadores Yago González de Castejón, Stefanie zu Dohna, Mateo Fortes de Brito, Viliam Betecha, Filip Mardzin, Lucia Simonova, Tomáš Maslin, Johan Hellman y Ana Quintanal, por haber aceptado las entrevistas y por la simpatía de cada uno de ellos.

6. BIBLIOGRAFÍA

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

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Nicolás Luque López-Campos, estudiante de Administración y Dirección de Empresas con Mención Internacional (E-4) de la Universidad Pontificia Comillas al

presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " El cambio de las empresas que trabajan en el mundo de ETF (Robots advisors) tras la pandemia", 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 [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
15. **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: 13 de marzo de 2024

Firma: Nicolás Luque López-Campos

Society, F. (2019, 10 enero). La carga de trabajo desmesurada y un equipo directivo desconectado son las principales causas de los problemas de salud mental en el sector financiero - Funds Society. Funds Society. <https://www.fundssociety.com/es/noticias/private-banking/la-carga-de-trabajo-desmesurada-y-un-equipo-directivo-desconectado-son-las-principales-causas-de-los-problemas-de-salud-mental-en-el-sector-financiero/>

Reichardt, C. S. (2000). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Ediciones Morata.

Una buena dosis de realidad ¿Cómo acomodarán las oficinas premium la tendencia del trabajo híbrido? (2022). Latin Trade (English), 30(3), 34–35.

Mamani, E. L., Huancollo, D. F. M., Cari, L. W. C., & Apaza, K. A. (2021). Estrés laboral y rendimiento laboral de los trabajadores en entidades financieras. Dominio de las Ciencias, 7(4), 179.

Chaves, M. P., Zapata, A. F. R., & Arteaga, I. H. (2014). Investigación cualitativa: una reflexión desde la educación como hecho social. Universitaria: Docencia, Investigación e Innovación, 86-100.

Tan, A. (2020). Making remote working work well. Computer Weekly, 17.

Meckbach, G. (2021). Return to Office: Some large commercial brokerages are embracing hybrid return to office models, while others emphasize remote work's impact on corporate culture. Canadian Underwriter, 88(8), 10–11.

Rey, R. M. (2020). Nuevos Hábitos, Nuevos Nichos: Los Cambios Que Trae La Pandemia. Debates IESA, 25(4), 20–22.

Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. Human Resource Development International, 25(2), 163–181.

<https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>

Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. Rev. Epidem. Med. Prev, 1(1), 3-7.

García, S. (2021). Modelos híbridos: no es cuánto y dónde, sino quién y cómo. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, (369), 2.

Lee, N., & Lings, I. (2008). Doing business research: a guide to theory and practice. Sage.

Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2021). Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU.

Ozimek, A. (2020). *The future of remote work*. Available at SSRN 3638597.

Felstead, A., Gallie, D., Green, F., & Henseke, G. (2018). *Productivity in Britain: The workers' perspective. First findings from the Skills and Employment Survey 2017*.

Reuschke, D., & Felstead, A. (2020). *Homeworking in the UK: before and during the 2020 lockdown*.

Geary, J., & Belizón Cebada, M. J. (2022). *Working at home and employee well-being during the Covid-19 pandemic First findings from the UCD Working in Ireland Survey, 2021*.

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). *Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance*. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.

Messenger, J., Vargas, O. L., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G., & Wilkens, M. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*.

Felstead, A. (2022). *Remote working: A research overview*. Routledge.

Al-Madadha, A., Al Khasawneh, M. H., Al Haddid, O., & Al-Adwan, A. S. (2022). *Adoption of Telecommuting in the Banking Industry: A Technology Acceptance Model Approach*. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 17, 443-470.

Pellinen, V. (2022). *Health of the banking and finance sector workers (Bachelor's thesis)*.

Grele, R. J. (1991). *La historia y sus lenguajes en la entrevista de historia oral: quién contesta a las preguntas de quién y por qué*. *Historia y fuente oral*, 111-129.

7. ANEXOS

Yago González de Castejón

Nombre y apellidos

Yago González de Castejón

¿Para qué empresa trabajas?

Aion Bank

Cargo en dicha empresa

Investment Operations Manager

¿En qué año empezaste a trabajar en esta empresa?

2017

¿Cómo era la gestión de personas y la forma de trabajar en la empresa antes de la pandemia? (Trabajo presencial, trabajo a distancia, híbrido, etc.)

Trabajo totalmente presencial

¿Causó la pandemia un gran cambio en la gestión de las personas y la forma de trabajar en la empresa? ¿En qué sentido?

No tengo la impresión de que el cambio fuera tan grande, porque ofrecemos servicios de banca digital. Iniciamos un modelo de trabajo híbrido

Ahora, 4 años después del inicio de la pandemia, ¿cómo es la gestión de las personas y la forma de trabajar? ¿Es la misma que antes de la pandemia? ¿Se han mantenido los cambios realizados durante la pandemia? ¿O ha habido más cambios desde entonces?

Es igual que antes, no podría decirte cambios muy importantes desde que se cambió a híbrido

Aparte del tipo de cambios en el trabajo, ¿qué otros cambios has notado desde que empezó la pandemia (salarios, comportamientos, trabajo en equipo, etc.)

Lo que más he notado es que hay menos trabajo en equipo que antes, el trabajo que nos mandan es más individual cada uno con su tarea.

¿Cómo era el proceso de contratación antes de la COVID? ¿Ha cambiado algo después de la pandemia con respecto a esto?

Ha cambiado porque ahora es totalmente en línea, antes no

Por último, me gustaría saber tu opinión: ¿qué tipo de gestión prefieres, la de antes de la pandemia o la de ahora? ¿Por qué?

Prefiero nuestra situación actual con un modelo de trabajo híbrido, porque puedo tener más tiempo con mi familia y no tengo que coger el coche todos los días.

Stefanie zu Dohna

Nombre y apellidos

Stefanie zu Dohna

¿Para qué empresa trabajas?

Aion Bank

Cargo en dicha empresa

COO Etfmatic

¿En qué año empezó a trabajar en esta empresa?

2016

¿Cómo era la gestión de personas y la forma de trabajar en la empresa antes de la pandemia? (Trabajo presencial, trabajo a distancia, híbrido, etc.)

Trabajo presencial

¿Causó la pandemia un gran cambio en la gestión de las personas y la forma de trabajar en la empresa? ¿En qué sentido?

Empezamos con el trabajo híbrido. Como ya éramos un equipo muy estable que se conocía muy bien y desde hacía mucho tiempo, y todos los miembros del equipo eran muy responsables, la pandemia no provocó grandes cambios. Fue fácil adaptarse

Ahora, 4 años después del inicio de la pandemia, ¿cómo es la gestión de las personas y la forma de trabajar? ¿Es la misma que antes de la pandemia? ¿Se han mantenido los cambios realizados durante la pandemia? ¿O ha habido más cambios desde entonces?

Aparte del cambio al modelo de trabajo híbrido, que se sigue manteniendo, no he notado más cambios respecto a antes de la pandemia.

Aparte del tipo de cambios en el trabajo, ¿qué otros cambios has notado desde que empezó la pandemia (salarios, comportamientos, trabajo en equipo, etc.)

Lo que más noto es que la gente, incluida yo obviamente, disfruta del modelo de trabajo híbrido.

¿Cómo era el proceso de contratación antes de la Covid? ¿Ha cambiado algo al respecto después de la pandemia?

Antes de Covid todas eran presencial, después de Covid en línea y sólo en casos muy especiales cara a cara en la oficina.

Por último, me gustaría saber tu opinión: ¿qué tipo de gestión prefieres, la de antes de la pandemia o la de ahora? ¿Por qué?

La gestión es la misma, pero el estilo de trabajo es diferente y prefiero el modelo híbrido.

Mateo Fortes de Brito

Nombre y apellidos

Mateo Fortes de Brito

¿Para qué compañía trabajas?

Aion Bank

Cargo en esta compañía

Cash Management, Asset Custody & Servicing. ETFmatic Investment Operations Co-owner

¿En qué año empezó a trabajar en esta empresa?

2021

¿Cómo era la gestión de personas y la forma de trabajar en la empresa antes de la pandemia? (Trabajo presencial, trabajo a distancia, híbrido, etc.)

Trabajo presencial

¿Causó la pandemia un gran cambio en la gestión de las personas y la forma de trabajar en la empresa? ¿En qué sentido?

La pandemia cambió drásticamente la forma de comunicarse en la empresa. Trabajar a distancia era la forma más eficaz y eficiente de realizar las tareas sin tener que cerrar la empresa.

Ahora, 4 años después del inicio de la pandemia, ¿cómo es la gestión de las personas y la forma de trabajar? ¿Es la misma que antes de la pandemia? ¿Se han mantenido los cambios realizados durante la pandemia? ¿O ha habido más cambios desde entonces?

La forma de trabajar ha cambiado ligeramente. Se ha establecido una estructura híbrida en la que parte del tiempo se puede trabajar desde casa y parte desde la oficina.

Aparte del tipo de trabajo, ¿qué otros cambios has notado desde que empezó la pandemia (salarios, comportamientos, trabajo en equipo, etc.)?

He notado que desde que empezó la pandemia, la gente es más cuidadosa cuando trata cara a cara con otras personas. Parece que importa más la manera de decir las cosas, a lo mejor para que las palabras no afecten en el mal sentido a la otra persona, no sé.

¿Cómo era el proceso de contratación antes de la Covid? ¿Ha cambiado algo al respecto después de la pandemia?

Antes de la pandemia casi todos los procesos de contratación eran cara a cara y ahora es al revés.

Por último, me gustaría conocer tu opinión: ¿qué tipo de gestión prefieres, la de antes de la pandemia o la de ahora? ¿Por qué?

Prefiero el sistema de gestión que se ha establecido después de la pandemia porque es más flexible y se ajusta perfectamente a las necesidades de los empleados y de la empresa. En mi caso, me permite volver más a menudo a mi pueblo, pudiendo seguir trabajando y estando al 100%.

Viliam Betecha

Nombre y apellidos

Viliam Betecha

¿Para qué compañía trabajas?

Finax

Cargo en esta compañía

Social Media Specialist - Junior

¿En qué año empezó a trabajar en esta empresa?

2021

¿Cómo era la gestión de las personas y la forma de trabajar en la empresa antes de la pandemia? (Trabajo presencial, trabajo a distancia, híbrido, etc.)

Trabajo presencial

¿La pandemia provocó un gran cambio en la gestión de las personas y la forma de trabajar en la empresa? ¿En qué sentido?

Me incorporé a la empresa en plena pandemia, por lo que viví algunos días de oficina, pero la mayor parte del tiempo trabajé a distancia. En mi opinión, la pandemia influyó en la gestión, pero no hasta el punto de resultar perjudicial. Creo que nos adaptamos a las nuevas normas y entornos de trabajo con bastante rapidez y seguimos siendo eficientes.

Ahora, 4 años después del inicio de la pandemia, ¿cómo es la gestión de las personas y la forma de trabajar? ¿Es igual que antes de la pandemia? ¿Se han mantenido los cambios realizados durante la pandemia? ¿O ha habido más cambios desde entonces?

Se están introduciendo más cambios, pero sigue siendo un lugar muy favorable al trabajo por horas. No se espera que estés en la oficina la mayor parte del tiempo y para la mayoría de las funciones de la empresa (excluidas algunas personas importantes que necesitan estar presentes todos los días) creo que también es rentable y favorable para los empleados seguir trabajando desde casa o poder hacerlo en lugar de verse obligados a volver a la oficina. Se han hecho cambios durante la pandemia y poco a poco se está volviendo al estado prepandémico, diría yo.

Aparte del tipo de cambios en el trabajo, ¿qué otros cambios has notado desde que empezó la pandemia (salarios, comportamientos, trabajo en equipo, etc.)?

No estoy seguro, no se me ocurre nada en concreto.

¿Cómo era el proceso de contratación antes de la Covid? ¿Ha cambiado algo al respecto después de la pandemia?

No estoy seguro, no quiero contestar nada erróneo

Por último, me gustaría conocer tu opinión: ¿qué tipo de gestión prefieres, la de antes de la pandemia o la de ahora? ¿Por qué?

Como me incorporé a la empresa en medio de la pandemia, no puedo responder adecuadamente, aunque no tengo ningún problema con el funcionamiento de la dirección actual (después de la pandemia), y tengo la impresión de que mis compañeros tampoco. A mí me permite trabajar más a mi bola tranquilo desde casa, pero sigo pudiendo ver a la gente en la oficina.

Filip Mardzin

Nombre y apellidos

Filip Mardzin

¿Para qué compañía trabajas?

Finax

Cargo en dicha empresa

IT Product Owner

¿En qué año empezaste a trabajar en esta empresa?

1 de julio de 2019

¿Cómo era la gestión de personas y la forma de trabajar en la empresa antes de la pandemia? (Trabajo presencial, trabajo a distancia, híbrido, etc.)

Trabajo presencial

¿Causó la pandemia un gran cambio en la gestión de las personas y la forma de trabajar en la empresa? ¿En qué sentido?

Sí, se aceptó el trabajo desde casa y la empresa pasó a un modo de trabajo híbrido.

Ahora, 4 años después del inicio de la pandemia, ¿cómo es la gestión de las personas y la forma de trabajar? ¿Es la misma que antes de la pandemia? ¿Se han mantenido los cambios realizados durante la pandemia? ¿O ha habido más cambios desde entonces?

Hay más opciones para trabajar a distancia y no es necesaria la presencia a tiempo completo en la oficina. Sin embargo, se recomienda encarecidamente visitar la oficina al menos una o dos veces por semana y el tiempo que se pasa allí se centra en ocuparse de tareas que se realizan más eficazmente en persona.

Aparte del tipo de trabajo, ¿qué otros cambios has notado desde que empezó la pandemia (salarios, comportamientos, trabajo en equipo, etc.)?

Tuvimos que aprender a comunicarnos más eficazmente en el entorno en línea, que se convirtió en la principal plataforma de comunicación.

¿Cómo era el proceso de contratación antes de la Covid? ¿Ha cambiado algo al respecto después de la pandemia?

Hemos empezado a contratar personal sólo a distancia

Por último, me gustaría saber tu opinión: ¿qué tipo de gestión prefieres, la de antes de la pandemia o la de ahora? ¿Por qué?

la actual, me parece que hay menos presión, por mucho que el trabajo sea incluso mayor, ya que hemos ido creciendo con los años

Lucia Simonova

Nombre y apellidos

Lucia Simonova

¿Para qué compañía trabajas?

Finax

Cargo en dicha empresa

Brand manager

¿En qué año empezaste a trabajar en esta empresa?

2019

¿Cómo era la gestión de personas y la forma de trabajar en la empresa antes de la pandemia? (Trabajo presencial, trabajo a distancia, híbrido, etc.)

Trabajo presencial

¿Causó la pandemia un gran cambio en la gestión de las personas y la forma de trabajar en la empresa? ¿En qué sentido?

Naturalmente, nuestro trabajo pasó del mundo presencial al remoto, por lo que durante la pandemia se organizaron más reuniones en línea. Creo que algunas cosas mejoraron, como la confianza, porque se demostró a la dirección que nuestro trabajo puede hacerse eficazmente incluso a distancia, lo que antes se consideraba poco eficaz. También demostró que las personas que trabajaban en nuestra empresa eran leales y trabajaban duro incluso cuando el jefe no estaba.

Ahora, 4 años después del inicio de la pandemia, ¿cómo es la gestión de las personas y la forma de trabajar? ¿Es la misma que antes de la pandemia? ¿Se han mantenido los cambios realizados durante la pandemia? ¿O ha habido más cambios desde entonces?

Ahora hay un sistema híbrido. La gente quiere reunirse y es agradable cambiar de entorno. Trabajar toda la semana a distancia tiene un impacto negativo en la gente, pero también desplazarse todos los días tiene un impacto negativo. Así que el sistema híbrido parece la mejor solución. Además, ahora más gente puede trabajar mientras viaja por el mundo.

Aparte del tipo de trabajo, ¿qué otros cambios has notado desde que empezó la pandemia (salarios, comportamientos, trabajo en equipo, etc.)?

Los salarios se han mantenido estables, el comportamiento no ha cambiado, quizá un poco más relajado. El trabajo en equipo: sólo tenemos que organizarnos para reunirnos al menos una vez a la semana todos en la oficina, porque todo el mundo ajustó su horario de trabajo a sus horarios personales. Y tener ese día juntos parece beneficioso para el espíritu de equipo y para centrarnos en nuestro objetivo común.

¿Cómo era el proceso de contratación antes de la Covid? ¿Ha cambiado algo al respecto después de la pandemia?

Ahora se contrata más en línea y sólo se invita a los candidatos finales a una segunda prueba para una entrevista cara a cara.

Por último, me gustaría saber tu opinión: ¿qué tipo de gestión prefieres, la de antes de la pandemia o la de ahora? ¿Por qué?

Prefiero el sistema que tenemos ahora. Parece más flexible y relajado. Sin embargo, creo que es importante mantener cierta estructura, como días fijos en la oficina.

Tomáš Maslin

Nombre y apellidos

Tomáš Maslin

¿Para qué compañía trabajas?

Finax

Cargo en dicha empresa

¿En qué año empezó a trabajar en esta empresa?

2021

¿Cómo era la gestión de personas y la forma de trabajar en la empresa antes de la pandemia? (Trabajo presencial, trabajo a distancia, híbrido, etc.)

Trabajo presencial

¿Causó la pandemia un gran cambio en la gestión de las personas y la forma de trabajar en la empresa? ¿En qué sentido?

Creo que no. Trabajo en el departamento de marketing y la mayor parte del tiempo trabajo desde casa. Creo que nos ayudó un poco porque intentábamos encontrar nuevas herramientas y formas de mejorar nuestro flujo de trabajo.

Ahora, 4 años después del inicio de la pandemia, ¿cómo es la gestión de las personas y la forma de trabajar? ¿Es la misma que antes de la pandemia? ¿Se han mantenido los cambios realizados durante la pandemia? ¿O ha habido más cambios desde entonces?

En el marketing no noté muchos cambios, seguimos comunicándonos a través de videollamadas y correos electrónicos. Quizá el pequeño cambio que he notado es que mejoré mi inglés porque hablo casi a diario con más gente.

Aparte del tipo de trabajo, ¿qué otros cambios has notado desde que empezó la pandemia (salarios, comportamientos, trabajo en equipo, etc.)?

Ninguno realmente, tengo la impresión de que aquí se toma en cuenta mucho al empleado, pero no sabría decirte si es debido al Covid o simplemente la empresa es así.

¿Cómo era el proceso de contratación antes de la Covid? ¿Ha cambiado algo al respecto después de la pandemia?

Yo lo hice completamente online menos la última y era después del Covid.

Por último, me gustaría saber tu opinión: ¿qué tipo de gestión prefieres, la de antes de la pandemia o la de ahora? ¿Por qué?

La actual: híbrida. Prefiero trabajar desde casa, pero es agradable ver a menudo a los compañeros y charlar con ellos en la oficina.

Johan Hellman

Nombre y apellidos

Johan Hellman

¿Para qué compañía trabajas?

AionBank

Cargo en dicha empresa

Head of ETFmatic

¿En qué año empezó a trabajar en esta empresa?

2014

¿Cómo era la gestión de personas y la forma de trabajar en la empresa antes de la pandemia? (Trabajo presencial, trabajo a distancia, híbrido, etc.)

Trabajo presencial

¿Causó la pandemia un gran cambio en la gestión de las personas y la forma de trabajar en la empresa? ¿En qué sentido?

Incluso antes de la pandemia éramos bastante flexibles en cuanto al lugar desde el que trabajaba la gente. En aquella época era sobre todo en vacaciones cuando el personal prefería trabajar a distancia ("puentes", etc.). Durante la pandemia todos trabajábamos a distancia. Esto también propició una comunicación más igualitaria con nuestros colegas de la India, ya que redujo el síndrome de una sala de conferencias que hablaba con otra sala de conferencias. Todo el mundo participaba de forma más igualitaria e individual en las llamadas. Por supuesto, también tenía sus inconvenientes, ya que dificultaba la colaboración entre personas que antes habían estado en la misma oficina.

Ahora, 4 años después del inicio de la pandemia, ¿cómo es la gestión de las personas y la forma de trabajar? ¿Es la misma que antes de la pandemia? ¿Se han mantenido los cambios realizados durante la pandemia? ¿O ha habido más cambios desde entonces?

Después de la pandemia pasamos a trabajar principalmente a distancia, y la oficina se utiliza sobre todo para la incorporación del personal y para fomentar la creación de equipos y los aspectos sociales.

Aparte del tipo de trabajo, ¿qué otros cambios has notado desde que empezó la pandemia (salarios, comportamientos, trabajo en equipo, etc.)?

La venta de ETFmatic a Aion ha tenido más impacto que los efectos pre/post COVID. Hubo que adaptarse a un ambiente y sistema totalmente nuevo

¿Cómo era el proceso de contratación antes de la Covid? ¿Cambió algo después de la Covid con respecto a esto?

Antes presencial luego a distancia

Por último, me gustaría conocer tu opinión: ¿qué tipo de gestión prefieres, la de antes de la pandemia o la de ahora? ¿Por qué?

No creo que mi estilo personal de gestión haya cambiado. Dado mi rol, hay poca gestión externa por mi parte.

Ana Quintanal

Nombre y apellidos

Ana Quintanal

¿Para qué compañía trabajas?

Aion Bank

Cargo en dicha empresa

Investment and Project manager

¿En qué año empezaste a trabajar en esta empresa?

2017

¿Cómo era la gestión de personas y la forma de trabajar en la empresa antes de la pandemia? (Trabajo presencial, trabajo a distancia, híbrido, etc.)

Trabajo presencial

¿Causó la pandemia un gran cambio en la gestión de las personas y la forma de trabajar en la empresa? ¿En qué sentido?

Sí, después de la pandemia, el trabajo pasó a ser 100% a distancia. Luego, en 2021 tras la adquisición de la startup con sede en Reino Unido por una empresa con sede en Bélgica (banco Aion) algunas áreas trabajaban de forma 100% remota y otras de forma híbrida como era el caso del área de operaciones que iba un par de días a la oficina. En mi caso, como mi equipo estaba basado en otro país (Polonia) tenía la opción de trabajar 100% en remoto.

Ahora, 4 años después del inicio de la pandemia, ¿cómo es la gestión de las personas y la forma de trabajar? ¿Es la misma que antes de la pandemia? ¿Se han mantenido los cambios realizados durante la pandemia? ¿O ha habido más cambios desde entonces?

Después de la pandemia, se ha mantenido la opción de trabajar a distancia y la flexibilidad en el trabajo. Las reuniones se celebran a menudo a distancia. En el caso de mi empresa tuvo mucho que ver el hecho de que durante la pandemia fue adquirida por una empresa belga, lo que hizo que los miembros de los diferentes equipos estuvieran basados en diferentes países, mientras que antes de la pandemia todos los empleados de la empresa estaban basados en Madrid. Los cambios en la estructura de la empresa obligaron en cierto modo a cambiar la dinámica de trabajo y mantener una dinámica remota y online, pasar de trabajar 100% presencial a una dinámica híbrida y 100% remota dependiendo del rol.

Aparte del tipo de cambios laborales, ¿qué otros cambios has notado desde que empezó la pandemia (salarios, comportamientos, trabajo en equipo, etc.)

Desde que empezó la pandemia, he observado muchos cambios. Aparte de los cambios en la naturaleza del trabajo, las estructuras salariales se han adaptado al aumento del trabajo a distancia, teniendo en cuenta factores como la ubicación y el conjunto de competencias. Los comportamientos en el lugar de trabajo se han transformado, dando más flexibilidad y utilizando más herramientas digitales de comunicación. La dinámica de trabajo en equipo ha evolucionado para adaptarse a la colaboración virtual. Creo que la pandemia ha provocado una reevaluación del equilibrio entre la vida laboral y personal, la concienciación sobre la salud mental y el bienestar de los empleados. En general, el entorno laboral posterior a la

pandemia ha traído cambios que van más allá de las funciones del puesto de trabajo para remodelar la cultura y la dinámica del lugar de trabajo.

¿Cómo era el proceso de contratación antes de la Covid? ¿Ha cambiado algo al respecto después de la pandemia?

Antes de la pandemia, el proceso de contratación solía incluir entrevistas en persona, lo que permitía a candidatos y empleadores calibrar el ajuste cultural y la dinámica interpersonal. Sin embargo, con el inicio de la pandemia, noté un cambio notable hacia la contratación virtual. Las entrevistas en línea se hicieron más comunes, aprovechando las plataformas de videoconferencia para las proyecciones iniciales e incluso las rondas finales. Personalmente, he experimentado con éxito la contratación de personas (en mi caso, en Polonia, mientras estaba destinada en Madrid) sin conocerlas en persona, confiando en las entrevistas virtuales para evaluar las cualificaciones, las aptitudes y la alineación cultural.

Por último, me gustaría conocer tu opinión: ¿qué tipo de gestión prefieres, la de antes de la pandemia o la de ahora? ¿Por qué?

Personalmente, prefiero el estilo de gestión posterior a la pandemia. La mayor flexibilidad y el recurso al trabajo a distancia han permitido un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal y una mayor adaptabilidad. Las herramientas de colaboración virtual han agilizado la comunicación, haciéndola más eficiente. El énfasis en el bienestar de los empleados y la capacidad de contratar y gestionar equipos con éxito sin necesidad de interacciones en persona han contribuido a un entorno de trabajo más dinámico y complaciente.