



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

Grado en Psicología

**Análisis de las nuevas estrategias de organización del trabajo en las organizaciones: nuevo perfil del trabajador.**

Autora: Ana Sánchez Fernández de Córdoba

Directora: Marta Domínguez

Madrid

2024/2025

## Índice

- Resumen
- Abstract
- Introducción (finalidad y motivos, objetivos, preguntas de investigación redactado de forma conjunta)
- Estado de la cuestión
- Marco teórico
- Discusión
- Conclusiones

## Resumen

## Palabras clave

## Abstract

## Key words

## Introducción

### Finalidad y motivos

La finalidad de este trabajo de revisión bibliográfica es analizar cómo las formas contemporáneas de organización laboral impactan en el desempeño de los trabajadores y en el cumplimiento efectivo de los objetivos empresariales. Se busca identificar si las estrategias actuales permiten alcanzar estos objetivos de manera eficiente o si, por el contrario, presentan características que difieren de los enfoques tradicionales. Este análisis incluye tanto la perspectiva operativa como la relacionada con la motivación, el bienestar y la cohesión de los equipos de trabajo.

Los motivos que impulsan la realización de este estudio están relacionados con la creciente necesidad de comprender las transformaciones que experimentan las empresas en un contexto marcado por la digitalización, la globalización y las nuevas demandas del mercado laboral. El interés radica en explorar cómo herramientas como el teletrabajo, la flexibilidad horaria y los entornos de trabajo dinámicos pueden contribuir a una mayor competitividad empresarial, al

mismo tiempo que responden a las expectativas de los trabajadores en términos de conciliación, desarrollo personal y profesional.

Los antecedentes de este trabajo se fundamentan en la experiencia personal y académica adquirida durante periodos de prácticas profesionales, donde surgieron inquietudes sobre las discrepancias entre la percepción previa del funcionamiento empresarial y la realidad observada. Este contraste motivó el interés por investigar en profundidad cómo las empresas adaptan sus estrategias organizativas para responder a los retos del entorno actual. Entre estos retos se encuentran la atracción y retención de talento en un mercado laboral cada vez más dinámico, así como el manejo de fenómenos como el del "turista laboral", que representa a profesionales que buscan constantemente nuevas oportunidades en función de su interés por el crecimiento y la participación en proyectos significativos.

La justificación teórica de este trabajo se centra en comprender cómo las empresas actuales están reformulando sus prácticas para afrontar los desafíos de un entorno laboral en constante transformación. Los conceptos analizados reflejan diferentes aspectos de esta evolución, vinculados tanto a las expectativas cambiantes de los trabajadores como a las estrategias que permiten a las organizaciones mantenerse competitivas e innovadoras.

El concepto del nuevo perfil del trabajador, ejemplificado en el "turista laboral", muestra cómo la búsqueda de experiencias significativas y flexibilidad ha redefinido las relaciones laborales tradicionales. A su vez, el teletrabajo surge como una herramienta clave que no sólo transforma los espacios de trabajo, sino que también promueve el equilibrio entre vida personal y profesional, adaptándose a las demandas de un mercado cada vez más dinámico.

Por otro lado, la inclusión de enfoques como el rol de la mujer en la empresa y la promoción de políticas de diversidad subraya la importancia de construir entornos laborales más equitativos. Estos elementos no solo mejoran la cohesión organizativa, sino que también potencian la innovación al incorporar perspectivas diversas. En este marco, el modelo de Great Place to Work adquiere relevancia al identificar prácticas que convierten a las empresas en espacios atractivos y satisfactorios para los empleados, contribuyendo al objetivo de fidelizar el talento.

Finalmente, la búsqueda y retención de talento se posiciona como un desafío transversal. Explorar estrategias que respondan a las expectativas de desarrollo y estabilidad de los empleados resulta esencial para consolidar culturas organizacionales que equilibren el bienestar interno con la capacidad de responder a las exigencias externas. Este enfoque integrado permite no solo entender las dinámicas actuales, sino también anticipar las necesidades futuras en la gestión empresarial.

Las motivaciones para abordar este tema se relacionan con una combinación de intereses personales y académicos. Durante la trayectoria educativa, ha surgido un interés por explorar los

elementos que hacen a una empresa eficiente y dinámica, no solo desde un punto de vista teórico, sino también práctico. Este trabajo busca, por tanto, conectar los aprendizajes adquiridos con experiencias reales para contribuir a una mejor comprensión del entorno laboral contemporáneo y a la preparación para enfrentar los desafíos del mundo profesional actual.

## Objetivos

### **SEPARAR OBJETIVO GENERAL DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos de este trabajo se enfocan en analizar diversas dimensiones del entorno laboral contemporáneo y sus implicaciones para las empresas y los trabajadores. En primer lugar, se busca examinar las nuevas estrategias de organización del trabajo que las empresas están implementando para adaptarse a un entorno cambiante, identificando su impacto en la eficiencia y la competitividad. Estas estrategias incluyen enfoques como la digitalización, la flexibilidad horaria y el teletrabajo, que han ganado relevancia en los últimos años.

Un aspecto clave del estudio es analizar los nuevos perfiles de trabajadores que emergen en este contexto, incluyendo el concepto del "turista laboral", un profesional que cambia de empleo con frecuencia en busca de proyectos significativos y oportunidades de crecimiento. Este fenómeno, cada vez más común, plantea retos y oportunidades para la gestión del talento en las organizaciones.

Otro objetivo importante es evaluar cómo el teletrabajo ha transformado las dinámicas laborales, incidiendo tanto en la productividad como en el bienestar de los empleados. Además, se pretende investigar la evolución del rol de la mujer en las empresas, explorando cómo su creciente inclusión en posiciones de liderazgo impacta en la cultura organizacional y en la promoción de entornos laborales más equitativos e inclusivos.

Asimismo, se busca identificar los factores que convierten a una empresa en un "Great Place to Work", con énfasis en cómo estas características influyen en la motivación, la satisfacción y la retención del talento. Por último, se estudiarán las estrategias de búsqueda y retención de talento en un mercado laboral en constante evolución, con el objetivo de comprender cómo las organizaciones pueden adaptarse a las expectativas y necesidades de los trabajadores en esta nueva realidad.

## Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación planteadas constituyen un eje central para estructurar este trabajo y reflexionar sobre las transformaciones en la organización laboral contemporánea. Estas

cuestiones iniciales delimitan el enfoque del estudio, aunque no agotan todas las inquietudes que surgirán a lo largo del desarrollo del proyecto, ya que se espera que nuevas interrogantes amplíen y profundicen el análisis.

En primer lugar, se plantea: ¿Hasta qué punto estamos ante una nueva forma de organizar el trabajo? Este cuestionamiento busca determinar si las estrategias laborales actuales representan una ruptura radical con los modelos tradicionales o una evolución que conserva elementos esenciales del pasado.

De forma complementaria, se analiza: ¿La nueva gestión del trabajo ha supuesto un cambio tan drástico que no comparte elementos con las formas tradicionales de trabajar? Esta pregunta pretende esclarecer el nivel de continuidad o discontinuidad entre ambas.

Asimismo, se considera crucial explorar: ¿Qué aspectos han experimentado mayores modificaciones en esta etapa de desarrollo organizativo? y ¿Qué elementos de las metodologías tradicionales deberían mantenerse o eliminarse en el contexto actual? Estas cuestiones permiten evaluar las transformaciones más relevantes, como la digitalización, el teletrabajo y la flexibilidad laboral, así como valorar críticamente los principios heredados.

Además, se aborda el impacto en las relaciones laborales con preguntas como: ¿Cómo afectan estas nuevas formas de trabajo a la relación entre empleados y empresas en términos de compromiso y sentido de pertenencia? y ¿Son sostenibles estas prácticas a largo plazo en términos de productividad y bienestar? Estas cuestiones examinan los retos asociados a la implementación de estas estrategias y su influencia en el equilibrio entre innovación, cohesión y sostenibilidad.

Estas preguntas permiten estructurar un análisis integral, proporcionando un marco de referencia inicial que guiará el desarrollo del proyecto, enriquecido con nuevas perspectivas que emergerán durante su avance.

### Estado de la cuestión

#### **AÑADIR Tª CLÁSICAS**

En un entorno globalizado y en constante transformación, las formas tradicionales de organización del trabajo han demostrado ser insuficientes para responder a los retos del siglo XXI. Las demandas actuales de competitividad, innovación y bienestar laboral han impulsado la adopción de modelos organizativos más flexibles y centrados en el aprendizaje continuo, tanto a nivel individual como colectivo. **ok**

El presente estudio se centra en el análisis de las nuevas formas de organización del trabajo, integrando aspectos como las estrategias organizativas, el impacto del teletrabajo, la diversidad e

inclusión con especial énfasis en la evolución del rol de la mujer en las organizaciones, los factores de atracción y retención del talento, y los nuevos perfiles laborales. Estos elementos permiten no solo la adaptación a un entorno cambiante, sino también el logro de un equilibrio entre los objetivos organizacionales y el bienestar de los empleados. **ok**

El mercado laboral europeo ha experimentado una transformación profunda debido a la globalización, la digitalización y los cambios en las preferencias de trabajadores y consumidores. Estos factores han llevado a repensar las estructuras organizativas, adaptándolas a un entorno más dinámico y exigente. Según el informe INNOFLEX del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT, 2009) **cita ok**, los modelos tradicionales basados en jerarquías rígidas y alta especialización han dado paso a estructuras más flexibles que priorizan el aprendizaje, la autonomía y la innovación. Dichas prácticas han demostrado ser eficaces para abordar cambios rápidos en los mercados y satisfacer la creciente demanda de personalización en productos y servicios. Este enfoque se alinea con los planteamientos de la Teoría de la Contingencia de Joan Woodward, que sostiene que no existe una única forma óptima de organización, sino que esta debe adaptarse a las necesidades del entorno y a los objetivos estratégicos de la organización. (Salazar, 2016). **Cita ok**

Entre las principales tendencias contemporáneas, destaca la implementación de modelos de trabajo híbrido y flexible, en respuesta a las expectativas de los empleados y la necesidad de adaptación organizacional. Este enfoque incluye teletrabajo, horarios flexibles y nuevas formas de colaboración virtual, lo que no solo incrementa la autonomía de los trabajadores, sino que también mejora su bienestar y productividad, al tiempo que facilita la inclusión de perfiles laborales diversos (Vecino P., J. M., 2023) **cita ok** (Foro Económico Mundial, 2024). **Cita ok**

Otra tendencia clave es el uso de la **inteligencia artificial** (IA) y la digitalización, con aplicaciones que mejoran la eficiencia y optimizan la toma de decisiones. Las organizaciones están invirtiendo en tecnologías como la IA generativa para automatizar tareas rutinarias, analizar grandes volúmenes de datos y crear nuevas oportunidades laborales. Sin embargo, la integración de estas herramientas requiere una planificación estratégica que contemple la capacitación de los empleados y gestione los riesgos asociados, como la brecha de habilidades y la resistencia al cambio (Gartner, 2024) **cita ok** (Westerman Associates, 2024) **cita ok**

En este contexto, el modelo **Great Place to Work** ha surgido como un referente para identificar empresas que generan entornos laborales inclusivos, productivos y satisfactorios. Las organizaciones que logran este reconocimiento suelen priorizar la equidad, la diversidad, la transparencia y el bienestar de los empleados. Estas prácticas no sólo fortalecen el sentido de pertenencia de los colaboradores, sino que también mejoran la retención del talento y la reputación corporativa. Según el informe “Best Workplaces” realizado por Great Place to Work España

(2024) [cita ok](#), los programas de desarrollo profesional, las políticas de flexibilidad y la promoción de culturas de confianza mutua son esenciales para convertir a una empresa en un excelente lugar para trabajar.

La [sostenibilidad laboral y medioambiental](#) también está ganando relevancia. Las empresas están adoptando prácticas como la reducción de la huella de carbono, el uso de energías renovables y la promoción de la economía circular. Estas iniciativas no solo responden a las expectativas sociales, especialmente entre empleados de la Generación Z, sino que también mejoran la reputación corporativa y atraen talento comprometido (Forbes Argentina, 2024) [cita ok](#) (Gartner, 2024) [cita ok](#).

La [búsqueda y retención de talento](#) se han convertido en pilares estratégicos para las empresas contemporáneas. En un mercado cada vez más competitivo, donde la movilidad laboral y la digitalización son protagonistas, atraer y fidelizar perfiles clave exige la implementación de estrategias innovadoras. Entre estas destacan la creación de planes de carrera personalizados, el fortalecimiento del equilibrio entre la vida personal y profesional, y el fomento de una cultura inclusiva. Ofrecer oportunidades de crecimiento continuo y garantizar entornos laborales diversos y flexibles son factores que contribuyen directamente al compromiso y la satisfacción de los empleados, según estudios recientes. [¿Cita?](#)

Dentro de este marco, el [rol de la mujer](#) en las organizaciones ha cobrado una relevancia especial. La integración de mujeres en posiciones de liderazgo y sectores tradicionalmente masculinos no solo contribuye a la diversidad, sino que también fomenta estilos de gestión más colaborativos y orientados a las relaciones. Estas características, vinculadas al liderazgo femenino, son fundamentales para fortalecer la innovación y la cohesión en equipos diversos. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la equidad salarial y la representación en roles estratégicos, que las empresas deben abordar para alcanzar un crecimiento más inclusivo. Según el Foro Económico Mundial (2024) [cita ok](#), avanzar hacia una igualdad de género real en el ámbito empresarial es clave para garantizar una gestión organizativa más equitativa y sostenible (Foro Económico Mundial, 2024) [cita ok](#) (Victoria, 2024) [cita ok](#) (Fantino, 2023). [cita ok](#)

A pesar de los beneficios, las nuevas formas de organización del trabajo presentan [retos](#) significativos. Entre ellos, la gestión de la flexibilidad laboral y el mantenimiento de la cohesión de los equipos, especialmente en modalidades híbridas y remotas. La [falta de interacción presencial](#) puede afectar la creatividad, la innovación y el sentido de pertenencia, aspectos cruciales para la productividad. Para mitigar estos riesgos, es esencial invertir en herramientas digitales que fomenten la colaboración y fortalezcan las conexiones interpersonales (Foro Económico Mundial, 2024). [cita ok](#)

Otro desafío crítico radica en la **gestión del cambio tecnológico**. La integración de la IA y otras herramientas requiere no solo inversiones en infraestructura, sino también esfuerzos de recapacitación y estrategias para cerrar brechas de habilidades. Según Gartner (2024) **cita ok**, el éxito de la implementación tecnológica depende de equilibrar los beneficios operativos con el bienestar y la adaptación de los empleados.

Finalmente, el fenómeno del "turista laboral" se ha convertido en un elemento distintivo de las generaciones más jóvenes. Este perfil se caracteriza por una alta movilidad entre empleos, motivada por el deseo de adquirir nuevas experiencias, desarrollar habilidades y mantener un aprendizaje continuo. Este comportamiento refleja un cambio de paradigma en las expectativas laborales, donde la flexibilidad y el crecimiento personal se valoran por encima de la estabilidad a largo plazo, alineándose con las tendencias actuales de trabajo remoto y dinámico (Fundación más humano, 2024). **DUDA: se trata de un PDF obtenido de la web "Fundación más humano" y no se especifican autores ni fechas. Sin embargo, hay muchos autores incluidos dentro de el documento. ¿Cómo lo cito?**

Estas tendencias y desafíos configuran un panorama organizacional en constante evolución, donde la adaptabilidad, la innovación y el enfoque en el bienestar de los empleados son pilares fundamentales para garantizar la sostenibilidad y el éxito empresarial.

### Marco teórico

*Exponer cómo se teorizan las cuestiones que en el trabajo se abarcan. Se indicarán las opciones teóricas elegidas para el trabajo y que habrán aparecido previamente en el estado de la cuestión. Deberá constituirse en el marco de referencia para la formulación de los propósitos de la investigación y para la interpretación posterior del análisis y discusión.*

### Discusión y conclusiones

*1 se desarrolla el argumento, se expone el estudio, se responde, pues, crítica, fundada y analíticamente a las preguntas planteadas como objetivo del trabajo. Se trata también en este apartado de intentar vincular y relacionar la propuesta con las aproximaciones y enfoques teóricos y metodológicos y argumentar esas vinculaciones. 2 se identifican y resumen los principales hallazgos y resultados que se ha alcanzado en el trabajo. Debe ser un apartado de elaboración personal y creativa donde el estudiante delibere y exponga de forma razonada la evaluación de la cuestión tratada. Finalmente se puede acabar esbozando una futura agenda de*



*investigación: hasta dónde he llegado, qué futuros caminos abro con mi trabajo, dónde estarían futuras preguntas de investigación.*

#### NOTAS MÍAS

- Quitar número en pie de página de la portada
- Corregir bibliografía

#### AÑADIR

- Análisis de alguna de las actividades de RRHH de la organización en la que se hacen las prácticas: Formación, retención del talento, planes de sucesión... Por ejemplo: o Análisis de la Formación: a propósito del caso de la Cruz Roja... o Retención de talento: la experiencia en Deloitte...
- Propuesta ante la falta de interacción personal con una herramienta digital que promueva la colaboración y las conexiones interpersonales; *A pesar de los beneficios, las nuevas formas de organización del trabajo presentan retos significativos. Entre ellos, la gestión de la flexibilidad laboral y el mantenimiento de la cohesión de los equipos, especialmente en modalidades híbridas y remotas. La falta de interacción presencial puede afectar la creatividad, la innovación y el sentido de pertenencia, aspectos cruciales para la productividad. Para mitigar estos riesgos, es esencial invertir en herramientas digitales que fomenten la colaboración y fortalezcan las conexiones interpersonales (Foro Económico Mundial, 2024).*
- Propuesta ante la formación de los empleados en la integración de herramientas IA; *Otro desafío crítico radica en la gestión del cambio tecnológico. La integración de la IA y otras herramientas requiere no solo inversiones en infraestructura, sino también esfuerzos de capacitación y estrategias para cerrar brechas de habilidades. Según Gartner (2024), el éxito de la implementación tecnológica depende de equilibrar los beneficios operativos con el bienestar y la adaptación de los empleados.*

#### Bibliografía

CERRM, & The Work Institute, Nottingham Trent University. (2009). *Nuevas formas de organización del trabajo: Informes finales del grupo europeo INNOFLEX y la experiencia española*. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST).

<https://www.insst.es/documents/94886/96076/nuevas+formas+org.pdf/4b931e9c-fd70-4f2c-876e-46aa4b8eb17e?t=1527163430271> ok

Vecino P., J. M. (2023, 26 diciembre). 5 PRINCIPALES TENDENCIAS PARA LAS ORGANIZACIONES EN 2024. *Pioneros Latam*. <https://www.pioneroslatam.com/post/5-principales-tendencias-para-las-organizaciones-en-2024/> ok

Foro Económico Mundial. (2024). *6 tendencias laborales para seguir en 2024*. Foro Económico Mundial. <https://es.weforum.org/stories/2024/02/6-tendencias-laborales-para-seguir-en-2024/> ok

Gartner. (2024). *Principales tendencias tecnológicas 2025*. Gartner. <https://www.gartner.es/es/articulos/principales-tendencias-tecnologicas-2025> ok

Westerman Associates. (2024). *Tendencias laborales 2024: desafíos y oportunidades*. Westerman Associates. <https://westerman-associates.com/tendencias-laborales-2024/> ok

Forbes Argentina. (2024). *Las 20 tendencias del mercado laboral a tener en cuenta en 2024*. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/las-20-tendencias-mercado-laboral-tener-cuenta-2024-n46587> ok

Fundación máshumano. (2024). *El turista laboral: ¿Se acabó el empleado de por vida?* Fundación máshumano. [https://mashumano.org/images/Turista\\_Laboral\\_Fundacion\\_mashumano.pdf](https://mashumano.org/images/Turista_Laboral_Fundacion_mashumano.pdf) DUDA\*

Great Place to Work. (2024). *Informe Great Place to Work 2024*. Great Place to Work. <https://greatplacetowork.es/informe-great-place-to-work-2024/> ok

Fantino, J. (2023, 21 de diciembre). *Liderazgo femenino: características, ventajas y desafíos*. Crehana. <https://www.crehana.com/blog/liderazgo-equipos/liderazgo-femenino/> ok

Victoria, S. (2024). *El papel fundamental de las mujeres en la transformación del panorama empresarial*. Infobae. <https://www.infobae.com/america/inhouse/2024/03/08/el-papel-fundamental-de-las-mujeres-en-la-transformacion-del-panorama-empresarial/> ok