

# Tendencias en gestión de recursos humanos en una empresa saludable y digitalizada

Trends in human resources management in a healthy and digitized company

Daniel Jaén Arenas<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> ONGD Tetoca Actuar, España

<sup>2</sup> AEDRH (Asociación Española de Directores de Recursos Humanos), España

jaenasesores@yahoo.es

**RESUMEN.** El texto identifica a los riesgos Psicosociales como los riesgos emergentes en una sociedad digitalizada desde principios del siglo XXI señalando su origen en una serie de causas.

Estas causas tienen como resultado la generación del estrés tanto en la sociedad, organización e individuo con posibles nefastos resultados como problemas psicológicos y fisiológicos en el individuo, desaparición de la organización, desempleo o transición profesional, exclusión social, pobreza tecnológica, ..., por lo que, como respuesta a ello, se proponen algunas soluciones para la gestión de las personas en las organizaciones que darían como solución la prevención de gestión de este estrés generado, tanto en la organización como en el mismo individuo, como con el desarrollo políticas de Responsabilidad Social Corporativa, políticas retributivas incluyendo salario motivacional, planes de Outplacement e Inplacement para garantizar la flexibilidad, técnicas de Gestión del Tiempo y Gestión de proyectos por objetivos estratégicos, técnicas de Mindfulness en entornos laborales, Teletrabajo, Gestión del Talento mediante planes de carrera para las nuevas generaciones como la Formación Profesional Dual y su apoyo con las generaciones con experiencia y van saliendo de la organización, relación entre la Inteligencia Artificial vs Inteligencia Humana, garantizar organizaciones Saludables, mejorar la interacción entre la sociedad real y las redes sociales (Sociedad 2.0.).

**ABSTRACT.** The text identifies Psychosocial risks as emerging risks in a digitalized society since the beginning of the 21st century, indicating its origin in a number of causes.

These causes have as a result the generation of stress in society, organization and individual with possible negative results as well as psychological and physiological problems in the individual, disappearance of the organization, unemployment or professional transition, social exclusion, technological poverty, ..., so that, as a response to this, some solutions are proposed for the management of people in organizations that would give as a solution the prevention of management of this generated stress, both in the organization and in the same individual, as with the development of Responsibility policies Corporate Social, remuneration policies including motivational salary, Outplacement and Inplacement plans to guarantee flexibility, Time Management techniques and Project Management for strategic objectives, Mindfulness techniques in work environments, Teleworking, Talent Management through career plans for the new generations s as the Dual Professional Training and its support with the generations with experience and they leave the organization, relationship between the Artificial Intelligence vs Human Intelligence, guarantee Healthy organizations, improve the interaction between the real society and the social networks (Society 2.0.).

**PALABRAS CLAVE:** Recursos humanos, Empresa saludable, Empresa digitalizada, Riesgos psicosociales, Causas.

**KEYWORDS:** Human resources, Healthy company, Digitized company, Psychosocial risks, Causes.

## 1. Introducción

Como fruto del desarrollo tecnológico en las organizaciones (y en la sociedad) y de la evolución social en un marco globalizado creando nuevos modos en la organización laboral y del contexto cultural, han aparecido o resurgido progresivamente nuevos riesgos psicosociales en el individuo que pueden afectar a su salud, siendo, estos riesgos los relacionados con la salud mental (entre ellos el estrés) los que van a requerir una mayor atención en los próximos años.

El modelo de salud mental no consiste únicamente en la ausencia de sufrimiento psíquico sino que es, además, un concepto positivo, un sentimiento de satisfacción y plenitud como indica la Organización Mundial de la Salud OMS (2010): “la salud no es sólo la ausencia de enfermedad, sino el bienestar físico, psíquico y social del individuo”.

La Organización Internacional del Trabajo OIT (n.d.) define los factores psicosociales como “Las interacciones entre las condiciones de trabajo y las capacidades, necesidades y expectativas del trabajador, que están influenciadas por las costumbres, cultura y las condiciones personales fuera del trabajo”.

Según Stravroula Leka (2004, p. 3) de la Organización Mundial de la Salud, define el estrés como el resultado del desequilibrio entre las exigencias y presiones a las que se enfrenta el individuo, por un lado, y sus conocimientos y capacidades, por otro. El estrés pone a prueba la capacidad del individuo para afrontar su actividad, y no sólo incluye situaciones en que la presión laboral excede la capacidad del trabajador para hacer frente a la misma, sino también en casos en que no se utilizan suficientemente sus conocimientos y capacidades, y esto supone un problema para el trabajador.

Los riesgos psicosociales y el estrés laboral se encuentran entre los problemas que más dificultades plantean en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo. Afectan de manera notable a la salud de las personas, de las organizaciones y de las economías nacionales.

Las estadísticas indican que el estrés afecta el 28% de los trabajadores europeos, convirtiéndose en el segundo problema de salud laboral después de los dolores de espalda, según datos de la Agencia Europea para la Seguridad y Salud Laboral (Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, 2014a, 2014b). Sólo en los Estados Unidos, el estrés laboral cuesta más de 150.000 millones de dólares anuales, debido al ausentismo y bajo rendimiento que ocasiona. En torno a la mitad de los trabajadores europeos consideran que el estrés es un elemento común en sus lugares de trabajo, y contribuye a cerca de la mitad de todas las jornadas laborales perdidas. Como muchas otras cuestiones relativas a la enfermedad mental, el estrés suele interpretarse mal o estigmatizarse. No obstante, si los riesgos psicosociales y el estrés se plantean como un problema de las organizaciones, y no como un defecto personal, se pueden gestionar como cualquier otro riesgo para la salud y la seguridad en el trabajo.

Los riesgos psicosociales se derivan de las deficiencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, así como de un escaso contexto social del trabajo, y pueden producir resultados psicológicos, físicos y sociales negativos, como el estrés laboral, el agotamiento o la depresión. Algunos ejemplos de condiciones de trabajo que entrañan riesgos psicosociales son:

- cargas de trabajo excesivas;
- exigencias contradictorias y falta de claridad de las funciones del puesto;
- falta de participación en la toma de decisiones que afectan al trabajador y falta de influencia en el modo en que se lleva a cabo el trabajo;
- gestión deficiente de los cambios organizativos, inseguridad en el empleo;
- comunicación ineficaz, falta de apoyo por parte de la dirección o los compañeros;
- acoso psicológico y sexual, violencia ejercida por terceros.

Al analizar las exigencias del trabajo, es importante no confundir riesgos psicosociales como una carga de trabajo excesiva con situaciones que, aunque estimulantes y a veces desafiantes, ofrecen un entorno de trabajo en el que se respalda al trabajador, que recibe la formación adecuada y está motivado para desempeñar su trabajo lo mejor posible. Un entorno psicosocial favorable fomenta el buen rendimiento y el desarrollo personal, así como el bienestar mental y físico del trabajador.

Los trabajadores sienten estrés cuando las exigencias de su trabajo son mayores que su capacidad para hacerles frente. Además de los problemas de salud mental, los trabajadores sometidos a periodos de estrés prolongados pueden desarrollar problemas graves de salud física, como enfermedades cardiovasculares o problemas musculoesqueléticos.

Para la organización, los efectos negativos se traducen en un mal rendimiento global de la empresa, aumento del absentismo, «presentismo» (trabajadores que acuden a trabajar cuando están enfermos pero son incapaces de rendir con eficacia) y unos mayores índices de accidentes y lesiones. Las bajas tienden a ser más prolongadas que las derivadas de otras causas, y el estrés relacionado con el trabajo puede contribuir a un aumento de los índices de jubilación anticipada. Los costes que acarrea a las empresas y a la sociedad son cuantiosos y se han estimado en miles de millones de euros a nivel nacional (Allen, 2006).

## 2. Los orígenes de los riesgos emergentes en una sociedad digitalizada

### 2.1. La irrupción tecnológica - digital en las organizaciones y las relaciones con las personas que la integran

Según la encuesta sobre la reforma laboral y el impacto en las nuevas tecnologías realizada en 2016 por el Instituto Internacional Cuatrecasas de estrategia legal en Recursos Humanos (Cuatrecasas, 2016) entre 121 empresas españolas tanto de ámbito nacional como internacional se invita a responder entre las encuestadas a distintas cuestiones sobre el impacto de las nuevas tecnologías proyectando las preguntas en su efecto en los próximos 5 o 10 años (es decir a partir de 2021 y hasta 2026) resultando las siguientes respuestas:

- El 85% de los encuestados manifiestan que en sus empresas van a introducir importantes innovaciones tecnológicas que van a impactar de forma trascendental en la actual organización del trabajo.
- El 60% opinan que una parte considerable de la actividad realizada hoy por profesionales de su empresa va a ser desempeñada por soluciones mediante inteligencia artificial.
- El 53% de los encuestados manifiestan que una parte considerable de su actual mano de obra será sustituida por el uso de dispositivos de robótica avanzada.
- El 21% opinan que el sector de la denominada “on-demand economy” o economía colaborativa afectará a su empresa o sector de forma considerable.
- El 52% de los encuestados está bastante o totalmente de acuerdo con la afirmación de que sí piensa que la tecnología va a propiciar en los próximos años la deslocalización de puestos de trabajo, técnicos y administrativos, fuera de España.
- El 52% creen firmemente que, en cualquier caso, las nuevas tecnologías van a propiciar el desempleo en profesionales menos cualificados en su empresa.

Estos datos estadísticos señalan la tendencia (imparable) de la irrupción en la Industria 4.0, la cual implica la promesa de una nueva revolución que combina técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes que se integrarán en las organizaciones, las personas y los activos.

Esta revolución está marcada por la aparición de nuevas tecnologías como la robótica, la analítica, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología y el Internet of Things (IoT), entre otros. Las organizaciones deben identificar las tecnologías que mejor satisfacen sus necesidades para invertir en ellas. Si las empresas no comprenden los cambios y oportunidades que trae consigo la Industria 4.0, corren el riesgo de perder cuota de mercado.

Para los líderes tradicionales, acostumbrados a los datos y las comunicaciones lineales, el cambio que supone esta nueva revolución industrial -proporcionando acceso en tiempo real a los datos y la inteligencia de negocio- transformará la forma en que llevan a cabo sus negocios. La integración digital de la información desde diferentes fuentes y localizaciones permite llevar a cabo negocios en un ciclo continuo. A lo largo de este ciclo, el acceso en tiempo real a la información está impulsado por el continuo y cíclico flujo de información y acciones entre los mundos físicos y digitales. Este flujo tiene lugar a través de una serie de pasos iterativos conocido como PDP –por sus siglas en inglés physical-to-digital-to-physical-:

- Del mundo físico al digital. Se captura la información del mundo físico y se crea un registro digital de la misma.
- De digital a digital. En este paso, la información se comparte y se interpreta utilizando analítica avanzada, análisis de escenarios e inteligencia artificial para descubrir información relevante.
- Del mundo digital al físico. Se aplican algoritmos para traducir las decisiones del mundo digital a datos efectivos, estimulando acciones y cambios en el mundo físico.

Los impactos de la Industria 4.0 (Figura 1) pueden sentirse en múltiples niveles: en grandes ecosistemas, a nivel organizacional y a nivel individual (en empleados y clientes):

- Ecosistemas. Además del cambio en el que las empresas operan y en la producción de bienes, la Industria 4.0 afecta a todos los agentes del ecosistema (los proveedores, los clientes, las consideraciones regulatorias, los inversores, terceros...). Estas tecnologías permiten interacciones entre cada punto de una red.
- Organizaciones. La capacidad de ajustarse y aprender de los datos en tiempo real puede hacer que las organizaciones sean más receptivas, proactivas y predictivas. Asimismo, permite a la organización reducir sus riesgos en materia de productividad.
- Individuos. La Industria 4.0 puede significar diferentes cosas para cada uno. Por ejemplo, para los empleados puede significar un cambio en el trabajo que van a realizar, mientras que para los clientes significaría una mayor personalización en los productos y servicios que satisfagan mejor sus necesidades.



Figura 1. La industria 4.0. Fuente: (AMETIC, 2019).

## 2.2. La influencia ideológica Occidental, el papel demográfico y la inversión tecnológica en la nueva Era

La crisis económica en Europa ha centrado el debate, en general, en la zona Euro en la última década, entrando en algunas fases en recesión o estancamiento, sin embargo, hay que recordar que el Mundo no está en crisis, lo que ha estado en crisis es Europa. Hoy el mundo vive a cuatro velocidades: una Asia pujante, con

crecimientos medios del 7 %; una América latina, como buena parte de África, creciendo entre el 3,5 y el 4 %; unos Estados Unidos que crece entre el 2 y 3%.

Según los datos del párrafo anterior, Europa tiene un problema consecuente que es el altísimo desempleo, con especial incidencia en el desempleo juvenil, sobre todo en el sur de Europa, por lo que se concluye que la crisis europea va más allá de su economía, es una crisis fundamentalmente política.

En relación a la política europea exterior común, existe pero, a menudo, habida a cuenta del crecimiento asimétrico de los países miembros, emergen intereses nacionales distintos como, por ejemplo, que Reino Unido (ahora en proceso de salida de la Unión Europea por la ejecución del Brexit, inicialmente prevista para marzo 2019 y, ahora, prorrogada hasta no más octubre 2019) y Francia, no hablan como Europa en la sede de Naciones Unidas, sino en función de sus estricto intereses nacionales.

La estrategia española dentro de la Unión Europea ha sido (y es) de tendencia europeísta de cara a exterior de Europa, tanto económica como políticamente, en la que el peso en ambos campos ha ido progresivamente al alza y, se prevé, que con la salida del Reino Unido de la Unión Europea, adquiera más influencia en las decisiones político-económicas junto con Francia y Alemania en la Unión Europea.

A pesar de la reflexión económica y política europea en la que parece que Europa, frente a los bloques económicos identificados de Asia, EE.UU, América Latina y África, pierde “fuelle”, la Unión Europea sigue siendo un referente atractivo, porque se identifica con la libertad, igualdad, prosperidad y Estado de Bienestar, esto es, con los valores que asociamos bajo el paraguas de Occidente, con la economía social del mercado y la democracia parlamentaria y representativa (acuñada desde la Revolución Francesa y plasmada en la Declaración de Derechos Humanos). Sin duda, estos valores han sido y son embajadores de la política exterior europea frente al resto de zonas identificadas y comparadas en su crecimiento económico.

El mundo Occidental en el siglo XX ha supuesto una Era (basada en la Revolución Industrial) en la que influíamos en todo el Mundo en cuestiones económicas y políticas durante casi dos siglos, sin embargo, en este entorno globalizado y universal, estamos en una nueva Era (basada en la evolución demográfica y en la Revolución tecnológica) en la que esta afirmación de hegemonía Occidental ya no es correcta, pues en el siglo XXI desde una perspectiva económica, demográfica y estratégica estamos ya, en términos de crecimiento, a la cola, sin embargo, en la batalla ideológica-política (señalada en el párrafo anterior) debe de incidir fuera de las fronteras europeas e, internamente, ofrecer respuestas adecuadas a nuestros ciudadanos, en términos de riqueza, prosperidad, igualdad y libertad, lo que va a confluir en políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que veremos más adelante (Piqué, 2013).

Esta nueva Era se caracteriza por dos fenómenos: la evolución demográfica y la revolución tecnológica.

En cuanto a la demografía y su relación económica, indicar que Occidente una persona tiende a producir, más o menos, los mismo en relación al coste laboral unitario, esto unido a las tasas de natalidad y mortalidad, hará que a mediados de siglo XXI habrá más personas con más de 60 años que menores de 16 años, con el consiguiente impacto nocivos sobre la sostenibilidad de los sistemas públicos de salud o de pensiones y, en general, sobre los que, en Occidente, hemos construido en torno al concepto de Estado de Bienestar, por lo que podemos indicar que los más dinámicos económicamente se identificarán con los más dinámicos demográficamente.

Los países del G-7 (EEUU, Canadá, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia e Italia, además de una representación de la Unión Europea) sólo representan un 10% de la población mundial y, entre estos, no se encuentran ni la primera ni tercera potencias económicas mundiales (China e India, respectivamente) además de ser de las regiones más pobladas, al no ser consideraras por el FMI y otras instituciones globales, países desarrollados (Tabla 1 y 2).

Año	Total	África	Asia	Europa	América	Oceanía	Crecimiento anual medio	Crecimiento
1750	791 000 000	106 000 000	502 000 000	163 000 000	18 000 000	2 000 000		
1800	978 000 000	107 000 000	635 000 000	203 000 000	31 000 000	2 000 000	23,64%	0,43%
1850	1 262 000 000	111 000 000	809 000 000	276 000 000	64 000 000	2 000 000	29,04%	0,51%
1900	1 650 000 000	133 000 000	947 000 000	408 000 000	156 000 000	6 000 000	30,74%	0,54%
1950	2 518 630 000	221 214 000	1 398 488 000	547 403 000	338 713 000	12 812 000	52,64%	0,85%
1955	2 755 823 000	246 746 000	1 542 000 000	575 184 000	377 681 000	14 255 000	9,42%	1,82%
1960	2 982 142 000	277 398 000	1 674 000 000	601 401 000	413 455 000	15 888 000	8,21%	1,59%
1965	3 334 874 000	313 744 000	1 899 424 000	634 026 000	470 022 000	17 657 000	11,83%	2,26%
1970	3 692 492 000	357 283 000	2 143 118 000	655 855 000	516 793 000	19 443 000	10,72%	2,06%
1975	4 068 109 000	408 160 000	2 397 512 000	675 542 000	565 331 000	21 564 000	10,17%	1,96%
1980	4 434 682 000	469 618 000	2 632 335 000	692 431 000	617 469 000	22 828 000	9,01%	1,74%
1985	4 830 978 000	541 814 000	2 887 552 000	706 009 000	670 925 000	24 678 000	8,94%	1,73%
1990	5 263 593 000	622 443 000	3 167 807 000	721 582 000	725 074 000	26 687 000	8,96%	1,73%
1995	5 674 328 000	707 462 000	3 430 000 000	727 405 000	780 537 000	28 924 000	7,80%	1,51%
2000	6 070 581 000	795 671 000	3 679 737 000	727 986 000	836 144 000	31 043 000	6,98%	1,36%
2005	6 453 628 000	887 964 000	3 917 508 000	724 722 000	890 437 000	32 998 000	6,31%	1,23%
2008	6 709 132 764	972 752 377	4 053 868 076	731 682 934	916 454 284	34 375 093	3,93%	1,29%
2010	6 863 879 342	1 004 491 200	4 118 200 004	735 689 998	970 998 140	34 500 000	2,16%	1,08%
2011	7 082 354 087	1 050 311 998	4 240 900 000	750 000 000	1 005 098 001	36 044 088	3,08%	2,54%
2017	7 722 727 000	1 110 020 000	4 677 291 000	801 000 000	1 094 215 000	40 201 000	2,16%	1,18%

Tabla 1. Evolución de la población mundial desde 1750 a 2017. Fuente: (Census, 2017).

	2017	2030	2050	2100	Porcentaje población mundial 2017	Porcentaje población mundial 2100
Mundo	7.550	8.551	9772	11.184	100,0	100,0
África	1.256	1.704	2.528	4.468	16,6	39,9
Asia	4.504	4.947	5.257	4.780	59,7	42,7
Europa	742	739	716	653	9,8	5,8
Latinoamérica y Caribe	646	718	780	712	8,6	6,3
Norteamérica	361	395	435	499	4,8	4,5
Oceanía	41	48	57	72	0,5	0,6

Tabla 2. Previsión de la evolución de la población mundial por zonas geográficas mundiales hasta 2011. Fuente: (Naciones Unidas, 2017).

El mundo Occidental tiende a desarrollar (cada vez más) políticas de favorecer el crecimiento de la natalidad con medidas fiscales y sociales con innumerables acciones como la protección a la mujer trabajadora, maternidad, paternidad, la conciliación de la vida laboral y familiar,... sin embargo, la tendencia, aunque levemente se está invirtiendo, se antoja irreversible.

La Revolución tecnológica es cada vez más universal gracias a la difusión de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y la gran transformación revolucionaria que supone internet y la expansión imparable de las redes sociales. Entre innumerables consecuencias, esto ha supuesto un proceso de desintermediación entre la oferta y la demanda y que se aplica en inmensidad de ejemplos en sectores económicos y productivos como la banca y el mundo financiero, hostelería y turismo, medios de comunicación,...

Las compañías, en esta nueva Era, para poder seguir compitiendo de manera eficiente en competencia perfecta (dónde hay muchos oferentes y muchos demandantes) deben de intentar salir de la dinámica de una homogeneidad del producto (mucho oferta similar con gran competencia de precios) pues si no lo hacen, estarían abocados a una guerra de precios que la harían desaparecer, por lo que se identifica la solución de la "diferenciación" del producto propio respecto al que ofrecen sus competidores, para poder ser competitivas frente al resto.

Para poder llegar a esa diferenciación del producto para que pudiera ser una región más competitiva, la innovación del producto basado en la I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) es la clave, por lo que se

deben de potenciar el fomento de acciones políticas y económicas (públicas y privadas) para desarrollar el mundo económico, científico y tecnológico en las organizaciones manteniendo un destacado nivel de actividad de I+D+i (proporción del gasto en I+D+i y el producto interior bruto (PIB), desglosando el gasto en gasto público y gasto privado (deducciones fiscales I+D+i) (Figura 2 y Tabla 3).

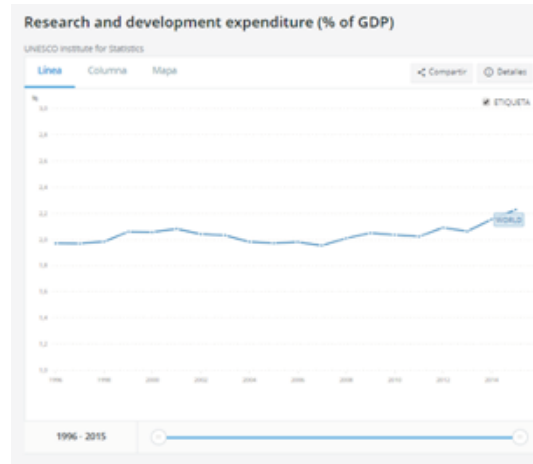


Figura 2. Evolución del Gasto inversión y desarrollo en comparación % PIB (a nivel Mundial). Fuente: UNESCO Institute for statistics (n.d.).

	País	2015
1	Israel	4,27
2	Corea, República de	4,23
3	Japón	3,28
4	Suecia	3,26
5	Austria	3,07
6	Dinamarca	3,01
7	Finlandia	2,90
8	Alemania	2,88
9	América del Norte	2,79
10	Estados Unidos	2,79
11	Miembros OCDE	2,55
12	Bélgica	2,46
13	Asia oriental y el Pacífico	2,46
14	Francia	2,23
15	Mundo	2,23
16	Islandia	2,21
17	Eslovenia	2,21
18	Zona del Euro	2,14
19	China	2,07
20	Unión Europea	2,05

Tabla 3. Top 20 países / regiones en Gasto por inversión y desarrollo en el 2015. Fuente: UNESCO Institute for Statistics (n.d.).

Casi el total de los países intentan, en la medida de lo posible, incrementar la actividad en I+D+i a través de subvenciones, préstamos bonificados, deducciones, etc, ya que estas inversiones se ven reflejadas en el nivel competitivo del tejido empresarial y productivo de dicho país. Todas estas mejoras se ven repercutidas socialmente en forma de mejora en la calidad de vida, salud,...

## 2.3. Desarrollo de políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC):

### Confluencia entre lo social, lo económico y lo político

Entre los años 50 y 60 del siglo XX y en Estados Unidos, se acuñó un término que terminaría cuajando

algo después, en la década de los 90: Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Esto sucedió cuando, en Europa, las Administraciones Públicas quisieron involucrar a las empresas para que, con su actitud ética y política, se pudiera dar el paso del “Estado de Bienestar a la Sociedad de Bienestar”. Se trataba de que la competitividad empresarial pudiera ser compatible “con el mantenimiento de la cohesión social y de la solidaridad y el respeto al medio ambiente”. No mucho después, en la segunda mitad de esa misma década, una serie de reuniones internacionales acabarían por asociar la RSC a otro concepto desde entonces básico: “desarrollo sostenible”.

Para el observatorio de Responsabilidad Social Corporativa se concibe la RSC como “la forma de conducir negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto”.

En primera instancia, parece que la RSC es una cuestión estratégica, ya que una obligación que el propio mercado impone a las empresas para seguir compitiendo. De hecho, Peter Drucker (1954) señaló que hay ocho áreas en las que las empresas contemporáneas deberían centrar la fijación de objetivos operativos y la realización de resultados: “situación del mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, beneficio, desempeño y desarrollo generacional, desempeño y actitud obrera, y responsabilidad pública”. El resultado es un cambio en el sistema de valores según las siguientes:

- Cambio en el sistema de valores en la sociedad: En los países desarrollados ha ido creciendo la conciencia ecológica y social de los ciudadanos, los cuales han manifestado a menudo su preocupación por el impacto de la actividad de las empresas en el medio ambiente y en la sociedad. Buena prueba de esta mayor conciencia es el espectacular aumento de las ONG y organizaciones del “tercer sector”, la llamada “economía social”. Precisamente en las políticas de RSC de las empresas deberían surgir para cubrir ciertas demandas sociales que no pueden ser satisfechas desde ese tercer sector. Es más el cambio de valores en la sociedad hace que cada vez más ciudadanos piensen que los temas ambientales o sociales no corresponde, en primera instancia, a las Administraciones Públicas, sino también a las empresas.

- Presión reguladora: estas demandas de la ciudadanía han terminado por llegar hasta las instancias encargadas de promover normativas que deban ser acatadas por las empresas, Así, numerosos organismos internacionales, gobiernos nacionales, regionales o locales, y redes de organizaciones privadas han establecido principios y códigos que deben ser cumplidos, de manera más o menos obligatoria, por las empresas.

- Presión de los mercados de consumo: El cambio de valores también ha afectado a las pautas de consumo de los ciudadanos, la demanda se va reorientando hacia productos o servicios suministrados por empresas comprometidas con consideraciones sociales, ambientales o éticas. Es lo que se conoce como “consumo responsable”, que encuentra expresiones como los alimentos biológicos, el comercio justo o el reciclado. Los estudios demuestran que una parte significativa de los consumidores valoran los criterios de RSC a la hora de adquirir un producto y hasta que estarían dispuestos a pagar algo más (en torno al 20%) por el que pudiese acreditar que ha sido fabricado bajo esas condiciones.

- Presión del mercado financiero: el cambio de valores del que venimos hablando ha modificado algunos criterios de inversión y hasta ha llegado a crear un tipo de inversión acorde con la RSC: la inversión socialmente responsable. De hecho, los fondos de este tipo han conocido cifras de crecimiento incluso en las fases más duras de la crisis financiera.

A nivel Mundial, el pasado 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales en sede de la ONU adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse antes de 2030.



Para alcanzar estas metas, todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil (Figura 3).



Figura 3. Objetivos de desarrollo sostenible. Fuente: ONU (2015).

En el desarrollo del punto 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” se establece entre sus metas la de:

- Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.
- De aquí a 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.

El Pacto Mundial para el Empleo es un conjunto equilibrado y realista de medidas de política que los países, con el apoyo de instituciones regionales y multilaterales, pueden adoptar con el fin de aliviar el impacto de la crisis y acelerar la recuperación del empleo. Adoptado en junio de 2009 por la Organización Internacional del Trabajo, hace un llamado a sus Estados Miembros para poner las oportunidades del trabajo decente en el centro de las respuestas a la crisis.

Aborda el efecto social de la crisis mundial sobre el empleo y propone políticas centradas en el empleo para que los países las adapten en función de sus necesidades. Guiado por el Programa de Trabajo Decente y los compromisos asumidos por la OIT y sus mandantes en la Declaración de la OIT de 2008 sobre la justicia social para una globalización equitativa, el Pacto recuerda que el respeto de los principios y derechos fundamentales en el trabajo, el fortalecimiento de la protección social, la promoción de la igualdad de género y el fomento de la expresión, de la participación y del diálogo social también son esenciales para la recuperación y el desarrollo. Propone diversas políticas encaminadas a:

- Generar empleo
- Ampliar la protección social
- Respetar las normas laborales
- Promover el diálogo social
- Fomentar una globalización equitativa

En pocas palabras, el Pacto se centra en promover el empleo y proteger a las personas, así como en satisfacer tanto las necesidades de las personas como las de la economía real.

Entre estos acuerdos reflejaré tres, los cuales, los considero importantes:

- Entre las medidas de establecimiento de sistemas de protección social y protección a las personas se indica que, los países deberían de considerar la posibilidad, según proceda de velar por que las personas desempleadas durante períodos prolongados mantengan el vínculo con el mercado de trabajo, por ejemplo, a través de actividades de desarrollo de competencias laborales para la empleabilidad.
- Entre las medidas para fortalecer las normas de respeto de las normas internacionales del trabajo, además de los convenios fundamentales, hay varios convenios y recomendaciones internacionales del trabajo pertinentes en este ámbito. Entre ellos se incluyen los instrumentos de la OIT relativos a la política de empleo, los salarios, la seguridad social, la relación de trabajo, la terminación de la relación de trabajo, la administración y la inspección del trabajo, los trabajadores migrantes, las condiciones de trabajo en el marco de los contratos públicos, la seguridad y salud en el trabajo (SST), las horas de trabajo y los mecanismos de diálogo social.
- Entre las medidas para acelerar la creación de puestos de trabajo, la recuperación del empleo y respaldar a las empresas están las de ayudar a quienes buscan trabajo: aplicando políticas activas de mercado de trabajo eficaces y bien focalizadas; mejorando las competencias y aumentando los recursos a disposición de los servicios públicos de empleo, de manera que quienes buscan trabajo reciban un apoyo adecuado y que cuando estos servicios colaboren con agencias de empleo privadas, se aseguren de la calidad de los servicios que éstas prestan y de que se respeten los derechos de los trabajadores; y poniendo en práctica programas de formación profesional y de desarrollo de competencias empresariales tanto para personas con empleo asalariado como para personas con autoempleo.

### 3. Conclusiones: Tendencias en políticas de Dirección de Personas en las organizaciones para prevenir para los riesgos emergentes en una sociedad digitalizada

#### 3.1. ¿Hacia dónde vamos? La robótica y la inteligencia artificial aplicadas en el ámbito empresarial y gestión de los Recursos Humanos

La irrupción de la robótica y la inteligencia artificial en el mundo empresarial hoy día es un hecho en sectores como las cadenas de montaje en el sector automovilístico o la utilización de drones en la realización de fotografías, filmaciones, seguridad y en el ámbito militar, se puede decir que estamos ante un nuevo avance tecnológico como supuso en su día la revolución industrial.

En cuanto al impacto en el empleo del crecimiento de la robótica y la inteligencia artificial hay división de opiniones al respecto: una visión optimista que consideran que se destruirán empleo pero a la vez crearán otros de mayor cualificación que, incluso, el resultado será la de creación de más empleo; y otra visión más pesimista, que dicen que este hecho va a generar una reducción de empleos, por lo que atribuyen los legisladores la obligación de evitarlo.

Bernardo Quinn (Director Global de Recursos Humanos de Telefónica) manifiesta en el “Marco regulatorio de los RRHH: Nuevos retos ante la globalización y el cambio tecnológico” (Pastor Quintana, 2016) una visión pragmática y optimista, viendo la incursión de la robótica e inteligencia artificial como una oportunidad con ejemplos como los avances en la ayuda y prevención de catástrofes naturales (incendios, terremotos,...) o en la microcirugía, la investigación genética, la ayuda del “big data” para la toma de decisiones,...

Quinn señala cuatro aspectos en los que tanto la robótica como la inteligencia artificial, impactan en la gestión de las personas de una organización:

- Nuevos perfiles más cualificados: la generalización de la robótica e inteligencia artificial suponen la aparición de nuevos perfiles que serán los responsables de crear, desarrollar y mantener el nuevo ecosistema.



Son profesionales como ingenieros de software especializado, mecánico de robots de servicios, técnico de materiales, matemáticos o big data analytics scientist,... siendo los más polivalentes y multidisciplinares los/as líderes de esta revolución tecnológica, esto hará reforzar las políticas de captación del talento en las organizaciones. Como consecuencia de ello, veremos la desaparición de puestos más tradicionales, por lo que, la transformación de estos perfiles será clave para adaptarse al futuro.

- El conocimiento y la creatividad es la clave: los nuevos perfiles se caracterizan por un fuerte componente de conocimiento, sin embargo, esto tendrá que unirse a altos componentes de relaciones interpersonales y/o creatividad para la irrupción de la inteligencia artificial y la robótica.

- Todo conectado: el internet de las cosas y de los “robots”. El internet de las cosas (IoT – Internet of things) es la capacidad de conectar máquinas y dispositivos que proporcionan información útil para hacer más eficiente cualquier proceso. Esto va a afectar a la forma de tomar y ejecutar decisiones en el mundo empresarial en el plano táctico y operativo (dónde, en lo segundo, las máquinas y el mundo automatizado tendrán el poder). En el plano técnico y estratégico, las decisiones, las seguirán tomando las personas pero con más información en tiempo real, con múltiples fuentes y mejor estructurada.

- Una nueva era para las relaciones laborales: los tipos de contratación han pasado del viejo modelo que estructuraba a los empleados fijos y temporales a otro mucho más sofisticado con fórmulas de colaboración en régimen de trabajo autónomo, parcial, asociativo, etc.; se permitirá el trabajo remoto o deslocalizado variando el concepto tradicional de centro de trabajo o jornada ordinaria y extraordinaria; la automatización de los procesos hará que se rediseñe los turnos, descansos, vacaciones, actividades estacionales,...; la seguridad y salud laboral se verá afectada en cuanto los robots puedan hacer la tareas más penosas y tóxicas; etc.

Bernardo Quinn concluye que las empresas y desde las áreas de recursos humanos deben de contribuir a la transformación de los sistemas educativos buscando alianzas o fórmulas de cooperación sistemáticas entre empresas e instituciones educativas. (Ver punto 3.4. Tendencias en la Gestión del Talento mediante la diversidad generacional (Maestro vs Aprendiz: FP Dual)).

### 3.2. Tendencias en las Políticas de Empleabilidad: Outplacement e inplacement (la flexiguridad para los Millennials y siguientes generaciones)

Hace ya algunos años, en mi primera época universitaria, emergió el concepto de la Flexiguridad, este concepto proviene de la combinación de Flexibilidad y seguridad, acuñado a mediados de los 90 por el Sr. Ad Melkert (Ministro de Trabajo holandés), en el que se proponía el diseño de un mercado de trabajo con mayor flexibilidad en los contratos temporales, con mayor protección social en caso de desempleo junto con la aplicación de políticas activas de formación.

Sería después, en el año 2009, cuando se sentó las bases a nivel Mundial entre las medidas de fomento para el empleo y transición profesional de la persona que se queda fuera del mercado laboral, declaración manifestada en el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo (señalada en el punto 2.3.).

A partir de ahí, se desarrollaron estos modelos en distintos mercados laborales. En el caso concreto de España, el preámbulo de la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, se establece literalmente que “el objetivo es la flexiseguridad”. Y se añade también que “la reforma propuesta trata de garantizar tanto la flexibilidad de los empresarios en la gestión de los recursos humanos de la empresa como la seguridad de los trabajadores en el empleo y adecuados niveles de protección social”, o que dicha reforma “apuesta por el equilibrio en la regulación de nuestras relaciones de trabajo”.

Sin embargo, lo que me más llamó la atención, siendo estudiante de Relaciones Laborales en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, hace ya casi dos décadas, es que aquellos que nos disponíamos a entrar en el mercado laboral a principios del siglo XXI (los primeros Millennials) deberíamos de ser conscientes de que ya no existían “trabajos para toda la vida”, tal y como nos podrían haber “vendido”, dónde pudiéramos “hacer carrera” en una misma organización, si no, más bien, que la carrera profesional de cada cual la deberíamos de

dirigir nosotros mismos, de proyecto en proyecto, de formación en formación, de organización en organización, de objetivo a objetivo, ..., avanzando por esta de forma dirigida, no en el seno de una empresa u organización, si no dirigida por nosotros mismos (Jaén Arenas, 2016).

Actualmente existen estudios en los cuales se vaticina que los Millennials tendrán unos 10/15 proyectos (reseñables) a lo largo de su carrera profesional (ya sea en una o en varias organizaciones) en los que, sin duda, algunos cambios entre proyecto y proyecto serán, o dirigidos por el propio Millennials, o obligado por alguna causa objetiva, o por extinción del proyecto o, simplemente, que no encaje en el puesto o responsabilidades inicialmente previstas.

Pues bien, dicho todo lo anterior y, para ayudar al candidato actual (sea Millennials, o no) a gestionar su propio cambio y mejorar en su carrera profesional, aquellos que nos dedicamos a la dirección y gestión de las personas, podemos implementar en las organizaciones procesos de Outplacement (proyectos de recolocación para los que salen) o, incluso, inplacement (proyectos para los que necesiten cambiar o reforzar su rol dentro de la organización), y así ayudar a las personas para que continúen con su carrera profesional (dentro o fuera de la organización) evitando los riesgos psicosociales al individuo generado, principalmente, por estrés del cambio de proyecto.

Las razones por las cuales se podrían incluir los procesos de outplacement o inplacement podrían ser varias y, entre estas, podríamos enumerar las de desarrollo de políticas de atracción del talento, políticas de desvinculación, de desarrollo de las personas, ..., sin embargo, la que más poderosamente me llama la atención es la preocupación de la organización por las personas que salen o necesitan progresar en la misma.

Tanto los procesos de outplacement como los de inplacement tienen puntos en común, entre los cuales se le propone al candidato una hoja de ruta o programa de ejecución en el que se le ayuda a analizar un punto de partida (en el momento de la transición de proyecto o función) para poder marcar su continuidad profesional ejecutando (dentro o fuera de la organización) acciones concretas que le ayudarán a conseguirlo, es decir, que le ayudarán a continuar con su carrera profesional.

Para concluir, el candidato, con la utilización de las herramientas de outplacement / inplacement, aprovechará al máximo la época de transición profesional evitando los riesgos psicosociales de generación de estrés por la exclusión social por pérdida del empleo o utilizando herramientas para su flexibilidad funcional dentro de la misma organización para continuar con un proyecto mejor, o que se adapte a sus propias aspiraciones o retos en un momento determinado, consiguiendo que sea una herramienta eficaz para garantizarse su propia flexibilidad y la motivación del individuo.

### 3.3. Tendencias en el Gestión del Tiempo: El Mindfulness como técnica para ser más eficientes en entornos laborales

Aquellos que nos dedicamos a gestionar o dirigir a Personas, de vez en cuando, requerimos de innovar para poder dar una solución concreta a algún asunto concreto, como ejemplo de ello, bien podría ser el siguiente: ¿Quién no haya oído alguna vez en su entorno laboral?: “No tengo tiempo; Estoy agobiado; Aquí hay demasiado estrés; No veas como viene aquel compañero; Escucha lo que me ha dicho este hoy; Etc...”. (Jaén Arenas, 2015)

Estos comentarios pueden ser generados en distintos entornos: ya sea con el compañero de al lado, liderando o perteneciendo a un equipo de trabajo, o siendo responsable de algún departamento en concreto dónde se relacionan con otras posiciones similares. Las relaciones de las personas y su interacción con la organización del trabajo puede causar estas reacciones, consecuencias y comentarios a los que, como profesionales en Recursos Humanos debemos afrontar mediante un adecuado análisis o evaluación de riesgos psicosociales y poner en marcha medidas preventivas para eliminarlos o minimizarlos.

Para ello, a veces, puede resultar valioso que innovemos en la búsqueda de nuevas herramientas. Una de éstas es la aplicación del Mindfulness (Conciencia plena) en entornos laborales, concepto y técnica que descubrí en el I Congreso de Directores de Recursos Humanos de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos a mediados de 2015, a lo que le siguió la consecuente investigación para la búsqueda de alguna experiencia práctica en organizaciones que haya tenido éxito, por lo que pude estudiar el caso de Google (expuesto más adelante) (Sociedad mindfulness y salud, 2010).

Jon Rabat-Zinn, profesor emérito de la facultad médica de la Universidad de Massachusetts, define en 1994 el Mindfulness como “prestar atención de una manera especial y deliberada al momento presente y sin emitir juicios de valor” (Rabat-Zinn, 1994). Un ejemplo de ejercicio para practicar la conciencia plena es sentarse relajadamente y centrarse en la respiración durante dos minutos. También se ha demostrado que este tipo de ejercicios mejoran el funcionamiento cognitivo y la capacidad de decisión (Figura 4).



Figura 4. Mindfulness. Fuente: (Rabat-Zinn, 1994).

Laszlo Bock (Vicepresidente sénior de gestión de Personas de Google) a finales del año 2013, como experimento o innovación en su organización, decidió aplicar el Mindfulness en las reuniones semanales que tenía con su equipo de trabajo que, previamente a la utilización de esta técnica, eran poco eficaces en sus reuniones y los acuerdos que alcanzaban eran poco permanentes en el tiempo, con el objetivo de que si funcionaba, lo probaría en otros equipos de trabajo de Google y, quizás, hacerlo extensivo a toda la empresa (Bock, 2015).

Para su consecución, el equipo de Laszlo Bock, durante la primera semana la dedicaron a escuchar su propia respiración; la siguiente, a observar los pensamientos que se deslizaban por su mente mientras respiraban, al tiempo que trabajaban en prestar atención a sus emociones y en como afectaban a su cuerpo. Cuando pasó un mes (con 3 sesiones de Mindfulness) preguntó a su equipo si querían continuar con este experimento, a lo que respondieron afirmativamente, además, le manifestaron que las reuniones que mantenían parecían más centradas, el ambiente más amable y menos enconado. En las siguientes semanas las reuniones resultaron más eficientes terminando antes el plan semanal.

Como conclusión, el Sr. Bock describe la empresa como una “máquina compuesta de personas” y el Mindfulness como “un spray multiusos, para lubricar los puntos ásperos entre los trabajadores –googlers–” (Bock, 2015, p. 248).

Como conclusión, he de indicar que si requieren el innovar en técnicas de gestión de equipos para minimizar los riesgos psicosociales bien podría ser una buena oportunidad la aplicación del Mindfulness para ello, así que, si lo consideran, pónganse manos a la obra.

El entrenamiento en Mindfulness permite:

- Aumentar la capacidad de manejar situaciones estresantes.
- Mayor claridad en la toma de decisiones.

- Mayor creatividad en la resolución de conflictos.
- Mantener el equilibrio y el foco mental sostenido en ambientes desafiantes.
- Reducir intencionalmente las reacciones de estrés, haciendo elecciones conscientes en respuesta a los desafíos laborales.
- Involucrarse en grupos de trabajo a través de un liderazgo auténtico y genuino.
- Crear y sostener hábitos de trabajo saludables.
- Acceder a un mayor nivel de calma y estabilidad.

### 3.4. Tendencias en la Gestión del Talento mediante la diversidad generacional (Maestro vs Aprendiz: FP Dual)

En una organización dónde confluyen distintas generaciones se debe de garantizar una política de reclutamiento y selección que garantice la transición del conocimiento (Gestión del Conocimiento) de forma flexible, ágil y eficiente, generará una reducción del estrés organizacional.

En 1995 Nonaka y Takeuchi en su “Teoría del Conocimiento en la organización” indican que “En una economía donde lo único cierto es la inestabilidad, el conocimiento es una fuente segura de ventaja competitiva sostenible. Cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos pronto quedan obsoletos, las compañías con éxito son aquellas que crean nuevos conocimientos, los difunden rápidamente por toda la organización, y los aplican a nuevas tecnologías y productos”. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Más actualmente, García y Cordero (2008, p. 45) en su obra “Los Equipos de Trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento” indica que “la Gestión del Conocimiento como un proceso secuencial, compuesto por distintas actividades y subprocesos que se resumen en la generación u obtención, almacenamiento y transferencia y la utilización del conocimiento”.

En este campo, todo estaba inventado con la transición de conocimiento entre el que está saliendo del mercado laboral (Maestro) con el que entra (Aprendiz), sin embargo, no todo lo que puede ser transmitido por el Maestro sirve al Aprendiz en un entorno tan dinámico, cambiante, tecnológico y digital, a pesar de ello, la esencia (el talento) sigue valiendo para el que entra. Es por ello que la solución público-privada, garantizando planes de formación públicos actualizados en las nuevas profesiones (robótica, impresión 3D, ciberseguridad,...) como el acercamiento de las empresas a estas para editar políticas de reclutamiento y selección que garanticen el cambio generacional, es clave. Para ello se considera que el desarrollo de la Formación Profesional Dual en los sistemas educativos de las distintas economías y países es de “una visión estratégica”, tal y como indica el Presidente de España en declaraciones realizadas durante el mes de noviembre 2018.

La Formación Profesional Dual (FP Dual) es una nueva modalidad de oferta dentro de la formación profesional. Se realiza en régimen de alternancia entre el centro educativo y la empresa, con un número de horas o días de estancia en ésta y en el centro educativo de duración variable. También se puede considerar como un conjunto de acciones e iniciativas formativas que tienen por objeto la cualificación profesional de los estudiantes, combinando la formación recibida en un centro educativo con la actividad práctica en un centro de trabajo.

La Formación Profesional Dual facilita a la empresa el poder disponer de profesionales cualificados y al alumno o alumna el poder adquirir una amplia experiencia práctica.

### 3.5. Tendencias en la Gestión del Conocimiento: la Gamificación

Según Plaz y González (2004, p. 43), en su obra “La gestión del conocimiento Organizativo” de 2005, indican que: “Hablar de gestión del conocimiento organizativo supone entonces la creación de estructuras de soporte para los procesos de interacción individuo-individuo, individuo-sistema organizativo, y sistema



organizativo-sistema organizativo. Estructuras que facilitan los flujos de conocimiento y permiten al mismo tiempo ir dejando una huella o memoria como resultado de explicar los conocimientos tácitos para convertirlos en códigos explícitos que conducen a la definición de rutinas de comportamiento organizativo y que van adquiriendo progresivamente identidad propia”.

Como tendencia en el uso de herramientas para la Gestión del Conocimiento, la adquisición de nuevas habilidades para la adaptación al cambio en la organización, la reducción del estrés individual y colectivo frente a esto y para favorecer así la interacción entre individuos y grupos (equipos de trabajo) actualmente se encuentra el uso de, entre otras herramientas, la Gamificación en entornos laborales.

Según la visión clásica señalada en el Dpto. de Ciencia de la Computación e Inteligencia Artificial Universidad de Alicante, la Gamificación (o ludificación) es el uso de estrategias, modelos, dinámicas, mecánicas y elementos propios de los juegos en contextos ajenos a éstos, con el propósito de transmitir un mensaje o unos contenidos o de cambiar un comportamiento, a través de una experiencia lúdica que propicie la motivación, la implicación y la diversión.

Según un estudio publicado por Deloitte (n.d.), el 25% de los procesos de las compañías incluirán gamificación en los próximos años. Ese porcentaje se eleva al 50% cuando se enfoca hacia los procesos de innovación, según un análisis de Gartner. De hecho, el éxito de la gamificación queda confirmado con las previsiones que Marketsand Markets ha dado a conocer, y que sitúan en 5,5 billones de dólares el volumen de negocio que la gamificación generará en 2018. Son muchas las empresas que la utiliza, de hecho, el 70% de las compañías de la Global 2000 List, ya utiliza técnicas de gamificación (Gartner).

Entre las ventajas de la utilización de la Gamificación en entornos laborales se encuentran las siguientes:

- Genera una mayor motivación en el equipo de trabajo: efectivamente, este es uno de los objetivos prioritarios de la gamificación. Los juegos hacen una llamada a nuestro ego y nos invitan a ganar, lo que los convierte en altamente motivadores. Plantea algunas tareas como si fueran un juego, y tu gente querrá ganarlo (lo que se traduce en que trabajarán con más ganas).
- Promueve la creatividad: el lado lúdico de los juegos hace que nos “desencorsetemos”, lo que favorece nuestra creatividad. Además, supone una ruptura de la rutina, y eso puede ser muy estimulante.
- Crean diversión: este es otro objetivo evidente de la gamificación. Tratar el trabajo -o algunos aspectos del mismo- como si fuera un juego, lo hace mucho más ameno.
- Estimulan el trabajo en equipo: aunque esto varía según las técnicas empleadas, la gamificación implica muchas veces trabajar en grupo con otros compañeros. Ello fomenta la colaboración y une lazos.
- Favorece la integración del trabajador y de la empresa: además de promover la unión del grupo, la gamificación puede fomentar la integración del trabajador en la empresa, haciéndole sentir que es parte de un proyecto común. Además, facilitará que vea la empresa como un lugar especial, distinta de otras en las que haya trabajado antes.

Como ejemplos de métodos de gamificación se encuentran juegos de innovación y retos a empleados (creación de la Descripción de un puesto de trabajo “el Project manager del futuro”, Scape training (adaptación del Scapes rooms a un objetivo de trabajo en equipo), juego para innovar en nuevas experiencias para el cliente,...

### 3.6. Utilización aplicaciones digitales para la Gestión de Personas en entornos organizacionales digitales y tecnológicos

En Octubre de 2018 en la jornada denominada “People & Tech Showcasel” organizada por la Comisión Técnica del Futuro de la Función de Recursos Humanos de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH, 2018).

Se trató asuntos de cómo han cambiado las formas de trabajar y cómo afectan las nuevas tecnologías a la productividad de las empresas y sus empleados, planteándose seis escenarios que afectan a los departamentos de RRHH para explicar varias soluciones centradas en los avances tecnológicos que actualmente están a disposición en el mercado.

En pleno auge de la era digital, las empresas son conscientes que sus equipos de trabajo quieren tener la misma experiencia de usuario, sencilla y personal, con sus empleadores, que la empresa tiene con sus clientes. Desde los departamentos de recursos humanos existe la necesidad de innovar y buscar soluciones tecnológicas que permitan potenciar todo el talento de sus equipos.

People & Tech Showcase ha sido una jornada creada especialmente para dar a conocer soluciones accesibles, fáciles de usar y muy innovadoras que faciliten el amplio abanico de interacciones que existen en el día a día de los empleados; desde el reclutamiento y la formación hasta la comunicación y el feedback.

Entre las soluciones digitales planteadas se encontraban:

- El primer simulador de realidad virtual, para la mejora de la comunicación en presentaciones en público. Devuelven a través de Inteligencia Artificial, feedback de la realización y consejos de mejora al alumno.
- El gimnasio más grande del mundo gracias al streaming de video en móvil, tablet y televisión. Con 3 ejes muy diferenciados: Nutrición, Mindfulness y Actividad física.
- Un editor de aplicaciones en modalidad SaaS destinadas a la preselección de talentos. Con un enfoque cualitativo de la preselección girando en torno a un sistema de eficiencia y optimización de los costes y del tiempo.
- Una herramienta digital que ayuda a las organizaciones a mejorar la productividad y engagement de sus empleados mediante un mejor aprendizaje, recogiendo todo el conocimiento relevante y facilitando su acceso con una experiencia de usuario superior, similar a la de las redes sociales que usamos en la vida diaria.
- Una plataforma de pulso diario que conecta a empleados y empresa sosteniéndose en dos pilares básicos: Transparencia y anonimato.
- Una app móvil, una interacción sencilla y anónima con dinámicas similares a las de las redes sociales y un funcionamiento 100% transparente, que permite capturar feedback diario de tus empleados de una manera activa y diferente.
- Una solución de comunicación conversacional orientada a la satisfacción de los empleados, la productividad y la retención del mejor talento. Gracias a la aplicación de la neurociencia y del storytelling, esta herramienta permite establecer un diálogo bidireccional, privado y escalable a todas las personas que forman parte de la compañía.
- Colaboración participativa de la comunidad de empleados a través del feedback en tiempo real, coaching personalizado para el desarrollo y la motivación continua. Disponible como aplicación móvil y online.
- Recoger las vivencias de los empleados, para trasladarlas a un cuadro de mando digital que se puede compartir con la organización. De un solo vistazo se visualiza el employee journey, con lo que vive y percibe el empleado en cada momento y con los resultados de lo que está llevando.

Todas estas soluciones tecnológicas son creadas para fomentar y mejorar la experiencia de sus empleados y establecer una mejor y más eficiente atracción de talento.

### 3.7. No todo va a ser Digital: Las organizaciones tienden a lo Saludable

Cualquier definición de Entorno de Trabajo Saludable, debe ajustarse a la definición de salud de la OMS (2010): “Un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no la simple ausencia de la enfermedad”. Las definiciones de entorno de trabajo saludable han evolucionado enormemente durante las últimas décadas. Desde un casi exclusivo enfoque sobre el ambiente físico de trabajo (en el esquema tradicional de la salud y seguridad ocupacionales, que consideran los riesgos físicos, químicos, biológicos y ergonómicos), la definición se ha ampliado hasta incluir hábitos de salud (estilos de vida); factores psicosociales (organización del trabajo



y cultura de trabajo); y establecer nexos con la comunidad, y todo lo que pueda tener un profundo efecto en la salud del empleado.

Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores:

- La salud y la seguridad concernientes al espacio físico de trabajo.
- La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del ambiente de trabajo.
- Los recursos de salud personales en el espacio de trabajo, y
- Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad.

En Estados Unidos, Argentina o Brasil, hace ya algunos años que las compañías impulsan y financian iniciativas destinadas a mejorar la salud y los hábitos de vida de sus trabajadores con la premisa de que un empleado sano es más productivo, rinde más, y ahora esos programas de bienestar –el denominado wellness corporativo– tendencias que se están implantando también en el resto de economías occidentales.

Incentivos económicos para quienes llegan a trabajar en bici, menús cardiosaludables en el comedor de empresa, salas para la siesta, circuitos para hacer kilómetros y estiramientos dentro del edificio corporativo, consultas semanales gratuitas con un coach, un entrenador personal o un dietista, clases de relajación, gimnasio gratuito, ejercicios de refuerzo muscular durante la jornada laboral, pruebas de detección precoz de cáncer de colon, equipos deportivos, oferta de fruta en las máquinas de vending o flexibilización de horarios son ejemplos de las muchas y variadas iniciativas que empiezan a ofrecer las empresas a sus trabajadores.

#### Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Jaén Arenas, D. (2019). Tendencias en gestión de recursos humanos en una empresa saludable y digitalizada. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 6(2), 63-80. ([www.ijisebc.com](http://www.ijisebc.com))

## Referencias

- AEDRH (Asociación Española de Directores de Recursos Humanos) (2018). People & Tech Showcase. Comisión Técnica del Futuro de la Función de Recursos Humanos.
- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2014a). Campaña Trabajo saludable: Gestionemos el Estrés.
- Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo (2014b). Los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo.
- Allen, D. (2006). Organízate con eficacia. Nuevos Paradigmas.
- AMETIC (2019). AMETIC y su compromiso con la industria 4.0. ([https://ametic.es/sites/default/files//presentacion\\_industria40.pdf](https://ametic.es/sites/default/files//presentacion_industria40.pdf))
- Bock, L. (2015). La nueva fórmula del Trabajo. Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar. Conecta.
- Census (2017). U.S. and World Population Clock. (<https://www.census.gov/popclock/>)
- Cuatrecasas, G. P. (2016). Marco regulatorio de los Recursos Humanos: Nuevos retos ante la globalización y el cambio tecnológico. La Ley (Wolters Kluwer).
- Deloitte (n.d.). Qué es la industria 4.0. ([www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com))
- Drucker, P. (1954). The practice of management. New York: Harper & Brothers.
- García, F.; Cordero, A. E. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión gerencial*, (1), 45-58.
- Jaén Arenas, D. (2015). Mindfulness en entornos laborales (el caso Google). Digital.com.
- Jaén Arenas, D. (2016). Outplacement e inplacement como herramientas para la Flexiguridad. *Justicia Social*, (85).
- Leka, S. (2004). La organización de Trabajo y el Estrés. OMS.
- Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.
- Naciones Unidas (2017). World Population Prospect. The 2017 Revision.

Jaén Arenas, D. (2019). Tendencias en gestión de recursos humanos en una empresa saludable y digitalizada. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 6(2), 63-80.



- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- OIT (n.d.). Organización Internacional del Trabajo: Definición de factores Psicosociales.
- OMS (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS*. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte.
- ONU (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>)
- Pastor Quintana, P. (2016). *Marco regulatorio de los recursos humanos: nuevos retos ante la globalización y el cambio tecnológico*.
- Piqué, J. (2013). *Cambio de Era. Un mundo en movimiento: de Norte a Sur y de Oeste a Este*. Deusto.
- Plaz, R.; González, N. (2004). *La Gestión del Conocimiento Organizativo: Dinámicas de agregación de valor en la organización*. *Economía industrial*, (357), 41-54.
- Rabat-Zinn, J. (1994). *Whenever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. Hyperion.
- Sociedad mindfulness y salud (2010). *Estrés laboral: la integración de Mindfulness en el trabajo*.
- UNESCO Institute for statistics (n.d.). UNESCO Institute for statistics. (<http://uis.unesco.org>)

