

MODELO DE  
DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS  
BASADO EN EL  
COLABORADOR COMO  
ACTOR PRINCIPAL PARA  
EL ÉXITO DE LA EMPRESA



## Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>2</b>
<b>2. Objetivos y metodología</b>	<b>2</b>
<b>3. Importancia de crear unos buenos valores corporativos</b>	<b>3</b>
<b>4. Atraer y retener talento.</b>	<b>6</b>
<b>5. Proceso de incorporación a la organización. Onboarding</b>	<b>10</b>
<b>5.1. Pre- Onboarding</b>	<b>11</b>
<b>5.2. Proceso de onboarding: el primer día de trabajo</b>	<b>12</b>
<b>5.3. Proceso de onboarding: primera semana</b>	<b>13</b>
<b>5.4. El onboarding continuo</b>	<b>15</b>
<b>6. Motivación en el trabajo</b>	<b>16</b>
<b>6.1. La autonomía</b>	<b>21</b>
<b>7. Cuidado del entorno</b>	<b>23</b>
<b>7.1. Ambiente físico del trabajo</b>	<b>25</b>
<b>7.2. Ambiente psicosocial</b>	<b>33</b>
<b>8. Prevención de riesgos psicológicos</b>	<b>36</b>
<b>8.1. El Proyecto Aristóteles para entender cómo funcionamos</b>	<b>41</b>
<b>9. Importancia de tener un buen líder</b>	<b>46</b>
<b>10. Formación en habilidades blandas (soft skills)</b>	<b>48</b>
<b>11. Conclusiones</b>	<b>53</b>
<b>12. Webgrafía y Bibliografía</b>	<b>58</b>

## **1. Introducción**

En la actualidad, y desde hace ya unas décadas, las personas dedican una parte cada vez más importante de su tiempo al ámbito laboral. Todo ello determina que el lugar de trabajo se haya erigido en un espacio fundamental, tanto para las personas empleadas, como para las propias empresas, que trasciende el mero ámbito económico.

Desde el punto de vista de este trabajo, nos centramos en aspectos que son difíciles de medir como son la motivación, la seguridad psicológica, el cuidado del entorno y otros aspectos que parecen carecer de importancia en los ambientes laborales de trabajo o tienen un enfoque erróneo.

La propuesta que se representa en este trabajo de fin de grado pretende cambiar la perspectiva acaecida años atrás respecto a la forma de entender el lugar o espacio de trabajo, pareciendo más que oportuno aplicar un enfoque dirigido a disminuir las líneas jerárquicas entre jefes y directivos con respecto a los trabajadores, reforzando las formaciones técnicas con otras de carácter emocional, comunicativo y creativo, creando así mejores colaboradores. Esto es, enseñar a los mandos superiores a ser líderes en lugar de jefes. Predicar el respeto y la igualdad en todos los niveles jerárquicos y fomentar la confianza en toda la organización.

## **2. Objetivos y metodología**

Este trabajo nace del sentimiento mostrado por trabajadores de muy distintos sectores y ramas de actividad respecto al trato deshumanizado y frío que sostienen las empresas, haciéndoles sentir como un número, una mera mercancía de cambio, cuando son el motor de la organización.

La intención es proponer modestamente, lo que a mi juicio debería contener cualquier departamento o empresa de asesoramiento de recursos humanos. Esto es, mimetizar los valores corporativos de la empresa con la realidad de sus acciones, adaptar el trabajo al trabajador, crear una confianza entre trabajador y empresario, y entre los distintos departamentos que existen dentro de una organización, hasta que se aprecien resultados productivos en la organización con carácter general.

La propuesta que se realiza en este Trabajo de Fin de Grado es la creación de un Departamento de Recursos Humanos desde un enfoque humanista, que permita compatibilizar el bienestar del empleado con su desempeño laboral, procurando reducir y, a ser posible, eliminar, el estrés degenerativo producido por la elevada presión en el terreno laboral.

La idea que encabeza el mismo pretende desarrollarse mediante la búsqueda y análisis de webgrafía, artículos, estudios y documentación proveniente de recursos muy diversos: revistas científicas y de divulgación general, experiencias de empresas, ejemplos de métodos, opiniones de directores de recursos humanos, informes de la OMS y organizaciones de referencia, y estudios de empresas referentes.

Contrastar mis propias ideas con la información obtenida por los medios citados anteriormente, permitirá elaborar una visión que se acerque más a la realidad actual y las carencias que sienten las organizaciones en materia de soporte psicológico, fomento de relaciones interpersonales, impulso de habilidades emocionales, desarrollo del entorno físico y psicosocial, entre otras.

### **3. Importancia de crear unos buenos valores corporativos**

Cada empresa debe marcar cuáles son sus ideales, valores y características que la definen. Estos valores la hacen diferente al resto ya que son aspectos que generan para la organización una ventaja competitiva frente a los demás. Debe de transmitirse una sensación de claridad y transparencia.

Hay que matizar que cada valor dependerá de los “padres” de la organización, es decir, los socios fundadores. Estos marcan el comportamiento de los integrantes que, con la sucesión de los años, se transmitirá a los otros que la integran. Debe ser importante que se alineen y estén en coherencia con su estrategia de actuación.

Por ello, y como hemos apuntado antes, es importante cambiar la perspectiva y poner el foco más en el capital humano y no tanto en los resultados.

La gestión por valores de la organización, como se muestra en el artículo del Instituto de

Ingeniería del Conocimiento (IMF, Business School), es un punto clave para desarrollar compromiso con los trabajadores, ya que comparten valores corporativos con la organización, se sienten satisfechos con su labor y se implican más con el objetivo de sus empresas para así poder alcanzar la prosperidad juntos.

Con respecto al compromiso y a los trabajadores, un informe del Barómetro de Compromiso en España (Tatum y Meta4, 2015), determina que cuando se invierte en la mejora de este compromiso aumenta la rentabilidad a través de un *“incremento en las ventas, una mejor experiencia con el cliente y reducción de costes”*. En cambio, si no se tiene dicho compromiso, lo que se encuentra es una pérdida de la implicación de los trabajadores, que a su vez provoca una fuga de talentos y una subida de la rotación. Esto está relacionado con costes, pérdida de la productividad y disminución de la eficiencia de la organización.

Cuando un trabajador empatiza con el trabajo que desempeña, valora la organización como puente a la realización de aspiraciones, ambiciones y propósitos, lo que incentiva el compromiso total con la empresa.

Por esto sería interesante implementar un modelo de gestión por valores dentro de una cultura organizacional. Un buen ejemplo empresarial respecto a la cultura y valores lo encontramos en la empresa **“Zappos”** dedicada a la venta de calzado on-line, donde los empleados son quienes cimientan la cultura al ser partícipes de todos sus cambios. Tanto líderes como empleados construyen de manera conjunta sus valores y todos forman parte de la organización.

Otro ejemplo ilustrativo se encontraría en la empresa **Google** que, desde hace años, es conocida por la cultura corporativa que desarrolla. Además de que sus trabajadores cuentan con beneficios y ventajas como comer gratis o disfrutar de gimnasios, entre otras, han crecido creando una cultura que se ha ido reinventando con el paso del tiempo para adaptarse a sus empleados, prevenir el estrés y fomentar el trabajo en equipo creando espacios de trabajo que veremos más adelante.

De otro lado, a lo largo de este trabajo, queremos fomentar y reivindicar la importancia de que las empresas tengan y desarrollen valores en lo referido a:

- Medio ambiente: tener iniciativas a través de medios sostenibles y promoverlas dentro de la empresa y a sus trabajadores.
- Igualdad: no discriminar ni por raza, ni género, ni orientación sexual o cualquier otra diferenciación. Valorar esto como diversidad y punto fuerte, marca la diferencia para ser una buena organización.
- Considerar a los integrantes por su valor humano y no como un número: respeto al trabajo de cada uno de los integrantes por quienes son como persona además de por el desempeño de sus funciones.
- Empatía: trabajar en situarnos en circunstancias de otras personas, otras empresas y ser un ejemplo de comprensión y entendimiento.]
- Buen clima laboral: promover actitudes positivas dentro de la organización y tratar posibles climas negativos es la tarea esencial para un buen rendimiento.
- Valorar otras habilidades: no sólo valorar aspectos como la productividad o la ambición y si competencias como la creatividad, la inteligencia emocional, la proactividad, la humildad o la empatía.
- Responsabilidad social: es un compromiso de los miembros que componemos la sociedad que tenemos, y que, aplicado a la organización, es indispensable crear para el desarrollo de buenas relaciones interprofesionales.
- Tolerancia: respetar las opiniones de los demás integrantes, funcionar como equipo, forjar la resistencia del grupo a pesar de las diferencias de las ideas o las actitudes que no compartamos y utilizar esto último como diversificación de puntos de vista.
- Cuidado de la seguridad psicológica de cada uno de los colaboradores de la empresa: preocuparse por el estado de salud mental de los trabajadores debe ser misión de la institución, medir niveles de una manera periódica e implicarse por parte de la empresa.
- Diversidad: Crear una plantilla donde los trabajadores provengan de cualquier lugar del mundo, cultura, tengan cualquier color de piel, discapacidad, etc. En cualquier organización se debe valorar a la persona y su desempeño.

Para inculcar estos valores de manera efectiva en nuestros colaboradores es importante que quieran pertenecer a nuestra empresa el máximo tiempo posible. Para ello en el punto siguiente abordaremos conceptos sobre atraer y retener el talento en nuestras organizaciones.

#### **4. Atraer y retener talento.**

Cuando los valores de la empresa coinciden con los del trabajador se refuerza el compromiso con la empresa. A su vez, el sentimiento de pertenencia hace que el trabajador se sienta parte de la organización, siendo esto vital para cualquier empresa que quiera atraer a los mejores profesionales.

En este punto señalo como importante el trabajo de la Universidad Privada de ESAN por ser una de las primeras escuelas de negocios creadas en Perú, además de por el intenso trabajo en su capital humano.

La ESAN es una universidad privada que se encuentra en la ciudad de Lima (Perú). Nace de la Escuela de Administración y Negocios, fundada en 1963 como “la primera institución de posgrado en administración de negocios.” En su página web *Conexión ESAN*, espacio que utilizan para intercambiar información empresarial y de gestión para todo el mundo, nos muestran la importancia que tiene el capital humano en la organización, por ello, el interés depositado en la captación y la retención del talento humano para no perder a los mejores colaboradores. Su modelo de gestión es el siguiente, lo desarrollaremos dando una definición más amplia del concepto para este modelo en particular:

- Fortalecer la cultura empresarial: como hemos hablado anteriormente en el punto de “la importancia de los valores en la organización”, en ESAN, encuentran relevante que empresas como Google, con su característica cultura empresarial, sea atractiva para jóvenes profesionales hasta el punto de desear formar parte de la organización.
- Generar líneas de carrera: la organización que quiera retener talento necesita tener líneas de carrera para sus colaboradores. Un trabajador debe tener proyección para crecer profesionalmente dentro de la empresa. En este departamento de recursos humanos apoyaremos una formación continua para los colaboradores que facilite su promoción interna.
- Crear nuevos retos: para motivar y promover el desarrollo de los colaboradores hay que proponer desafíos continuamente; como ejemplo tomo la revista UNIR, que habla sobre el aprendizaje basado en retos basándose en aceptar desafíos.

Los estudiantes toman las riendas de su instrucción de “*manera crítica, reflexiva y cívica.*” Desde los recursos básicos de la curiosidad, buscan solución a un problema de su entorno, “*Challenge Based Learning*”.

- Usar la retroalimentación: la retroalimentación expresa opiniones, juicios fundados sobre el proceso del aprendizaje. Existen estudios que han demostrado que toda retroalimentación, sea buena o mala, debe ser constructiva. Un experimento de Hinkin & Schriesheim 2004, *The effect of management nonresponse to employee performance*, define que, dentro del proceso del rendimiento de los empleados, no comentar positiva ni negativamente los mismos, afectaba de forma negativa a la satisfacción y los resultados de los colaboradores, y a su vez, a la empresa.
- Buena comunicación: dentro de las organizaciones hay siempre comunicación, de mejor o menor calidad. Una buena comunicación va desde que el emisor emite el mensaje hasta que el receptor no sólo lo recibe, sino que lo entiende. Deben evitarse generalizaciones, y ser concretos. Ser conscientes de que existen percepciones. Ser empáticos de forma anímica y física, hacer preguntas, resumir, acompañar todo esto con una adecuada posición corporal y contacto visual, evitar interrumpir y no hablar demasiado, son algunas de las técnicas para fomentar la comunicación efectiva en las empresas que nos ofrece la Escuela de Organización Industrial.

Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es el monitor de referencia mundial con metodología multi- stakeholder o de múltiples partes (toma en consideración todos los actores que importan en un sistema) que está compuesta por seis evaluaciones y veinticinco fuentes de información. Es una empresa que se encarga de buscar la mejora de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

Merco Talento lleva analizando y publicando los resultados anuales en cuanto a la reputación de las empresas desde 2000. Para su realización, entran en juego ocho evaluaciones diferentes, independientes entre ellas. En primer lugar, se hace una encuesta a trabajadores de manera general, seguida de una a trabajadores propios, a estudiantes universitarios de últimos cursos, a la Población General, a responsables y directores de Recursos Humanos, a expertos en gestión de talento y headhunters, a ex

alumnos de escuelas de negocios y, por último, un Benchmarking<sup>1</sup> de gestión de personas.

Merco<sup>2</sup> hizo un estudio publicado a comienzos de 2020 a través de Merco Talento Universitario, con la colaboración de PeopleMatters<sup>3</sup> y Recruiting Erasmus<sup>4</sup>, que recoge la respuesta de casi 10.000 universitarios en relación a las empresas que se veían más atractivas para trabajar en el año 2019. En el top tres se encuentran: Google, Inditex y Mercadona. La empresa más atractiva sin duda es Google, que se sitúa a la cabeza con la mejor de las puntuaciones.

Encuentro interesante analizar esta parte del estudio en particular que se centra en los universitarios que son el futuro de nuestro mundo laboral y empresarial, y es muy importante conocer su opinión.

Según la investigación, los universitarios aspiran a trabajar en multinacionales, donde se aseguren un puesto de trabajo fijo y un sueldo de unos 1.400 € mensuales netos en su primer trabajo.

Los universitarios de humanidades, ciencias sociales y arte, unidos con los de ciencias de la salud, valoran una buena retribución y beneficios, frente a los de ingeniería y arquitectura, que prefieren formación y desarrollo profesional. Así que, en el departamento de recursos humanos que aspiramos a construir, lo ideal sería garantizar buena retribución, beneficios, formación y desarrollo profesional. A continuación, mostramos un ejemplo de empresa que manifiesta alguno de los puntos que hemos marcado como importantes en el primer punto de este trabajo: *“La importancia de los valores de la organización”*.

La empresa Iberdrola, grupo español con sede en Bilbao, se encarga de la producción,

---

<sup>1</sup> El benchmarking se basa en la utilización de comparadores o “benchmarks” a servicios, procesos o productos que sean de organizaciones que tengan evidencias sobre la buena práctica en el área de interés, para transferir el conocimiento de estas prácticas y su correcta aplicación.

<sup>2</sup> Gagerman, S. Herrero, A. Santiago, G. Crespo, C. (2019). *Los universitarios de Google eligen a las empresas Google, Inditex y Mercadona como las empresas más atractivas para trabajar en 2019*. [Archivo PDF]. Merco Talento. <https://www.merco.info/files/2020/03/886/nota-de-prensa-merco-talento-universitario-2019.pdf>

<sup>3</sup> PeopleMatters: firma de servicios profesionales de consultoría de Gestión de Personas.

<sup>4</sup> Recruiting Erasmus: grupo de profesionales con experiencia en consultoría de Recursos Humanos, la Comunicación y el Marketing digital. Ayuda a jóvenes y empresas a ponerse en contacto creando miles de oportunidades de empleo para universitarios.

distribución y comercialización de energía, energía eólica en su mayoría. Está situada en el quinto puesto del Ranking de talento de Merco, pero reúne valores indispensables para el ideal de empresa que pretendemos construir, valores que son relevantes a la hora de formar una estructura de organización sólida, donde además de abanderarse con esos valores, los aplique y difunda, lo que a su vez es un valor importante a la hora de retener talento o de atraerlo. Como resultado final, deberíamos encontrar un círculo positivo donde se incrementa la productividad, compromiso y desempeño de las funciones.

Iberdrola en su proceso de reclutamiento y selección, cuida aspectos importantes como “*Valorar el talento interno*” de suma importancia para que el trabajador no sienta inseguridad en momentos de selección de personal, “*Respetar la igualdad de oportunidades y promover la no discriminación por razón de raza, color, edad, género, estado civil, ideología, opiniones políticas, nacionalidad...*”<sup>5</sup> respetando el valor que tiene la palabra igualdad dentro de los valores mencionados en puntos anteriores. Por otro lado, cumple con los valores medioambientales, que, como marca en su “Propósito y Valores del Grupo Iberdrola” trabajan con energía sostenible, la energía eólica.

A parte de trabajar con energía sostenible, dos valores principales del grupo son: una fuerza integradora, donde presumen tener “*gran fuerza y gran responsabilidad, por eso trabajamos juntos, sumando talentos, por un propósito que es por todos y para todos*” y un impulso dinamizador, “*hacemos realidad pequeños cambios que hagan la vida más fácil a las personas.*”

No es muy usual que las empresas fundamenten su actividad en energías renovables, y menos que sean uno de sus principales valores corporativos. En el presente la premisa debería ser salvaguardar nuestro medio ambiente con medidas que respeten el ecosistema. Bajo el punto de vista de este trabajo de investigación considero necesario desarrollar un código ético ejemplar, que sea aplicable a toda la plantilla y que contribuya a proporcionar un compromiso con el desarrollo sostenible y que sea compartida por todos los integrantes de la organización. Para nuestra empresa, propondremos este modelo, basado en el Código Ético del Grupo Iberdrola:

---

<sup>5</sup> *Un equipo humano cualificado, diversificado y motivado es clave para lograr las metas estratégicas de Iberdrola.* Política de reclutamiento y selección: Iberdrola.  
<https://www.iberdrola.com/gobierno-corporativo/sistema-gobernanza-sostenibilidad/politicas-compromiso-social/politica-reclutamiento-seleccion>

- Aspiración a conseguir objetivos relacionados con el Desarrollo Sostenible.
- Compromiso con frenar el cambio climático y el medio ambiente.
- Involucrar a los accionistas. Consiguiendo que apoyen estas iniciativas.
- Diversidad de género. Normalizar la igualdad en cuanto a aspectos de género.
- Estructura descentralizada. Abogar por una estructura más horizontal y plana.
- Cumplimiento. Compromiso con el cumplimiento de todas las anteriores.

## **5. Proceso de incorporación a la organización. Onboarding**

Dejando atrás el proceso donde atraemos y retenemos talento, la fase de incorporación a la plantilla necesita de especial atención, es esencial crear unas buenas expectativas al principio y vital mantenerlas durante todo el tiempo.

Para cuidar del capital humano de las empresas una vez atraído sería necesario fortalecer e impulsar en nuestra “hipotética” empresa el concepto de “*Candidate Journey*”, concepto no tan habitual como el de “*Customer Journey*” que es el proceso que atraviesa el cliente en los intercambios con la organización. El *Candidate Journey* es la expresión utilizada para describir las seis etapas por las que pasan los solicitantes al aceptar y ser escogidos en un empleo: Conciencia, consideración, interés, solicitud, selección y contratación. El enfoque se dirige hacia los trabajadores, no hacía la normalidad de dirigirse al cliente como máximo contribuidor al buen funcionamiento de la empresa.

Desde el punto de vista del que partimos en este trabajo, tratando como principal motor al colaborador, tenemos que atender los puntos de interacción con el candidato o trabajador desde el comienzo. Por ello hablaremos en especial del proceso de onboarding, que es el proceso de integración del nuevo colaborador en la empresa.

Es el departamento de recursos humanos quien tiene la responsabilidad en el proceso de llegada e integración de los nuevos colaboradores y de que conozcan la articulación de la empresa, a sus compañeros y su puesto de trabajo.

Los colaboradores tienen que sentirse cómodos para poder ser productivos en el menor tiempo posible y que decidan quedarse en la organización.

En la página web de *Game Learn*, empresa que se dedica a realizar videojuegos formativos para empresas de todo el mundo, encontramos una investigación que hizo *Brandon Hall Group*<sup>6</sup>, empresa de investigación y análisis con una antigüedad de más de 20 años, aportando soluciones basadas en investigación que potencian la excelencia en las organizaciones, “*El verdadero costo de una mala contratación*”. Muestra cómo un buen proceso de onboarding hace mejorar la tasa de retención de nuevos empleados en un 82% y su productividad en más de un 70%. Para realizar un proceso adecuado, tenemos que dedicar tiempo a trazarlo de principio a fin. A continuación, se indica cómo podría llevarse a cabo:

### **5.1. Pre- Onboarding**

Para comenzar, en la entrevista de trabajo es importante comunicar los valores y el funcionamiento de la organización. Compartir la cultura de la empresa, el mánager a cargo, horarios y cultura organizacional ayuda a la empresa y al nuevo colaborador a la inserción en la compañía.

El momento en que el trabajador llega al lugar de trabajo tiene tanto interés como dudas, por lo que resulta necesario mantener una comunicación fluida y cercana mientras le adelantamos en qué consistirá el proceso de onboarding.

La empresa Twitter utiliza el concepto llamado “*Yes to Desk*” que es el proceso que va desde el “sí” por parte del colaborador a la oferta de trabajo, hasta la llegada a su “escritorio” o su lugar de trabajo. Twitter, que nos vaticina que este proceso tiene más de 75 pasos, dota a sus empleados de una dirección de correo electrónico, una camiseta, una botella de vino, y una mesa de escritorio cercana de acuerdo con la persona con la que trabajará. También reciben un PDF en su correo electrónico de la empresa explicando lo que harán al día siguiente.

En primer lugar, comparten el desayuno con el CEO de la empresa, realizan un tour por las oficinas y almuerzan con todo el equipo. Esta estrategia garantiza una integración plena desde el principio.

---

<sup>6</sup> Laurano, M. (2015) *The true cost of a bad hire*. Brandon Hall Group. [Archivo PDF] [https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf?\\_ga=1.197966311.937901208.1441835515](https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf?_ga=1.197966311.937901208.1441835515)

Para garantizar que este proceso se haga de la manera debida debemos cuidar la sección de “**oportunidades laborales**” o el llamado “trabaja con nosotros”, dotando de la información singular, funcional y real respeto al funcionamiento general de la empresa, su cultura y valores. Esto nos ahorrará tiempo en el proceso de intercambio de información.

Otro aspecto que debemos tener en cuenta es dar a conocer las **ofertas de trabajo**. Utilizaremos este espacio para incluir una descripción razonable y motivante del puesto de trabajo y de nuestra compañía. En la entrevista de trabajo se debería hacer lo mismo para conseguir que el colaborador se haya relacionado lo máximo posible con los valores de la organización.

Para llegar de una forma más profunda al colaborador, hablar de manera cercana y **ser personal**, hará que se sienta lo suficientemente cómodo como para ir aportando su talento.

Por otro lado, adelantamos el proceso de contratación por vía online y al mismo tiempo dotamos de información relevante de la empresa por medio de videos o presentaciones que muestran aspectos básicos de la organización. En el punto siguiente nos encargaremos de preparar el primer día del trabajador.

## **5.2. Proceso de onboarding: el primer día de trabajo**

En esta parte del proceso, este día debe caracterizarse por tener muchas sensaciones positivas para el nuevo colaborador.

Proporcionaremos un contacto, una hora y un lugar para el encuentro. Por otro lado, deberíamos informar al colaborador que materiales tiene que tener a disposición para el desempeño del trabajo, indumentaria, o cualquier otro factor que pueda ayudar a mejorar la integración del mismo.

En segundo lugar y ya estando en el lugar de trabajo, una persona deberá encargarse de guiar de manera informal al colaborador presentándole a compañeros para ampliar el círculo social dentro del trabajo, conocer las instalaciones y entender el modo de trabajo a través de las propias experiencias de sus compañeros.

Ese mismo día el responsable directo y colaborador tendrán una pequeña reunión. Desde el punto de vista de la organización concibe como necesario este encuentro que aporta importancia al nuevo integrante. En esta reunión de manera informal se habla acerca de objetivos, expectativas y responsabilidades del trabajador.

Con total seguridad se tendrán que utilizar elementos tecnológicos como son ordenadores, móviles, o cualquier otro dispositivo. Sería importante garantizar previamente el correcto funcionamiento del software para que no surjan imprevistos y estemos a la altura del primer día de trabajo del nuevo colaborador.

Previo a todo este proceso, haciendo eco del trabajo en equipo y de la integración completa que se hace a cualquier trabajador, ya sea de nueva incorporación o no, mantendremos un flujo de información con todos los trabajadores para que sepan de la llegada del nuevo integrante. Para ello, días antes mandaremos un correo electrónico con esta información.

### **5.3. Proceso de onboarding: primera semana**

En este punto del proceso el trabajador conoce el funcionamiento general de la empresa y objetivos. A partir de aquí la meta es que el colaborador trabaje de forma autónoma, que establezca relaciones con sus compañeros y que sienta compromiso con los valores de la empresa. Para conseguir esto debemos tener en cuenta los siguientes conceptos:

En primer lugar, instaurar el concepto de “**Roadmap**”, que son un conjunto de funcionalidades y de procesos operativos que se deben de implantar y desarrollar en un periodo fijado en el tiempo. Para realizarlo nos ayudaremos del artículo<sup>7</sup> de la empresa Hero Camp, ocupada de explorar y descubrir el futuro del trabajo. Usaremos un cuadro parecido a este en un Excel (Ilustración 1)

---

<sup>7</sup> (5 de Julio de 2018). *Cómo construir un roadmap de producto de 10*. The Hero Camp. Recuperado de: <https://theherocamp.com/product-lab/como-construir-roadmap-producto/#respond>

Ilustración 1: Cuadro realizado en Excel que nos ayuda a explorar los aspectos en un roadmap.



Fuente: Empresa Hero Camp

Dentro del roadmap, hay cuatro aspectos a tener en cuenta:

1. **Tiempo de ejecución:** tiempo que durará la planificación.
2. **Definir objetivos:** es importante determinar los propósitos que conlleva el proceso.
3. **Documento vivo:** este archivo será revisable cada cierto periodo de tiempo para ver el estado de las planificaciones.
4. **Documento público:** podrá acceder a él toda la organización.

A continuación, el Product Manager, el manager que acompaña durante todo el proceso, será el encargado de supervisar de principio a fin el desempeño. La duración no debe ser superior a 6 semanas. Los stakeholders<sup>8</sup> deben participar de manera activa y sugerir nuevas funcionalidades y opiniones.

Algunas de las herramientas para realizar un roadmap a parte del Excel son: **Trello**, **Asana**, **Product Plan**, **Aha**. Todas estas herramientas ayudan a realizar de manera sencilla cualquier gestión de tarea de equipos desde el punto de vista del Producto, Tecnología, Marketing o Dirección.

El segundo aspecto a considerar es cómo y cuánta **información** damos a los nuevos integrantes. Es importante no sobrecargar de información al colaborador, pero cuando se realice esta tarea, sería interesante que fuesen sesiones cortas combinadas con actividades sociales o en grupo.

En tercer lugar, el **mánager** estará presente al menos 10 minutos al día y una vez

<sup>8</sup> Stakeholder: parte o partes interesadas que se ven afectadas por las decisiones de una empresa.

finalizada la semana para realizar un balance del trabajo cometido, es el llamado feedback en el que hacemos hincapié en partes de este trabajo.

Como siguiente punto, proponemos conocer al resto de **departamentos** en sesiones planificadas para conocer la estructura de la empresa.

#### **5.4. El onboarding continuo**

Este proceso de onboarding puede durar incluso un año. El seguimiento deberá hacerse de forma continuada por parte del **mánager** durante el **primer mes**, con revisiones semanales donde se solucionarán dudas y se asentarán conocimientos. Es importante que, durante el primer mes, las reuniones sean mínimo una vez a la semana para asegurar un seguimiento más cercano durante la primera etapa.

La importancia de la **cultura** de la empresa, y de lo que la hace única, debe transmitirse de forma que los trabajadores la puedan hacer propia fácilmente. En las primeras reuniones podemos preguntar al trabajador con qué valor de la empresa se siente identificado. A las organizaciones el carácter único se lo otorgan logos, canciones o frases.

Si disponemos de **productos** en el lugar de trabajo, sería interesante que los nuevos colaboradores pudieran probarlos. De este modo la familiarización y el conocimiento sobre los mismos sería mayor y más práctico.

Para continuar con el proceso de integración, se debe considerar enseñar al nuevo colaborador los **procesos** que hay dentro de una organización y formarle en delegación de tareas, responder emails, manejo del software y/o maquinaria a utilizar, mecanismos de comunicación más utilizados con los demás departamentos, entre otras funciones.

Normalmente el periodo de prueba de un mes suele ser escaso para que el empleador vea el potencial del colaborador. Motivo suficiente para que en este tiempo sea esencial el trabajo del “**team building**” que se ocupa de fomentar la socialización de los colaboradores, con comidas, cenas, encuentros deportivos, en la naturaleza o de paseo por las oficinas. El concepto de team building hace referencia a la construcción de equipo y se refiere a las actividades que realiza un grupo de personas que pertenecen a

alguna empresa o colectivo que les hace definirse como un verdadero equipo.

Según William Glaser, psiquiatra e investigador de la “Teoría de la Elección” y la “Terapia de la Realidad”, reconocido a su vez por haber extendido una hipótesis de causa y efecto que permitiera explicar el comportamiento humano, “*aprendemos un 10% de lo que leemos; un 30% de lo que vemos y escuchamos; y un 80% de lo que experimentamos*”. Por esto, considero que la mejor manera de aprender es poner en práctica todo lo que vemos o queremos mejorar.

La empresa Okteam, por ejemplo, es una organización especializada en mejorar el teambuilding a través de eventos para organizaciones y es una opción que promete buenos resultados a la hora de socializar y disminuir las barreras entre las personas de una misma organización para potenciar la productividad de la empresa y de los talentos que la forman. Los objetivos principales son conseguir la mejora psicológica de tipo relacional- emocional- afectiva en entornos personales y laborales, resolver las dificultades dentro de los grupos de trabajo eliminando costumbres preestablecidas y creencias que paralizan en general el trabajo. Bajo la perspectiva de trabajo moderno, es vital evolucionar y probar estrategias distintas de trabajo, por ello sería una idea a considerar para implementar en empresas utilizan estos mecanismos de manera más habitual.

## **6. Motivación en el trabajo**

Una vez dentro de la empresa es necesario analizar a fondo el significado de la motivación y de cómo motivamos a nuestros empleados. La motivación en el trabajo o motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas para mantener el estímulo positivo en sus empleados para que lleguen a cumplir el objetivo y el desempeño de sus tareas.

La plataforma TED, una organización sin fines de lucro estadounidense dedicada a las “*ideas dignas de difundir*”, está dedicada, por un lado, a celebrar congresos anuales llamados “TED Conference” y por otro lado, charlas, llamadas *TED Talks*, en las que se abarcan temas tecnológicos, artísticos y de diseño, educación, asuntos globales, entretenimiento, desarrollo y cultura. En ella han participado personas como el ex

presidente de los Estados Unidos, Bill Clinton, y el cofundador de Microsoft, Bill Gates, entre otros.

Dan Pink, redactor jefe en los discursos del vicepresidente estadounidense Al Gore, se dedicó a la consultoría y a la asesoría política y ha sido escritor de varios libros, y, en una de las anteriormente mencionadas *Ted Talks*, muestra hechos sobre ciencia de la motivación presentando un caso, basado en evidencias, dirigido a replantear cómo se manejan los negocios.

El primer experimento (Ilustración 2) que analizamos se llama *The Candle Problem* o el problema de la vela. Lo realiza Karl Duncker, psicólogo de la *Gestalt* (corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX). Esta prueba es usada en muchos ensayos de la ciencia del comportamiento. Los participantes se encuentran en una sala, se les da una vela, unas tachuelas y unas cerillas. El objetivo es fijar la vela a la pared, de tal manera que la cera no gotee en la mesa.

Ilustración 2: Primera imagen que se les muestra a los participantes con el objetivo de fijar la vela en la pared.



Mucha gente intenta clavar la vela a la pared con las tachuelas, y no funciona. Otros queman una parte de la vela para pegarla a la pared, pero tampoco funciona. Después de 5 o 10 minutos, casi todas las personas llegan a la solución: (Ilustración 3)

Ilustración 3: Solución a la que llegan casi todos los participantes.



La clave es superar lo que se llama “fijación funcional”, ya que miramos esa caja sólo como un recipiente para las tachuelas y no como otra función posible, como la de ser el recipiente de la vela.

Aparentemente resulta fácil asignar la verdadera función a la caja donde están las tachuelas, pero, al tener la función de recipiente de tachuelas, no somos capaces de encontrar una solución de forma rápida. Esto se llama fijación funcional. Pero hay más factores para seguir analizando el mundo de los negocios.

Otro experimento, realizado por el científico *Sam Glucksberg*, actualmente en la universidad de Princeton en los EEUU, demuestra el poder de los incentivos. Para ello, de la misma manera reunió a los participantes en tres grupos, el primero no tenía incentivos, el segundo un incentivo medio y el tercero un incentivo mayor al segundo. Los tres grupos eran cronometrados y los incentivos suponían una suficiente motivación para los integrantes. El resultado fue que los grupos a los que se les había incentivado habían resuelto el problema con una media de tres minutos y medio más que los que no tenían incentivos. El efecto rompe los esquemas de lo establecido ya que, como resulta tradicional en los negocios, a mayor recompensa, mejor rendimiento, todo esto según la estructura de recompensas, bonos y comisiones que tienen las empresas actualmente.

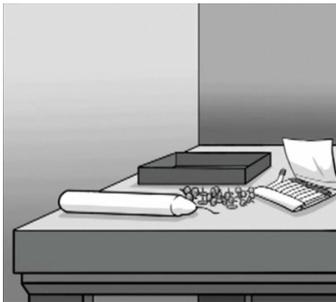
La intención del incentivo es acelerar la creatividad y agudizar el pensamiento, y en definitiva, obtener mejores resultados. En estos experimentos observamos un resultado totalmente contrario: bloqueo de creatividad y entorpecimiento del pensamiento. Esta práctica aplicada a tareas sencillas funciona, pero para las que requieren algo de inteligencia cognitiva no, incluso perjudican. A pesar de ser uno de los mayores hallazgos en las Ciencias Sociales, es uno de los menos aplicados y como consecuencia, uno de los errores más cometidos dentro de las organizaciones.

Y es que dentro de las ciencias sociales y de la motivación del ser humano, con relación a motivadores intrínsecos y extrínsecos y a cómo motivamos a la gente o cómo aplicamos nuestros recursos humanos, nos encontramos con que están basados casi en su totalidad en motivadores extrínsecos, más conocido como “recompensa y castigo”. La realidad es que para muchas clases de trabajo que había en el siglo XX funcionaba, pero ese enfoque mecánico de recompensa-castigo, como hemos dicho, no siempre

actúa sistemáticamente y muchas veces perjudica.

En la siguiente investigación, Glucksberg cambió la disposición de las cosas y puso las tachuelas fuera de la caja, para evitar la fijación funcional que analizamos antes. A algunos participantes sólo se les cronometraba y a otros se les incentivaba. (Ilustración 4).

Ilustración 4: En esta imagen se debe resolver el mismo problema, pero con una disposición distinta de las cosas.



En esta ocasión, el grupo al que se le había incentivado sobresalía del que no había recibido incentivos, lo que muestra que las recompensas funcionan donde hay tareas fáciles, con objetivos claros y las funciones son sencillas, ya que provocan que el individuo se centre en un punto fijo y simple.

Por este motivo, en el primer caso los incentivos no funcionan por no ser una tarea clara y sencilla. El objetivo en este caso está en la periferia de la focalización, tener una recompensa disminuye nuestras posibilidades de ser eficientes.

Este concepto proviene de una idea que es muy importante, y es que, en casi todas las organizaciones de los diferentes continentes, los empleados reiteran funciones basadas en las reglas, en rutina, en determinados programas de ordenador y determinados sistemas analíticos. Es muy fácil delegar funciones sistemáticas en softwares que puedan hacer un trabajo rápido. En cambio, lo que queremos acentuar en esta visión es la importancia que tienen las habilidades conceptuales, creativas e intuitivas.

En nuestro trabajo, no solemos enfrentar problemas que tengan unas reglas precisas y una única solución. Si es que existe solución. Necesitamos poder abrir la mente. Según el catedrático de psicología y economía conductual, Dan Ariely, usar dinero para

motivar a las personas es “un arma de doble filo”, afirma que los incentivos bajos o moderados pueden ser útiles, en cambio, los altos pueden distraer y fantasear con la recompensa. Ariely realizó un estudio entre estudiantes del MIT (Instituto de Tecnología de Massachusetts)<sup>9</sup>. El estudio consistía en darle a los estudiantes un grupo de juegos que “involucraban creatividad, destrezas motoras, y concentración” y les ofrecieron tres niveles de recompensas. Pequeña, mediana y gran recompensa. Si tenían un buen desempeño, obtendrían mayor recompensa, y si era menor, una recompensa más pequeña.

Lo que pasó después fue que las tareas que sólo involucraron destreza mecánica funcionaron correctamente. A mayor recompensa, mejor desempeño.

Cuando llegó una tarea que requirió mínima habilidad cognitiva, los resultados fueron que, a mayor recompensa, peor desempeño.

Para profundizar más en el estudio, decidieron investigar posibles prejuicios culturales. Analizaron países donde el nivel de riqueza era bajo y lugares en los que era alto, pero el resultado fue idéntico cuanto mayor era la recompensa, peor era el desempeño.

La investigación anterior fue llevada a cabo en América, por economistas de la Universidad de Chicago y de Carnegie Mellon, que fue sustentada por el Banco de la Reserva Federal de los Estados Unidos. Para descartar que fuese una situación que se produjera sólo en esta zona territorial decidieron irse a Londres, en concreto al London School of Economics (LSE), un centro de grandes pensadores de la economía, como son George Soros y Friedrich Hayek. Estos habían estado investigando programas que pagaban “bonos por desempeño” dentro de las organizaciones. Los economistas dijeron que “*los incentivos económicos podrían causar un impacto negativo sobre el desempeño general*”, lo que nos lleva a darnos cuenta de que hay una discordancia entre lo que la ciencia dice y lo que las empresas hacen.

Si el objetivo es salir del colapso que está viviendo la economía y queremos potenciar las tareas esenciales laborales del siglo XXI, la solución no es seguir utilizando

---

<sup>9</sup> Arieli, D., et alia (2011): Lague mistakes and big mistakes. Federal Reserve Bank of Boston. Working papers, n° 5-11. Recuperado de <https://www.bostonfed.org/publications/research-department-working-paper/2005/large-stakes-and-big-mistakes.aspx>

mecanismos que están obsoletos y equivocados, casi en su mayoría, sino construir facetas o enfoques diferentes.

Nos centraremos en el punto más importante que debe encabezar la motivación, esto es la autonomía.

### **6.1. La autonomía**

La estructura de la dirección en las empresas puede mejorar considerablemente si dejamos a un lado las tradicionales ideas de administración que tienen su base en tareas estrictas a cumplir, de manera cerrada, sin apenas libertad para los colaboradores.

Uno de los objetivos para potenciar la motivación intrínseca es impulsar la autonomía. Uno de los mejores ejemplos para potenciar la autonomía lo lleva a cabo la compañía *Atlassian*, una empresa de software que crea productos para compañías y desarrolladores en particular, que ha implementado en su plantilla una innovadora práctica donde varias veces al año, a sus ingenieros se les dice que pueden utilizar 24 horas para trabajar en lo que quieran, fuera de sus tareas cotidianas. A esta práctica la denominan *FedEx*, ya que tienen que entregarla al día siguiente, haciendo alusión a la famosa empresa de paquetería.

Esto mejora notablemente la percepción del empleo que tienen los trabajadores. Por un momento descansan y logran centrarse en otras aspiraciones personales que tengan, e incluso si la organización lo aprueba, pueden llevarlas a cabo.

La empresa *Atlassian* lleva esto al siguiente nivel, diciéndole a sus ingenieros que podían trabajar en lo que quisieran utilizando el 20% de su tiempo de su jornada laboral. Este concepto se denomina *autonomía del tiempo*.

Google, utiliza esta forma innovadora para motivar a sus trabajadores. Productos como Gmail, Orkut, Google News han aparecido en la utilización de este 20%. Este método ha dejado de utilizarse debido a modificaciones en los objetivos estratégicos de la empresa, aunque muchos trabajadores que permanecen en la organización echan en falta esa libertad para procesos creativos.

Para dar un paso más en la autonomía, en este trabajo proponemos ROWE, que desglosado y traducido al español significa: “Resultados en el Ámbito de Trabajo Exclusivamente”. Este concepto fue creado por norteamericanos y está vigente en cerca de una docena de compañías de Norteamérica. Rowe es una estrategia de recursos humanos en la que el colaborador cobra por su salario en función de los objetivos que consiga, independientemente de la horas que este le tome. El concepto normativo de horario preestablecido en esta estrategia no existe.

Watt Global Media, es un ejemplo de empresa donde se implementa el sistema ROWE. Es una empresa familiar de venta de alimentos para animales, creada desde los cimientos, en la página principal de su web, se presentan como “*los empleados de WATT son miembros valiosos de un equipo altamente inclusivo, autónomo y colaborativo, que trabajan en un entorno de trabajo de solo resultados (ROWE) donde se acepta la responsabilidad. Los objetivos de cada empleado se alcanzan a través de su esfuerzo autodirigido en un entorno de desarrollo, enfocado a lograr objetivos de la organización.*”<sup>10</sup> No valoran el tiempo que el trabajador pase en su lugar de trabajo, valoran el desempeño que tenga en él. Esto incrementa el rendimiento y crea el clima adecuado para que puedan compaginar todos los aspectos de su vida.

Según el CEO (Chief Executive Officer), Greg Watt, perteneciente a la compañía WATT Global Media, al principio tiene dudas sobre los resultados en su organización respecto a la retención de plantilla, en cambio, expone que tuvo mucho éxito para mantener a sus colaboradores en la empresa. Un motivo más para implantar iniciativas basadas en dar autonomía del tiempo a los trabajadores dentro de nuestros procesos productivos.

Algunas opiniones de los empleados fueron las siguientes: “*Trabajo en una comunidad proactiva en la que confío para lograr resultados*”. “*Mis opiniones cuentan y siento que tengo influencia en la toma de decisiones. Siento que mi trabajo es importante*”<sup>11</sup>. Encontrado dentro del apartado Careers Home en la página de Watt Global Media.

El resultado fue el aumento del nivel de productividad, de compromiso con la empresa y

---

<sup>10</sup> Are you looking to join a collaborative team? Careers home. Watt Global Media.

<https://www.wattglobalmedia.com/careers/>

<sup>11</sup> Are you looking to join a collaborative team?. Careers Home. Watt Global Media. Recuperado de:

<https://www.wattglobalmedia.com/careers/>

la satisfacción del trabajo donde además, la rotación es reducida.

Se manifiesta entonces que otorgando al trabajador mayor autonomía, podemos darle la motivación necesaria para el desempeño de sus funciones. Hay que recalcar que este tipo de técnicas no es posible utilizarlas en todo tipo de organizaciones. En el caso de que fuera posible, habría que realizar un estudio previo para adaptarlo a la empresa.

## **7. Cuidado del entorno**

Al realizar tareas en nuestro puesto de trabajo es necesario que el trabajador empatice, que le inspire seguridad y sensaciones positivas el entorno donde desarrolla su trabajo. Hay dos entornos que influyen de manera directa en la actitud, las emociones, los sentimientos, la productividad, o cualquier otro factor que afecte al trabajador. Por un lado, tenemos el **entorno físico**, y por otro el llamado **entorno psicosocial**.

Es necesario que los dos tipos de entorno se cultiven por parte de la organización y de manera conjunta para que así influyan positivamente en el colaborador.

En una visita que realicé en 2019 al Museo de las Ciencias de Granada, en una de las salas se encontraba la exposición sobre la Cultura de la Prevención. Pude apreciar que se establecen muchos medios para la prevención de riesgos laborales físicos, pero no se mostraban medios para la prevención de riesgos psicológicos, sólo algunos tipos de acoso o enfermedades mentales producidas por el trabajo.

Las organizaciones atienden, en su mayoría, riesgos laborales “físicos” por motivos registrados en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995 del 8 de noviembre, creando la obligación de llevar guantes anticorte, cascos, tapones, orejeras, máscaras, trajes ignífugos y otros elementos que reduzcan el riesgo del trabajador cuando ejecuta las competencias de su cargo (EPIs).

El **daño psicológico** producido por el trabajo está infravalorado dentro del sector laboral, aunque estén recogidas medidas generales en la Ley 31/1995 de 8 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales, concretamente en el artículo 31.

Dado que este trabajo tiene como “modesto” objetivo guiar al empresario a una visión más **humanizada** y enfocada a que el trabajador es el motor principal de cualquier empresa, parece oportuno la tarea del empresario respecto a qué siente y cómo se siente el trabajador dentro de la organización, considerando la necesidad de mantener el bienestar tanto de su salud física como mental. Resulta necesario un cierto equilibrio entre entorno psicológico y entorno físico.

Para crear una cultura preventiva en estos riesgos psicológicos y físicos con un nivel de calidad, en el artículo de “Revista Digital”, hallamos que los responsables de Recursos Humanos tienen vital importancia, ya que son clave en el núcleo de cualquier organización y que son ellos los que conocen a los colaboradores, sus capacidades, sus limitaciones y sus demandas mejor que cualquier otro integrante de la empresa, con lo cual, el trabajo debe empezar desde el departamento de recursos humanos.

Según la **OMS**, la buena praxis de los ámbitos y espacios en los que están a diario los trabajadores, son imprescindibles para conseguir un entorno laboral favorable que prevenga riesgos y fomente salud y bienestar en ellos. Por esto, se llevó a cabo una investigación para dar a conocer cómo mejorar los entornos de trabajo y establecer una guía que permita a las organizaciones aplicarla. En la investigación y posterior informe participaron 56 expertos de 22 países diferentes y se determinaron un total de 4 apartados que son importantes dentro del ámbito laboral.

En primer lugar, el ambiente físico, en segundo lugar, el ambiente psicosocial, en tercer lugar, los recursos personales de salud en el trabajo, y por cuarto y último lugar la participación de la empresa en la comunidad, aunque en este trabajo nos centraremos únicamente en ambiente físico y ambiente psicosocial.

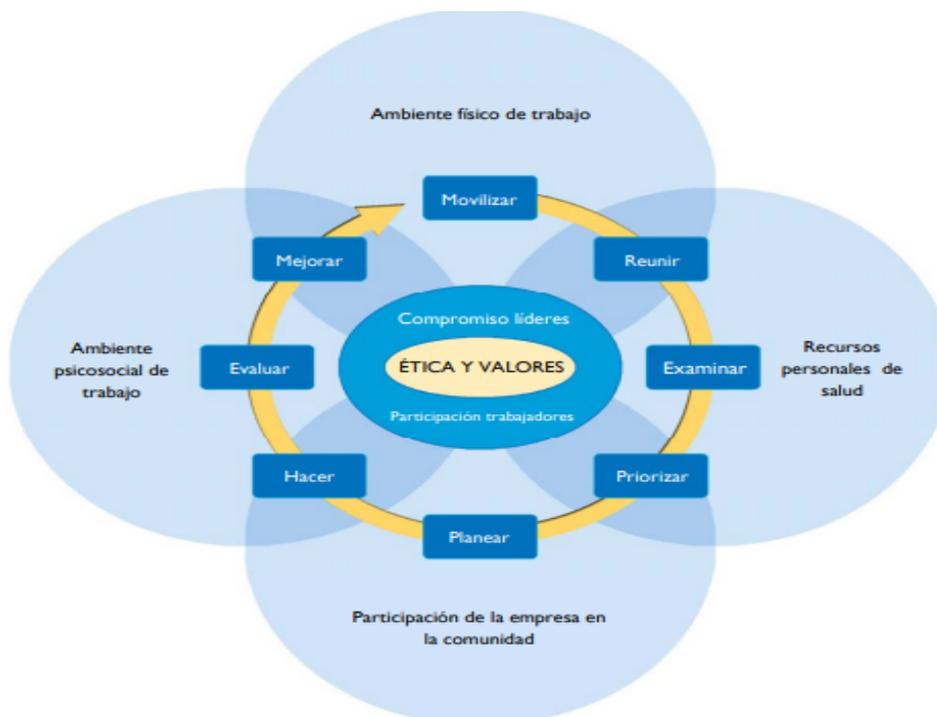
Según la Doctora María Neira, directora del Departamento de Salud Pública y Ambiente de la Organización Mundial de la Salud, “*La riqueza de las empresas depende de la Salud de los trabajadores*” siendo por ello, por lo que en estas páginas se insiste en la importancia de los colaboradores.

La OMS define como salud “*un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades*”. Este es un punto muy

importante para marcar la diferencia y reinventar los conceptos de trabajo y de prevención de riesgos en el trabajo.

Es por esto por lo que la salud, el bienestar y la seguridad de los empleados tiene vital importancia, para las empresas, para su productividad y su competitividad. (Ilustración 5)

Ilustración 5: Modelo de la OMS de ambientes de trabajo saludables: vías de influencia, procedimientos y principios básicos.



### 7.1. Ambiente físico del trabajo

Dentro de lo que un buen ambiente físico exige, son de vital importancia elementos a tener en cuenta como la decoración, paredes, estructuras ergonómicas, colores, zonas de descanso y un buen material tecnológico.

Empezando por la importancia que tienen dentro del terreno visual, los colores, la **psicología del color**, según la organización *Up Spain*, líder en beneficios sociales y ventajas fiscales a trabajadores y empresas, nos muestra que el color en el entorno laboral nos puede afectar a la mente y a nuestra productividad. Es por ello que los departamentos de Marketing los utilizan con cuidado en sus marcas o diseños.

Para Google, empresa a la que recurrimos en varias ocasiones en este trabajo por ser modelo e inspiración a seguir del mismo, elegir el color de sus paredes y sus estructuras, no es algo que quede al azar. Hacen un tipo de encuestas llamadas “A/B” que es un procedimiento donde se comparan dos ideas al mismo tiempo para ver cuál es la que da un mejor resultado. De esta forma pueden saber cuáles son los colores que fomentan la productividad de los diferentes departamentos. Para iniciar un proceso de construcción o cambio de las estructuras de la empresa, tendría que aplicarse esta fórmula.

Por ejemplo, el color rosa está asociado a la tranquilidad. El blanco se asocia al aburrimiento y a la falta de estimulación. El amarillo fomenta la creatividad y es perfecto para salas donde se celebren “brainstorming” o lluvia de ideas. Por último, uno de los colores a evitar sería el rojo, ya que puede provocar estrés, bajar el pensamiento crítico y hace que sea difícil concentrarse.

De tal manera, a la hora de crear espacios en la organización o para renovarlos si ya existiesen, la idea es crear un ambiente en cada una de las zonas de los departamentos que incrementen las sensaciones que queremos potenciar.

Las **zonas de descanso** dentro del entorno de la organización también son importantes en el entorno físico que debe implantarse a través del departamento de Recursos Humanos. Además de crear sensación de alivio para trabajadores, directores, líderes, etc, estas salas cambian el enfoque al que siempre se ha referido el trabajo, incrementa la motivación y mejora los niveles de estrés.

La empresa LAMBDA3, asesora y distribuidora de mobiliario laboral, habla sobre la importancia de crear zonas de descanso en la oficina, ya que, si no existen momentos para desconectar y comunicarnos de manera activa con nuestros compañeros, llegará un momento en el que nuestra productividad baje. La clave es llegar al equilibrio sin salirse de la función que deben realizarse.

Estas zonas tienen mucha importancia a la hora de controlar el estrés y el estado de ánimo, incrementar el alma de equipo y mantener alta la productividad.

Esta idea de zonas de descanso resulta interesante como idea para una empresa que se familiarice con una oficina.

Hasta hace apenas unos meses, en España no era muy frecuente el trabajo no presencial. Recientemente y tras la situación acaecida por el Covid- 19 se ha promovido el trabajo no presencial, llamado “teletrabajo”. Esta medida ha conseguido que las organizaciones y los organismos pertenecientes a territorio español siguieran funcionando, eliminando casi en su totalidad el “modo presencial” de trabajo.

Previamente al Covid no era fiable trabajar desde casa y no estar en el puesto de trabajo implica, la mayoría de las veces, no estar haciendo tu trabajo. En la situación actual ha disminuido la importancia del “puesto de trabajo” y nos acercamos más a la idea de finalizar nuestra tarea sin la necesidad de atribuirle un lugar físico.

El concepto de reunión que entendemos nos sugiere una imagen muy típica de mesa larga, sentados en una silla y con papeles por delante y una pizarra con ideas. Pero hay un concepto que en mi opinión es poco utilizado. Las reuniones en cafeterías de manera informal pueden llegar a ser tan creativas y productivas como en la típica sala de reuniones o incluso más.

Algunas proposiciones para mejorar el bienestar y como consecuencia, la productividad de los trabajadores, serían las siguientes ideas:

- **WorkCafé o comedores** (Ilustración 6): Más allá de la típica sala con un microondas para calentar el tupper, estos espacios innovadores son idóneos para que el empleado pase tiempo charlando con sus compañeros o incluso trabajando. Estos espacios promueven estar relajado como cuando tomas un café en la cafetería, pero dentro del trabajo, intentando de esta manera fusionarlos. Para equipar estos espacios sería interesante utilizar mesas bajas rodeadas por puffs o altas con sillas cómodas, e incluso estaría bien añadir algún sofá. En la toma de estas decisiones se debería tener en cuenta a los colaboradores, preguntándoles su opinión mediante una encuesta.

Santander, es un banco español que ha implantado en sus oficinas este modelo de espacio físico de trabajo. En este artículo del periódico *El País*<sup>12</sup> donde dicen

---

<sup>12</sup> Gonzalo. A. A. (2018, 10 de Julio). Santander trae a España su gran apuesta como oficina bancaria, la Work Café. *El País*. Economía. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/07/09/companias/1531158438\\_501393.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/07/09/companias/1531158438_501393.html)

que han importado el nuevo concepto desde Chile, lugar donde lleva años experimentando con éxito. También contemplan el concepto de Coworking, donde describe “diseñado para cubrir las necesidades de aquellos profesionales que quieren trabajar en un ambiente diferencial, hacer networking, tener a su alcance las últimas tecnologías, celebrar reuniones o asistir a eventos.

Ilustración 6: Work Café. Espacio innovador de trabajo, fusión entre cafetería y espacio de trabajo.



- **Áreas de descanso activo, o de trabajo intenso (Ilustración 7):** A estas zonas se las llama también “zonas soft seating”, y son áreas que pueden adoptar multitud de formas, ya sea integrada dentro de un espacio abierto o añadida a la parte de cafetería, por ejemplo, añadiremos sillas-sofá, algo más cómodas para poder adoptar una actitud de trabajo más distendida.

La idea es que estos lugares se utilicen como se desee, pero están relacionados a trabajos de larga duración. Las sillas más cómodas, los puffs, sofás recostados, crean comodidad para poder sentir esa sensación de bienestar después de 10 horas de trabajo intenso seguidas.

Ilustración 7: Área de descanso activo o de trabajo intenso.



- **Ágora** (Ilustración 8 y 9): la zona ágora está encaminada a servir de manera polivalente en sus funciones. Son gradas. Puede ser integrada en las zonas de descanso activo o en la work coffee. Otra idea es hacer un habitáculo únicamente destinado a hacer reuniones, charlas, etc, de esta forma, cambiaremos el concepto obsoleto de mesa larga.

Ilustración 8: Ágora. Suelen estar compuestas por gradas y están integradas en las Work Coffee.



Las imágenes recogen, precisamente, la implantación de este tipo de gradas en las empresas de Google.

Ilustración 9: Imagen de Ágora en empresas de Google en la presentación de un proyecto.



- **Play Zone** (Ilustración 10): en esta zona, atractiva y necesaria para los trabajadores y cada vez más utilizada por empresas multinacionales. Sólo es una cuestión de remodelar el presupuesto, bajo una recomendación por parte del departamento de recursos humanos.

Dentro de la propuesta de organización que pretendo hacer, creo conveniente que haya un lugar que disponga de estas características, una zona destinada a la

diversión, donde se descansa de la tensión provocada como consecuencia del trabajo ya que hay gente que descansa jugando a juegos y liberando endorfinas para poder volver al trabajo de con la energía renovada.

En el blog de Rut Chicote<sup>13</sup>: *“pensé directamente en un espacio donde me gustaría trabajar, lo primero que me vino a la cabeza fueron las oficinas de Google, me encantaría trabajar en unos espacios como los que tienen sus oficinas, dinámicos, alegres, coloristas y divertidos, donde sus áreas de descanso sirven para dejar volar tu imaginación, desconectar y desbloquear la mente.”* Esto es un aspecto muy importante a la hora de retener talento, lo trataremos más adelante en otro punto.

Ilustración 10: Play zone: zona recreativa para trabajadores de Google.



- **Terrazas y espacios exteriores (Ilustración 11):** tener una parte interna donde poder trabajar de una manera cómoda es imprescindible, pero tener espacios exteriores donde respirar aire puro es más importante si cabe. Dentro de las horas de la jornada laboral es necesario desconectar y para ello sería necesario salir a la calle, pero para evitar la salida del entorno de trabajo por completo, utilizamos esta idea:

Otro ejemplo de Google que está siendo referente para guiar esta iniciativa, se encuentra en la siguiente imagen, en la que se aprecia una terraza exterior, con colores vistosos, atractivos y depositados de una manera creativa que incitan a la inspiración.

---

<sup>13</sup> Chicote, R. (5 noviembre). Espacios de trabajo; Oficinas de Google [Entrada en un blog]. Rut Chicote [Blog].

Ilustración 11: terrazas y exteriores de Google.



- **Gimnasio** (Ilustración 12): Es imprescindible, que para tener buena salud no seamos sedentarios y tener este recurso al alcance dentro de nuestro entorno laboral sería un refuerzo positivo, que no sólo haría más fácil compaginar el deporte con el trabajo, sino fomentar también que personas que no realizaban deporte lo vean de una manera más cercana.

Cuando un trabajador recibe beneficios, esto se convierte en motivación y esto en productividad. Este círculo positivo es indispensable en cualquier organización si queremos mejorar nuestro capital humano.

Sería interesante que las empresas hicieran una conciliación entre deporte y trabajo. La revista *Compromiso Empresarial*, que muestra las mejores prácticas, análisis y tendencias sobre la innovación social, refiere que el deporte mejora la salud y aumenta la productividad. En España, el 4% de españoles practica deporte dentro de su jornada laboral. Porcentaje minúsculo en relación a la totalidad de la población. Para poner fin a estos porcentajes algunas organizaciones han iniciado una nueva política de recursos humanos.

Una de las ventajas de contar con un gimnasio o zona de deporte para los integrantes de la plantilla es que se fomentan las relaciones interpersonales entre ellos, lo que mejora la calidad del “Team Building”.

En este trabajo damos relevancia a la conciliación de la vida laboral y la personal de los trabajadores, añadir también la conciliación con la vida deportiva es un verdadero reto. Según la Encuesta de Hábitos Deportivos en España de 2015, (realizada sobre 12.000 personas con una edad superior a los 15 años), sólo el 54% de personas habían practicado deporte en el último año.

Para conseguir la productividad de nuestros colaboradores podríamos poner facilidades para hacer deporte dentro del horario laboral.

Así, por ejemplo, LG Electronics, en su Plan de Fomento del Empleo Saludable incluye la apertura de un gimnasio y el bono para la realización de 5.000 horas de actividades deportivas gratuitas. Esta iniciativa proviene del área de Recursos Humanos, que unida con el fomento de un entorno saludable y el compromiso de la fundación de LG pretenden impulsar el talento interno.

Ilustración 12: Gimnasio dentro de una de las oficinas de LG Electronics.



Juan Tinoco, director de Recursos Humanos de LG España apuntaba que *“las empresas suelen decir que los empleados constituyen el principal activo de su organización. En LG queremos de veras hacerlo real, y por ello invertimos de forma activa en nuestros trabajadores, ofreciéndoles programas destinados a mejorar su bienestar y desarrollo profesional. Así es como invertimos en el futuro”*.

Es precisamente esto lo que se necesita, compromiso real con el bienestar de los trabajadores y su desarrollo profesional.

El Banco Santander también es una empresa que apuesta por la idea de gimnasio en el lugar de trabajo. Podemos encontrar en su página web una publicación formal con el nombre de “*Santander firma un acuerdo global con Gympass para reforzar su programa BeHealthy*”

En definitiva, pretendemos que el trabajador disminuya los impedimentos para realizar ejercicio por el hecho de que está trabajando. Conseguimos trabajadores felices con facilidades reales dentro de una organización que no promete, sino que cumple con el compromiso con sus colaboradores y que aumentaría los beneficios de la empresa en un periodo corto de tiempo.

Además, disponer de gimnasio en el trabajo es un extra que cualquier empresa no se puede permitir, esta idea seduce a nuevos talentos que se inclinen por el deporte. Merece la pena dar un repaso a nuestro plan contable para hacerle hueco en nuestro presupuesto.

## **7.2. Ambiente psicosocial**

Como mencionamos anteriormente, es necesario sentirse motivado en el trabajo para mejorar el desempeño, pero también es necesario que tengamos un entorno psicológico seguro en nuestro espacio laboral.

En el entorno psicosocial influyen la cultura institucional, las actitudes, los valores, las creencias y las tareas diarias que se realizan en la empresa. Estos elementos influyen en el bienestar mental y físico de los colaboradores, se llaman “factores estresantes del lugar de trabajo” y provocan estrés emocional a los trabajadores.

En el plan de acción de la OMS “**Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción**”, en el apartado de ambiente psicosocial localizamos algunos ejemplos de riesgos a los que está sometido el trabajador en su puesto de trabajo:

- a) Deficiencias de la organización del trabajo: estas carencias se relacionan con la presión en el tiempo, la flexibilidad de las decisiones, las fuertes exigencias, el apoyo o no de los supervisores y el reconocimiento.

- b) Cultura organizacional: está relacionada con la falta de normas y procedimientos vinculados a la dignidad de los trabajadores.
- c) Estilo de gestión de mando: en el apartado 7 de este trabajo se trata, precisamente, de la importancia de mantener en los puestos de liderazgo a personas que encabecen al conjunto de colaboradores de manera correcta. Los riesgos que menciona la OMS son por la falta de consultas, las negociaciones, la comunicación recíproca, retroalimentación constructiva y la falta de gestión respetuosa del desempeño.
- d) Falta de apoyo al equilibrio entre la vida laboral y la vida privada.
- e) Temor a la pérdida del puesto de trabajo: la incertidumbre frente a las fusiones con otras compañías o a la renovación de departamentos.

Para determinar los riesgos psicosociales el ***Método para la evaluación y prevención de riesgos psicosociales CoPsoQ PSQCAT<sup>14</sup>***, elaborado por el Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca, es un ejemplo de cómo “*garantizar el cumplimiento de los requerimientos de fiabilidad y validez exigibles de acuerdo con estándares de calidad científica*”

El método se compone de un cuestionario (ilustración 13), que está compuesto por 6 apartados donde se analizan exigencias psicológicas, control sobre el trabajo, inseguridad sobre el futuro, apoyo social y calidad de liderazgo, doble presencia, estima, en ese orden. En su parte final “*Analiza tú mismo tus resultados*”, la dimensión psicosocial toma un valor dentro de unas puntuaciones que indican que el resultado es favorable, intermedio o desfavorable. Es una forma eficaz de medir estos riesgos de manera que se cumpla con la prevención y a su vez con la puesta en marcha de planes para solucionar los mismos.

---

<sup>14</sup> Danish National Institute of Occupational Health (2010). Method for the assessment and prevention of psychosocial risks CoPsoQ PSQCAT. Recuperado de: [https://treball.gencat.cat/es/ambits/seguretat\\_i\\_salut\\_laboral/publicacions/gestio\\_preveccio/manual\\_id\\_av\\_riscos\\_laborals/versio\\_mitjana/](https://treball.gencat.cat/es/ambits/seguretat_i_salut_laboral/publicacions/gestio_preveccio/manual_id_av_riscos_laborals/versio_mitjana/)

Ilustración 13: Ejemplo de cuestionario del Método para la evaluación y prevención de riesgos psicosociales CoPsoQ PSQCAT.

Apartado	Dimensión psicosocial	Tu puntuación	Puntuaciones para la población de referencia		
			Favorable	Intermedia	Desfavorable
1	Exigencias psicológicas		De 0 a 7	De 8 a 11	De 12 a 24
2	Control sobre el trabajo		De 26 a 40	De 19 a 25	De 0 a 18
3	Inseguridad sobre el futuro		De 0 a 4	De 5 a 9	De 10 a 16
4	Apoyo social y calidad de liderazgo		De 32 a 40	De 25 a 31	De 0 a 24
5	Doble presencia		De 0 a 2	De 3 a 6	De 7 a 16
6	Estima		De 13 a 16	De 10 a 12	De 0 a 9

(Fuente: Archivo PDF):

[https://treball.gencat.cat/web/.content/09\\_-\\_seguretati\\_salut\\_laboral/publicacions/psq\\_cat\\_21/imatges/questionari\\_de\\_la\\_versio\\_mitjana.pdf](https://treball.gencat.cat/web/.content/09_-_seguretati_salut_laboral/publicacions/psq_cat_21/imatges/questionari_de_la_versio_mitjana.pdf)

Precisamente, el plan de la OMS propone diversos métodos para prevenir estos riesgos:

- a) **Eliminar o modificar el origen:** reasignar el trabajo, dotar de formación de comunicación y de liderazgo a los líderes o sacarlos del proceso, reforzar las barreras frente al acoso, intimidación o discriminación en el trabajo.
- b) **Reducir repercusiones para el trabajador:** flexibilizar la aproximación a situaciones de conflicto entre la vida laboral y la personal del colaborador. Conseguir el apoyo de supervisores con recursos y apoyo emocional
- c) **Protección del trabajador** frente a situaciones de conflicto o situaciones de acoso. Estas circunstancias serán menos complejas de localizar si hay un estudio a conciencia del ambiente de trabajo.

En lo relacionado con la conciliación **diversión y trabajo**, el artículo “¿Qué recomiendan los expertos para divertirse?”<sup>15</sup> cita un estudio de la revista *Psychological Science*<sup>16</sup>, que concluye que la creatividad mejora cuando estamos alegres y es ahí donde salen las mejores ideas.

<sup>15</sup> Viñuela, A. (1 de abril de 2016). ¿Qué recomiendan los expertos para divertirse en el trabajo?. *El Mundo*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/f5/2016/04/01/56fd6b7646163f29108b4667.html>

<sup>16</sup> A Positive Mood Allows Your Brain to Think More Creatively. (15 de Diciembre de 2010). *Psychological Science*. Recuperado de: <https://www.psychologicalscience.org/news/releases/a-positive-mood-allows-your-brain-to-think-more-creatively.html>

Cada 1 de abril se celebra el **Día Internacional de la Diversión en el Trabajo** “*Fun at Work Day*”. Esta iniciativa lleva integrada en el mundo del trabajo desde 1996 por una consultora norteamericana llamada “*Playfair*”

En España no está implantada al completo y por ello, la consultora *Humor Positivo* desde 2008 intenta integrarlo en las organizaciones españolas y afirma que “*es una ocasión especial para recordar que el trabajo no tiene porqué ser gris, que la seriedad no requiere solemnidad, y que el humor ofrece importantes beneficios para cualquier organización y para su equipo humano*”.

La agencia de noticias española *Europa Press*<sup>17</sup> en su apartado de sociedad, se hace eco de empresas como Electrolux o la Universidad de Jaén, comprometidas con que sus colaboradores disfruten en el trabajo y participan en la celebración de este día con diferentes iniciativas.

Una empresa que se encuentre bajo una buena administración de recursos humanos debería tener en su programa este día como un festejo para todos los trabajadores.

## **8. Prevención de riesgos psicológicos**

En este trabajo, todos los temas están unidos formando una cadena, donde si todos funcionan a la vez, conseguiremos que se consolide la resistencia de nuestra organización. La prevención de riesgos psicológicos está compuesta también de lo que hablaremos más adelante; la educación o formación emocional.

Reiterando la información de la que hablamos en otros apartados, la seguridad psicológica es en mi opinión un pilar muy importante dentro de nuestras organizaciones y con ello tener una buena salud psicológica. Desde esta visión pretendo reforzar la atención que debe tener la parte psicológica frente a la importancia que ya tiene la salud física.

Para intentar garantizar la salud mental de nuestros colaboradores hacemos dos propuestas: en la primera introducimos a un coach dentro de nuestras filas, y en la

---

<sup>17</sup> El Día de la Diversión en el Trabajo se celebra este jueves para promover los beneficios del humor contra la crisis. (31 de Marzo de 2013). *Europa Press*. Recuperado de: <https://m.europapress.es/sociedad/noticia-dia-diversion-trabajo-celebra-jueves-promover-beneficios-humor-contra-crisis-20130331121211.html>

segunda, como método preventivo para evitar futuros problemas psicológicos contaremos con el apoyo de un psicólogo, ampliamos estos conceptos a continuación.

Hay varios tipos de coaching, me centraré en el coaching profesional que según la Federación Internacional de Coaching (ICF siglas en inglés); *“consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.”*<sup>18</sup>

El coaching tiene unos principios básicos:

1. **Nadie tiene la posesión de la verdad.** Se defienden varios puntos de vista, y la posibilidad de que existan a su vez varias conclusiones igual de válidas.
2. **Las personas actúan de la mejor manera dentro de sus posibilidades.** El coach pretende eliminar las creencias limitantes para redescubrir formas nuevas de hacer las cosas.
3. **Todo individuo lleva un talento que espera ser revelado.** El coach hace más fácil la liberación del individuo y potencia sus cualidades.
4. **Las personas pueden cambiar.**
5. **Confidencialidad.**
6. **Ser/Hacer.** Lo que hacemos no nos define. El coach separa estos dos términos.

Según Montse Sans, Coach PCC<sup>19</sup> Coordinadora de la Escuela Europea de Coaching Comunidad Valenciana, el coach comenzará preguntando para encontrar un mapa mental del cliente que está recibiendo el coaching. No pretenden resolver esas preguntas ni encontrar una solución, pretenden conocer más al cliente. El coach induce a un nivel de escucha alto en el que se generan preguntas interesantes, que parten del por el qué y para qué, y no desde el por qué o el quién. De esta manera, el coach va a intentar encontrar la manera de saber cómo hacer las cosas por medio de la reflexión, el aprendizaje, buscando el cambio y el punto de mira para dar con nuevos resultados.

---

<sup>18</sup> Escuela Europea de Coaching. FAQ - ¿Qué es el Coaching?. Recuperado de: <https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/>

<sup>19</sup> PCC: Coach Certificado Profesional: 125 horas de formación específica de coaching y 500 horas de experiencia con clientes.

En momentos en los que no se ve otra realidad y estamos estancados en ideas repetitivas, el coach intenta alejar al coachee (persona que recibe el coaching) para que vea la situación en tercera persona y pueda hacerse las preguntas anteriormente descritas. Es cómo un tipo de guía, en este caso profesional.

El proceso del coaching se dividirá en sesiones. Estas sesiones serán entre el coach y el cliente. Tendrán una duración que dispondrá de principio y fin. Normalmente son entre 6 y 10 sesiones y se dividirán a lo largo de 6 meses.

El tiempo que durará la sesión será de 90 minutos en el que el objetivo principal será marcar un reto. Para esto, necesitamos el compromiso de los componentes de nuestra organización, sino, estaremos malgastando el servicio del coach.

Para la contratación de un coach, tenemos que conocer los diferentes niveles de coaching:

- ACC (Coach Certificado Asociado): 60 horas de formación específica de coaching y 100 horas de experiencia con clientes.
- PCC (Coach y Certificado Profesional): 125 horas de formación específica de coaching y 500 horas de experiencia con clientes.
- MCC (Coach Certificado Máster): 200 horas de formación específica de coaching y 2.500 horas de experiencia con clientes.

Cada organización deberá elegir un tipo de coach dependiendo de qué objetivo quiere alcanzar su empresa.

Bajo la perspectiva de este trabajo, disponer del servicio del coach ayuda a nuestros colaboradores a definir objetivos realistas, mejora la creatividad visualizando diferentes realidades, hace responsable de sus decisiones al coachee y le otorga autonomía, y desarrolla la comunicación que beneficia la resolución de conflictos fuera y dentro de su puesto de trabajo. El trabajador se siente apoyado y nota un cambio ya que dispone de información que potencia sus relaciones personales de carácter general, o eso es lo que se pretende. El trabajo del coach debe entenderse como un hecho puntual que ayudará a culminar el trabajo de los colaboradores en proyectos de mayor envergadura.

Para continuar con la segunda propuesta, son tiempos difíciles para la salud mental o psicológica ya que actualmente nos encontramos dentro de una crisis sanitaria por la Covid-19. Según un estudio nacional realizado por la Universidad Complutense de Madrid: *VIDA-COVID-19, Síntomas de ansiedad, depresión y estrés postraumático ante el COVID- 19: prevalencia y predictores*<sup>20</sup>, uno de cada cinco ciudadanos españoles sufre depresión. En este estudio se utilizó la puntuación de corte estandarizada para la depresión, PHQ-9. Los participantes del estudio muestran el sentimiento de “amenaza económica” debido a COVID-19. Esto está estrechamente relacionado con el trabajo y en estas situaciones tener un apoyo psicológico es vital.

La idea base es utilizar la ayuda profesional como método preventivo a problemas de salud mental de la misma forma que se revisa la salud física sin necesidad de sufrir ninguna dolencia.

Existe un término desarrollado que es la **psicología organizacional**. Es una rama de la psicología que trabaja con el comportamiento de los seres humanos dentro de una organización, más concretamente dentro del departamento de recursos humanos. Los psicólogos que componen la psicología organizacional y el departamento de recursos humanos trabajan juntos para un crecimiento común. Se encargan de humanizar el departamento introduciendo criterios de humanidad en el momento de gestionar la plantilla.

La psicología organizacional trata de salvaguardar criterios que no se pueden cerrar por medio del contrato escrito. Trata de conseguir que el trabajador se sienta a gusto por medio de unas acciones:

- Reitero que el concepto de recompensa- salario a veces no es suficiente para que el trabajador sienta ese feedback<sup>21</sup> dentro de la organización. Por ello, es importante garantizar la presencia de las siguientes propuestas:

---

<sup>20</sup> Valiente, C., Vázquez, C., Peinado, V., Contreras, A., Trucharte, A., Bentall, R., Martínez, A. (2 de Mayo de 2020). *VIDA-COVID-19. Estudio nacional representativo de las respuestas de los ciudadanos de España ante la crisis de Covid-19: respuestas psicológicas*: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología y Universidad de Sheffield. Recuperado de: <https://www.ucm.es/inventap/file/vida-covid19--informe-ejecutivomalestar3520-final-1>

<sup>21</sup> Feedback: retroalimentación.

1. Las **actividades grupales o excursiones** a otros lugares externos a la empresa fomentan la complicitad entre compañeros.
2. **Programas de formación.** Al trabajador le muestras interés porque estás invirtiendo en su desarrollo de competencias.
3. **Espacios de intercambio.** Como mencionamos en otros apartados, el cuidado del entorno del colaborador es importante. El trabajador se siente atendido si ve que cuida de su entorno.
4. **Programas de promoción.** Este punto es muy importante. Cualquier trabajador debe sentir que puede promocionarse dentro de la empresa y que puede llegar a crecer, aunque finalmente no sea el camino que tomen todos los colaboradores. Cuando un trabajador experimenta este tipo de situaciones se compromete más con el trabajo y el desempeño de sus funciones.
5. **Realización de entrevistas periódicas:** una forma de medir el estado de ánimo de forma regular es por medio de estas entrevistas. Este aspecto promueve que los colaboradores den a conocer las preocupaciones o las quejas que tengan sobre cualquier asunto.

Para terminar, la propuesta se compone además de una consulta psicológica periódica unipersonal obligatoria de al menos una vez al mes para trabajar todos estos conceptos y poder conocer mejor a los trabajadores para potenciar al máximo sus cualidades.

En gran parte las organizaciones españolas actuales deciden subcontratar los servicios del psicólogo porque es más económico. Por el contrario, empresas como Google han decidido invertir en la psicología del trabajo teniendo dentro de su plantilla a profesionales del terreno de la psicología. A la larga esto multiplica los beneficios obtenidos por las empresas.

La razón principal por la que se obtienen estos resultados positivos es por la modificación del enfoque del trabajo y de la mejoría, el capital humano.

## 8.1. El Proyecto Aristóteles para entender cómo funcionamos

En un artículo del New York Times<sup>22</sup> sobre Google y su búsqueda del equipo perfecto encontramos el “Proyecto Aristóteles”, el propósito es investigar estrategias de trabajo para empresas, negocios, escuelas o círculos sociales de hace 50 años sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo.

En un inicio, en el año 2012, un equipo de estadistas, ingenieros, investigadores y psicólogos se enfocaron en un indicador de comportamiento de equipos de eficaz desempeño. Comenzaron haciéndose preguntas sobre el tipo de recompensas que utilizaban, sobre la socialización de los colaboradores fuera de la oficina, si compartían aficiones, sus formaciones, si dependía de si eran tímidos o abiertos. En el resultado no hubo ningún parámetro que determinara alguna pauta común.

La investigadora principal del proyecto, Julia Rozovsky, sigue investigando y decide abordar más a fondo las “normas grupales” ya que suelen tener más fuerza que las preferencias individuales y atribuyen respeto. En la investigación de más de 100 grupos encuentra pautas que son beneficiosas para muchos pero que son también contradictorias para otros.

Hay dos equipos donde elegir, el equipo A, formado por individuos exitosos e inteligentes con experiencia irrefutable donde las reuniones no duran más de lo necesario y al terminar vuelven a su puesto de trabajo. En el equipo B encontramos algunas diferencias; son ejecutivos y jefes de rango medio con poca experiencia demostrable y al terminar las reuniones de este grupo surgen conversaciones donde hablan sobre sus vidas.

A través de estos dos equipos y con un grupo de psicólogos de Carnegie Mellon, MIT y Union College<sup>23</sup> (2008) hicieron avances significativos sobre la métrica y evaluación sobre la inteligencia de las personas que más tarde permitieron enfocarse en la relación de la inteligencia grupal o colectiva de los grupos de trabajo con la inteligencia de cada

---

<sup>22</sup> Duhigg, C. (16 de Marzo de 2016). La búsqueda de Google del equipo perfecto. *The New York Times*. Recuperado de:

<https://www.nytimes.com/es/2016/03/16/espanol/la-busqueda-de-google-por-el-equipo-perfecto.html?auth=link-dismiss-google1tap>

<sup>23</sup> CMU, MIT and Union College. (2018). *Collective Intelligence Of Groups Exceeds Cognitive Abilities of Individual Groups Members*. Recuperado de:

[https://www.cmu.edu/news/archive/2010/October/oct1\\_collectiveintelligencestudy.shtm](https://www.cmu.edu/news/archive/2010/October/oct1_collectiveintelligencestudy.shtm)

uno de sus miembros individualmente.

Fue entonces cuando Anita Wooley, profesora adjunta de Comportamiento y Teoría de la organización en la Escuela de negocios Tepper lideró un estudio de 699 personas a las que se le asignaron tareas sencillas como por ejemplo la utilidad de un ladrillo o realizar una compra de verduras. En unos grupos destacaba la inteligencia y otros se limitaban a repetir las utilidades que ya se habían dicho. En cuanto a la compra de verduras los equipos que tenían mejores resultados eran los que sacrificaban más alimentos de sus cestas individuales para la cesta común, lo llamativo era que había grupos que no cedían ningún alimento. En los estudios se observaba que si un grupo hacía correctamente una tarea, las demás también y a la inversa.

Según la investigación avanza se descubre que los grupos con mejores resultados eran aquellos que tenían “igualdad en la distribución de turnos de conversación”, lo que significa que todos contribuyen por igual y tienen la oportunidad de hablar. En cambio si en algún grupo esta igualdad no se cumple la inteligencia colectiva disminuye. Otro factor importante que ya hablamos en este trabajo es la empatía; los mejores resultados grupales venían acompañados de grupos en los que percibían mejor las emociones de los demás. La técnica para descubrir esta capacidad empática se llama “lectura de la mente en los ojos” en la que se muestran los ojos de los integrantes para percibir sus diferentes emociones.

Entre los diferentes grupos hay cierto equilibrio sostenido de manera diferente: algunos grupos dividían las tareas entre los miembros más inteligentes y otros grupos con miembros más “normales” encontraron la manera de potenciar las habilidades de cada integrante.

La investigación demostraba que eligiendo el Equipo A, más serio y recto, con gente más inteligente, se elevaría el rendimiento individual, pero aquí es donde entran en juego las normas de grupo de las que hablamos antes; en este caso las normas grupales no permiten que haya igualdad de expresión e intercambio de información al igual que el punto importante con respecto a expresar sentimientos para fomentar la empatía entre los integrantes. Lo lógico es que este grupo siga trabajando de manera individual, aunque estén unidos y no puedan alcanzar un nivel alto de inteligencia colectiva. En

cambio, en el grupo B observamos que siendo un grupo disperso, demasiado sociable y que tiende a no respetar los turnos de palabra, todos pueden manifestar sus opiniones y sentimientos, lo que ayuda a que todos puedan contribuir a su forma y se obtenga una mayor cifra de inteligencia colectiva ya que se aprovecha cada habilidad individual para reforzar la colectiva.

A continuación y para reforzar la importancia de un entorno cómodo, y fomentar la intervención de cada persona, la profesora de la Harvard Business School Amy Edmondson<sup>24</sup> (2002), dentro del mundo de la psicología estudió las características mencionadas anteriormente “igualdad en la distribución de turnos” y “sensibilidad social alta promedio” o alta empatía, que son modalidades de la seguridad psicológica las cuales define como “*la creencia compartida por parte de miembros de un grupo de que el grupo es seguro a la hora de la asunción de riesgos interpersonales*”. Con lo que la seguridad psicológica es “*una sensación de confianza donde el grupo no te hará sentir vergüenza. no rechazará y no castigará a nadie por decir en alto lo que piensa*”.

Un ejemplo gráfico que voy a indicar sobre la situación de comodidad grupal se puede observar en la propia investigadora del Proyecto Aristóteles, Julia Rozovsky: en la Universidad de Yale donde ella estudió también había tenido experiencias diferentes con dos grupos; en un grupo cuenta que siempre tenía que estar alerta por la jerarquía marcada que había en el grupo, pero en cambio en el otro se encontraba muy a gusto ya que inundaba el entusiasmo por recibir ideas de los demás, el ambiente era enérgico y permitía a su vez crear un clima relajado que invita a ser uno mismo. Recordar la situación que había vivido y encontrar las definiciones obtenidas en el párrafo anterior reforzó el sentido a continuar con el proyecto, donde los empleados de Google comenzaron a hablar sobre cómo se sentían dentro de sus equipos.

A finales de 2014, Rozovsky, después de hacer hallazgos importantes con su equipo y los 51.000 trabajadores de Google entra en juego Matt Sakaguchi, ex miembro de operaciones especiales de la policía Californiana, que pasó a liderar un grupo en un puesto de responsabilidad en Google. Sakaguchi propuso su nuevo equipo para ser investigado por el proyecto Aristóteles, ya que en otras ocasiones había tenido una

---

<sup>24</sup> Edmondson, A. (15 de Marzo 2002). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. *International Handbook of Organizational Teamwork, London*. Recuperado de: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.118.1943&rep=rep1&type=pdf>

experiencia donde los resultados no fueron positivos; en su equipo había un ingeniero que tenía mucha experiencia y todo el mundo intentaba no estar en desacuerdo con él, individualmente todo el mundo aparentaba ser correcto, pero al reunirse algo fallaba. Esto también lo vimos en el ejemplo de Julia Rozovsky con respecto a las jerarquías y los posibles problemas que puede tener.

Para eliminar futuros errores, los investigadores del Proyecto Aristóteles hicieron unas encuestas al equipo de Sakaguchi para medir las normas de grupo. En un principio el equipo se mostró reticente a la propuesta, pero cedieron por su jefe. Los resultados de las encuestas demostraron ciertas debilidades; los miembros no tenían claro su papel y tenían miedo a las consecuencias de su trabajo. En este punto Sakaguchi, reunió a su equipo fuera de las oficinas y les pidió que contaran algo que fuese personal.

Sakaguchi comienza contando que desde hace años sufre un cáncer terminal. Los miembros perciben esta situación como algo “sorprendente y especial”. Habían estado trabajando juntos cerca de 10 meses y no sabían nada del estado de Sakaguchi. A continuación, todos los miembros pusieron en común problemas personales de salud, de pareja o situaciones difíciles por las que estuvieran pasando. A partir de este momento les resultó más fácil hablar de lo que no les parecía bien en lo que se refiere a cuestiones laborales y objetivos de la empresa. Comenzaron a esforzarse más por cómo se sentían los demás dentro del grupo.

Sakaguchi, sin que ninguna de estas medidas se contemplase en el Proyecto Aristóteles, entendía que la seguridad psicológica y emociones tienen que ir juntas, a parte de los anteriores hallazgos de conversación por turnos y empatía, ya que son los pilares fundamentales para establecer vínculos.

Los miembros que se mostraron contrarios a la propuesta de Sakaguchi confesaron que estaban viviendo vidas diferentes fuera y dentro del trabajo, donde en este último era el lugar donde pasaban más tiempo. Tenían que poder sentirse libres para ser honestos y no lo estaban haciendo. Sakaguchi aporta una parte importante del proyecto y encamina a grupos a que se sientan cómodos hablando de lo que sienten y de sus emociones.

Uno de los puntos más importantes y uno de los motivos por los que comienzo este trabajo es el hallazgo que hacen los investigadores del Proyecto Aristóteles. Se descubre

que los integrantes de Google no quieren cambiar a “modo trabajo” cuando llegan a las oficinas, no quieren dejar atrás ni su personalidad ni su interior antes de entrar a su lugar de trabajo. Si esto se llegase a conseguir disminuirían las diferencias entre trabajo y vida personal, y se crearía un ambiente más homogéneo. Este concepto es difícil de demostrar y de darle importancia si no es por medio de datos o números, gráficos o cualquier otra “prueba” que confirme todos estos hallazgos.

Para que los empresarios comiencen a darle más valor a estos conceptos una idea es introducir estos valores (empatía, sensibilidad) dentro de cuadros estadísticos y tratarlos como un dato más que se tiene que investigar en las organizaciones corporativas evitando así futuras fisuras en la seguridad psicológica.

Para hacer énfasis en lo importante que es introducir estos valores en los cuadros estadísticos, una opinión de uno de los ingenieros del Proyecto Aristóteles:

*“Contar con datos que demuestran que merece la pena prestarle atención a estas cosas es, a menudo, el paso adecuado a dar para conseguir que presten atención. No subestimes el poder de darle a la gente una plataforma y un idioma que pueda compartir”*

En general, cuando las empresas intentan conseguir que todo vaya correctamente es fácil que se olviden aspectos que no son aparentemente importantes, como las emociones, las conversaciones que son difíciles de tener con los empleados o simplemente cómo se sienten los empleados entre sí.

Las investigaciones de Google llegaron al mismo lugar al que llegan los buenos líderes: aquellos equipos con mejores resultados son los que se escuchan entre sí y son empáticos con las emociones de los demás integrantes.

En este trabajo siento la necesidad de ejemplificar los hechos concretos de las situaciones que crean un antes y un después en el trabajo, como de un momento a otro podemos romper con la confianza de un trabajador y hacer que no esté a gusto y por consiguiente que no rinda como podría hacerlo: Julia Rozovsky, en otra situación que vivió a mitad del proyecto: En una reunión cometió un error y mandó a sus compañeros un correo contando cómo iba a resolverlo, a lo que uno de sus compañeros contestó “Vaya”. A esto Julia contestó: *“Nada como un bien “Vaya” para terminar con la seguridad*

*psicológica de la mañana*”. Lo que quiero explicar con esta cita es que en los momentos de máxima vulnerabilidad de las personas tenemos que fortalecer nuestra empatía y comprensión y pensar cómo van a sentir nuestros comentarios o lo que nosotros digamos. Muchas veces si no vamos a sumar en favor al compañero es mejor callarse o pensar dos veces lo que vamos a decir. Este tipo de situaciones no deben dejarse pasar, por ello es importante que haya estudios que den visibilidad e importancia a este tipo de cuestiones.

Este proyecto nos muestra que el equilibrio se encuentra en la normalidad de los integrantes, en la imperfección de todos ellos, donde la suma de sus partes forma un número mayor que de manera individual. Algunas propuestas serían incrementar los trabajos en equipo, y menos crear competencias individuales. Buscando con esto incrementar la productividad de las empresas que utilizarían las normas de grupo y una correcta seguridad psicológica para realizarlo.

En la actualidad en España aún hay empresas que utilizan mecanismos jerárquicos obsoletos que limitan la creatividad de los colaboradores y que hacen que las empresas no se desarrollen como podrían ya que no utilizan el potencial de todos los trabajadores. Es difícil introducir estas técnicas en los modos actuales de trabajo, pero gracias a las pequeñas iniciativas de empresas grandes o pequeñas crecerá el interés por estos aspectos tan importantes dentro del mundo de los negocios y los recursos humanos.

## **9. Importancia de tener un buen líder**

Desde hace unas décadas está desapareciendo el concepto del “jefe autoritario”, esto es, aquel que se impone frente a sus trabajadores y exige sin tomar en consideración opiniones ajenas a la suya propia. Un verdadero líder trabaja por tener un equipo lo “suficientemente motivado, feliz y comprometido”, según Carla Albertini, psicóloga coordinadora de empleabilidad en la Universidad Del Desarrollo en Chile. Albertini propone como claves estos requisitos que debe poseer un líder:

- a) **Delegar** responsabilidades, tener confianza en su equipo, proponer desafíos y ayudar a que pueda resolver conflictos sin su presencia.
- b) Tiene un **trato cercano** y de confianza con sus empleados. Hace notar lo bueno

y recalca e investiga quien hace todo lo que debe de hacer en su trabajo y quien hace todo lo que está a su alcance.

- c) Deposita la **confianza** en los colaboradores para que tomen decisiones. Atiende a razones y escucha opiniones distintas. Da autonomía a sus empleados.
- d) Concibe un “**nosotros**” y no sólo un “yo”.
- e) **Critica constructivamente en privado y alaba en público.** Comparte inquietudes que surgen en el grupo a nivel laboral y a nivel personal.

Para crear buenos líderes, Pablo Burgué, director de Factoría Talento en Infojobs (bolsa de empleo privada) informa sobre la importancia que tiene trabajar tres conceptos, lo que él llama “macro competencias” en estas etapas del aprendizaje:

- a) **Capacidad de adaptación:** a personas, funciones, lugares, situaciones.
- b) **Proactividad:** aptitud para impulsar y canalizar nuestra energía de manera efectiva
- c) La **gestión de las relaciones:** espacios de comunicación eficientes.

Estas macro- competencias se deben trabajar en la etapa académica, más adelante los conocimientos adquiridos podrían impedir los procesos de aprendizaje.

Los líderes tienen dos responsabilidades: las tareas y las personas. Tienen que dirigir su formación a partir de estas dos responsabilidades. Según Gemma Juan Giner<sup>25</sup>, de la empresa Community Manager y redactora de contenidos de la Escuela de Negocios y Dirección de Infojobs, la formación de un líder debe estar basada en:

1. Capacitación técnica en el área de negocio. Permite dirigir el esfuerzo colectivo hacia las metas previamente establecidas por el plan de negocios.
2. Capacitación emocional, liderazgo y desarrollo de talento. Una de las más importantes dentro de las relaciones de trabajo para poder comunicarse de forma efectiva con sus colaboradores.
3. Competencias digitales. En la actualidad, tener conocimientos y cultura digital suponen una ventaja sobre otras empresas que tienen sistemas obsoletos.

---

<sup>25</sup> Giner, G, J. (s.f) Habilidades, formación y entorno estratégico. *Infojobs*. Recuperado de: <https://recursos-humanos.infojobs.net/como-ser-un-lider-en-el-trabajo>

4. Idiomas, cultura y protocolo internacional para los negocios. Desenvolverse de una forma segura, controlar idiomas y saber comportarse en momentos formales es importante para cualquier dirigente.

Todas las formaciones necesarias para un líder mencionadas en los párrafos anteriores tienen un gran desarrollo por medio de la realización de cursos, la realización de prácticas o la experiencia proyectada de otros líderes. En el siguiente punto nos centraremos más en las habilidades blandas, que bajo mi punto de vista personal son las más desatendidas en la época actual.

## 10. Formación en habilidades blandas (soft skills)

Lo que pretende la formación de los colaboradores es que adquieran los conocimientos necesarios para el desempeño de las funciones y para el desarrollo de sus capacidades. El colaborador con la formación busca aumentar su empleabilidad y su productividad para proyectar su carrera.

Después de que la organización se fije en un colaborador por su currículum, acontece una parte muy importante, la entrevista. Con la entrevista se pretende conocer en mayor profundidad al futuro colaborador y es aquí donde entran en juego las habilidades blandas.

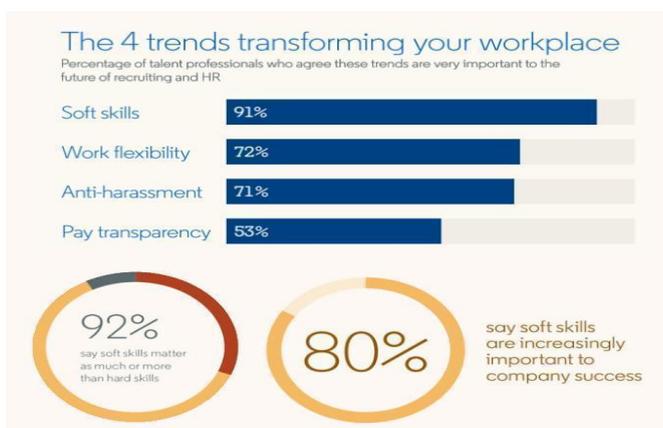
En un primer momento confirmaremos las habilidades duras del candidato, que son la formación técnica y los conocimientos que posee el colaborador y que están reflejados en el currículum. Durante la interacción descubrimos algunas de sus **habilidades blandas o soft skills**, que confirma la idea de la que partimos, en el artículo de la página web *Web Psicólogos*<sup>26</sup> son habilidades que se dan por sentadas y que no se pueden ver reflejadas en el currículum como, por ejemplo: la capacidad de adaptación, la facilidad de comunicación, algún proyecto en el que denote que tiene creatividad, iniciativa, carisma, confianza en sí mismo o en sí misma, reacción en conflictos, etc. Las habilidades blandas tienen un fuerte potencial que, unido a los recursos y a las cualidades personales, los estudios, las actividades que realiza en su tiempo libre y sus experiencias en el terreno profesional nos ayudarán a elegir al mejor candidato/a.

---

<sup>26</sup> Psicología laboral: la importancia de algunas habilidades que muchos dan por sentado. (Sin fecha) *Web psicólogos*. Recuperado de: <https://www.webpsicologos.com/blog/psicologia-laboral-la-importancia-algunas-habilidades-muchos-dan-sentado/>

De este modo, para que el departamento de recursos humanos saque el mayor partido a sus colaboradores debe formarlos para ser los más competitivos. Hoy en día la formación técnica y la experiencia no son suficientes. En el informe anual Tendencias Globales de Talento 2019 de LinkedIn<sup>27</sup> (ilustración 14) se muestra que el 92% de los CEO (primer ejecutivo de la empresa) opinan que la importancia de las habilidades blandas se iguala a los conocimientos técnicos e incluso son más importantes. El 59% de los encargados de contratar en Estados Unidos considera que las habilidades personales son difíciles de descubrir entre los candidatos.

Ilustración 14: Informe de Tendencias Globales de Talento 2019 de LinkedIn. Se muestra una fuerte inclinación de los CEO por las habilidades blandas o soft skills.



Fuente: LinkedIn

A ello se une que las habilidades blandas se sitúan a la cabeza de estas cuatro tendencias (Soft Skills o habilidades blandas, la flexibilidad en el trabajo, el anti- hostigamiento o lo que se entiende como medidas para prevenirlo y en cuarto lugar la transparencia que tenga la organización en los pagos). En definitiva, resulta fundamental dar importancia a las habilidades blandas dentro del mundo de los negocios y dentro de las organizaciones que, a día de hoy no tienen la consideración que creo que merecen.

Con ello, desde este enfoque consideramos imprescindible tener una calidad en la formación de este tipo de habilidades. De hecho, **QualiTalent**<sup>28</sup>, una “*selecta red, intencionadamente limitada, de expertos profesionales en activo que unimos nuestro esfuerzo y experiencia para ofrecer servicios para el desarrollo del talento y la*

<sup>27</sup> Lobosco, M. (28 de enero de 2019). LinkedIn Report: These 4 Ideas Are Shaping the Future of HR and Hiring [Entrada de blog]. LinkedIn Talent Blog [Blog]. Recuperado de: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2019/global-recruiting-trends-2019>

<sup>28</sup> Qualitalent. (S.f). *Los skills más demandados para los nuevos tiempos. Curso de habilidades blandas o soft skills*. Recuperado de: <https://qualitalent.com/curso-de-habilidades-blandas/>

*evolución humana y profesional de las personas*<sup>29</sup> prioriza el enfoque humano sobre conocimiento, experiencia y aptitudes e imparten un curso de habilidades blandas en el que vamos a basarnos para desarrollar nuestro propósito de mejora de las habilidades blandas dentro de una organización.

Las habilidades que se potencian en el citado curso son: visión global, pensamiento creativo, positivismo, inteligencia emocional, empatía, trabajo en equipo, liderazgo y persuasión, resolución de problemas y conflictos, comunicación eficaz, asertividad, resiliencia, ética, honestidad e integridad. A lo largo de los siguientes párrafos desarrollo algunas de las considero más importantes.

En la página de “Psicología y mente” para mejorar nuestra **Inteligencia Emocional** tendríamos que reforzar la escucha activa y observar el lenguaje no verbal. En muchas ocasiones cuando mantenemos conversaciones no prestamos atención mientras escuchamos, esto sería lo contrario a la escucha activa. Por otro lado, si nos fijamos en los gestos, movimientos y miradas de nuestros interlocutores obtenemos mucha información que facilita nuestras habilidades en inteligencia emocional.

La meditación y en concreto la *vipassana* es una técnica que aparte de calmar sirve para mejorar la inteligencia emocional. La práctica se llama “observación” y consiste en concentrar la atención en nuestra respiración.

Como segunda habilidad blanda tenemos la empatía; en el portal de noticias de Pymes, Autónomos y Emprendedores *Cepyme News*, muestra que la **empatía** es una habilidad que no encontramos en todas las personas, viene intrínseca dentro de cada individuo. Para trabajar la empatía deberíamos dar un tiempo para conocer a los compañeros, estar al día de los movimientos y aspiraciones de cada uno, observar y escuchar para ser conscientes de que les ocurre y tener una actitud colaborativa con ello. La empatía tiene beneficios como la sintonía emocional, lograr ser objetivos, poder consolidar nuestras relaciones interpersonales y tener una mayor habilidad para darle solución a conflictos. Existen plataformas y páginas que ofrecen cursos integrales de competencia, empatía, asertividad y comunicación no verbal a muy bajo coste, disponible para cualquier

---

<sup>29</sup> Qualitalent. (S.f). *Un equipo de talento deliberadamente humano. Priorizamos el enfoque humano sobre nuestro conocimiento, experiencia y aptitudes*. Recuperado de: <https://qualitalent.com/nosotros/>

bolsillo.

Como tercer concepto está la **creatividad**, dentro del terreno laboral es un valor añadido para cualquier negocio, y así, en la Escuela de Negocios IMF, apuntan que, dentro de las claves para incrementar la creatividad encontramos que debemos desarrollar nuestra curiosidad, practicar el brainstorming o lluvia de ideas, hacer listas para ordenar la mente, descansar, ser flexible para poder escuchar y aceptar otros puntos de vista, fomentar un entorno comunicativo, formarse para no dejar de aprender y reinventarse. Proponemos una idea basada en el término llamado “Design Thinking”, que consiste en un proceso de 5 fases: (empatizar, definir, construir prototipos y poner a prueba) que ayuda a resolver problemas. Hay que empezar con un pensamiento crítico y utilizar el error como método de aprendizaje, de esta manera evitaremos sentirnos frustrados.

La **comunicación efectiva** se basa en que el emisor emita el mensaje y el receptor lo entienda. Aunque parezca sencillo, este proceso tiene muchos distractores que imposibilitan que se lleve a cabo. Por ello, utilizaremos la idea de la consultora de selección de recursos humanos *Talents Search People*, que, basándose en la necesidad de una buena comunicación dentro de las organizaciones para favorecer “*la evolución del negocio y motivar y retener al mejor talento*<sup>30</sup>” nos da unos parámetros que considero interesantes a la hora de mantener una comunicación de calidad en la organización. Lo vemos a continuación de manera más desarrollada:

En primer lugar, crearemos un plan de **comunicación interna**, que, dependiendo de cada organización podrá elegirse entre varios medios de comunicación (whatsapp, correo electrónico, reuniones presenciales, tablón de anuncios, etc.). Se realizará un análisis principal de la situación, se fijarán objetivos, herramientas y canales a utilizar.

En segundo lugar, hemos elegido como **canal de comunicación efectivo** el correo electrónico, nos permitirá comunicarnos rápidamente entre los colaboradores y comunicar las diferentes iniciativas.

---

<sup>30</sup> Técnicas para mejorar la comunicación interna de tu empresa. (S.f). 4 Técnicas efectivas para hacer de la comunicación interna de tu empresa un éxito [Entrada del blog]. *Talent Search People*. Recuperado de: <https://www.talentsearchpeople.com/es/blog/369-4-tecnicas-efectivas-para-hacer-de-la-comunicacion-interna-de-tu-empresa-un-exito/>

En tercer lugar, como metodologías innovadoras, entra en juego el término “**gamificación**” que da lugar a la aplicación de juegos y dinámicas de ocio dentro del terreno laboral, por ejemplo, comunicarse alrededor de una etiqueta o *hashtag*, (término utilizado en las redes sociales para encontrar información relevante sobre una palabra o frase) dándole un toque de dinamismo al concepto de comunicación tradicional. Un ejemplo de gamificación se encuentra en la consultora *Accenture España* que implementó esta estrategia para fomentar la participación de sus trabajadores en una plataforma donde se fomentan hábitos saludables e ideas favorecedoras del medio ambiente entre otras propuestas.

En cuarto y último lugar, la comunicación deberá ser de doble sentido. Para conseguir una comunicación efectiva debemos **medir** cuáles son los resultados y localizar posibles debilidades. Para comprobar la efectividad nos dirigiremos a los trabajadores. Dentro de las posibilidades para medir, tomaremos como punto de partida la encuesta de “preguntas escala” donde se evalúa del 1 al 10, y dentro de la encuesta, añadiremos preguntas que se puedan responder de forma abierta, dando la opción de obtener respuestas más concretas y personalizadas. La encuesta deberá ser anónima para tratar de eliminar el temor de que los trabajadores den su opinión.

De esta manera, al potenciar la comunicación, tendremos un ambiente transparente en el que la buena comunicación será la base del equipo. Los resultados esperados serán que todo el grupo esté conectado y al día de los planes de cada uno de los miembros, fomentando de esta manera un clima de confianza y cercano donde los integrantes se sientan a gusto.

Sirva como ejemplo de lo anterior, la propia experiencia personal; en la asignatura de Gestión de Conflictos que cursé en el Grado de Relaciones Laborales comprobé la importancia que tienen los conocimientos sobre resolución de conflictos y lo importante que es la comunicación. De hecho, en una de las prácticas realizadas en clase un compañero y yo teníamos asignados papeles diferentes; responsable de producción, en un caso, y responsable de ventas, en el otro. Dentro del debate inicial hubo confrontaciones que resultaron negativas para cualquier proceso de negociación. Después de la intervención constructiva del profesor, nos hizo entender que debíamos mirar hacia un mismo punto. De este modo mejoramos nuestra comunicación y ganamos en confianza, eliminamos la hostilidad que en muchas ocasiones aparece en

este tipo de encuentros y llegamos a una decisión común que sumaba a los dos departamentos.

## **11. Conclusiones**

El objetivo principal de este trabajo es tener un enfoque más humanista del trabajo a través de un Departamento de Recursos Humanos. Esto ha sido posible por medio de todos los puntos/objetivos del trabajo.

A través del primer punto de valores corporativos he intentado darle importancia al compromiso y a lo relevante que resulta reforzar este valor en una entidad ya que crea una mayor cercanía con nuestros empleados, esto hemos podido comprobarlo a través del Barómetro de Compromiso de España (Tatum y Meta, 2015). A través de ejemplos de empresas como Zappos o Google se corrobora el impacto que tiene unos valores corporativos elaborados.

En el punto de atraer y retener talento he basado mis referencias en la universidad ESAN que fue la primera universidad de negocios creada en Perú. Esta universidad hace un fuerte trabajo en cuanto a recursos humanos. Me parecen muy interesantes las referencias como generar líneas de carrera, usar la retroalimentación y tener una buena comunicación. Sin restarle valor a las demás referencias utilizadas creo que estas tres son los pilares de cualquier organización que quiera tener unos buenos cimientos y poder construir una buena plantilla.

Intentando localizar cuáles son los puntos fuertes de las grandes empresas actuales y dar esa ofertas a los futuros colaboradores he utilizado Merco Talento, agencia encargada de recoger información sobre la reputación de empresas a través de ocho evaluaciones diferentes a la población (estudiantes universitarios, población general, responsables y directores de Recursos Humanos, expertos de gestión de talento y headhunters, ex alumnos de escuelas de negocio y un benchmarking de Gestión de personas). De todas las organizaciones del ranking, la organización que más se acerca a los valores corporativos y código ético atractivos es Iberdrola, que entre otras cosas, recoge la mayoría de recursos por medio de la utilización de energías renovables.

Dejando atrás la retención y atracción del talento en la plantilla, en el intento de remodelar los puntos de enfoque de las empresas, cuando normalmente este enfoque resulta dirigirse hacia el cliente como motor principal de la organización, mi propuesta es dirigir ese enfoque hacia candidato, lo que recibe el nombre de “candidate journey” que es la expresión inglesa utilizada para describir el proceso por el que pasa el candidato o colaborador para entrar en la empresa. Considero interesante hablar sobre el proceso de incorporación del trabajador o lo llamado “onboarding”, para que en un futuro este proceso llegue a desarrollar una verdadera importancia dentro del proyecto empresarial que competa a cualquier empresa y así, con ese cuidado y atención encontraremos lo que bajo mi consideración creo posibilitará el éxito de la empresa.

Abordaremos ahora la motivación en el trabajo; a veces depende de cómo se observe y se reciba por parte de los trabajadores, puede darnos resultados positivos o negativos, como ya hemos visto en los experimentos ilustrados en el trabajo creados por el psicólogo Karl Dunker. En estos experimentos encuentro información sobre la expresión llamada “fijación funcional”, que nos enseña que podemos darle funciones a un elemento o cosa dependiendo de la situación en la que se encuentre, como vimos en el experimento llamado “Candle Problem” o el experimento de la vela.

También tenemos que destacar que la mayor fuerza motivacional analizada por mí misma después de este trabajo es la fuerza de motivación que otorga la autonomía en el trabajo. Hemos podido comprobar que para aumentar la motivación intrínseca debe potenciarse la autonomía. Algunos ejemplos expuestos de compañías reconocidas demuestran que al dar algo de autonomía a los colaboradores estos son capaces de desarrollar ideas y proyectos muy creativos dedicándole un porcentaje de tiempo de trabajo que la empresa les ofrece a algo que ellos quieran hacer. Productos muy utilizados en la actualidad como Gmail han sido creados en este tiempo de trabajo “libre” de tareas. En general, por medio de la autonomía se obtiene más compromiso de los trabajadores, mayor satisfacción y una mayor motivación intrínseca, lo que significa que se debería impulsar este tipo de mecanismos de trabajo entre las empresas para lograr ideas revolucionarias o simplemente dejar que los trabajadores puedan utilizar una parte de su tiempo en lo que ellos quisieran.

Con el apartado de cuidado del entorno, he intentado hacer lo posible para conseguir

que los colaboradores de la empresa estén en las mejores condiciones posibles. La Ley de Prevención de Riesgos laborales hace un trabajo importante en cuanto a materia de seguridad física y psicológica en el trabajo, pero creo que no es suficiente ya que la ley como tal nos ampara de ilegalidades cometidas en el trabajo y nos guarda de posibles riesgos pero es interesante pensar que es en la educación donde está el punto que nos hará menos vulnerables respecto a estos riesgos. Ya lo deja claro la OMS en la investigación comentada en apartados anteriores donde participan 56 expertos de 22 países diferentes, donde se determinaron 4 apartados importantes de los cuales he destacado dos: ambiente físico y ambiente psicosocial. La Directora del Departamento de Salud Pública y Ambiente de la OMS, Doctora Maria Neira, asegura que la riqueza de las organizaciones este en la buena salud y la propia OMS define como salud que haya un estado de bienestar físico, mental y social y no que haya ausencia de afecciones o enfermedades físicas, dos aspectos muy diferentes y que a veces se confunden.

En el subapartado de ambiente físico mi intención ha sido integrar de forma más general en las empresas zonas innovadoras como la *Work Café*, implantadas ya en organizaciones como el Banco Santander; son cafeterías dentro del centro de trabajo donde los colaboradores trabajan en un entorno más informal, que bajo mi punto de vista puede hacerlos sentirse más cómodos para expresar sus ideas mientras toman un café o un té. La inspiración de estas ideas proviene de la organización Google, estas dan una sensación atractiva y hacen que los trabajadores se sientan cuidados por la organización, lo también provoca un movimiento en las formas del trabajo a través de la innovación de los espacios. Desde un punto más subjetivo, al ser deportista es un verdadero sueño poder trabajar en una empresa donde se le dedica un espacio al deporte y al bienestar físico, por eso, entre otras ideas, tener un gimnasio en el centro de trabajo sería un entorno que a muchos trabajadores atraería y que a otros motivaría a llevar una vida menos sedentaria. El Banco Santander es un ejemplo que lleva a cabo esta idea que a través del acuerdo con Gympass ayuda a reforzar el programa que ya venían haciendo llamado “Behealthy”. Las empresas deberían impulsar este tipo de iniciativas y darles un espacio en su presupuesto.

Siguiendo el artículo de la OMS “Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción” en el apartado de ambiente psicosocial comento algunos riesgos que existen como por ejemplo las deficiencias en la organización del trabajo o el estilo de gestión de

mando, la incertidumbre de perder nuestro trabajo, entre otras. Para subsanar estos riesgos o intentar reducirlos, el método para la evaluación y prevención de riesgos psicosociales CoPsoQ PSQCAT, que fue elaborado por el Instituto Nacional de Salud Laboral de Dinamarca ayuda a analizar las exigencias psicológicas que se necesitan en un ambiente de trabajo psicosocial sano. Dentro de este método existe un cuestionario que de manera individual consigue primero analizar y después prevenir estos riesgos. Otro aspecto a destacar en ese punto es la diversión, y su compatibilidad con el trabajo. No sólo es compatible sino que está comprobado por Psychological Science que beneficia la creatividad y es en este punto donde surgen las mejores ideas como hemos apuntado en otras ocasiones.

Para finalizar con los aspectos relacionados con la seguridad psicológica, en los riesgos que pueden surgir, etc, hablamos de la prevención de los riesgos psicológicos. Para ello he considerado importante tener dentro de la organización dos servicios poco usuales bajo mi experiencia en modelos de empresas: el servicio de coaching y el servicio de psicología como un servicio integral dentro de la organización.

En primer lugar, con la ayuda del coach se consiguen definir objetivos realistas, hacer responsable de sus decisiones a los colaboradores, darle autonomía (aspecto importante comentado anteriormente), entre otras asignaciones. El trabajo del coach se utiliza de manera puntual y como refuerzo para grandes proyectos que se encabecen en la empresa.

Por otro lado, siguiendo un estudio realizado por la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad de Sheffield sobre lo que llaman “vida- covid” y sus posteriores consecuencias (depresión, ansiedad, estrés postraumático...). He comprobado que uno de cada cinco españoles sufre depresión, y el factor más relevante es el miedo o “amenaza económica” y a raíz de la situación de emergencia sanitaria, estas circunstancias no han hecho más que empeorar. Para subsanar estas posibles situaciones utilizar el servicio de psicología como método de curación o alivio de los síntomas pero incluso más como método preventivo. En este caso utilizo el término “psicología organizacional” como punto de partida para reforzar aspectos a realizar como actividades grupales, programas de formación, espacios de intercambio, programas de promoción y entrevistas periódicas a los trabajadores para su continua

evaluación. Por último, la propuesta culminaría con una visita al mes (mínimo) para ir trabajando conceptos y para mantener esa salud mental. Empresas como Google han decidido invertir en estos servicios y a la larga han multiplicado los beneficios para sus organizaciones. Volviendo al inicio, si te interesas por tus colaboradores, y los cuidas y te enfocas en ellos como valor principal se obtienen mejores resultados ya que es un ciclo donde todos salen beneficiados.

El proyecto Aristóteles me ha servido para reforzar las ideas con las que comencé a investigar en técnicas más humanizadas de formas de trabajo. A través de este estudio he aprendido a valorar y desarrollar técnicas para colaboradores. La investigación se basa en saber cuáles son los equipos de trabajo ideales y sobre lo importante que también resulta cuidar la seguridad psicológica desde la prevención, lo que me hace reflexionar sobre el refuerzo que necesita esto último por medio de los departamentos de recursos humanos y en general por las empresas.

A través de este Proyecto se crea una línea sobre aspectos que desde mi humilde opinión se deben seguir investigando para crear un entorno laboral más normalizado, más desenfrenado y menos recto. Porque a mi parecer, donde te sientes cómodo, es donde puedes dar más de ti a los demás, más creatividad, más compromiso, y un largo etcétera de valores que sólo harán que cualquier organización funcione mejor.

Con el punto de importancia de tener un buen líder busco motivar más la desaparición de “jefe autoritario” aprendiendo de una manera profesional a delegar, tener un trato más cercano, otorgar confianza a los colaboradores, ser un nosotros y no un yo, criticar constructivamente y en privado y alabar en público, entre otras. Añadiendo también formaciones basadas en capacidad de adaptación, proactividad y gestión de relaciones recomendadas por el director de Factoría de Talento de Infojobs, donde es importante que estas formaciones se realicen en etapas de aprendizaje para que los conocimientos ya aprendidos no obstaculicen a los nuevos. Basándome en las propuestas de la Directora de la empresa Community Manager y redactora de Contenido de la Escuela de Negocios y Dirección de Infojobs, los líderes deben formarse en capacitaciones técnicas de negocio, capacitación emocional de liderazgo, desarrollo de talento, competencias digitales y por último tener idiomas, cultura y protocolo internacional en los negocios.

En cuanto a formaciones, las habilidades más descuidadas y con poca importancia en las relaciones laborales son las Soft Skills o las habilidades blandas. En el informe de Tendencias Globales de Talento 2019 de LinkedIn que mencionamos en el trabajo se muestra que el 92% de los CEO de las empresas, opinan que las habilidades blandas tienen la misma importancia o más que los conocimientos técnicos. Además, el 59% de los encargados de hacer las contrataciones en Estados Unidos consideran difícil encontrar estas habilidades en los candidatos ya que no se ven reflejadas en el curriculum. Para la cualificación utilizamos a QualiTalent que desarrolla el talento y la evolución humana y profesional de las personas por medio de formaciones, mejorando la visión global, el pensamiento crítico, la inteligencia emocional, la empatía, el trabajo en equipo, entre otras. En este caso, añadiendo relevancia a la idea de mejorar este tipo de capacidades, cuento mi experiencia con la asignatura de gestión de conflicto que me ayudó a ver que no todo es el conocimiento técnico y que tener recursos en cuanto a resolución de conflictos o tener habilidades comunicativas puede ayudarte a desenvolverte mejor en situaciones laborales.

## 12. Webgrafía y Bibliografía

*Meta4 y Tatum presentan el informe del barómetro del compromiso en España.* (30 de Marzo de 2016). [Sala de Prensa de Meta4 A cegid Company]. Recuperado de: <https://www.meta4.es/portfolio-items/meta4-y-tatum-presentan-el-informe-el-barometro-del-compromiso-en-espana/>

*6 empresas que destacan por su cultura corporativa.* [Apartado de cultura y empresa y gestión de equipos]. Superrhéroes Sesame. Recuperado de: <https://superrhéroes.sesametime.com/6-empresas-destacan-cultura-corporativa/>

Dirección de Business School. *Valores corporativos: que son y 10 ejemplos.* IMF Business School. Blog de MBA. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/valores-corporativos/>

*El enfoque más inteligente para realizar pruebas A/B de tus anuncios.* (s.f) Recuperado de: <https://es.surveymonkey.com/mp/smarter-test-approach-to-ab-testing-your-advertisements/>

*10 tips para retener al mejor talento humano.* (13 de Mayo 2015). Conexión Esan. [Apartado de Recursos Humanos] Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/10-tips-para-retener-mejor-tale>

nto-humano/

Mosquera, I. (Julio 2019). *Aprendizaje basado en retos ¡Acepta el desafío!* Unir. Recuperado de:

<https://www.unir.net/educacion/revista/noticias/aprendizaje-basado-en-retos-acepta-el-desafio/549203794139/>

Timothy, R. Chester, R. (1 de Noviembre de 2004). *"If you don't hear from me you know you are doing fine" The effects of Management Nonresponse to Employee Performance.* Sage Journals:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0010880404270061>

Pascual, C. G. (11 de Junio de 2013) *La comunicación efectiva en las empresas.* Escuela de Organización Industrial. Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales.

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/11/la-comunicacion-efectiva-en-las-empresas/>

Gagerman, S. Herrero, A. Santiago, G. Crespo, C. (2019). *Los universitarios de Google eligen a las empresas Google, Inditex y Mercadona como las empresas más atractivas para trabajar en 2019.* [Archivo PDF]. Merco Talento. <https://www.merco.info/files/2020/03/886/nota-de-prensa-merco-talento-universitario-2019.pdf>

(Última actualización 15 de diciembre de 2020) *Un equipo humano cualificado, diversificado y motivado es clave para lograr las metas estratégicas de Iberdrola.* Iberdrola; Política de Reclutamiento y Selección. Recuperado de:

<https://www.iberdrola.com/gobierno-corporativo/sistema-gobierno-corporativo/politicas-corporativas/politica-reclutamiento-seleccion>

Consejo de Administración de IBERDROLA, S.A. *Política de Reclutamiento y Selección.* [Archivo PDF] Url: [https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es\\_ES/corporativos/docs/proposito\\_y\\_valores.pdf](https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es_ES/corporativos/docs/proposito_y_valores.pdf)

Consejo de Administración de IBERDROLA, S.A. (15 de diciembre de 2020) *Propósito.* Url:

<https://www.iberdrola.com/gobierno-corporativo/sistema-gobierno-corporativo/proposito-valores-codigo-etico>

*La guía definitiva para hacer un proceso onboarding de principio a fin (y no morir en el intento).* GameLearn. Recuperado de:

<https://www.game-learn.com/guia-definitiva-hacer-proceso-onboarding-principio-a-fin/>

Laurano, M. (2015) *The true cost of a bad hire*. Brandon Hall Group. [Archivo PDF]

[https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf?\\_ga=1.197966311.937901208.1441835515](https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf?_ga=1.197966311.937901208.1441835515)

*About us*. (2021) Brandon Hall Group. Recuperado de:

<https://www.brandonhall.com/aboutus-overview.php>

*Cómo construir un Roadmap de producto de 10*. (5 julio de 2018) Recuperado de:

<https://theherocamp.com/product-lab/como-construir-roadmap-producto/>

*Exploramos y descubrimos el futuro del Trabajo*. The Hero Camp. Nuestra misión. Recuperado de: <https://theherocamp.com/quienes-somos/>

*¿Qué es el team building?* Ok team. Recuperado de: <https://www.okteam.es/team-building.html>

*Expertos en teambuilding. Eventos para empresas y actividades outdoor*. (21 de mayo de 2008) Okteam's Weblog. Recuperado de: <https://okteam.wordpress.com/>

Ted Global. (Julio 2009). *Dan Pink en la sorprendente ciencia de la motivación*. [Vídeo] Recuperado de:

[https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_the\\_puzzle\\_of\\_motivation/up-next?language=es#t-244619](https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation/up-next?language=es#t-244619)

*Daniel H. Pink*. (14 de abril de 2021) En Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Daniel\\_H.\\_Pink](https://en.wikipedia.org/wiki/Daniel_H._Pink)

Por CEEIM. (1 de septiembre de 2014). *Innovando en la gestión de equipos*. Aceleradora de empresas innovadoras y de base tecnológica.

<https://www.eoi.es/blogs/ehtmurcia/2014/09/01/innovando-en-la-gestion-de-equipos/>

Fernández, V. (26 de febrero de 2015) *ROWE Nuevas estrategias para Recursos Humanos*. Revista Digital INESEM. Recuperado de:

<https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/metodo-rowe-para-recursos-humano>

[s/](#)

Are you looking to join a collaborative team?. Careers Home. Watt Global Media. Recuperado de: <https://www.wattglobalmedia.com/careers/>

Isita, H. (18 de octubre de 2019) *Esta empresa hace realidad trabajar cuatro días a la semana y solicita salir temprano*. Recuperado de:

<https://www.oinkoink.com.mx/noticias/empresa-realidad-trabajar-4-dias-salir-temprano/>

Navarro, F. (13 de febrero de 2014). *Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales*. Apartado de Gestión Integrada de la revista Revista Digital INESEM. Recuperado de:

<https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/los-recursos-humanos-y-la-prevencion-de-riesgos-laborales/>

Junta de Andalucía. Consejería de Educación y Deporte. *Plan de Prevención de Riesgos Laborales*. Recuperado de:

<https://www.juntadeandalucia.es/educacion/portals/web/ced/plan-de-prevencion-de-riesgos-laborales>

Universidad de Valencia. (16 de mayo de 2016) *4 factores que influyen en la creación de un entorno de trabajo saludable*. Máster Universitario en Prevención de Riesgos Laborales. Recuperado de:

<https://www.uv.es/uvweb/master-prevencion-riesgos-laborales/es/blog/4-factores-influyen-en-creacion-entorno-trabajo-saludable-1285959319425/GasetaRecerca.html?id=1285968065172>

Organización Mundial de la Salud. (2013) *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción*. Para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales. Recuperado de:

[https://www.who.int/phe/publications/healthy\\_workplaces/es/](https://www.who.int/phe/publications/healthy_workplaces/es/)

*La psicología del color en el entorno laboral*. Up Spain. [Entrada de blog] Recuperado de:

<https://www.up-spain.com/blog/la-psicologia-del-color-en-el-entorno-laboral/>

Organización Mundial de la Salud. *Cinco claves para un lugar de trabajo saludable*. (2013) [Archivo PDF] Recuperado de:

[https://www.who.int/occupational\\_health/5\\_keys\\_SP\\_web.pdf](https://www.who.int/occupational_health/5_keys_SP_web.pdf)

*La importancia de crear una zona de descanso en la oficina.* Lambdatres. (30 de mayo de 2013) Recuperado de:

<https://www.lambdatres.com/2013/05/la-importancia-de-crear-una-zona-de-descanso-en-la-oficina/>

*Santander trae a España su gran propuesta como oficina bancaria, la Work Café.* (10 de julio de 2018). Cinco Días de el País Economía. Recuperado de:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/07/09/companias/1531158438\\_501393.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/07/09/companias/1531158438_501393.html)

*Espacios de trabajo; Oficinas de Google.* (5 de Noviembre) Rut Chicote. Diseño y tendencias. Recuperado de:

<https://www.rutchicote.com/espacios-de-trabajo-oficinas-de-google/#>

Adriana, M. (20 de diciembre de 2019) *Ventajas de las empresas con gimnasio.* HR Trends by infoempleo. Recuperado de:

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/empresas-con-gimnasio>

*Encuesta de hábitos deportivos en España.* (Diciembre de 2015) Elaborado por la Subdirección de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. [Archivo PDF]

[https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:aa63cca9-31a5-47ce-8ac2-105215f64d9f/Encuesta\\_de\\_Habitos\\_Deportivos\\_2015\\_Sintesis\\_de\\_Resultados.pdf](https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:aa63cca9-31a5-47ce-8ac2-105215f64d9f/Encuesta_de_Habitos_Deportivos_2015_Sintesis_de_Resultados.pdf)

*LG amplia su plan de bienestar corporativo con un gimnasio y miles de horas de actividades.* (25 de octubre de 2017) Mi empresa es saludable.

<https://miempresaessaludable.com/lg-electronics-plan-saludable/#:~:text=LG%20Electronics%20ha%20ampliado%20su,en%20nutrici%C3%B3n%20alimentaci%C3%B3n%20y%20deporte.>

*Santander firma un acuerdo global con Gympass para reformar su programa BeHealthy.* (1 de Agosto de 2018) Santander Noticias. [Archivo PDF]

<https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/historico-de-actualidad/2018/NO-2018-08-01-Santander%20firma%20un%20acuerdo%20global%20con%20Gympass%20para%20reforzar%20su%20programa%20BeHealthy-es.pdf>

Generalitat de Catalunya.  
[https://treball.gencat.cat/es/ambits/seguretat\\_i\\_salut\\_laboral/publicacions/gestio\\_prevenccio/manual\\_id\\_av\\_riscos\\_laborals/versio\\_mitjana/](https://treball.gencat.cat/es/ambits/seguretat_i_salut_laboral/publicacions/gestio_prevenccio/manual_id_av_riscos_laborals/versio_mitjana/)

*Cuestionario para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo.* (Octubre de 2010). Generalitat de Catalunya. Departamento del trabajo. Dirección General del departamento del Trabajo. [Archivo PDF] Recuperado de:

[https://treball.gencat.cat/web/.content/09\\_-\\_seguretat\\_i\\_salut\\_laboral/publicacions/psq\\_cat\\_21/imatges/questionari\\_de\\_la\\_versio\\_mitjana.pdf](https://treball.gencat.cat/web/.content/09_-_seguretat_i_salut_laboral/publicacions/psq_cat_21/imatges/questionari_de_la_versio_mitjana.pdf)

Viñuela, A. (1 de abril de 2016). *¿Qué recomiendan los expertos para divertirse en el trabajo?*. El Mundo. Recuperado de:

<https://www.elmundo.es/f5/2016/04/01/56fd6b7646163f29108b4667.html>

A Positive Mood Allows Your Brain to Think More Creatively. (15 de Diciembre de 2010). *Psychological Science*. Recuperado de: <https://www.psychologicalscience.org/news/releases/a-positive-mood-allows-your-brain-to-think-more-creatively.html>

*El Día de la Diversión en el Trabajo se celebra este jueves para promover los beneficios del humor contra la crisis.* (31 de Marzo de 2013). Europa Press. Recuperado de:

<https://m.europapress.es/sociedad/noticia-dia-diversion-trabajo-celebra-jueves-promover-beneficios-humor-contra-crisis-20130331121211.html>

García-Allen, J. (s.f) *10 Beneficios del Coaching (claves para tu desarrollo personal)*. Psicología y Mente. Recuperado de: <https://psicologiamente.com/coach/beneficios-del-coaching>

Escuela Europea de Coaching. FAQ - ¿Qué es el Coaching?. Recuperado de: <https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/>

Equipo Apendum. (9 de julio de 2018) Importancia de la Psicología Organizacional. Apendum [Entrada de blog]

[https://www.apendum.com/blog/psicologia-de-las-organizaciones/?wgu=280725\\_16644\\_16053563168012\\_efe502bba3&wgexpiry=1613132316&clickid=280725\\_16644\\_16053563168012\\_efe502bba3&gdp=affilired&\\_affclk=wges:16644:::200cuc280725\\_16644\\_16053563168012\\_efe502bba3.g0RUv9](https://www.apendum.com/blog/psicologia-de-las-organizaciones/?wgu=280725_16644_16053563168012_efe502bba3&wgexpiry=1613132316&clickid=280725_16644_16053563168012_efe502bba3&gdp=affilired&_affclk=wges:16644:::200cuc280725_16644_16053563168012_efe502bba3.g0RUv9)

Valiente, C., Vázquez, C., Peinado, V., Contreras, A., Trucharte, A., Bentall, R., Martínez, A. (2 de Mayo de 2020). *VIDA-COVID-19. Estudio nacional representativo de las respuestas de los ciudadanos de España ante la crisis de Covid-19: respuestas psicológicas*: Universidad Complutense de Madrid Facultad de Psicología y Universidad de Sheffield. Recuperado de: <https://www.ucm.es/inventap/file/vida-covid19--informe-ejecutivomalestar3520-final-1>

Rojo, A. (26 de mayo de 2014) *¿Qué hace un psicólogo en mi empresa?* Psicomemorias. Recuperado de:  
<https://www.psicomemorias.com/que-hace-un-psicologo-en-mi-empresa/>

Duhigg, C. (16 de marzo de 2016). *La búsqueda de Google del equipo perfecto*. New York Times. Recuperado de:  
<https://www.nytimes.com/es/2016/03/16/espanol/la-busqueda-de-google-por-el-equipo-perfecto.html?auth=link-dismiss-google1tap>

*Proyecto Aristóteles | La investigación secreta de Google en busca de equipos perfectos*. Coworkingfy. (23 de Noviembre). Recuperado de:  
<https://coworkingfy.com/proyecto-aristoteles-investigacion-google/>

*CMU, MIT and Union Study Shows Collective Intelligence of Groups Exceeds Cognitive Abilities of Individual Group Members*. (1 de octubre). Carnegie Mellon University.  
[https://www.cmu.edu/news/archive/2010/October/oct1\\_collectiveintelligencestudy.shtml](https://www.cmu.edu/news/archive/2010/October/oct1_collectiveintelligencestudy.shtml)

Edmondson, A. (15 de Marzo 2002). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. *International Handbook of Organizational Teamwork, London*. [Archivo PDF] Recuperado de:  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.118.1943&rep=rep1&type=pdf>

*Porqué Google está obsesionado con la seguridad psicológica en el trabajo y cómo favorecerla en tu empresa*. Blue Red. [Blog] Recuperado de:  
<https://bluered.es/blog/porque-google-esta-obsesionado-con-la-seguridad-psicologica-en-el-trabajo-y-como-favorecerla-en-tu-empresa>

*Psicología Organizacional. Área Humana. Investigación, Innovación y Experiencia en Psicología*. [Blog]. Recuperado de:  
<https://www.areahumana.es/service/psicologia-organizacional/>

Escuela Europea de Coaching. *FAQ.- ¿Qué es el Coaching?*. Recuperado de:  
<https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/>

Casado. R. (5 de Mayo de 2020). *La pandemia del coronavirus ha provocado que uno de cada cinco españoles sufre depresión*. La Vanguardia. Sociedad. Recuperado

de:

<https://www.lavanguardia.com/vida/20200506/481004475609/pandemia-coronavirus-de-presion-espanoles.html>

Valiente, C. Vázquez, C. Peinado, V. Contreras, A. Trucharte, A. Bentall, R. Martínez, A. (2020) Universidad Complutense de Madrid y Universidad de Sheffield.. *Estudio nacional representativo de las respuestas de los ciudadanos de España ante la crisis de Covid- 19: respuestas psicológicas. Síntomas de ansiedad, depresión y estrés postraumático ante el COVID. 19: prevalencia y predictores.*

<https://www.ucm.es/inventap/file/vida-covid19--informe-ejecutivomalestar3520-final-1>

Albertini, C. (29 de Julio de 2015) *Consejo experto: la importancia de ser un buen líder.* Universidad del Desarrollo de Chile. Recuperado de:

<https://www.udd.cl/noticias/2015/07/29/consejo-experto-la-importancia-de-ser-un-buen-lider/>

Giner, G, J. (s.f) *Habilidades, formación y entorno estratégico.* Infojobs. Recuperado de: <https://recursos-humanos.infojobs.net/como-ser-un-lider-en-el-trabajo>

Psicología laboral: la importancia de algunas habilidades que muchos dan por sentado. (Sin fecha) *Web psicólogos.* Recuperado de: <https://www.webpsicologos.com/blog/psicologia-laboral-la-importancia-algunas-habilidades-muchos-dan-sentado/>

Lobosco, M. (28 de enero de 2019). LinkedIn Report: *These 4 Ideas Are Shaping the Future of HR and Hiring* [Entrada de blog]. LinkedIn Talent Blog [Blog]. Recuperado de: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2019/global-recruiting-trends-2019>

Qualitalent. (S.f). *Los skills más demandados para los nuevos tiempos.* Curso de habilidades blandas o soft skills. Recuperado de: <https://qualitalent.com/curso-de-habilidades-blandas/>

Qualitalent. (S.f). *Un equipo de talento deliberadamente humano. Priorizamos el enfoque humano sobre nuestro conocimiento, experiencia y aptitudes.* Recuperado de: <https://qualitalent.com/nosotros/>

(S.f). *4 Técnicas efectivas para hacer de la comunicación interna de tu empresa un éxito* [Entrada del blog]. Talent Search People. Recuperado de: <https://www.talentsearchpeople.com/es/blog/369-4-tecnicas-efectivas-para-hacer-de-la-c>

[omunicacion-interna-de-tu-empresa-un-exito/](#)

Armando, J. (s.f) *7 ejercicios y actividades para desarrollar tu inteligencia emocional*. Psicología y mente. Recuperado de:

<https://psicologiaymente.com/psicologia/ejercicios-para-desarrollar-inteligencia-emocional>

Curso ofrecido por educaweb en su página web:

<https://www.educaweb.com/curso/integral-competencia-empatia-asertividad-comunicacion-no-verbal-atencion-publico-on-line-330922/>

García, M. (s.f). *Claves para desarrollar la creatividad en el trabajo*. IMF Business School. Recuperado de:

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/claves-para-desarrollar-la-creatividad-en-el-trabajo/>

*Las 5 etapas del Design Thinking*. (13 de diciembre de 2020). Aula formativa. [Blog] Recuperado de: <https://blog.aulaformativa.com/5-etapas-design-thinking/>