

Cultura organizacional: herramienta para minimizar los efectos de la digitalización en el talento humano de las empresas

Maria Camila Silva Lopera

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Economía, Administración y Negocios
Facultad de Economía y Negocios
Negocios Internacionales
Medellín
2023

Cultura organizacional: herramienta para minimizar los efectos de la digitalización en el talento humano de las empresas

Maria Camila Silva Lopera

**Trabajo de grado para optar al título de
Negociador Internacional**

Asesor

Ana Maria Vélez Evans

PhD

**Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Economía, Administración y Negocios
Facultad de Economía y Negocios
Negocios Internacionales
Medellín
2023**

Medellín, 28 octubre de 2023

Maria Camila Silva Lopera

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma del autor:

M^a Camila Silva L

Dedicatoria

A la memoria de mis abuelos, que fueron mis guías y mi faro, que me acompañaron y cuidaron en gran parte de mi vida y que gracias a ellos soy la mujer que soy. Aunque no estén en este plano físico a mi lado sé que su esencia siempre me acompaña y me cuida.

Tabla de contenido

Introducción	7
1.Descripción del problema	8
1.1Análisis de problema- árbol de problemas	8
1.2 Situación actual del objeto de estudio	8
1.3 Momento y hechos que originaron el objeto de estudio	10
1.4 Implicaciones	12
2.Formulación del problema de investigación.	13
2.1 planteamiento del problema de investigación	13
2.2 Objetivo General	13
2.3 Objetivo específico	14
2.4 Justificación	14
2.4.1 Contribución de la investigación.....	14
2.4.2 Conveniencia de la investigación.....	15
3. Marco referencial	16
3.1 Estado del arte	16
3.1.1 Rastreo Bibliográfico.....	16
4. Análisis.....	20
4.1 Análisis de la literatura – Exponentes principales	20
4.2 Análisis de la literatura – Exponentes nacionales	21
4.3 Análisis de la literatura – Exponentes internacionales	23
5.Marco teórico.	24
5.1 Era digital	25
5.2 Cultura organizacional	26
5.3 Nuevas modelos de trabajo - Digitalización	27
6.Metodología.....	27
6.1 Enfoque	27

6.2 Alcance	27
6.3 Tipo de investigación	28
6.4 Fuentes técnicas de manejo de la información	28
6.5 Fuentes de recolección de información	28
7. Análisis de resultados	30
7.1 Talento humano organizacional y la digitalización	30
7.2 La gestión humana y la era de la digitalización	34
7.3 retos del área de gestión humana frente a las tecnologías digitales.....	36
8. Discusión	40
8.1 Aspectos relevantes	40
8.2 Revisión de la literatura	41
9. Conclusiones	43
Referencias	44

Lista de figuras

Figura 1. Causa y efectos de la digitalización en la forma de interactuar del talento humano de las organizaciones.

Figura 2. Objetivos específicos y Aportes significativos.

Figura 3. Rastreo Bibliográfico

Figura 4. Recolección de la información y apartados

Figura 5. Factores positivos y negativos de la digitalización en la empresa.

Figura 6. Modelo de la salud mental en el contexto laboral.

Figura 7. ¿Cuál es el rol del área de gestión humana?

Figura 8. Estrategias generales para una mejor digitalización.

Resumen.

El objetivo general de la investigación es como la digitalización ha provocado cambios en la interacción de las personas en las organizaciones, lo que conlleva a que las personas presenten aislamiento, poco contacto físico, problemas de comunicación, problemas de salud mental y física que deben ser valorados e intervenidas por el área de gestión humana, para lograr el objetivo de la investigación se ha utilizado una metodología de tipo cualitativa, con un rastreo bibliográfico tanto del ámbito académico nacional como del círculo internacional. Con esto se encontraron hallazgos como qué tipo de estrategias debe desarrollar el área de gestión humana para una correcta transición de un ambiente tradicional a uno digital identificando los retos a los que deben dar una solución como determinar qué elementos, herramientas y tecnologías el área de gestión humana debe utilizar y desarrollar, también el diseñar un lineamiento para la capacitación de estas, como establecer los riesgos que pueden provocar a los empleados como los ya mencionados y hallar una solución, por otro lado hacer estrategias de promoción y propagación sobre la importancia de la salud mental para lograr minimizar las enfermedades físicas y mentales que pueden provocar la transición al mundo digital.

Palabras claves:

Digitalización, Empleados, cultura organizacional

Introducción.

En los últimos años las nuevas tecnologías y la digitalización de las empresas han tenido gran cabida en el mercado, ya que las empresas buscan mayor eficiencia de sus actividades y la disminución de costos, además de buscar nuevo personal especializado sin importar su ubicación pues quieren aprovechar las nuevas herramientas para la renovación de su plantilla de trabajo, pero esto no es tan sencillo, pues las empresas con un largo recorrido histórico tienden a tener un modelo de trabajo tradicional, es decir, en un ambiente presencial que se centraba en el relacionamiento de los equipos de trabajo y de un ambiente fuera de su hogar, pero al llegar la pandemia del COVID 19 comienza una nueva normalidad, donde la virtualidad y las comunicación por plataformas sociales se volvió la nueva forma de relacionarse, esta gran transición sin lineamientos base provocaron que muchos empleados presentaran sentimientos de soledad, abandono por parte de la compañía, ansiedad y estrés por no saber ni tener claro que pasaría con sus puestos de trabajo, ni su futuro, por esta razón se crea esta investigación con una metodología cualitativa de recolección de material académico por parte de autores nacionales e internacionales que buscan plantar un objetivo general que es determinar “como la cultura organizacional puede ser utilizada como una herramienta por el área de gestión humana para minimizar los efectos que trae consigo la digitalización en los empleados de las empresas” en donde para desarrollar y dar una solución al objetivo se crearon tres grandes apartados que son a) “el talento humano organizacional y la digitalización” que busca determinar las afectaciones de salud mental que puede provocar a los empleados la implementación de la digitalización sin una adecuada transición b) “La gestión humana y la era de la digitalización” que define el papel que el área de gestión humana debe tomar para la organización y proceso de digitalización en la organización c) “retos del área de gestión humana frente a las tecnologías digitales” Presenta las estrategias que el área de gestión humana y la organización deben crear, para minimizar las consecuencias de implementar la digitalización de nuevas tecnologías.

Tema: Cultura Organizacional

Título: Cultura: herramienta para minimizar las consecuencias de la digitalización en las organizaciones

Problema: La digitalización ha provocado cambios en la forma de interactuar del talento humano de las organizaciones, lo que conlleva a que las personas presenten aislamiento, poco contacto físico, problemas de comunicación entre otros aspectos que deben ser valorados y estudiados por el área de gestión humana para su intervención.

1. Descripción del problema

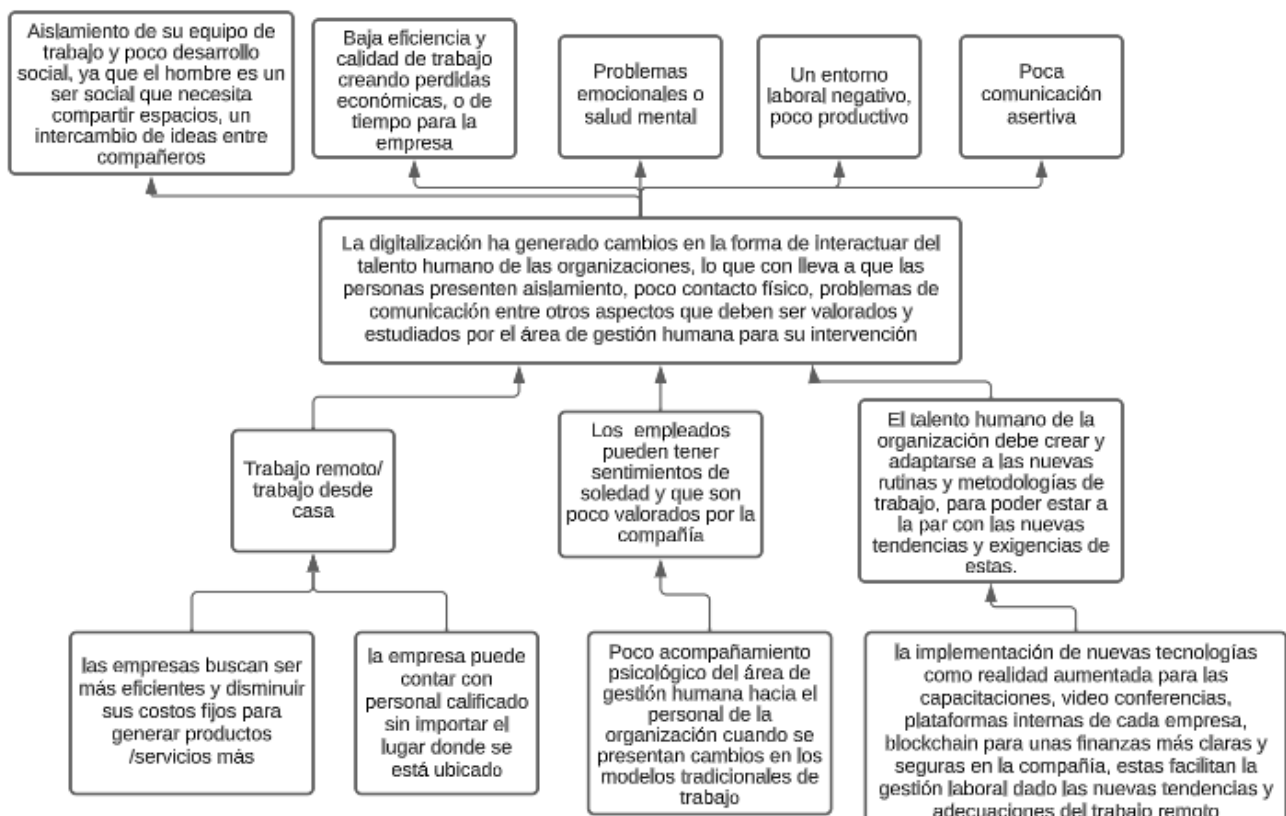
1.1 Análisis de problema- árbol de problemas

Con el propósito de identificar la naturaleza y el contexto de la problemática que desarrolla la investigación y para dar mayor claridad y apreciación de esta se aplica la técnica de árbol de problemas para realizar un análisis problema – causa- efecto- que conduce a la construcción los aspectos que enmarcan la situación de estudio, los cuales será expuestos y analizados posteriormente en los numerales 1.2, 1.3 y 1.4, que se presentan a continuación

Figura 1. Causa y efectos de la digitalización en la forma de interactuar del talento humano de las organizaciones.

Fuente elaboración propia

1.2 situación actual del objeto de estudio



En la industria 4.0 se presenta una aplicación de las nuevas tecnologías a toda tipología de industria, lo cual ofrece oportunidades para mejorar la productividad y una posibilidad de colaboración de empresas a nivel mundial, ya que no es necesaria la presencia física y puede ser sustituida por una conexión (Carrilo,2016).

Este proceso de adaptación de nuevas herramientas en las empresas genera la necesidad de un cambio a nivel de RRHH, puesto que las empresas comienzan a buscar otras competencias en los trabajadores, como pueden ser la creatividad, la adaptación a cambio, el liderazgo o el trabajo en equipo. (Barcos, 2020).

Aunque no cabe duda que el empleo de las TIC en el entorno de trabajo ha generado una contribución positiva, para Falguera (2016) se pueden generar problemas a través del incremento del ritmo de trabajo, prolongación de las jornadas de trabajo, aumento de la dependencia hacia ellas, esfuerzo requerido para la adaptación de los nuevos métodos y herramientas, además de problemas físicos, como molestias oculares, problemas de visión, todos estos problemas generados por la inadecuada gestión y uso de las mismas por parte de la organización.

Aspectos que deben ser manejados y orientados por el área de Gestión humana la cual debe ser consciente de cómo la seguridad y salud en el trabajo debe evolucionar para realizar un énfasis en el análisis de los principales factores y riesgos que traen consigo las nuevas herramientas digitales en su utilización en los puestos de trabajo; de esta manera pensar en una triple tipología de daños profesionales como son los relacionados con la vista, el sistema musculoesquelético, el sistema nervioso, conductual, comportamental. Esto con la intención de tener conocimiento preciso sobre la materia y poder trazar líneas de acción preventivas mediante el derecho específico de velar por la seguridad y salud del trabajador (Cobaleda, 2019).

Palenque (2022) define que la adopción de herramientas digitales en los puestos de trabajo se aumentó y se enfatizó aún más en las organizaciones con la pandemia del covid-19 pues muchas empresas comenzaron a implementar el teletrabajo, un tipo de trabajo que está basado en la ejecución de actividades mediante la tecnología, el cual presenta grandes desafíos en un contexto volátil inciertos, impredecibles e incomprensibles que requirió de capacidades de anticipación, apertura al cambio y adaptación.

Sin embargo, aunque lleguen nuevas tecnologías que ayuden a las empresas en su gestión, muchas compañías no se encuentran preparadas para entrar por completo en un contexto de industria 4.0, muchas no cuentan con capacitación para hacer un plan de riesgo, donde puedan comprobar el impacto del uso intensivo de las TIC y las nuevas condiciones de trabajo; asimismo no realizan una identificación de factores psicosociales para sus trabajadores en la adopción de las nuevas prácticas 4.0.

Para determinar los factores de riesgo psicosociales en una organización se debe relacionar el tiempo de trabajo, su intensificación, la carga de trabajo y la formación requerida en el puesto de trabajo. Donde se menciona que su inadecuada gestión (TIC) por las organizaciones productivas origina la disponibilidad permanente de los trabajadores, que ocasiona la

prolongación de la jornada laboral por el desempeño de las tareas en horarios inadecuados y en «periodos de espera» o «tiempos muertos», difuminando los límites entre la vida privada y laboral, afectando a la salud y bienestar de los trabajadores. Lo que con lleva a para Pinilla y López (2017) a otro factor de riesgo psicológico, pues gracias a conectividad las compañías crean y encargar aún más tareas a sus trabajadores, provocando una disminución del tiempo de descanso, dificultad para controlar el ritmo de trabajo e intensificación del esfuerzo de los trabajadores, donde ocasionan ciertos problemas de salud de los trabajadores como lo es el incremento de la fatiga física y mental.

Otro factor psicosocial de riesgo, y el cual será un foco en esta investigación es la falta o inadecuada comunicación e interacción en espacio virtuales de trabajo, provocando una elevada dificultad de contactar con compañeros o superiores jerárquicos, pasando a conformarse la «despersonalización» de los lugares de trabajo. Este tipo de factor puede ocasionar un conflicto de rol, pues habrá un desconocimiento acerca de que se espera del empleado, cuál es su función exacta, que objetivos debe asumir y hasta donde llega su responsabilidad para con la empresa, creando que la persona sienta una incertidumbre constante que genera un coste emocional. Siendo para Cobaleda (2019) una política de comunicación y participación instaurada en la organización que ayude en la construcción de una identidad empresarial, donde el empleado se sienta parte de la empresa.

1.3 Momento y hechos que originaron el objeto de estudio

A. las empresas buscan ser más eficientes y disminuir sus costos fijos para generar productos/ servicios más competitivos del mercado: las empresas cada vez buscan que las personas sean más productivos, tengan menos supresión de tiempo porque la pérdida de tiempo se traduce en daños de dinero, por lo tanto las empresas buscan que las persona tengan menos retrasos en la horas de llegada a sus trabajos y en la ejecución de sus tareas, disminuir los costos fijos, e incursionar en otros mercados de manera

“por otro lado, para las compañías las oficinas virtuales ahora son la mejor herramienta para disminuir costos administrativos, los cuales representan una carga significativa en los gastos operativos de la empresa. Es así como, muchas empresas norteamericanas invierten aproximadamente doscientos cuarenta billones de dólares en espacio físico, un ejemplo de ello es que AT & T ha reducido entre 50 y 100 millones al año al implementar oficinas virtuales para sus empleados” (Davenport & Pearlson, 1998, pg 1).

“por otro lado, para las compañías las oficinas virtuales ahora son la mejor herramienta para disminuir costos administrativos, los cuales representan una carga significativa en los gastos operativos de la empresa. Es así como, muchas empresas norteamericanas invierten aproximadamente doscientos cuarenta billones de dólares en espacio físico, un ejemplo de ello es que AT & T ha reducido entre 50 y 100 millones al año al implementar oficinas virtuales para sus empleados” (Davenport & Pearlson, 1998).

Todo esto hace que las empresas tengan una disminución de costos y por lo tanto una posible baja de precios en el mercado porque por ejemplo dejan de tener ciertos costos fijos tales como el arrendamiento de un lugar físico, dejar de pagar salarios de seguridad tales como agentes de

seguridad personal, cámaras etc. también dejan de pagar nomina al personal de aseo porque ya no hay lugar que asear entre muchos más costos fijos, como se menciono anteriormente esto hace que la empresa sea mas competitiva por el ahorro de cierto cargos.

B. La empresa puede contar con personal calificado sin importar el lugar donde se está ubicando Hoy en día por medio de las facilidades que presentan las tecnologías digitales las empresas pueden contratar talento humano y mejor calificado en cualquier parte del mundo, pudiendo contratar el personal mejor calificado sin límites geográficos, asimismo es más fácil encontrar personal en una área específica ya que se cuenta con una disponibilidad mundial de talento humano por escoger, “los trabajadores no tienen un lugar fijo ni una oficina central para prestar sus servicios, y casi nunca van a la empresa. Los trabajadores nómadas trabajan desde diferentes espacios como cibercafés, hoteles o coworking y también se les conoce como nómadas digitales” (apellido, año, p.#).

. En conclusión, la empresa tiene grandes ventajas a la hora de volverse a la virtualidad ya que puede contratar personal desde prácticamente cualquier parte del mundo, teniendo en cuenta sus habilidades e idioma ya que puede ser muy capacitado, pero no comprender el idioma y así que menos va a haber una comunicación asertiva por parte de los dos canales

C. Poco acompañamiento psicológico del área de gestión humana hacia el personal de la organización cuando se presentan cambios en los modelos tradicionales de trabajo: Cuando las empresas tienen como una de sus modalidades de trabajo que las personas realicen teletrabajo desde sus casas, existe la posibilidad que las empresas pueden descuidar a sus trabajadores ya que están en un lugar apartado de la organización y con los cuales se tiene poco contacto físico con estos. Siendo importante estar pendientes desde el área de gestión humana de los problemas psicológicos que se pueden generar por estar trabajando desde casa, dificultades que se presentan en las personas por el encierro, el estrés, poco contacto con los compañeros de trabajo y el cambio de un, y el ambiente de trabajo, “puede haber algunas manifestaciones asociadas con depresión, ansiedad o estrés no necesariamente patológicas, sino que son reacciones de las personas frente a lo que está sucediendo. Para otras personas puede resultar una situación más compleja, pues desarrollan nuevas patologías o desórdenes emocionales o psicológicos que requieren de ayuda profesional, la cual se puede conseguir en líneas estatales, institucionales o en las mismas EPS” (Mazo, año).

Esto genera que sea necesario un acompañamiento periódico de los trabajadores, y también que desde gestión humana se dote a las personas de unas buenas instalaciones en su hogar, por ejemplo, con un buen escritorio, silla, internet, mesa, entre otros aspectos. El área de gestión humana debe ocuparse de que un empleado tenga las mejores comodidades y acompañamiento posible para que así haya menos problemas psicológicos y menos desaliento y más interés por la organización, donde el trabajador no se sienta como un peón sino como una parte importante de la organización

D. la implementación de nuevas tecnologías como realidad aumentada para las capacitaciones, video conferencias, plataformas internas de cada empresa, blockchain para unas finanzas más claras y seguras en la compañía, estas facilitan la gestión

laboral dado las nuevas tendencias y adecuaciones del trabajo remoto las compañías están tratando de incursionar en el mundo del metaverso y de las monedas bitcoin ya que estas empresas no se quieren quedar atrás en la cibertecnología, generando nuevos retos para las empresas y su talento humano, que no quieren quedar por fuera del “juego”.

Por ejemplo, en el tema de las finanzas solo es cuestión de meterse en el programa ingresos, egresos, productividad ventas de los vendedores y el programa mostrará análisis riesgos, ganancias y si se meten los números bien el programa tendrá menos probabilidad de equivocarse, también hoy en día no es necesario hacer una conferencia virtual porque ya existen plataformas como meet, teams, zoom, skype, discord, WhatsApp.

1.4 implicaciones

- **Aislamiento de su equipo de trabajo y poco desarrollo social, ya que el hombre es un ser social que necesita compartir espacios, un intercambio de ideas entre compañeros:** el profesor universitario Alberto Vianney Trujillo (2010) trata de definir o de dar una idea de por qué el hombre es un ser social, “el hombre no crece, sino que con crece mediante un proceso de socialización y de una futura posible modificación de la cultura donde se proyecta su existencia. No hay posibilidad de ser hombre en la soledad absoluta; se es hombre en la convivencia, aunque ésta lleve consigo los problemas propios del estar con el otro o los otros” (p.5) al conocer esta definición se puede determinar que si el hombre no está cerca a otros pues este no podrá desarrollar por completo su personalidad, ni tendrá algún tipo de intercambio de ideas o de culturas, por lo cual esto provocará un agotamiento emocional que trae problemas de salud mental, salud física y dificultad para interactuar con su entorno, un ejemplo de esto es comenzar a tener problemas familiares o con su círculo más cercano, pues el agotamiento emocional produce altos niveles de estrés, ansiedad, depresión o que las personas se sientan fácilmente irritadas.

Al sentir esto para Trujillo (2010) las personas rara vez saben cómo actuar y por eso ellos piden que en las compañías sientan más acompañamiento por parte de profesionales en el área de gestión humano, donde personas capacitadas los puedan acompañar en esta nueva etapa, acompañamiento que casi no es notorio, pues lamentablemente la mayoría de las compañías se centran en el aumento de beneficios económicos y no del centro de sus compañías como lo son sus empleados.

- **Baja eficiencia y calidad de trabajo creando pérdidas económicas, o de tiempo para la empresa:** Para poder llevar a cabo una tarea de forma eficaz el ser humano experimenta diferentes necesidades de información tanto en el terreno personal, como en el profesional, donde para lograr eficiencia y eficacia se debe manejar información caracterizada por su abundancia, heterogeneidad y dispersión, es decir, la comunicación entre cada jerarquía de la compañía es necesaria para lograr calidad, ya que sin información posiblemente útil no será posible realizar una selección eficaz. Desde que las empresas comienzan a implementar el teletrabajo, las compañías han evidenciado baja eficiencia, pues los empleados comienzan a tener un tiempo de adaptación a nuevos espacios, programación y a capacitaciones necesarias para poder cumplir sus tareas, además de que los nuevos cambios pueden

provocar que las personas sientan frustración y estrés hacia estas creando tensiones entre los equipos de trabajo y que no haya un desarrollo rápido de las tareas de que cada área. (Aguilar, 2007)

- **Problemas emocionales o salud mental:** La Organización Mundial de la Salud, dice que la salud mental se entiende como un estado de bienestar en el que la persona es capaz de hacer frente al estrés habitual de la vida, es capaz de trabajar y de contribuir a su comunidad (...) donde la salud mental y el bienestar son fundamentales para nuestra capacidad colectiva e individual de pensar, manifestar sentimientos, interactuar con los demás y disfrutar la vida (OMS,2016). Además se señala que en las últimas décadas, las formas de trabajo que responden a nuevas formas de organización del trabajo y producción han ido despersonalizando la relación con el trabajador y dan como ejemplo las maneras en que se dividen las tareas que imposibilitan la realización del ser humano en su trabajo, donde diferentes estudios realizados por la OMS y entidades particulares arrojan gran preocupación por el aumento de estrés laboral, pues se calcula que más del 30% de la población mundial padece este mal, donde han existido casos en que los trabajadores no se sienten en capacidad de sobrellevar la carga de trabajo y eligen el suicidio por la presión empresarial, este tipo de noticias hacen saltar todas las alarmas, pues se preguntan ¿Puede un trabajo estresante conducir por sí solo a tomar esa decisión? ¿Qué otros factores existen para la toma de esta decisión? (Gómez & Calderón,2017)

- **Un entorno laboral negativo, poco productivo:** Dentro de las variables de mayor importancia de análisis para el área de gestión humana se encuentra el estrés laboral, el burnout y el acoso en el trabajo, entre las principales. El burnout es un síndrome en el que el trabajador experimenta fundamentalmente agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal (Maslach & Jackson,1981), este síndrome se origina por el estrés laboral crónico que es generado por el clima laboral, el grado de autonomía, la ejecución del trabajo y la falta de reciprocidad. Además, existen investigaciones que dictan que cuanto más positivo es la satisfacción laboral menor es el estrés que los individuos experimentan en el trabajo, pues la calidad de vida en el trabajo está relacionado con esta, donde si el empleado se siente satisfecho mostrará motivación y tendrá mayor rendimiento laboral, cuando esta calidad de vida en el trabajo no es positiva, es cuando la productividad de la empresa baja, pues sus áreas de trabajo no sienten ningún tipo de satisfacción, lo que provocará que no sientan identificación con la compañía, sienta tensión y que toma la decisión de abandonar la compañía por el poco desarrollo profesional que tiene(Ortega, 2017).

- **Poca comunicación asertiva:** “La comunicación puede mejorar los baches y mejorar el camino hacia el éxito” (Adler,2005) La comunicación asertiva al ponerla en práctica mejora las relaciones personales como profesionales; al transmitir un mensaje entre el emisor y receptor se incluye la actitud de esa comunicación, la persona expresa su sentir al emitir una opinión con respecto algún tema que trate y si es asertiva se comprende mejor porque es clara y pausada.

La falta de comunicación asertiva en las organizaciones entre las jerarquías de esta provoca insatisfacción laboral, baja autoestima de los empleados, que al final se ve reflejada en la baja productividad. Pues es normal que todos los empleados cuenten con distintas formas de ver las

cosas, es diferente su percepción y, por lo tanto, su asertividad es de diversos niveles, justo aquí en donde el área de Gestión humana debe intervenir, pues debe apoyar todos niveles de la empresa y encontrar un equilibrio entre todas las partes, para así poder desarrollar un clima laboral cotidiano y ameno para toda la organización. (Martinez, 2021)

2. Formulación del problema de investigación.

¿Cómo la cultura organizacional puede ser utilizada como una herramienta por el área de gestión humana para minimizar los efectos que trae consigo la digitalización en los empleados de las empresas?

2.1 planteamiento del problema de investigación

2.2. Objetivo general.

Determinar cómo la cultura organizacional puede ser utilizada como una herramienta por el área de gestión humana para minimizar los efectos que trae consigo la digitalización en los empleados de las empresas.

2.3 Objetivo específico

- Determinar los cambios y afectaciones que trae para los empleados de las empresas la implementación de la digitalización.
- Definir cuál debe ser el rol del área de gestión humana para acompañar los procesos de digitalización en las empresas.

Analizar cómo la digitalización en las tareas de los cargos puede ocasionar problemas en la salud mental de los empleados.

- Definir estrategias que deben crear las empresas con apoyo del Área de Gestión humana para minimizar las consecuencias que conlleva la implementación de nuevas tecnologías digitales.

2.4 Justificación.

2.4.1 Contribución de la investigación

Sin importar su naturaleza y nivel de complejidad de las empresas estas están encaminadas en adoptar la digitalización dentro de un contexto de industria 4.0 para poder ser competitivas y eficientes, además de estar a la par de la evolución del mercado y las nuevas necesidades y tendencias que conlleva esto; la importancia de esta investigación radica en que sus resultados ayudarán a que las empresas puedan analizar herramientas y crear estrategias para mitigar las problemáticas o consecuencias que la digitalización pueda traer

a la compañía. Además de reconocer los cambios positivos que también traerá a la compañía.

Sin embargo, muchas compañías no se encuentran preparadas para recibir las nuevas tecnologías que ayudarán en la gestión de la empresa pues no tienen en cuenta el plan de riesgo donde se comprueba el impacto del uso intensivo de la digitalización. Por esta razón se busca una mayor intervención por parte del área de recursos humanos para crear lineamientos de adaptación y capacitación para todas las áreas de la compañía.

Por esta razón la investigación se centrará en que consecuencias, alteraciones o problemas pueden presentar y sentir lo empleados gracias a la digitalización, buscando pruebas de problemas físicos, psicológicos y sociales que hayan presentado en la transición de un ambiente tradicional a un ambiente digital, además de analizar como el personal de gestión humana debe capacitarse para poder crear nuevas estrategias de acompañamiento, aprender a analizar los nuevos riesgos y de qué manera crearán estrategias para prevenir todos los riesgos antes mencionados.

La digitalización de las empresas ha traído consigo una serie de cambios significativos en la forma en la que el talento humano interactúa en el lugar de trabajo. La tecnología ha permitido la comunicación y colaboración remota, lo que tal vez ha llevado a una disminución de contacto físico entre los miembros del equipo.

Aunque la digitalización puede tener beneficios significativos en términos de eficiencia, productividad, dinero, también puede generar efectos negativos como el aislamiento y la falta de comunicación efectiva entre el personal. Además, la tecnología puede llevar a una mayor dependencia a las comunicaciones electrónicas en detrimento de la comunicación cara a cara, lo que puede ser perjudicial para el ambiente laboral.

Es importante que los líderes y gerentes de recursos humanos consideren estos efectos negativos y tomen medidas para mitigarlos. Una estrategia puede ser fomentar la comunicación regular y efectiva entre los miembros del equipo, incluso utilizando tecnologías que permitan la interacción en tiempo real. Asimismo, se pueden implementar medidas para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, como la organización de reuniones presenciales y actividades de integración.

2.4.2 Conveniencia de la investigación

Figura 2. Objetivos específicos y Aportes significativos.

Objetivo específico	Aporte significativo
<p>Determinar los cambios y afectaciones que trae para los empleados de las empresas la implementación de la digitalización.</p>	<p>Entregas soluciones para que los empleados se sientan valorados y haya una mejor eficiencia y eficacia y así haya una mejor implementación de la herramientas</p>
<p>Definir cuál debe ser el rol del área de gestión humana para acompañar los procesos de digitalización en las empresas.</p>	<p>Conocer cuál es el entorno en la cual es el entorno en la cual están laborando los trabajadores y así dar posibles soluciones al acompañamiento de digitalización en las empresas</p>
<p>Analizar cómo la digitalización en las tareas de los cargos puede ocasionar problemas en la salud mental de los empleados.</p>	<p>Dar soluciones de cómo los trabajadores se están se pueden sentir menos presionados para que así tengan una buena salud mental</p>

<p>Definir estrategias que deben crear las empresas con apoyo del Área de Gestión humana para minimizar las consecuencias que conlleva la implementación de nuevas tecnologías digitales.</p>	<p>Tener estrategias por parte de la gestión humana para así apoyar a los trabajadores que están en casa y así minimiza las consecuencias psicológicas, físicas, emocionales entre otros</p>
---	--

Fuente: elaboración propia

3. MARCO REFERENCIAL.

3.1 Estado del Arte.

3.1.1 Rastreo Bibliográfico.

Con el fin de identificar la producción académica existente en el tema, se realizó un rastreo bibliográfico tanto en el ámbito académico nacional como en los círculos internacionales en los últimos cinco (5) años. Esta revisión de antecedentes constituye un paso necesario para plantear la pregunta de investigación, construir una justificación pertinente, describir el estado del arte alrededor del tema y demostrar la viabilidad de esta propuesta investigativa. Los insumos básicos para recopilar los aportes académicos y llevarlos a un espacio de discusión y análisis crítico fueron:

- Categorías teóricas-conceptuales: Era digital, cultura organizacional, Nuevos modelos de trabajo – digitalización
- Bases de datos: Google Scholar y Scielo
- Revisores bibliográficos: Zotero.
- Bibliotecas: UPB y EAFIT.
- Autores corporativos:

Con lo anterior, se obtuvo en la búsqueda, investigaciones, artículos científicos publicados en revistas, trabajos de grado de estudios superiores y otras producciones académicas de

fuentes confiables, rigurosas y de calidad que han desarrollado investigaciones relacionadas con el objeto de estudio.

Como producto de esta revisión bibliográfica, se presenta a continuación una tabla donde se despliegan los autores más relevantes encontrados, con la producción académica que puede aportar a este trabajo de investigación, además de algunas ideas principales de cada fuente. En esta tabla se presenta un total de quince (15) autores, desagregados en cinco (5) exponentes importantes, cinco (5) exponentes nacionales y cinco (5) exponentes internacionales.

Figura 3. Rastreo Bibliográfico

#	Autor(es)	País	Título
Principales Exponentes			
1	Cobaleda. E.G (2019)	España	Digitalización, factores y riesgos laborales: estado de situación y propuestas de mejora
2	Ramírez, H.A (2020)	Colombia	Trabajo remoto y cultura organizacional: un reto para el teletrabajo en Colombia
3	Gómez, J. I. (2018)	Colombia	Teletrabajo y cultura organizacional: un análisis en el contexto colombiano.
4	Barcos. P (2020)	España	El impacto de la cuarta Revolución Industrial en la gestión de los Recursos Humanos. Estudio de caso de una empresa en la Industria 4.0 en Aragón.

5	Faugier. L.E (2022).	México	Migración del espacio laboral a entornos digitales: riesgos psicosociales ocasionados por la desvinculación social organizacional
Exponentes Nacionales			
1	Restrepo Valencia, S (2020)	Colombia	El teletrabajo y sus implicaciones en la cultura organizacional: una revisión sistemática. pensamiento & gestión
2	Cárdenas, J.D (2019)	Colombia	el efecto Netflix: cultura, trabajo cambios tecnológicos desafíos
3	Gómez Vélez, M. A., & Calderón Carrascal, P. A (2017)	Colombia	Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable
4	Ramírez Sánchez, L. A., Zamora Quiroga, M. N., & Ramírez Mejía, L. M. (2021)	Colombia	Agotamiento Emocional, Trabajo en Casa y Teletrabajo
5	VM, E., & MP, M. A. (2020).	Colombia	Retos de la gestión del talento humano en la industria 4.0
Exponentes Internacionales			
1	Mariana, J.A(2017)	España	La educación en tiempos de la cultura digital

2	Cussó, R. A., Iglesias, J. J. G., Rivera, J. F., Abal, Y. N., Rodríguez, J. A. C., Salgado, J. G. (2022).	España	Salud mental y trastornos mentales en los lugares de trabajo
3	Arenas. D (2019).	España	tendencias en gestión de recursos humanos en una empresa saludable y digitalizada
4	García Vega. S (2018)	Perú	La cuarta revolución industrial y el liderazgo del futuro
5	Oppenheimer,A(2020)	Argentina	Sálvense quien pueda; el futuro del trabajo en la era de la automatización

Fuente: Elaboración propia

4. Análisis

4.1 Análisis de la literatura – Exponentes principales

A continuación, se presentan las principales ideas de los autores/autores corporativos expuestos en la Tabla 3: Rastreo bibliográfico, que tienen una alta pertinencia en el tema, y que lideran la tendencia de publicaciones con relación a la investigación.

- Cobaleda. E (2019):** El exponente habla del tratamiento de las tecnologías de la información y la comunicación en el ámbito del trabajo en donde en los últimos años ha adquirido importancia al definir las nuevas necesidades del trabajo y del mercado laboral, donde no cabe duda que el empleo de las TIC ha generado una contribución positiva, pero esta aparente contribución debe rectificarse según la regulación legal del derecho a desconexión digital de los trabajadores , donde se busca dar un paso más allá en la seguridad, salud y bienestar laboral. Por lo cual se investiga como la inadecuada gestión e introducción de las mismas en el ámbito laboral provoca prolongación de las jornadas de trabajo, aumento de la dependencia hacia ellas, estrés generado por la constante disponibilidad, malas posturas, inadecuada iluminación, entre otros riesgos. Así que se crea un estudio que se

centra en la búsqueda del equilibrio entre las nuevas tendencias organizativas del trabajo y del derecho a la protección eficaz de la salud de los trabajadores.

- **Ramírez, H.A (2020).** El autor aborda el tema del trabajo remoto definiendo que este si no se trata bien puede ser un desafío para el trabajador y la organización esto dice que el trabajador debe estar bajo unos estándares de calidad de comunicación es decir una buenas rutas de comunicación en el sitio de trabajo, tener unos buenos canales de comunicación, hacer saber al trabajador que hace parte de la empresa , el cual conlleva a afectar la cultura organizacional dado que algunos posibles motivos pueden ser la falta de comodidad en el sitio de trabajo esto puede afectar a la cultura haciendo que no se sienta cómodo el trabajo y así transmitir una mala energía a los otros compañeros de trabajo, con Se enfoca en el contexto Colombiano y argumenta que el trabajo remoto puede dificultar entre varios aspectos la comunicación puesto que el trabajador no se siente cómodo con el trabajo y esto se ve afectado por estrés, –el fortalecimiento de los valores una comunicación amigable y cordial da un buen ambiente laboral . y la organización puesto que así se puede mejorar la cultura, por lo cual propone algunas estrategias como tener una comunicación constante por llamada, si se habla por chat que haya signos de admiración o emoticones que trate de transmitir lo que realmente quiere decir que ayudan a mejorar la cultura organizacional en un entorno de trabajo remoto.
- **Gómez, J, I. (2018).** Explora la relación entre el trabajo y la cultura organizacional en Colombia, argumenta que el teletrabajo puede generar una desconexión entre los empleados y la organización dado que algunos posibles motivos pueden ser la falta de comunicación afectiva , falta de confianza, falta de sentido de pertenencia , falta de apoyo y reconocimiento , falta de normas y expectativas claras dado que estos aspectos afecta la comunicación es esencial en cualquier organización pero puede generar un desafío si no se generan canales de comunicación adecuados, la organización debe de promover la confianza y el sentido de pertenencia ya que debe de crear ambiente colaborativo y de apoyo, la desconexión también se siente en cuanto hay falta de normas y expectativas claras, lo que puede afectar la cohesión y los valores compartidos en las organizaciones, para esto propone algunas recomendaciones como visitar frecuentemente al trabajador, tener canales de comunicación adecuados, tener las normas claras y notificarlas, hacer saber al trabajador que está haciendo un buen trabajo . para mejorar la cultura organizacional en un entorno de teletrabajo
- **Pablo Roda Barcos (2020):** las empresas han sufrido cambios en el ámbito de la gestión del talento humano gracias a la introducción de las nuevas tecnologías , entre estos cambios se encuentra la realidad aumentada, big data, internet de las cosas, los robots, la nube (cloud computing), entre otros, los cuales trae beneficios como mayor productividad, horarios flexibles, menor costos para la compañía y dificultades como la automatización de actividades que pueden provocar una disminución de tareas para el empleado provocando una disminución de personal, por esta razón las empresas buscan un balance entre las nuevas tecnologías y el seguir brindando empleos.

- **Luis Eduardo Faugier Contreras (2022):** El autor analiza y toma una postura crítica ante la forma en que la administración gestiona la migración del espacio laboral a un entorno digital de las organizaciones puesto que esto puede traer afecciones psicosociales a sus empleados como el tecnoestrés y la ansiedad digital, para lo cual es necesario para el autor proponer horizontes colaborativos multidisciplinares como la introducción al mundo digital para aquellas personas que son nativas digitales, que no crecieron o no tiene el conocimiento necesario de las nuevas herramientas tecnológicas para desarrollar procesos organizacionales funcionales y reducir las afecciones identificadas.

Los exponentes principales, primero se centran en resaltar que las organizaciones para ser competitivas deben migrar al entorno digital y crear estrategias desde el Área de Gestión humana para acompañar a los empleados en este nuevo proceso, donde según estudios el adentrarse a este mundo fue de una forma acelerada y forzada, así que no se llevó a cabo unas regulaciones o lineamientos, donde así ellos proceden a mostrar cuales fueron las consecuencias de estas, centrándose en la salud mental de los empleados y que soluciones las organizaciones pueden brindar.

4.2. Análisis de la literatura – Exponentes Nacionales

Los estudios realizados a nivel nacional por diversos autores corporativos aportan visiones interesantes sobre la temática. Estas son:

- Restrepo Valencia, S (2020)** Para el autor el teletrabajo es un impacto y este genera unas implicaciones en la cultura organizacional como la comunicación interna, la confianza, el sentido de pertenencia, liderazgo, la motivación y el compromiso de los empleados que impactan en la organización en el contexto del teletrabajo, tales como la tecnología , políticas organizacionales, las normas y regulaciones y las características de los empleados. El autor destaca la importancia de mantener una cultura organizacional sólida ya que esto ayuda a mayor flexibilidad, autonomía y satisfacción de los empleados a pesar de la digitalización y el trabajo remoto propone algunas estrategias como promover el liderazgo participativo, adaptar la cultura organizacional a las particularidades del teletrabajo que ayudan a las empresas a lograr un equilibrio entre teletrabajo y digitalización.

- **Cárdenas, J.D (2019)** Cárdenas reflexiona sobre qué la cultura organizacional se ve afectada por el cambio tecnológico por aspectos como, cultura de la libertad y responsabilidad , uso de datos tecnológicos, flexibilidad laboral y colaboración en equipos de varias áreas, Lo que genera un ambiente de trabajo que valora la autonomía, la responsabilidad, la excelencia, el uso de datos tecnológicos, la flexibilidad laboral y la colaboración, esto puede tener un impacto positivo en la forma en que los empleados trabajan, se desempeñan y contribuyen al éxito de la empresa, así como en su capacidad para adaptarse y liderar cambios tecnológicos en la industria. El autor argumenta que la cultura organizacional debe evolucionar

hacia el avance de nuevas formas de trabajo y adaptarse a los cambios tecnológicos en lugar de resistirse a ellos.

- **Gómez Vélez, M. A., & Calderón Carrascal, P. A (2017):** Los autores plantean una reflexión acerca del estado de la salud mental en el escenario laboral colombiano, a través de su investigación encontraron que en Colombia se cuenta con una legislación que busca crear escenarios de autocuidado, prevención de enfermedades laborales entre otras, pero para lograr esto se debe tener una mayor sensibilidad y pedagogía en las compañías, como por ejemplo el reconocimiento de los nuevos riesgos laborales a razón de la evolución de los cambios científicos y tecnológicos, de políticas económicas y administrativas, la introducción de nuevas técnicas en los procesos productivos, entre otros; de manera que se trabaje y fortalezca el contexto psicosocial del trabajo.
- **Ramírez Sánchez, L. A., Zamora Quiroga, M. N., & Ramírez Mejía, L. M. (2021):** Para los autores existe un fenómeno del agotamiento emocional que genera el teletrabajo, donde el agotamiento es mayor en las personas jóvenes y en las mujeres que en los adultos, este agotamiento mental trae problemas a las personas en su entorno familiar y social como también en su estado físico-metal pues puede provocar insomnio, sentimiento de tristeza, fatiga entre otros.
- **VM, E., & MP, M. A. (2020).:** Los autores plantean que debe existir objetivos corporativos que generen sintonía entre el crecimiento tecnológico y el talento humano, esto gracias a los retos que impone la nueva revolución industrial 4.0, donde ocurren cambios drásticos en los perfiles de trabajo, selección de personal, habilidades entre otros y se discute el nuevo proceso de adaptación en el ámbito mundial.

En conclusión, los autores nacionales presentan cuales son las principales consecuencias que conlleva que las empresas no tengan estrategias para la introducción e implementación de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral, además de presentar nuevas regulaciones que exigen a las compañías crear escenarios de prevención a enfermedades de salud mental, como también en manos de estudios psicológicos orienta qué camino deben tomar las empresas para prevenir y minimizar las consecuencias

4.2. Análisis de la literatura – Exponentes Internacionales.

- **Marina, J.A (2017).** se centra en el impacto de la cultura digital en la educación, para lo cual argumenta que la digitalización puede tener efectos positivos como oportunidades para la educación es decir la posibilidad de accesos a información y recursos en línea, la personalización del personaje y colaboración en los entornos virtuales y negativos como desafíos en la necesidad de desarrollar habilidades digitales, el riesgo de sobreexposición a la información no verificada y brecha digital que afecta a aquellos que no tienen acceso a la tecnología en la formación de los jóvenes, incluyendo la pérdida de habilidades sociales y la falta de motivación. Aporta propuestas la educación a la cultura organizacional el cual

promueve una formación integral que incluya las habilidades digitales, el pensamiento críticos, la creatividad y la ciudadanía digital además de esto formar docentes competentes en el uso de la tecnología y la incorporación de enfoques pedagógicos innovadores en el aula para adaptar la educación a la cultura digital sin perder los valores fundamentales.

- **Cussó, R. A., Iglesias, J. J. G., Rivera, J. F., Abal, Y. N., Rodríguez, J. A. C., & Salgado, J. G. (2022).**:El entorno laboral es uno de los factores determinantes que influyen en la salud mental de los empleados, pues este puede aportar efectos positivos cuando se siente una satisfacción o autorrealización del individuo, como también pueden ser negativos al sentir estrés, horarios inadecuados, entre otros, a respecto de esto se sugiere que las organizaciones deben crear estrategias de promoción de salud mental pues al no hacerlo esto puede desencadenar el desarrollo de trastornos mentales graves, que sólo podrán ser tratados con rehabilitaciones coordinados por el sistema de salud laboral.
- **Arenas.D (2019):** Identifica los riesgos psicosociales como los riesgos emergentes en una sociedad digitalizada señalando su origen en una serie de causas, donde estas generan problemas físicos y psicológicos, los cuales se pueden solucionar a través de la responsabilidad social corporativa, políticas retributivas, técnicas de gestión de tiempo, entre otras, todo esto para garantizar organizaciones Saludables y con mejores interacciones sociales.
- **García Vega.S (2018):** La autora habla de la manera en que la industria 4.0 ha generado cambios en la forma de trabajo que han afectado como los individuos se relacionan en la familia, con los equipos de trabajo, los clientes y el entorno. Además de exponer lo importante de crear un mundo que evoluciona, donde la innovación se centra en crecer y progresar y en cómo las personas deberían celebrar la facilidad de la nueva comunicación para poder lograr metas en equipos y crear nuevos líderes en el ámbito digital.
- **Oppenheimer,A (2020)** El impacto de la automatización y la digitalización en el mundo laboral y cómo esto afecta la cultura organizacional de manera reflexiona sobre cómo la automatización de tareas y procesos de la industria y analiza cómo la tecnología está transformando los trabajos en la forma de realizar el trabajo y cómo esto podría afectar a los empleados el autor plante de como transformar radicalmente el mercado laboral .y cómo las empresas deben adaptarse a estas transformaciones para sobrevivir en el futuro. también aborda el papel de la educación y la transformación en el nuevo entorno digital y como esto puede ayudar a los trabajadores a mantenerse relevantes en el mundo cada vez más automatizado

En conclusión, la cultura organizacional juega un papel crucial en la digitalización, el trabajo remoto, la gestión de recursos humanos en la era de la Industria 4.0 y la migración al entorno digital. Es fundamental promover una cultura organizacional que fomente la adaptabilidad, la innovación, la confianza y el bienestar de los empleados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades de los entornos laborales digitales.

5. Marco Teórico.

Esta investigación está orientada por las categorías teórico-conceptuales de era digital, cultura organizacional, y nuevos modelos de trabajo – digitalización. A continuación, presentaremos el horizonte que guiará el desarrollarlo de la temática que convoca

5.1 Era digital

La era digital se aborda a partir de la propuesta de Cardenas,(2019) quien expresa que la cultura organizacional se ve afectada por el cambio psicológico es decir aspectos como las plataformas digitales.

El autor plantea que la cultura organizacional de Netflix es un factor clave en su éxito como empresa innovadora y líder en el mercado del streaming de contenidos. Según el autor, la cultura de Netflix se caracteriza por una fuerte orientación a la excelencia, una gran capacidad para la innovación y la experimentación, y una cultura de la libertad y la responsabilidad en la que se confía en los empleados y se les da un gran margen de autonomía.

El autor opina que esta cultura organizacional ha permitido a Netflix adaptarse con éxito a los rápidos cambios tecnológicos y del mercado, y mantener su posición de liderazgo en el sector. Además, el autor destaca que esta cultura se basa en una visión clara y compartida de la empresa, que se enfoca en ofrecer una experiencia de entretenimiento superior a los clientes.

En general, el autor del documento sostiene que la cultura organizacional de Netflix es un ejemplo de cómo una cultura fuerte y bien definida puede ser un factor clave en el éxito empresarial, especialmente en un entorno altamente dinámico y cambiante como el actual. Además, el autor sugiere que la cultura organizacional es un factor crítico en la gestión del cambio tecnológico en las empresas.

5.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional se abordará a través de Barcos (2020) y de Gómez y Calderón (2018). Para Barcos (2020) se están produciendo cambios en la cultura organizacional de las compañías debido a factores externos como la globalización, las nuevas tecnologías, la digitalización y la innovación producto de la industria 4.0, aspecto que afectan directamente a la función estratégica de los departamentos de gestión humana al generarse, cambios en las prácticas de trabajo de las personas, por lo cual, se necesita ayudar a las personas en un proceso de introducción y adaptación de las nuevas tendencias y herramientas tecnológicas como el teletrabajo, Horarios flexibles, inteligencia artificial, entre otros.

Además de esto Barcos (2020) destaca que se debe capacitar a los empleados, crear estrategias de retención del talento a través la innovación de equipos, mayor flexibilidad del trabajador al poder trabajar a tiempo parcial a través del teletrabajo, además de proporcionar apoyo y dar reconocimiento de sus logros para motivarlos y crear una fidelidad a la empresa. Y por último el actualizar y modificar los puestos de trabajo en relación con los nuevos objetivos de la organización.

Por otro lado, Gómez y Calderón (2018) exponen el concepto de las organizaciones saludables donde mencionan que este tipo de organizaciones son las que consideran la calidad como una condición clave a desarrollar en todos los ámbitos, además estas se diferencian de las otras por tener una gestión activa en la promoción de la salud de las personas que trabajan, considerando el bienestar físico, mental y social en el más alto nivel para un mejor funcionamiento interno. Al saber esto el análisis del bienestar en los puestos de trabajo y de la estructura de la organización se considera como un activo intangible que las empresas han implementado con mayor frecuencia para conseguir reputación, notoriedad o simplemente un incremento en las ventas pues se ha notado que un ambiente saludable, que se centra en la salud de los trabajadores traer beneficios económicos y sociales a comparación con las organizaciones que son consideradas como tóxicas, Además señalan que las organizaciones saludables son las que consideran la calidad como una condición clave a desarrollar en todos los ámbitos de la actividad organizacional, pues su mayor característica es tener una gestión activa en la promoción de la salud física y el bienestar mental para crear un ambiente positivo y por consiguiente más productivo.

5.3 Nuevos modelos de trabajo – digitalización

El eje temático de los nuevos modelos de trabajo se aborda a través de las reflexiones de Faugier (2022) y de Arenas (2019). Para Faugier (2022) hay diferentes entornos, donde el primero es el ambiente natural que se relaciona con el entorno humano/naturaleza mientras que el segundo es el ambiente de ciudad que se trata de la relación de humano con humano, es decir, las nuevas comunicaciones, después de esta se habla de la “telépolis” que es un concepto de ciudad global y la interacción del humano con la TIC; con la evolución de estos entornos y del avance tecnológico se plantea el entorno digital en donde el individuo adquiere los conocimientos necesario para el trabajo modificando habilidades, creando así el último entorno conocido como el cuarto entorno o entorno actual que es donde ya se gestionan estos conocimientos en la industria.

Donde el autor señala que la aplicación de las TIC trae grandes beneficios en la gestión de una organización, pues permite generar nuevos modelos de negocios, inmediatez en los procesos comunicativos y mejoras en la productividad. También resalta las ventajas para el empleado al poder desarrollar casi cualquier función de la empresa en el lugar que desee con acceso a internet y provocando con esto un horario laboral flexible. Asimismo, menciona que “los cambios a la digitalización no deben ser drásticos en un periodo de tiempo corto, ya que la presión ejercida por el sistema en los colaboradores puede resultar en manifestaciones de estrés debido a la presión por aquello que debería aprender” (Faugier, 2020). razón por la cual resulta necesario estudiar la adaptabilidad de las organizaciones hacia sus propios fines al crear procesos con pocos niveles de estrés para que su comprensión y aprendizaje sea más sencillo y así sus trabajadores no desarrollen tecnoestrés, ansiedad digital, entre otros.

Por otro lado, Arenas (2019) la industria 4.0, está marcada por la aparición de nuevas tecnologías como la robótica, analítica, inteligencia artificial, entre otros. que señala que las empresas deben identificar cuáles son las tecnologías que mejor satisfacen sus necesidades y deberán invertir en estas, pues si esto no se hace la compañía corre el riesgo de perder cuota

del mercado. Por otra parte las comunicaciones lineales tienen su cambio al obtener información y datos reales en tiempo real, pues la integración de diferentes fuentes y localizaciones permite llevar a cabo negocios en un ciclo continuo y mucho más eficientes, atrayendo mayor beneficios para la empresa, sus empleados y hasta a sus clientes, pues se ha demostrado que este tipo de cambios tecnológicos es muy atractivo para los clientes ya que permite una mayor personalización en los productos y servicios que satisfagan mejor sus necesidades

6. Metodología.

6.1 enfoque

La presente investigación ha sido de naturaleza cualitativa, su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno del problema en la industria 4.0 en la cultura organizacional a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada, con el fin de entender el fenómeno como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica.

6.2 alcance

La investigación ha tenido un alcance descriptivo al buscar establecer cómo se presenta la industria 4.0 determinando su incidencia en la cultura organizacional; y estableciendo las relaciones que presentan los fenómenos dentro del mismo campo de indagación. Comprende la descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o como se conduce o funciona en el presente el objeto de estudio.

6.3 Tipo de investigación

La investigación es documental, donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre documentos usando para ello diferentes tipos de documentos. Donde se realiza:

- Utilización de documentos, recolección, selección, análisis y presentación resultados coherentes.
- Utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, etc.
- Investigación que se realiza en forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser base a la construcción de conocimientos.

documental

6.4 fuentes técnicas de manejo de la información

La recolección de datos se realizó a través de fuentes secundarias, donde la información escrita ha sido recopilada y transcrita.

6.5 fuentes de recolección de información

Documentos impresos (textos, revistas, prensa) e información tomada de Internet.

Figura 4. Recolección de la información y

apartados

pregunta de investigación: ¿Cómo la cultura organizacional puede ser utilizada como una herramienta por el área de gestión humana para minimizar los efectos que trae consigo la digitalización en los empleados de las empresas?				
objetivo general: Determinar cómo la cultura organizacional puede ser utilizada como una herramienta por el área de gestión humana para minimizar los efectos que trae consigo la digitalización en los empleados de las empresas				
objetivos específicos:				
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los cambios y afectaciones que trae para los empleados de las empresas la implementación de la digitalización. • Definir cuál debe ser el rol del área de gestión humana para acompañar los procesos de digitalización en las empresas. • Analizar cómo la digitalización en las tareas de los cargos puede ocasionar problemas en la salud mental de los empleados. • Definir estrategias que deben crear las empresas con apoyo del Área de Gestión humana para minimizar las consecuencias que conlleva la implementación de nuevas tecnologías digitales. 				
	apartado	objetivo específico	contenido	instrumento
1	Talento humano organizacional y la digitalización	Determinar los cambios y afectaciones que trae para los empleados de las empresas la implementación de la digitalización	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar los métodos de trabajo que usaban los empleados en sus puestos de trabajo, antes de la implementación de las herramientas digitales • Concepto de digitalización y teletrabajo 	Análisis narrativo

		<p>Analizar cómo la digitalización en las tareas de los cargos puede ocasionar problemas en la salud mental de los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar cómo se ha implementado la digitalización en las empresas y en los puestos de trabajo. • Definir las variables o elementos de la digitalización que afectan a las personas en su trabajo. • Determinar qué aspectos del individuo se afectan. • Determinar como a afectado positiva o negativamente la digitalización a las personas en sus puestos de trabajo y en la gestión de su cargo. • Determinar los impactos de la digitalización beneficios y desventajas en la salud mental de las personas. • Determinar cómo los impactos en las personas afectan el desempeño de los individuos en la organización 	<p>Análisis descriptivo</p> <p>Análisis descriptivo</p> <p>Análisis causa-efecto</p> <p>Análisis causa-efecto</p> <p>Mapa conceptual</p> <p>Análisis narrativo</p> <p>Análisis narrativo</p>
2	<p>la gestión humana y la era de la digitalización</p>	<p>Definir cuál debe ser el rol del área de gestión humana para acompañar los procesos de digitalización en las empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teniendo claro las variables de la digitalización definidas en el apartado anterior determinar cómo debe ser el acompañamiento del área de gestión humana en la implementación de la digitalización. • Determinar por qué es importante el acompañamiento del área de 	<p>Análisis narrativo</p>

			<p>gestión humana en la implementación de las herramientas de digitalización. Definir beneficios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teniendo claro los impactos de la digitalización que se presentaron en el apartado anterior en el desarrollo del trabajo de las personas y en la salud mental determinar que procesos del área de gestión humana deben intervenir o acompañar a estos. 	<p>Análisis narrativo</p> <p>Infografía</p>
3	<p>retos del área de gestión humana frente a las tecnologías digitales</p>	<p>Definir estrategias que deben crear las empresas con apoyo del Área de Gestión humana para minimizar las consecuencias que conlleva la implementación de nuevas tecnologías digitales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dado lo presentado en el apartado 2 presentar cuales deben ser las estrategias de apoyo que debe generar el área de gestión humana para darle solución a estas situaciones de cambio de formas de trabajo y de salud mental • Determinar estrategias generales que pueden ayudar a una mejor implementación de la digitalización en las empresas desde el área de gestión humana como: Comunicación abierta y asertiva con el jefe, actividades lúdicas, Acompañamiento como de como las conferencias, reuniones seminarias, encuestas y así alcanzamos que haya menos consecuencias tanto psicológicas, sociales, comunicativas, estancamiento • Crear estrategias de acompañamiento por parte del área de gestión humana 	<p>Análisis narrativo</p> <p>Infografía</p>

			<p>para dar solución a dudas, reflexiones y demás que puedan tener los empleados sobre los cambios en la empresa.</p> <p>Definir cuáles son los recursos que necesita la empresa para llevar a cabo las estrategias antes mencionadas.</p>	Mapa conceptual
--	--	--	--	-----------------

7. Analisis de Resultados

7.1 Talento humano organizacional y la digitalización.

La pandemia de Covid-19 aceleró los tiempos en los cuales se pensaba incorporar las tecnologías a las empresas en su gestión organizacional, estas nuevas herramientas generaron que los empleados y dueños de las compañías que estaban acostumbrados a un modelo de liderazgo basado en el control

Fuente: Elaboración propia

tuviera que pasar a contextos de confianza, es decir, el jefe o la persona a cargo en la mayoría de los casos estaba presente en la labor de los empleados, supervisando las acciones de estos y donde en un mismo lugar las personas compartían y desarrollan planes de trabajo, sin embargo esto cambió al desarrollar automatización o eliminación de actividades que comenzaron a sustituir a personas en actividades repetitivas y de bajo valor agregado (Melamed, 2021) dado que la necesidad imperiosa de minimizar costos y tiempos alentó a identificar procesos o tareas prescindentes.

Para poder entender los cambios que vivieron los empleados de la mayoría de las compañías se va a definir que es la digitalización y el teletrabajo, según RAE(2022) la digitalización es “un dispositivo o sistema: que crea, presenta, transporta o almacena información mediante la combinación de bits” (s.p) por su parte Pandorafms(2020) menciona que el teletrabajo es un forma de trabajo a distancia, en el cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico. Se realiza mediante la utilización de las TIC.

Para poder entender mejor estas definiciones desde el talento humano organizacional se debe centrar en que se está viviendo una transformación profunda, no solo por la nueva normalidad, sino también, por la fuerte influencia de las nuevas tecnologías que obliga a modificar las estructuras organizativas y las políticas de gestión de personas con un doble objetivo. El primero, garantizando la competitividad y el segundo que se asegure de cultivar un entorno necesario que permita disponer y hacer prosperar el talento adecuado. (Vilaplana,2019)

Aunque la pandemia del Covid-19 fue un hito importante para la transformación de las empresas, no es el único motivo, pues con la globalización, las organizaciones deben adaptarse a las diferentes situaciones, ya que los distintos mercados están implantados en el marco de diversos sistemas sociales, políticos y jurídicos; como también para que las empresas evolucionen en las TIC, renueven sus plantillas, puestos de trabajo y estudios o especificaciones para sus empleados y futuras contrataciones (Barcos,2020).

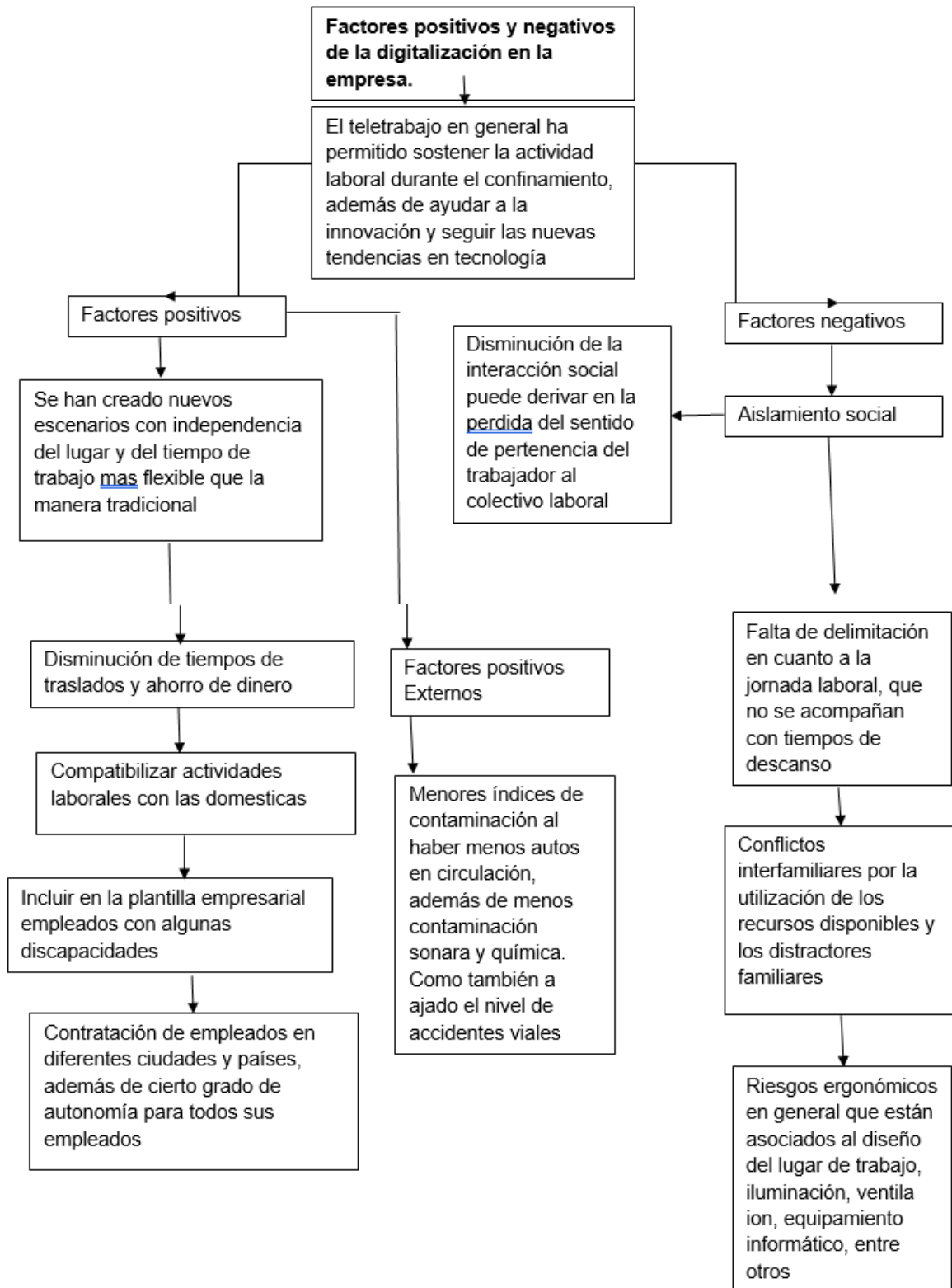
Como se mencionó anteriormente este fue un cambio rápido y abrupto donde las compañías no tuvieron el tiempo necesario para crear un plan o un lineamiento para pasar al mundo digital por completo, así que de cierta forma empezaron a dar soluciones sobre la marcha o según las necesidades que presentaban la empresa. Aspectos que han llevado a intensificación del trabajo, prolongación de las jornadas de trabajo, aumento de la dependencia a las nuevas tecnológicas, necesidad de estar disponible en todo momento, lo que conlleva a sentir estrés, acoso cibernéticos, burnout también conocido como síndrome de estar quemado, adicción al trabajo, entre otros. (Gonzales,2019) Al reconocer estos riesgos los profesionales de la salud mental, comienzan un nuevo reto para identificar los efectos negativos que este cambio puede causar a los empleados, siendo necesaria la creación de un plan de conciencia y de interés donde exigen al estado y a las empresas una mayor exigencia hacia estos problemas actuales por medio de difusión por medios de comunicación y la exigencia de estrategias por parte del área de talento humano para el acompañamiento de sus empleados a la nueva realidad que viven. (Gómez y Calderon,2017)

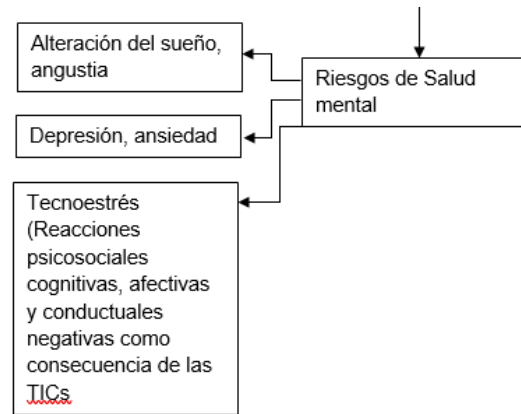
Investigaciones del personal de salud como psicólogos especializados en salud mental en espacios de trabajo y de miembros del área de Talento Humano identificaron que existen diferentes variables de la digitalización que afectan a las personas en su trabajo, estas son: a) La problemática en el ámbito de trabajo de las tecnologías no ha surgido por la introducción de las nuevas tecnologías como tales, sino por la inadecuada gestión y uso de las mismas por parte de la organización empresarial (Gonzales,2019,pg88), b) El uso intensivo de las tecnologías en el lugar de trabajo puede afectar potencialmente a una triple tipología de daños profesionales, como lo son los ergonómicos, (problemas visuales, musculoesquelético, entre otros) psicológicos (sistema nervioso, conductual, comportamental) y biológicos (accidentes en el trabajo con nuevos materiales o sustancias), y c) Es necesario actualizar o crear un plan preventivo en relación con las TIC e incluir en este una separación entre la vida profesional y privada, pues existe una prolongación de jornada de trabajo o de sentir la necesidad de estar disponible en todo momento para atender las obligaciones laborales, entre otros, donde estos rasgos son propios de la digitalización del trabajo provocando estrés, cansancio, adicción a nuevas tecnologías entre otros riesgos psicosociales. (Gonzales,2019)

Como se conoce y se ha mencionado, el teletrabajo es una realidad compleja que se encuentra en pleno desarrollo desde hace varias décadas. Son varias las formas de presentar y mostrar este suceso, así que por medio de un mapa conceptual se reflejara cuáles son los aspectos positivos y negativos en relación con la salud física y mental de las personas trabajadoras.

Mapa conceptual:

Figura 5. Factores positivos y negativos de la digitalización en la empresa.



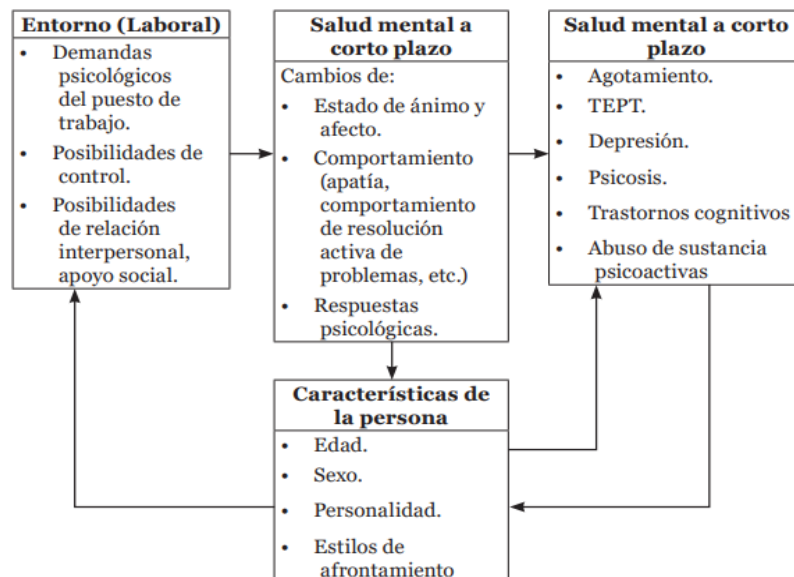


Fuente: Elaboración propia

En el anterior mapa conceptual podemos observar que efectos tanto negativos como positivos ha traído a las compañías el acoger el teletrabajo, mostrando como aunque hay factores positivos como nuevos escenarios de trabajos, flexibilidad de tiempo, disminución en el tiempo de traslados, contrataciones de personas fuera de la ciudad o el país en la que está ubicada la compañía como también de personas con discapacidad , si estos no tiene un plan un orden pueden volverse negativos, un ejemplo de esto es como el teletrabajo puede brindar horario y lugares mucho más flexibles, pero si no hay un control en las cargas que las compañías da a sus empleados esto no se puede aprovechar y creara horario extensos y tecnoestrés, así que se volverá un problema que el talento humano de la organización deberá poner la lupa sobre este y dar una solución.

Uno de los factores negativos más importante a destacar es la salud mental, donde diferentes autores como Gómez y Calderón (2017) plantean y dan una definición sobre esta en el ambiente laboral, ejemplo de esto es el siguiente gráfico.

Figura 6. Modelo de la salud mental en el contexto laboral.



Fuente: Gómez y Calderon (2017)

La figura anterior muestra la relación sistemática entre el entorno laboral, las características de la persona que trabaja y los trastornos de salud mental a largo plazo. Como también como la pérdida de la salud mental en el escenario de trabajo se ha relacionado con la evolución de la organización del trabajo y con la entrada de nuevas técnicas, como la evaluación individual del desempeño, la “calidad total” y el uso progresivo de trabajadores independientes. (Gómez y Calderon,2017)

Los nuevos riesgos que provocan estrés en los empleados como lo son los cambios en el mundo laboral y la fuerza de trabajo, cambian continuamente gracias a la introducción de nuevas técnicas productivas, administrativas y de innovación en las condiciones de trabajo, resaltando que con estos nuevos cambios también llega la incertidumbre y la ansiedad pues al haber tanto cambios administrativos los puestos de trabajo también evolucionan, donde si el perfil que tiene el empleado no es el solicitado por la empresa este puede ser despedido, ya que no todas las empresas están de acuerdo o están en condiciones de dar capacitaciones o nuevo aprendizaje sino que prefieren contratar otras personas mas capacitadas que las anteriores, provocando una pérdida de control y donde los empleados actuales replantean sus necesidad, pues el trabajo es una actividad de importancia para todos, ya que esta es la fuente de ingresos económicos y de sostenimiento de la mayoría de personas. (Gómez y Calderon,2017)

Desde el escenario laboral, urge más atención a la salud, mayor conciencia social y una visión a mediano y largo plazo, pues paulatinamente se ha ido convirtiendo en un “foco generador de cuadros neuróticos y sus derivados” (Gómez y Calderón, 2017, p9) donde los empleados pueden sentir desanimo, cansancio, ansiedad, estrés, pérdida de ingresos, entre otros, por lo que provoca que la compañía obtenga una disminución de los beneficios, baja productividad y mayores costos de selección pues muchos empleados bajo tanta presión y poca solución de problemas y acompañamientos en todos su procesos, decidirán renunciar y formar parte de otros proyectos. Para agregar y completar este escenario los gobiernos subrayan que los costos también incluyen gastos de atención sanitaria, pagos por seguros y merma de renta a nivel nacional, donde todos perderán en el mediano y largo plazo (Gómez y Calderon,2017).

Al conocer esto la OMS (2016) ha detectado un mayor número de problemas de salud mental a consecuencia del trabajo, copando el tercer lugar entre las enfermedades laborales más frecuentes, donde expertos dicen que no existen mayor número de casos, más bien el aumento se explica de manera en que se ha normalizado y las personas tienen menos estigmas sobre el reconocimiento de este tipo de enfermedades, como lo es la depresión, ya que es una de las más comunes junto con la ansiedad. El hecho de que esto sea más conocidas o aceptadas provoca que las personas con graves problemas mentales sean propensas a no ser contratadas o que obtengas puestos de trabajo con baja responsabilidad creando que estos no se sientan útiles, así que no brinda una solución a sus problemas o sus trastornos sino que pueden empeorarlos pues al no sentirse útiles son menos productivos, tendrán menos ingresos y se sentirán poco valorados y hasta discriminados este tipo de situaciones son las que el talento humano de una compañía debe vigilar y desarrollar estrategias para un mejor ambiente laboral y empleados con mayor conciencia de lo que hacen y con un acompañamiento y

seguimiento continuo del área específica de esto. (Cussó, R. A., Iglesias, J. J. G., Rivera, J. F., Abal, Y. N., Rodríguez, J. A. C., & Salgado, J. G., 2022)

Como se ha detectado la pandemia Covid-19 ha sido uno de los sucesos con mayor repercusión en el mundo en los últimos años, ya que creo una nueva normalidad, y junto con esto provocó el cambio estructural que la mayoría de compañías en el mundo, principalmente de su ambiente y espacio laboral, pues ahora es común el teletrabajo, pero al ser implementado en tan poco tiempo trajo con sí ventajas tanto positivas como negativas que pocos expertos como psicólogos pudieron determinar en ese corto tiempo provocando problemas de salud mental en sus trabajadores, que aun siguen identificando y buscando soluciones.

7.2 La gestión humana y la era de la digitalización.

La contingencia sanitaria del COVID 19, provocó cambios en las empresas que generaron aspectos que van más allá de una simple adaptación a nuevas tecnologías de trabajo. Se presentan cambios que demandan toda una reconfiguración del pensamiento del colaborador, principalmente de aquel que no es considerado nativo digital y requiere adaptarse a una nueva mentalidad digital (Faugier, 2022), aspecto que genera como reto que para

la implantación de una cultura digital el directivo al mando del área de gestión humana debe ser alguien experto en la gestión del cambio y sea participe de su control y administración.

Desde el punto de vista de los recursos humanos es fundamental gestionar la transformación cultural de forma coherente ya que tendrá nuevos entornos tecnológicos, que implican un desarrollo de la comunicación interna que tiene un papel esencial para evitar la resistencia al cambio dentro de las organizaciones pues por medio de esta los empleados pueden compartir información, establecer relaciones, generar y construir cultura y valores organizacionales, como también puede ser útil para alcanzar y coordinar unos objetivos. Por otra parte, la comunicación interna ha de ser capaz de incorporar las innovaciones tecnológicas para no quedar desfasada (Miquel-Segarra, 2018).

Junto con lo anterior se destaca que actualmente el área de gestión humana debe fomentar la salud en el trabajo para lograr ambientes saludables para comenzar a mostrar avances en su nueva etapa, pues el bienestar de las personas, en las compañías modernas es considerado un activo intangible ya que es usado para conseguir reputación, notoriedad o simplemente un incremento de ventas. Este elemento diferenciador refuerza la responsabilidad, seguridad, salud y nuevos servicios por parte del área de recursos humanos (Gómez y Calderón, 2017).

Para tener una comunicación interna eficiente y para poder identificar que es lo mejor para sus empleados, el área de gestión humana debe crear una organización saludable, que son las que consideran la calidad como una condición clave para desarrollar un hábito pues tiene una gestión activa en la promoción de la salud de las personas que trabajan, considerando el bienestar físico, mental y social en el más alto nivel. (Gómez y Calderón, 2017) Además de mostrar que esta área es un puente de comunicación entre la gerencia general de la compañía y los empleados, donde ellos sientan respaldo y seguridad, como también sientan

reconocimiento y se sientan autorrealizados en la compañía pues de esta manera estos satisfacen su necesidad de sentirse valorados y estimados por la empresa. (Jacome, 2017)

Asimismo, el área de gestión humana también debe actualizar sus herramientas para estar a la par y en contacto con todas las demás áreas, ya que con el tiempo las herramientas y tecnologías basadas en internet se han vuelto más sofisticadas, interactivas, accesibles y especializadas, un ejemplo de estos son las redes sociales específicas para el entorno empresarial conocidas como Enterprise social network o internal social media. Que surgen para brindar grandes oportunidades en la comunicación interna, además de análisis de Data para un mayor relacionamiento de todos los empleados, que elementos han influido o ha sido más importante para ellos, y buscar soluciones, estrategias o tareas cooperativas para crear un acercamiento. Pero no todas las empresas implementan este tipo de herramientas ya que pone en juego la privación y anonimidad de los empleados, al estar en una red social interna se podría volver un foco de reconocimiento y no se sentiría segura, sino que se sentiría como una violación a su privacidad. (Miquel-Segarra y Aced,2018). Así que para poder implementar este tipo de herramienta es recomendado garantizar la privacidad y el anonimato de los trabajadores para que estos se sientan cómodos y satisfechos en su área. (Miquel-Segarra y Aced,2018)

Por eso expertos han señalado cinco etapas claves para implementar el teletrabajo dentro de una organización, estos pasos son los que el área de talento humano debe apropiarse y establecer para el desarrollo de este proceso, estos son A) Compromiso institucional: Dar claridad sobre los objetivos de la dirección al implementar un modelo nuevo. B) Planeación general del proyecto: Se define una ruta para alcanzar esos objetivos y que recursos son necesarios para lograrlo. C) Autoevaluación de la organización: La empresa necesita evaluar si cumple con los requisitos mínimos en materia jurídica, tecnológica y organizacional. D) Jurídico: Identificar las normativas vigentes y aplicables para cada entidad y las consideraciones generales. E) Tecnológico: Validar si la organización cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar el teletrabajo, resaltando las necesidades que tiene cada perfil (Marquez y Marquez, 2018).

A continuación, se definiría que es el área de gestión humana para resaltar cuál es la importancia de esta además de mostrar en qué áreas influye mayormente, además de qué tipo de análisis y de búsqueda o investigaciones hace para hallar soluciones a diferentes tipos de situaciones, en este caso en cómo influye en la adaptación de nuevas tecnologías y cómo acompaña a la compañía en este proceso.

Infografía basada en (Tomasina y Pisani,2022)



Figura 7: ¿Cuál es el rol del área de gestión humana?

Fuente: creación propia

Para concluir el área de gestión humana primero debe crear una empresa saludable, donde sus empleados se sientan seguros, y abiertos a transmitir cualquier tipo de problema, además de ayudarlos a capacitarse pues muchos de las personas que tuvieron un alto impacto con el teletrabajo son aquellas personas que no son nativos digitales. Esta área debe analizar y crear diferentes estrategias que se expondrán en el siguiente apartado para motivar, dar confianza y comodidad a los otros y seguir con planes de promoción y propagación de los diferentes riesgos que pueden vivir tanto físicos como mentales.

7.3 retos del área de gestión humana frente a las tecnologías digitales.

En los últimos años la digitalización también se pone de manifiesto en el hecho que todos los países la incorporan en sus políticas para lograr impulsar esa transformación digital, pues

desde el Covid-19 y las diferentes soluciones digitales que aparecieron como pagar con la tarjeta desde el celular, reforzar las compras virtuales, leer libros digitales, entre otras ponen de manifiesto que tanto la sociedad y las personas necesitan evolucionar al mismo ritmo que las tecnologías y aunque estas han aumentado su rol de rendimiento humano, como la inteligencia artificial no todo es positivo pues también lleva asociadas una serie de incertidumbres como lo son los ataques cibernéticos, aspectos como la privacidad, frontera entre la vida personal y el trabajo que se ven afectados por la transformación digital (Puente,2022).

Así que la transformación digital implica una nueva forma de actuar y de relacionarse, lo que provoca que, aunque se relacione en solo una parte o área de negocio de la empresa, esto va a afectar a sus empleados por lo que se debe tener en cuenta en el departamento que centra su esfuerzo en los aspectos del personal, incluido el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos y este debe gestionar nuevas estrategias para tener un ambiente calmado y acorde a los valores de la empresa (Puente, 2022).

Por esta razón, la psicología organizacional positiva, se inicia desde las fortalezas personales y capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas con la finalidad de obtener un desempeño mejor en las organizaciones actuales. Donde estas características básicas son: la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia, esto contribuye a su bienestar y facilita el desarrollo de habilidades individuales y grupales (Gómez y Calderon,2017). Al saber esto se puede determinar entonces que el área de recursos humanos debería ser el primero en digitalizarse, ya que será el motor que impulse la digitalización total de las empresas, podrá analizar de primera mano los problemas, riesgos y diferentes herramientas y recursos que se pueden utilizar y descartar otros, además sin esto la empresa no podrá alcanzar su objetivo de digitalización total sin la capacitación por parte del área de gestión humana de sus nuevas funciones, herramientas, sistemas y la responsabilidad que esto con lleva (Puente,2022).

Justo aquí es donde se retoma la comunicación interna empresarial anteriormente mencionada, pues este departamento es quien dará las directrices para que ese proyecto funcione, es decir, que la comunicación y las relaciones entre los empleados perduren y sigan vivas pero por medios digitales, ya que gracias estas plataformas, se podrán comunicar con sus grupos de trabajos para seguir con la creación y desarrollo de proyectos, además de sentirse acompañados por medio de una pantalla pero cooperando y compartiendo con otros, creando un ambiente más amigable y pleno (Miquel-Segarra y Aced,2018).

Aunque se ha mencionado algunos puntos positivos de implementar la digitalización empresarial, debemos recordar algunos factores que aun son materia de estudio de los profesionales del área de gestión humana, los cual ya han identificado algunas problemáticas como el desinterés hacia su trabajo, conflictos trabajo- familia por los demandantes horarios, el agotamiento profesional o Burnout, la sobrecarga de responsabilidades, falta de realización personal, entre otras. Al identificar estos riesgos en la salud mental, se han denominado diferentes estudios como el estudio de la satisfacción laboral y sus determinantes donde se encuestan trabajadores y según el promedio de las respuestas y la puntuación que este de se debe introducir modificaciones con urgencia o se puede introducir estas modificaciones de forma líneas y no tan rápidas, permitiendo ver las reacciones del empleado (Jacome,2017).

Ahora se mostrarán diferentes factores tanto positivos como negativos de esta nueva normalidad tanto para la organización como para los empleados respectivamente, pues la reducción de costos fijos en planta física, servicios públicos, mantenimiento, entre otros produce mayor productividad, es decir, mayores ingresos y mayor crecimiento empresarial; hay un mayor control y seguimiento de las tareas asignadas a través de diferentes herramientas como son los hardware y software que deben las empresas adquirir como parte de su transformación y renovación tecnológica; Existen programas de responsabilidad social al evidenciar una reducción de la huella de carbono al evitar el desplazamiento de los trabajadores hacia la empresa, como también se derrumban barreras de contrataciones como con personas con discapacidad de movilidad creando una mayor inclusión social (Márquez y Márquez, 2018).

Algunos aspectos que impactan a los empleados son el ahorro de tiempo y dinero por desplazamientos, mejora su salud física al tener mayores posibilidades de realizar comidas caseras y mas saludables, puede reducir el estrés al tener mayor tiempo libre, o no sentir estrés por la presencia o acoso que jefes u otras personas puedan presentar, mejora lazos familiares y vecinales al tener mayor presencia física en el hogar y espacios de socialización. Pero estos no son los únicos beneficios, el área de gestión humana también ha verificado algunas soluciones a problemas ya mencionados anteriormente en el estudio, así que en la siguiente infografía se resalta esto (Márquez y Marquez,2018).

Infografía basada (puente,2022) y (jacome,2017)

Figura 8. Estrategias generales para una mejor digitalización.

Estrategia generales para una mejor digitalización

EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA ES LA BASE DE LA TRANSFORMACIÓN Y MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL. PUES ES QUIEN GUIA LOS DESAFÍOS Y ESTÁ AL TANTO DE LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS QUIENES SON LA BASE DE LA EMPRESA Y QUIENES CUMPLEN LAS METAS Y LOGROS IMPUESTAS POR LOS ALTOS CARGOS. POR ESTA RAZÓN ES NECESARIO ANALIZAR ESTRATEGIAS UNA MEJOR RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y SOLUCIONAR RIESGOS FÍSICOS Y MENTALES

principales riesgos

SALUD MENTAL

IDENTIFICAR PROBLEMÁTICAS COMO CANSADICIÓN MENTAL, ANSIEDAD, ALTOS NIVELES DE ESTRÉS, DEPRESIÓN, ETC.

SALUD FÍSICA

IDENTIFICAR PROBLEMÁTICAS COMO ENFERMEDADES VISUALES, DESGASTE MUSCULAR O EN LOS HUESO POR FALTA DE EJERCICIO

CLIMA LABORAL

IDENTIFICAR COMPORTAMIENTO EN LAS RELACIONES CON OTRO EMPLEADOS, ADEMÁS DE BUSCAR INFORMACIÓN DE NIVELES DE SATISFACCIÓN EN LA EMPRESA Y NIVELES DE REALIZACIÓN EN ELLA.

Algunas soluciones a estos riesgos.

ADAPTACIÓN

NUEVAS HERRAMIENTAS PROBADAS POR EL ÁREA DE RRHH PARA SU IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y BRINDAR SOLUCIONES A ESTAS, ADEMÁS DE DAR CONFIANZA SOBRE ESTA NUEVA ETAPA

SALUD MENTAL Y FÍSICA

IDENTIFICAR TODOS LOS RIESGOS FÍSICOS O MENTALES QUE PROBABLES QUE PUEDEN SUCEDER, CON SUS RAZONES BÁSICAS, ADEMÁS DE CREAR CAMPAÑAS DE PROMOCIÓN PARA DISMINUIRLAS.

CLIMA LABORAL

CREACIÓN DE ESPACIOS VIRTUALES PARA EL RELACIONAMIENTO ENTRE EMPLEADOS Y JEFESES, PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES Y LLEGAR A LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.

Infografía: creación propia

Para concluir las estrategias que debe plantear el área de gestión humana debe primero determinar riesgos, investigación con profesionales como psicólogos o psiquiatras que están capacitados para tratar con enfermedades o trastornos mentales que pueda llegar a desarrollar un empleado por sus altos niveles de estrés, depresión, ansiedad por no sentir satisfacción o un acompañamiento o seguridad por parte de este departamento, además de dar capacitaciones de salud ocupacional identificando los diferentes riesgos que los empleados pueden tener al implementar le teletrabajo, este desde la salud físico como mental, para alentar a una autocuidado, como también crear capacitaciones para las nuevas herramientas tecnológicas que se implementaran para disminuir el estrés. También es importante que el área de gestión humana se actualice en sus sistemas tecnológicas para poder identificar el ambiente laboral que hay en la compañía y para también demostrar disponibilidad de escucha y de acompañamiento.

8. Discusión.

8.1 Aspectos relevantes.

A lo largo de la investigación se encontraron importantes aportes y aspectos relevantes que ayudaron a dar respuesta a la pregunta de investigación planteada y alcanzar el objetivo específico propuesto, el cual se centraban en determinar el uso de la cultura organizacional como herramienta para minimizar los efectos que trae la implementación de la digitalización en los empleados de una organización.

Iniciando con el primer objetivo específico “Determinar los cambios y afectaciones que trae para los empleados de las empresas la implementación de la digitalización” los principales hallazgos que se encontraron fueron que las empresas tuvieron que apresurar la implementación de nuevas herramientas digitales gracias a la pandemia Covid-19 donde de forma caótica y sin un lineamiento los empleados comenzaron a desempeñar sus tareas desde sus casas con poco conocimientos del manejo de las TIC, sintiendo estrés por la adaptación a un nuevo ambiente que no está previsto, ansiedad por no tener un futuro claro a nivel social, ni de su empleo ya que comienza a haber una transformación profunda en las estructuras organizativas y las políticas de gestión de personas.

Para el objetivo de “Analizar cómo la digitalización en las tareas de los cargos puede ocasionar problemas en la salud mental de los empleados” los principales hallazgos que se encontraron fueron investigaciones por parte del personal de salud como psicólogos especializados en la salud mental que resaltan como la inadecuada gestión en la introducción de nuevas tecnologías factores negativos, comenzando por el aislamiento social, falta de delimitación en cuanto a la jornada laboral, riesgos ergonómicos que terminaran en problemas de salud mental como depresión, ansiedad, tecnoestrés, entre otros. Donde señalan al área de recursos humanos que deben crear una estrategia para la transición positiva de la presencialidad a la digitalización de las tareas resaltando que benefician a los empleados, como disminución del tiempo de traslados y ahorro de dinero, contratación a personas con discapacidad física y que estén ubicados lejos de la compañía, mayor autonomía y control de su tiempo. Al tener ambos factores identificados se destaca que actualmente el área de recursos humanos debe fomentar la salud mental y física en el trabajo para comenzar a mostrar avances en esta nueva etapa de digitalización.

Frente al segundo objetivo específico “Definir cuál debe ser el rol del área de gestión humana para acompañar los procesos de digitalización en las empresas” los aspectos más importantes que se encontraron fueron como el área de gestión humana deben actualizar sus herramientas tecnológicas para estar a la par de la comunicación, pues tiene que transformar de una forma coherente la nueva cultura digital, que implica el desarrollo de la comunicación interna que juega un papel esencial para evitar la resistencia al cambio, al realizar la transición de una manera eficaz se podrá crear una organización saludable pues así se crean nuevos hábitos y una promoción del bienestar mental y físico de los empleados.

Y finalmente para el objetivo de “Definir estrategias que deben crear las empresas con apoyo del Área de Gestión humana para minimizar las consecuencias que conlleva la implementación de nuevas tecnologías digitales” los aspectos de mayor interés son que toda la organización debe ser impulsada hacia una transformación digital lo que implica que el área de gestión

humana debe ser el primero en digitalizarse pues será el responsable de analizar los problemas, riesgos, herramientas y recursos que pueden utilizar a su favor para brindar soluciones a las problemáticas determinadas, junto con esto será el departamento que guía toda la transformación de la empresa y el que debe dar las directrices para dar confianza a sus empleados de los nuevos métodos que se tendrán, además de esto debe ser quien cree y guíe la estrategia de comunicación interna, para que ningún empleado se desconecte de la compañía, sino que sienta que lo acompañan en cada proceso y necesidad que tenga, como en cuidados de su salud física y mental, y en capacitaciones de las nuevas herramientas que se utilizaran.

8.2 Revisión de la literatura.

En el análisis de los resultados se presenta coherencia con lo definido en el estado del arte con autores como Barcos (2020) para quien las empresas modernas se encuentran en la introducción de las nuevas tecnologías como la big data, realidad aumentada, inteligencia artificial (IA), entre otros; lo cual traen grandes beneficios para la organización como mayor productividad, menores costos y tareas, automatización y horarios flexibles. Asimismo, en el análisis de resultados se coincide con la posición de autores como Faugier (2020) y Ramírez, Zamora y Ramírez (2021) quienes afirman que la transición del trabajo presencial al teletrabajo de una manera rápido y poco planeada y controlada puede provocar un fenómeno de agotamiento emocional, afecciones psicosociales, tecnoestrés y a ansiedad digital. Así que se reafirma que los horizontes colaborativos multidisciplinares donde se desarrollan procesos introductorios y capacitaciones principalmente para aquellos empleados que no son nativos digitales y son los que mayormente son afectados por el cambio de ambiente laboral son beneficios para el bienestar de las personas.

Asimismo, se presenta una alineación entre el análisis de resultados y la revisión bibliográfica donde el tema de la digitalización desde un punto de vista educativo ayudar a los trabajadores a mantenerse actualizados en un mundo moderno y automatizado. Idea que presenta Marina (2017) mencionando que una de las mejores formas de dar solución a las problemáticas de transición a la digitalización es con un enfoque

e pedagógico, adaptar a la educación digital y un proceso en enseñanza y capacitación lento y simultaneo dependiendo la capacidad de cada empleado.

Recomendaciones.

Las recomendaciones que se pueden generar es continuar indagando y no abandonar las investigaciones desde el área de gestión humana, que ayudan a identificar y dar soluciones a problemáticas que existen aún en muchas organizaciones, además de mencionar que muchas investigaciones de este tipo se han reducido post-Covid. Resaltar que se deben buscar autores de regiones cercanas como países latinoamericanos y España que han brindado análisis de como los diferentes países se han acogido a la transición digital pues de esta manera se podrá tener una mejor relación y planteamiento de ideas, al tener ambientes y situaciones parecidas, dando así soluciones más certeras.

Asimismo, es importante realizar investigaciones en esta área que se orienten en el área pedagógica y educativa, como también desde las nuevas herramientas tecnológicas como IA que pueden brindar información relacionada mas recientes, pero que se debe verificar su procedencia para confirmar que es verídico y no haya una información alterada.

9. Conclusion.

- En la actualidad es casi imposible impedir la modernización, automatización y adaptación de nuevas tecnologías, esto siempre y cuando la organización quiera ser competente y productiva en mercado actual, sin embargo estas conllevan a crear y dirigir estrategias desde el área de gestión humana para una evitar la resistencia al cambio que pueda presentar los empleados, como también el encontrar soluciones a las problemáticas ya mencionadas que puedan ocurrir para evitar problemas de salud física y mental, como también problemas de comunicación y de relacionamiento con la empresa.
- El área de gestión humana debe ser la primera en identificar las nuevas tendencias que pide el mercado, pues son quienes deben capacitarse y educarse para poder analizar e identificar las necesidades, beneficios, afectaciones, problemáticas que puede traer cada actualización en cada área de la empresa para poder determinar y crear nuevos lineamientos para la solución de estas últimas, como será el acompañamiento, seguimiento y evaluación de cada proceso que se implemente para poder tener una adaptación saludable y no provocar un ambiente laboral, pesado, poco eficiente y que afecte la salud mental y física de los empleados. Como también esta área debe capacitarse en el conocimiento de nuevas áreas que el mismo mercado crea para poder contratar el talento necesario para cubrirlas, como también aprovechar el beneficio de derribar las barreras de contratación pues las compañías pueden contratar personas con discapacidades físicas y que estén lejos de la oficina central gracias a la digitalización y poder aprovechar nuevos talentos.
- Se deben crear espacios de relacionamiento empresarial, para que cada empleado conozca la empresa, su equipo, valores y compromisos y misione que tiene la empresa para sentirse aun mas identificada y comprometida con esto, como también se sienta incluido en esta y forme un lazo más cercano, pues así se sentirá valorado y habrá menor riesgo de depresión, ansiedad o insatisfacción profesional
- En la modernidad es mas reconocida, mencionada y tratada los problemas de salud mental pues las organizaciones no ven a sus empleados como un capital de trabajo sino como la base para su buen funcionamiento, así que tratan de entender las necesidades de cada empleado y dar soluciones para que se sientan satisfechos y felices, pues esta comprobado que este provoca una mayor productividad y eficiencia en la compañía.

Bibliografía.

- Aguilar, M. G. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de productividad. Málaga: Universidad de Málaga.
- Arenas, D. J. (2019). Tendencias en gestión de recursos humanos en una empresa saludable y digitalizada. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 6(2), 63-80.
- Barcos, P. R. (2020). El impacto de la cuarta Revolución Industrial en la gestión. *Universidad Zaragoza*, 26.
- Carrillo, D. T. (2016). La formación (española e italiana) en la Industria 4.0. *Labour & Law Issues*.
- Cárdenas, J. D. (2019). El efecto Netflix: cultura, trabajo y cambio tecnológico. *Desafíos*, 31(1), 7-20.
- Castillo Alonso, J. J. (2015). La invasión del trabajo en la vida. Del «trabajador ideal» a la vida real. Madrid: La Catarata
- Cobaleda, E. G. (2019). Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, númeDigitalización, factores y riesgos laborales: estado de situación y propuestas de mejora. *Revista de Trabajo y Seguridad Social.*, 112.
- Contreras, L. E. (2022). Migración del espacio laboral a entornos digitales: riesgos. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*, 18.
- Cussó, R. A., Iglesias, J. J. G., Rivera, J. F., Abal, Y. N., Rodríguez, J. A. C., & Salgado, J. G. (2022). Salud mental y trastornos mentales en los lugares de trabajo. *Revista española de salud pública*, (96), 25.
- Falguera Baró, M. A. (2016). Nuevas tecnologías y trabajo (I): perspectiva contractual. *Trabajo y Derecho. Nueva Revista de Actualidad y Relaciones Laborales*.

- Gómez Vélez, M. A., & Calderón Carrascal, P. A. (2017). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. *Katharsis*, (23), 189–217. <https://doi.org/10.25057/25005731.871>
- Gómez, J. I. (2018). Teletrabajo y cultura organizacional: un análisis en el contexto colombiano. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 16(1), 45-54
- Guzmán, M. G. (25 de marzo de 2020). Universidad Pontificia Bolivariana. Obtenido de <https://www.upb.edu.co/es/noticias/mirada-psicologica-al-aprendizaje-virtual>
- andorafms – Monitoring Blog (2020): “Como afrontar el teletrabajo forzoso”, o, consultado el 20 de junio de 2020.
- Hernández Paula Lorena. (2007, noviembre 23). Trabajo virtual como nueva estructura laboral. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/trabajo-virtual-como-nueva-estructura-laboral/>
- Marina, J. A. (2017). *La educación en tiempos de la cultura digital*. Penguin Random House Grupo Editorial España
- Malakh-Pines, A., Aronson, E. & Kafry, D. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. EE. UU.: The Free Press.
- Martínez, A. C. (2021). Comunicación Asertiva para Mejorar el Clima Laboral en las Organizaciones Públicas. *Hitos de ciencia económica y administrativas*, 18.
- Organización Mundial de la Salud, OMS (2016). *Salud mental: fortalecer nuestra respuesta*. Ginebra, Suiza: Centro de Prensa OMS. Recuperado de: <http://www.who.int/media-centre/factsheets/fs220/es/>
- Oppenheimer, A (2020) "Sálvese quien pueda: el futuro del trabajo en la era de la automatización"
- Ortega, M. J. (2017). Clima laboral: Efecto del agotamiento profesional "burnout" en la calidad de vida del trabajo. *Latindex*, 8.
- Palenque, L. (12 de septiembre de 2022). La presencialidad y La virtualidad. Obtenido de *La república*: <https://www.larepublica.co/analisis/luis-palenque-3021070/la-presencialidad-y-la-virtualidad-3444633>

- Pavón, M. T.-P.-F. (02 de junio de 2022). Blog Banco interamericano de desarrollo. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/teletrabajo-que-es-y-como-esta-cambiando-el-mundo-laboral/>
- Pinilla, F. J., Almodóvar, A., Galiana, L., Her-vás, P. y Zimmermann, M. (2017). Encuesta nacional de condiciones de trabajo 2015. 6.ª EWCS-España. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Ramírez Sánchez, L. A., Zamora Quiroga, M. N., & Ramírez Mejía, L. M. Agotamiento emocional, trabajo en casa y teletrabajo.
- Ramírez, H. A. (2020). Trabajo remoto y cultura organizacional: un reto para el teletrabajo en Colombia. *Revista de Administración, Finanzas y Economía (RAFE)*, 14(2), 32-46.
- Restrepo Valencia, S. (2020). El teletrabajo y sus implicaciones en la cultura organizacional: Una revisión sistemática. *Pensamiento & Gestión*, (48), 83-107.
- Trujillo, A. V. (2010). El hombre un ser social. *Revista Unimar*, 5.
- Vega, S. G. (2018). La cuarta revolución industrial y el liderazgo del futuro. *Review of Global Management*, 4(2), 16-17.
- VM, E., & MP, M. A. (2020). Retos de la gestión del talento humano en la industria 4.0