



MÁSTER: Flexibilidad laboral y la adaptación al presente tecnológico

Flexibilidad laboral y la adaptación al presente tecnológico.

Autor: Joaquín Martínez Gil
Tutor: Jesús Labrador

Trabajo Fin de Máster

Madrid
Julio 2021

Índice→

Tabla de contenido

Resumen:	3
Abstract:	3
Propuesta del trabajo	5
Metodología de desarrollo del estudio	6
Marco teórico del estudio/ Estado de la cuestión	7
Información/Datos a estudiar	8
Una Revolución Tecnológica	8
Factores que impulsaron la revolución tecnológica:	9
Efectos positivos que considero que son importantes a tener en cuenta, tanto para el entorno laboral como el personal:	11
Posibles amenazas que considero importantes para tener en cuenta:	13
Flexibilidad Psicológica	15
El modelo Hexaflex:	16
Flexibilidad laboral y psicológica:	18
El Teletrabajo	19
Conciliación Personal y el Teletrabajo	20
Conclusión Final:	21
Bibliografía→	23

Resumen:

Este estudio bibliográfico tiene como objetivo ofrecer una amplia documentación sobre tres temas concretos en los que toda empresa está sumergida actualmente. Estos tres temas son la revolución tecnológica o Industria 4.0, la flexibilidad psicológica explicada desde la teoría del "Hexaflex" y el teletrabajo.

El recorrido que he realizado para la consecución del trabajo final de máster comienza con una explicación de la revolución tecnológica, pasando brevemente por los cambios que ha producido en nuestra sociedad y los factores que impulsaron estos cambios. Más adelante incluyo factores positivos que considero relevantes a raíz de la cuarta revolución industrial, junto con otros aspectos negativos que también se están formando a medida que avanza la tecnología.

Como segundo tema, he plasmado los seis componentes de los que se compone la flexibilidad psicológica perteneciente a la terapia de aceptación y compromiso, sin indagar mucho en esta. Para continuar entendiendo este aspecto psicológico de la persona, menciono lo que se conoce como la flexibilidad laboral, junto con mi concepción en la realidad que hoy vivimos de una gran necesidad de adaptación continua y tratando de unirlo a la revolución tecnológica. Considero que es muy importante en el día a día estas dos concepciones para tratar de tenerlas en cuenta y tener un entendimiento de qué es lo que ocurre en nuestra vida laboral.

En tercer lugar, menciono lo que ha implicado el teletrabajo y la conciliación con la vida personal que hemos tenido que aprender a raíz de la pandemia mundial y que ha sido posible aguantar gracias a estos dos factores anteriores.

Por último, apporto mi propia conclusión y entendimiento de estos dos factores unidos, con mi visión práctica de haber trabajado en una multinacional donde conoces estos términos y los utilizas diariamente.

Palabras clave: *Flexibilidad psicológica, flexibilidad laboral, revolución tecnológica, industria 4.0, teletrabajo, conciliación, factores amenazantes y factores positivos.*

Abstract:

This bibliographic study aims to provide extensive documentation on three specific topics in which every company is currently immersed. These three topics are the technological revolution or Industry 4.0, psychological flexibility explained from the "Hexaflex" theory and teleworking. The route I have taken in order to complete my Master's thesis begins with an explanation of the technological revolution, going briefly through the changes it has brought in our society and the factors that have driven these changes. Later on, I include positive factors that I consider relevant

in the wake of the fourth industrial revolution, along with other negative aspects that are also forming as technology advances.

As a second theme, I have outlined the six components of psychological flexibility pertaining to acceptance and commitment therapy, without going into too much detail on the latter. To continue understanding this psychological aspect of the person, I mention what is known as work flexibility, together with my conception of the reality we live in today of a great need for continuous adaptation and trying to link it to the technological revolution. I think it is very important on a day-to-day basis to try to take these two conceptions into account and to have an understanding of what is happening in our working life.

Thirdly, I mention the implications of teleworking and the work-life balance that we have had to learn as a result of the global pandemic and that we have been able to endure because of these two factors.

Finally, I bring my own conclusion and understanding of these two factors together, with my practical view of having worked in a multinational where you know these terms and use them on a daily basis.

Keywords: *Psychological flexibility, work flexibility, technological revolution, industry 4.0, teleworking, work-life balance, threatening and positive factors.*

Propuesta del trabajo

Hoy en día, nos encontramos en un entorno laboral que contiene diferentes características que lo forman y que ha evolucionado en un intervalo de alrededor de 30 años. Este contexto de trabajo es el denominado entorno VUCA. Sus propias siglas hacen referencia al presente laboral, que es volátil, ambiguo, incierto y complejo. Este entorno, junto a la aceleración con la que evolucionan las nuevas tecnologías es lo que hoy conocemos como la cuarta revolución industrial. *Johansen, Bob. Journal of Applied Christian Leadership, 8(1), 113-116.*

Este entorno ha creado una gran presión, ansiedad y diferentes aspectos negativos psicológicos que no actúan a favor para el avance de la sociedad en lo laboral. La inserción labora es cada vez más exigente y complicada, muchos procesos que se realizaban manualmente, ahora se han automatizado y cada vez más la tecnología se implica en nuestro día a día. Esto junto a la realidad inherente de que la tecnología no va a desaparecer, crea la necesidad de no perder el ritmo continuo de estar actualizado continuamente.

Además, esta revolución puede crear inseguridad a la hora de contar con la permanencia de un puesto de trabajo debido a la automatización de los mismos, que aporta un gran ahorro de capital humano y la misma o mayor efectividad en el trabajo (del Val Román, J. L. (2016, March).

La flexibilidad psicológica (Bond, F. W., Hayes, S. C., & Barnes-Holmes, D. (2006), pp. 25.54) en el entorno laboral, considero que es vital para que el trabajador pueda realizar y comprender lo importante que es tener una concepción general de lo que implica adaptarse al momento. Ahora, esta flexibilidad es imprescindible entrenarla para poder adaptarse a las diferentes situaciones ambiguas que este entorno nos brinda.

El objetivo de este estudio es tratar de presentar los diferentes cambios tecnológicos y duraderos que el mundo laboral ha creado hasta el día de hoy y cómo es de importante desarrollar la flexibilidad laboral para poder adaptarse a las futuras, pero no lejanas, transformaciones tecnológicas que se llevarán a cabo.

Se trata de una oportunidad de estudio enfocada a describir la extensa característica de la flexibilidad psicológica, la cual se considera el componente central a la terapia de aceptación y compromiso (Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (2009), y cómo puede ejercer una gran importancia en nuestra vida laboral para tratar de adecuarse a este ambiente tan volátil.

La terapia de aceptación y compromiso (Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (2009) está formada por diferentes factores, sin embargo, en este estudio el único elemento que trataré es el hexágono que compone la flexibilidad psicológica dentro de esta terapia.

Metodología de desarrollo del estudio

Es un estudio bibliográfico, en el cual trataré de utilizar toda la información más actual y actualizada que hay en torno a ambos aspectos a investigar. Aportaré, a medida que avanza el estudio, mi punto de vista personal dentro de cada apartado como forma de reflexión sobre este análisis además de la conclusión final donde expondré mi visión sobre este estudio.

Estoy convencido de que, al analizar el entorno laboral así como un determinado aspecto psicológico de la persona, este trabajo está relacionado y además constituye una parte muy importante y que hay que tener en cuenta dentro del departamento de capital humano de la empresa. Trataré de ofrecer un estudio a fondo, de manera que se pueda tener en cuenta la necesidad de considerar este gran cambio dentro del personal de cualquier pyme o multinacional.

Trataré de dar una visión de cómo ha evolucionado la revolución tecnológica desde una perspectiva laboral, pasando muy brevemente por la inteligencia artificial, la digitalización y las TIC. Tras esta introducción, abarcaré el gran aspecto de la flexibilidad psicológica y cómo repercute en nuestro día a día laboral y lo necesario que es para un buen rendimiento.

Una vez realizada esta búsqueda y plasmación severa de ambos temas, aportaré datos sobre cómo a raíz de la pandemia del COVID-19, todas o casi la totalidad de las empresas a nivel mundial han actualizado y reformado todos los procesos para realizar las mismas funciones y conseguir los mismos objetivos.

Es por ello que, comentaré brevemente la importancia que ha tenido el teletrabajo en nuestro día a día y cómo se ha convertido en una nueva forma de trabajar que se ha instalado en la sociedad (Sánchez, C. P., & Mozo, A. M. G. (2009) pp, 57-79. El teletrabajo también necesita de flexibilidad psicológica para efectuarlo correctamente y tiene una influencia muy grande si se implanta en cualquier empresa.

Trataré de recabar información y datos que se encuentren en fuentes rigurosas y con fiabilidad como son “EBSCO”, “Science Direct” o “Google Scholar” desde un punto de búsqueda analítico y bibliográfico.

Marco teórico del estudio/ Estado de la cuestión

El presente estudio conlleva una exhaustiva comprensión de cómo está evolucionando tan rápidamente el entorno laboral y cómo esto afecta a la flexibilidad psicológica de la que todos los seres humanos tratamos de implantar en situaciones que muchas veces están llenas de aspectos negativos.

Un paso para ello es, para empezar, describir las diferentes características que componen la flexibilidad y que tienen diferentes implicaciones. Cada una se compone y afecta de diferente forma, uniéndose entre las 6 formando esta gran propiedad tan particular que forma parte de nuestra psique. Las seis características son: contacto con la realidad presente, valores de los que dispone y ha aprendido cada uno, el compromiso o acción comprometida, el “yo-contexto”, la defusión cognitiva y la aceptación (Bond, F. W., Hayes, S. C., & Barnes-Holmes, D).

Por otro lado, trataré de aportar cómo puede llegar a influir lo que conocemos como el entorno VUCA, el cual conforme avance el estudio denominaré directamente con los términos de “entorno actual”, “VUCA” o “entorno laboral”. Se trata de realizar una gran búsqueda en la que queden plasmados todos los conceptos relacionados con la

importancia que puede tener nuestra necesidad de saber adaptarse y tener flexibilidad en las diferentes situaciones que nos brinda el entorno actual, teniendo en cuenta que el trabajo supone alrededor de una sexta parte de lo que corresponde a la media esperanza española, la cual es, según un estudio, de 83,3 años, y que equivaldría a 13 años (La esperanza de vida retrocede en España hasta los 82,33 años, 2021b).

Cada vez es más necesario tener en cuenta esta facultad de la que disponemos ya que la inserción y la reinserción laboral se debido al rápido crecimiento tecnológico que hay diariamente y que se ha visto la evolución en tan solo un tránsito de alrededor de 10 años.

Información/Datos a estudiar

Además de lo que anteriormente he explicado, trataré de abordar lo que implica hoy en día el teletrabajo.

Dentro de este término, mencionaré de manera no muy extensa lo que implica la conciliación entre la vida personal y la vida laboral para tener un buen entendimiento de lo importante que es saber adaptar a la vida familiar y a las tareas domésticas que hay que realizar diariamente.

Es importante tener en cuenta que esta adaptación al entorno actual es muy necesaria para el futuro que nos depara esta revolución la cual es muy complicado deparar cuál su desenlace.

Una Revolución Tecnológica

Para empezar, introduciré la importancia de la revolución tecnológica y cómo ha afectado al progreso de la civilización y la sociedad en todos los aspectos. Podría considerarse uno de los factores más importantes e inherente en el desarrollo de la cultura. A lo largo de los años, el progreso de la tecnología ha determinado y sigue determinando cambios en la mayoría de los aspectos humanos (económicos, sociales, políticos e incluso culturales

y éticos). Han sido cambios que han podido favorecer o inhibir los componentes de estos aspectos. Como introducción, me gustaría citar el siguiente texto:

Digital information and communication technologies, the Internet, computers, mobile phones, automation, and robotization found application in many areas of production and social activities. They also form the elementary conditions for the industrial revolution 4.0, whose beginning is conventionally situated in the year 2000. (Rymarczyk, J.(2020).

Realmente, estos cambios son prácticamente inevitables ya que son la producción de un resultado proveniente de procesos de globalización, que podrán tener tanto aspectos positivos como negativos. En esta parte del trabajo, aportaré las posibles amenazas y también factores positivos que han provocado en nuestra sociedad estos cambios tan repentinos, acelerados y volátiles. Lo que se puede concluir que son también estos cambios los que han provocado el denominado entorno VUCA(*Johansen, Bob. Journal of Applied Christian Leadership, 8(1), 113-116*).

Factores que impulsaron la revolución tecnológica:

Dentro de todos los factores que impulsaron la revolución, se considera que hay unos pilares básicos. Por un lado, una gran y potente característica que ha incrementado mucho la velocidad de los cambios es la necesidad de cambio ligado a una mayor competencia laboral. Esta continua mejora de competencia es lo que dificulta conseguir una mejor posición de mercado. Por lo que, realmente, es el mercado el que plantea los diferentes nuevos retos que uno tiene que llegar a solucionar mediante nuevas habilidades que debe adquirir y aprender (Fernández, A. M., & de Lama, S. D. P., 2018, pp. 95-105).

Por otro lado, no menos importante, se considera que es la globalización lo que ha producido toda esta aceleración en los procesos de realización del trabajo. La globalización no ha parado de crecer hasta el punto que ahora encontramos todo conectado o manejado por una red global donde todos pueden interactuar con todos. Esto, junto con el factor de la velocidad con la que se dan productos de alta calidad y con

la necesidad de tenerlos cuanto antes, forma un constante aumento de la automatización de producción (Fernández, A. M., & de Lama, S. D. P., 2018, pp. 95-105).

Toda esta situación requiere cambios en el ser humano hacia el mundo laboral de manera rápida, con mucha flexibilidad y adaptabilidad a situaciones adversas que son nuevas y no se conocen. Aumenta el miedo hacia lo desconocido y por eso es importante eficiencia dentro del entendimiento de los cambios que se producen en el puesto y que anteriormente era un proceso que tenía una trayectoria con los mismos pasos a seguir.

Además, habría que contar con otro factor algo más secundario pero que podría considerarse ético y necesario para el futuro y la propia imagen de la empresa. Se trata de la protección del medioambiente, que debido a la globalización se incrementa la facilidad en poder constituir efectos adversos si no se tienen las medidas necesarias.

The new production paradigm that meets the above criteria, currently in statu nascendi, is called the industrial revolution 4.0. The term is used interchangeably with the term industry 4.0. It can be defined as a comprehensive transformation of the value creation chain, which involves the use of digital production technology via the application of the Internet of Things, artificial intelligence, advanced robots, autonomous vehicles, cloud computing, large data sets, augmented/simulated reality, 3D printing, nanomaterials, distributed databases, and twin technology for artificial intelligence products. (Rymarczyk, J.(2020).

La base de todo se encuentra en lo que anteriormente he denominado como “red global” en la que todo está interconectado, o también se podría considerar lo que hoy se conoce como IoT (Internet of Things).

“The Internet of Things (IoT) consists in connecting to the internet of people, objects, products, processes, and systems in the form of a virtual network that enables mutual communication in real time” (Gubbi, Buyya, Marusic, & Palaniswami, 2013, pp. 1645-1660).

Aparte de estos procesos que pertenecen a la revolución industrial 4.0, hay que añadir los más innovadores, el metaverso y el blockchain. De manera breve, el metaverso se puede considerar como la incorporación de la realidad a un mundo totalmente virtual (Lee, L. et al. (2021). Por otro lado, el blockchain es la fluctuación de monedas virtuales que cobran valor a medida que hay mayor demanda de la misma (Blockchain challenges and opportunities: A survey. International Journal of Web and Grid Services (2018), pp. 352-375). Se podrían considerar estos dos nuevos campos de automatización los más innovadores y por desarrollar que hay actualmente en el entorno laboral y personal.

Todos estos procesos, obligan en el ser humano la necesidad de estar formándose e incorporando nuevos conocimientos a una velocidad que no se había tenido antes. Al ser algo muy novedoso, culturalmente es difícil tener la capacidad de poder estar en constante cambio sin que produzca ansiedad y que la propia aceleración de los procesos afecte no solo físicamente, si no psicológicamente debido a un hecho tan simple como el querer y no poder.

Si nos paramos a pensar, la capacidad mental para incorporar conocimientos es distinta en cada ser humano y cada uno necesita su propio tiempo para el aprendizaje de nuevas habilidades. Este entorno VUCA puede crear sentimientos de inferioridad provocados por la incompetencia frente a otros que pueden llegar a tener mayor capacidad. Sin embargo, podemos encontrar también soluciones dentro de todo este caos de constantes datos de los que se puede aprovechar uno para poder avanzar más rápidamente, los cuales comentaré posteriormente (Lorenz, M., Rüßmann, M., Strack, R., Lueth, K. L., & Bolle, M. (2015).

Ahora, trataré de aportar diferentes aspectos positivos y posibles efectos desfavorables, o más bien imprevisibles, provenientes de este nuevo entorno laboral en el que nos encontramos.

[Efectos positivos que considero que son importantes a tener en cuenta, tanto para el entorno laboral como el personal:](#)

Aun considerando los cambios que faltan por llegar y las amenazas que desconocemos, podemos encontrar distintos aspectos que pueden ser de ayuda para una gran adaptabilidad a los mismos. Pero primero, hay que tener en cuenta lo que se denomina como “Fábrica del futuro” y se define de la siguiente manera:

The factory of the future is defined as a flexible system that self-improves performance in a wider network, regulates itself, and learns in new conditions, in real time or close to real time, and autonomously launches entire production processes (Burke, Mussomeli, & Laaper, 2017, pp. 5-8).

Se podría considerar como una gran nave industrial la cual se automatiza por sí sola, aumentando el tamaño a medida que se van realizando nuevos datos para su mejora y que desarrolla constantemente nuevos procesos para su propia adaptación al entorno.

Es por ello que la continua actualización de las competencias a aprender nos proporciona también otras nuevas competencias inherentes al propio aprendizaje como pueden ser las siguientes que voy a mencionar.

Proactividad para aprender y estar constantemente actualizado. Hay que saber que, para solucionar problemas nuevos, hay que tratar de anticiparse a los mismos, aunque sea muy difícil llegar a tener una visión de futuro perfecta de lo que pueda llegar a suceder.

Este intento de previsión futura, aunque no completa, también implica tener flexibilidad para conseguir una buena adaptación a los nuevos procesos que están originando dentro del entorno laboral al que uno estaba acostumbrado. Es una adaptación al nuevo entorno presente.

La transparencia que proporciona esta nueva revolución a la hora de manejar datos es una propiedad positiva a tener en cuenta ya que permite un control de todo lo que se realiza dentro de la organización, de manera que los posibles fallos se pueden identificar y tratar de buscar la solución necesaria para los mismos.

La gran disponibilidad que se tiene de la información en todos los niveles de la organización con los que se han utilizado los datos y poder compartir la información para posibles mejoras en diferentes aspectos de la organización (BCG, 2015).

La interacción a nivel mundial se ha hecho efectiva en todos los ámbitos laborales. Es posible llegar a compartir cualquier tipo de información de manera instantánea y que los datos sean igual de transparentes, de manera que la confianza en el trabajo en equipo aumenta inconscientemente debido a la necesidad de cooperación mutua.

Al ser más competentes y estar tratando de actualizarse constantemente, la propia

competitividad en el mercado crece y crea mucho valor dentro de la empresa. Este valor, externamente se puede ver por la imagen que da la propia empresa al mercado y la capacidad de seguir creciendo en un entorno tan volátil y complicado en el que vivimos.

Además, podríamos concluir con que todo esto aporta un gran valor a nivel educacional y de formación. Hoy en día, los más jóvenes tendrán que seguir formándose y continuar con la educación a medida que avanza el tiempo y con él, las rápidas mejoras en todos los aspectos tecnológicos y digitalizados (BCG, 2015).

Como podemos ver, estos aspectos afectarán no solo a la industria laboral, también llegarán a producir cambios en la propia cultura del ser humano y en nuestra manera de entablar relaciones y socializarnos. Es difícil llegar a saber si realmente la mayoría de estos cambios culturales serán positivos, lo que podemos llegar a deducir es que algunos influirán negativamente de alguna manera.

[Posibles amenazas que considero importantes para tener en cuenta:](#)

¿Qué problemas podemos llegar a deducir a la hora de tratar de adaptarse a estas nuevas tecnologías?

Por un lado, hay que tener en cuenta que, contando con que sabemos que falta mucho camino por delante en cuanto al desarrollo de las nuevas tecnologías. Su nivel de madurez considero que aún no ha llegado al pico más alto, que aún queda mucho que investigar y que actualizar. Este hecho nos afirma que otra razón por la que es difícil adaptarse y avanzar con estos nuevos procesos automatizados es la inversión que hay que hacer para cada uno de ellos.

Para poder incluir nuevas tecnologías dentro de la propia empresa, no es una tarea fácil. Por un lado, como he mencionado, la inversión es grande y muchas empresas (sobre todo pymes) no tienen ese capital suficiente para poder implantar estos nuevos productos, máquinas y softwares que habría que instalar.

Además, habría que contar con que dependiendo del tipo de plantilla y cultura que se encuentre dentro de la empresa, tendremos mayor facilidad para adoptar las medidas necesarias en cuanto a estos procesos. Por ejemplo, será más complicado realizar estos cambios rápidamente si la cultura empresarial es tradicional y la dirección de esta es muy conservadora. Al fin y al cabo, todo son conceptos nuevos y muy distintos a la forma de

trabajar que antes podíamos encontrar tanto en pymes como en multinacionales.

A estas novedades, el personal tiene que aprender a utilizarlas y a formarse para adquirir las habilidades necesarias para poder llegar a aprovechar el máximo potencial de las nuevas adquisiciones y poder fomentar el uso de estas en todos los diferentes departamentos que forman la empresa. Esto no solo va a llevar tiempo que implica la pérdida de tiempo trabajado, si no que también requiere de más inversión dentro del personal de la empresa. La poca cualificación que puede haber dentro del departamento en estos nuevos ámbitos requiere de formación del personal. Pero lo que sí sabemos es que esta inversión producirá efectos positivos ya que se está invirtiendo en los trabajadores y en la formación de estos, un hecho que da mucho valor tanto a la empresa como a la imagen que los propios trabajadores tienen de la misma.

Por otro lado, hay que contar con los miedos y las amenazas que produce toda esta nueva forma de trabajo. La seguridad disminuye debido a los posibles ataques que se pueden recibir mediante la red ya que en muchos casos no se tiene la protección necesaria para que no se introduzcan dentro de la red de datos de la empresa.

Considero que, también es muy complicado llegar a implantar este tipo de procesos en todos los diferentes departamentos. Cada departamento necesita su propia tecnología que mejor automatice los procesos que se realicen en el mismo, por ello muchas veces sería necesario medir qué departamento es el que más necesita la implantación de estas tecnologías para la mejora de este.

Otro factor, no menos importante, es la cualificación de los empleados a la hora de buscar trabajo. Esta constante actualización puede llegar a producir inseguridad dentro de la propia percepción laboral de la persona. Aunque uno pueda estar formado, nunca va a tener la seguridad de saber que será el mejor candidato que esté tratando de conseguir el puesto vacante.

Este último párrafo se puede entender mucho mejor con la siguiente cita:

“Automation and advanced robotics will certainly cause a decrease in demand for unskilled workers employed in assembly and construction works. Even employees with medium qualifications cannot feel safe”. (BCG, 2015).

Me gustaría poder indagar en las nuevas formas de trabajo antes comentadas (IoT, IA,

RPA, Metaverso, Blockchain, Hiperautomatización...), sin embargo, no sería oportuno incluir estas explicaciones en este tipo de estudio.

En conclusión, dentro de todos estos aspectos tanto positivos como negativos, habrá muchos que su incidencia en los ámbitos laborales, sociales y culturales sea mínima, otros que sea muy grande y muchos aspectos que faltan por descubrir y por desarrollarse. Lo que sabemos es que la velocidad a la que avanza el desarrollo de la tecnología es cada vez más abrumadora y podría llegar a decirse que genera una desconfianza aterradora.

Flexibilidad Psicológica

La flexibilidad psicológica es uno de los componentes principales de la Terapia de Aceptación y Compromiso (Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (2009). Para entender correctamente y de manera global esta terapia, quiero citar un texto que lo explica de manera precisa y concisa:

En definitiva, la ACT: es un tratamiento centrado en las acciones valiosas para uno; contempla el malestar/sufrimiento como normal, producto de la condición humana en tanto que seres verbales; define que se aprende a resistir el sufrimiento normal y esa resistencia genera el sufrimiento patológico; promueve el análisis funcional de los comportamientos del paciente y, por tanto, se basa en la experiencia del paciente como la clave del tratamiento. El objetivo primordial de ACT es, pues, romper la rigidez del patrón de evitación destructivo o la excesiva o desadaptativa regulación por procesos verbales que la cultura amplifica al potenciar sentirse bien de inmediato y evitar el dolor como fundamental para vivir (Soriano, M. C. L., & Salas, M. S. V. (2006).

Realmente, aunque no voy a aportar mucha información ligada a este tipo de terapia, es muy importante tener en cuenta lo que puede llegar a aportar esta terapia en nuestro día a día para sentirnos presentes en lo que hacemos y comprender emocionalmente lo que nos ocurre.

Ahora trataré de aportar la definición de los dos componentes que forman la terapia de aceptación y compromiso: La flexibilidad y la inflexibilidad psicológica.

Para cada uno de estos términos, voy a citar dos textos que explican brevemente lo que quiere decir cada uno de estos y posteriormente comenzaré a explicar de qué se compone la flexibilidad.

Psychological flexibility has been conceptualized as a number of key ways individuals can alter the function of internal experiences by flexibly responding to negative thoughts, feelings, and events, thereby enhancing their well-being. Psychological flexibility helps individuals open up to those experiences, allowing them to be there, while still making behavioral choices in service of the areas of their life that are important to them (Rolfs, J. L., Rogge, R. D., & Wilson, K. G. (2018).

Por otro lado, la inflexibilidad se podría entender como:

La inflexibilidad psicológica (IP) es el concepto central de la terapia de aceptación y compromiso (Acceptance and Commitment Therapy [ACT]), y se define como «un patrón rígido de comportamiento en el que la persona orienta sus acciones sobre la base de las experiencias privadas momentáneas en lugar de los valores elegidos libremente» (Bond, F. Et al., (2011).

En resumen, la IP es originado por ciertos sentimientos negativos vividos en diferentes experiencias y que no se quieren sentir de esa manera, negándolos y tratando de evitarlos para no llevar a un recuerdo de una experiencia previa privada que ha podido ser negativa.

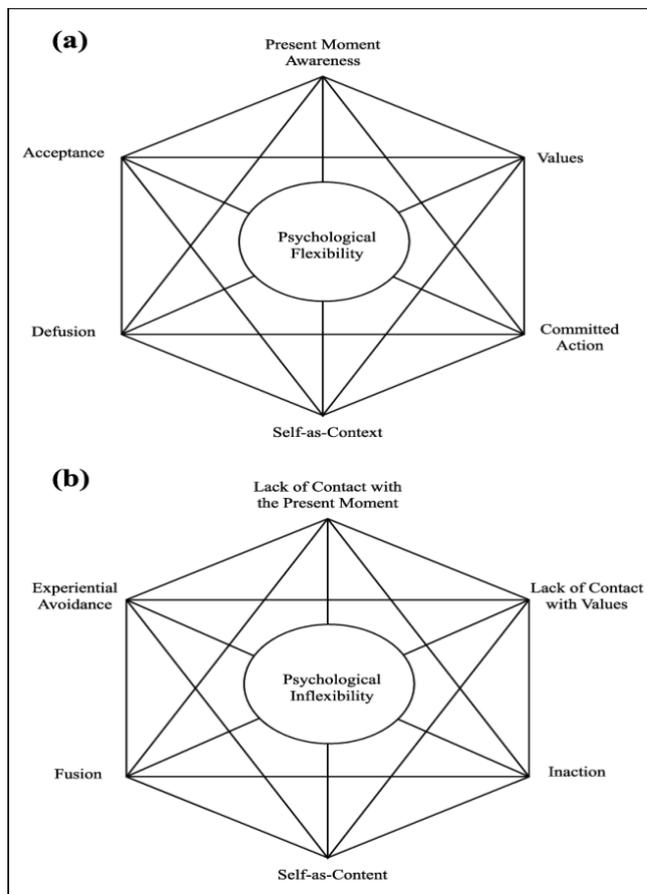
Teniendo un completo entendimiento de la terapia de aceptación y compromiso, de la flexibilidad psicológica y la inflexibilidad psicológica que tiene su peso de forma contraria, procederé a explicar lo que ejerce la flexibilidad psicológica junto con un entendimiento de la flexibilidad laboral.

El modelo Hexaflex:

Para empezar, la teoría más conocida que explica este aspecto psicológico dentro de la ACT se denomina “La teoría de los seis factores de la flexibilidad psicológica” o “El modelo Hexaflex”, el cual ha significado un elemento clave en la ACT (ACT; Hayes et al., 1999).

Uno de los pioneros en desarrollar la Terapia de Aceptación y Compromiso y este aspecto es el psicólogo Steven Hayes. Es por ello, que ahora trataré de aportar los 6 elementos

que conforman el hexágono de la flexibilidad psicológica. La siguiente figura representa lo que es la flexibilidad y la inflexibilidad psicológica con sus 6 componentes.



Como se puede observar, los dos aspectos psicológicos están conformados por seis elementos, 6 elementos positivos y 6 negativos. Los 6 elementos son:

- 1) Aceptación: Que se refiere a tener voluntad para entrar en contacto con las experiencias no deseadas.
- 2) El contacto con el momento presente: Ser consciente de las experiencias que tenemos.
- 3) El yo como contexto: Mantener la perspectiva que uno tiene de sí mismo en las experiencias que tiene.
- 4) La defusión: Desde mi punto de vista, la más complicada de lograr. Ser capaz de alejarse de las experiencias que no deseamos, pero sabiendo que hemos conseguido superarlas.
- 5) La acción comprometida: Mantener acciones y comportamientos que están dirigidas a aspectos importantes de la propia vida.

6) Los valores: Un aspecto que pienso que siempre debe estar presente en toda persona y que hay que intentar siempre seguirlos correctamente. Esta característica representa que debemos tratar de guiar a nuestros comportamientos con nuestros valores personales y éticos.

En cuanto a la inflexibilidad psicológica, simplemente los voy a nombrar. Los seis componentes son:

La evitación experiencial, la falta de contacto con el momento presente, el yo como contenido, la fusión, la inacción y la falta de contacto con nuestros valores.

Como se puede ver en la siguiente cita, la flexibilidad psicológica es un componente importante en nuestro día a día.

“The dimensions of flexibility are viewed as critical to promoting individual health and well-being and are therefore promoted within ACT, whereas the dimensions of inflexibility are conceptualized as key elements associated with psychological distress”
Rolffs, J. L., Rogge, R. D., & Wilson, K. G. (2018).

Flexibilidad laboral y psicológica:

Como he comentado antes, la revolución tecnológica puede provocar un gran estrés por el avance acelerado al que funciona y puede llevarnos a no comprender situaciones ni llegar a entender nuestras acciones y sentimientos. Al haber cambios dentro de la sociedad y en muchos aspectos de la vida laboral y cotidiana, estos cambios se pueden percibir como amenazas con las que no sabemos lidiar.

Por ello, para tratar de ver los cambios que se pueden producir por la globalización y el entorno laboral tan volátil que vivimos, las empresas tienen que encontrar la estrategia necesaria para incluir flexibilidad dentro de los puestos de trabajo y las maneras nuevas para trabajar.

Es importante que perciban los cambios de manera positiva, si es posible utilizando resiliencia para los posibles aspectos más negativos que uno puede llegar a vivir. Muchas veces, la unión de la carga de trabajo junto con la ineficacia por falta de formación, puede llegar a provocar gran acumulación de estrés en la cual la persona no siente las acciones que realiza ni percibe su propio ser. Esto puede conllevar a realizar comportamientos que

van en contra de un camino más saludable tanto físico como mental.

Dentro de la empresa, es importante buscar un estado de bienestar común en el que todos sientan que pertenecen a la empresa y que pueden llegar a realizar los objetivos propuestos en su puesto de trabajo.

Una gran estrategia que puede aportar flexibilidad laboral y por tanto también flexibilidad psicológica es la flexibilidad del tiempo de trabajo. La cita siguiente explica muy bien esta estrategia.

Materialmente esa flexibilidad no necesariamente quiere decir trabajar más horas aunque esto también puede ser, sino distribuir las diferentes a lo largo del día, de la semana, del mes o del año. Pero más específicamente suele significar cambios de turnos a disponibilidad de la empresa, flexibilidad de entrada y, sobre todo, de salida (Miguélez, F. (2004).

El Teletrabajo

Como sabemos, la pandemia mundial originada por el COVID-19 ha provocado una mayor aceleración en los procesos de trabajo de, si no todas, la mayoría de las empresas a nivel mundial tanto multinacionales como pymes. El confinamiento más grande de la historia provocó una paralización total de la movilización tanto laboral como social hasta el punto que, laboralmente, las empresas han tenido que desarrollar estrategias rápidamente en base a nuevas tecnologías que puede que nunca hayan utilizado para poder llevar esta situación.

Esta situación ha provocado que las empresas tengan la necesidad y obligación de adaptarse a las nuevas tecnologías y, por tanto, a la nueva forma de trabajar para seguir funcionando en términos de ganancias y pérdidas como antes hacían. Esta nueva forma de trabajar mundialmente es lo que se conoce como el teletrabajo, junto con nuevo equipamiento por parte de las empresas para la realización de los procesos el cual no voy a mencionar.

Hay muchas definiciones para describir el teletrabajo por diversos autores que llevan estudiando esta manera de trabajo durante años ya que esta forma de trabajar no se originó solamente a raíz del COVID. El COVID fue el que “impulsó” a que mundialmente se

empezara a adquirir esta manera de trabajar.

Es por ello, que voy a dar mi propia definición del teletrabajo desde una perspectiva general proveniente de diversos estudios.

El teletrabajo es la realización de las tareas laborales mediante las TIC's, desde un lugar ajeno a la propia sede de trabajo, con diversos cambios en la forma de trabajar, que es remunerado y que disminuye la interacción social a la hora de entablar conversaciones laborales.

Creo que es una definición completa en el sentido de lo que repercute en las personas el teletrabajo. Pero, ¿Por qué he decidido incorporar el teletrabajo en un estudio el cual su objetivo es entender porque están conectadas la flexibilidad y la industria 4.0? Se debe a que la conciliación con la vida personal puede hacerse complicada y por lo tanto llevar a un lugar de trabajo que no goza de estado de bienestar ni flexibilidad psicológica.

Conciliación Personal y el Teletrabajo

Para empezar, quiero incluir una cita que explica qué es la conciliación personal:

“El concepto de conciliación, entendido como la necesidad de armonizar la vida laboral, familiar y personal” (Sánchez, C. P., & Mozo, A. M. G. (2009).

Toda persona busca siempre la conciliación con sus diferentes ámbitos de la vida para poder disfrutar de la misma. Anteriormente, la persona acudía al trabajo físicamente y pasaba parte del día fuera del hogar. Una vez acabada la jornada, volvía para realizar sus asuntos personales y poder disfrutar tiempo con la propia familia.

Sin embargo, de un día para otro, el trabajador ha tenido que incluir su jornada laboral dentro del propio hogar donde realiza tareas cotidianas de su vida personal. Parece una tarea fácil, pero puede llegar a ser muy complicada. Es por ello por lo que menciono el teletrabajo, debido a que también actúa la flexibilidad psicológica.

Muchas veces, el teletrabajo puede suponer una sobrecarga laboral debido al desconocimiento de compaginar las tareas laborales con las personales. Esta sobrecarga finalmente puede desembocar en el sufrimiento de estrés que impide realizar y disfrutar correctamente de estos ámbitos vitales.

Considero que es necesario saber lidiar con estos dos aspectos para poder percibir las acciones que uno realiza y saber que van encaminadas a donde uno desea. Para ello, es importante la organización por parte tanto del trabajador como de la empresa. Es aquí donde considero que la compañía debe dar libertad de horario y organización laboral y el trabajador debe estar dispuesto a comprometerse a realizar los objetivos propuestos.

La empresa debe disponer de diferentes estrategias para que el personal de trabajadores pueda adaptarse de la manera más rápida y simple posible, aunque ello conlleve una inversión mayor y una mayor proactividad a trabajar con ímpetu de conseguir las mismas metas.

Conclusión Final:

Para finalizar este estudio, pretendo dar mis opiniones sobre los diferentes temas tratados y añadir conceptos que considero necesarios para llevar a cabo todo lo anterior mencionado.

Actualmente, estoy trabajando en una consultora multinacional que se llama PricewaterhouseCoopers, cuenta con alrededor de 350.000 trabajadores ubicados en 155 países distintos. Concretamente en España, podemos encontrar 6000 trabajadores por las diferentes comunidades autónomas.

Durante el tiempo que he estado trabajando, he aprendido una gran parte de los procesos laborales que se llevan a cabo en una multinacional para conseguir grandes metas. Durante el confinamiento, toda la empresa tuvo que seguir teletrabajando y seguir aportando valor a la empresa. Buscaron rápidamente las estrategias necesarias para que los trabajadores puedan adaptarse rápidamente a esta nueva forma de trabajo que no era presencial (p.e. los auditores tenían que entablar relaciones mediante el ordenador y de manera virtual).

Sin embargo, he descubierto cómo han podido seguir formando a sus trabajadores de manera virtual y, actualmente, presencial. Han sabido prever los cambios que la revolución tecnológica y el COVID han provocado a nivel mundial, y han podido adaptarse a ellos. Han sido capaces de implantar nuevos procesos de automatización para la consecución de completar las mismas tareas laborales.

Pero, ¿Cómo han podido aportar flexibilidad tanto psicológica como laboral?

Esto es debido a que han podido encontrar qué necesidades tiene que adoptar cada sector de trabajo para seguir ofreciendo el mismo valor a la firma. Por un lado, proponen diferentes cursos de formación en ámbitos tan novedosos como son la Inteligencia Artificial, el Metaverso, el Blockchain y la hiperautomatización de los procesos. También, proponen la consecución de lo que se denomina como una “insignia” en un tema determinado como puede ser RPA (Robotic Process Automation) o diferentes temas digitales (como digital analytics, data science...).

Además, invierten en las formaciones por parte de una empresa dedicada a ello para que los trabajadores puedan elegir en qué tipo de actividad formarse (por ejemplo, future leaders).

El hecho de que la compañía invierta en el aprendizaje de nuevas habilidades para que el trabajador pueda adaptarse a los nuevos retos y tenga la oportunidad de adquirir estas habilidades de forma gratuita y en cooperación con la realización del trabajo, hace que los trabajadores sientan el estado de bienestar. Promueve que sientan que lo que aprenden y las acciones que emprenden para su trabajo son percibidas positivamente y siguiendo sus propios valores, hacia una meta de comportamientos importantes para la propia vida.

Considero también que, la flexibilidad con el tiempo y la flexibilidad en la organización del trabajo diario, son inherentes al bienestar del trabajador dentro de la empresa. Es necesario proveer al trabajador con libertad de decisión sobre su organización del tiempo de trabajo y como quiere gestionar su horario. Si el trabajador cumple su horario y con sus tareas, siguiendo también las normas establecidas y con una actitud proactiva, no es necesario estar vigilándole y por tanto siente que su trabajo se está realizando correctamente

Bibliografía →

Zmigrod, L., Zmigrod, S., Rentfrow, P. J., & Robbins, T. W. (2019). The psychological roots of intellectual humility: The role of intelligence and cognitive flexibility. *Personality and Individual Differences, 141*, 200-208.

Martín, I. B., Tena, A. B. E., Llusar, J. C. B., & Puig, V. R. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 16*(4), 221-237.

Jena, L. K., Bhattacharyya, P., & Pradhan, S. (2019). Am I empowered through meaningful work? The moderating role of perceived flexibility in connecting meaningful work and psychological empowerment. *IIMB Management Review, 31*(3), 298-308.

McCracken, L. M., Badinlou, F., Buhrman, M., & Brocki, K. C. (2021). The role of psychological flexibility in the context of COVID-19: Associations with depression, anxiety, and insomnia. *Journal of Contextual Behavioral Science, 19*, 28-35.

Yu, L., Kioskli, K., & McCracken, L. M. (2021). The psychological functioning in the COVID-19 pandemic and its association with psychological flexibility and broader functioning in people with chronic pain. *The Journal of Pain*.

Pyszkowska, A. (2020). Personality predictors of self-compassion, ego-resiliency and psychological flexibility in the context of quality of life. *Personality and Individual Differences, 161*, 109932.

Argüeso, M. S. (2019). Digitalización, tiempo de trabajo y salud laboral. *IUSLabor. Revista d'anàlisi de Dret del Treball, (2)*.

Spemolla, G. C. (2017). El trabajo en la era digital: Reflexiones sobre el impacto de la digitalización en el trabajo, la regulación laboral y las relaciones laborales. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo, 5*(1).

Enrique, D. V., Druczkoski, J. C. M., Lima, T. M., & Charrua-Santos, F. (2021). Advantages and difficulties of implementing Industry 4.0 technologies for labor flexibility. *Procedia Computer Science*, 181, 347-352.

González-Peña, P., Torres, R., del Barrio, V., & Olmedo, M. (2017). Uso de las nuevas tecnologías por parte de los psicólogos españoles y sus necesidades. *Clínica y salud*, 28(2), 81-91.

Osorio, D. B. (2010). La conciliación de la vida familiar y laboral: un reto acuciante en la gestión empresarial. *Estudios Gerenciales*, 26(115), 65-78.

Rymarczyk, J. (2020). Technologies, opportunities and challenges of the industrial revolution 4.0: theoretical considerations. *Entrepreneurial business and economics review*, 8(1), 185-198.

Gubbi, J., Buyya R., Marusic, S., & Palaniswami, M. (2013). Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions. *Future Generation Computer Systems*, 29, 1645-1660.

del Val Román, J. L. (2016, March). Industria 4.0: la transformación digital de la industria. In Valencia: Conferencia de Directores y Decanos de Ingeniería Informática, Informes CODDII.

Burke, R., Mussomeli, A., & Laaper, S. (2017). *The smart factory*. Westlake: DeLoitte University Press.

Lorenz, M., Rüßmann, M., Strack, R., Lueth, K. L., & Bolle, M. (2015). Man and machine in industry 4.0: How will technology transform the industrial workforce through 2025. The Boston Consulting Group, 2.

Luthra, S., & Mangla, S. K. (2018). Evaluating challenges to Industry 4.0 initiatives for supply chain sustainability in emerging economies. *Process Safety and Environmental Protection*, 117, 168-179.

Fernández, A. M., & de Lama, S. D. P. (2018). La cuarta revolución industrial y la agenda digital de las organizaciones. *Economía industrial*, 407, 95-104.

Industria 4.0 Ciberseguridad y retos de la privacidad. (2021). Recuperado 2 de enero de 2022, de vantage.pwc.com website: <https://vantage.pwc.com/media/75ca71eb-bc58-40ed-a2c0-ac4f0334e2b1>

Van Hugten, J., Noor, Z., Brassey, J., Vanderstraeten, J., Cannaerts, N., & Loots, E. (2021, 1 noviembre). What Makes Entrepreneurs Happy? Psychological Flexibility and Entrepreneurs' Satisfaction. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S235267342100041X?token=304D3035CE7B9A33B87A7B5FFAC89BA76A0721FDEE4BEB1B76781D2CF9827658172BF7E21E584549BCB1F9906A2664A5&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220111153452>

Ribero-Marulanda, S., & Agudelo-Colorado, L. (2016). La aplicación de la terapia de aceptación y compromiso en dos casos de evitación experiencial. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34(1), 29-46.

Miguélez, F. (2004). La flexibilidad laboral. *Trabajo*, 13.

Fernández, F. A. (2011). Flexibilidad laboral: elementos teóricos-conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales (CI)*, (26), 39-55.

Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (1999). *Acceptance and commitment therapy: An experiential approach to behavior change*. New York, NY: Guildford Press.

Domínguez, C. J. D., García, J. V., Ruiz, F. J., Espejo, B. D., Guerrero, P. C., Sánchez, E. R., ... & Sánchez, R. R. (2020). Inflexibilidad psicológica e impacto clínico: adaptación del Cuestionario de Aceptación y Acción-II en una muestra de pacientes en tratamiento de hemodiálisis. *nefrología*, 40(2), 160-170.

Rolffs, J. L., Rogge, R. D., & Wilson, K. G. (2018). Disentangling components of flexibility via the hexaflex model: Development and validation of the Multidimensional Psychological Flexibility Inventory (MPFI). *Assessment*, 25(4), 458-482.

Soriano, M. C. L., & Salas, M. S. V. (2006). La terapia de aceptación y compromiso (ACT). *Fundamentos, características y evidencia*. *Papeles del psicólogo*, 27(2), 79-91.

Bond, F. W., Hayes, S. C., Baer, R. A., Carpenter, K. M., Guenole, N., Orcutt, H. K., ...

& Zettle, R. D. (2011). Preliminary psychometric properties of the Acceptance and Action Questionnaire–II: A revised measure of psychological inflexibility and experiential avoidance. *Behavior therapy*, 42(4), 676-688.

Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta Gabarain, A. (2020). El teletrabajo en España. *Boletín económico/Banco de España [Artículos]*, n. 2, 2020.

Sánchez, C. P., & Mozo, A. M. G. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, (15), 57-79.

Johansen, R. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*. Berrett-Koehler Publishers.

Manders, K. (2014). Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world [review]/Johansen, Bob. *Journal of Applied Christian Leadership*, 8(1), 113-116.

Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (2009). *Acceptance and commitment therapy*. Washington, DC: American Psychological Association.

Bond, F. W., Hayes, S. C., & Barnes-Holmes, D. (2006). Psychological flexibility, ACT, and organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(1-2), 25-54.

La esperanza de vida retrocede en España hasta los 82,33 años. (2021a, marzo 31). *datosmacro.com*. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/esperanza-vida/espana>

Lee, L. H., Braud, T., Zhou, P., Wang, L., Xu, D., Lin, Z., & Hui, P. (2021). All one needs to know about metaverse: A complete survey on technological singularity, virtual ecosystem, and research agenda. *arXiv preprint arXiv:2110.05352*.

Zheng, Z., Xie, S., Dai, H. N., Chen, X., & Wang, H. (2018). Blockchain challenges and opportunities: A survey. *International Journal of Web and Grid Services*, 14(4), 352-375.