



EL SMALL DATA

DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

Impacto de la Innovación en Ejercicio Físico, Salud y Tecnología en las Competencias Profesionales

40-60 BPM



EL SMALL DATA

DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

Impacto de la Innovación en Ejercicio Físico, Salud y Tecnología en las Competencias Profesionales

Dirección y Coordinación
del Estudio:
Freedom and Flow Company
Edita:
Freedom and Flow Company

Todos los derechos de
reproducción y publicación
reservados

1

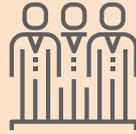


ALCANCE Y VISIÓN

Pag. 6

1.1. Punto de partida

2



PERFIL EMPRESAS Y PARTICIPANTES

Pag. 9

2.1. Muestra de la encuesta
2.2. Sobre Empresa y Sociedad
2.3. Sobre Freedom and Flow
Company

3



GESTIÓN DE PERSONAS

Pag. 12

3.1. Contexto
3.2. ¿Cuál ha sido la respuesta
de las organizaciones
españolas a este desafío?
3.3. El Reto: La tecnología
en el entrenamiento
de las personas
3.4. ENCUESTA
La gestión de los
equipos de trabajo y
la digitalización
adaptada al rendimiento
3.5. El alto rendimiento
como horizonte
3.6. Nuevas tendencias en la
Gestión de Personas

4



DE LA EMPRESA SALUDABLE A LAS PEOPLE MOVE COMPANY

Pag. 22

- 4.1. Impacto del ejercicio físico, la salud y la tecnología en el rendimiento profesional
- 4.2. El Big Data vs el Small Data de las personas
- 4.3. ¿Qué papel juega la digitalización en este proceso?
- 4.4. La digitalización como nueva palanca del cambio en el rendimiento de personas y equipos de trabajo
- 4.5. El IPPI y la Huella Digital de los equipos de trabajo. Un paso más allá en el Concepto de Empresa Saludable hacia las People Move Company

5



VISIÓN DE LOS PROFESIONALES

Pag. 32

- 5.1. Ángel Sanz.
Country Manager
S.P.C.G.E
- 5.2. Enrique Herrero.
CSBM-IESE
(Center for Sport
Business
Management)
- 5.3. Francisco Abad.
Fundación Empresa
y Sociedad
- 5.4. Leonor Gallardo.
Investigadora
Principal del
Grupo IGOID

6



AGRADECIMIENTO Y PROPÓSITO

Pag. 38

Beatriz Crespo Ruiz.
Fundadora de
Freedom and Flow
Company. Doctora
en Alto Rendimiento





ALCANCE
Y VISIÓN

“Las organizaciones no sobreviven porque no aprenden.

No evolucionan a medida que evoluciona el conocimiento. Las organizaciones **deben verse como comunidades humanas**, no solo como máquinas para producir dinero”

PETER M. SENGE





1.1 PUNTO DE PARTIDA

Desde que en octubre de 2015, en **Freedom and Flow Company** nos embarcamos en la aventura de liderar la innovación en Ejercicio Físico, Salud y Tecnología y ponerla al servicio del Rendimiento Profesional de los equipos de trabajo, tuvimos claro cuál era el eje central de nuestra estrategia: las personas.

No existe ningún cambio, por innovador que sea, que pueda abstraerse de esta realidad. Las organizaciones están formadas por individuos y su desarrollo y bienestar resultan claves para alcanzar el éxito colectivo.

¿QUÉ SIGNIFICA ESTO?

Significa que ha llegado el momento de dejar de hablar de la inversión en Ejercicio Físico y Salud como meras herramientas para favorecer el bienestar de los empleados de manera abstracta y generar compañías y organizaciones **“socialmente más responsables”**, para empezar a hablar de Innovación en Ejercicio Físico, Salud y Tecnología en términos de **Competitividad, Excelencia, Retorno de Inversión (ROI) y Productividad**.

Alrededor de este propósito pivota el concepto central de este Estudio, sobre esta nueva era a la que nos enfrentamos en la que, por primera vez, la tecnología aplicada al Rendimiento y conjugada con programas de entrenamiento basados en ciencia, nos permite generar beneficios tangibles que repercutan en todos los departamentos y niveles de la organización. Así, conceptos, antes abstractos como “gestión del estrés”, “mejora de competencias” o “adaptabilidad” entre muchos otros, pueden empezar a ser analizados, entrenados y cuantificados en términos absolutos, dentro del ROI de las compañías.

En Marzo del año pasado ya nos aventuramos a señalar un horizonte aspiracional basado en la idea de que **“En 2025, todas las Compañías contarán con Departamentos de Rendimiento Profesional, integrados en sus áreas de Gestión de**

RRHH, para evaluar el Rendimiento individual y colectivo de las compañías”. Un objetivo para el que hoy damos el primer paso.

La realidad es que cada año son más las compañías que hacen frente a numerosas bajas por enfermedad, estrés, ansiedad, enfermedades cardiovasculares o musculoesqueléticas. La gran pandemia del s. XXI no es la falta de capacitación técnica y formativa de los trabajadores, es la ausencia de salud para afrontar los retos presentes y futuros que marca el mercado. En este sentido las grandes y medianas organizaciones, junto a las políticas europeas y nacionales preocupadas por el bienestar de sus equipos de trabajo, financian programas y destinan presupuestos hacia soluciones globales y estandarizadas en materia de prevención de riesgos laborales, vigilancia de la salud o promoción de nuevos hábitos saludables. Pero ¿Son eficientes este tipo de acciones? ¿Ofrecen un retorno tangible a las compañías? ¿Sirven para impulsar el rendimiento profesional hacia cuotas de mercado cada vez más exigentes? La respuesta es clara: hasta el momento no ha sido suficiente.

¿CUÁL ES NUESTRO PUNTO DE PARTIDA?

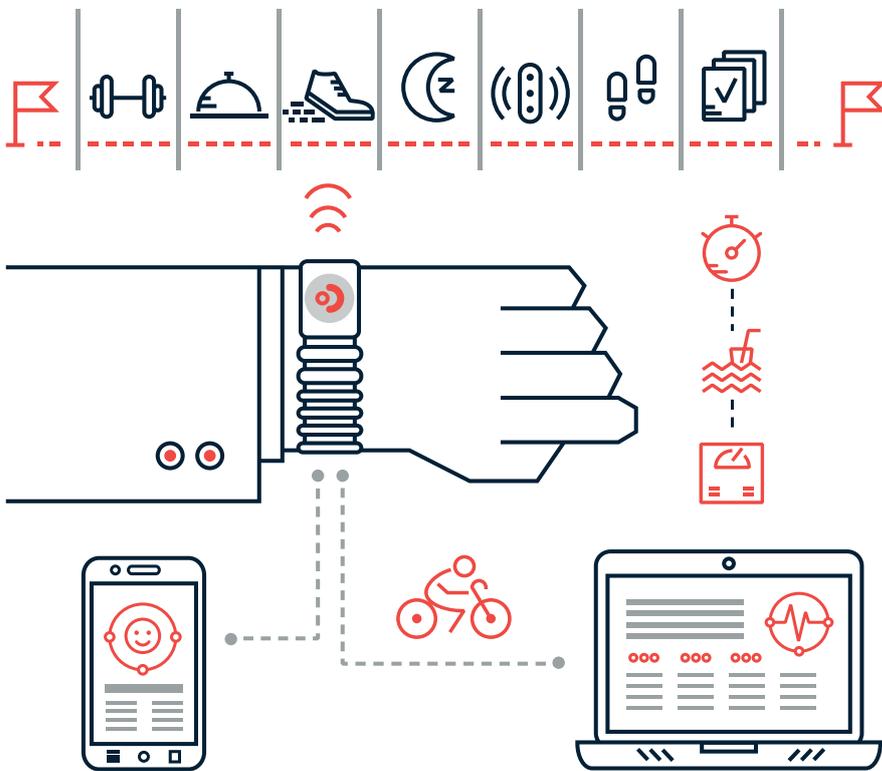
Echando la vista atrás, durante las dos últimas décadas, la formación y Gestión de Personas, o Gestión de los Recursos Humanos, ha vivido en un estado de inercia casi permanente.

En un mundo de los negocios cada vez más acelerado y cambiante, altamente influenciado por la digitalización de procesos a todos los niveles, se han buscado con ahínco soluciones externas que facilitarían la adaptabilidad al cambio de una manera rápida y eficiente, pero rara vez cuantificable. Y lo cierto es que se han

impulsado iniciativas diversas que han permitido, en mayor o menor medida, dotar de nuevas habilidades técnicas a los empleados ubicados en los distintos procesos productivos y áreas de negocio.

De hecho, en los últimos años hemos aprendido a manejar con naturalidad conceptos como **Cliente Digital, Negocio Digital o Empresa Digital**, pero, el gran reto de incorporar a las Personas a este desafío quedaba aún en el aire ¿Cuál es el papel del empleado en este proceso? ¿Estamos

teniendo en cuenta las características individuales, el potencial de partida, inicial o alcanzable? ¿Qué efecto está teniendo la revolución digital en el rendimiento de las personas? ¿Estamos creando equipos de trabajo a distintas velocidades? Pero, sobre todo, ¿cómo podemos evaluar ese potencial de rendimiento individual y grupal? ¿Es posible cuantificarlo? ¿Y entrenarlo? ¿Y qué papel jugarían en este proceso elementos como el Ejercicio Físico y la promoción de la vida saludable?



La promoción de hábitos de vida saludable, *per se*, no produce un retorno en la productividad laboral si no se alinea con los objetivos estratégicos de productividad en las compañías, más allá de acciones puntuales en el tiempo. En este sentido, **la implantación integral de este tipo de programas debe suponer una apuesta firme y comprometida por el seguimiento, reajuste y proceso de mejora continua sobre los resultados obtenidos, tanto en materia de salud como en el rendimiento profesional de los trabajadores.**

A este respecto, las empresas más innovadoras son las que están comenzando a implementar el Ejercicio Físico y la Salud con orientación hacia el **éxito empresarial**, apostando de lleno por el impacto que tiene en la gestión saludable de las personas, el ROI, la productividad o la transformación de éstas hacia nuevas eras, como la digital. Aspectos que justifican en todos los casos una política social mucho más profesional y organizada que las implementadas hasta el momento con este tipo de programas.

Gracias a este nuevo enfoque y a través del análisis de lo que hemos llamado **LAS 3 DIMENSIONES DEL EMPLEADO: GENÉTICA, BIOMARCADORES Y COMPETENCIAS PROFESIONALES**, somos capaces de generar **Organizaciones más eficientes y saludables (People Move Companies) y empleados más motivados y capacitados para aprovechar al máximo su potencial, personal y profesionalmente.**

Como consecuencia de todo ello, por primera vez en este Estudio proponemos utilizar la Tecnología aplicada al Rendimiento de una forma totalmente orientada hacia la gestión de las personas. Alejándonos del tratamiento de grandes y tediosos datos, **el Small Data de la persona** aporta información valiosísima sobre patrones de aprendizaje innatos, capacidades individuales de desarrollo y monitorización de respuestas del organismo al exterior que aportan, entre otras variables, la base sobre la que construir programas de **Rendimiento Profesional** eficientes basados en **Ejercicio Físico, Salud y Tecnología**, que sirvan para multiplicar el potencial de las personas, de una forma organizada, estratégica y técnicamente.

Queremos agradecer también desde aquí su colaboración a la **Fundación Empresa y Sociedad**, que ha contribuido de manera decisiva a hacer posible este Estudio, a través de su experiencia y su involucración activa en la realización de la encuesta y a los más de **40 profesionales** de prestigio del sector de los **Recursos Humanos** de diversas Compañías referentes muchas de ellas en sus diversos ámbitos de actuación, que han accedido a participar en la misma, así como a los expertos que nos han ofrecido su visión sobre este nuevo reto al que nos enfrentamos. Gracias a su generosidad y experiencia podemos ofrecer hoy un diagnóstico muy revelador sobre dónde nos encontramos y un pronóstico sobre a dónde nos dirigimos.

Por último, nos queda señalar que este **I Estudio sobre el Small Data de la Gestión de Personas** tiene vocación manifiesta de continuidad y pretende arrojar algunas conclusiones y propuestas de futuro para la que es ya, a nuestro juicio, una revolución en marcha: “El alto rendimiento profesional de los equipos de trabajo”. Para nosotros es un placer compartirlo con la sociedad, con la esperanza de abrir espacio a un debate en el que todos (empresas, instituciones públicas y privadas y profesionales) podamos contribuir a generar organizaciones más productivas y saludables y equipos de trabajo mejor preparados para afrontar los retos que nos depara el futuro.



PERFIL
EMPRESAS Y
PARTICIPANTES





2.1 MUESTRA DE LA ENCUESTA

Para completar nuestra visión sobre el “Small Data de la gestión de personas: Impacto de la Innovación en Ejercicio Físico, Salud y Tecnología en las Competencias Profesionales” hemos recogido, paralelamente una pequeña encuesta con la visión de 40 profesionales - responsables del Área de Recursos Humanos (RRHH) de medianas y grandes empresas españolas, incluyendo líderes en sectores como la Consultoría, el gran Consumo o la Automoción – sobre la **adopción de la digitalización en los procesos de gestión de personas orientado a la mejora del rendimiento** en el momento actual y su impulso a través de la implementación de programas basados en Ejercicio Físico, Salud y Tecnología.

Además, hemos contado con la opinión de expertos en el ámbito de la gestión, la empresa y la investigación en rendimiento deportivo, que nos han dado su punto de vista sobre diversos aspectos relacionados con las tendencias de gestión de equipos y personas, la evolución de la RSC tradicional y el papel que el deporte puede y debe jugar como palanca impulsora del rendimiento profesional.

Este estudio ha sido desarrollado por el equipo de Freedom & Flow Company:

2.2 SOBRE EMPRESA Y SOCIEDAD

Fundación Empresa y Sociedad impulsa colaborativamente ideas inspiradoras de futuro sobre la empresa, la economía y la sociedad través de foros, investigaciones, talleres, consultas y servicios.

www.empresaysociedad.org



FRANCISCO ABAD.
Fundación
Empresa y Sociedad.



LEONOR GALLARDO.
Dra. en Ciencias de
la Actividad Física y
el Deporte.
Profesora Titular de
la Universidad de
Castilla-La Mancha.
Responsable del
Grupo de Investiga-
ción de la Gestión
de las Organizacio-
nes e Instalaciones
Deportivas (IGOID)



ÁNGEL SANZ.
CEO en CLC
Company,
Emprendedor,
Conferenciante,
Knowmad,
Country Manager
Spain SPCEG
(Spartan Race
Europe),
colaborador
de Expansión.



ENRIQUE HERRERO
CSBM-IESE (Center
for Sport Business
Management)
Miembro del Comité
de Estrategia



**BEATRIZ
CRESPO RUIZ.**
Fundadora de
Freedom and Flow
Company. Doctora
en Alto Rendimiento
Deportivo y experta
en el ámbito de la
Innovación en
Ejercicio Físico y
Salud.



**IRENE RODRÍGUEZ
ASEIJAS.**
Directora de Comu-
nicación y Marketing
de Freedom and
Flow Company.



CARMEN CRESPO.
Área de Formación



2.3 SOBRE FREEDOM AND FLOW COMPANY

En **Freedom and Flow Company** lideramos la apuesta por la Innovación en Ejercicio Físico, Salud y Tecnología que hoy impulsa el crecimiento profesional de las personas y los equipos de trabajo. Nuestro objetivo es generar equipos de alto rendimiento profesional a través del **Small Data** de la gestión de personas, utilizando herramientas basadas en **indicadores de mejora y evidencia científica**, con base tecnológica, que sean viables y sostenibles en el tiempo.

Nuestro propósito es servir de nexo de unión entre los diversos referentes del campo del Ejercicio Físico, la Tecnología, la Salud y la Formación para impulsar un nuevo Modelo de Gestión de Personas en las Compañías.

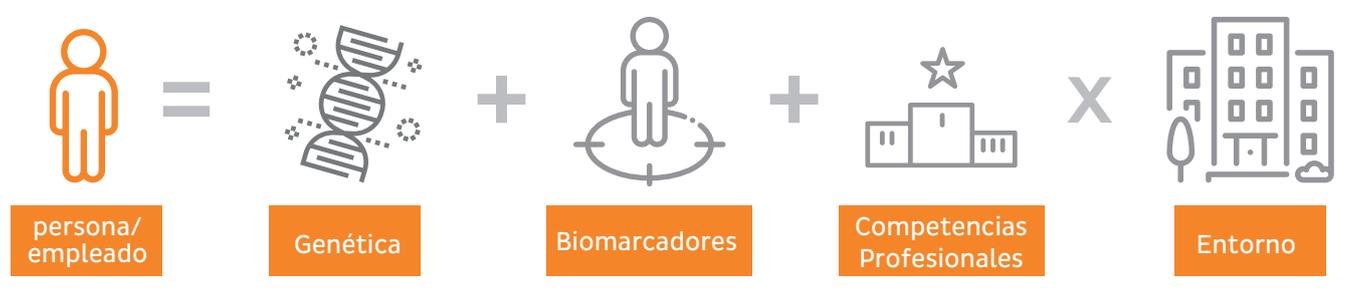
Utilizamos la Innovación en Ejercicio Físico, Salud y Tecnología para generar organizaciones y equipos de alto rendimiento a través de la implementación de la **Fórmula de Rendimiento Profesional (IPPI)**, impulsando las **3 dimensiones** de la persona/empleador.

Además certificamos a las compañías como Empresa Saludable a través de un modelo propio, **People Move Company**® avalado por **AENOR**® y formamos parte del cluster de sociedades que trabajan de forma sinérgica por la innovación deportiva a nivel mundial, dentro del **Global Sport Innovation Center de Microsoft**®.

Freedom and Flow Company ha sido finalista de los premios **Comprendedor Promesa en 2015 /2016**, Ganadora del **Startup Challenge del I Congreso Everett**, en el **Campus de Google de Madrid**, celebrado el 16 de abril de 2016 y también, ganadora de los **Startup Europe Awards 2016** concedidos por **Womensia**.

Nuestra Fundadora, **Beatriz Crespo Ruiz**, www.bcesporuiz.com ha sido elegida Finalista **TOP 100 Mujeres Líderes**, en la Categoría de **Emprendedoras** y ha recibido el Premio a la **Mujer Empresaria/Directiva en el Deporte** de la mano de la organización "**Patrocina a un Deportista**".

DIMENSIONES DE LA PERSONA/EMPLEADO (IPPI®)





GESTIÓN DE
PERSONAS



3



3.1 CONTEXTO

Pero ¿qué entendemos por Gestión de Personas? La primera aproximación al concepto **Gestión de Personas** nos lleva a concluir el enorme esfuerzo que vienen realizando los distintos sectores involucrados (empresariales y académicos especialmente) para alcanzar un cierto consenso, o al menos delimitar el sentido y la definición del término.

Considerando el entorno cambiante y la evidente realidad del cambio generacional, estaremos de acuerdo que es una tarea ardua encontrar algún tipo de definición que resulte acertada en cualquier contexto.

Nuestra aproximación no reside tanto en la definición concreta, sino en la practicidad del término, de modo que la Gestión de Personas no sería solo una filosofía que las organizaciones han de tener presente en todas sus estrategias de negocio, sino más bien, la verdadera hoja de ruta que define y afecta de manera directa, a su posicionamiento y estrategia global de negocio.

A mediados de 2015 Oxford Economics, con el apoyo de SAP, hizo público un estudio acerca del futuro del Workforce en 2020, en el que se ponía de manifiesto la relación directa entre las empresas que concentran esfuerzos y destinan inversión al área de Recursos Humanos, con aquellas que consiguen mejorar e incrementar sus resultados económicos, *“Multitud de empresas aún tienen camino por recorrer en la preparación de la fuerza de trabajo para el año 2020”*.

“Existe una clara división entre los que están preparando sus empresas para el futuro del nuevo modelo del trabajo y los que no lo están. Esperamos que el estudio dé la importancia que se merece a los temas relacionados con el personal y que aquellas empresas que siguen sin apostar por ello, se den cuenta de la importancia que tiene”.

Edward Cone

(Director de Liderazgo de Ideas en Oxford Economics)

El informe más reciente de la Organización Mundial de la Salud (OMS) relacionado con las Empresas Saludables data de 2010, en él ya se alarmaba de los aproximadamente **“Doscientos sesenta y ocho millones de incidentes que provocan al menos tres días laborales perdidos por incapacidad y ciento sesenta millones de nuevos casos de enfermedad relacionada al trabajo. Adicionalmente ocho por ciento de la tasa global de trastornos depresivos se relaciona actualmente con riesgos ocupacionales”**.

Datos recogidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Por otro lado, la Gestión de las Personas pasa por un momento delicado, en el que ya no solo hay que **preparar al empleado-a/directivo-a para los nuevos cambios que el mercado genera, sino también hay que garantizar que se afronten de forma saludable, eficiente y duradera a medio-largo plazo**. En este sentido, creemos que es vital resumir brevemente datos estadísticos sobre el panorama de la salud de las personas en edad laboral, tanto en nuestro país como en la Unión Europea, de forma que se contextualice el por qué y sobre todo el para qué de la necesidad de estudios como el presente a todos los niveles.

En concreto, el contexto de crisis económica que ha envuelto a la empresa durante la última década, ha desencadenado un aumento desmesurado de la demanda de productividad individual y consecución de objetivos diarios. Todo ello unido a *“la falta de motivación, las dificultades financieras y la insatisfacción laboral”* han provocado un incremento de **la tasa de absentismo laboral, que ha llegado a alcanzar en España el 10%**, frente a la media europea situada en el 3%, lo que genera un impacto medio en pérdidas de unos 90.000 millones de euros en bajas laborales, como aseguró **Enrique Rojas**, Catedrático de Psiquiatría y Director del Instituto Español de Investigaciones Psiquiátricas de Madrid.

A este respecto datos del **Instituto Nacional de Estadística (INE)**, muestran como **la ansiedad o la depresión afectan al 14,6 % de la población adulta española**, aumentando hasta un 30% el número de trabajadores de la Unión Europea que sufre diariamente estrés en el trabajo. **Y es precisamente el estrés, segunda causa ya de los problemas de salud relacionados con el trabajo**, el que puede ser el origen o factor de agravamiento de patologías como depresiones, dolencias cardíacas, alteraciones cardiovasculares, lesiones musculares, problemas isquémicos o dermatológicos entre otros muchos.



3.2

¿CUÁL HA SIDO LA RESPUESTA DE LAS ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS A ESTE DESAFÍO?

Casi **tres de cada cuatro empresas españolas** afirmaron el pasado mes de Febrero de 2016 que el **estrés laboral** es su **principal preocupación en relación con la salud y la productividad de sus plantillas, por delante de la actividad física (37%), el presentismo laboral (29%), la obesidad (29%) y la nutrición deficiente (29%)**, según un estudio de la empresa de asesoramiento global Willis Towers Watson.

Este mismo estudio muestra como entre **los programas de salud y bienestar más comunes** puestos en marcha por las empresas españolas para dar respuesta a las problemáticas de salud en la plantilla destacan las **evaluaciones sobre salud del empleado (88%)**, el establecimiento de clínicas de salud cercanas o en los propios centros de trabajo (76%), la realización de pruebas biométricas (71%) y vacunación 'in situ' (65%). El informe muestra que una gran mayoría de las empresas españolas (86%) confían en que su compromiso con los programas de salud y productividad se incrementa en los próximos tres años.

En este sentido, un **74%** centrará sus esfuerzos principalmente en estrategias para crear una **cultura de la salud y el bienestar de la plantilla**. Esto a pesar de que más de la mitad aún no tiene una estrategia articulada de salud y productividad (65%) o de medición y evaluación plurianual (59%).

Frente a estas cifras, el informe ha señalado que apenas la mitad de los empleados se ha visto implicado en algún programa o actividad relacionada con la salud y el bienestar en la empresa.

En este sentido, un 42% de las empresas españolas ha apuntado a la falta de información útil y un 38% a una carencia de estrategias como los principales factores que obstaculizan la aproximación hacia la salud y la productividad del empleado.

La conclusión es, por tanto, que aún queda mucho por hacer, pero ha llegado el momento de ponerse manos a la obra, adoptar nuevas metodologías y soluciones innovadoras en materia de Recursos Humanos: "lanzarse a la piscina", de forma organizada y aportando soluciones que impliquen un alineamiento útil con los objetivos estratégicos de las compañías, para que estas resulten viables y escalables en el panorama empresarial que vivimos.



3.3 EL RETO: LA TECNOLOGÍA EN EL ENTRENAMIENTO DE LAS PERSONAS

A efectos del presente estudio hemos decidido centrarnos en reunir y aportar valor para construir el futuro de la Gestión de Personas de una forma innovadora, productiva y sobre todo, sostenible a corto, medio y largo plazo en cada una de las culturas corporativas que enriquecen el ecosistema empresarial. Haremos especial hincapié en el papel que la Tecnología aplicada al rendimiento profesional (lo que hemos llamado Small Data de la Gestión de Personas) tiene en programas de entrenamiento, donde el **Ejercicio Físico se orienta a la consecución del Alto Rendimiento Empresarial y sobre la promoción de la Salud como motor que genera e impulsa resultados óptimos de productividad individual y grupal sostenibles en el tiempo.**

¿Puede la gestión de RRHH impactar de manera directa en el rendimiento de mi Organización?
¿Ese impacto es cuantificable?
¿Es entrenable?

La respuesta es Sí.

Según el informe de Baker & McKenzie realizado junto al IE Business School en 2015, la mayoría de los departamentos de Recursos Humanos está inmerso en una creciente complejidad de procesos, funciones y requerimientos de negocio, produciéndose en ocasiones un énfasis excesivo en las “buenas prácticas” cortoplacistas en detrimento de la estrategia a medio y largo plazo. Se detecta además una escasa implicación de los directores de otras áreas, y una definición muy vaga y poco precisa de los objetivos y funciones en comparación con otras unidades de negocio, cuando, en contraposición, es cada vez más común encontrar fuentes que señalan como fundamental situar “la persona en el centro de la estrategia de negocio”.

Si echamos la vista atrás 5 años, es evidente cómo el ámbito de los Recursos Humanos ha experimentado un gran desarrollo. Sin embargo, como ya hemos conocido anteriormente, no se han alcanzado las expectativas previstas, ni en materia de productividad, ni en materia de salud. El crecimiento cuantitativo y cualitativo en estrategias y acciones sigue siendo una práctica menor dentro de las compañías y la digitalización sigue pasando de puntillas por lo que debería ser considerado como el auténtico “Core” del negocio.

Uno de los indicadores más claros de por qué aún queda mucho por hacer es, como ya hemos señalado anteriormente, la alta desmotivación y niveles de estrés que aún se presentan en muchos empleados y equipos de trabajo, y la dificultad para encontrar nuevas palancas de conexión entre las distintas generaciones que conviven en las Compañías. Los esfuerzos y la concienciación sobre la gran importancia para el futuro del negocio que supone la excelencia en la Gestión de personas desde un marco teórico, no ha logrado evitar que como un gran equipo que se presupone, siga contando entre sus filas con personas que elevan los niveles de presentismo, por falta de motivación, de información útil o de retos de productividad ajustados a la realidad del día a día. Tampoco se ha evitado que tengamos a personas con una alta productividad “en el banquillo” debido al alto índice de bajas por enfermedades adquiridas como el estrés, la ansiedad o la depresión, al margen, claro está, de resultados negativos en tasas de retención de talento, bajo éxito en procesos de selección, y baja valoración por parte de los trabajadores de las empresas donde se trabaja; un baremo en que las empresas españolas suspenden en términos generales.

Frente a todo ello, un gran reto por delante:

Producir, en vez de sobrevivir.

La totalidad del análisis realizado hasta el momento es la que ha generado la necesidad de realizar el estudio que a continuación se muestra.

En un entorno de negocios marcado por la digitalización de procesos a todos los niveles:

¿Estamos gestionando aún al empleado con políticas de formación y desarrollo heredadas de los años 90?

¿Podemos hacer más y mejor?

¿Ha llegado el momento de superar la última barrera tecnológica e introducir la adaptación digital a la gestión de equipos y el alto rendimiento?

¿Son el Ejercicio Físico y la Salud dos de las herramientas que generarán el motor y la palanca de cambio para mantener niveles de productividad de alto rendimiento en el tiempo?

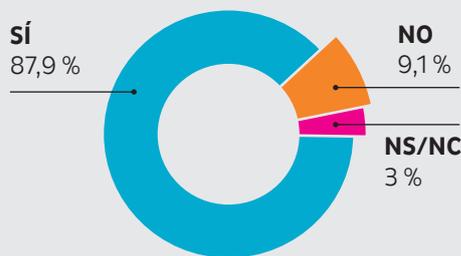


3.4 ENCUESTA

La gestión de los equipos de trabajo y la digitalización adaptada al rendimiento

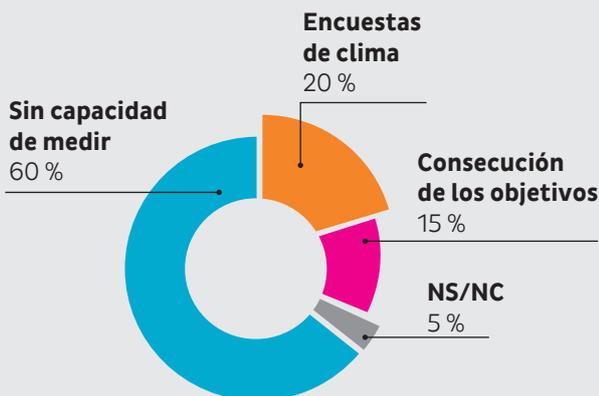
Los resultados de nuestra encuesta arrojan **2 datos relevantes**: Un **87'9%** de los encuestados afirman que sus organizaciones trabajan con el propósito de generar organizaciones y equipos de alto rendimiento, frente a un 9,1% que aún no lo hace.

¿Trabaja su organización con el propósito de generar equipos de alto rendimiento?



Sin embargo cuando se trata de evaluar qué **impacto** han producido esas iniciativas, **un 60% afirma que no son capaces de medirlo** en KPI's mientras que un 20% se refiere a las encuestas de clima como indicador, o a la consecución de objetivos (15%) y un 5% no sabe o no contesta.

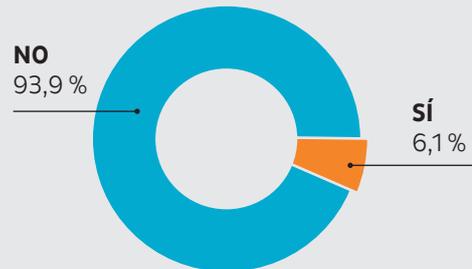
Medición del impacto de las iniciativas



En cuanto a qué **uso de la digitalización** se está haciendo para impulsar el rendimiento en los empleados/equipos de trabajo, garantizando un entorno de salud y productividad que permita mantener el ritmo a medio - largo plazo, el resultado es aún más sorprendente:

Un **93,9%** de los encuestados manifestaron que sus compañías no utilizan dispositivos que registren acciones saludables en sus empleados. Dispositivos que ayudan a recoger información útil el estado de rendimiento de las personas que conforman sus equipos de trabajo.

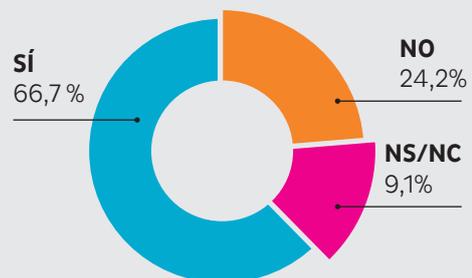
¿Utiliza su organización algún dispositivo tecnológico wearable que registre acciones saludable en sus empleados, tipo pulseras de actividad? (33 respuestas)



Datos que corroboran que, frente a un interés creciente por crear equipos y organizaciones que promuevan el "alto rendimiento" de sus empleados, **existe una falta de conocimiento y uso útil de la tecnología como herramienta de recogida de datos de tipo neurofisiológico que informen del status y el nivel de rendimiento de las personas a nivel físico y también mental**, junto a los niveles de capacitación y productividad del empleado recogidos por ejemplo con encuestas de clima o programas de digitalización de procesos internos. Información que dotaría a los departamentos de RRHH de KPI's cuantificables que guiaran y contribuyeran de forma productiva, sostenible y eficiente con la implementación de acciones y programas de alto rendimiento profesional alineados estratégicamente con los objetivos de las compañías.

No obstante, en este momento no se esté llevando a cabo o no se sabe cómo abordar la posibilidad de utilizar la tecnología para impulsar el rendimiento de las personas, **un 66,7% de los encuestados se muestra receptivo a utilizar dispositivos que le permitan conocer por ejemplo el ratio de estrés/recuperación de sus equipos de trabajo** o el impacto que la práctica de actividad física dentro/fuera del entorno laboral está generando en la salud y productividad de las personas, frente a un 24,2% que sería reacio a utilizar la tecnología con este propósito.

¿Utilizaría en su organización dispositivos que le permitieran conocer el ratio estrés/recuperación de sus equipos de trabajo, y cómo esta afecta a su rendimiento, entre otras variables?





3.5 EL ALTO RENDIMIENTO COMO HORIZONTE

Para empezar a trabajar y generar equipos sustentados en este concepto debemos primero ser conscientes de las deficiencias más relevantes que aún nos encontramos en el ámbito de los Recursos Humanos, siendo dos de ellas especialmente manifiestas:

La primera versa sobre el flujo de comunicación entre el departamento de Recursos Humanos y el resto de departamentos (aún no lo suficientemente fluido y cohesionado), dando lugar a iniciativas dispersas y desalineadas que, a menudo proyectan en el empleado la sensación de estar siendo tratado de forma genérica y global, sin poner el foco en sus necesidades y características individuales, o en el momento concreto que vive su Departamento (lo que nosotros llamamos Huella Digital de los equipos de trabajo). Esto implica que, en muchas ocasiones, el área de los RRHH sea percibida exclusivamente como un área de contratación, gestión de nóminas y despidos, y no como un potenciador de talento.

La segunda de ellas es la **inmadurez en la digitalización de sus datos internos que acabamos de ver reflejados en la encuesta**.

Sin embargo, este momento de alienación tecnológica en lo relativo a la Gestión de Personas, está a punto de vivir un punto de inflexión. En **Freedom and Flow Company**, tras más de una década de formación y experiencia especializada en el rendimiento de las personas por la que han apostado sus miembros y colaboradores expertos en ámbitos como la medicina, el ejercicio físico, la tecnología o la comunicación, estamos convencidos que la explotación del Small Data es una realidad emergente y que solo aquellas organizaciones con la audacia suficiente para implementar una nueva metodología en la gestión de las personas serán capaces de afrontar con garantías los enormes retos de la transformación en los que estamos inmersos.

En general el área de Recursos Humanos tiene en la **tecnología** una poderosa herramienta para poner en marcha sus propias políticas de gestión y mecanismos de optimización y automatización para valorar y potenciar los

distintos resultados (gestión por competencias, gestión de capacitación, retención de talento...) pudiendo hacer factibles **novedosas metodologías de evaluación de desempeño** y de análisis menos complejo de datos. Los informes muestran la evolución natural para el **año 2020** del uso de tecnología cada vez más especializada en Gestión de **personas**. Tecnologías que no sólo estará relacionada con la evaluación por medios puramente informáticos, sino con dispositivos que aportarán información más detallada y precisa acerca de los trabajadores y el funcionamiento de la organización. El norte de Europa y Estados Unidos poseen ya una larga trayectoria en políticas de Recursos Humanos con clara conciencia del peso y la relevancia que la tecnología tiene en este campo. En un primer vistazo comparativo los números sitúan a España muy por debajo en esta materia, pero con una tendencia muy positiva, y un nivel de interés creciente. De hecho, según datos de Accenture, **nuestro país** vivirá un crecimiento gradual en lo relativo al uso de la digitalización para la Gestión de personas, con niveles que rondarán un **incremento global del 15%**, muy por encima de la tendencia general de crecimiento en Europa (9%). Nuestro gran reto es pues a partir de ahora, poner foco en la adquisición de datos útiles en materia de rendimiento y productividad individual que vayan más allá de la mejora de los procesos en la recogida de datos ya conocidos por las compañías. La innovación en la selección de personas y talento pasa pues por incorporar a los KPI's ya conocidos, aquellos que nos informen de forma selectiva sobre la salud y los niveles de respuesta del organismo a escenarios lo más parecidos posibles a lo que serán sus puestos de trabajo.

PERO ¿POR DÓNDE EMPEZAMOS?
INNOVACIÓN, INNOVACIÓN, INNOVACIÓN



3.6 NUEVAS TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

▶ PLATAFORMAS DE GAMIFICACIÓN

Las organizaciones en su búsqueda constante por atraer y motivar a sus trabajadores han encontrado en la gamificación una herramienta tremendamente poderosa; atractiva por dar la posibilidad al empleado de formar parte de “una comunidad”, generar compromiso de una manera sencilla y entornos **jugables**, creando un espíritu de competencia medido mediante el concepto de recompensas y ayudando a una mejor y más fluida comunicación interna, que ayuda a potenciar el sentido de pertenencia, y la cohesión entre las distintas personas dentro de la compañía, ofreciendo a su vez, la posibilidad de plantear escenarios que permitan poner en marcha programas de learning de alta calidad en entornos mucho más innovadores, interactivos y personalizados. La gamificación en este sentido se ha mostrado como un instrumento de implementación muy positivo una vez se instaura dentro de las empresas, posibilitando tener clientes más comprometidos, comunidades colaborativas (crowdsourcing), de innovación y/o mejora del rendimiento de los empleados, y, quizá por eso, se ha convertido en la herramienta digital más comúnmente utilizada por las organizaciones más innovadoras.

De acuerdo con un reciente Estudio de Gartner (Abril, 2015) más del 50% de las organizaciones que gestionan los procesos de innovación gamificarán dichos procesos, y más



del 70% de las organizaciones de la lista Forbes Global 2000 tendrá al menos una aplicación gamificada.

▶ UTILIZACIÓN DE KPI'S DE RENDIMIENTO NEUROFÍSICO / MEDIDORES DE DESEMPEÑO

La tendencia hacia 2017-2020 será la de un mayor y más eficiente uso de los Key Performance Indicator (KPI's) que permitirán medir y mejorar la administración de personas en los departamentos de Recursos Humanos.

La innovación tendrá protagonismo en este aspecto proyectando e impulsando el nacimiento y desarrollo de nuevos modelos y sistemas basados en KPI's específicos, de carácter funcional, y con base científica y experimental enfocada en la extracción de valores fiables y cuantificados.

KPI's que ya vienen implementándose desde hace años con un alto índice de éxito en empresas deportivas, con números de facturación por encima del millón de €, donde el mayor valor de su rendimiento lo define claramente el rendimiento de las personas. Es precisamente en este ámbito deportivo, donde ya se implementan dispositivos de altísimo nivel tecnológico. La apuesta por el diseño y funcionalidad han generado un retorno de productividad e implementación de programas de entrenamiento cada vez más específicos. En este entorno, la inversión por el rendimiento no solo se centra en la capacitación y consecución de nuevas habilidades físicas, mentales y sociales por parte de las personas, resulta indispensable



la prevención de lesiones o bajas por enfermedad y el impulso del rendimiento hacia edades cada vez más avanzadas, donde la fusión entre la experiencia y el rendimiento a todos los niveles arrojan cada vez con más consistencia y sostenibilidad, números de retorno económico por encima de lo esperado o invertido inicialmente. En la industria del deporte, como por ejemplo el fútbol, el baloncesto o el tenis en la Unión Europea y el fútbol americano, la NBA o la NHL en EEUU, la apuesta por el alto rendimiento de las personas es una prioridad y la inversión en tecnología que lo cuantifique e impulse no deja de incrementarse.

▶ TECNOLOGÍA APLICADA A RECRUITING

Una de las áreas más beneficiadas por el uso del **Small Data** será la de **Reclutamiento y Selección**. Digitalizar la selección de personas a través de la tecnología y la implementación de acciones y herramientas basadas en cuantificar el nivel de salud y hábitos de vida de estos nuevos/as candidatos/as, será decisivo para concretar con éxito la adecuación entre el perfil real y el perfil proyectado, y por tanto en la determinación final del aspirante al puesto. La recogida complementaria de **KPI's orientados al rendimiento de las personas**, tales como la respuesta orgánica del sujeto a una situación de estrés y la calidad y el tiempo que se emplea en recuperar los niveles basales de rendimiento,

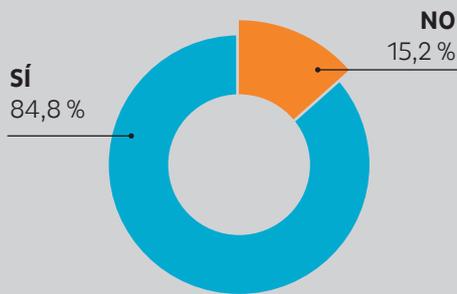




ENCUESTA:

Uso de la tecnología en los procesos de Recruiting (Selección de Talento)

¿Considera que la digitalización ha llegado ya a los procesos de selección y retención del talento? (33 respuestas)

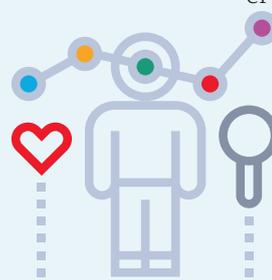


la inversión que el/ella mismo/a realiza en su día a día por su salud, medido no solo a través de encuestas de gustos, preferencias y hobbies, sino también implementando procesos de selección en los que se cuantifique realmente la respuesta del organismo al ejercicio físico a través de biomarcadores, que garanticen el rendimiento sostenible en el tiempo.

En este sentido y gracias a la incorporación de este tipo de KPI's, los departamentos de RRHH podrán disponer de mediciones más exactas que pongan en valor a aquellos candidatos/as que apuesten de forma decidida por su rendimiento profesional incorporando de forma complementaria a los méritos académicos y/o laborales, hábitos de vida saludable que garanticen la productividad y rendimiento a medio y largo plazo.

ENTRENAMIENTO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES BASADOS EN EJERCICIO FÍSICO, SALUD Y TECNOLOGÍA

Cada vez es mayor la inversión que las compañías realizan en materia de programas de entrenamiento de competencias profesionales. En un estudio de Chief Executive realizado en 2015 a los líderes mundiales de compañías que facturan al menos 1.000 millones de dólares en ingresos, donde el 85 % de los encuestados tenían su sede en EEUU y el 64 % operan en distintos países, las acciones que se llevan a cabo para impulsar el liderazgo dentro de la compañía son programas de coaching y



monitorización (52%), acciones de desarrollo de competencias (49%), valoraciones y feedbacks periódicos (39%), programas de alto desempeño gerencial (34%) y acciones que impulsan el contacto entre altos cargos y empleados (34%). Sin embargo, el liderazgo ha ido evolucionando al igual que otras competencias profesionales a lo largo de la transformación de las compañías. Cada vez son más las escuelas de negocios que incorporan postgrados y másters especializados en lo que se llama liderazgo empresarial, enfocados en crear líderes capaces de generar un buen ambiente de trabajo para que el rendimiento sea más alto. Por un lado, profundizan en

el autoconocimiento -gestión de las emociones, seguimiento de unos objetivos, etc.- y, por otro, adquieren habilidades sociales -escucha, técnicas para comunicarse asertivamente, gestión de grupos, etc.-.

Finalmente, también se enseñan técnicas para saber gestionar el tiempo y aumentar así la competitividad dentro de las empresas. En este sentido, **escuelas como el IE o la Escuela Universitaria del Real Madrid**, están comenzando a incorporar módulos en sus MBA donde la **gestión del**



rendimiento profesional a través del deporte y la promoción de hábitos de vida saludable resulta vital para el desempeño de las exigentes tareas y negociaciones del día a día. A lo que además se une la tendencia de muchos de los/las CEO's de grandes compañías, donde el running ha pasado de ser una moda social, a ser una herramienta de recuperación frente al estrés del día a día.

La incorporación de programas de ejercicio físico dentro de las compañías orientados al entrenamiento de competencias profesionales está comenzando a ser una tendencia impulsada desde los puestos más altos hacia los departamentos de RRHH. En este tipo de programas **el objetivo principal está dejando de ser la mejora física, la diversión y el trabajo y cohesión del equipo**, objetivos que suceden siempre



de manera adicional, como consecuencia de programas bien diseñados, para profesionalizarse **hacia el entrenamiento de competencias profesionales** donde la planificación de acciones y programas se enfocan hacia el diseño de escenarios de aprendizaje de forma dinámica.

Y es que implementar en las organizaciones nuevas metodologías de entrenamiento de competencias basadas en la fusión de la tecnología, con el ejercicio físico y la salud, genera un aumento en la productividad laboral y el rendimiento que va más allá de lo alcanzado hasta el momento.

Todo ello, ordenado y alineado con los objetivos estratégicos de la compañía ofrece un plus de calidad y efectividad para todos los programas de entrenamiento de competencias profesionales que se han llevado a cabo hasta el momento.

SABÍAS...

El potencial de **impacto positivo** que estas metodologías innovadoras pueden conseguir en el rendimiento de las organizaciones:

- A **NIVEL HORMONAL**, programas orientados a elevar la respuesta de la serotonina y la dopamina en el organismo mejoran los niveles de concentración y la capacidad de poner foco en las acciones, lo que entrena la adaptabilidad al cambio.
- A **NIVEL FISIOLÓGICO**, la mejora de la oxigenación cerebral con protocolos que incluyen entrenamiento en altura a través de dispositivos de última generación, impactan directamente en la mejora de la toma de decisiones, entre otros muchos ejemplos.
- A **NIVEL CONDUCTUAL Y COGNITIVO**, la incorporación de programas de entrenamiento de la visión basados en optometría comportamental deportiva, impulsa la presencia de comportamientos observables fáciles de incorporar a los hábitos del día a día de las personas.

Algunos ejemplos sobre el potencial que la incorporación del Small Data de las Personas puede tener en el Rendimiento Profesional: Reducción de los niveles de estrés, mejora de la recuperación, mejora de la capacidad de concentración y toma de decisiones, mayor aprovechamiento del tiempo, etc.





DE LA EMPRESA
SALUDABLE
A LAS PEOPLE
MOVE COMPANY





4.1 IMPACTO DEL EJERCICIO FÍSICO, LA SALUD Y LA TECNOLOGÍA EN EL RENDIMIENTO PROFESIONAL

Desde hace años, la promoción y la protección integrada de la salud del trabajador ha llevado a muchas compañías a implementar programas de bienestar integral en la empresa.

Cuando preguntamos entre los/as encuestados/as si sus organizaciones cuentan con acciones que promuevan la Salud y el Bienestar de sus empleados, el resultado es bastante contundente: un 74% de los profesionales de RRHH encuestados/as afirma que sí lleva a cabo alguna acción saludable dentro de sus compañías, frente a un 21% que no ha puesto aún en marcha ninguna acción y un 5% que NS/NC.

Los objetivos de este tipo de programas son principalmente, conectar seguridad en el trabajo, ergonomía, medicina del trabajo y promoción de la salud (IAWHP, 2016). Así lo demuestra también nuestra Encuesta.

Pero, lo más importante es el impacto potencial que este tipo de medidas pueden suponer para una organización, así, si analizamos el resultado de este tipo de programas en el retorno de la inversión (ROI) y la productividad laboral, nos encontramos con los siguientes **datos de impacto**.

DATOS DE IMPACTO

- Reducción de las bajas laborales **32%**
- Reducción del Presentismo **33%**
- Aumento de la Productividad **52%**
- Generación de un beneficio estimado 554 euros persona/año
- Payback en programas de bienestar entre 4 y 6 veces el valor invertido.
- Reducción de costes: actualmente el coste de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales oscila entre el 2,6 % y el 3,8 % del producto nacional bruto.

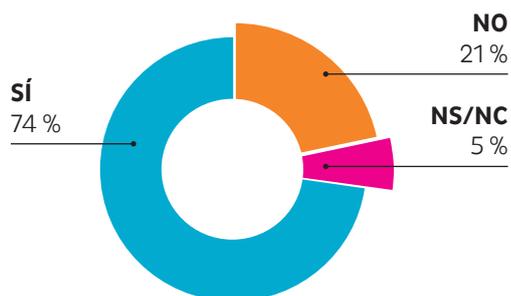
(*) Fuente *Mutual Cyclops*.

Sin embargo, ¿cuál es el retorno que este tipo de programas tiene, en concreto, en el rendimiento profesional de las personas? El **valor de la inversión (VOI)** es la suma de aquellos elementos, hasta el momento cualitativos,

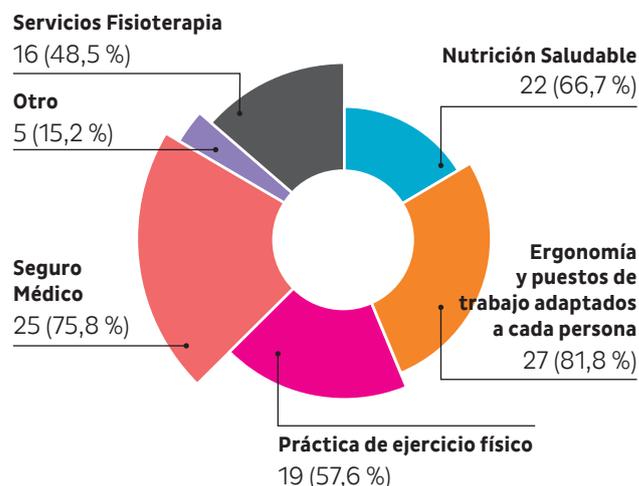


ENCUESTA

¿Cuentan sus organizaciones con medidas para la protección de la salud?



¿Qué tipo de acciones lleva a cabo su organización para promover hábitos de vida saludable en sus empleados? (Respuesta múltiple)





que impactan en la organización de forma casi intangible para la compañía. Entre ellos, se encontraría **el rendimiento profesional de forma integral**, más allá de la **productividad individual y la consecución de objetivos**, la mejora de la percepción y el sentimiento de pertenencia de marca por parte del empleado/directivo y la atracción y retención del talento, entre otros.

A este respecto, cuando le preguntamos a los responsables de RRHH encuestados sobre el nivel de importancia que conceden al ejercicio físico como herramienta de potenciación del rendimiento profesional, sólo el 3 % lo considera muy importante, más de la mitad, concretamente el **68,7 % considera que tiene una importancia entre alta y media**, un 15,2 % le dan un nivel de importancia normal y el resto, un 12,1 % lo considera poco o nada importante.

A este respecto, es importante destacar que casi un tercio de los/as encuestados/as cuentan ya con instalaciones para la práctica del Ejercicio Físico en el lugar de trabajo. En concreto un 33,3%, frente a un 69,7 % que no las tienen.

Más de dos tercios de los directores/as de RRHH consultados consideran que el ejercicio físico es un elemento potenciador del rendimiento profesional de sus equipos de trabajo, sin embargo, el tipo de acciones que se llevan a cabo de forma generalizada en los planes integrales de bienestar laboral no incluyen el entrenamiento del rendimiento profesional a través del ejercicio físico. Dato que no deja de llamar la atención en una sociedad en la que el número de practicantes de ejercicio físico como herramienta para escapar del estrés y la ansiedad laboral se ha visto incrementado en un 35 % en los últimos años.

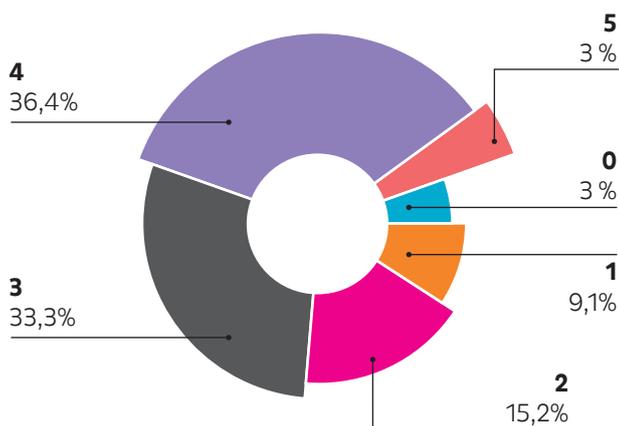
En este sentido, comienzan a ser numerosas las compañías que facilitan el acceso a planes de entrenamiento y pases de día en los gimnasios o instalaciones deportivas adyacentes a sus lugares de trabajo, también se han puesto en marcha programas de incentivos para aquellos/as que usen un transporte activo para llegar al trabajo y algunas ofrecen gratuitamente a sus empleados/as dorsales para participar en carreras populares y maratones, principalmente. Pero ¿Es suficiente?

A pesar del gran esfuerzo que se está llevando a cabo en muchas compañías por llevar a cabo actuaciones preventivas, intervenciones 24/7, analíticas de salud en tiempo real, etc, la realidad es que el cambio en las condiciones del trabajador, con horarios de trabajo cada vez más largos, dedicación por proyectos, tanto dentro como fuera de la oficina, adaptación continua al cambio de roles en función de las tareas asignadas, fuerte competencia y caída del valor del mercado, obliga a las compañías a impulsar un cambio en el paradigma de la gestión de las personas, necesariamente orientado a promover corporaciones más preocupadas por las personas, a todos los niveles.

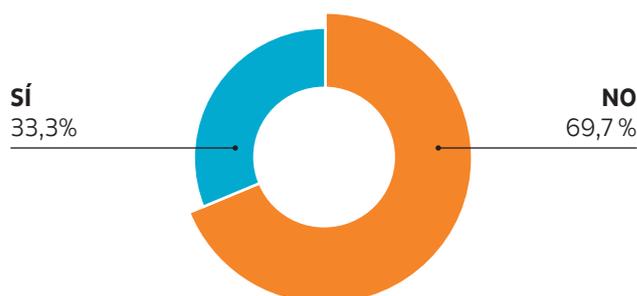


ENCUESTA

¿Qué nivel de importancia conceden al Ejercicio Físico como herramienta de potenciación del rendimiento profesional?
 Considerando 0 Ninguna importancia y 5 Mucha Importancia



¿Cuentan sus organizaciones con instalaciones aptas para la práctica de Ejercicio Físico?





4.2 EL BIG DATA VS EL SMALL DATA DE LAS PERSONAS

En los últimos tiempos nos hemos acostumbrado a hablar de **Big data** y manejar información genérica sobre preferencias, gustos y tendencias siguiendo la pauta de nuestra **huella digital**, pero **¿Cómo conseguir extraer información personalizada que nos de una visión mucho más completa sobre el potencial de rendimiento y mejora de cada empleado en concreto?**

Analicemos primero qué entendemos por Big Data y cómo lo estamos utilizando para impulsar el rendimiento y productividad de nuestros equipos.

Un reciente estudio llevado a cabo por IBM estima que el 80% de los datos almacenados mediante el Big Data no se aprovechan, o no son útiles para la toma de decisiones. El almacenamiento de datos implica un gasto de dinero importante para las empresas y no poder utilizar cierta información para más de un propósito supone un problema, teniendo en cuenta, además, según el mismo estudio que **el 60% de la información pierde su valor casi inmediatamente después de ser extraída**. Estos datos son conocidos como *Dark Data*, y se refieren a “toda aquella información y activos que las organizaciones recolectan diariamente y procesan y almacenan; pero que generalmente no usan para otros fines”. Fuente Gartner.

Cuantificar la respuesta del organismo al estrés y la calidad de los tiempos de recuperación durante el día (si los hay), baremar el impacto que la práctica continuada de ejercicio físico tiene a nivel del rendimiento profesional, también la inversión en hábitos alimenticios que correspondan al nivel de exigencia física y mental que el trabajo nos exija, etc. Todas esas variables, tan vitales para optimizar a medio-largo plazo el rendimiento de las personas, solo pueden medirse a pequeña escala, de forma individual y bajo la consecución de soluciones orientadas a través de estrategias que encajen con el tamaño de la compañía.

¿Saben las compañías cómo hacerlo?

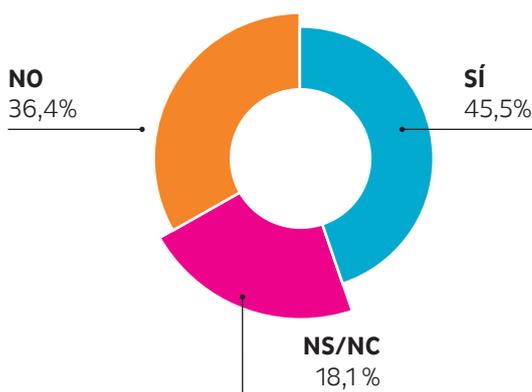
En este sentido, el Big Data suele informar sobre la forma en la que las personas interactúan con el exterior, especialmente en materia de consumo. Sin embargo estos datos no siempre correlacionan con el **rendimiento profesional** de una persona, ni informan de cómo mantenerlo a medio largo plazo con garantías de éxito. Hablan de una forma cualitativa y cuantitativa de **cómo la persona interactúa con el entorno**, como consumimos servicios y productos, cómo son nuestros hábitos durante las actividades de la vida diaria y laboral y la forma en la que nos comunicamos con otras personas y máquinas, pero en ninguno de los casos nos informan de **cómo está rindiendo la persona, a nivel personal y profesional, qué riesgo tiene de sufrir bajas por estrés o ansiedad** y tampoco nos dan estrategias que se centren más en la persona y menos en cómo se proyecta hacia el exterior.

Y ahí es precisamente donde el **Small Data de las personas no falla**. Ser capaz de **medir la predisposición genética de forma no invasiva a nuevos aprendizajes**, al tipo de entrenamiento que más se adapta a nuestra forma de vida y constitución física.

¿Y si pudiéramos sacarles partido como parte de nuestros programas de gestión de personas? El **Small Data** de las personas está concebido para aportar datos directamente relacionados con el rendimiento personal y profesional de cada una de las personas que componen la organización, segmentado por niveles de exigencia y cargos/responsabilidades dentro de las corporaciones.

Pero cuando ahondamos en esta posibilidad encontramos que aún queda un largo camino por recorrer. Así, volviendo a los datos de nuestra encuesta, un 45,5 % de los responsables de RRHH considera importante conocer el nivel de actividad física que un empleado/directivo realiza en sus actividades de la vida diaria y laboral para rendir en el ámbito profesional frente a un 36,4% que aún no lo considera importante y un 18,1% que NS/NC.

¿Considera importante el nivel de actividad física que un empleado/directivo realiza en sus actividades de la vida diaria y laboral para rendir en el ámbito profesional?





4.3 ¿QUÉ PAPEL JUEGA LA DIGITALIZACIÓN EN ESTE PROCESO?

A la hora de profundizar en el **cómo lograr obtener el Small Data de los equipos de trabajo**, utilizando el **potencial que las nuevas tecnologías** un **93,9 %** de nuestros encuestados no utiliza la digitalización para medir este parámetro, frente a un **6,1 %** ha empezado a utilizar alguna clase de dispositivo.

En resumen, parece claro que todas las corporaciones buscan y se preocupan por incrementar el rendimiento de sus profesionales y mantenerlo a medio-largo plazo con garantías de éxito, sin embargo, sigue existiendo una desconexión evidente entre las aspiraciones de los empleados y la estrategia de retención de talento de muchas compañías. De hecho, la **“fuga de talentos”**, motivada por la búsqueda de mejores condiciones laborales, menor estrés, mayor conciliación familiar, búsqueda de objetivos profesionales alineados con los intereses personales, o factores relacionados con la promoción de la salud ha crecido de manera exponencial en los últimos tiempos.

Esto, unido al hecho de que vivimos un momento en el que el impacto del cambio generacional cobra más fuerza que nunca y existen **varias gene-**

raciones que conviven en un mismo entorno, a distintas velocidades (millenials, generación Z, babyboomer...), la nueva era del **Small Data de las personas** se asocia fuertemente a la llegada de conceptos como la digitalización, la innovación y al avance en el sector de las comunicaciones, aspectos que aún no se han incorporado a la gestión de las personas al mismo nivel que ya se disfrutaban en otros departamentos.

Estamos pues ante el momento de comenzar a innovar en la Gestión de las Personas, con herramientas y estrategias de implantación que ponen el foco en **el Small Data de las personas**, de donde se obtienen datos que analizan e impulsan el potencial de **rendimiento individual y de los equipos de trabajo de manera acotada, cuantificable y susceptible de ser mejorada mediante entrenamiento**, impactando en indicadores de mejora (KPI's) relacionados no solo con la persona, también y por supuesto con la productividad, el ROI y el VOI dentro de la compañía.





A nivel general, a pesar de que entre un **80%** y un **90%** de las compañías reconocen de suma importancia el cambio digital, solo un **38%** dispone de una estrategia digital formalizada, mientras el **26%** manifiesta no tener responsable para ese área.

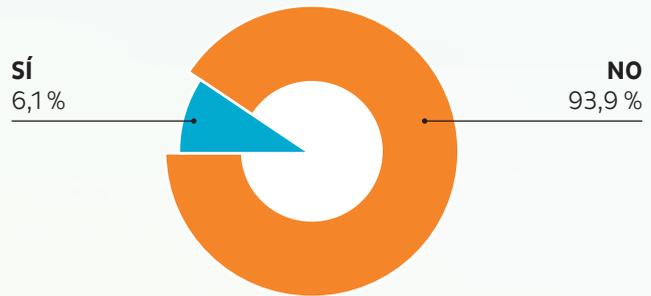
*Datos extraídos del informe «España 4.0. El reto de la transformación de la economía digital», patrocinado por Siemens y elaborado por la consultora Roland Berger. 2016.

Con este estudio, donde han colaborado hasta 40 profesionales de medianas y grandes empresas y de distintos sectores, iniciamos una nueva era en la que la **Gestión de Personas** va ligada a **herramientas tecnológicas de alto rendimiento** y se implementan programas y acciones donde el ejercicio físico y la salud se entrenan de puertas hacia dentro en las compañías, para impulsar nuestro mayor valor hacia el exterior.



ENCUESTA

¿Utiliza su organización algún dispositivo tecnológico wearable que registre acciones saludables en sus empleados, tipo pulseras de actividades?





4.4

LA DIGITALIZACIÓN COMO NUEVA PALANCA DEL CAMBIO EN EL RENDIMIENTO DE PERSONAS Y EQUIPOS DE TRABAJO:

El factor de rendimiento profesional individual y la huella digital de los equipos de trabajo

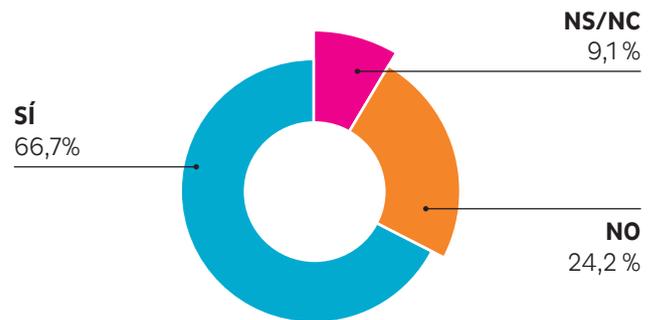
La primera cuestión está clara: ¿Por qué tecnología de Alto Rendimiento? Y la respuesta no deja lugar a dudas. **Es tecnología válida, reproducible, escalable y eficiente.** Y el motivo de su versatilidad es la inversión que se ha hecho durante años en mejorar **procesos, dispositivos, test genéticos y aplicaciones móviles** para convertirlos en tecnología intuitiva, útil, sencilla de implementar (wearable) y que además aporta **datos objetivos** que hablan de la **respuesta del organismo al entorno**, de su predisposición genética y de su **rendimiento a todos los niveles.** Pero si hay una respuesta tajante a la pregunta es que sobre todo, su uso interesa de forma contrastada y exponencial en el tiempo a las personas. La inversión en tecnología de alto rendimiento diseñada por y para las personas no ha dejado de crecer en todo el mundo durante el último año, a la par que el beneficio de las compañías que lo implementan.

¿Ha llegado el momento de introducir la digitalización en el ámbito del rendimiento en la gestión de personas? Si volvemos a los datos de nuestra Encuesta, la respuesta es contundente, un 66,7% de los encuestados utilizaría la digitalización para obtener datos sobre sus niveles de estrés/recuperación y rendimiento y un 36,4% estaría abierto a utilizar estos dispositivos para evaluar el potencial de rendimiento de sus equipos de trabajo.

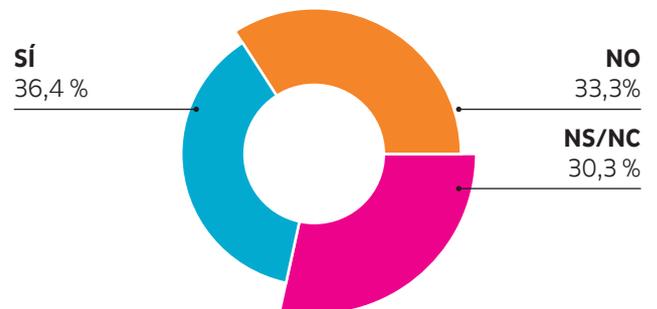


ENCUESTA

¿Utilizaría usted dispositivos wearable que le ayudaran a conocer cuál es su propio nivel de estrés, calidad del sueño o qué nivel de actividad física es el recomendable para potenciar su rendimiento profesional?



¿Implementaría usted este tipo de dispositivos en sus equipos para impulsar el rendimiento profesional de los equipos de trabajo?





4.5

EL IPPI (Individual Professional Performance Indicator) Y LA HUELLA DIGITAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Un paso más allá en el Concepto de Empresa Saludable, hacia las People Move Company

El propósito de Freedom and Flow Company ha sido desde el principio apostar por la tecnología (exportada del alto rendimiento deportivo) para encontrar soluciones viables que facilitaran de forma escalable la incorporación del Small Data de las personas en las empresas.

El principal objetivo de nuestra compañía es incorporar de forma tangible y sostenible a medio-largo plazo la innovación en ejercicio físico, salud y tecnología dentro de los departamentos de RRHH como una herramienta eficiente y avanzada que de respuesta al nuevo paradigma en la Gestión de las Personas.

Nuestra apuesta es clara “En 2025 todas las compañías contarán con Departamentos de Rendimiento Profesional que utilizarán el ejercicio físico, la salud y la tecnología para impulsar el alto rendimiento de sus equipos de trabajo, empleados-as y directivos-as. Estos departamentos estarán integrados en los RRHH y serán parte fundamental de la estrategia de la compañía”.

Para hacer viable la propuesta, durante más de un año hemos desarrollado un modelo propio de implementación, **el Modelo People Move Company® (avalado por AENOR®)** para premiar y potenciar a aquellas compañías que apuesten de forma decidida por liderar la innovación en el campo de la gestión de las personas.

El modelo **People Move Company®** incorpora de forma sostenible y escalable en las compañías el Small Data de la Gestión de Personas teniendo en cuenta como punto de partida las **3 dimensiones** que conforman la salud y el rendimiento de una persona dentro y fuera del ámbito laboral: El **Marcador Genético** (la materia prima e innata de las personas, también su capacidad de permeabilidad a los aprendizajes del exterior. Se obtiene a través de pruebas y test NO invasivos), los **Biomarcadores** (la respuesta orgánica ante el entorno.



LLEGADOS A ESTE PUNTO QUEDAN CLAROS 3 ASPECTOS IMPORTANTES

1

La preocupación por el rendimiento de los equipos de trabajo/empleados y Directivos es latente en los departamentos de RRHH.

2

La nueva era de la Gestión de las Personas pasa por su digitalización.

3

El ejercicio físico, la salud y la tecnología son palancas que impulsan de forma sostenible y escalable el cambio hacia el Small Data de las personas.



Ej. La **respuesta del entorno al estrés, ansiedad, etc.** medida a través de tecnología de rendimiento) **y el entrenamiento de competencias profesionales** (trasladando las técnicas más avanzadas y contrastadas bajo evidencia científica del alto rendimiento deportivo a la empresa). Todo ello por supuesto integrado dentro de un análisis del entorno que permita incorporar el modelo de una forma sostenible y escalable para las compañías y de acuerdo al tratamiento de datos grupales indicado por la L.O.P.D de alta seguridad.

En concreto, del análisis de estas 3 dimensiones junto a la adecuación del entorno, surge la Fórmula de Rendimiento Profesional de donde se obtiene de forma objetiva y cuantificable el Factor de Rendimiento Profesional Individual (Individual Professional Performance Indicator - IPPI®-) y la Huella Digital de los equipos de trabajo.

El IPPI® tiene en cuenta dos factores altamente entrenables: **El Rendimiento Profesional** (productividad individual, consecución de objetivos, ROI, VOI, etc.) y la **respuesta**

El modelo People Move Company® da también respuesta escalable a la implementación de soluciones adaptadas e integradas completamente con los objetivos estratégicos de la compañía, siendo la Huella Digital de los Equipos de trabajo la que "toma el pulso" al estado y el entrenamiento de equipos y departamentos en su conjunto.

de la persona al entorno. Lo que abre un sin fin de posibilidades en la implementación de propuestas que cada día se ajusten más a las necesidades de las compañías, más allá de modas, tendencias o evidencias teóricas.

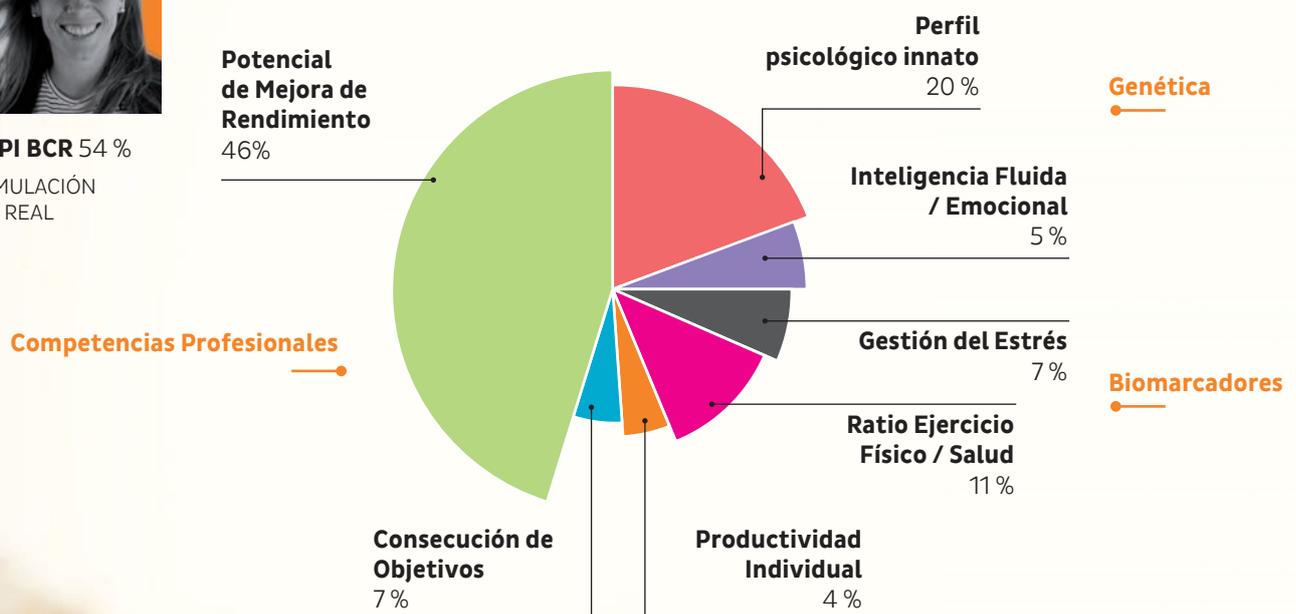
En este sentido además, el IPPI® informa de las características individuales innatas de la persona, información que resulta sin duda útil a la hora de no solo adecuar los puestos de trabajo al mejor perfil, sino también a la hora de proceder al reparto de roles y tareas dentro de los proyectos. Información que hasta el momento se ha llevado a cabo sin estos parámetros, con un alto grado de aleatoriedad.

Se lleva a cabo a través de cuatro fases cuyo valor reside en un planteamiento hasta ahora nunca utilizado en recursos humanos, como es la orientación directa a resultados cuantificables y comportamientos observables, y el impacto en KPI's innovadoras. Así, esta metodología se utiliza en todas las fases de la implementación total del Modelo: en la **Fase de Preparación y Coordinación**, donde se iden-



IPPI BCR 54 %
SIMULACIÓN
no REAL

IPPI® (Individual Professional Performance Indicator)





tifican las necesidades de la compañía y se despliegan las bases para asegurar la eficacia y la eficiencia del Modelo, (mediante formación, asignación de responsabilidad y plan de comunicación), **Fase de Diagnóstico**, donde se extrae el perfil de la huella digital individual de rendimiento profesional y gestión de personas en relación al dimensionamiento de la empresa; y en función del mismo, se elabora el Plan de Acción (Tool Box) que será llevado en la **Fase de Definición y Lanzamiento** Programa y Plan de Acción, tras consensuar con la compañía los módulos de acción que se implementarán, se pone en marcha la **Fase de Implementación** en armonía con la estrategia corporativa y en consonancia con la IPPI individual y grupal de los empleados. **Fase de Evaluación y Fase de Actualización y Revisión** del Programa. Tras la efectiva Implementación, las empresas podrán optar a certificarse como Empresa Saludable dentro del modelo People Move Company®.

El objeto de este proyecto es establecer un modelo **de certificación que se desarrolle**

dentro de la norma Empresa Saludable, identificando a las empresas saludables bajo el concepto People Move Company®, para ello, en el mismo se desarrollarán todos los procedimientos y procesos necesarios, así como los indicadores de gestión y mejora para la realización de actividades físicas saludables in Company.

Una empresa saludable es aquella que dedica recursos, materiales y humanos, a incrementar la salud física y mental de sus empleados. En este sentido, el modelo **People Move Company®** incrementa la salud física y mental de sus empleados mediante la realización de servicios basados en el ejercicio físico, la salud y la tecnología, orientados a la mejora y potenciación del rendimiento profesional y las competencias profesionales como valor añadido al concepto de bienestar y salud. Ha llegado el momento de la Digitalización y de las personas:

¡Bienvenidos a la nueva era de las competencias profesionales!





VISIÓN
PROFESIONAL




ÁNGEL SANZ

Country Manager
 S.P.C.G.E a Sports
 Consulting and
 Marketing Company

“El deporte es capaz de reproducir situaciones de competición y de tensión que generan el entorno adecuado para provocar que el aprendizaje se consolide”

Me preguntan cómo el deporte puede ayudar a mejorar el rendimiento en las compañías. Y yo respondo: ¿Cómo no lo va a hacer? Es imposible que no lo haga. Y la verdad es que tengo la tentación de dejar de escribir. No hay más que decir, pero como tengo que cumplir unos mínimos para que esta opinión se publique, dejadme que os exponga diferentes maneras en la que esto ocurre:

Por un lado, desde un punto de vista de **energía**.

Para alcanzar el máximo rendimiento es imprescindible la gestión óptima de la energía. Según el experto de alto rendimiento **Jim Loehr**, y su pirámide de la energía, la cúspide de esa pirámide es la energía espiritual, la que trasciende la que nos da esa fuerza extra.

Pero eso es sólo la punta del iceberg, la que sólo se puede ver cuando la base es sólida sobre la que se construye. Bajo la energía espiritual está la energía mental, por debajo de ésta la energía emocional y la base, la primera, la mínima necesaria, es la energía física. Si no hay energía física, las otras son imposibles. Por tanto, o se mantiene un nivel físico adecuado, o el rendimiento simplemente es una utopía. La actividad física y el alto rendimiento están estrechamente relacionados.

Por tanto, si quieres energía para alcanzar altas cotas de rendimiento... ¡haz deporte!

Por otro lado, tenemos el punto de vista de las **habilidades** y las **competencias**.

Edwin Welch, Presidente de la Universidad de Charleston y asesor en el ámbito educativo de la Casa Blanca durante más de 10 años, decía que él cree que a los atletas que compiten defendiendo los colores de su universidad en las diferentes disciplinas deportivas deberían adquirir créditos por tres conceptos: Liderazgo, Comunicación y Comportamiento Ético.

Jack Welch, CEO de General Electric durante 30 años y elegido mejor Ejecutivo del Siglo XX decía que, en puestos de dirección, él no contrataba a nadie que no hubiese practicado ninguna disciplina deportiva al menos en su época de instituto. Entendía que a ese perfil le faltaba algo importante que el deporte le garantizaba.

De acuerdo con **Universia**, existen 4 cualidades que todo Director de Recursos Humanos está buscando en sus candidatos

más allá de de un título o conocimientos técnicos. Éstas cualidades son: **Compromiso, Humildad, Iniciativa (actitud) e Innovación**. Y vaya casualidad que el deporte es una fuente de la que estas cuatro cualidades beben recurrentemente.

Angela Duckworth, Doctora en Psicología de la Universidad de Pennsylvania y directora del “**Character Lab**” que lleva su nombre en la propia UPenn, ha concluido que hay dos características que se encuentran recurrentemente en los profesionales de éxito a lo largo de la geografía mundial: el auto-control y el “Grit” (capacidad de mantenerse fiel a un objetivo a largo plazo). ¡Vaya! Otras dos que se desarrollan especialmente bien con la práctica deportiva.

Así que, si quieres buscar las habilidades y competencias necesarias para el rendimiento profesional... ¡haz deporte!

Por último, tenemos el punto de vista del **entorno**.

La práctica del deporte produce endorfinas o comúnmente llamadas las hormonas de la felicidad. Y está más que comprobado que el alto rendimiento tanto individual como en equipo está relacionado con sentirse bien y cómodo para sacar lo mejor de uno.

Además, el deporte es capaz de reproducir situaciones de competición y de tensión que generan el entorno adecuado para provocar que el aprendizaje se consolide. Es la herramienta perfecta para que se aplique el famoso “Learning by Living” que es la evolución del “Learning by Doing” y un salto enorme desde el desfasado “Learning by Watching”.

Así que, si buscas el entorno para generar el entorno donde el aprendizaje se consolida... ¡haz deporte!

Así que, volvemos al principio. Me preguntan si el deporte puede influir en el rendimiento de las compañías. Las compañías están formadas por personas y para que las personas consigan alcanzar altos niveles de rendimiento hay que trabajar en tres ámbitos: la energía, las habilidades & competencias y en el entorno. Y en los tres, el deporte puede ser una herramienta fundamental.

Por tanto, si una compañía busca el alto rendimiento corporativo... que haga deporte. Mejor dicho, que su gente haga deporte. El rendimiento sólo será la consecuencia.



ENRIQUE HERRERO

CSBM-IESE (Center for Sport Business Management)

Miembro del Comité de Estrategia

Son múltiples y diversos los parámetros de rendimiento profesional de un directivo en los que la aplicación de técnicas relacionadas con el deporte pueden generar un mejor desempeño.

El objetivo de este artículo no es el de poner en evidencia el hecho incuestionable de las bondades que la práctica de actividad física tiene para la salud física y mental de las personas. Existen multitud de estudios de base científica que aportan evidencias empíricas de cómo el desarrollo de programas orientados a mejorar la salud de los miembros de una organización a través de la práctica deportiva, se refleja en una mejora sustancial de su comportamiento y eficacia. El rendimiento y la productividad, la solidaridad y el trabajo en equipo, el compromiso y la identificación con el proyecto de empresa son algunos de los síntomas de esa mejora.

Más allá de estas evidencias, nos proponemos plantear cómo la aplicación de enseñanzas y prácticas habituales del deporte de alto rendimiento, pueden ayudar a un directivo a potenciar sus competencias y sus capacidades, al mismo tiempo que incrementan su rendimiento profesional y satisfacción personal.

Hablar de competencias, es hablar del conjunto de aptitudes y actitudes que guían el desempeño profesional de cualquier persona, y cualquier directivo debe ser consciente de que esas cualidades, no solo pueden ser adquiridas, sino que además deben ser susceptibles de desarrollo y mejora.

Sin ánimo de aportar una relación exhaustiva de cuáles son las competencias que debe reunir un directivo del siglo XXI, queremos identificar seis aspectos claves que mediante la aplicación de prácticas habituales del deporte de alto rendimiento, pueden mejorar de forma muy sensible.

VISIÓN ESTRATÉGICA

La misión de la empresa y su visión de futuro es un aspecto vital para asegurar su presente y prevenir el futuro. La principal habilidad que tiene que poner en práctica cualquier directivo es la de tomar decisiones que le permitan gestionar el presente, con la visión clara del futuro a conseguir. Algo similar sucede en el deporte, donde los retos a superar y los objetivos a conseguir, no son fruto del azar, sino el resultado de un intenso proceso de reflexión del punto de partida y la visión estratégica de adónde se quiere llegar, junto a una pormenorizada ejecución, control y seguimiento de la misma.

INTUICIÓN Y SENSATEZ

La estrategia no debe convertirse en un marco de actuación rígido que limite la capacidad de adaptación de las organizaciones y las personas a medida que los acontecimientos así lo aconsejan, aunque no estuvieran previstos. Mucho menos, en un entorno como el actual en que la globalización y la digitalización ha provocado un proceso de cambio permanente y una descentralización en la toma de decisiones, que exige una gran flexibilidad y capacidad de respuesta para responder a tiempo en un entorno tremendamente cambiante. La intuición, la flexibilidad mental, la sensatez, en definitiva, la prudencia y la sagacidad, que informan de lo que hay que hacer aquí y ahora, en base a la realidad de cada momento, son capacidades básicas del directivo y del deportista, que en décimas de segundo debe tomar la iniciativa y tomar decisiones según transcurre la competición en la que participa.

“Más allá de estas evidencias, nos proponemos plantear cómo la aplicación de enseñanzas y prácticas habituales del deporte de alto rendimiento, pueden ayudar a un directivo a potenciar sus competencias y sus capacidades, al mismo tiempo que incrementan su rendimiento profesional y satisfacción personal”

LIDERAZGO

Una de las capacidades síntesis de la función directiva, consiste en liderar ante todo su propio comportamiento y después, el de las personas que dependen de él. Ser mejor y hacer mejores a los demás constituye la esencia del auténtico líder y el camino para conseguir el compromiso y la implicación de las personas en un proyecto empresarial concreto. El deporte ofrece multitud de ejemplos que ponen en evidencia la necesidad de control de sí mismo y la magnanimidad de marcarse retos importantes del deportista de élite y de cómo puede ejercer una influencia que aglutine y sea capaz de generar



un círculo virtuoso en su equipo, entrenadores, fisioterapeutas, gestores, que desemboca en la mejora de los resultados y gestas deportivas.

GESTIÓN DE EQUIPOS

La dirección de personas es el aspecto clave del líder. Organizar a su equipo, ilusionarle y motivarle hacia el logro de unos objetivos compartidos constituye su principal reto. La creciente complejidad de las organizaciones y las mayores aspiraciones de las personas, conduce a una necesidad de atender de manera especial la coordinación y ejecución de las tareas. Un buen directivo, como un buen deportista, debe ser capaz de influir en sus compañeros a través de un buen análisis de la realidad y de aportar las alternativas y los criterios de la toma de decisiones. Debe animar a todo su equipo, escuchando, cediendo poder y delegando en aquellos que puedan aportar su visión y su experiencia en aras de una mejor toma de decisiones.

RESILIENCIA

El diccionario de la Real Academia de la Lengua define la resiliencia como la “capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos”. La resiliencia tiene mucho que ver con la determinación, la tenacidad, la disciplina, la fuerza de voluntad, el autocontrol, la capacidad de sacrificio, la gestión de la frustración... ¿Se imaginan el estado de ánimo de un deportista que sufre una lesión o un acontecimiento inesperado como una caída, que impide su participación o la consecución de un objetivo largamente deseado...? La fortaleza psicológica que hace falta para superar esa “situación adversa”, no es fruto de la casualidad, sino consecuencia de la virtud de la Fortaleza, de concienzudos programas de entrenamiento orientados a recuperar y en su caso maximizar el rendimiento físico y mental de la persona.

MEJORA CONTINUA

En un entorno competitivo como el que caracteriza el mundo empresarial en la actualidad, un directivo tiene la obligación de fijarse nuevos retos y objetivos con ambición y al mismo tiempo con realismo. El primer paso es la humildad, que no es otra cosa que la objetividad de conocer la realidad tal como es la humildad. A partir de ahí entra en juego la virtud de la Magnanimidad, que facilita una superación permanente, que resulta vital para el directivo y para el deportista: cons-

tancia, fuerza de voluntad, conocimiento de uno mismo y de sus posibilidades.

VALORES

Por último, pero como elemento transversal que ha de presidir la acción directiva, se hace imprescindible gestionar sobre una base de valores morales sólida. El profesor del IESE D. Sandalio Gómez, identifica 7 virtudes que debe perseguir cualquier líder empresarial y que incorpora de forma plena el deportista: Prudencia, humildad, fortaleza, templanza, justicia, magnanimidad y coherencia. El paralelismo entre la gestión directiva y el deporte, resulta cada día más evidente y se concreta en el afán de superación; en la capacidad de sacrificio; en la madurez y equilibrio personal; en la capacidad de tomar decisiones coherentes con la estrategia y con los objetivos a medio y a largo plazo, en un clima de solidaridad y respeto hacia las personas.



FRANCISO ABAD

Fundación
Empresa y Sociedad

EDAD A TODAS LAS EDADES

¿Prestan atención al envejecimiento de la población las grandes empresas? Hoy claramente no. Por un lado, sus áreas de recursos humanos, personas o gestión del talento apenas piensan más allá de los cincuentaños. A partir de entonces, consideran que ya no les incumben porque pasan a ser parte del sistema público. Por otro lado, las áreas de marketing prefieren dedicarse monotématicamente a los jóvenes. Hasta que dentro de nada el sector financiero se lance a competir por la economía de los mayores como si toda la vida hubieran sido sus clientes preferentes ante la inminente quiebra del actual sistema de pensiones. Pero hay tres claves para conseguir que las empresas se interesen por el envejecimiento. La primera es terminológica: hablarles de la gestión de la edad y de generaciones (sobre todo si incluimos “millennials”, palabra mágica), no del envejecimiento. La segunda, más técnica, es hacer referencia al reto de mantener la productividad laboral de sus equipos y la fidelidad de los clientes a lo largo de toda la vida. Y la tercera, también en línea con su debilidad por la jovialidad, hablar de salud a todas las edades, y más si se relaciona con las competencias profesionales y el trabajo en equipos que requieren un alto rendimiento e incluye el ejercicio físico. Pasando al ámbito de la sociedad, en un mundo donde el futuro parece que se limita a las

nuevas generaciones y la tecnología, en Empresa y Sociedad estamos estudiando la sabiduría acumulada por los abuelos de los populares “millennials”. Queremos recuperar su papel histórico como sabios de la tribu. Una de las recomendaciones más vehementes de las personas que estamos entrevistando es que nos cuidemos y que llevemos una vida sana como si fuéramos a vivir cientos de años. Una especie de rescate del *mens sana in corpore sano* de toda la vida, que también unen al cultivo de las relaciones personales y al mantenimiento de la conexión con las personas y actividades con las que disfrutamos, sin abandonarlas a ninguna edad. Y que da importancia a conocer las etapas de la vida y a ideas como la promoción de hábitos saludables de alimentación y ejercicio físico, la prevención o la detección temprana de pérdidas de capacidad.

A nivel individual, ya es momento de dejar de pensar que el tiempo solo pasa para los demás y que somos los más jóvenes de nuestra edad. Toca cuidarse día a día, asumir que no todo depende del sistema público y tomar la iniciativa sin olvidar la tecnología. Cuando lo empecemos a hacer, será mejor para nosotros, lo irá asumiendo la sociedad y también las empresas. Porque la clave de la gestión del talento o la experiencia del empleado o del cliente no es otra que situar a la persona en el centro. A todas las edades. También en segunda parte de nuestra vida.

“Las áreas de recursos humanos, personas o gestión del talento apenas piensan más allá de los cincuentaños”

5.4



LEONOR GALLARDO GUERRERO

Conferenciante,
Profesora de
Universidad y
Escritora.

Investigadora
Principal del Grupo
IGOID-Instalaciones
Deportivas

Me piden que hable sobre la investigación ligada al rendimiento y su potencial de futuro: La investigación que rodea al rendimiento profesional está marcada por las palabras: productividad, gestión del talento, recursos, resultados, actividad física, etc.

Pero desde mi punto de vista, las palabras claves son “Bienestar Emocional”. El rendimiento debe estar marcado por los niveles de felicidad. En el último libro de Willian Davies “La Industria de la Felicidad”, comenta que los trabajadores contentos son un 12% más productivos, otro dato a tener en cuenta es que la economía estadounidense pierde 500.000 millones de dólares por el descenso de la productividad, por la infelicidad de los trabajadores.

Esto está produciendo que algunas multinacionales tengan un gran interés por el tema, como es el caso de la japonesa Hitachi que ha creado una inteligencia artificial para medir los niveles de felicidad de una persona en el rendimiento laboral. La British Airways, ensayó con la llamada de la “manta de la felicidad”. La felicidad 2.0 y muchos dispositivos en los que se están investigando para la salud y el estrés, que conlleva cualquier situación en el trabajo.

“Los trabajadores contentos son un 12% más productivos, otro dato a tener en cuenta es que la economía estadounidense pierde 500.000 millones de dólares por el descenso de la productividad, por la infelicidad de los trabajadores”

Mi gran amigo Juan Carlos Maestro, ya propuso el concepto de la “Felicacia”, como una forma de gestionar donde los líderes felices ayudan a crear ambientes felices. Para ello, necesitamos que los próximos puestos de trabajo de las empresas sea; economista de la felicidad, líder feliz, etc. Tenemos que prepararnos para ello, ya que en las próximas décadas se producirán grandes cambios. Este debe ser el contenido de los nuevos Master y asignaturas en las Universidades Españolas, si queremos ser un país competitivo.

¿Qué pasaría si las empresas nos cuidarán?



trabajador
feliz



trabajador
más
productivo

¡Pues a comenzar con ello!



AGRADECIMIENTO
Y PROPÓSITO





Como Fundadora de **Freedom and Flow Company**, doctora en Rendimiento Deportivo (Ph.D) e innovadora en esencia y actitud, una de las cosas que más me intrigaban de mi IPPI® (Individual Professional Performance Indicator) era cuantificar mi capacidad de rendimiento profesional y mis fortalezas y potencial de mejora. Así que, conocer que mis puntos fuertes son la empatía, las habilidades de comunicación social y la positividad con la que siempre afronto nuevos retos, mientras que mis puntos débiles se centran mucho más en la planificación y la responsabilidad, suplidos con un alto nivel de autoexigencia resultó en una puesta en marcha de nuevos hábitos diseñados por nuestro equipo para impulsar mi rendimiento profesional. Para mí, fue alucinante comprobar que se puede cumplir al 200% con tus tareas diarias no por sentido de responsabilidad, sino por el compromiso que generas con las personas y el nivel de autoexigencia que me impongo en cada acción que acometo. Matices que me hicieron comprender la necesidad de rodearme de un equipo cuya Huella Digital de trabajo contribuyese a impulsar mi rendimiento a todos los niveles. Un equipo en el que priman la creatividad, la empatía y capacidad de trabajo pero también la organización, la planificación y la responsabilidad.

Cuando comenzamos con esta aventura de **Freedom and Flow Company** lo tuve muy claro, el denominador común del proyecto eran las Personas. Todos sabemos que el primer año de puesta en marcha de una compañía es un año en el que la gestión del estrés, la adaptación al cambio y el trabajo en equipo son competencias clave. No dudé en poner sobre la mesa la Tecnología de Alto Rendimiento Deportivo y trasladar a mi equipo la importancia de ser la primera compañía en implementar el Modelo **People Move Company** en nuestro diminuto departamento de RRHH. En este sentido, al tener pocos recursos, la puesta en marcha agudiza los sentidos: Sabíamos que era necesario implementar acciones, pero las acciones debían tomarse en

base a números e ir directamente orientadas a impactar en aquellos aspectos que precisaran de atención.

De esta forma nos dimos cuenta de que necesitábamos conocer cómo nuestros empleados gestionaban el nivel de estrés diario. Poner en marcha una startup con tres líneas de acción: **Sport, Innovation y Education**, ser exquisitos en la calidad del servicio que ofrecíamos y responder con cierta premura a los cambios y la incertidumbre prevista durante el proceso, requería un entrenamiento más allá de la habilitación técnica, para la que mi equipo estaba preparado. Dicho y hecho, me sorprendió gratamente darme cuenta del perfil de personas de alto rendimiento profesional que tenía a mi lado, no por capacidades técnicas o formación y experiencia, eso ya estaba altamente contrastado, sino por la capacidad orgánica de cada uno de ellos para gestionar con calidad dentro/fuera del trabajo el ratio de estrés/recuperación que genera la incertidumbre de una startup de nueva creación. No solo rendían en valores óptimos, también recuperaban con gran calidad.

En base al IPPI® de mis empleados, decidí “pagarles” al menos 30 minutos al día para actividad física dentro del horario laboral, para mantener a medio-largo plazo el ritmo de emprendimiento tan bueno que estábamos obteniendo durante este primer año de puesta en marcha, y premiarles con dos días de vacaciones adicionales, tanto en verano como en Navidad, si sumaban por su cuenta 30 minutos más al día de acciones saludables que incluyeran la actividad física, la que medimos en la mayoría de los casos con sus propios móviles. Siguiendo esta línea de inversión en rendimiento profesional, conseguimos además financiarles el acceso al gimnasio. Tenía sentido hacerlo. El primer paso de adhesión estaba hecho, a partir de ahí, sumar acciones que impacten directamente es mucho más sencillo.



Pero lo importante no solo es que el departamento de RRHH está tomando decisiones en base datos objetivos y una estrategia que se alinea con los objetivos de la compañía. El análisis de los biomarcadores de mi equipo, junto al mío, nos aportaba una lectura grupal capaz de guiar de forma eficiente y con pocos recursos el timón del valor de nuestra organización, las personas que la componen.

Afortunadamente, **10 meses** después puedo decir que, para los clientes que ya han probado este tipo de mediciones, **los resultados resultan muy reveladores:**

- ↘ Hay peor calidad en la recuperación del estrés en medios y altos cargos. Normalmente el sueño es de peor calidad y el cierre de tareas relacionadas con el trabajo sigue un patrón de comportamiento cada vez más común: intentan desconectar entre 1-2 h antes de irse a la cama. Tiempo insuficiente para que el sistema nervioso se relaje.
- ↘ Existen dos patrones mayoritarios de comportamiento tras un día intenso de trabajo: Descansar sentados/tumbados en el sofá o incluyendo una rutina de ejercicio de alta intensidad. El resultado es que ninguna de las dos acciones recupera los valores basales de rendimiento, acumulándose el estrés de un día para otro, mermando el rendimiento a medio-largo plazo.
- ↘ Hay compañías en las que los empleados de nivel técnico no están preparados orgánicamente para superar acciones que generen picos de estrés tras un periodo de 1-2 días posterior a la acción.
- ↘ Los altos cargos de una consultora internacional pueden tardar en recuperar los niveles basales de rendimiento tras una reunión anual de cuentas entre 3-4 días.

Y así un sinfín de hallazgos. Información que en 10 meses hemos ido extrayendo y nos ha servido para orientar a nuestros clientes y diseñar acciones eficientes a la hora de en-

trenar hábitos y competencias profesionales que reviertan esos datos en pro de la mejora del Alto Rendimiento Profesional.

Aunque no ha sido fácil. Una de las preguntas que nos gusta lanzar a nuestros potenciales clientes cuando nos reunimos por primera vez es ¿Y tú, en qué piensas cuando escuchas la palabra “entrenamiento”? ¿Qué se te viene a la cabeza cuando hablamos de ejercicio físico y salud? Las respuestas suelen ser “preparar una maratón”, “sudar”, “esfuerzo”, “sueño”. Con respecto a la salud, las palabras más utilizadas eran “sanidad”, “enfermedad”, “nutrición” y “coaching mental” y si incluíamos tecnología el feedback incluía “digitalización”, “ordenadores”, “móviles”, “innovación”.

Pero no hablamos de esto. Hablamos de un nuevo concepto de rendimiento. De una nueva manera de cuantificar y entrenar el Talento.

En **Freedom and Flow Company** queremos dar las gracias a la **Fundación Empresa y Sociedad** su colaboración en este I Estudio. Tenemos claro que aún queda mucho camino por recorrer, pero hay algo innegociable: todo lo que teníamos en la cabeza sobre el **ejercicio físico**, la **salud** y la **tecnología** no solo ha cambiado, sino que se ha elevado en **practicidad, aplicabilidad y rendimiento**, ha evolucionado hasta tal punto que el impacto de la implementación de dinámicas de alto rendimiento para todos aquellos “valientes” que apuestan por la evolución del desarrollo profesional no puede ser más estimulante. Al fin y al cabo, formar parte de la revolución en los Recursos Humanos, está siendo, y debe ser en un futuro próximo, un reto para la totalidad del ecosistema empresarial.

Esperamos que este estudio abra la puerta a un nuevo paradigma en la gestión de las personas: Ha llegado el momento del Small Data de la Gestión de Personas, y sus oportunidades no podrían ser más Grandes.

Beatriz Crespo Ruiz
CEO Freedom and Flow Company



