

# REVISTA PRISMA SOCIAL N° 32

## INVESTIGACIÓN SOCIAL SOBRE POLÍTICAS DEL CUIDADO Y LA DEPENDENCIA EN EUROPA E IBEROAMÉRICA

1<sup>ER</sup> TRIMESTRE, ENERO 2021 | SECCIÓN ABIERTA | PP. 498-525

RECIBIDO: 15/9/2020 – ACEPTADO: 21/12/2020

### LAS PRÁCTICAS DE DIGITALIZACIÓN IMPLEMENTADAS EN LAS EMPRESAS DESDE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS: ANÁLISIS CRÍTICO DEL DISCURSO

DIGITIZATION PRACTICES  
IMPLEMENTED IN COMPANIES FROM  
HUMAN RESOURCES DEPARTMENTS:  
CRITICAL ANALYSIS OF THE DISCOURSE

REMEDIOS TORRIJOS ZURITA / [REMEDIOS.TORRIJOS@IE.EDU](mailto:REMEDIOS.TORRIJOS@IE.EDU)

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

MARÍA JESÚS ROSADO MILLÁN / [MROSADO@ISDFUNDACION.ORG](mailto:MROSADO@ISDFUNDACION.ORG)

PRESIDENTA DE LA FUNDACIÓN I+S+D PARA LA INVESTIGACIÓN SOCIAL AVANZADA.

PILAR LACASA DÍAZ / [P.LACASA@UAH.ES](mailto:P.LACASA@UAH.ES)

PROFESORA EMÉRITA DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, ESPAÑA



prisma  
social  
revista  
de ciencias  
sociales

## RESUMEN

La digitalización es un fenómeno que ha irrumpido en las empresas a todos los niveles. Esta investigación describe el significado que la transformación digital está teniendo en las empresas y cómo esta transformación está dando paso a nuevas formas de pensar que, a su vez, dan lugar a nuevas formas de hacer. Para ello se analiza el discurso de las prácticas de gestión humana aplicadas a las personas, de los textos producidos para participar en la XVI Edición de los Premios Emprendedores y Empleo a la Innovación en Recursos Humanos, convocada por la Unidad Editorial Información Económica Expansión y Empleo y el Instituto de Empresa (Premios E&E, 2018). Los resultados muestran los elementos en los que el discurso sobre la transformación digital pone el énfasis: centralidad del cliente, automatización de los procesos, big data e implicación de las personas. Estos discursos ponen de manifiesto cómo la transformación digital exige cambios importantes que implican una nueva mentalidad en la que los empleados/as son concebidos como el motor del cambio y a los cuales se les demanda un alto compromiso con la empresa mediante su participación en los programas corporativos presentes en las redes sociales, dando traslado de sus experiencias a los clientes. En dicha participación, los empleados van dejando datos personales que van más allá del ámbito profesional, haciendo emerger nuevas formas de pensar, sentir y ser que difuminan la línea que separa la vida profesional de la personal.

## PALABRAS CLAVE

*Transformación digital; transformación cultural; recursos humanos; innovación; big data; implicación empleados/as; humanización de datos; inteligencia artificial.*

## ABSTRACT

Digitization is a phenomenon that has broken into companies at all levels. This research describes the meaning that digital transformation is having in companies and how this transformation is giving way to new ways of thinking that, in turn, give rise to new ways of doing. To do this, the discourse of human management practices applied to people is analysed in the texts produced to participate in the XVI Edition of the Entrepreneurs and Employment Awards for Innovation in Human Resources, convened by the Economic Information Expansion and Employment and the Instituto de Empresa (E&E Awards, 2018). The results show the elements in which the discourse on digital transformation places the emphasis: customer centricity, process automation, big data and involvement of the staff. These discourses show how digital transformation requires important changes that imply a new mentality in which employees are conceived as the engine of change and who are required to have a high commitment to the company through their participation in corporate programs present on social networks, transferring their experiences to customers. In this participation, employees leave personal data that go beyond the professional sphere, making it emerge, giving rise to new ways of thinking, feeling and being blurring the line that separates professional and personal life.

## KEYWORDS

*Digital transformation; cultural transformation; human resources; innovation; big data; global transformation; employee involvement; data humanization; artificial intelligence.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En la empresa circulan muchas prácticas que se difunden a través del discurso del *management* con el fin de mejorar sus resultados. Dentro de ese conjunto de prácticas, han irrumpido, en los últimos tiempos, una serie de ellas relacionadas con la digitalización. Estas prácticas son fundamentales porque están vinculadas con nuevas formas de entender y organizar la empresa, tanto en lo que se refiere a las formas de hacer, como a las de interactuar y relacionarse interna y externamente.

A nivel conceptual, la digitalización, en su sentido más literal, hace referencia al registro, codificación, almacenamiento y transporte de datos de forma digital, es decir, mediante la combinación de bits o unidades básicas de información en los sistemas de numeración binarios (Multimedia, 2020). Esto fue posible gracias a la denominada «convergencia tecnológica» entre la recepción y transmisión de información (telecomunicaciones), su almacenamiento y procesado (informática), y la producción de contenidos (media) (Calvo, 2016).

Sin embargo, esta forma de recoger, registrar, transportar y distribuir información implica un cambio en las formas de hacer y ser de la empresa. Chiapello (2019) ve una relación dialéctica entre una práctica particular y la formación de la empresa en dos direcciones: la empresa da forma a la práctica digital, y esta, a su vez, termina dando forma a la empresa. Dicho de otra manera, la práctica digital que implanta una empresa es socialmente constituida al tiempo que constituye lo social. Es la forma de estructurar los comportamientos, los hábitos y las formas de pensar de las personas (Chiapello, 2019).

Siguiendo este esquema, esta investigación trata de revelar como las prácticas de digitalización diseñadas por Recursos Humanos, están estructurando a las personas en sus formas de pensar, sentir y hacer, al mismo tiempo que estas personas producen la transformación digital.

**Figura 1: Círculo de la práctica de la digitalización**



**Fuente: elaboración propia**

En concreto, los objetivos de la investigación son los siguientes:

1. Describir los elementos de la transformación digital que se presentan como relevantes en el discurso de las prácticas de Recursos Humanos para la digitalización en la empresa.
2. Examinar las acciones y formas de hacer presentes en dichas prácticas que se demandan de las personas.
3. Describir qué estrategias se utilizan para hacer efectivas estas demandas.
4. Analizar los efectos que las prácticas para la digitalización tienen sobre las personas.

## 1.1. MARCO TEÓRICO

### La cultura digital en la empresa

Desde la perspectiva de Chiapello (2019), la práctica de digitalizar implica un cambio que transforma a la misma empresa ya que supone cimentar nuevos valores, creencias y costumbres que afectan no solo a los y las clientes, sino a sus profesionales también, pues «está claro que no se trata de un desafío que consiste únicamente en la implementación de la tecnología. Se trata de una nueva cultura, de un renovado compromiso del/la empleado/a mediante el cual debe desarrollar nuevas habilidades» (Slotnisky, 2016).

Por tanto, se puede afirmar que las prácticas de digitalización están constituidas por el conjunto de cambios que la aplicación de las tecnologías digitales está produciendo a nivel competencial, organizacional o relacional, unas prácticas que están dando lugar a una nueva mentalidad, pues «para que ese proceso se desarrolle con garantías de éxito es necesario un profundo cambio en la cultura corporativa de las propias organizaciones» (Sastre, Morillas & Ruiz, 2019). Es decir, que se trata de unas prácticas, que afectan no solo a la empresa, sino a sus profesionales también en todos los ámbitos de su vida: social, comunicativa, organizacional, estructural, funcional, competencial, relacional y emocional.

Las repercusiones que está teniendo la transformación digital en las empresas implican un cambio de las formas de pensar, sentir y comportarse. Además de incorporar nuevos hábitos, se está produciendo una transformación de las relaciones laborales, e incluso de la forma de entender el trabajo, que van más allá de las relaciones profesionales circunscritas al ámbito laboral. Aparecen problemas de privacidad y libertad, disminución del tiempo libre, desaparición de la frontera entre el trabajo y la vida personal, problemas de conciliación familiar, pérdida de derechos laborales, con las consecuencias que ello conlleva para la salud, la conexión laboral continuada o el control (UGT Castilla y León, 2018).

Por tanto, cuando se implementa una práctica de digitalización, en realidad lo que se está haciendo es direccionar la empresa hacia una nueva cultura digital dirigida a cada empleado/a, a quien se le pide no solo la adquisición de competencias y habilidades para desenvolverse en el mundo digital, sino el compromiso de hacerlo (Slotnisky, 2016). La nueva cultura es necesaria para que la transformación digital pueda tener lugar. Algo que compete de manera significativa a los departamentos responsables de la gestión humana de la empresa, ya que son los encargados de la gestión del talento y el desarrollo y capacitación de las personas (Moreno, 2017), conforme a las directrices de la dirección de la empresa.

Las prácticas de digitalización que se implementan en las empresas se convierten en sí mismas en un dispositivo, entendiendo por dispositivo todo aquello que tiene, de una manera u otra, la capacidad de capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar y asegurar los gestos, las conductas, las opiniones y los discursos de los seres vivos. Un conjunto de praxis, de saberes, de medidas y de instituciones cuya meta es gestionar, gobernar, controlar y orientar –en un sentido que se quiere útil– los comportamientos, los gestos y los pensamientos de las personas (Agamben, 2011).

En este sentido, y teniendo en cuenta la relación dialéctica, entre las prácticas programadas por recursos humanos y la estructura de empresa, es muy importante preguntarse por el significado

y las funciones que tienen estas prácticas de digitalización y los efectos que producen: ¿qué elementos destaca el discurso sobre la digitalización?, ¿qué formas de hacer se se quieren instituir o potenciar porque se consideran más relevantes?, ¿qué acciones se ponen en marcha para la implementación de esas prácticas?, ¿cuál es la contribución que se espera de los profesionales de la empresa?, ¿qué efectos pueden producir en la vida de las personas?

Desde esta perspectiva, el estudio de las organizaciones se vuelve hacia el estudio de las prácticas en situación, poniendo el foco en cómo estas prácticas dan lugar a otras prácticas sociales (Rojo, 2011), en sus efectos y en su capacidad transformadora.

### **El análisis del discurso: un camino para acercarse a las prácticas empresariales**

En esta investigación se estudia, a través del Análisis Crítico del Discurso, las prácticas o dispositivos de digitalización que se presentaron en la XVI Edición de los Premios Emprendedores y Empleo a la Innovación en Recursos Humanos, convocada por la Unidad Editorial Información Económica Expansión y Empleo, y el Instituto de Empresa (Premios E&E, 2018).

Siguiendo la teoría del giro discursivo de Foucault en las ciencias sociales, a través de las propuestas presentadas por el Análisis del Discurso Crítico, se define el discurso como práctica social, es decir, como un conjunto de reglas anónimas, constituidas en el proceso histórico, a lo largo del tiempo y delimitadas en el espacio. La tarea del análisis del discurso se convierte, no tanto en tratar los discursos como totalidad de signos, sino como prácticas que forman sistemáticamente los objetos de los cuales hablan (Iñiguez, 2011).

Los analistas críticos del discurso se interesan por el estudio empírico de los usos del lenguaje, hablado o escrito, en sus contextos sociales, macro y micro, específicos (Calsamiglia, 2015, Wodak, 2003), y desarrollan una perspectiva, y un modo de teorizar, que estudia «el lenguaje como práctica social» (Pilleux, 2016, Calsamiglia, 2015, De la Fuente García, 2001; Van Dijk, 2002). Sus teorías demuestran que el lenguaje hace mucho más que representar al mundo, que es básicamente un instrumento para «hacer cosas». Así la dicotomía entre experiencia y teoría, defienden que resulta falsa, pues la dinámica es que las teorías cimientan las creencias que lleva a las acciones y las acciones crean realidades que construyen a los humanos mismos (Gee, 2014).

El planteamiento teórico que se hace aquí está basado en esta perspectiva del Análisis Crítico del Discurso, según la cual todos los ámbitos de la vida dentro de la empresa generan prácticas discursivas que hacen posible la existencia misma de la empresa, y viceversa, las prácticas discursivas, son también el terreno de constitución de los sujetos, es decir, el lugar desde el cual se proponen modelos de identificación (Calsamiglia, 2015). Esto significa que se puede estudiar la empresa como un mundo figurado o cultural que se produce, reproduce y transforma por medio de las prácticas discursivas (orales o escritas) habituales y deliberadas de sus miembros. Unas prácticas que circulan y se difunden dentro de ella y que «pueden ser llevados a cabo por un individuo, pero también por un grupo o por la empresa, y pueden ir dirigidas a un individuo, un grupo, un público amplio o una institución. (Van Dijk, 1983, p.22).

## 2 DISEÑO Y MÉTODO

Tal como se ha indicado, el objeto de esta investigación es estudiar el discurso de las prácticas de gestión humana, aplicadas a las personas, en unos textos producidos para participar en la XVI Edición de los Premios Emprendedores y Empleo a la Innovación en Recursos Humanos, convocada por la Unidad Editorial Información Económica Expansión y Empleo, y el Instituto de Empresa (Premios E&E). Se trata de una investigación cualitativa cuyos datos proceden de las 59 prácticas (documentos textuales) que se presentaron con el objetivo de digitalizar la empresa.

Se trata de una investigación basada en una metodología cualitativa a través de la técnica del análisis crítico del discurso (Gee, 2011; Gee, 2014). Utilizando las metodologías del Análisis del Discurso Crítico y con la ayuda del software Nvivo-12, se analizó el discurso de las prácticas de digitalización que desarrolla la dirección de recursos humanos teniendo en cuenta la estructura subyacente del texto y la capacidad de acción.

La finalidad del análisis crítico del discurso es analizar lo que hace el lenguaje (si motiva, valora, exhorta, desvaloriza, minimiza, niega). El lenguaje es siempre acción y un proceso de construcción activo, dado que cuando habla o escribe, siempre y simultáneamente, construye cosas (Gee, 2014). El análisis crítico busca activamente aquello que se está produciendo a través del lenguaje utilizado en las prácticas escritas sobre digitalización presentadas a los premios expansión y empleo. Se busca el conjunto de acciones, interacciones, objetos, herramientas, tecnologías y formas distintivas de pensar, valorar, sentir, creer y hacer que se quieren construir y reconstruir en la empresa.

Esto se realiza desde una perspectiva crítica, porque busca la revelación de las contradicciones, de los elementos no expresados, la exposición y las estrategias discursivas con las que trata de lograr que las personas acepten las nuevas formas de pensar, sentir y hacer.

En el caso de esta investigación, la primera unidad de análisis son los textos escritos presentados para describir la práctica. Cada texto presentado por una determinada empresa, entendido globalmente, recoge el conjunto de enunciados dónde se pueden visibilizar los emergentes usos del lenguaje que se tornan prevalentes en dichas prácticas institucionales. Desde dichos textos se pueden extraer las acciones, las formas de pensar, de sentir y de ser, que se promulgan por parte de la empresa.

En la convocatoria de los premios se invita a las empresas de más de 200 trabajadores a presentar experiencias o prácticas que hayan sido implantadas con éxito en el área de recursos humanos, y que, en su momento, fueron una innovación dentro de la empresa, entendiendo por innovación «la implantación exitosa de una novedad o mejora en la gestión de la relación de la organización con sus empleados y empleadas que contribuya positivamente al rendimiento empresarial y a la mejora de los comportamientos organizativos».

Son unas prácticas que resultan interesantes por dos cuestiones fundamentales: la primera, porque representan una elección intencionada por parte de la dirección de la empresa para construir y deconstruir situaciones, conocimientos, creencias, valores, identidades y relaciones; y la segunda, porque se trata de prácticas que ya han sido implementadas en la empresa con éxito a través de RR.HH. para mejorar los resultados de la empresa.

### 3. TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La recogida de información se hizo a través del Instituto de Empresa, entidad que gestionaba las candidaturas al Premio. Para ello se utilizó un cuestionario cualitativo con preguntas abiertas para recoger la descripción detallada de las prácticas innovadoras que han implementado las grandes empresas desde el Área de Recursos Humanos, durante el año 2018-2019.

Se obtuvieron un total de 59 prácticas (documentos textuales) de empresas con más de 200 empleados/as, radicadas en España y distribuidas por los siguientes sectores de actividad: Banca, Seguros y Servicios Financieros (15,6%), Industria, transporte, logística (15,6%), Farmacéutico, salud, químico, bioquímico (14,4%), Servicios (14,4%), Gran consumo (10%), Distribución y Retail (8,9%), TIC (8,9%), Turismo, ocio y restauración (5,6%), Energía (3,3%) y Otros (3,3%).

El análisis de los textos consistió, primero, en un proceso de codificación y categorización de pasajes textuales (Sayago, 2014; Gee, 2011), de acuerdo con la óptica teórica seguida y los objetivos formulados. Para ello se interrogó al texto: ¿Qué fragmento de texto contiene elementos significativos sobre la digitalización?, ¿de qué manera lo hace? El proceso se repitió para los 59 textos del corpus seleccionado, rastreando cada pregunta por separado hasta su saturación.

La siguiente tarea se centró en analizar los usos que el discurso hace del lenguaje (Van Dijk, 1994, 2011), para implementar e instituir la práctica digital, y las consecuencias que tiene para las personas.

El análisis de la información se realizó teniendo en cuenta las preguntas de investigación, los objetivos del estudio y las dimensiones de análisis, tal y como se representa en el resumen que se puede ver más abajo, en la matriz de cohesión de la tabla 1.

**Tabla 1. Matriz de cohesión del diseño de la investigación sobre la transformación digital en las empresas**

Preguntas investigación	Objetivos	Dimensiones	Técnica investigación
¿Qué elementos o temas destaca el discurso sobre la digitalización?	Describir los elementos o temas de la transformación digital que se presentan como relevantes en el discurso de las prácticas de RR.HH. para la digitalización en la empresa	Tipo de elementos relevantes	Análisis del discurso de las prácticas de los departamentos de RR.HH. para la transformación digital
¿Qué formas de ser se consideran son relevantes y que, por tanto, se quieren instituir o potenciar?	Examinar las formas pensar, sentir y hacer presentes en dichas prácticas, que se demandan de las personas	Tipo de acción	
¿Qué estrategias se ponen en marcha para la implementación de esas acciones?	Describir qué estrategias se utilizan para hacer efectivas estas demandas	Tipo de estrategia	
¿Cómo afecta a la vida de las personas aceptar estas formas de pensar, sentir y ser de la empresa?	Analizar los efectos que las prácticas para la digitalización tienen sobre las personas	Tipo de efecto	

Fuente: elaboración propia

En la matriz de cohesión se puede observar la relación existente entre las preguntas de investigación y los objetivos, a partir de los cuáles se han diseñado las dimensiones de análisis.

## 4. RESULTADOS

A partir de las preguntas de investigación, los objetivos y las dimensiones de análisis, los resultados se han subdividido en los siguientes apartados:

- Los elementos de la transformación digital presentes en el discurso de RR.HH. más relevantes.
- Las formas de pensar, sentir y hacer.
- Las estrategias de acción.
- Los efectos sobre las personas.

En los textos estudiados, que son programas ideados para realizar la transformación digital de la empresa, se destacan una serie de temas que se presentan como relevantes frente a otros que no aparecen o que se quieren destruir, dados los objetivos de la empresa. Y para que estos temas se transformen en una realidad, y formen parte del mundo cultural de la organización, se necesita que las personas cambien sus formas de pensar, sentir y hacer. Para ello, el discurso de recursos humanos utiliza distintas estrategias de acción, desde las que buscan persuadir, hasta las que se dirigen a imponer. Como tal, todos los programas ideados para realizar la digitalización de la empresa tienen una serie de efectos en la vida de las personas, a nivel profesional y personal.

### 4.1. LOS ELEMENTOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PRESENTES EN EL DISCURSO DE RR.HH. MÁS RELEVANTES

En el análisis del discurso de las prácticas de RR.HH. presentadas a los premios a la innovación que componen la muestra del estudio, se han presentado como los temas más relevantes al referirse a la transformación digital, los siguientes:

**Figura 2. Componentes de la digitalización**



**Fuente: elaboración propia**

#### La centralidad del/la cliente/a

El/la cliente/a ocupa un lugar central en los discursos de la transformación digital de RR.HH.

*Verbatim [186]: En enero de 2017 anunciamos la nueva estrategia de la empresa a nivel global «Ganar con Cliente» para poner al cliente en el centro de todo lo que hacemos.*

Que el cliente o clienta esté en el centro de atención no es nada nuevo, lo novedoso es el significado customer centric.

*Verbatim [237]: Las empresas que son líderes en el mercado no venden productos o servicios, las empresas líderes venden experiencias. Si esto es así, el camino pasa por posicionar al cliente en el centro de las decisiones, por convertir a nuestra organización en una organización «customer centric», capaz de generar experiencias de cliente únicas y diferenciales».*

Customer Centric es un concepto introducido en 2011 por Fader (2011), y popularizado por Zwillling (2011) en la revista Forbes de ese mismo año. Esto implica dejar de vender producto y centrarse en cómo crear valor para el/la cliente/la, para, a su vez, crear valor para la organización. Siguiendo esta teoría, se resalta al/la cliente/a, pero lo que el discurso no explicita es cómo el/la cliente/a se transforma en un valor económico que permite segmentarlo. Ahora todos los clientes y clientas no son iguales. Hay que centrarse en los/as clientes/as que generan el mayor valor económico para la empresa (clientes/as diferenciales). A estos es a quiénes hay que ofrecer servicios ajustados a sus necesidades a partir del rastro que el propio cliente o clienta proporciona a través de sus movimientos por la red. Y para llevar a cabo esta generación de valor, se requiere de la implicación de los y las empleadas.

### **La centralidad del/la empleado/a**

El eslogan que preside el discurso es que las personas y su talento son el centro y el corazón de la empresa. Un discurso que conecta el compromiso de los/as empleados/as con el valor de los y las clientas, y que deriva en el crecimiento de los ingresos de la empresa. No se pueden generar experiencias de cliente/a memorables si las personas de la compañía responsables de generarlas no se sienten felices. Esta alineación entre la experiencia del/la cliente/a y la del/a empleado/a obliga a abordar la felicidad, el compromiso y el bienestar de los trabajadores.

*Verbatim [218]: Trabajamos el hecho de situar al cliente en el centro y al empleado en el corazón.*

*Verbatim [227]: Como un cliente satisfecho pasa primero por un empleado satisfecho, hemos decidido concienciar a todos los niveles de la organización de la necesidad del cambio, desplegando con medios propios y sin apenas ayuda externa, una serie de medidas que nos han permitido en muy poco tiempo, no solo incrementar los niveles de compromiso de los equipos, sino la ratio de retención de nuestros clientes y la productividad.*

### **La felicidad como negocio**

El discurso institucionaliza la felicidad como la forma de sentir adecuada para tener éxito en los negocios. Se vincula la diversión y la felicidad directamente con el éxito y los buenos resultados:

*Verbatim [173]: La felicidad en el ámbito laboral tiene efectos muy positivos en la vida de las personas y (...) es un instrumento esencial de las empresas del futuro, para ser más productivos y sobre todo creativos, para superar retos constantes.*

*Verbatim [173]: la búsqueda de cuantificar la felicidad laboral y también por ser capaces de traspasar su naturaleza interna para convertirlo en un producto de mercado que ayudará a trasladar una nueva forma de valorar el clima laboral para mejorar la productividad y la creatividad.*

Afirmar que la felicidad es la causa que explica el éxito, significa que el éxito laboral no es el que determina la felicidad del trabajador, sino al revés, es la felicidad la que determina que le vaya bien a una persona y alcance el éxito, y qué haya gente a la que le va fatal (Cabanas & Illouz, 2019). Se naturaliza una especie de ley de atracción según la cual se dice que cuando una persona se siente mal atrae todo lo negativo y cuando tiene sentimientos positivos, atraen el éxito y las cosas positivas (Ehrenreich, 2011). El dinero y las posesiones materiales (las condiciones materiales), no son los que dan la felicidad, y tampoco hay que preocuparse por la seguridad (Csikszentmihalyi, 2011). Llegados a este punto el discurso se empeña en rodearse de personas felices, cuyo atributo esencial es su capacidad para tener emociones positivas como las que proponen Peter y Waterman (2017) cuando afirman que una persona feliz y apasionada en el desempeño de su trabajo, se siente fuerte para trascender a las dificultades.

### **La humanización de datos**

Este concepto de humanizar datos, como explica Van Dijck (2019), hace referencia a la relación dialéctica entre las personas y la tecnología: si no hay personas (clientes/as o empleados/as), dispuestas a compartir sus experiencias, conocimientos, opiniones, etc., no se puede generar el nuevo entorno tecnológico.

Este entorno digital se autoalimenta de los datos que generan los propios sujetos.

*Verbatim [223]: Hoy se presentan innovaciones donde la robótica, el big data, el internet de las cosas y sus tecnologías transforman negocios. El programa XX y su foco en las personas nos ha llevado, a explorar un nuevo campo «el internet de las personas», donde los sensores están en clientes, empleados, cultura y marca».*

*Verbatim [223]: aplica motores de inteligencia artificial para conectar personas. Humanizamos datos creando relatos de venta, storytellings, que impactan en el lado humano de clientes y agentes.*

*Verbatim [173]: la herramienta se autoalimenta constantemente de las necesidades que han expuesto los propios usuarios.*

Por eso, el discurso "invita" a las personas a utilizar las redes sociales para: compartir las experiencias del día a día, la forma de vivir los valores y la cultura de la empresa, y el *feedback* sobre el desempeño que se proporciona a los compañeros/as; a votar por las ideas y las personas que muestran una mentalidad pro-empresa más clara; y a sumarse a grupos que compartan pasiones, hobbies, hábitos saludables, éxitos, conocimientos, inquietudes, etc. Además, se promueve la participación en las redes sociales para inspirar e influir en los demás sobre el cambio que quiere realizar la empresa.

*Verbatim [262]: Un espacio exclusivo del empleado/a en el que puede participar en los mejores planes relacionados con la actividad física (Pilates, pádel, fútbol, running, ciclismo...), buenos hábitos alimenticios, así como disfrutar de descuentos en numerosas*

*actividades culturales, productos y servicios. Finalmente pueden compartir y colaborar en acciones con diferentes temáticas de manera fácil, rápida y divertida. Permitiendo compartir con todas las impresiones y determinadas actividades, tus gustos, inquietudes... Compartir experiencias te hace acercarte a tus compañeros/as y ser prescriptores en determinadas actividades.*

## **La inteligencia artificial y big data**

La inteligencia artificial y el *big data* están en la cara inversa de la humanización de datos, y se refiere fundamentalmente a la tecnificación de las actividades humanas. La inteligencia artificial da la posibilidad de codificar las actividades sociales, formales e informales de la empresa, en interacciones algorítmicas (Van Dijck, 2019):

*Verbatim [176]: La tecnología permite más que antes. Permite crear modelos de lenguaje propios, dando la posibilidad de que entienda los comandos y actúe en consecuencia. Es decir, más allá de responder en base a datos almacenados, interpreta el lenguaje y aprende de cada una de las interacciones que mantiene con sus usuarios.*

*Verbatim [162]: Analytics: recopilación y análisis de datos para obtener información valiosa para la toma de decisiones, y monitorizar el impacto de las acciones en los resultados.*

Es decir, en las prácticas ofrecidas por la empresa para compartir y, en las utilidades pensadas para facilitar la vida de las personas, lo que permanece oculto en el discurso, es que detrás de cada tuit, retuit o me gustas y de cada charla casual que se comparte con otros, se produce un caudal de datos infinito que constituye el torrente sanguíneo para extraer las nuevas métricas programadas en los algoritmos que hay detrás de las aplicaciones:

*Verbatim [173]: Además de obtener una imagen de la felicidad sin afectar al comportamiento natural de la Organización, en XXX podemos seguir, en un periodo, tendencias o hashtags utilizados, identificar las publicaciones o comunicados que más reacciones han provocado y disponer de un mapa de aptitudes y competencias validadas por los propios compañeros de la Organización.*

*Verbatim [226]: Es importante destacar que la mayoría de los indicadores manejados en este proyecto no eran medidos con anterioridad por parte de XXX, dado que no disponíamos de las herramientas adecuadas para ello. Nos enfrentamos a métricas completamente nuevas en el Departamento de Recursos Humanos: (1) Tasa de participación: Es el porcentaje de personas que participan voluntariamente en los entrenamientos a través de XXX; (2) Tasa de (des)conocimiento: Es el porcentaje de preguntas que los usuarios fallan en los entrenamientos diseñados por XXX (es decir, lo que los empleados no saben); (3) Tasa de aprendizaje: Es el porcentaje de conceptos que los usuarios no sabían y que ya han aprendido; (4) Tasa de respuestas satisfactorias gestionadas por XXX: Es el porcentaje de preguntas para las que XXX ha buscado y encontrado la respuesta en un empleado experto.*

A medida que se digitaliza la empresa, desaparece la diferencia entre lo que hacen las personas cuando trabajan utilizando la tecnología y la tecnología que vigila, registra y evalúa el

trabajo que realizan (Gee, Hull & Lankshear, 2002). Por debajo de la idea de conexión y facilidades centradas en las personas y para las personas, y de las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías se encuentra la lógica de la conectividad, más orientada hacia «la empresa». Que es la parte más oculta del uso de las redes, y que son los mecanismos que emplea la empresa, dentro dichas herramientas, para obtener información de las personas que le sirven para tomar decisiones y, así poder, redirigir su conducta (Van Dijck, 2019).

Con la transformación digital el discurso busca crear la posibilidad de codificar el mayor número posible de actividades laborales y sociales de los/as empleados/as, para luego convertirlas en tecnológicas. Se trata de desplazar la sociabilidad y las relaciones formales e informales desde el espacio físico al espacio online y, una vez, allí codificarlas. Porque la tecnología permite ahora crear modelos de lenguaje propios, dando la posibilidad de que entienda los comandos y actúe en consecuencia. Es decir, más allá de responder a partir de los datos almacenados, interpreta el lenguaje y aprende de cada una de las interacciones que mantiene con sus usuarios. Una forma rápida de teledirigir la toma de decisiones y las acciones de las personas. En definitiva, hacer social las redes, digitalizarlas, es en realidad hacer técnico lo social, y convertir las relaciones formales e informales de las personas en fenómenos gestionables para la empresa.

### **La innovación**

Otro de los significados de la digitalización es el relativo a la innovación, una cuestión derivada de los propios avances tecnológicos y de la velocidad a la que se producen. Una innovación que se considera a nivel estratégico y que debe ser inculcada a todos los y las profesionales de la empresa como uno de sus valores troncales:

*Verbatim [166]: La implantación del plan de digitalización, supone la implementación de la innovación como valor intrínseco a todos los profesionales, siempre sin perder nuestros valores fundamentales: esfuerzo, compromiso, exigencia, ambición e integridad.*

Pero la innovación hace referencia no solo a la creación de nuevos productos o servicios, sino que se aplica también a la combinación entre la tecnología y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno, utilizando para ello disciplinas y técnicas novedosas como la neurociencia o la magia:

*Verbatim [172]: Innovar mediante la introducción de mejoras basadas en tendencias actuales como tecnología, neurociencia, gastronomía e ilusionismo.*

Novedades que afectan a los/las profesionales de la empresa, a sus formas de trabajar y a su capacidad de adaptación:

*Verbatim [253]: Por eso, en nuestra opinión, es necesario que como organización activemos mecanismos para adaptarnos a este nuevo contexto siendo una organización más ágil que ayuda a que sus profesionales cuenten con una cultura digital y de innovación que les permita enfrentarse a los retos del futuro, tanto en el ámbito profesional como en su vida personal.*

## 4.2. FORMAS DE PENSAR, SENTIR Y HACER

Para que se produzca la transformación digital, las personas tendrán que involucrarse y demostrar que disponen de las capacidades tecnológicas necesarias, así como de los atributos definidos por recursos humanos relacionados con las formas de pensar, sentir y hacer que se consideran adecuados para los momentos actuales. Las demandas de RR.HH. se centran en tres aspectos básicos: el compromiso con la empresa, el aprendizaje de las reglas del juego digital y la interiorización de la nueva mentalidad digital.

**Figura 3. Demandas a los/as empleados/as para la transformación digital**



**Fuente: elaboración propia**

### Compromiso con la empresa

El proceso de digitalización se caracteriza por exigir un mayor compromiso de los y las empleadas con la empresa. Las personas comprometidas son aquellas con una ambición por el éxito y la productividad de la empresa, ya que no se trata de un éxito personal. De esta manera, y como aconsejan consultores afamados expertos en *management* como Collins (2011), tal y como puede evidenciarse en los siguientes verbatim:

*Verbatim [173]: personas que forman parte de la misma y por el interés de impulsar la productividad en la Organización.*

*Verbatim [218]: Tratamos de incrementar y potenciar el sentimiento de pertenencia entre nuestros empleados aumentando la participación de estos en las actividades de la empresa para que sean Brand ambassadors de la marca.*

*Verbatim [205]: manteniendo enamorados a nuestros colaboradores.*

El discurso evoca incluso el marco mental del amor para producir esa unión y compromiso con la empresa al declarar su deseo de mantener a las personas en un estado de enamoramiento. Es decir, un estado fugaz e intenso de hiperactividad, falta de concentración, exageración, vivencias intensas, obnubilamiento, pérdida del sueño, etc. (Yela, 2002). En definitiva, un estado para no pensar en otra cosa que no sea la de aumentar, de esa manera, la lealtad del empleado/a:

*Verbatim [216]: Usando la misma metodología que en business, trabajar con nuestros promotores, detractores y pasivos reduciendo los «pain moments» y mejorando todo el employee journey de nuestros empleados. Trabajamos en construir un NPS con foco en*

*People (nuestro cliente interno) (...) medimos la 'employee experience': «¿Recomendarías [esta empresa] como lugar para trabajar?».*

No obstante, la fórmula favorita que utiliza el discurso para motivar y conseguir el compromiso de las personas es apelar sistemáticamente a la importancia de lo colaborativo y las ambiciones comunes:

*Verbatim [237]: que sientan que, trabajando en equipo, somos el mejor recurso para ganar en el mercado. Necesitamos generar emociones positivas alrededor del cambio y nuestra marca, reconectar con la esencia de nuestra compañía, recordar quiénes somos y sentir que acometemos el cambio, todos juntos, los «nuevos» y los «viejos», compartiendo una ambición común.*

*Verbatim [183]: Somos un equipo de personas que marcan la diferencia, que toman decisiones audaces, piensan de manera global y trabajan con un propósito común.*

El discurso quiere hacer creer que la empresa y todas las personas que en ella trabajan, tienen objetivos comunes, animados por los mismos deseos de hacer triunfar a la empresa y de producir resultados económicos. De manera que, si la ganancia de la empresa es una ganancia compartida, y la rentabilidad y eficacia de la empresa es un propósito común, queda cuestionado todo aquel que ose quebrantar dicho espíritu, aunque sea accidentalmente.

### **La capacitación digital**

Para que la transformación digital pueda tener lugar, las personas tienen que desarrollar competencias digitales. Es decir, adquirir los conocimientos técnicos y las habilidades para participar e interactuar en el entorno de las redes sociales, e incorporar nuevos hábitos digitales:

*Verbatim [163]: Abarcan la mejora de diversas competencias digitales; se crean nuevas competencias digitales que suponen el desarrollo de capacidades personales necesarias para adaptarse a los retos nuevos de cultura digital, cambio continuado, sociedad hiperconectada e inteligencia artificial.*

*Verbatim [176]: Las herramientas de última generación ligadas a la tecnología para facilitar su desarrollo y formación continuas.*

Las competencias digitales resultan, sin duda, una exigencia básica para que la empresa pueda realizar la transformación digital. Es más, de no ser así, si las personas no aprenden y consiguen interiorizar los nuevos conocimientos para adaptarse a la nueva realidad digital, estas, advierte el discurso, corren el riesgo de quedar excluidas de la empresa:

*Verbatim [220]: "Las personas y no la tecnología son las verdaderas protagonistas de la organización del siglo XXI. Sin embargo, no debemos olvidar, por otra parte, que el eslabón más débil para adaptarse a la economía digital son las personas y no debería ser así" (y advierten) ... "en el corto plazo, las políticas de adquisición o acuerdos estratégicos con terceros pueden suplir las carencias digitales que tenga una organización. Pero deben ser las personas de la propia empresa quienes posibiliten y generen dicha transformación para que la adaptación digital sea competitiva y sostenible en el tiempo". Las personas tienen que generar la transformación y para ello tienen que "adquirir nuevos conocimientos, desenvolverse con soltura en los entornos digitales y desarrollar*

*nuevas habilidades"; "compartir conocimiento como medio para reforzar el mismo y poner en práctica lo aprendido en su día a día".*

Se trata de una capacitación que exige convertir a las personas en productoras de contenidos, a la que vez que, en consumidoras sociales. Pero la capacitación digital no solo se refiere no a la adquisición de competencias tecnológicas, sino que, además, exige a todos los/as empleados/as ser agentes de ventas utilizando redes sociales personales (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.), así como las herramientas corporativas:

*Verbatim [218]: Queremos que todos los empleados sean agentes de venta utilizando nuestro potencial en las redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.) para llegar al máximo de personas posibles.*

Ser embajador es cada vez menos una opción libre. Se dice que, si una persona elige no ser embajadora, o no lo hace bien, estará comprometiendo los resultados conjuntos. Por ende, está justificado que el discurso castigue y controle a las personas por no desempeñar la tarea que compromete a todos:

*Verbatim [202]: Aunque se trata de una actividad voluntaria, la pertenencia al equipo de embajadores comporta una responsabilidad, tanto de una mismo (en la medida que afecta a nuestra marca personal en las redes sociales) como con el resto de los miembros del equipo (pues no desempeñar la tarea de forma eficaz compromete los resultados conjuntos).*

## **Una nueva mentalidad**

Por mentalidad se entiende el sistema de creencias o unidades de información que producen las personas, producto de la realidad empírica o imaginaria, cuando generan y procesan la información del mundo que las rodea como seres cognoscentes, sociales y discursivos que son. Según Geertz (2000), se trata de "redes de significado" en los que la persona está inserta, y que ella misma construye, con sus prácticas e interacciones con otras personas. En este sentido, el discurso promulga la reproducción conceptual de diversas clases de creencias, dirigidas a determinar una nueva mentalidad digital:

*Verbatim [166]: se invitaba a los participantes a reflexionar sobre las posibilidades de pasar de un mundo tradicional a innovador en cualquier sector económico.*

Con la nueva mentalidad digital se trabaja para que las personas aprendan a pasar una gran cantidad de su tiempo en el entorno online para compartir todo acerca de la empresa. Su perfil es Instagram, Facebook, Youtube, Periscope, LinkedIn, Twitter, Snapchat y Pinterest tienen que formar parte indisoluble de su vida, igual que ahora lo es su teléfono móvil. Para las personas con mentalidad digital, la empresa solo tiene que proponer prácticas para que estas personas las hagan circular y discurrir interna y externamente por las redes:

*Verbatim [174]: El embajador tiene acceso a una plataforma donde puede encontrar la presentación al programa, guidelines, y el Social Wall con contenido de la empresa para compartir. Al compartir contenido específico de la industria, los embajadores tienen la oportunidad de establecer contactos y encontrar conexiones relevantes y pueden comenzar y participar en las discusiones en su área de experiencia. Al hacerlo, aumen-*

*tan su visibilidad y aumentan también la participación en torno a los temas que más les interesan, creando así una imagen relevante entre sus conexiones.*

*Verbatim [173]: Se han conseguido tasas de uso de usuarios por encima del 25% diario sostenido en el tiempo. Esta tasa es un valor que debe crecer y debe obtenerse un indicador semanal de usuarios únicos conectados al sistema.*

Según el discurso, los usos, las prácticas y las formas de relacionarse en redes sociales tienen que aumentar. Parece que los hábitos de las personas todavía están en juego, y las tasas de respuestas y reacciones, no mantienen tasas de uso elevadas, ni sostenidas en el tiempo. La expectativa de la empresa es que las personas desplacen el mayor número posible de actividades y comportamientos cotidianos, formales e informales, al nuevo entorno online organizativo. Y que dejen de utilizar para sus comunicaciones grupales los canales tradicionales de tipo WhatsApp, que no son organizativos. Se trata de convertir a las personas en productoras de contenidos y en consumidoras sociales. Sujetos que quieran compartir continuamente sus opiniones y experiencias por internet, tanto si son positivas como negativas; que expresen de manera espontánea sus vivencias, aficiones, prácticas e incluso hasta sus anécdotas, es decir, todo lo que rodea sus vidas.

Se trata de configurar una identidad digital, un personaje, a través de *performances* compartidas entre grupos de personas con intereses, aficiones compartidas, o relacionadas, pero eso sí, cuidando mucho la imagen de la empresa, como en las revistas de famoseo. Las personas tienen que aprender a exhibir y publicitar su mundo personal de un modo performativo a través de las redes sociales para generar mucho tráfico e influir. Lo que se pone en juego con esta nueva de actuar, es la popularidad y la imagen. Se trata de alcanzar mucha popularidad y una buena imagen.

En la nueva mentalidad lo que está en juego son las relaciones entre lo formal-informal, colaboración-explotación, intimidad-multitud<sup>1</sup>, empoderamiento-control, la vida privada-vida laboral. Oposiciones que enmascaran y contienen el enfrentamiento entre los intereses de los/as empleados/as y los intereses de la empresa.

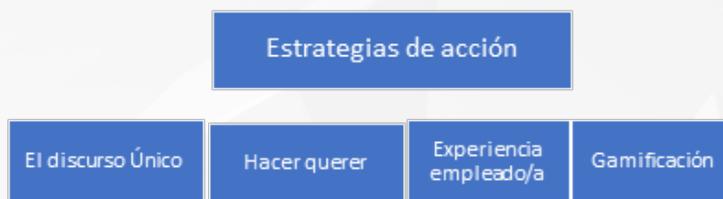
*Verbatim [173]: En un escenario empresarial complejo, donde se están produciendo cambios significativos en las profesiones y puestos laborales, motivado por una constante digitalización de los negocios y donde las máquinas y la inteligencia artificial están tomando un protagonismo muy relevante.*

### **4.3. ESTRATEGIAS DE ACCIÓN**

El discurso crea un marco mental que moldea la visión de la empresa, las formas de pensar, sentir y hacer. Pero la forma en cómo lo hace no siempre es visible, ya que forma parte del inconsciente cognitivo (Lakoff, 2017). Entre las estrategias que se han seguido para producir las formas de pensar, sentir y ser digitales se encuentran: el discurso único, el querer hacer, la experiencia del empleado o empleada y la gamificación.

<sup>1</sup> Proceso de construcción de la intimidad en las TIC.

**Figura 4. Estrategias de acción para la transformación digital**



**Fuente: elaboración propia**

### **Discurso único**

La idea determinante que defiende el discurso para justificar la transformación digital de la empresa, es que hay que transformarse o morir. La empresa tiene que llevar a cabo esta transformación digital en la mente y cuerpo de las personas, y demandar de estas más innovación, más compromiso, mayor adaptabilidad y un cambio de talento porque, como dice el verbatim [163] ¡no hay otra salida!, o sea, ¡esto tiene que ser así! Se agita el fantasma de la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA):

*Verbatim [163]: Para competir no hay otra salida, hay que innovar con un componente «técnico-tecnológico». Cambio continuado, sociedad hiperconectada e inteligencia artificial.*

*Verbatim [207]: Este proyecto está únicamente dirigido a las personas con el objetivo de ayudarles a adaptarse al cambio y facilitarles su trabajo en un mundo VUCA, predominado por la incertidumbre y la velocidad. En [la empresa], el empleado es el centro del Plan Estratégico. Para que este proyecto funcione deben ser las personas las que lo hagan realidad, por ello se ha desarrollado con sumo cuidado y detalle y abordando una re-evolución de la cultura de nuestra organización.*

La frase «no hay otra salida» es la que usan las personas con poder para demostrar que la decisión tomada es la correcta porque no hay otra alternativa (Sartorius, 2018). Existe en la misma expresión de «no hay salida» una clara intención de eliminar al sujeto que decide y, siguiendo el argumentario VUCA, inculcar la idea de desligar a la empresa de responsabilidad, pues si no se puede hacer otra cosa, a la alta dirección, impotente, solo le queda reaccionar de esta forma ante lo que sucede. La empresa pasa de ser una figura protagonista a convertirse en una víctima de las circunstancias, dónde no le queda otra salida para sobrevivir que la digitalización concebida bajo estos parámetros.

### **Hacer querer**

En el nuevo entorno digital se trata de no imponer nada, sino mejor, de convidar, animar, estimular e ilusionar para que las personas quieran participar en las actividades digitales de la empresa, en su producción, desarrollo y transformación. De hecho, el vocabulario se llena de palabras como ilusionando, estimular, motivar, animar, invitar, etcétera:

*Verbatim [205]: ... ilusionando a nuestros colaboradores con uno de los proyectos innovadores y disruptivos que desde el departamento de RRHH estábamos llevando a cabo.*

*Verbatim [244]: Hemos motivado, formado, animado y despertado inquietudes a nuestros profesionales para que fuesen el valor añadido del proyecto y pudiéramos llevarlo a cabo.*

Objetivamente el discurso expresa que está subcontratando con terceros las habilidades digitales de las que la empresa carece, pero advierte de que tienen que ser las personas de la organización las que adquieran las competencias digitales necesarias para que la transformación digital pueda ser posible.

la consecuencia subyacente que puede tener no adaptarse a las necesidades digitales de la empresa es el desempleo.

*Verbatim [207]: Las personas y no la tecnología son las verdaderas protagonistas de la organización del siglo XXI. Sin embargo, no debemos olvidar, por otra parte, que el eslabón más débil para adaptarse a la economía digital son las personas. En el corto plazo, las políticas de adquisición o acuerdos estratégicos con terceros pueden suplir las carencias digitales que tenga una organización. Pero deben ser las personas de la propia empresa quienes posibiliten y generen dicha transformación para que la adaptación digital sea competitiva y sostenible en el tiempo.*

Se deduce que en la empresa solo pueden sobrevivir aquellos que se adaptan y son más aptos para el tiempo y lugar que vive la empresa. Ahora, forjar la propia empleabilidad es responsabilidad de los sujetos que son quiénes deben modelar, de acuerdo con el análisis reflexivo de sus propias capacidades y los cambios que necesita la empresa, su propia transformación y desarrollo.

*Verbatim [235]: Hemos puesto a su disposición los recursos necesarios para ayudarles a desarrollarse en las nuevas competencias, conocimientos y herramientas digitales (formación técnica y en habilidades) para poder aportar valor en el entorno digital, tanto en la empresa como en cualquier otra organización, incluso en su vida personal, aumentando así su empleabilidad dentro y fuera de la organización.*

El discurso construye una polaridad clara entre: transformarse y adaptarse a la digitalización, y asegurar la empleabilidad; o resistirse y no adaptarse, con la consiguiente exclusión laboral. Al tiempo que contiene la idea subyacente de que en una empresa donde ya no hay trabajo, y menos aún trabajo asegurado, la explicación de por qué se pierde reside en la capacidad de cada persona para desarrollarse en su perfil empleable, para que la empresa pueda seguir siendo competitiva y sostenible en el tiempo (Luci, 2011).

### **La experiencia del/la empleado/a**

El discurso ofrece programas para superar las emociones negativas hacia el cambio digital y animar a las personas para que vivan de otra forma su trabajo. Para ello se implementan programas hechos por las personas y para las personas, para redireccionar la experiencia del/a empleado/a.

*Verbatim [241]: «Se trata de un proyecto formativo que proporciona una experiencia de aprendizaje y desarrollo vivencial, con los objetivos de transformar la cultura, el valor de las competencias digitales más allá de las tecnológicas, la aportación del empleado*

*y sus ideas de una compañía, la convivencia generacional, el acercamiento de la Dirección a las posiciones bases a la hora de plantear proyectos y la experiencia empleado.*

De alguna forma subyace la idea de que se puede (re)programar a las personas con la transformación cultural, simplemente sustituyendo «la experiencia del empleado» (sus formas de pensar, sentir y hacer), y creando nuevas vivencias asociadas a las necesidades tecnológicas de la empresa. Parece que no importa la historia y vivencias reales que en el pasado hayan podido tener las personas. Se puede sustituir todo y hacerles sentir que están viviendo una gran experiencia.

Apoyándose en esta idea, se personalizan las experiencias. Se recoge a través de encuestas, y de herramientas digitales y espacios colaborativos, sus necesidades y opiniones. Una forma de conocer quiénes son las personas más favorables o resistentes al cambio, para luego personalizar la experiencia de empleado/a. Una manera también de personalizar los contenidos según nivel de desarrollo y necesidades detectadas. Después se las forma y adiestra:

*Verbatim [256]: XXX nos permite embeber otras webs, con lo que podemos ampliar la funcionalidad de la misma incorporando encuestas, surveys, y en general tantas herramientas y aplicaciones como sean necesarias y que mejoren la experiencia del empleado o candidato.*

*Verbatim [256]: Otra necesidad a la que queremos dar respuesta es que esa experiencia de empleado sea lo más personalizada posible de manera que cada profesional acceda a la información que más se identifica con sus necesidades e inquietudes a nivel personal*

Se las adiestra para cambiar el valor que las personas dan a ciertas competencias como las digitales y para modificar el concepto que tienen de la digitalización. En definitiva, para acercar posiciones entre el planteamiento de la dirección de la empresa, y la experiencia del/la empleado/a.

## **Gamificación**

Otra forma atractiva de conseguir el cambio en las formas de pensar, sentir y hacer en las personas es a través del entretenimiento, porque cuando se juega, las defensas y las resistencias bajan. Y al mismo tiempo, a través del juego se consigue, estimular la participación, hacer ranking y ordenar a las personas competitivamente. El juego permite usar distintas palancas de motivación para movilizar a las personas en una dirección concreta:

*Verbatim [179]: ¡Aprender Jugando! Reducir los tiempos de la inducción presencial era una máxima, pero a la vez ser más ágiles y flexibles. Con el objetivo de reforzar el «enganche» del empleado la herramienta contiene una capa de gamificación y permite generar conversaciones grupales (...) fomenta la competitividad sana entre equipos, el reconocimiento, en definitiva, tenemos todas las ventajas del uso de las tecnologías.*

*Verbatim [191]: Lo más innovador de nuestro programa es el haber introducido en las pruebas de selección la metodología de la Gamificación. Esta nueva metodología ha hecho que nuestros candidatos no solo intenten mostrar los mejores resultados en las*

pruebas, sino que también disfruten de su participación creando para ellos una experiencia única.

Esto explica que la gamificación se extiende y se confunda cada vez más con el trabajo y las actividades que promulga el discurso de Recursos Humanos. La empresa y sus actividades se convierten en un continuo juego para anunciar eventos, emprender aventuras que inculcan valores, vivir formaciones divertidas, resolver desafíos y misiones que ocasionen la innovación, para realizar celebraciones y otras alharacas. La empresa se está convirtiendo en un lugar divertido donde se juega permanentemente, y como tal, siempre está presente el tener que retar a otras personas para ver quién sabe, tiene o consigue más. Olvidando muchas veces que las distintas partidas sirven para obtener puntos y situarse en el ranking visible, y con ello, ser incluido o excluido, de toda la empresa.

*Verbatim [201]: las personas tendrán que "retar a otra persona para ver quién sabe más sobre las distintas aplicaciones". Las distintas partidas sirven para obtener puntos y el ranking es visible para el equipo.*

Actividades y prácticas gamificadas sirven para llevar a las personas a percibirse como sujetos activos de sus éxitos y de sus fracasos, dentro de un mercado de alta competencia que ofrece todas las posibilidades para demostrar su valía.

#### **4.4. EFECTOS SOBRE LAS PERSONAS**

En este apartado se analizan los efectos o consecuencia que tiene en las personas el discurso de RR.HH. analizado sobre la transformación digital y que están relacionados con nuevas formas de control personal y con la línea de separación entre la vida profesional y personal

##### **Nuevas formas de control personal**

Si bien se pone el foco en las ventajas que para las personas tiene digitalizar toda su actividad, ya que proporciona información que permite atender mejor sus necesidades, la cuestión es que esta información no se circunscribe únicamente al ámbito laboral, sino que se extiende a su vida personal merced al rastro que va dejando en su deambular por la red, sobre sus preferencias y hábitos. Y lo que es más importante, supone la posibilidad de gestionar las relaciones informales:

*Verbatim [176]: La tecnología permite más que antes. Permite crear modelos de lenguaje propios, dando la posibilidad de que entienda los comandos y actúe en consecuencia. Es decir, más allá de responder en base a datos almacenados, interpreta el lenguaje y aprende de cada una de las interacciones que mantiene con sus usuarios.*

Un hecho que implica un mayor control de las personas, por lo que se conoce sobre su vida privada y profesional. Es el caso de los datos relacionados con la evaluación del talento:

*Verbatim [177]: La nueva tecnología introducida en Data Analytics nos permite una identificación de potencial, a través de modelos de predicción, más exhaustiva. Así como facilita la agrupación, análisis y visualización de datos provenientes de gran multitud de variables para la identificación de talento y toma de decisiones.*

Además, el uso de la tecnología digital hace más fácil que los sujetos se queden «enganchados» mediante una interconexión constante, fácil y sencilla que puede practicarse en cualquier espacio y tiempo:

*Verbatim [256]: Evolucionar los hábitos de consumo digitales de nuestros profesionales. Que sea el principal vehículo de interacción para la obtención de información, o como mecanismo de aprendizaje y desarrollo gracias a fomentar su uso constante.*

*Verbatim [253]: Como hemos mencionado, todo está desarrollado para nuestra app corporativa (WAI), siguiendo las pautas de responsive y first mobile. Para que cada participante puede acceder a su itinerario cuando quiera y desde donde quiera.*

#### LA LÍNEA ENTRE LA VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL

La transformación digital es también cultural porque su finalidad es intentar conseguir que las personas modifiquen su relación con la empresa en una simbiosis que va más allá de lo profesional, algo de lo que deben sentirse orgullosas:

*Verbatim [196]: El proyecto ha sabido transformar la impersonalidad y frialdad de la tecnología a un soporte audiovisual vivo, cercano y emotivo, convirtiendo al empleado en el protagonista de los mensajes, además de fomentar los lazos intangibles entre la empresa y el empleado e impulsar la marca interna y orgullo de pertenencia.*

Sin embargo, bajo ese paraguas de «libertad» que las nuevas herramientas formativas permiten, al hacer posible acceder a ellas desde cualquier lugar y en cualquier momento, se esconde un «enganche» del sujeto a las apps que debilita la línea entre lo personal y lo profesional:

*Verbatim [253]: Queríamos generar una experiencia memorable para estas más de 400 personas, una experiencia orientada a tocar el futuro, una jornada que nos permitiese enganchar todavía más a los participantes al mundo digital.*

Es precisamente esa continuidad de la vida laboral y su «invasión» de la vida personal la que aparece en el discurso de RR.HH. pues incluso hasta las aficiones se integran en el espacio laboral y se ponen al servicio de la empresa:

*Verbatim [244]: Promocionamos el proyecto ¡Súbete a la Nube! en el mayor evento corporativo que tenemos con los empleados: Canal deporte ... los equipos y las camisetas deportivas llevaban el logo y el nombre del proyecto. Toda la liga deportiva y la comunicación giraba en torno al proyecto, incluso se instaló Wifi para que los empleados se descargasen herramientas de Microsoft y pudieran consultar en directo los resultados de las competiciones y las fotos oficiales.*

La flexibilidad laboral que se proclama también esconde esa dualidad entre el respeto por la autonomía personal a la hora de realizar el trabajo a distancia, y la conectividad que la digitalización permite a lo largo del día:

*Verbatim [194]: La formación en contenidos digitales, decidimos acompañarlo de políticas que permitiesen el trabajo desde casa el 20% del tiempo, mayor flexibilidad horaria, sin requerir de ninguna aprobación previa.*

*Verbatim [244]: Como reconocimiento a su labor y compromiso, la empresa les obsequió con una Tablet para que pudieran conectarse desde cualquiera de nuestras instalaciones, ayudar a sus compañeros y acceder a documentación fuera de la jornada laboral, si fuera necesario.*

La delgadez de la frontera entre lo personal y lo laboral queda de manifiesto también cuando se declara que lo que se quiere es potenciar el consumo digital en el trabajo al igual que se lleva a cabo en la vida diaria:

*Verbatim [256]: Potenciar los hábitos digitales entre los profesionales de XXX ofreciéndoles la posibilidad de realizar diferentes procesos del área de RR.HH. al igual que llevan a cabo transacciones digitales en su vida cotidiana con otras aplicaciones.*

En definitiva, la mezcla entre lo personal y lo profesional, aunque pudiera parecer en principio que es útil para conciliar la vida personal y laboral, supone también la eliminación de la frontera que separa ambas esferas haciendo que el/la trabajador/a esté conectado/a todo el día. Al igual que se reconoce que las nuevas apps pueden ser utilizadas para la realización de las transacciones personales, también opera en sentido contrario, para continuar las actividades laborales más allá de la jornada laboral.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los elementos que conforman la transformación digital y que aparecen claramente explicitados en el discurso de RR.HH. son: la centralidad del/la cliente/a y del/la empleado/a, su implicación y felicidad como negocio, la humanización de datos, la inteligencia artificial y el big data para tecnificar datos y la innovación.

Esta transformación exige cambios importantes que implican unas nuevas formas de pensar, sentir y hacer para que los empleados y empleadas se conviertan en agentes protagonistas del cambio, lo que requiere un compromiso con la empresa, ya que, sin su implicación, la transformación digital no sería posible. Este compromiso se manifiesta en la demanda que se les hace de convertirse en embajadores de la empresa mediante su participación en redes sociales corporativas a través de las cuales trasladan sus experiencias a los clientes y clientas de la marca.

El uso de los programas digitales corporativos y la participación en las redes sociales fomenta una navegación continua de los/as trabajadores/as por la red en la que van dejando su huella, proporcionando todo tipo de información sobre su vida profesional y personal que sirve para atender mejor sus necesidades, pero que también supone un mayor control de sus vidas.

Para ganarse la voluntad de las personas se han transformado los medios de aprendizaje haciéndolos más lúdicos y atractivos. Además de la incorporación de la gamificación, se facilita el uso de las aplicaciones formativas al poderse realizar en cualquier lugar y momento.

Todo ello hace que la línea que separa la vida profesional de la personal se esté diluyendo cada vez más. Aunque se proclama que esta flexibilidad puede ser beneficiosa para la conciliación entre el espacio privado y el laboral, lo cierto es que la desconexión resulta más difícil de materializar, sobre todo a través de los dispositivos móviles.

RR.HH. tiene un discurso individualista que sitúa la persona en el centro de la transformación desde una doble perspectiva: como generador del cambio y receptor del mismo, y como agente comprometido e implicado con el devenir de la empresa. Un compromiso que va más allá del ámbito meramente profesional, ya que la participación en las redes virtuales de la organización, y la inclusión de la marca en las redes personales de los y las empleadas, hacen que la línea que separa la vida personal y profesional se difumine hasta casi desaparecer,

En este sentido, Tom Goodwin (2018) sostiene que la transformación digital supone una ruptura con los procesos y las estrategias del pasado, lo que significa un cambio de mentalidad ya que «la transformación digital depende en un 99% de las personas y la cultura». Una nueva mentalidad basada en los principios de agilidad, flexibilidad, adaptación, rapidez y creatividad.

La concepción del trabajador/a como el motor del cambio, sin cuya complicidad la transformación digital no sería posible, coincide con lo expresado por MacGillvray y Sinyan (2016). De ahí que los mayores progresos hayan ocurrido en compañías que son nativas digitales, en contraste con las organizaciones más maduras (Chinkes & Julien, 2019).

La separación entre la vida personal y profesional es algo en lo que coincide el sindicato UGT (UGT Castilla y León, 2018), que lo conecta con la pérdida de derechos laborales. Un hecho que se refuerza con el fomento y la potenciación trabajadores/as influencers<sup>2</sup>, que difunden los valores de la empresa incluso en sus propios ámbitos personales, tal y como se afirma en la hipótesis segunda. Un escenario en el que los y las empleadas son receptores/as de la nueva cultura a través de las acciones desarrolladas por RR.HH. al tiempo que contribuyen a su construcción y difusión mediante su participación en las comunidades virtuales corporativas.

Por otro lado, también queda claro el cambio cultural que conlleva la transformación digital, en sintonía con la idea de Reyes Hernández y Moros Fernández (2018), y Slotnisky (2016), para los que la finalidad de la transformación digital persigue cambio de mentalidad y la construcción de identidades nuevas.

Así pues, las aportaciones de esta investigación se centran en la confirmación de que la construcción de las nuevas formas de pensar, sentir y hacer, para llevar a cabo la transformación digital en la empresa, persigue el compromiso del/la empleado/a con la misma mediante la difuminación de la línea que separa su vida profesional y personal, y la ocultación de todas aquellas cuestiones fundamentales: formalidad-informalidad, colaboración-explotación, intimidad-multitud, empoderamiento-control, que representan la diferencia entre los intereses de los/as empleados/as y los intereses de la empresa haciendo creer que son los mismos. Unas diferencias entre el trabajador y la dirección que desaparecen por completo con la figura del embajador de la empresa. Un papel que cada sujeto debe poner en práctica si no desea quedarse fuera de lo que se concibe como las nuevas reglas del juego.

Sería interesante estudiar en qué medida, estas formas de pensar, sentir y ser, que se encuentran en la base de los discursos de la transformación digital de las empresas analizadas, se están viendo afectados por el contexto actual presidido por la pandemia producida por el Covid-19.

---

<sup>2</sup> Persona que goza de credibilidad dentro de una comunidad determinada sobre un tema determinado.

## 6. REFERENCIAS

- Agamben, G. (2011). ¿Qué es un dispositivo? *Sociológica*, 26(73), 249-264.
- Alcalde de la Fuente, A. (2019). *Gamificación en Recursos Humanos*. Obtenido de Universidad de Valladolid: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/38533/TFG-O-1645.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ariño Martín, L. A. (2018). Transformación digital: puntos de interés y consideraciones para la reflexión en la transformación digital en la universidad. *RUIDERAe: Revista de Unidades de Información*. Núm. 13.
- Aubert N. & De Gaulejac V. (1993). El Coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de lógica al caos? Paidós.
- Ballestar, M. T., Soriano, D. R., & Sanz, J. (2018). ¿Es el big data el siguiente paso en la digitalización de la empresa? *Economía Industrial*, n° 409, 47-56.
- Borregón Garrido, Á. (2018). *La transformación digital: su impacto en la gestión de recursos humanos*. Recuperado el 2020, de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/34485/TFG-E-668.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cabanas, E., & Illouz, E. (2019). *Happycracia. Cómo la ciencia y la industria de la felicidad*. Paidós.
- Calsamiglia, H., y Tusón, A. (2015). *Las cosas del decir: manual de análisis del discurso*. Ariel.
- Calvo, Á. (2016). Historia de Telefónica: 1976-2000. *Las telecomunicaciones en la España democrática*. Ariel y Fundación Telefónica.
- Castro, E. (2004). *El vocabulario de Michel Foucault: Un recorrido alfabético por sus temas, conceptos y autores*. Universidad Nacional de Quilmes.
- Chiapello, È. (2019). *Sociología de las herramientas de la gestión: Introducción al análisis social de la instrumentación de la gestión*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Chinkes, E., & Julien, D. (2019). Las instituciones de educación superior y su rol en la era digital. La transformación digital de la universidad: ¿transformadas o transformadoras?. *Ciencia y Educación*, 3(1), 21-33.
- Collins, J. (2011). *Empresas que sobresalen. Empresas que sobresalen: por qué unas si pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Deusto.
- Csikszentmihalyi, M. (2011). *Fluir en los negocios*. Editorial Kairós.
- De la Fuente García, M. (2001). El análisis crítico del discurso: una nueva perspectiva. *Contextos*, (37), 407-414.
- de la Peña, J., & Cabezas, M. (2015). *La gran oportunidad claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía*. Grupo Planeta (GBS).
- Durand, J. (2011). *La cadena invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria*. Fondo de Cultura Económica.
- Echeverría, J. (1999). *Los señores del aire: Telépolis y el tercer entorno*. Destino.

EcuRed. (Marzo de 2020). *Digitalización de la información*. Obtenido de EcuRed: [https://www.ecured.cu/Digitalizaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n](https://www.ecured.cu/Digitalizaci%C3%B3n_de_la_informaci%C3%B3n)

Ehrenreich, B. (2011). *Sonríe o muere: la trampa del pensamiento positivo*. Turner.

Fader, P. (2011). *Wharton Executive Education Customer Centricity Essentials: What It Is, What It Isn't, and Why It Matters*. Wharton Digital Press.

García García, F., & Rosado Millán, M. J. (2017). La imagen como Expresión Comunicativa de la Ciencia. *Revista Cine, Imagen y Ciencia*, n° 1, 38-55. Obtenido de [http://revista.revistacineimagediciencia.es/numero01/revista\\_cic\\_n1\\_201706.pdf](http://revista.revistacineimagediciencia.es/numero01/revista_cic_n1_201706.pdf)

Gee, J. P. (2005). *La ideología de los Discursos*. Ediciones Morata.

Gee, J. P. (2011). *How to do Discourse Analysis. A Toolkit*. Routledge.

Gee, J. P. (2014). *An introduction to discourse analysis: Theory and method*. Routledge.

Gee, J. P., Hull, G., y Lankshear, C. (2002). *El nuevo orden laboral: lo que se oculta tras el lenguaje del neocapitalismo*. Pomares.

Geertz, C. (2000). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.

González Guerrero, L. D. (2019). Control de nuestros datos personales en la era del big data: el caso del rastreo web de terceros. *Revista Estudios Socio-Jurídicos*, vol. 21, núm. 1. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/xml/733/73357886009/index.html>

Goodwin, T. (2018). *Digital Darwinism: Survival of the Fittest in the Age of Business Disruption*. Kogan Page Publishers.

Iansiti, M., & Sarnoff, D. (2017). *La brecha digital de las empresas. Análisis del impacto operativo de la transformación digital*. Obtenido de [http://download.microsoft.com/download/7/A/2/7A28BE81-9D5B-4C1A-9CF6-0587CC7C0BBF/The\\_Digital\\_Business\\_Divide\\_white\\_paper](http://download.microsoft.com/download/7/A/2/7A28BE81-9D5B-4C1A-9CF6-0587CC7C0BBF/The_Digital_Business_Divide_white_paper)

IE. (30 de septiembre de 2019). *El impacto de la digitalización en los recursos humanos*. Obtenido de <https://www.ie.edu/exponential-learning/blog/human-resources/el-impacto-de-la-digitalizacion-en-los-recursos-humanos/>

INCIPY. (s.f.). *Business Model, los 9 principios de la Transformación Disruptiva*. Obtenido de [www.incipy.com: https://www.incipy.com/blog/business\\_model\\_los\\_9\\_principios\\_transformacion\\_disruptiva/](https://www.incipy.com/blog/business_model_los_9_principios_transformacion_disruptiva/)

Iñiguez, L. (2011). *Análisis del discurso. Manual para las ciencias sociales*: UOC.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). *Coming of Age Digitally. Digital Business Report. MIT Sloan management review and Deloitte Insights*. Recuperado el marzo de 2020, de <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/>

Kronfly, F.C., Aktouf, O., & Baeza, R.C. (2003). *El lado inhumano de las organizaciones*. Universidad del Valle, Fac. de Ciencias de la Administración.

Lakoff, G. (2017). *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*. Ediciones Península.

Lakoff, G. (2017b). *Puntos de reflexión. Manual progresista*. Ediciones Península.

- Luci, F. (2011). Managers de grandes empresas: ¿trabajadores o patrones?. *Apuntes de investigación del CECYP*, (20), 193-202.
- MacGillvray, K. &. (2016). Focusing on the critical link between employee engagement and customer centricity. *Global Business and Organizational Excellence*, vol. 35, n° 4, 6-16.
- MacGillvray, K., & Sinyan, P. (2016). Focusing on the critical link between employee engagement and customer centricity. *Global Business and Organizational Excellence*, vol. 35, n° 4, 6-16.
- Marta, P. F., & Gil-Casares. (2017). *Digitalización, empleo y futuro*. Wolters Kluwer España, S.A.
- Martín Quetglas, G. (5 de junio de 2019). ¿Qué es la digitalización? Recuperado el marzo de 2020, de Real Instituto elcano: [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/ari64-2019-martinquetglas-que-es-la-digitalizacion](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari64-2019-martinquetglas-que-es-la-digitalizacion)
- Miguélez, F., y Prieto, C. (2009). Transformaciones del empleo, flexibilidad y relaciones laborales en Europa. *Política y sociedad*, 46(1-2), 275-287.
- Moral, A. M., & Jurado, E. B. (2019). Economía social y digitalización. *CIRIEC-Espana*, 95, 5-9.
- Moreno Barrón, G. (31 de 07 de 2017). La transformación digital en Recursos Humanos. *VIII Foro Formación a lo largo de la vida - Lifelong learning*. Obtenido de recursos.portaleducoas.org: <https://recursos.portaleducoas.org/sites/default/files/5083.pdf>
- Multimedia. (marzo de 2020). *Digitalización*. Obtenido de Multimedia: <http://www2.udec.cl/~lsalazarv/digitalizacion.html>
- Pardo Abril, N. G. (2007). *Cómo hacer análisis crítico del discurso. Una perspectiva latinoamericana*. (2ª ed.). Instituto de Estudios en Comunicación y Cultura (IECO).
- Párraga, F. T. (2016). Economía digitalizada y relaciones de trabajo. *Revista de derecho social*, 76, 59-82.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). *En busca de la Excelencia*. Folio.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2017). *En busca de la Excelencia*. HarperCollins Espanol, 2017.
- Pilleux, M. (2016). El análisis crítico del discurso. *Revista Documentos Lingüísticos y Literarios UACH*, (23), 37-42.
- Presta, S. R. (2011). *Formas de organización del trabajo, subjetividad y poder: el caso de una empresa metalúrgica transnacional*. Editorial Académica Española.
- RAE. (2019). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <https://www.rae.es/>: <https://dle.rae.es/plagio?m=form>
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2018). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 157-173.

Robles, H. (2019). ¿ Transformación digital o cultural? Llamémoslo Honest Strategy. *Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, n°258 , 14-15.

Rojo, L. (2011). El análisis crítico del discurso. Fronteras y exclusión social en los discursos racistas. En L. Rueda, *Análisis del discurso. Manual para las ciencias sociales*. (págs. 161-195). UOC.

Ruiz-Falcó Rojas, F. (2019). Análisis empírico de la transformación digital en las organizaciones. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (UISEBEC)*, 6(1), 35-52.

Sartorius, N. (2018). *La Manipulación del Lenguaje. Breve diccionario de los engaños*. Espasa Libros.

Sastre, D. M., Morillas, A. S., & Ruiz, M.B., (2019). La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Prisma Social: revista de investigación social*, n°25, 439-463.

Sayago, S. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta de moebio*, (49), 1-10. Obtenido de <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/49/sayago.html>

Schulman, K., & Sargeant, A. . (2013). Measuring donor loyalty: key reasons why Net Promoter Score (NPS) is not the way. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 18(1), 1-6.

Slotnisky, D. J. (2016). *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. Digital House.

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

Stecher, A. (2010). El análisis crítico del discurso como herramienta de investigación psicosocial del mundo del trabajo. Discusiones desde América Latina. *Universitas psychologica*, 9(1), 93-107.

UGT Castilla y León. (2018). *Efectos e implicaciones de la transformación digital a nivel legal, laboral y social*. Valladolid.

Valles, M. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Síntesis.

Van Dijck, J. (2019). *La cultura de la conectividad: una historia crítica de las redes sociales*. Siglo XXI Editores.

Van Dijk, T. (2002). El análisis crítico del discurso y el pensamiento social. *Athenea digital*, (1), 18-24.

Van Dijk, T. (2011). *Discurso y poder*. Gedisa.

Van Dijk, T. A. (1983). *La ciencia del texto: un enfoque interdisciplinario*. Cátedra.

Van Dijk, T. A. (1999). El análisis crítico del discurso. *Anthropos*, 186, 23-36.

Wodak, R. y Meyer, M. (2003). *Métodos de análisis crítico del discurso*. Gedisa.

Yela, C. G. (2002). *El amor desde la psicología social. Ni tan libres, ni tan racionales*. Pirámide.

Zwilling, M. (30 de julio de 2011). *Customer Centric Trumps Customer Service Every Time*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/11/06/customer-centric-trumps-customer-service-every-time/#17856a8639f0>