

TESIS DE MAESTRÍA

Maestría en Administración de Negocios

Título:

“Impacto de la transformación digital en la gestión del área de Capital Humano de una empresa multinacional de telecomunicaciones”

Autor: Ing. María Virginia Etchanchú

Director de Tesis: Ing. (MSc) Marcelo Marzocchini

Buenos Aires - 2020

AGRADECIMIENTOS

La mente que se abre a una nueva idea jamás volverá a su tamaño original”.

Albert Einstein

A la Universidad Tecnológica Nacional Regional Buenos Aires, con la amabilidad de su equipo directivo.

A Fernando Gache, que me abrió la puerta apenas llegué.

A Sandra Fernández por su generosidad y atención para guiarme en lo que necesitara.

A mi director Marcelo Marzocchini que aceptó amablemente acompañarme apenas lo contacté aún sin conocerme y a Fernando Huttin que nos presentó.

A Mariela, mi jefa en ese momento, que me premió con media beca para esta maestría.

A Guillermo y Claudia, mis compañeros de trabajo, que me animaron a iniciar este desafío y me insistían para que terminara esta tesis.

Y sobre todo a mi familia por permitirme tomar todo el tiempo necesario para lograr el objetivo.

INDICE

LISTA DE CUADROS.....	5
LISTA DE GRAFICOS.....	6
RESUMEN	7
PALABRAS CLAVES	7
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1 Planteo del problema	9
1.2 Hipótesis	11
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo Principal.....	11
1.3.2 Objetivos Secundarios.....	11
1.4 Estructura de la tesis.....	12
2. MARCO TEORICO	14
2.1 Alcance	14
2.2 Antecedentes históricos	14
2.3 Estado del arte	16
2.4 Sobre la Transformación Digital	19
2.5 Sobre la Productividad	24
2.6 Sobre los millennials y la gestión del cambio	28
3. METODOLOGÍA	32
3.1. El estudio de caso.....	34
3.2 Recolección y Análisis de la información	34
3.3 Entrevistas en profundidad.....	37
3.3.1 Sujetos voluntarios	38
3.3.2 La elaboración de la Guía de preguntas	38
4. CASO SELECCIONADO.....	41
4.1 Acerca de la empresa de telecomunicaciones	41
4.2 Reseña de la empresa analizada.....	43

4.3	Descripción del área de Capital Humano	45
4.4	Productividad en un entorno digitalizado versus uno no digitalizado	48
4.4.1	Comparación de recursos en la ejecución del proceso según el entorno.....	49
4.5	Gestión Económica versus recursos y tiempo o (Fuerza de trabajo y gestión económica)	51
4.6	Transformación impulsada desde los mandos medios.....	55
4.7	Comparación de madurez de digitalización del área de Capital Humano del caso analizado contra grupo de empresas españolas	56
4.8	Oportunidades de mejora	61
5.	LA PANDEMIA, UN ACELERADOR IMPENSADO	65
5.1	La palanca de la transformación	65
5.2	El impacto de la pandemia en la transformación del área de Capital Humano	68
6.	CONCLUSIONES	73
6.1	Nuevas líneas de investigación	75
6.1.1	Impacto de la automatización	75
7.	BIBLIOGRAFIA	78
8.	ANEXO.....	80

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Evolución de diferentes indicadores según las generaciones..... 15
Cuadro 2. Horas hombre en entorno digital versus entorno no digital 50
Cuadro 3. Costos de proceso de generación y distribución de recibos de sueldo
..... 52

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Índice de Transformación Digital.....	17
Gráfico 2. Espiral de análisis de los datos cualitativos	36
Gráfico 3. Distribución de recursos según función asignada.....	47
Gráfico 4. Etapas de Elaboración "Lean" de Presupuesto	54
Gráfico 5. Existencia de presupuesto para digitalización	58
Gráfico 6. Identificación de habilidades y competencias	59
Gráfico 7. Digitalización en la cultura de la empresa.....	60
Gráfico 8. Desarrollo de herramientas digitales en la Dirección	61
Gráfico 9. Área de influencia vs Foco del área de Capital Humano	63
Gráfico 10. Mapa de empatía	67

RESUMEN

El proceso de transformación digital que está teniendo lugar en el marco del fenómeno conocido como "la cuarta revolución industrial" impone un marcado cambio de paradigma a empresas e individuos.

El área de Capital Humano de las organizaciones enfrenta importantes desafíos a la hora de internalizar este nuevo paradigma, administrar el cambio cultural asociado y promover la generación de nuevas capacidades en la fuerza laboral.

El presente trabajo analiza los impactos de la transformación digital en el departamento de Capital Humano de una empresa multinacional de telecomunicaciones. En base a un estudio de caso se evalúan los resultados en términos de productividad laboral y aspectos económicos relacionados con el presupuesto asignado al área.

También se investigan los efectos de dicha transformación en la cultura de la organización y cuál es el rol de los mandos en este proceso.

Los resultados obtenidos son significativos en términos de la mejora que se consigue, tanto en tiempos como en la reducción de los recursos presupuestarios, lo que permite reasignar la fuerza laboral a otras tareas que generen mayor valor para el área y la organización.

El desafío está planteado y la transformación digital debiera ser un proceso que funcione como un faro para todas las organizaciones.

PALABRAS CLAVES

Capital Humano, Transformación Digital, Productividad, Cultura Organizacional

ABSTRACT

The digital transformation process that is taking place within the framework of the phenomenon known as "the fourth industrial revolution" imposes a marked paradigm shift on companies and individuals.

The Human Capital area of organizations faces important challenges when it comes to internalizing this new paradigm, managing the associated cultural change and promoting the generation of new skills in the workforce.

This paper analyzes the impacts of digital transformation in the Human Capital department of a multinational telecommunications company. Based on a case study, the results are evaluated in terms of labor productivity and economic aspects related to the budget assigned to the area.

The effects of this transformation on the culture of the organization and the role of managers in this process are also investigated.

The results obtained are significant in terms of the improvement achieved, both in time and in the reduction of budget resources, which allows the workforce to be reassigned to other tasks that generate greater value for the area and the organization.

The challenge is raised and the digital transformation should be a process that works as a beacon for all organizations.

KEYWORDS

Human Capital, Digital Transformation, Productivity, Organizational Culture

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteo del problema

Entender como la revolución tecnológica está transformando los hábitos de la sociedad, como resultado de la confluencia entre sistemas digitales, físicos y biológicos, es hoy un gran desafío para el mundo entero.

Los individuos debemos comprender que las nuevas tecnologías están cambiando drásticamente nuestra forma de vida, trabajo y relación con el resto.

La velocidad, amplitud y profundidad de esta revolución nos ha obligado a repensar cómo los países se desarrollan y cómo las organizaciones generan valor en un mercado que se está desplazando desde un paradigma enfocado en la manufactura de bienes y servicios tradicionales a otro que prioriza la información y el conocimiento.

A nivel funcional la transformación digital ha generado cambios profundos en la manera de trabajar y ha permitido a las diferentes áreas de las organizaciones generar una mayor competitividad. Hoy día utilizamos herramientas digitales para numerosas tareas, tales como interactuar con colegas, proveedores o clientes, ofreciendo rápidamente propuestas más personalizadas y basadas en información confiable.

Sin embargo, los datos por si solos no sirven de mucho si no hay personas idóneas para gestionarlos, interpretarlos y tomar decisiones en tiempo real. En otras palabras, el eje central de la transformación digital no está basado en la disponibilidad de tecnología sino en las personas, dado que sin ellas las herramientas por si solas "no hacen las cosas". Es así que se ha convertido en un factor decisivo de éxito del profesional, la habilidad y la mejora de su performance, al trabajar con dichas herramientas.

Entendiendo que el área de Capital Humano¹ de las organizaciones tiene un rol protagónico en este proceso no solo en su ámbito sino hacia el resto de la organización -dado que además de manejar mucha información y gestionar grandes volúmenes de datos son el motor de impulso de la cultura organizacional- es importante determinar cómo impacta la transformación digital en la productividad de los empleados del área.

Será entonces el propósito de esta investigación medir el impacto asociado a la transformación digital en base a un conjunto de indicadores que demuestren la mejora obtenida tanto en la productividad de los empleados del área de Capital Humano como en los resultados económicos y financieros de la misma.

Otro factor a tener en cuenta será la capacidad de absorción del cambio y la innovación que la transformación digital introduce según la generación de los integrantes del área. Investigaremos además si el rol de los llamados "millennials" es relevante para que las empresas logren una transformación digital exitosa.

En particular, se busca realizar un aporte de conocimiento para una mayor eficiencia en la gestión del área de Capital Humano de las empresas de servicios de telecomunicaciones, en base a una evaluación de los efectos asociados a la transformación digital. Dicho aporte también será de utilidad para:

- Empresarios de otros rubros, porque los ayudará a comprender que es la transformación digital y que beneficios puede aportar a sus negocios;
- Ejecutivos de otras áreas, porque entenderán que su rol es estratégico, ya que la transformación digital implica cambios profundos en la forma de gestionar;

¹ El concepto de área de Capital Humano hace referencia a como se la denominaba e incluso actualmente en numerosas organizaciones al departamento de recursos humanos, responsable de organizar y maximizar el desempeño de los empleados. (Villanueva, 2020)

- Fuerza laboral y profesionales en general, porque en el nuevo escenario que plantea la revolución tecnológica algunas de las profesiones tradicionales serán obsoletas, por lo cual la capacitación en el nuevo paradigma digital es prioritaria;
- Académicos, porque los ayudará a comprender que la transformación digital comienza en la formación de talento para las organizaciones.

El caso de estudio será el área de Capital Humano de una empresa de telecomunicaciones de Argentina, la cual cuenta con una nómina aproximada de 100 personas.

1.2 Hipótesis

La transformación digital de la gestión genera un impacto positivo en la productividad del área de Capital Humano de una empresa de servicios de telecomunicaciones.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Principal

Evaluar la relación entre la digitalización de la gestión y la mejora en la productividad del área de Capital Humano en una empresa multinacional de telecomunicaciones.

1.3.2 Objetivos Secundarios

Los objetivos específicos que persigue este trabajo de tesis son:

- Medir la productividad de un recurso del área de Capital Humano en un entorno digitalizado contra un entorno no digitalizado, en base a la producción sobre las horas hombre trabajadas.

- Valorar el impacto de la transformación digital a nivel económico, basado en la reducción de recursos y tiempo, generando un 1% de disminución del OPEX y el CAPEX necesarios para la gestión del área.
- Identificar las estrategias de transformación que los mandos medios aplican para lograr la adaptación al cambio de la digitalización.

1.4 Estructura de la tesis

El trabajo que se presenta está organizado en base a una estructura de seis capítulos.

En el primer capítulo se realiza la introducción, donde además se expone, la justificación del tema seleccionado en relación a la importancia de la transformación en la organización tanto a nivel cultural como de estrategia de negocio frente a los competidores.

En el segundo capítulo se detallan los conceptos utilizados de base lo que compone un marco teórico enriquecido y sobre el cual se investiga el impacto de la transformación en las organizaciones. Se parte desde el inicio de cada concepto en la historia del mundo de los negocios hasta la actualidad haciendo un recorrido del estado del arte. Dichos conceptos son transformación digital, productividad, “millennials” y la gestión del cambio.

El tercer capítulo refiere a la metodología usada para realizar la presente investigación, siendo ésta de carácter cualitativa y haciendo foco en el estudio de caso. También se explica el uso de la entrevista como herramienta de recopilación de información como también la figura de sujeto voluntario.

En el cuarto capítulo se exponen y se analizan los resultados del caso seleccionado en cuanto a cada uno de los objetivos planteados. También se realiza una comparación de los principales factores que ayudan a determinar la madurez de transformación del área y la organización en cuestión.

En el quinto capítulo se expone y como valor agregado a la presente investigación el impacto de la realidad actual debido a la pandemia mundial que ha afectado de manera directa en el tema tratado.

Finalmente, en el sexto capítulo se presentan las conclusiones del trabajo y una propuesta relativa a una nueva línea de investigación sobre el tema que nos ocupa.

El trabajo tendrá foco en la productividad del personal y su impacto económico en el área de Capital Humano, considerando asimismo la gestión del cambio resultante de la transformación digital.

En particular y para lograr la medición de los objetivos planteados se tomará como caso de estudio el área de Capital Humano de una empresa de telecomunicaciones de Argentina, la cual cuenta con un equipo aproximado de 100 personas trabajando en la gestión y mantenimiento de una nómina de casi 14.000 empleados de la empresa.

Referido al primer objetivo la medición de la productividad estará basada en realizar una entrevista a los mandos medios del área para determinar si la digitalización de las gestiones que se realizan en el área mejora o no los resultados de cada recurso.

Con respecto al segundo objetivo que refiere a los indicadores de OPEX y CAPEX, las conclusiones se basarán en el análisis comparativo de la gestión del presupuesto en un área digitalizada contra otra no digitalizada.

Y por último se utilizará la técnica de observación no participante para evaluar cuan impulsores son los referentes del área haciendo eco hacia el resto de la organización de dicha transformación.

Los resultados del nivel de digitalización de la organización seleccionada serán comparados con los resultados del estudio realizado por la Fundación Personas y Empresas de España.

2. MARCO TEORICO

2.1 Alcance

La recopilación de información sobre la transformación digital lleva a pensar que uno de los factores más relevantes del proceso son las personas, algo tan cierto como que la tecnología ha transformado definitivamente nuestra forma de relacionarnos en entornos personales y profesionales.

A partir de esto se plantea una base de conocimiento sobre el estado del arte y también de los conceptos de transformación digital, productividad, “millenials” y la gestión del cambio que serán utilizados en la presente investigación.

2.2 Antecedentes históricos

Basados en el concepto de “conocimiento” lo que hoy día es el mayor capital de las organizaciones se pueden diferenciar tres grandes etapas u olas desde el 1800 en adelante.

La primera de estas olas es conocida como la era agrícola donde la tierra era el factor clave o también conocido como recurso único, ya que no había industrias y todo era producción agrícola que se extendió hasta el Siglo XVIII.

Después viene la ola industrial donde aparece el auge del capital como principal factor y la mano de obra de producción en serie también como recurso muy importante.

Luego de eso y ya sobre el nuevo siglo XXI comienza la era del conocimiento en la cual aún estamos inmersos. Esta nueva ola tiene características tales como inmediatez de productos y resultados, complejidad, automatización, nuevos mercados, globalización y sobre todo aparición de nuevos sectores laborales y con ello nuevas formas de gestión y de medir la productividad.

Comparando entre la era industrial y la del conocimiento desde el punto de vista del área de Capital Humano de las organizaciones son claros los diferentes aspectos que se marcan en cada una.

En la era industrial se destacaron conceptos como poder, control, disciplina y estructura jerarquizada mientras que en la era del conocimiento priman como principales ejes la calidad, negociación, trabajo en equipo y descentralización además de la innovación como principal concepto.

En cada una de estas olas tuvieron lugar distintas innovaciones, que a lo largo del tiempo fueron ocurriendo de manera cada vez más rápida.

Estos cambios han impactado en las generaciones de distintas maneras.

A continuación, se presenta un cuadro sobre la evolución de diferentes indicadores en las generaciones marcadas en el último siglo.

Cuadro 1. Evolución de diferentes indicadores según las generaciones

	GENERACIONES				
	Greatest/Silent	Baby Boomers	Gen X	Milennials / Gen Y	Gen Z
Fecha Nacimiento	1923 / 1945	1946/1964	1965/1980	1981/1997	A partir de 1998
Volumen Población (millones)	0,3	1,1	1,5	2	2,4
% Población Total	0,05	0,15	0,2	0,27	0,32
Principales eventos	I y II Guerra Mundial, La Gran Depresión, Electrodomésticos	Guerra Fría Llegada a la Luna, La Radio	Fin de la Guerra Fría, Primer Ordenador Personal	Ataques Terroristas, Guerras de Irak, Redes Sociales	Crisis económica Mundial, Pandemia por virus, aumento de inteligencia artificial
Medio de comunicación	Carta	Teléfono	Email / SMS	Mensajes Instantáneos	Emojis
Avance tecnológico	Coche	TV	PC	Smartphone	Realidad aumentada / Realidad Virtual
Educación	Enfoque formal e instructivo, disciplinado, de tipo militar	Enfoque técnico, estructurado, monólogo profesor	Enfoque práctico, casos de estudio, algo interactivo con el profesor	Enfoque histórico y emocional, multisensorial, debates en clase, educación multimodal	Enfoque multimodal e interactivo, e-learning, autoaprendizaje
Competencia Digital	Pre_digital	Inmigrante Digital	Adaptado facilmente a lo digital	Digital Nativo	Digital Innato
Como se muestran en el trabajo	Jubilado	Optimistas	Independientes / Buena comunicación	Conocedor digital / Colaborativo	Práctico / Multitarea / Digitalmente fluido
Principales Valores	Disciplinados, dedicados, foco en la familia, patriotas	Cualquier cosa es posible, igualdad de oportunidades, autoridad cuestionada, gratificación persona	Independientes/ pragmáticos, empresarios, autosuficientes	Globalizados, optimistas, tolerantes	Conectados, educados y por sobre todo altamente tecnológicos
Enfoque financiero	Guardar, guardar, guardar	Comprar ahora, pagar despues	Cautelosos, conservadores	Ganar para gastar	Desinteresados del dinero

Fuentes: Elaboración propia con datos de Pew Research Center, McCrindle, www.mmaglobal.org, otros

2.3 Estado del arte

La era digital ha creado un nuevo nivel de complejidad para todos los negocios generando nuevos desafíos competitivos y operativos. Este cambio acelerado, los nuevos modelos de negocio, la consumerización² del lugar del trabajo y la explosión de los datos están creando oportunidades de negocio.

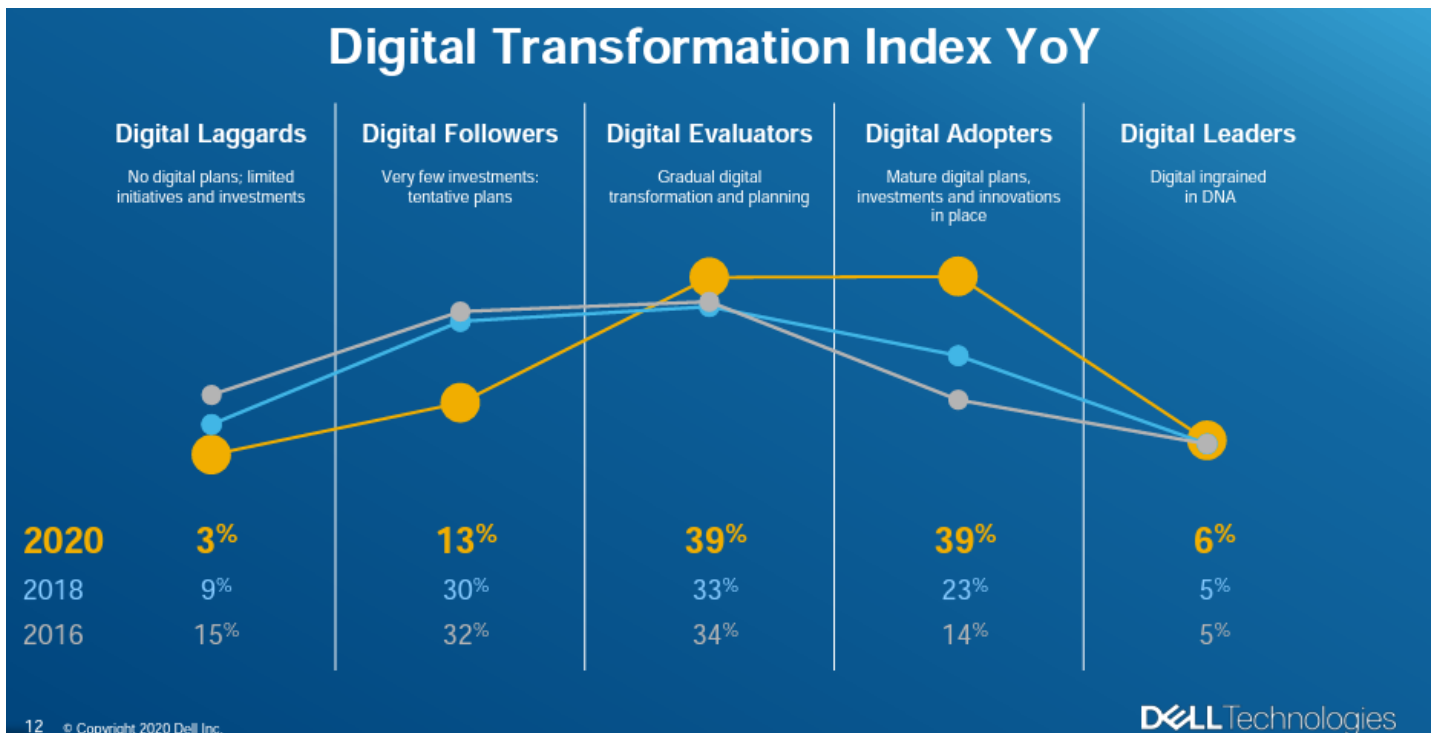
¿Cuán importante es tener capacidad de respuesta ágil en la era digital de hoy? Cada país y por ende cada organización, cuenta con diferentes circunstancias que condicionan el estado de la transformación digital, aunque en su mayoría coinciden en que es un impulsor de crecimiento y beneficios. Obviamente en los países con mayores recursos el avance será más rápido que en el resto.

A nivel mundial hay algunos estudios realizados por empresas destacadas del mundo de la tecnología dentro de los cuales se podría mencionar el de la empresa Dell Technologies, (Dell, 2020) realizado en base a datos brindados por 4300 líderes empresariales de 18 países diferentes donde se muestra la evolución por los diferentes estados del proceso de transformación.

En el siguiente gráfico extraído del mencionado estudio, se puede observar cómo va cambiando el índice de digitalización en base a los porcentajes de cada categoría, mediciones realizadas con intervalos cada dos años, y el fuerte impacto que la pandemia por covid-19 generó en el proceso de transformación de las empresas.

² La consumerización o consumidorización es una tendencia creciente en la cual las nuevas tecnologías de la información surgen primero en el mercado del consumidor y luego se propagan hacia las organizaciones comerciales y gubernamentales. Fuente: Wikipedia

Gráfico 1. Índice de Transformación Digital



Fuente: (Dell, 2020) <https://www.delltechnologies.com/es-ar/perspectives/digital-transformation-index.htm>

Es interesante analizar también, y haciendo foco en la región, los resultados de una encuesta (Glue, 2019), por una agencia de investigación de mercado de Argentina con partners de Brasil, Colombia y México, a 600 ejecutivos de empresas de América Latina de diferentes sectores, de las cuales un 65% eran multinacionales y un 43% con más de 1000 empleados, que nos muestran cómo ha ido evolucionando el impacto de la transformación digital.

Las áreas de análisis de dicha encuesta se basaron en:

- la cultura, los valores y los modelos de liderazgo que inspiran a la transformación.
- los procesos que crean experiencias transformadoras
- y por último en cuales son los perfiles que sirven para transformar.

En cuanto a la primera de las áreas el resultado muestra que en promedio el 81% de las empresas está en proceso de transformación digital de las cuales el 76% recién en etapa inicial (o sea de menos de 3 años).

Luego si vemos un nivel más detallado de ese 81% se muestra que:

- solo el 10% tiene un comportamiento digital
- el 24% cuenta con una célula de transformación digital en su organización
- el 33% comunica la estrategia
- y el 33% tiene la intención

También se analizó cuáles son las áreas de las compañías donde se está haciendo el mayor esfuerzo en términos de inversión para favorecer la transformación digital. Los resultados indican que las áreas de IT son las más beneficiadas con un 49% mientras que las de Recursos Humanos o Capital Humano, como se menciona en esta tesis, solo cuentan con 25% del esfuerzo.

Referido a las personas, la encuesta marca que el 88% de las organizaciones necesitan atraer nuevos talentos digitales para lo cual es necesario tener en cuenta algunas variables tales como:

- La banda salarial donde se encuentra el puesto
- La compensación de los nuevos perfiles será en más del 20% de los casos el fruto de negociaciones individuales
- La consistencia interna respecto a puestos similares
- Indicadores de competitividad externa

Más aún y focalizando en el esfuerzo de inversión que las organizaciones están destinando a los procesos del área de Capital Humano para favorecer la transformación digital, se ve que el primer puesto se lo lleva el proceso de Aprendizaje y Desarrollo con un 54%. Luego sigue el proceso de Selección y Reclutamiento con un 51% a los cuales le siguen Evaluación y Feedback con un

44%, Gestión administrativa en un 31%, Planes de Carrera y Compensación y Beneficios alrededor del 20%.

Por último y para cerrar en cuanto a los resultados de la encuesta mencionada se obtiene como valor que el 41% de las organizaciones encuestadas deben adquirir personal con perfil digital mientras que el 36% brinda capacitación y prepara al equipo existente.

2.4 Sobre la Transformación Digital

Lo primero que deberíamos preguntarnos es que significa Transformación Digital y cómo ha sido la evolución de dicho concepto.

Para esto nos remontaremos al momento de la era moderna (1960) cuando fue liberado el primer gran ordenador de escala empresarial llamado Mainframe. A partir de esto se hizo popular la computación remota, lo que permitía el procesamiento de la información desde diferentes departamentos de la empresa.

Algunos de los primeros procesos digitalizados con esta tecnología correspondían a facturación, control de inventarios, cuentas por cobrar y por pagar nómina (liquidación de sueldos).

Otro hito de relevancia en el proceso de transformación digital fue la creación del correo electrónico en el año 1970, lo cual verdaderamente revolucionó la manera que nos comunicamos y trabajos hasta en la actualidad. Luego vino la computadora personal lo que permitió la descentralización de la información.

Otro paso importante en la transformación digital de las empresas fue la aparición de las aplicaciones Web y en la actualidad la tecnología móvil que facilitaron el comercio, aprendizaje e intercambio de información a nivel mundial.

Ahora bien, el cambio o transformación no es solo una cuestión de tecnología, es una cuestión de personas y de toma de decisiones.

Por eso hay Transformación Digital, no solo si se aplica tecnología, o se digitalizan procesos y/o servicios, sino que además se crea una cultura de cambio.

A esta altura podríamos decir entonces que la Transformación Digital es mucho más que un cambio a lo digital, o sea es el efecto social y global logrado desde el proceso de la digitalización.

Este efecto ha dado lugar a nuevas oportunidades para transformar y cambiar los modelos de negocio, las estructuras socio-económicas, los aspectos regulatorios, los patrones organizacionales y las barreras culturales existentes hasta el momento.

Otra forma de definir este concepto es desde la visión empresarial, donde la Transformación Digital implica la reinención de una organización a través de la utilización de la tecnología para mejorar la forma en que la misma se desempeña y sirve a sus stakeholders.

Obviamente, nada es tan sencillo como parece y es un desafío enorme que las organizaciones no deben eludir.

Aparece entonces el concepto VUCA (sigla en inglés que significa Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) originado en los años 90 por la Escuela de Guerra del ejército americano tras concluir la Guerra Fría, haciendo referencia a la capacidad para anticipar problemas, conocer la independencia de ciertas variables y comprender las consecuencias de acciones en un entorno de incertidumbre constante. Este modelo se enmarca en el panorama al que deben enfrentarse las organizaciones para sobrevivir y prosperar en la economía digital.

Muchos líderes ya se han dado cuenta que es necesaria una transformación significativa de los modelos tradicionales aprovechando los beneficios de las nuevas tecnologías y la conectividad global pero también generando cambios en las personas.

Por eso podemos decir que una transformación digital implica un cambio de mentalidad y la creación de una cultura de transformación que empatice con el cambio y esté dispuesta en aceptarlo.

Es necesario, un cambio de paradigma para pasar de organizaciones verticales a organizaciones colaborativas.

Es en este sentido entonces, de suma relevancia, la tarea de los profesionales del área de Capital Humano en el ámbito interno de las organizaciones.

Pensar hoy que el área de Capital Humano es el encargado solamente de liquidar sueldos, controlar el horario laboral e implementar algún que otro mecanismo de evaluación de resultados o reunión de equipo anual es pensar en el pasado.

En cierto que en dicha área se manejan grandes cantidades de información y, por lo tanto, demandan herramientas dinámicas y proactivas. De este modo, dicho departamento puede aumentar su rendimiento, dejando a un lado cargas de trabajo repetitivas y centrándose en gestionar el talento que es la base de la transformación.

No hay duda y es muy importante remarcar que hoy en día dicha área tiene la gran oportunidad de conocer a sus colaboradores e interactuar con ellos de muchas maneras. Además, deben pasar de ser ejecutores de políticas empresariales a constructores de las mismas.

Es interesante entonces, conocer cómo impacta la transformación digital y su estado de avance en las áreas de Capital Humano de las empresas.

De acuerdo con el análisis del Ing. Aníbal Carmona, presidente de la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la Argentina (Carmona, 2016) , *"la sociedad está atravesando una verdadera revolución digital, en la que el 'talentismo' marca la agenda, y donde la combinación de talento, diversidad y transformación digital crea un valor exportable que aporta un gran diferencial a las empresas actuales. En los próximos cinco años, la nube, los dispositivos conectados, los sensores y la analítica en tiempo real se fusionarán en una inteligencia conectada que podrá revolucionar las capacidades de las organizaciones"*.

Sin embargo, existen barreras que impiden un rápido avance en dicho proceso de transformación.

Algunas de esas barreras son más fáciles de atravesar que otras y una vez más se entiende que ese empuje estará dado por las personas que integran la organización.

Entre las barreras (Glue, 2019) más habituales y fáciles de identificar se puede mencionar:

- ✓ Una cultura poco permeable.
 - Es posible que en el inicio los integrantes de la organización no entiendan o no quieran adaptarse al cambio. Pensar en automatización, digitalización, menor tiempo en cada actividad, menor cantidad de trabajo manual lleva a concluir en que no serán necesarios tantos o cuales puestos de trabajo. Es por eso que hay que ser muy cuidadosos en la forma en que se instala la idea y debe avanzarse a pasos más vale lentos pero seguros.

- ✓ En general no hay Business Case sólidos.
 - Una de las razones es que en muchos casos los directores del área de Capital Humano piensan que la digitalización es algo pasajero o sea que no vino para quedarse, una idea totalmente errónea.

- ✓ Puede ocurrir falta de estrategia.
 - Sabiendo que la transformación digital no viene tanto de implementar nuevas tecnologías sino de aprovecharla para transformar la organización, debe sumarse a la ecuación el verdadero reto que es la gestión del cambio. Para que esto se lleve a cabo serán necesarios tres elementos claves:

- Tener una visión estimulante y transformadora
 - Diseñar una hoja de ruta
 - Movilizar la organización
-
- ✓ Falta de agilidad organizacional
 - La antigüedad de la organización, el área y sus características son factores importantes en la agilidad de una organización. No influye tanto el tamaño o sea si es grande o pequeña.

 - ✓ Falta de compromiso de CEO / accionistas
 - Es necesario que los mandos tengan claro que debe salirse de la zona de confort y deberán ver la digitalización como una estrategia competitiva.
 - Por otro lado, los accionistas deben estar dispuestos a apostar al cambio sabiendo que en principio los resultados pudieran ser menos beneficiosos hasta lograr la transformación total de la organización.

 - ✓ Falta de habilidades técnicas
 - A veces las organizaciones no consideran la capacitación como un eje importante para el funcionamiento de la misma. En muchos casos las áreas de Capital Humano se han concentrado solo en habilidades blandas y con eso no alcanza. Es importante que los equipos de trabajo se capaciten para lograr el mayor aprovechamiento de las facilidades que la tecnología brinda y así llegar a una mayor productividad en cuanto a velocidad y calidad del trabajo.

- ✓ Falta de competencias de liderazgo
 - El contexto globalizador y de trabajo colaborativo en el que se encuentran las organizaciones es altamente competitivo por lo cual cada líder deberá tener las competencias adecuadas para lograr que su función maximice la contribución al resultado global.

En conclusión, una verdadera transformación digital es un esfuerzo integrado, alineado, innovador y basado en experiencias que rediseña la forma en que el área de Capital Humano crea valor en una clara contribución a los resultados del negocio.

2.5 Sobre la Productividad

Diversas son las definiciones del concepto de Productividad según el enfoque que se quiera analizar, y es posible evaluarla en base a productos, recursos, capacidad de elaboración, entre otros términos, pero que no serán de nuestro interés en esta investigación.

Luego, la eficiencia lograda sobre el concepto que se esté tomando de base para el análisis será lo que determine el aumento o disminución de dicha productividad.

Aquí nos centraremos en la Productividad vista desde el rendimiento de los recursos humanos en un entorno de transformación digital.

En este sentido algunos de los factores que afectarán la eficiencia enunciada, dependerá de ciertas variables tales como formación, motivación, grupo etario, grado de madurez para adaptarse al cambio que la transformación implica, entre otras.

No obstante, y antes de dedicarnos directamente a este enfoque haremos un pequeño recorrido de dicho concepto a través de la historia.

La primera referencia formal que existe sobre Productividad refiere a Quesnay (1766), economista francés pionero del pensamiento económico, quien definía dicho término diciendo que “la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga”.

Luego, y casi un siglo más tarde era Littré quien definía la productividad como la "facultad de producir", es decir, el deseo de producir.

Más adelante ocurría a mediados del siglo XIX un cambio en el entorno laboral tanto de EEUU como de Europa que daría forma al comienzo del sistema de libre mercado tal como hoy se conoce y junto a ello el cambio en el sistema de producción (Carrasco, 2014). Los talleres que eran manuales hasta ese momento comenzaron a ser fabriles y esto marcó el antecedente inmediato de la fábrica industrial.

Este cambio afectó no solo a los talleres o fábricas sino también a las personas convirtiendo a los artesanos en obreros más o menos calificados. Se podría decir que crecían tanto en conocimiento tácito como explícito si nos basamos en la terminología de (Nonaka, 1994). Refiere el conocimiento tácito en este caso a la sociabilización generada a partir de la expansión de las fábricas, el compartir experiencias y transferirlas llevándolos a la exteriorización de sus vivencias generando diálogo y reflexiones colectivas. Luego la combinación o asociación de los nuevos conocimientos con otros grupos o secciones de trabajo hizo que el conocimiento explícito se aumentara y retroalimentara entre los obreros.

Sumado a esto y ya sobre la segunda mitad del siglo XIX empezaron a gestarse las grandes empresas, tanto por crecimiento en su tamaño como en su complejidad.

Es así que surge la necesidad de nuevas formas de organización con el objetivo de lograr una mayor efectividad en las tareas y de esta manera se fue dando inicio al concepto de eficiencia administrativa.

Surge de este modo la teoría general sobre organización y gestión, enunciada por el taylorismo (Taylor, 1919) a partir de la segunda revolución industrial,

gestada a mediados del siglo XIX extendiéndose hasta los primeros años del siglo XX. Es posible afirmar que ya en ese momento se pensaba en cómo lograr el mayor rendimiento del hombre adaptado a funcionar en un proceso productivo con un nivel de eficiencia semejante al de una máquina. Hasta entonces, los obreros o mejor dicho artesanos, podían decidir cuánto tiempo le dedicaban a la producción de cada pieza, bajo su propio criterio de calidad.

La teoría de Taylor se basaba en la creación de una revolución mental y un trabajador funcional bajo un modelo de trabajo estándar. A partir de eso, el ritmo de trabajo y el control del tiempo de las tareas realizadas por los trabajadores estarían sujetas a las necesidades de la competencia en el mercado.

La aplicación de este modelo provocó una baja en los costos de producción porque se redujeron los salarios pagados por cada pieza como incentivo a que los obreros incrementaran la producción. Esto produjo luego numerosas huelgas allá por los años 1912 y 1913 en contra de la utilización de dicho sistema.

Como ya hemos hablado, siempre dependemos de las personas y en este caso se produjo un fuerte rechazo del proletariado que se sumó a la crisis de expansión estructural de mercado de ese momento.

Posteriormente, ya entrado el siglo XX sobrevino la escuela de (Fayol, 1917) a partir de la cual se trabajó también sobre “la capacidad administrativa” de las organizaciones, agrupando actividades y buscando un óptimo desarrollo entre los hombres y el trabajo, ya que por ese entonces la preocupación era aumentar la eficiencia de la empresa a través de los órganos componentes de la organización y de sus relaciones estructurales.

De acuerdo con Fayol las empresas debían tener sus funciones divididas en seis grandes grupos, siendo éstas las técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

Fayol sostenía que la función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras las otras funciones ponen en juego materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal.

En algunos de sus principios exponía la necesidad de la división del trabajo, la unidad de mando, la jerarquía y la estabilidad del personal entre otros.

Para Fayol, parecía muy claro que existe un orden jerárquico natural, y que existen personas con más capacidades para dirigir que otras. De esta manera sería posible elevar la productividad, lo cual era la preocupación tal vez de mayor importancia en el campo económico y social de las organizaciones. Una adecuada administración de las empresas generaría la eficiencia que se estaba buscando.

Llegamos así a la tercera revolución industrial, proceso mediante el cual las comunicaciones de Internet y la energía han generado una conjunción que permiten a las empresas una transformación económica sumado a la expansión acelerada de la globalización.

Actualmente nos encontramos en la llamada cuarta revolución industrial o revolución digital donde toma verdadera relevancia el valor de los datos, pero también la formación de las personas.

Es aquí donde se encuentran o deberían encontrarse transitando la mayoría de las organizaciones que buscan una mejora en sus resultados y que para ello apuntan a gestionar y lograr que sus recursos puedan incrementar su productividad mediante herramientas digitales.

En "La Cuarta Revolución Industrial" (Schwab, 2016) -fundador del Foro Económico Mundial- se describen las características claves de la nueva revolución tecnológica y se resaltan las oportunidades y dilemas que ésta plantea, en términos de las nuevas formas de colaboración y gobernanza, acompañadas de una narrativa positiva y compartida.

Schwab afirma que debemos tomar la responsabilidad colectiva de crear un futuro en el que la innovación y la tecnología sirvan a las personas.

La cuarta revolución industrial ofrece la oportunidad de satisfacer la demanda adicional de productos y servicios a dos mil millones de personas insatisfechas mediante la conexión entre sí en todo el mundo.

También se aumenta la capacidad de enfrentarse a externalidades negativas como la emisión de carbono por mencionar un ejemplo. Las organizaciones no contaban con presupuesto para la emisión verde salvo que fuera subvencionada por el gobierno. Esto ha cambiado, y es debido a los rápidos avances tecnológicos que permiten desarrollos orientados a energías renovables haciendo que la inversión en estos términos sea cada vez más rentable.

Por otro lado, las empresas, los gobiernos y los líderes de la sociedad civil tienen la oportunidad de luchar para transformar sus organizaciones y alcanzar totalmente la eficiencia que ofrecen las capacidades digitales.

La productividad es el factor más importante del crecimiento de las organizaciones y del aumento del nivel de vida de los individuos por lo que habrá que capitalizar el progreso exponencial de la tecnología y la innovación.

2.6 Sobre los millennials y la gestión del cambio

Peter Drucker (Drucker, 1909 - 2005) dijo una vez “la cultura se come a la estrategia para el desayuno”, y Bill Aulent del MIT añadió más tarde “y a la tecnología para el lunch” (TechCrunch, 2014)

De nada sirve tener una gran estrategia o la última tecnología si no se cuenta con una cultura capaz de convertirlos en activos de negocio. Para lograr esto será fundamental contar con líderes con la visión y capacidad de vislumbrar, implementar y cultivar dicha cultura.

Muchas organizaciones valoran especialmente el potencial de los millennials para aportar nuevas ideas y/o perspectivas y es precisamente por este motivo que les asignan un rol protagónico en sus procesos de transformación digital.

La generación de los millennials (personas nacidas a partir de 1981) junto a la generación Z (nacidos a partir de 1998) marcarán un antes y un después en el mundo laboral, ya que estos nativos digitales tienen la potestad de influir sobre las decisiones y el rumbo que toman las empresas respecto a los productos o servicios que brindan a sus clientes.

Una de las principales características de los nativos digitales es su autosuficiencia y su capacidad de ser autodidactas (SIS, 2020). De esta forma, se pueden servir de la tecnología para ser más productivos y alcanzar sus objetivos. Sin embargo, para la organización esto implica tomar las medidas necesarias para preservar la confidencialidad y seguridad de la información.

Por otra parte, los investigadores describen a esta generación (SIS, 2020) como personas interesadas en el estatus social, la libertad y el individualismo. Aunque también destacan la facilidad que tienen de adaptarse a nuevas condiciones ambientales, como cambiar de hábitat o de trabajo, aprender de forma rápida y solucionar diversos problemas simultáneamente.

Son los millennials quienes aportan a las empresas conductas relacionadas al consumidor final. Ellos no tienen clara la separación entre ocio y trabajo, ya que consumen tanto en un momento como en otro. Es decir, para un millennials el trabajo también es algo que consume y que le es ofrecido. Es aquí donde nace el concepto de consumerización.

La combinación entre un volumen de información sin precedentes y la tendencia de «hágalo usted mismo» al que nos estamos acostumbrando como consumidores, genera desafíos únicos en relación a cómo pueden las empresas responder a los requerimientos de autoservicio de los empleados para acceder y capitalizar toda esta información.

Solo así es posible crear un sistema que, apostando realmente por la retención del talento, se centre en la satisfacción y autonomía de los trabajadores, con el objetivo de que ellos puedan convertirse en verdadero valor añadido para la compañía y llevar a cabo las funciones reales por las que fueron contratados.

Es precisamente el área de Capital Humano, donde este proceso se hace visible ya que los nuevos empleados que ingresan a las organizaciones vienen con otras expectativas distintas a las tradicionales y necesitan otro tipo de herramientas de fidelización.

Tal como como Marketing enfoca en los clientes, Capital Humano debe hacerlo en los empleados, midiendo resultados, dando respuesta a sus necesidades y segmentando las prácticas en función de las mismas.

Es por esto que se hace imprescindible dar un giro en las prácticas de gestión de personal estando en un entorno donde el cambio es una variable continua e imparable. Este giro debe ser acorde a las necesidades actuales y a las características de la sociedad digital dentro de las que podríamos mencionar la transparencia, la personalización, la flexibilidad, la sensibilidad al contexto, la vocación de “autoservicio” y la búsqueda de máxima simplicidad. Todas estas características son prácticas innatas o bien adoptadas por la generación de los millennials.

En cuanto a la organización, es totalmente acorde a la necesidad actual el modelo de “organización trébol” (Handy, 1992) o sea estructuras de forma cada vez más planas, buscando eliminar las jerarquías, trabajando por proyectos y estableciendo liderazgos transversales.

Otro elemento muy importante en el proceso de transformación y que forma parte de la gestión del cambio es la formación.

El inicio de la transformación en este sentido se produjo a partir de la capacitación on-line. Sin embargo, no estamos hablando de digitalización solo por tener los cursos en plataformas on-line o sea que se imparten cursos en “remoto” sino que el concepto de autoservicio y por supuesto de forma “colaborativa” es lo que identifica el verdadero cambio de la era digital.

El modelo de aprendizaje 70-20-10, (Scott, 2014) donde el 10% se dedica a cursos presenciales u online, el 20% a la exposición, o sea aprender del intercambio con compañeros de trabajo, miembros del equipo, team, mentores y coaches, y el 70% del tiempo al trabajo en sí, y a hacer experiencia práctica reuniendo todo lo anterior y aplicándolo todos los días, ha pasado a incluir en el 20% el “social learning” como uno de los factores más influyentes en el

aprendizaje actual, permitiendo a las personas conectar con expertos internos o externos que les ayuden a pensar creativamente y a “salir de la casa”.

3. METODOLOGÍA

En el proceso de generación de conocimiento la medición es una actividad fundamental, que busca que el proceso de observación de personas y objetos, entre otros aspectos de la realidad, tenga sentido. Para lograr esto, es necesario medir y cuantificar los aspectos de interés científico, entendiéndose a la medición como la asignación de números a objetos o eventos, es decir, a las unidades de análisis, de acuerdo a ciertas reglas. A esta caracterización se ha incorporado la importancia de que dicha asignación corresponda a diferentes niveles de calidad, en la representación del concepto a medir. (Abrahamson, 1983) (DeVellis, 1991)

Teniendo en cuenta el concepto previo se plantea entonces realizar en la presente tesis una investigación cualitativa haciendo foco en generar una comprensión del problema de investigación. No se busca forzar los datos en el marco de una lógica deductiva derivada de categorías o suposiciones, sino analizar los datos de forma inductiva.

Se tomará como herramienta de investigación la bibliografía planteada en el marco teórico, radicando como principal fortaleza que a través de la misma será posible medir y registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado.

El diseño de la investigación se enfocará en cinco componentes particularmente importantes:

- ✓ La unidad de análisis;
- ✓ Las proposiciones teóricas;
- ✓ Las preguntas de investigación;
- ✓ La vinculación lógica de los datos, obtenidos de la medición, a las proposiciones;
- ✓ Los criterios para la interpretación de los datos.

La característica del método de investigación cualitativa es la recolección de información en base a la observación de comportamientos naturales, discursos y respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados.

El concepto de método cualitativo analiza el conjunto del discurso entre los sujetos y la relación de significado para ellos, según contextos culturales, ideológicos y sociológicos (Hernandez Sampieri, 2013). Digamos que el método de investigación cualitativa no descubre, sino que construye el conocimiento, en base al comportamiento de las personas implicadas y su conducta observable.

En toda investigación cualitativa, lo principal es generar una comprensión del problema de investigación. Por lo tanto, es importante que los datos sean analizados en forma inductiva en el marco teórico de la investigación y su mayor fortaleza radicará en que a través del mismo se medirá y registrará la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado.

Algunos de los elementos que debe contener el marco teórico que da lugar a una estrategia metodológica cualitativa son:

- Énfasis en enfoques epistemológicos de las escuelas de negocios.
- Definiciones de los términos teóricos más abstractos.
- Énfasis en las prácticas de negocios cotidianas
- Marco teórico compuesto por conceptos - guía que ofrecen un marco de referencia para formular los objetivos de investigación: empresa, organización, competencia.

Los investigadores cualitativos postulan que la realidad es subjetiva e intersubjetiva, y ellos mismos, en tanto actores sociales intervinientes, contribuyen a producir y reproducir el contexto de interacción que desean investigar.

3.1. El estudio de caso

El origen del término “estudio de caso” es un instrumento o método de investigación que aparece relacionado a la investigación médica, psicológica y educativa. Dicho método se enfoca en un caso en específico de una sola persona o grupo, el cual es exclusivo y particular de esa persona o grupo. Se ha utilizado también en la sociología y actualmente se sigue utilizando en las ciencias sociales como método de evaluación cualitativa.

El investigador que se anima a utilizar este método suele encontrarse con escasa información existente sobre su utilización, en comparación con otro tipo de métodos, como por ejemplo el experimental o la medición, y es por ello que suele realizarlo con algo de incertidumbre.

Según expresa (Martínez Carazo, 2006) este método ha sido cuestionado para la investigación científica por numerosos autores (Stoeker, Venkatraman & Grant, Rouse & Daellenbach, Boew & Wiesema) quienes argumentan que no es una buena estrategia para realizarla.

No obstante, su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de personas involucradas en el fenómeno estudiado y por tanto es una herramienta valiosa de investigación, mientras que los métodos de una investigación cuantitativa solo se centran en información verbal obtenida mediante encuestas por cuestionarios.

3.2 Recolección y Análisis de la información

Una vez ingresado al campo y elegida la muestra inicial debemos preguntarnos como sigue la investigación.

Para el enfoque cualitativo el proceso no es lineal ni lleva una secuencia como para el cuantitativo. Las etapas son en realidad acciones que se efectúan para

cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio, son además iterativas y recurrentes.

La recolección de datos ocurre por lo general en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis, en este caso sería en el área de Capital Humano de la organización seleccionada.

Ahora bien, ¿cuál es el instrumento de recolección de los datos en el proceso cualitativo?

Son varios los instrumentos, como las entrevistas o los grupos de enfoque, lo cual es parcialmente cierto porque en realidad es el investigador que, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos. O sea que, es el investigador el medio de obtención de información además de ser quien luego analiza.

En el proceso de investigación cualitativa la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo, además el análisis no es uniforme, ya que cada estudio requiere su esquema diferente.

Según menciona (Hernandez Sampieri, 2013) en su libro “Metodología de la investigación” la acción esencial consiste en recibir datos no estructurados a lo cual el investigador le proporciona una estructura.

Algunos de los propósitos centrales del análisis cualitativo son explorar los datos, organizarlos según su óptica, lenguaje y expresiones, descubrir conceptos, categorías patrones y vínculos entre sí, comprender el contexto, relacionar los resultados con el conocimiento del tema y por último generar una teoría basada en los datos.

Luego si analizamos las características del análisis cualitativo veremos que es un proceso eléctrico y sistemático pero flexible, con una fuente importante que proviene de las percepciones, sentimientos y experiencias del investigador.

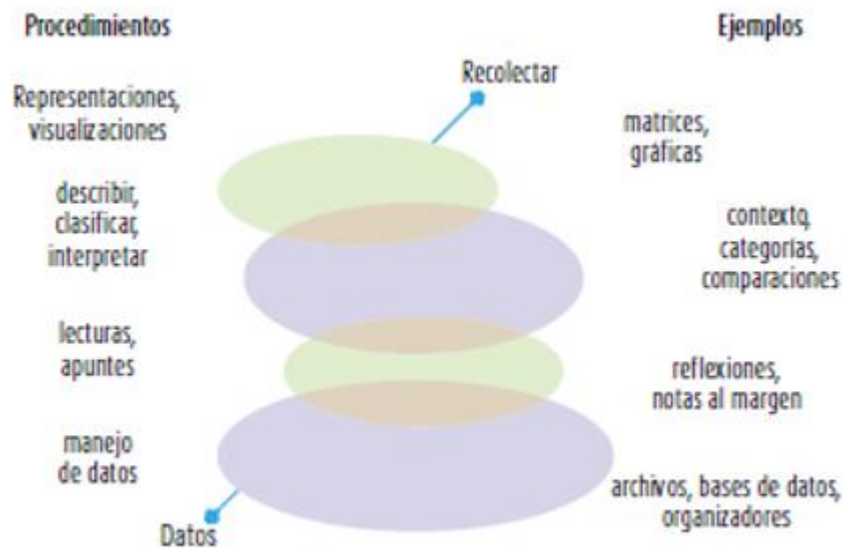
Por lo cual, la interpretación será más bien subjetiva, lo que no significa que una sea mejor que otra, aunque se hayan establecido ciertos acuerdos para sistematizar dicho proceso (Lapadat, 2009).

No es un análisis paso a paso, sino que se arma en relación al contexto. O sea, no es un camino en línea recta, pero si con un rumbo.

El investigador analiza cada dato, pero sin un formato predeterminado, aunque los va organizando en un sistema de categorías.

(Creswell, 1998) simboliza el desarrollo del análisis cualitativo como una espiral, en la cual se cubren varias facetas o diversos ángulos del mismo fenómeno de estudio.

Gráfico 2. Espiral de análisis de los datos cualitativos



Fuente: Creswell, J. W. (1998) Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches

3.3 Entrevistas en profundidad

Una entrevista en profundidad es una conversación sistematizada que tiene por objeto recuperar y registrar las experiencias de vida guardadas en la memoria de la gente. Es una situación en la que, por medio del lenguaje, el entrevistado cuenta sus historias y el entrevistador pregunta acerca de sucesos, situaciones (Benadiba y Plotinsky , 2001)

Tiene por sí misma una riqueza informativa en las palabras y las interpretaciones de los entrevistados. Proporciona al investigador la oportunidad de clarificar y repreguntar en un marco de interacción directo, flexible, personalizado y espontáneo.

En el caso de investigaciones cualitativas las entrevistas son más íntimas, y abiertas que en las cuantitativas. Se intercambia información entre el entrevistador y el entrevistado logrando una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Si la comparamos con una encuesta tiene la limitación del factor tiempo ya que por lo general son más extensas y no tan estructuradas.

Por otro lado, el desarrollo de una encuesta amplia resulta complejo en términos de recursos humanos y costos ya que para que sea representativa debe abarcar una población amplia y diversa.

No obstante, y volviendo a las características de la entrevista, otra limitación que se podría mencionar es la aparición de problemas potenciales de reactividad y la necesidad de conocimientos lingüísticos apropiados a la situación y población.

Entre otros aspectos podría notarse la falta de observación directa en los escenarios naturales resultando esto en una visión sesgada de la realidad, como también podemos mencionar la carencia de interacción grupal.

Ahora bien, cada investigador realizará una entrevista diferente según cultura, sensibilidad y conocimiento acerca del tema y, sobre todo, según sea el contexto espacio-temporal en el que se desarrolla la misma.

Para lograr una buena entrevista el entrevistador debe procurar que las preguntas se dirijan hacia el objetivo de la investigación, asegurándose que el entrevistado entienda lo que se solicita mediante un lenguaje claro y sencillo.

El entrevistador tiene un rol activo en la búsqueda de recuerdos y reflexiones. La información brindada debe ser comprensible y si esto no sucede el entrevistador debe solicitar más detalles, procurando que la atención brindada se mantenga a lo largo de la entrevista.

3.3.1 Sujetos voluntarios

Un elemento importante a tener en cuenta en las investigaciones cualitativas corresponde al tipo de participantes o referentes que contribuirán o se prestarán a responder la entrevista planteada por el investigador.

Se habla de sujetos voluntarios en referencia a los individuos que voluntariamente acceden a participar en un estudio que profundiza en las experiencias de cierta terapia o tema que se pretende profundizar.

De ellos se obtienen muestras fortuitas con las cuales el investigador elabora las conclusiones. (Hernandez Sampieri, 2013) menciona que la muestra se obtiene sobre el testimonio de sujetos que en general son homogéneos en cuanto a edad, sexo e inteligencia entre otras cosas, con la finalidad de que el resultado o efecto no obedezca a diferencias individuales, sino a las condiciones a las que fueron sometidos. A esta clase de muestra también se le puede llamar autoseleccionada, ya que las personas se proponen como participantes en el estudio o responden a una invitación (Battaglia, 2008b).

3.3.2 La elaboración de la Guía de preguntas

En general en una investigación cualitativa las primeras entrevistas serán abiertas y de tipo “piloto” y se irán estructurando en base al avance del trabajo. Es el propio investigador el que arma la guía de preguntas y luego conduce la entrevista. Las preguntas deben permitir al entrevistado expresarse con más

amplitud. La organización de las preguntas y hacerlas en forma correcta harán que la información obtenida sea más amplia, más allá de demostrar la destreza del entrevistador.

Deberán tenerse en cuenta las siguientes consideraciones al momento de armar la guía de preguntas:

- Deben evitarse las preguntas cerradas (SI/NO). Para esto conviene que las preguntas se realicen en el marco de una conversación, buscando que el entrevistado amplíe la información desenvolviéndose con mayor soltura. Sino la alternativa será repreguntar para lograr mayor detalle.
- No deben darse por entendido los términos académicos y no es necesario incluirlos en el cuestionario. Puede pasar que el entrevistado no los conozca (y entonces no entenderá la pregunta), o porque los conoce con otra acepción (en cuyo caso interpretará diferente a lo que el entrevistador está preguntando).
- No deben inducirse las respuestas. No sirve una respuesta que el entrevistador ya sabe o supone. El entrevistador debe ser hábil para llegar al pensar y el sentir del entrevistado. Nunca debe expresar el entrevistador su punto de vista de la pregunta o entrevista en general porque se estaría perdiendo la oportunidad de saber la verdadera respuesta del entrevistado, ya que podría sentirse inhibido o limitado en su respuesta.
- Es beneficioso alternar las preguntas en relación a su complejidad. No todas las preguntas generarán el mismo efecto sobre todo emocional en el entrevistado. Siempre debe comenzarse por las preguntas fáciles, o sea, aquellas que no involucran lo más íntimo del entrevistado. Esto ayudará a genera un clima de confianza y seguridad. Así mismo será útil alternar alguna pregunta difícil por lo que el clima podrá tensionarse y distenderse alternadamente.

Ahora bien, una vez realizada la entrevista, será útil realizar una observación de cuanto fue el desvío de lo obtenido con respecto a la planificación de inicial. También se deberá prestar especial atención a los resultados de la propia entrevista evaluando si las respuestas:

- Contienen toda la información que se esperaba obtener
- Refutan o corroboran la idea o pregunta de investigación
- Generan nuevas líneas de investigación que pueden quedar planteadas a partir de la presente
- Ayudan al investigador en relación al objetivo a partir de la experiencia del entrevistado

Por otro lado, el investigador debe tener en cuenta el contexto bajo el cual el entrevistado está dando sus respuestas ya que no sería lo mismo si su experiencia viene de ser miembro de un grupo reducido o miembro de una gran organización o simplemente miembro de una organización como una cooperativa, organización social o una pequeña comunidad.

Por lo dicho el entrevistador podría entonces obtener a partir de la entrevista un nuevo modelo mental que considere otras formas de pensar o actuar, aunque sabemos que cada investigador es único y en consecuencia su idea u objeto de estudio lo será también.

4. CASO SELECCIONADO

4.1 Acerca de la empresa de telecomunicaciones

La empresa seleccionada es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil y número de clientes. Su actividad se centra fundamentalmente en los negocios de telefonía fija y móvil, con la banda ancha como herramienta clave para el desarrollo de ambos negocios.

La empresa desarrolla operaciones en tres continentes, prestando servicios en 25 países con más de 300 millones de accesos en todo el mundo.

Dicha organización está presente en Latinoamérica desde comienzos de la década de los noventa. Desde entonces ha invertido en la región más de 100.000 millones de euros entre adquisiciones y desarrollo de infraestructuras.

Cuenta con operaciones en 14 países de América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay; Venezuela y Costa Rica. La compañía gestiona a través de distintas marcas comerciales según el país, abarcando más del 30% del mercado de telecomunicaciones de la Región.

Latinoamérica ha jugado un papel básico en la propia transformación de la empresa y se ha convertido en su activo diferencial clave, siendo hoy el motor de crecimiento del Grupo de dicha empresa.

Dicha empresa gestiona en Argentina 23 millones de accesos, 17 millones de accesos móviles y más de 6 fijos, con 1,6 millones de banda ancha.

En sus años de gestión, se ha afianzado como un grupo líder de empresas especializado en telecomunicaciones integradas. Tras haber sido la primera inversión significativa de capitales externos, contribuyó en estos años al desarrollo de las comunicaciones mediante inversiones de infraestructuras y una amplia oferta de servicios de telefonía fija, móvil e Internet.

Aquí en Argentina tiene más de 14.000 empleados directos, y 1.569 empresas proveedoras, de las cuales el 94% son empresas locales.

Actualmente la compañía se centra en dos ejes estratégicos para su modelo de gestión con el cliente interno y externo: la calidad y la innovación. La Calidad es para la organización el bastión central de su modelo de gestión, orientado a recorrer el camino que lleva a la excelencia a través de una política de mejora continua que rige la vida de toda la compañía.

Esa estrategia, que encuentra su razón de ser en la satisfacción de las expectativas de los clientes y en el perfeccionamiento de los procesos internos, es un factor estratégico clave que permite consolidar la ventaja competitiva de la compañía en un mercado altamente exigente y demandante.

La compañía trabaja para consolidar un vínculo emocional con los clientes. Para ello, es fundamental pensar cómo piensan ellos y responder de manera efectiva a sus inquietudes, de modo de construir un vínculo emocional y cercano que conduce a fortalecer la relación y generar confianza.

El espíritu de innovación que moviliza a la compañía le permite seguir consolidando su liderazgo tecnológico en el mercado de las telecomunicaciones, haciendo realidad ideas desafiantes que contribuyen a enriquecer el sector, capaces de transformar y potenciar la vida de las personas en beneficio de toda la sociedad.

Dicha compañía forma parte desde el 2009, del prestigioso ranking Great Place to Work Institute Argentina (GPTW) como una de las mejores empresas con más de mil empleados para trabajar en la Argentina. En el 2011 alcanzó el puesto número 12 por su capacidad de gestionar de manera eficiente el ambiente laboral.

Es una empresa que conoce los nuevos desafíos que plantea la sociedad actual. Es por eso que ofrece los medios para facilitar la comunicación entre las personas, brindándoles la tecnología más segura y de vanguardia para que puedan vivir mejor y para que logren lo que decidan.

Un espíritu innovador y atento con un inmenso potencial tecnológico que multiplica la capacidad de elegir entre sus más de 344 millones de clientes.

En el período enero-diciembre de 2019, la empresa tuvo a nivel mundial ingresos consolidados de 48,422 millones de euros y más de 344 millones de accesos totales, 261 millones de accesos a teléfonos móviles, 21 millones de accesos a Internet y datos y 8.1 millones de accesos a TV paga.

Es una compañía con más de 1.3 millones de accionistas, que cotiza en varios de los mercados bursátiles más importantes del mundo.

4.2 Reseña de la empresa analizada

En abril de 1924 nacía la primer compañía de la organización analizada, diciendo en el artículo 4 de su Estatuto que: ““El objeto de esta Compañía es la instalación, refacción, mejora, adquisición, enajenación; explotación y administración de toda clase de redes, líneas y servicios de telefonía y de cualquier otro procedimiento de telecomunicación empleado en la actualidad o que pueda descubrirse en lo sucesivo; la prestación de otros servicios auxiliares de dichas telecomunicaciones;”

Más adelante y revisando los principales sucesos que fueron marcando hitos en la historia de la organización, se destaca que en el año 1945 el gobierno español toma el 79,6% de las acciones de la compañía para llegar a finales de 1960 a convertirse en la empresa española número 1 con 100.000 accionistas y 32.000 empleados.

En 1967 se inician las comunicaciones por satélite y en 1971 se inician las operaciones de la 1er red especial europea de transmisión de datos.

Es en 1978 cuando la empresa instala el teléfono número 10 millones y nueve años más tarde comienza a cotizar en la Bolsa de Nueva York.

Ya ubicados en la década del noventa, la empresa desembarca en Chile y Argentina, como también hace el lanzamiento del servicio móvil analógico que

alcanza una cobertura geográfica del 98% en tres años. Luego en 1994 llega a Perú y se lanzan a la telefonía móvil digital.

Nace en 1995 la Internet comercial y en el mismo año se produce la primera venta parcial de la participación del gobierno español. Luego en 1998 gana la licitación en Brasil y en 1999 la empresa vuelve a ser completamente pública como también se produce el lanzamiento de servicio de acceso fijo de banda ancha ADSL, lo que generó un hito muy importante en la organización.

Ya iniciada la década del 2000 la empresa realiza varias adquisiciones en la región de Latinoamérica, tomando el control total de las operadoras de Argentina, Perú y parte de Brasil.

Más adelante también adquiere los activos de una compañía estadounidense de telecomunicaciones a lo largo de todo América Latina como también la formación de una empresa conjunta con otra empresa del mismo rubro en Brasil en el año 2003.

Al año siguiente continúa la expansión realizando la adquisición de los activos en el Reino Unido, Alemania e Irlanda, como también obtiene la participación del 51% de una telco en Colombia y realiza una alianza industrial con otra del mismo rubro en Italia para tener el 10,47% de los derechos de voto, cerrando la década con fortalecimiento en una alianza estratégica con China.

Luego en el período comprendido entre el 2010 y el 2016 se realizaron algunas adquisiciones y ventas entre las que se destacan la compra de filiales en Alemania e Israel y la venta del 40% de la participación del grupo en Centroamérica, la filial en República Checa, Irlanda y la venta de la participación en Italia como también la participación de 1,51% de China, aunque manteniendo una participación del 1%.

Ya más cercanos al período actual se realiza en el año 2016 el nombramiento del actual Presidente Ejecutivo siendo el primero en la historia de la organización que no venía de fuera y que ascendió desde el interior de la compañía.

A partir de eso, la organización se ha enfocado radicalmente en lograr su transformación generando, para lograrla, algunos movimientos estratégicos como un mayor enfoque en los mercados claves, donde la empresa puede ser relevante y pueda crecer de manera sostenible a largo plazo, aprovechando el valor de su infraestructura, aumentando la agilidad y mejorando la eficiencia.

Ha sido el mismo presidente quien mediante una carta dirigida al Consejo de Administración ha manifestado que la organización tiene una gran oportunidad de crecimiento considerando que estamos inmersos en una revolución tecnológica, pero también en una social que alterará nuestro futuro inmediato.

Decía también que esta revolución implicará que las empresas que no asuman su responsabilidad en este nuevo mundo dejarán de ser relevantes a corto plazo. Las nuevas necesidades y crecientes demandas de los clientes frente a la explosión de conectividad e inteligencia artificial, la generación de valor para los accionistas a corto, mediano y largo plazo y las opiniones de los empleados sobre la compañía han constituido entradas relevantes para la configuración del nuevo modelo de empresa.

4.3 Descripción del área de Capital Humano

El área de Capital Humano de la empresa analizada es una de las 11 direcciones que hoy forman parte del comité ejecutivo de la organización con sede en Argentina.

Dicha área se ubica en el rango de entre 50 a 100 personas y se divide actualmente en 5 gerencias cuyo foco de gestión es el siguiente:

- Gerencia de Disciplinas, Agile Coach, Staffer:

Esta gerencia trabaja en la formación de recursos dentro del marco de agilidad que puedan luego distribuirse por el resto de la organización siendo los tutores o mentores de cada equipo ágil que se forme sea cual sea la línea de negocio o el enfoque de mantenimiento o desarrollo que el grupo tenga.

- Gerencia de Relaciones Laborales:

En este equipo se trabaja principalmente lo relacionado a la negociación con los gremios en los que se encuentran enmarcados gran parte de los empleados de la empresa. También se prestan servicios de asesoramiento laboral a todos los empleados que los requieran. Y por último hay un grupo de este equipo que trabaja intensamente y más en la situación actual en el cuidado de los empleados brindando propuestas de bienestar como también ofreciendo acompañamiento médico a todos quienes requieran de algún servicio de salud.

- Gerencia de Experiencia Empleados:

En esta gerencia se trabaja con los programas de inserción para los nuevos colaboradores como también el desarrollo profesional a lo largo de su paso por la organización.

También se encargan de trabajar en políticas de bienestar y formación para los empleados, además del mantenimiento de los datos laborales y formación de equipos o sea de la estructura organizacional de la empresa.

- Gerencia de Business Partner

El equipo de esa gerencia se encuentra dividido en tres grandes focos de acuerdo al cliente para quien dan servicio. Esto implica la asistencia a los empleados de las comerciales según la región, por otro lado, a los que dan servicio a empresas del grupo y por último a los que están en áreas de soporte, tecnología y globales.

-Gerencia de Proyectos de Transformación

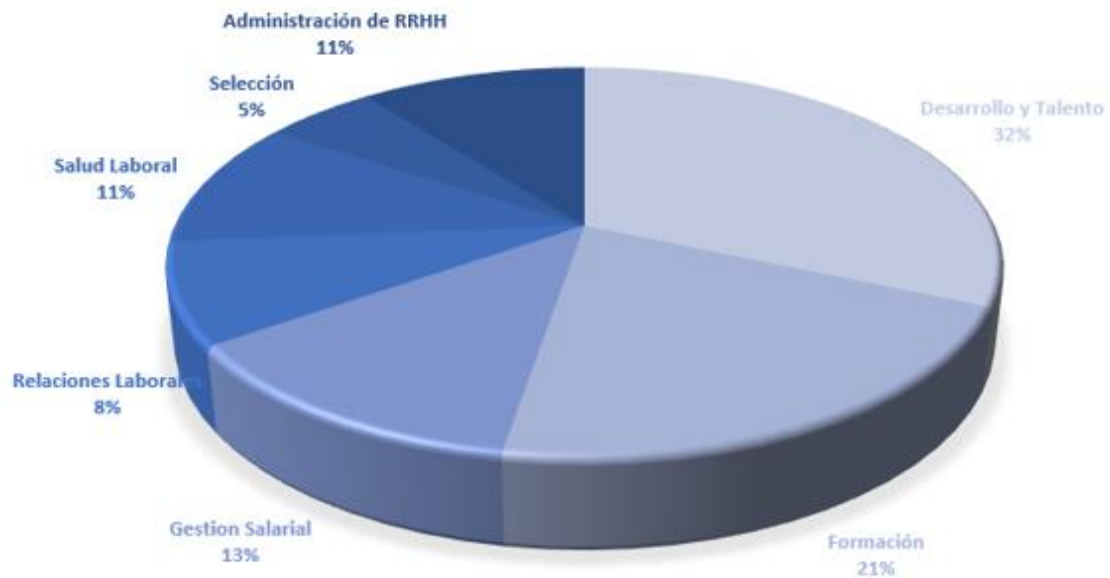
Desde este equipo se impulsan los proyectos de transformación dentro y fuera del área. Se trabaja en la automatización de los procesos de gestión de Capital Humano como también en las

iniciativas de cuidado de medio ambiente y globalización de la información de nómina en cuanto al resto de las operadoras. Esta gerencia es la que se relaciona directamente con el tema de investigación de esta tesis.

Es importante aclarar que cada una de estas gerencias a su vez está dividida en jefaturas con un alto nivel de skill de cada uno de los recursos que las componen.

Como dato adicional y si hablamos de asignación en cuanto a la visión tradicional de tareas que se conocen dentro de la gestión de Capital Humano la distribución de recursos queda graficada de la siguiente forma:

Gráfico 3. Distribución de recursos según función asignada



Fuente: Elaboración propia con datos del caso seleccionado (2020)

No hay que dejar de mencionar que varias de las tareas se encuentran tercerizadas en cuanto a su ejecución como por ejemplo el reclutamiento de nuevos empleados por lo cual los recursos que son propios de la organización se encargan solamente de realizar los controles a dicha ejecución.

4.4 Productividad en un entorno digitalizado versus uno no digitalizado

A partir de la información relevada en el caso seleccionado, se plantea una medición de la productividad basada en un proceso específico para verlo en detalle. El proceso analizado será el de liquidación, generación y distribución de recibos de sueldo.

Antes que eso cabe aclarar que la organización estudiada cuenta con una solución de gestión integral de información de la nómina que incluso es usada a nivel global o sea es compartida con el resto de las operadoras mundiales. Además, y de forma local se cuenta con un ERP (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales) configurado para que brinde información reactiva y de control, donde se realiza la liquidación de sueldo de la nómina.

Con estas herramientas se generan algunos informes y reportes hacia el resto de la organización que son útiles para el resto de los mandos de la organización.

El área se encuentra en proceso de creación de un cuadro de mando integral en el cual se han rediseñado algunos indicadores a raíz de la nueva forma de trabajo impuesta por la situación actual de pandemia. Todo esto a partir de la información que se encuentra almacenada en un big data desde donde se generan predicciones o simulaciones de posibles escenarios de equipos de trabajo.

Por otro lado, y mediante una encuesta personalizada que se hizo a principios del 2020 se obtuvo un relevamiento de las habilidades y competencias digitales de la Dirección donde a partir de los resultados se impulsaron iniciativas de capacitación para mejorar los niveles de dichas competencias.

Dentro de los cursos que se impulsaron para mejorar las habilidades del personal se destacan los relacionados directamente al marco de trabajo de la agilidad y al entendimiento del impacto que la transformación digital tiene en sus gestiones.

Algunos de ellos son:

- Como encajamos las personas en la 4ta Revolución Industrial?
- Cultura digital para desarrollar hábitos digitales
- Como te imaginas el futuro?
- Conoces los espacios de colaboración digital de la compañía?
- La nueva economía en la 4ta revolución industrial

La capacitación es un proceso de mejora continua y la organización entiende que es una de las herramientas para llegar más fácilmente a una total transformación digital.

Por otro lado, y en dos instancias al año se realizan mediciones de satisfacción o motivación de empleados mediante una encuesta donde se obtienen los resultados de forma anónima. La misma es generada por una empresa externa a la organización quien recopila y procesa la información.

A mitad de año la instancia es de sondeo y luego a fin de año se realiza la definitiva. En base a los resultados surgen luego distintas iniciativas que los mandos de cada área trabajan con cada uno de sus equipos de trabajo.

4.4.1 Comparación de recursos en la ejecución del proceso según el entorno

A continuación, se comparará el esfuerzo en horas hombre que se utilizan para el proceso de liquidación, generación y distribución de recibos de sueldo considerando la medición de horas netas insumidas de cada actividad en un entorno digitalizado como lo está actualmente contra lo utilizado cuando aún no era digitalizado. Esto es traducido luego en días que el proceso completo insume.

Cuadro 2. Horas hombre en entorno digital versus entorno no digital

		ESFUERZO HS HOMBRE	
		Entorno No Digital	Entorno Digital
ACTIVIDAD			
Carga de Novedades	Novedades de tiempo (ej. hs extra, licencias)	4	2
	Novedades impositivas (ej ganancias)	2	2
	Liquidaciones de bajas	2	2
	Liquidaciones de anticipos	2	2
Simulación de Liquidación Final	Simulación Liq mes nómina confidencial	2	2
	Simulación Liq mes nómina no confidencial	4	4
Control de liquidación	Control de conceptos	2	1
	Control de dotación	2	1
	Control de resumen de mes	1	1
	Control de descuentos (ej. Ganancias)	3	2
Liquidación Final	Ajustes de liquidación	6	6
	Liq mes nómina confidencial	2	2
	Liq mes nómina no confidencial	4	4
Recibos	Generación de recibos	3	3
	Firma de empleador en recibos	7	2
	Impresión y ensobrado de recibos	16	0
	Distribución de recibos	16	1
	Almacenamiento de recibos	2	1
TOTAL horas		80	38
TOTAL días		10	4,75

Fuente: Elaboración propia con datos del caso seleccionado (2020)

Condiciones:

- Ambos entornos
 - Se cuenta con un sistema de liquidación de sueldos
- Entorno digital
 - La carga de novedades es de autogestión de los empleados en un 50%
 - Se cuentan con tableros de BI (inteligencia de negocios, estrategias y herramientas que sirven para transformar información en conocimiento) con semáforos para las tareas de control

De este análisis se puede observar que el tiempo insumido en este proceso se ha visto reducido en general, aproximadamente en un 50% siendo ejecutado sobre un entorno digitalizado.

El bloque de actividades donde el impacto es mayor refiere al manejo de los recibos ya generados ya que se logra una simplificación de tareas a partir del uso de medios digitales para su generación, firma y distribución.

En líneas generales se puede decir entonces, que la mejora en el indicador de productividad de los recursos asignados a dicho proceso se genera a partir de:

1. La reducción de los tiempos de ejecución de los procesos
2. La eliminación total o parcial de tareas dentro de los procesos
3. La incorporación de nuevas funcionalidades que aportan valor al proceso ya existente.

Esto nos muestra que la transformación digital provoca un crecimiento de la productividad en cuanto a la capacidad para trabajar más inteligentemente en lugar de más duro.

4.5 Gestión Económica versus recursos y tiempo o (Fuerza de trabajo y gestión económica)

Tal cual se muestra en el apartado anterior el uso de tecnologías es un gran aliado para el recorte de gastos innecesarios y así lograr un presupuesto más controlado.

La transformación digital en conjunto con estrategias digitales abarcando áreas operativas, estratégicas y de gestión ayudan en la permanente búsqueda de la mejora de la eficiencia de sus procesos a través de:

- la transformación de procesos
- la digitalización de documentos
- el cambio en el procesamiento de datos en la nube
- la optimización de los procesos en general

Sobre los datos aportados en este caso se plantea el siguiente escenario sobre la parte del proceso que genera y distribuye los recibos de sueldo:

Cuadro 3. Costos de generación y distribución de recibos de forma manual

Impacto Económico	Detalle	Q	Costo	Costo Anual
Cantidad de Recibos				
Recibos	Hojas	780.000 ⁽¹⁾		
Costos Impresión y Guarda				
Costo Resmas	Resmas ⁽²⁾	1.560	\$ 270,00	\$ 421.200,00
Costo Impresión	Impresiones	780.000	\$ 0,21	\$ 163.800,00
Costo Guarda de Cajas Anual	Cajas	200	\$ 240,00	\$ 48.000,00
Costos logística				
Costo de servicio de logística	Ensob. Y Dist.	390.000 ⁽³⁾	\$ 20,00	\$ 7.800.000,00
Costos de Personal				
Recursos	Sueldo Pers	6	\$ 80.000,00	\$ 6.240.000,00
Costo Anual Recibo				\$ 14.673.000,00

Fuente: Elaboración propia con datos del caso seleccionado (2020)

- Aclaraciones

(1) 780.000 15.000 empleados

2 hojas por recibo

13 sueldos

2 copias (empleado y empleador)

(2) 500 Hojas por resma

(3) 390000 Se ensobra y distribuye solo lo de empleados

Por otro lado, y como referencia para la comparación de los costos, se indica el valor de compra de la Plataforma Integral de Digitalización que provee la funcionalidad requerida como también su servicio de mantenimiento, teniendo en cuenta valores del mercado del software.

Se considera que el servicio de mantenimiento brinda atención ante errores en el sistema y provee a los clientes de las nuevas versiones que se van desarrollando.

Precio de Plataforma de Digitalización	\$ 3.600.000,00
---	------------------------

	valor hora	hs	total mes	total año
Servicio de mantenimiento	\$ 1500,00	20	\$ 30.000	\$ 360.000

Por lo tanto, el ahorro logrado en el primer año, teniendo en cuenta la compra de la plataforma es de alrededor de \$10.000.000 mientras que en los siguientes asciende a más de \$14.000.000 aun teniendo en cuenta el costo de mantenimiento de la plataforma.

Claramente se puede ver de los cálculos anteriores que la digitalización del proceso produce una disrupción en los indicadores tanto de costos como de tiempos lo que se traduce en aumento de servicios con menor inversión, incluso en el primer año donde se hace la inversión para la compra de la plataforma de Digitalización.

La reducción del tiempo de ejecución sumado a la menor cantidad de recursos u horas hombre para el desarrollo completo de las tareas refleja un impacto muy positivo en la gestión del área.

En procesos como el detallado se observa que los tradicionales rangos de mejora de productividad del 3 al 5% se ven potencialmente superados si además tenemos en cuenta que se reduce notablemente el porcentaje de error o necesidad de reproceso ya que:

- No hay necesidad de re-impresión ante un error en la información
- No hay probabilidad de daño o pérdida de lo almacenado físicamente
- El empleado dispone de su liquidación en forma inmediata
- El proceso completo es auditable y puede ser verificado desde cualquier lugar y en cualquier momento
- No hay horas extras por la re-ejecución de las tareas que pasan de manuales a ser automáticas

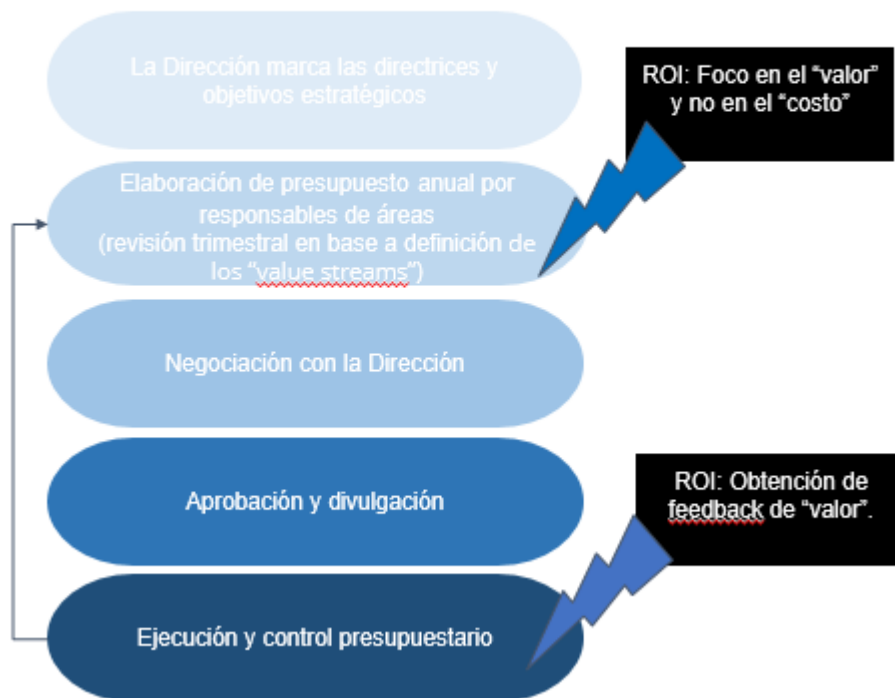
Tanto la monitorización remota, la robotización como también la automatización de documentos o digitalización aportan ventajas que luego se traducen en la reducción del presupuesto de inversión y mantenimiento del área u organización afectada.

En cuanto a la elaboración del presupuesto y como parte del trabajo de mejora continua que plantea el escenario disruptivo de la transformación digital, se utiliza el concepto de “Lean Budget” como alternativa al “Análisis de ROI anual”.

Este concepto hace que al final de ejercicio el presupuesto se haya ajustado concretamente a lo que genera valor para la organización, o en este caso para la gestión del área analizada.

Gráfico 4. Etapas de Elaboración "Lean" de Presupuesto

Etapas de Elaboración "Lean" de Presupuesto



Fuente: Elaboración propia con datos del caso seleccionado

Con esta dinámica se evalúa en forma trimestral los resultados que se van logrando y así el presupuesto se ajusta en función de las necesidades o prioridades que la dirección va determinando. Al final del período se logra un ajuste por arriba del 2% del presupuesto anual tanto en inversión como mantenimiento mejorando claramente los indicadores relacionados a tales conceptos.

4.6 Transformación impulsada desde los mandos medios

Como ya hemos analizado no hay transformación sin cambio de cultura y ese también es uno de los objetivos por los cuales deben trabajar los mandos medios.

Para lograrlo se plantean distintas estrategias que la dirección impulsa y los mandos se encargan de diseminar hacia el resto de las áreas. Algunas de ellas son:

- Incentivar a los empleados en el uso de las plataformas virtuales de aprendizaje
- Ejecutar las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar
- Acompañar a sus recursos a convertirse en socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que genera la economía digital
- Apostar por la innovación dejando que el equipo proponga nuevas ideas

Es importante mencionar que unos de los principales retos de los mandos es lograr gestionar positivamente la heterogeneidad en los niveles de “conocimiento y dominio digital”. Esto está ligado directamente a la generación a la cual pertenecen los integrantes del equipo. No todos tendrán la misma capacidad de asimilar el cambio.

Para lograr esto la organización del caso investigado y en particular el área de Capital Humano ha generado espacios colaborativos que son ideales para adquirir conocimientos, habilidades o aptitudes durante la jornada laboral. Este nuevo entorno o formato permite llegar más rápidamente a la fuente de los problemas o transmitir conocimiento haciendo que la interacción sea continua entre los integrantes del equipo.

4.7 Comparación de madurez de digitalización del área de Capital Humano del caso analizado contra grupo de empresas españolas

Tal como se mencionó al comienzo, se mostrará en este punto una comparación de los principales resultados obtenidos. La misma se realiza sobre el área estudiada según la entrevista realizada y los objetivos planteados en la presente investigación, contra lo expuesto en el IV Estudio de Digitalización de los

Departamentos de Capital Humano (Estudio, 2020) de un conjunto de 130 empresas españolas realizado por la Fundación Personas y Empresas.

Las empresas involucradas en el mencionado estudio pertenecen a distintos sectores según la siguiente distribución:

- 33,33 % Consultoría y/o Servicios
- 12,12 % Tecnología y/o Electrónica
- 8,33 % Industria
- 6,82 % Banca o Seguros
- 3,04 % Energía, Gas y Agua
- 3,03 % Automoción

Con la siguiente cantidad de profesionales en el área de Capital Humano:

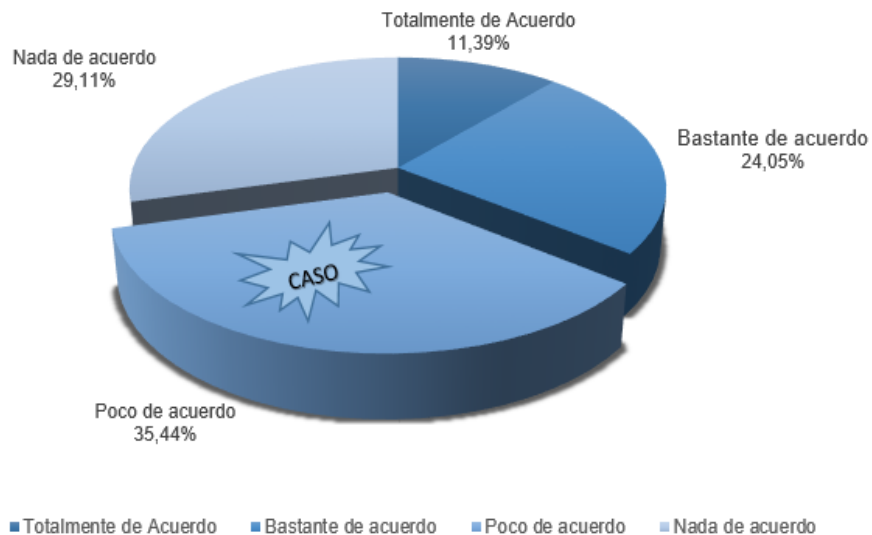
- 43,08 % < 3
- 11,54 % entre 4 y 6
- 16,92 % entre 7 y 20
- 10,77% entre 21 y 50
- 17,69 % > 50

Fuente: (Estudio, 2020)

Nota: Las respuestas fueron tomadas en base a una escala que contemplaba los valores de Totalmente de acuerdo, Bastante de acuerdo, Poco de acuerdo y Nada de acuerdo.

Gráfico 5. Existencia de presupuesto para digitalización

A – Existe un presupuesto para la digitalización del departamento de RRHH en su empresa?



Fuente: Elaboración propia con datos (Estudio, 2020) y caso seleccionado

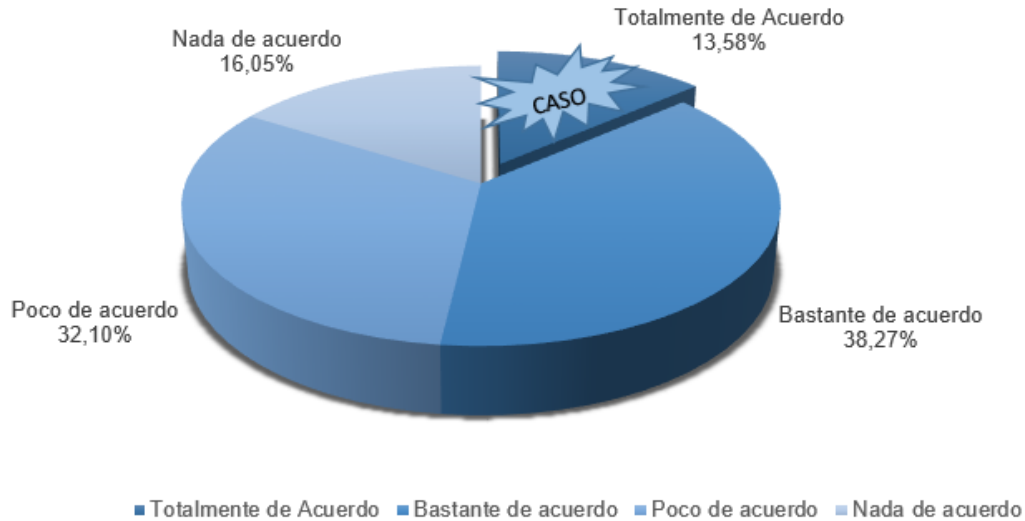
Tal cual muestra el gráfico y si bien es cierto que cada vez hay más empresas que crean estos presupuestos, todavía están muy alejados de los países más avanzados como EE. UU., Alemania, Francia y Países Escandinavos.

Solo el 35,44% poseen un presupuesto para este cometido, mientras que hace 4 años no llegaba al 26%, según versión del mismo informe del 2016.

El caso estudiado se ubica en el rango del Poco de acuerdo tal cual se muestra.

Gráfico 6. Identificación de habilidades y competencias

B - Tienen identificadas las habilidades y competencias digitales de las personas que componen las empresas?



Fuente: Elaboración propia con datos (Estudio, 2020) y caso seleccionado

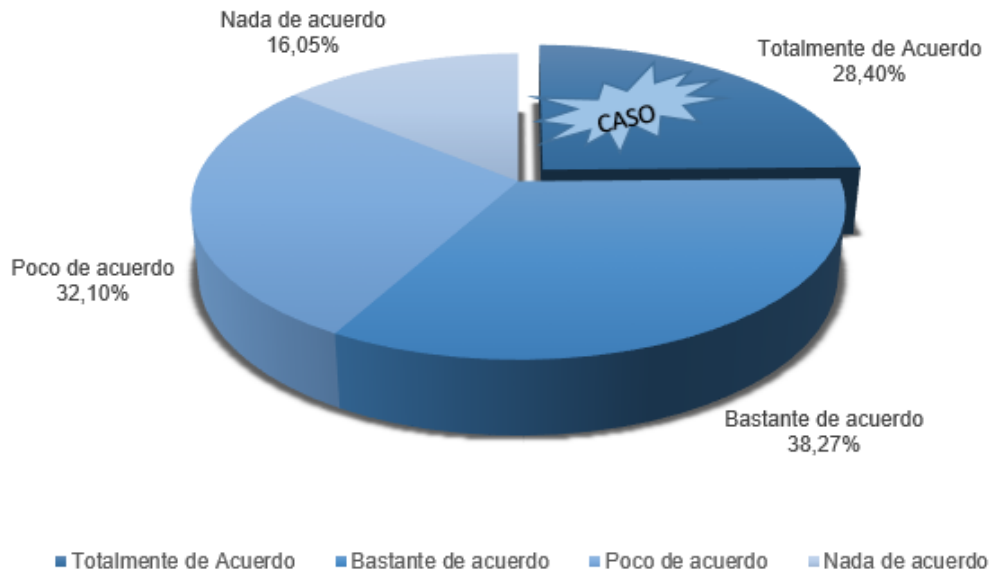
Sumando los valores de Totalmente de acuerdo y Bastante de acuerdo donde se ubica el área estudiada nos muestra que en un 51,85% de los casos se tienen relevadas las habilidades digitales de las personas. Esto es importante para avanzar en el desarrollo de proyectos, productos y servicios digitales.

También determina cómo las organizaciones están preparadas y con qué equipos cuentan para dar el salto a la digitalización.

Con esto se sabe si habrá personas cualificadas que posean estas habilidades y competencias o será necesario salir al mercado a buscarlas.

Gráfico 7. Digitalización en la cultura de la empresa

C – En la cultura de su empresa se refuerza o potencia la digitalización?

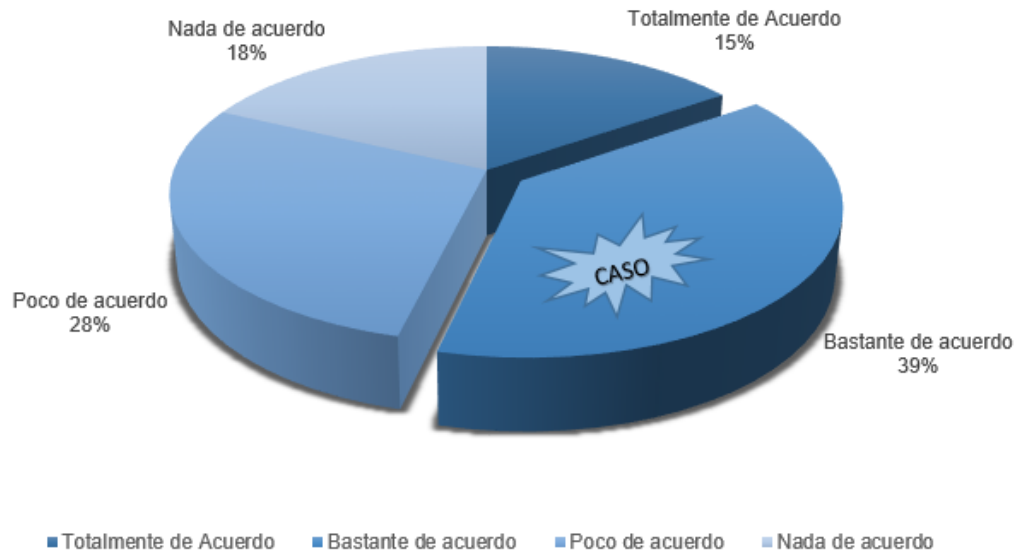


Fuente: Elaboración propia con datos (Estudio, 2020) y caso seleccionado

Es fácilmente deducible que el éxito de la transformación depende en gran parte del cambio cultural. En este estudio se muestra que en un 65,44% de las organizaciones se incluye este concepto lo que permite lograr más fácilmente el reconocimiento interno y externo del avance de dicha transformación.

Gráfico 8. Desarrollo de herramientas digitales en la Dirección

D - ¿Se ha desarrollado algún producto, servicio o herramienta digital en la Dirección?



Fuente: Elaboración propia con datos (Estudio, 2020) y caso seleccionado

En este gráfico se observa que más del 50% de las organizaciones tienen algún proyecto en marcha o terminado de transformación digital lo cual demuestra el interés por avanzar en lo que ya es una realidad necesaria para diferenciarse de la competencia.

En particular, el caso estudiado tiene un 80 % de sus productos digitalizados por lo cual se ubica en el mismo rango señalado.

4.8 Oportunidades de mejora

Se estima que para el año 2025 se van a eliminar unos 85 millones de puestos laborales, pero por otro lado se calcula que 97 millones de nuevas oportunidades van a emerger por lo cual el neto sería de 12 millones a favor.

En la teoría es buen dato, pero muchas de las personas que van a perder el trabajo no se están preparando por lo cual, y tal como ha pasado en otras

revoluciones industriales, es sumamente importante que se den las oportunidades y se asuma la responsabilidad de mejorar las capacidades.

Por esto el área de Capital Humano tiene una enorme responsabilidad en cuanto a esta transformación.

Se muestra en un nuevo trabajo publicado a principios del año 2020, por el Foro Económico Global (Weforum, 2020) al concepto de Persona y Cultura ubicado dentro de las nuevas perspectivas o mapa de oportunidades de la nueva economía donde se identifican 7 grandes grupos:

- Datos e inteligencia artificial
- Economía del cuidado → salud alimentación, elementos de protección personal economía verde, cuidado del medioambiente
- Ingeniería e Informática
- Capital Humano y Cultura como parte central de la economía emergente
- Desarrollo de productos nuevos
- Ventas, marketing

Para esto el área de Capital Humano deberá ampliar su alcance haciendo foco en otras variables como también su área de influencia para gestionar más eficazmente el capital humano.

Gráfico 9. Área de influencia vs Foco del área de Capital Humano



Fuente: Selecta, 2020

Hay que preparar a los colaboradores para la inteligencia artificial y otras tecnologías. Hay que moldear la nueva fuerza laboral para los nuevos desafíos.

Es necesario activar la composición futura del ecosistema (build, borrow, buy, bot) humanos y robots. Esta composición estará formada por talentos que la empresa desarrolle desde dentro (build), autónomos o consultores cuando surge la necesidad (borrow), talentos que la empresa contrate en el exterior (buy) y robots (bots) que serán utilizados cuando la organización tenga una tarea definida, predecible y repetitiva. De aquí surge el concepto de la cobotización que es la colaboración entre humanos y robots.

Según lo expresa Thomas Malone (Prof MIT) las próximas innovaciones no vendrán de nuevas tecnologías sino de nuevas formas de colaborar y para avanzar en esta dirección hay que tener:

- Mentalidad digital
- Tratar de pensar siempre en tu cliente interno o externo
- Ver como apalancarse en las tecnologías

-Generar formas de trabajo simplificadas y ágiles

No obstante, y para lograrlo las personas deberán tener un propósito, ser encendedores de equipos, tener pensamiento innovador, mentalidad de emprendedor, digital total, obsesión por los datos, orientación al presente y al futuro al mismo tiempo.

Es importante mencionar que hay una lista de nuevos trabajos en el área de Capital Humano que ya se están mencionando y que generarán nuevas pertinencias. Ellos son: detectores de datos, facilitador del trabajo remoto, responsable del comportamiento empresarial (conciencia humana y ética), director estratégico de continuidad de negocios de HR, auditor de sesgos de algoritmos, gerente de economía de GIG (trabajadores que entran, salen), director de sesgos humanos (diversidad e inclusión), líder del futuro del trabajo, gerente de equipo humano-máquina y arquitecto ambiental del lugar de trabajo entre otros.

Si pensamos cuales serían las oportunidades de mejora para avanzar en la madurez del área en cuanto a la transformación y en definitiva de la organización en su conjunto, deberán tenerse en cuenta los siguientes factores entre otros:

- Aumentar la integración y capacitación de empleados
- Integrar definitivamente la digitalización a la estrategia corporativa
- Trabajar la digitalización como un proceso en sí mismo
- Avanzar en la mejora de la seguridad de la información
- Generar nuevos mapas de comparación de datos
- Realizar estudios de viabilidad económica desde la estrategia digital
- Crear un departamento de HR Analytics

- Potenciar nuevos tipos de liderazgos horizontales con más flexibilidad de adaptación
- Seguir desarrollando productos, servicios o herramientas digitales para el área

Al seleccionar personal hace diez años se buscaban recursos que tuvieran experiencia, conocimiento técnico y dedicación. Hoy en día se busca flexibilidad, resiliencia y comunicación mientras que si pensamos en diez años para adelante seguramente se buscará innovación, creatividad y aprendizaje futuro. Por eso las organizaciones deben entender claramente que, si bien cambiar es arriesgado, más arriesgado hoy es no cambiar.

5. LA PANDEMIA, UN ACELERADOR IMPENSADO

5.1 La palanca de la transformación

Atravesando una de las crisis modernas más terribles, nadie puede negar que la pandemia ocasionada por el virus covid-19 ha generado un cambio de paradigma del trabajo.

Este cambio de paradigma abarca desde la innovación en los modelos de negocios, la optimización en capacitación y formación del recurso humano hasta una marcada mejora en los flujos de materiales, de la información y lo más importante que es la transformación de los datos en conocimiento. Todo por supuesto pensado desde la generación de valor para el cliente, sea interno o externo, entendiendo que la información es el nuevo oro negro de las organizaciones.

De la noche a la mañana, muchas organizaciones que venían planteándose la idea de generar acciones de transformación como opción para un futuro más o menos cercano han tenido que hacer un esfuerzo en tiempo record para digitalizarse y mandar a su fuerza laboral a trabajar desde casa entre otras cosas.

En materia de trabajo remoto hasta antes del período de confinamiento solo un 3% de los empleados hacían teletrabajo mientras que ahora un 50% de las tareas se realizan de forma remota (LAB, 2020).

En términos de economía digital la pandemia aceleró en 6 meses lo que se había acelerado en 10 años. El comercio electrónico (LAB, 2020) creció en Argentina entre marzo y junio del 2020 un 55% más con respecto al mismo período del año anterior. Más de un millón y medio de personas que compraron algo por medios digitales y nunca lo habían hecho.

En Argentina la economía digital representa el 16,6% del PBI lo que equivale a 88 mil millones de dólares y la proyección para el 2021 es que alcance el 19% del PBI (DigitalHouse, 2020).

Un ejemplo de país referente que ya venía trabajando en esto es Nueva Zelanda que entendió hace mucho tiempo que debían combinarse las variables de aprendizaje y sostenibilidad con un modelo potente de digitalización. Sumado a eso se tiene muy en cuenta el medio ambiente y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Es por eso que tanto la transformación digital como el cambio climático, la economía circular y la sostenibilidad son los nuevos indicadores que las organizaciones deben manejar en esta marcada transformación acentuada con la llegada de la pandemia, hecho por el cual todos los países a nivel mundial se han visto afectados y por ende todas las organizaciones también han sido fuertemente impactadas.

Si hablamos de organizaciones cuyo valor es la generación de productos, es hora de pensar en materias primas inteligentes, capaces de interactuar con las máquinas que las transforman para obtener así una mejor calidad y especificación técnica más exacta en beneficio del cliente final. Además, deberá pensarse en “stock” inteligente de forma de reducir demoras en la distribución y en almacenamientos excesivos lo cual es posible si se cuenta con producciones planificadas en tiempo real.

Si en cambio nos referimos a organizaciones que brindan servicios la clave está en generar soluciones particularizadas. La pandemia ha desestabilizado muchos servicios y no todos han podido responder de la misma manera.

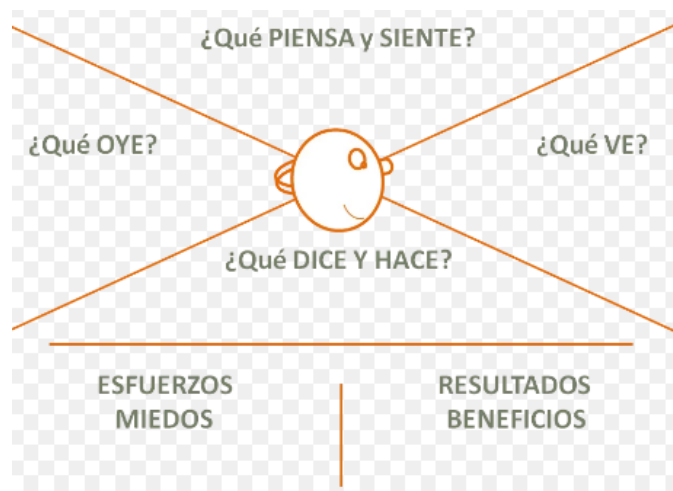
Será necesario que dichas organizaciones se preparen desde tres enfoques para el futuro que se basará en:

- generar cercanía,
- ir al encuentro
- y atreverse a imaginar el futuro.

Para generar la cercanía deberá revisarse si están todos los canales de apoyo a los consumidores, en una comunicación de ida y vuelta sin olvidar que los primeros consumidores son los empleados. Es importante generar confianza primero dentro de la organización.

Para esto hay una herramienta que ayuda al enfoque de ir al encuentro y que es el mapa de empatía, lo que ayuda a encontrar las contradicciones entre lo que el cliente / empleado dice, piensa, siente y hace.

Gráfico 10. Mapa de empatía



Fuente: Selecta, 2020

Y por último pensar en escenarios inspiradores, construyendo las capacidades necesarias para imaginar el futuro, ayudarán a definir un nuevo profesionalismo en la era de los oficios digitales.

Es claro que en ambos casos tanto en generación de productos como de servicios la digitalización debe considerarse como una variable para la competitividad y aquí está la clave para que todos los actores que participen se impliquen de diferentes formas:

- Los productores apostando a la reforma que sea necesaria en sus instalaciones y / o procesos desde un concepto totalmente digital y teniendo muy presente que el cambio se logrará si forman a su personal para las nuevas competencias
- Los consumidores demandando productos o servicios de mejor calidad siempre respetando el medio ambiente y la seguridad de las personas.
- Los tecnólogos haciendo sus nuevos diseños basados desde el nuevo paradigma digital

No hay dudas que la situación vivida es y será una gran oportunidad para avanzar en el camino de la transformación. Así lo corrobora un reciente estudio de la empresa (IFS, 2020) sobre más de 3000 empresas de todo el mundo, donde los resultados muestran que el 52% de las compañías planean aumentar la inversión en tal sentido y un 16% no piensa disminuirla lo cual lleva a concluir que casi un 70% va a mantener o aumentar el presupuesto para transformarse.

La pandemia ha resultado ser una palanca para la digitalización en tiempo record, siendo que el mismo grado de avance en tiempos normales hubiera llevado no menos de 6 años en alcanzarse.

5.2 El impacto de la pandemia en la transformación del área de Capital Humano

Ya estaba claro que el ritmo de los cambios socioculturales, tecnológicos y organizativos era veloz, pero esta situación de pandemia en particular lo ha

acelerado aún más por eso es necesario el planteo de distintos escenarios, concepto planteado por Michel Porter (1985) que se ha vuelto más relevante que nunca.

Suele decirse que de las crisis surgen oportunidades, pero no debe confundirse con que las oportunidades se darán solas si nosotros no hacemos nada. Esas oportunidades marcarán tendencias que luego se consolidarán si son aprovechadas y detectadas a tiempo.

La incertidumbre presente y futura obliga a encontrar formas para afrontar y responder rápidamente a los cambios.

Es momento de pensar en crear valor diseñando un plan que ponga a “las personas primero” porque todo empieza en una persona (empleado) y termina en otra (cliente).

Las herramientas de tecnología nos permiten seguir comunicados a pesar de no vernos y no poder compartir espacios comunes. Las relaciones continúan gracias a la era digital en la que el mundo entero se encuentra transitando en mayor o menor medida, aunque no podamos acercarnos por las restricciones que la pandemia nos ha impuesto como medida preventiva de la circulación del virus.

A pesar de esto las organizaciones han tenido que pensar la forma de continuar con su negocio, pero también prestando especial atención en su gente.

En este desafío el área de Capital Humano tiene un rol protagónico, ya que ha debido buscar la forma de cumplir con ambos objetivos propiciando las bases de una nueva cultura organizacional, un ambiente de equilibrio y contención emocional de sus recursos humanos lo que ayuda a la obtención de mejores resultados.

La cultura organizacional es un asunto que se decide a nivel directorio, por lo que serán esas decisiones las que permitan o traben la agilidad de la fuerza laboral desde la planificación y el desarrollo del talento.

La nueva dinámica laboral abre distintos escenarios o modalidades de trabajo que hace un año atrás no hubieran tenido tantos adeptos como ahora mismo.

Una de las principales modalidades que es el trabajo remoto, donde en muchos casos no era aceptada por los mandos de las organizaciones, ha pasado a ser una herramienta tecnológica indispensable para varios, descubriendo en más de uno mayor eficiencia en las tareas y disminución de costos para la organización.

A nivel de gestión del Capital Humano se ha visto este formato como una buena opción para ayudar a conciliar la vida personal y familiar, así como a ahorrar costes de transporte y reducir la contaminación. Muchos de los mandos han descubierto que se puede ser igual o más productivos con esta dinámica.

Sumado a lo anterior se afianzan otras formas de gestión tales como:

- La posibilidad de hacer reuniones por Zoom, Teams o Meet entre otras
- Manejar documentación de ida y vuelta en formato totalmente digital
- Generar y mantener actualizadas redes laborales, donde se publique la evolución del negocio y que todos estén enterados
- Hacer comunicados con diseños digitales creativos que motiven a su gente en este momento de crisis
- Generar iniciativas de bienestar brindando a sus empleados beneficios flexibles de acuerdo a la situación y a las personas

En todos los casos el fin es lograr la cultura global del “bienestar del empleado”, más en una situación de pandemia como la que se está viviendo. Una nueva dinámica laboral que no tiene en cuenta horarios y trabaja por cumplimiento de objetivos.

También es muy importante la contribución del área de Capital Humano en el “management de los líderes”. La adaptación a la nueva normalidad de los mandos

implica dar autonomía a cada uno de sus reportes y velar por el cumplimiento de los objetivos acompañando a su equipo. La humanización y personalización de la conexión con cada uno será la herramienta que dará mejores resultados en la cadena de valor y ayudarán a mejorar la productividad de cada uno.

Volviendo a mencionar a Michael Porter, padre de la estrategia empresarial, aplican perfectamente sus conceptos donde refiere a que:

- Los buenos líderes necesitan una agenda positiva, no solo una agenda para lidiar con la crisis.
- El propósito de la compañía debe ser redefinido como la creación de valor compartido, no sólo el beneficio per se. Esto impulsará la próxima ola de innovación y crecimiento de la productividad en la economía mundial.

El éxito del cambio irá de la mano de un diseño organizacional estructurado horizontalmente. Este diseño llevará a la obtención de resultados que serán compartidos entre la empresa, los empleados y el equipo de Capital Humano.

Aplicar un modelo digital (Mercado, 2020) para el personal tendrá significativas consecuencias positivas tales como:

- Habilidades digitales:
 - El 40% de las tareas que los profesionales de Capital Humano hacen, hoy en día es de autogestión de los empleados
- Automatización
 - La información en la nube, la automatización de los procesos y la analítica avanzada son algunas de las herramientas que facilitan el trabajo del área de Capital Humano en todas las etapas del ciclo de vida del empleado.
- Estrategias que crean estrategia:
 - Surgen en este nuevo escenario nuevas estrategias de personal que manejan tecnologías y analíticas. Saben cómo se crea y a la vez

como se destruye valor en todas las cadenas de la organización, por lo que guían y aconsejan a los consultores de personal.

- Nuevos dueños de producto
 - Entendiendo al producto de Capital Humano como la planificación de la fuerza laboral, diseño y desarrollo de la organización, cultura y liderazgo tendrá el área el desafío de crear un centro de innovación que resuelva estas cuestiones formando equipos ágiles de consultoría.

Ya se mostraba hacia finales de 2018, en un estudio realizado por investigadores de (EY, 2020) que aplicar la automatización en tareas administrativas simples del área de Capital Humano, llevaría a liberar hasta un 29% del tiempo que se empleaba en ese tipo de tareas. Esto por supuesto desencadenaría un impacto positivo en los resultados financieros y de creación de valor a largo plazo.

Dentro de este nuevo paradigma planteado surge una nueva función llamada Soluciones y Servicios para el Personal (PSS, por sus siglas en inglés) que tendrá como objetivo lograr trabajo especializado medianamente complejo en cuanto a tareas de remuneración, beneficios, adquisición y administración de talento.

Se incluirá también de alcance de la mencionada función el tipo de trabajo que hoy día realizan los socios comerciales en Capital Humano. Serán consultores de personal redefinidos que ayudarán a reducir el tiempo de gestión, hoy día más del 20%, que dichos socios invierten en brindar soporte a problemas en las relaciones con los empleados dentro de las unidades de negocio.

La armonía entre empleado y negocio es un factor sumamente importante para el éxito. Es por eso que el área de Capital Humano tiene una gran oportunidad para acelerar el cambio o mejor dicho la transformación, incentivando la copropiedad de los resultados del personal, en los distintos frentes, tanto funcional como de negocio.

6. CONCLUSIONES

Ahora mismo no es posible imaginarse como trabajaremos, nos formaremos o nos comunicaremos dentro de diez años. Es difícil saber que herramientas utilizaremos o que industrias generarán la mayor demanda de puestos de trabajo.

Este porvenir incierto provoca cierta inquietud en algunos y es muy esperanzador para otros. Se plantean interrogantes tales como: ¿El proceso de transformación digital provocará mayor desigualdad social? ¿Qué será de las personas que no dispongan del talento para competir en una economía globalizada y completamente digital?

Los resultados de la presente investigación nos muestran que la velocidad de la transformación requiere una rápida adaptación de las personas de la organización y que debe trabajarse en el entendimiento de destinar recursos adicionales de presupuesto en el área de Capital Humano para que esta aceleración sea mayor.

Si bien es positivo que se trabaje sobre el concepto de Lean Budget en toda la organización aún falta focalizar en recursos adicionales para dicha transformación y aporte de valor.

Es claro que a la hora de evaluar el esfuerzo y la mejora de productividad la ecuación es positiva tanto en tiempos de gestión como de recursos económicos, siempre y cuando no se considere la inversión inicial si la medición es a corto plazo. Ahora bien, luego de transcurrido el tiempo se verá que esta transformación dará un balance positivo, aunque haya que considerar que tanto las organizaciones como las personas requerirán un cambio permanente.

Para esto necesitamos del espíritu “entrepreneur” que es ni más ni menos tener espíritu emprendedor, animarse al cambio sin temor al error.

Los efectos de la transformación digital sobre el empleo, la desigualdad, la productividad, el bienestar social y la polarización va a depender en definitiva de la capacidad de las sociedades y las organizaciones de implementar políticas que

respondan adecuadamente a los retos y cambios que se presenten. Dichas políticas deberán contemplar medidas que potencien a largo plazo los efectos positivos de un progreso digital y técnico inclusivo, reduciendo al mismo tiempo los costos individuales y sociales de la transición a nuevos procesos productivos y organizacionales.

Cualquier esfuerzo de transformación digital deberá seguir apoyado en la premisa básica de cualquier empresa que ante cada cambio se pregunta: ¿me genera un diferencial competitivo?

Tal como se ha demostrado a lo largo de la investigación el cambio de cultura será el principal factor de éxito y para eso deberán modificarse varias políticas sobre todo desde el área de Capital Humano que luego invitarán al resto de la organización a compartir.

Si tuviéramos que ilustrar de forma gráfica este cambio diríamos que una transformación digital exitosa se hace sin corbata. Esto indica que debe provocarse una ruptura de una determinada forma de pensar.

Los empleados deberán sentirse cómodos y parte de ese cambio depende de poder trabajar en espacios colaborativos, con horarios flexibles que demuestren confianza y le den libertad. Deberán generarse las herramientas para crear cercanía, fácil acceso a la información y sobre todo comunicación permanente. Olvidarse para siempre de la impresión de documentos y migrar todo al uso digital, reduciendo con esto el impacto medioambiental del uso del papel.

Y en cuanto a la infraestructura olvidarse del host para reemplazarlo por contenidos en la nube será un indicador tecnológico que marca cuanto está de transformada la organización.

Cuanto más aplicados estén estos comportamientos más avanzada estará la transformación.

6.1 Nuevas líneas de investigación

6.1.1 Impacto de la automatización

Poniendo la tecnología en el centro del negocio y dejando los procesos manuales de lado estamos ante un cambio tectónico de la cultura organizacional.

A partir de esto se identifican diferentes características que influyen en el formato que tendrá el empleo del futuro o que ya lo tienen en muchos casos.

Desde el punto de vista económico la globalización hace que la geografía haya dejado de ser una limitación debido a los avances de la logística internacional.

Por otro lado, ya se ve la aparición de nuevas profesiones fruto de la evolución científica y tecnológica.

No hay que olvidarse que habrá una mayor competitividad laboral ya que las empresas podrán elegir al profesional más atractivo sin importar el lugar donde viva.

Otro factor que las organizaciones deben contemplar en cuanto a la permanencia de sus empleados es que los profesionales ya no se quedan en el mismo trabajo toda la vida a la vez que son emprendedores.

También se detecta una mayor exigencia de estudios. Las personas menos calificadas tendrán mayor dificultad para obtener un puesto de trabajo fijo y bien remunerado.

Otra característica del empleo del futuro es que la oficina será on-line. Esto es algo que ya está ocurriendo a partir de la pandemia.

Se notará un cambio en la exigencia horaria ya que habrá mayor flexibilidad que se reflejará en mayor tiempo para el ocio.

Los avances tecnológicos demandarán de personas altamente calificada lo que permitirá mayor productividad y cambios en las relaciones laborales.

Desde el punto de vista de lo legal, lo primero que hay que entender es que en esta revolución donde la automatización es uno de los principales cambios, al igual que con la revolución industrial, trae para el empleo, impacto negativo en algunos casos y positivo en otros.

La incorporación de “robots” en los lugares de trabajo hará que los empleos cambien su forma o su naturaleza, pero los humanos seguirán encontrando empleo.

Es importante observar que:

- Esto está sucediendo en todo el mundo al mismo tiempo, o sea es un cambio a nivel global.
- Todo el mundo debe prepararse para esta revolución y para el acelerador de la productividad.
- Está ocurriendo a una velocidad impensada por lo que el cambio legislativo no le puede seguir el ritmo.
- No afecta solo al nivel de mano de obra, sino también a los mandos medios y altos de ejecutivos.
- Afecta a la mayoría de los sectores, por no decir a todos, desde manufactureras hasta servicios básicos.
- Incorporar un robot es rápido y no tan caro, además de no tener que “enseñarle” su trabajo.

Será interesante estudiar cuales son los desafíos o adaptaciones de las leyes existentes que deberán realizarse ante la robotización.

Deberá encontrarse una forma de trabajo productiva y pacífica entre humanos y no humanos.

Será esencial estar muy atentos y ser conscientes de las partes del negocio que se verán impactadas, tanto las posiciones como las tareas, en la transición hacia la robotización como también el impacto en la productividad que puede surgir a partir de este cambio.

Surgen nuevos interrogantes que debemos considerar:

- ✓ ¿Qué papel juegan los sindicatos en este nuevo escenario?
- ✓ ¿Cómo debe readaptarse el concepto de seguridad y salud?
- ✓ ¿Cada reemplazo de tarea manual por una robotizada deberá consultarse con el comité de la empresa?
- ✓ ¿La organización está obligada a volver a capacitar a los empleados para sus nuevas tareas?
- ✓ ¿Cómo se gestionará la privacidad de los empleados cuando se detecten mediante un robot ineficiencias en el trabajo?

7. BIBLIOGRAFIA

- Abrahamson. (1983). *Social research methods*.
- Benadiba y Plotinsky . (2001). *Manual de Metodología*.
- Carmona. (2016). *CESSI*. Obtenido de <https://www.cessi.org.ar/ver-noticias-la-transformacion-digital-irrumpe-en-las-empresas-argentinas-estado-y-perspectivas-frente-a-este-fenomeno-2024>
- Carrasco, J. M. (2014). *Taylorismo, la revolución mental que llega a Europa*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Creswell, J. W. (1998). *Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches*.
- Dell. (2020). *Medimos el progreso de la transformación digital en el mundo*. Obtenido de <https://www.delltechnologies.com/es-ar/perspectives/digital-transformation-index.htm>
- DeVellis. (1991). *Scale development: Theory and applications*.
- DigitalHouse. (2020). Obtenido de <https://www.digitalhouse.com/ar/blog/la-economia-digital-podria-alcanzar-19-del-pbi-datos>
- Drucker, P. (1909 - 2005). *Management*.
- Estudio. (2020). *Fundacionpersonasyempresas.org*. Obtenido de <https://www.fundacionpersonasyempresas.org/informes/iv-estudio-de-digitalizacion-de-los-departamentos-de-rrhh/>
- EY. (2020). *The future workplace: How to automate intelligently*. Obtenido de https://www.ey.com/en_gl/workforce/how-do-you-ensure-you-are-automating-intelligently
- Fayol, H. (1917). *General and Industrial Managment*.
- Glue. (1 de 10 de 2019). *Transformación digital en América Latina*. Obtenido de <http://glue.com.ar/encuesta/glue.pdf>
- Handy, C. (1992). *Teoría de la Organización Trébol*.
- Hernandez Sampieri, R. (2013). *Metodología de la investigación*.
- IFS. (2020). *Global PR Survey Digital Transformation Investment in 2020 and Beyond* . Obtenido de <https://www.ifs.com/corp/sitecore/media-library/assets/2020/06/29/global-pr-survey-digital-transformation-investment-in-2020-and-beyond/>
- LAB, C. (2020). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/revolucion-digital-movistar-nid2434128>
- Martínez Carazo, P. C. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento & Gestión.

- Mercado. (2020). *La transformación digital también le llega a RR.HH.* Obtenido de <https://mercado.com.ar/management-marketing/la-transformacion-digital-tambien-le-llega-a-rr-hh/>
- Nonaka. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation.*
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution.*
- Scott, S. (Nov de 2014). *Cedma.* Obtenido de [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20\(Nov%2014\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20(Nov%2014).pdf)
- Selecta. (Nov de 2020). *HR Future Today.* Obtenido de <http://hrfuturetoday.com/vivo/#>
- SIS. (10 de 2020). *SIS InternaTional Research.* Obtenido de <https://www.sisinternational.com/los-millennials-y-la-investigacion-de-generaciones/>
- Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management.* Harper & brothers.
- TechCrunch.* (2014). Obtenido de <http://techcrunch.com/2014/04/12/culture-eats-strategy-for-breakfast/>
- UCES. (2019). Diplomatura "La Transformación Digital Hoy". Buenos Aires.
- Villanueva, E. (2020). *La revolución del capital humano.* Obtenido de <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/gestion/la-revolucion-del-capital-humano>
- Weforum. (2020). *weforum.org.* Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2020.pdf

8. ANEXO

Entrevista realizada a un mando medio del área seleccionada para el estudio de caso.

Preguntas:

- 1) Indicar el rango en el que se encuentra el número de personas asignadas a la Dirección
 - a. 0 a 20
 - b. 20 a 50
 - c. 50 a 100
 - d. Más de 100

- 2) ¿Cuántas gerencias o equipos de trabajo se identifican dentro de la dirección?

- 3) ¿Podría describir a grandes rasgos el enfoque o la gestión de cada una de las gerencias que componen actualmente la dirección?

- 4) ¿Cuál es el porcentaje de los recursos dedicados en cada uno de los siguientes temas?
 - a. Desarrollo y Talento
 - b. Formación
 - c. Gestión Salarial
 - d. Relaciones Laborales
 - e. Salud Laboral
 - f. Selección
 - g. Administración de RRHH

- 5) Qué nivel de digitalización tiene la Dirección
 - a. ¿Tiene una solución de gestión de datos integrales?
 - b. ¿Tiene un ERP como información reactiva?
 - c. ¿Se generan informes, estadísticas, reportes de dirección como información proactiva?
 - d. Cuentan con un CMI (Cuadro de mando integral) con datos de los recursos como información de causas / Solución?
 - e. ¿Utilizan Bit Data como información predictiva de futuro?

- 6) ¿Tienen identificadas las habilidades y competencias digitales de las personas que componen la Dirección?

- 7) ¿Considera que debe potenciarse o reforzarse la digitalización en la Dirección?

- 8) ¿La dirección cuenta con cuadros de mando con métricas relevantes a los managers o directivos?

- 9) ¿Se integran o comparan datos de mercado en cuanto a mediciones de desempeño, control horario, retribución, contrataciones, etc?

- 10) ¿La dirección realiza una planificación estratégica del plantel basada en escenarios creados usando modelos predictivos? (x ej para identificar puestos claves, planes de sucesión, estrategias de fuerza de trabajo, mapas de carrera, etc)

- 11) ¿Se ha desarrollado algún producto, servicio o herramienta digital en la Dirección?

- 12) ¿La formación que se desarrolla en el área contiene cursos internos o externos sobre digitalización?
- 13) ¿Se utilizan canales digitales propios o externos para la selección de candidatos internos?
- 14) ¿Se hace outsourcing de procesos relacionados con la Dirección? ¿En qué porcentaje?
- 15) ¿La dirección utiliza metodologías ágiles para el desarrollo de productos y proyectos? ¿En qué porcentaje?
- 16) Existe una unidad/equipo de HR Analytics en la Dirección?
- 17) ¿Se utilizan servicios de consultoras o asesoras externas en transformación digital?
- 18) ¿Cuál es el porcentaje de procesos digitalizados que el área ya tiene?
- 19) ¿Es posible dimensionar el impacto que la transformación digital ha generado en cuanto a la asignación del Capex del área? ¿En qué porcentaje? ¿Positivo o negativo?
- 20) ¿Se ha reducido el OPEX del área a partir de la digitalización de los procesos?
- 21) ¿Ha generado la transformación digital una variación de la productividad de los recursos del área? ¿En qué medida?

- 22) ¿Ha sido costosa la capacitación y adaptación de los recursos del área a la nueva forma de trabajo?
- 23) ¿Ha permitido la digitalización de los procesos la simplificación de fuerza de trabajo en los procesos? ¿Y luego entonces, la readaptación de esa fuerza a nuevas tareas?
- 24) ¿Cuán impulsores considera que son los referentes del área hacia el resto de la organización de dicha transformación?
- 25) ¿Ha sido la pandemia un acelerador de la transformación?
- 26) ¿Cuáles son las principales iniciativas que se han desarrollado en este contexto?
- 27) ¿Se ha incrementado el porcentaje destinado a iniciativas de transformación digital en el total del Capex del área?
- 28) ¿Cuál sería el mensaje que definiría el impacto que la transformación digital ha generado en el área?