



Universidad de  
**SanAndrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos**

**HR 4.0**

**La transformación digital de RRHH**

**Autor: Cynthia Johanna Simón**

**DNI: 35.146.213**

**Director del Trabajo: Norberto Díaz**

**Ciudad de Buenos Aires**

**30 de agosto de 2021**

# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Resumen ejecutivo.....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>2. Introducción: encuadre de la situación y pregunta central.....</b>            | <b>3</b>  |
| 2.1 Introducción y problemática a abordar .....                                     | 3         |
| 2.2 Preguntas y objetivos centrales del trabajo .....                               | 4         |
| <b>3. Marco conceptual.....</b>   | <b>6</b>  |
| 3.1 Transformación digital: el papel de HR .....                                    | 6         |
| 3.2 El camino hacia la transformación .....   | 9         |
| 3.3 Cultura y Change management .....   | 11        |
| 3.4 Nuevas tendencias digitales en HR .....   | 14        |
| <b>4. Investigación de campo.....</b>   | <b>19</b> |
| 4.1 Metodología de relevamiento .....   | 19        |
| 4.2 Presentación y Análisis de la información de campo.....                         | 21        |
| 4.2.1 <i>El inicio de la transformación: objetivos perseguidos</i> .....            | 21        |
| 4.2.2 <i>El rol del HR Director / Involucramiento del Board</i> .....               | 24        |
| 4.2.3 <i>Cambios en el diseño organizacional y la composición del equipo</i> ... 25 |           |
| 4.2.4 <i>Midiendo la transformación digital</i> .....                               | 27        |
| 4.2.5 <i>Stakeholders clave</i> .....   | 28        |
| 4.2.6 <i>Implementación de prácticas tendencia en el mercado</i> .....              | 29        |
| 4.2.7 <i>Proceso de change management</i> .....                                     | 33        |
| 4.2.8 <i>Cambio en el rol de HR post-transformación</i> .....                       | 35        |
| 4.2.9 <i>Principales obstáculos y aprendizajes</i> .....                            | 36        |
| 4.3 Síntesis de los principales hallazgos .....                                     | 39        |
| <b>5. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico .....</b>       | <b>42</b> |
| <b>6. Recomendaciones para la acción.....</b>                                       | <b>46</b> |
| <b>7. Conclusiones generales del trabajo .....</b>                                  | <b>50</b> |
| <b>8. Bibliografía .....</b>  | <b>51</b> |
| <b>9. Anexo .....</b>   | <b>55</b> |
| 9.1 Preguntas de la entrevista en profundidad .....                                 | 55        |

## 1. Resumen ejecutivo

Las empresas se encuentran atravesadas por el desafío de la transformación digital, proceso en el cual *HR* tiene además el rol de embajador del cambio hacia toda la compañía. La forma en que *HR* se posiciona ante este contexto nos revela su capacidad (o incapacidad) para actuar verdaderamente como un socio estratégico del negocio.

La transformación digital no habla solamente de tecnología y procesos, sino que en el *core* están las personas. Por eso, RRHH como experto en gestión del cambio y de las personas, tiene la oportunidad de liderar esta transformación y aprovechar la revolución digital como ventaja competitiva.

Entendemos que para pensar en el resto de la organización es fundamental entender cómo RRHH se reinventa internamente primero. Por eso, abordaremos la transformación hacia dentro del equipo de *HR*, desde las *best practices*, hasta las nuevas metodologías de trabajo, diseño organizacional y formas de aprender.

Basándonos en la experiencia de empresas líderes del mercado argentino que atravesaron y siguen evolucionando en este desafío, estudiaremos su forma de implementar la transformación, sus prácticas más avanzadas, de qué manera se modificó el rol de *HR*, así como los principales obstáculos que afrontaron y los aprendizajes que pudieron incorporar. Además, exploraremos el estado del arte de la transformación digital de *HR*, incluyendo cómo la misma es afectada por el contexto actual de pandemia mundial. El trabajo servirá de guía para aquellos profesionales del área que estén empezando a recorrer este camino y les permitirá definir su propia estrategia, a partir de conocer las claves del éxito y del fracaso de la transformación.

## 2. Introducción: encuadre de la situación y pregunta central

### 2.1 Introducción y problemática a abordar

La estrategia de transformación digital es una de las principales cuestiones que los *CEOs* de las compañías tienen en sus prioridades. Tal como plantea Deloitte en su estudio *Transformación digital industrial. Reinventando para ganar en Industria 4.0*, la aceleración en la adopción de nuevas tecnologías por parte del consumidor, como también los avances tecnológicos están creando grandes cambios en el mercado y una nueva ola de disrupción orientada por lo digital. (Deloitte, 2019)

La aparición del COVID-19 no hizo más que incrementar el ritmo de los cambios y dar visibilidad a RRHH como pieza clave para sostenibilidad del negocio. Si bien en el corto plazo, *HR* demostró que pudo responder adecuadamente a los enormes desafíos que planteó la pandemia, la clave es sostener en el tiempo esa capacidad de impulsar el rendimiento de toda la empresa en un ambiente en constante transformación. (KPMG, 2020)

En este contexto, la integración de las nuevas tecnologías, la experiencia del cliente, la cultura de la organización, la gestión de los datos y la estrategia se convierten en ventajas competitivas claves para seguir en carrera. No subirse a la transformación digital, ya no es una opción posible.

Pero si pensamos la transformación digital solo desde la óptica de la tecnología, la estrategia y los procesos, nos estamos perdiendo una pieza clave para el éxito: las personas.

Resulta preocupante entonces lo que la investigación de KPMG *El futuro de RH 2019. Entre la acción y la inercia* nos confirma: solo el 39 % de los 1200 ejecutivos de *HR* entrevistados se sienten confiados acerca de su habilidad para

transformar la fuerza de trabajo y a su propia área y aproximadamente el 60% no cuenta con un plan de transformación digital.

En un mundo laboral donde las reglas cambiaron, los profesionales de *HR* necesitan reinventarse y ocupar más que nunca el rol de aliados estratégicos del negocio. Una empresa transformada digitalmente requiere un nuevo tipo de función de RRHH, una que esté más conectada, que impulse una cultura de innovación y permita nuevas formas de colaboración (KPMG, 2020, p.5).

Así como el negocio se transforma, RRHH también debe hacerlo, entendiendo este momento histórico como una oportunidad de rediseñar sus prácticas para seguir dando valor agregado e impulsar el cambio en las personas y las organizaciones.

## 2.2 Preguntas y objetivos centrales del trabajo

En función de lo mencionado en el apartado anterior, me propongo abordar los siguientes objetivos:

- ✓ Generar un *roadmap* y una recomendación que pueda ser una guía para profesionales de *HR* que requieran reinventar el área en línea con la evolución de las organizaciones y las nuevas maneras de trabajar.
- ✓ Conocer los principales obstáculos que atraviesa *HR* en su camino a la transformación digital, así como los aprendizajes e *insights* que surgen a partir de ellos.
- ✓ Explorar experiencias concretas de grandes compañías que ya superaron los estadios iniciales de la transformación, así como conocer las prácticas que tuvieron mayor impacto en cada organización.

Las preguntas que intentaremos responder a través del análisis bibliográfico y las entrevistas en profundidad serán:

- ✓ ¿Cómo se desarrolla la transformación digital hacia dentro del área de *HR*?
- ✓ ¿Qué se espera de la función de *HR* en el contexto actual y cómo evoluciona a partir de la transformación digital?
- ✓ ¿Cómo se gestiona este proceso de cambio exitosamente?
- ✓ ¿Cuáles son las nuevas tendencias que marcan el futuro de *HR* y que impactan positivamente en los equipos?
- ✓ ¿Cuáles fueron los principales obstáculos y aprendizajes de las empresas que transformaron sus áreas de *HR*?



Universidad de  
**San Andrés**

### 3. Marco conceptual

#### 3.1 Transformación digital: el papel de HR

“La cuarta revolución industrial, también conocida como Industria 4.0, se refiere a la unión de activos físicos y tecnologías digitales avanzadas – el internet de las cosas (IoT), inteligencia artificial (IA), robótica, drones, vehículos autónomos, impresión 3D, computación en la nube, nanotecnología y más – que comunican, analizan, y actúan a partir de información, permitiéndoles a organizaciones, consumidores y la sociedad ser más flexibles y sensibles y tomar decisiones más inteligentes, orientadas por datos.” (Deloitte, 2020, p.4)

Está fuertemente marcada por la transformación digital, entendida como la combinación de la estrategia y las operaciones del negocio con la innovación tecnológica, *analytics* y el diseño de nuevos servicios (o el rediseño de los existentes) para aumentar la productividad y el crecimiento en la cadena de valor. Es repensar el negocio desde lo digital y hacerlo rápido, dada la velocidad con la que se están dando los cambios tecnológicos actualmente y lo crucial que es que las organizaciones se transformen si quieren sobrevivir (PWC Venezuela, 2019).

En este proceso, que atraviesa a las compañías en su totalidad, *HR* no queda exento. Más bien todo lo contrario, ya que se enfrenta a un doble desafío: transformarse a sí mismo para poder impulsar la transformación del resto de la compañía. Mientras *IT* se enfoca en los aspectos tecnológicos de la digitalización, el rol de *HR* está orientado a las personas, particularmente a ayudar a cambiar el *mindset* y a crear la cultura necesaria (Lalwani, 2020).

Si seguimos la evolución de *HR* podemos ver cómo la función fue cambiando a lo largo de las décadas. En los años 60 y 70 estaba enfocada en

operaciones vinculadas a las personas, con una mirada transaccional y un rol vinculado al control (por ejemplo, tener un buen sistema de registro de los empleados). En los 80, fue rediseñada como una "organización de servicios", donde los centros de expertise administraban las prácticas de talento, los centros de servicios se encargaban de las necesidades individuales y los *HRBP* comenzaban a integrarse con el negocio. En los 90 y durante los comienzos del 2000, se rediseñó alrededor de la gestión integrada del talento, acompañado de la implementación de nuevos sistemas de contratación, aprendizaje, gestión del desempeño y compensación. Y en la actualidad, su foco se desplazó a construir la organización del futuro (Deloitte, 2020)

Pero hoy en día, RRHH tiene todavía puntos de dolor en su camino a ser considerado un socio estratégico por el negocio. Según un estudio de KPMG del 2020, cuatro de cada cinco *CEOs* consideran que la función de *HR* debe reinventarse por completo para poder responder a las disrupciones futuras. Esto implica modernizar sus procesos, la gestión de la información, la tecnología y su modelo de entrega de valor. Y, sobre todo, pasar de enfocarse solo en el corto plazo, a trazar una estrategia de transformación de la fuerza laboral. (KPMG, 2020)

En su camino evolutivo, *HR* debe moverse de varios paradigmas que lo rigieron en los últimos tiempos, tal como lo indica la siguiente tabla:



**Tabla 1**

*Evolución de HR en la nueva realidad*

| De  | A  |
|---|--|
| Mentalidad analógica  | Mentalidad digital   |
| Seguir prácticas de <i>big data</i> y enfoques de "así es como siempre se ha hecho" | Cuestionar las suposiciones de <i>big data</i> y utilizar pruebas y análisis predictivos para validar decisiones   |
| Priorizar el cumplimiento del proceso   | Dar prioridad a la arquitectura de un sistema de alto rendimiento para la fuerza laboral, pero evitar mediar en la relación entre el gerente de línea y el colaborador |
| Arbitrario en los conflictos  | Entrenar a líderes en resolución de conflictos   |
| Apoyar las estructuras de gestión jerárquica  | Apoyar la capacitación entre pares y los modelos de liderazgo plano  |
| Reaccionar ante los problemas a medida que surgen                                   | Solucionar proactivamente las necesidades futuras e implementar proyectos que requieren dirección  |
| Centrarse en la gestión individual del talento                                      | Centrarse en la capacidad y el desempeño de toda la fuerza laboral   |
| Operar como si hubiera una "respuesta correcta"                                     | Operar con el espíritu de la experimentación informado por la evidencia  |

Fuente: KPMG. (2020). *El futuro de Recursos Humanos en la nueva realidad*. Recuperado de <https://home.kpmg/co/es/home/insights/2020/11/el-futuro-de-rh-en-la-nueva-realidad.html>

A partir de su propia metamorfosis, Recursos Humanos persigue múltiples objetivos: automatizar sus procesos y reducir el tiempo empleado en tareas repetitivas, maximizar la experiencia del empleado y usar el nuevo tiempo libre para definir estrategia (Lalwani, 2020). En palabras de Vishalli Dongrie (Bolton, R., Dongrie, V., Saran, C., Ferrier, S., Mukherjee, R., Söderström, J., Brysson, S., y Adams, N., 2018), *Head de People & Change* en KPMG India, la función de *HR* tiene un papel esencial que desempeñar: rediseñándose a sí mismo y a la fuerza de trabajo de la organización para generar valor y ventaja competitiva como nunca antes.

El *Chief Human Resources Officer* puede liderar la transformación a lo largo de la organización si se focaliza en las siguientes estrategias: atraer más candidatos digitales, obtener mejores *insights* sobre los empleados, coachear a los líderes para que puedan desarrollar capacidades digitales en sus equipos, impulsar el uso de la tecnología para ir a un modelo de auto-servicio del empleado y hacer evolucionar a la gestión del desempeño (Baker, 2018).

En un contexto como el actual, cobra también vital importancia el invertir en mejorar la cultura y la experiencia del colaborador en un entorno de trabajo a distancia, liderar el *upskilling* en la organización y utilizar el análisis de datos para medir y mejorar la productividad y comprender las necesidades de talento actuales y futuras. (KPMG, 2020)

### 3.2 El camino hacia la transformación

De acuerdo con el *Digital Business Global Executive Study and Research Project*, realizado en conjunto entre el MIT y Deloitte en el año 2015, tener una estrategia digital es una parte fundamental para el éxito de la transformación. Entre los principales hallazgos de la investigación podemos encontrar los siguientes:

-Para alcanzar la madurez digital es clave trazar una estrategia de transformación: las organizaciones menos maduras tienden a enfocarse más en la tecnología sin conectarla con la estrategia, no percibiendo así que se trata de una transformación que va mucho más allá de la implementación de una tecnología.

-La importancia de desarrollar los *skills* de los colaboradores para poder cumplir con la estrategia planteada: aquellas organizaciones maduras digitalmente tienen la capacidad de realizar el *reskilling* y *upskilling* de sus empleados exitosamente. La habilidad de adaptarse rápidamente a los cambios aparece como una de las más destacadas. Un aspecto clave que resalta el informe es que este proceso está sucediendo cada vez más en un ámbito virtual que en una clase presencial.

-Los candidatos quieren trabajar para líderes digitales: están a la búsqueda de las mejores oportunidades y las empresas tienen que estar a la altura en términos de *digital employer branding* para atraer y retener el talento que necesitan.

-Tomar riesgos como norma cultural: esto implica aceptar el error como un resultado válido donde se pueden obtener aprendizajes. Para lograrlo es necesario cambiar el *mindset* de los líderes (incluida la Alta dirección) e impulsar a los colaboradores a proponer sus ideas, por ejemplo, a través de concursos y desafíos.

-La agenda digital debe ser una prioridad para la organización en su conjunto y no un grupo de iniciativas lideradas por un grupo pequeño de personas. (Kane, G., Palmer, D., Nguyen, A., Kiron, D., y Buckley, N., 2015).

Para emprender la transformación digital de HR es preciso trazar una estrategia, entendiendo cómo ese cambio impactaría positivamente en los stakeholders. Se debe comenzar definiendo el objetivo a alcanzar a través de la transformación digital de *HR*, teniendo en cuenta si facilita la experiencia para los usuarios, si es un objetivo medible y si tiene un impacto económico positivo para el negocio. En segunda instancia, es preciso identificar quiénes implementarán la transformación dentro de *HR*. Se debe evaluar la necesidad de contratar personas adicionales con expertise técnico (por ejemplo, un *data scientist*), que ayuden a implementar ciertos cambios. Es importante definir también un marco temporal para medir el impacto y el éxito de los procesos que se van transformando, de modo que se pueda establecer el valor que entrega a la organización, así como también identificar aquellos procesos que serán reemplazados por la intervención de una plataforma digital. Una vez que todo lo anterior está definido, el paso siguiente será conseguir el apoyo del nivel directivo presentando un sólido caso de negocio que justifique la necesidad de inversión (Lalwani, 2020).

La transformación digital no es un proceso que ocurre de un día para el otro, sino que pasa por varias etapas. Según la investigación de Brian Solís, llamada *The Six Stages of Digital Transformation* las compañías atraviesan los siguientes estadios (Afshar, 2016):

1. *Business as usual*
2. *Present and active*: hay focos de experimentación en toda la organización que empiezan a impulsar la alfabetización digital y la creatividad, pero de manera desigual.

3. *Formalized*: en este punto las iniciativas se vuelven más audaces y los impulsores del cambio buscan apoyo del cuerpo directivo para recursos y tecnología.
4. *Strategic*: las personas comprenden el poder de la colaboración, unen esfuerzos y aprendizajes para elaborar nuevos mapas estratégicos para el cambio.
5. *Converged*: en este estadio se arma un equipo dedicado a la transformación digital para guiar la estrategia de la compañía y sus operaciones.
6. *Innovative and adaptive*: la transformación digital se convierte en el nuevo *BAU* y se establece un nuevo ecosistema.

En este proceso de transformación digital de *HR*, no podemos olvidarnos de definir los *KPIs* correctos para medir el avance y el éxito del proceso. Para eso, es importante mantenerse simple y seleccionar cinco a nueve métricas que tengan influencia real en las decisiones de negocio. Para elegir las es necesario preguntarnos qué es lo que vamos a querer medir, cuál es nuestro punto de partida y nuestro objetivo a alcanzar, cuál es el beneficio o ganancia que buscamos obtener y cuál es nuestro balance, es decir, hasta qué punto es rentable digitalizarnos (Moore, 2019).

Universidad de  
**San Andrés**

### **3.3 Cultura y Change management**

Siguiendo la definición de Prosci, empresa internacional especializada en el tema, podemos definir la Gestión de Cambio como “la aplicación holística de un proceso estructurado y un conjunto de herramientas para liderar el lado humano del cambio.” Esto contribuye no solo a alcanzar los resultados sino también a aumentar la productividad, retener el talento, lograr el retorno de la inversión e incluso se convierte en una ventaja competitiva de la empresa. (¿Qué es Gestión del Cambio?, s.f.)

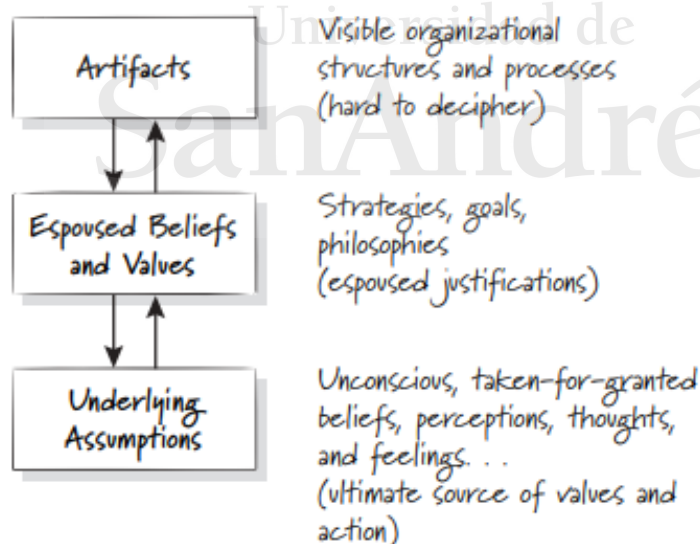
Es importante resaltar que la transformación digital no es un proceso tecnológico, aunque la tecnología juega un papel importante en el proceso de

transformación como habilitador. Las personas son el centro de la transformación digital, y a la vez son la principal causa de la resistencia al cambio (PWC Venezuela, 2019).

Tomando la definición de Edgar Schein (2004, p. 17), podemos decir que la cultura es un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Partiendo de esta definición, la cultura puede ser analizada a su vez en distintos niveles, de los cuales el autor reconoce a los siguientes como los principales: artefactos, valores adoptados y suposiciones básicas y subyacentes.

**Figura 1**

*Niveles de cultura*



Fuente: Adaptado de *Organizational Culture and Leadership* (p. 26), por E. H. Schein, 2004, Jossey-Bass.

Las compañías que gestionan la cultura activamente y logran hacerla sólida logran retornos tres veces más altos a sus *stakeholders* que aquellas que

no lo hacen. Esto implica que los líderes de la compañía muestren en sus acciones diarias los comportamientos que la empresa valora, desarrollar prácticas que se destaquen en el mercado y dar enfoques innovadores en los momentos claves de la experiencia del empleado (De Smet, A.; Gagnon, C. y Mygatt, E., 2021).

El área de *HR* tiene un rol esencial que tiene que ver con la creación de una nueva cultura en este contexto de transformación, que empodere a las personas para tomar riesgos, que fomente la innovación y desarrolle ambientes de trabajo colaborativos (De la Boutetière, H., Montagner, A., y Reich, A., 2018). No podemos dejar afuera de esto, la situación que nos presenta la pandemia actual, donde pasamos de la interacción cara a cara a largas horas de trabajo aislados y con reuniones virtuales. Si *HR* no presta especial atención a poder generar *engagement* en los equipos, la cultura que construyó puede disolverse rápidamente, poniendo en riesgo la productividad, el aprendizaje y la retención del talento. (KPMG, 2020)

La cultura está íntimamente relacionada al nivel de *engagement* de la compañía. El compromiso de los empleados es impulsado cuando la cultura implica formar parte de algo importante, cuando las personas son tratadas con respeto, cuando pueden ver el impacto que tiene su contribución a la organización y cuando el ambiente que propician los líderes es proactivo y propicia escuchar la voz de los empleados. La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace aparece como un factor clave para que el *engagement* exista. Los líderes tienen un rol crucial en la creación de la cultura, por lo cual es importante que faciliten el tipo de ambiente del cual las personas quieran formar parte. (J. Richards, M. Grzyb; 2020)

El motivo por el cual encontramos organizaciones que llevan adelante iniciativas de cambio que se cumplen en tiempo pero no llegan a los resultados, se vincula con la falta de un proceso de *change management* que haga que las personas involucradas adopten nuevas formas de trabajar. (Creasey, T., 2020) Es por ello que resulta indispensable asegurar que el equipo de *HR* reciba formación en la materia, así como también crear un espacio seguro donde puedan discutir sus miedos y frustraciones sobre el proceso de transformación

digital. Es recomendable tomar un modelo conocido y probado de *change* para que el equipo lo adopte, así como es clave reconocer y premiar los esfuerzos para la gestión del cambio con el objetivo de alentar estos comportamientos (Lauby, 2020).

Para poder crear esta nueva cultura, hay algunas iniciativas fáciles de implementar en el día a día y con rápidos resultados que se pueden poner en práctica (Panetta, 2019):

- Asegurar que todas las reuniones que se hagan apoyan a la estrategia de transformación digital. Esto implica instalar el tema e incluirlo en las decisiones diarias.
- Celebrar los errores, pero sobre todo lo que aprendimos de ellos, para impulsar la innovación.
- Implementar una regla que determine que todas las decisiones se tienen que tomar en un máximo de 48 hs. Esto potencia la agilidad y la responsabilidad.
- Invitar al equipo a hacer preguntas difíciles (que son las que aparecen ante cualquier transformación), sabiendo que no necesariamente tengamos todas las respuestas.
- Implementar técnicas de gestión del tiempo tales como *standing meetings* o reservarse un tiempo antes y después de cada reunión para responder mails o accionar sobre lo que se definió.

Por último, es sumamente recomendable comenzar con una prueba piloto para minimizar el impacto del cambio y poder obtener *feedback* y aprendizajes para luego avanzar a gran escala (Lalwani, 2020).

### **3.4 Nuevas tendencias digitales en HR**

Dentro de las innovaciones que trae consigo la transformación digital, me gustaría profundizar en trece tendencias que impactan de lleno a *HR* y que le van a permitir reinventarse y liderar el proceso de cambio:

1. Inteligencia artificial: hasta ahora se ha aplicado sobre todo en el sector de la selección de personal, pero la *IA* también estará bien presente en



otros procesos de RRHH, automatizando actividades con escaso valor añadido y acelerando los procesos de toma de decisiones. (De Vita, 2019)

2. Cambia el papel de RRHH, cada vez más estratégico y especializado: al no tener que lidiar con muchas tareas repetitivas, será capaz de centrarse cada vez más en la estrategia y convertirse en socio para la dirección. Aumentará la especialización y se renovarán las competencias lo que dará lugar a la desaparición progresiva de la figura del generalista de *HR*. (De Vita, 2019)
3. Flexibilidad y organización: la flexibilidad es un paradigma que se aplicará a cualquier empresa, no solo en la forma de trabajar —con un uso cada vez mayor del teletrabajo y del *smart working*— sino también a nivel del organigrama, menos vertical y más horizontal y fluido. También cambiarán el estilo de liderazgo y la tecnología, que será más flexible y omnipresente. (De Vita, 2019)
4. *HR Analytics*: se consagrará como herramienta para mejorar la calidad del trabajo. Las estadísticas serán cada vez más sofisticadas y estarán gestionadas por un equipo interno en lugar de subcontratarlas. (De Vita, 2019)
5. Formación online: para hacer frente a los cambios vertiginosos por los que atraviesa el mundo laboral provocados por la digitalización, será necesario actualizar o, en ocasiones, modificar por completo las competencias de los trabajadores para que no se queden obsoletas. Las nuevas tecnologías y la posibilidad de ofrecer contenidos digitales de formación en dispositivos móviles serán de gran ayuda. (Ranera, 2015)
6. Equipos de trabajo globales: la globalización y las herramientas de colaboración digital modernas permitirán a las empresas contratar talento de cualquier parte del mundo. Eso significa que el departamento de RRHH tiene que atraer y gestionar una mano de obra profundamente heterogénea, desarrollando nuevas estrategias y procesos. Y es que no



- solo cambiará el lugar de trabajo, sino también los horarios, el tipo de contrato o la naturaleza de la relación de colaboración. (De Vita, 2019)
7. Realidad aumentada y realidad virtual: tendrán aún más presencia y no solo en temas de formación. El *onboarding* y la comunicación interna también serán algunos de los posibles nuevos usos (Martinez, 2019).
  8. *RPA (Robotic Process Automation)*: las compañías podrán configurar un *software* o un robot para interpretar solicitudes, manejar datos, responder consultas y comunicarse con otros sistemas digitalmente (Sympa, 2019).
  9. *Digital Employer Branding*: ya no somos lo que decimos que somos sino lo que dicen de nosotros en la red y cómo se nos percibe. Por lo tanto, las estrategias de *employer branding* han cambiado. El empleado es un usuario digital, independientemente del grado de madurez digital de la empresa en la que trabaje. Y el candidato también es digital: esté buscando trabajo activamente o no, está en las redes. Está conectado y espera nuevas formas de relación, comunicación y selección por parte de la empresa y sus reclutadores. En este nuevo escenario el rol de los empleados como embajadores de la marca en los canales digitales es clave y estratégico. (Ranera, 2015)
  10. Gamificación: las dinámicas de juego en el trabajo mejoran la adopción de objetivos, retos y rendimientos. La diversión sumada a la recompensa y los incentivos favorece el trabajo en equipo y aumenta el nivel de compromiso de los empleados. La gamificación puede aplicarse al empleado y también al candidato, incluyendo juegos, *auto-test* o pruebas *online* que ayudarán a identificar sus capacidades y habilidades, a la vez que se le estará ofreciendo una experiencia divertida y notoria. (Ranera, 2015)
  11. *Mobile*: las tecnologías *mobile* tendrán un alto impacto en las operaciones de *HR*, generando eficiencia y optimizando la fuerza de trabajo a través de un mejor acceso a la información (Oxford Economics, 2012).

12. *Cloud computing*: esta tecnología se usará para reclutamiento, administración del personal, gestión de beneficios y pago de sueldos, entre otras cosas. La mayor colaboración y el poder compartir la información entre distintas regiones es visto como el beneficio más grande de la tecnología *cloud*. Pero además permite tener información disponible de manera *online* y reducir los costos de *HR* (Oxford Economics, 2012).

13. Nuevas herramientas de comunicación: las redes sociales dejan atrás a sistemas de comunicación tradicionales, para dar lugar a una comunicación más simple, fluida y directa. De esta manera los mensajes se dan con mayor transparencia y en tiempo real y podemos tener *feedback* por parte del usuario/empleador (Martínez, 2019).

La reconfiguración de habilidades para nuevas tareas (*upskilling*) aparece en la encuesta de KPMG de 2020 como el factor más importante en la conformación de la futura fuerza laboral. (KPMG, 2020). Por lo tanto, el desarrollo de programas de aprendizaje virtuales es crítico para poder dar escala a la formación de los colaboradores y adaptarnos al actual contexto de trabajo remoto. Las compañías deben promover una fuerza de trabajo empoderada en su aprendizaje, apoyando a los empleados a reinventarse para poder responder a las necesidades cambiantes del entorno y de la organización. (De Smet, A.; Gagnon, C. y Mygatt, E., 2021).

Otro cambio que destaca y que está vinculado a una de las tendencias enumeradas (*Analytics*) tiene que ver con un nuevo enfoque de gestión basada en datos, que le permita a *HR* centrar sus esfuerzos en las actividades que aportan mayor valor. (KPMG, 2020). Los datos ya no son simples reportes que dan respuesta a una consulta concreta o que muestran lo que está pasando en el negocio. Los datos son el negocio mismo y por eso la importancia de explotarlos y apoyarnos en ellos para predecir el futuro (De Smet, A.; Gagnon, C. y Mygatt, E., 2021).

La nueva realidad requiere que el management se apoye en la reinención de la fuerza laboral y el lugar de trabajo, lo cual es una oportunidad para que

RRHH demuestre su valor. Para lograrlo, deberá ir más allá de la simple reacción a las necesidades existentes y comenzar a abordar los objetivos futuros. (KPMG, 2020)



Universidad de  
**San Andrés**

## 4. Investigación de campo

### 4.1 Metodología de relevamiento

Para llevar adelante el objetivo de este trabajo, se seleccionaron cinco compañías reconocidas en el mercado, de grandes dotaciones, de industrias diversas y que poseen experiencia en el camino de la transformación digital.

Como técnica de recolección de datos, se empleó la entrevista a referentes de capital humano de las empresas elegidas que estuvieron involucrados en los procesos de transformación. Para ello, se desarrolló un cuestionario que permitió transitar los ejes propuestos, dar respuesta a nuestra pregunta principal y lograr tener un abordaje similar en las diferentes compañías. Las preguntas fueron abiertas para que los entrevistados pudieran expresarse en sus respuestas y proporcionar la información libremente.

Las empresas seleccionadas fueron las siguientes:

**Telecom:** es una compañía de telecomunicaciones que opera en Argentina, Paraguay y Uruguay. Ofrece telefonía fija nacional e internacional, acceso a internet a través de Fibertel, telefonía móvil con Personal y televisión con Cablevisión. Localmente tiene más de 23.000 empleados y el área de *HR* involucra a 270 personas.

La persona entrevistada fue Martín Brizuela, actual Gerente de Gestión del Talento y Proyectos de Transformación. Con más de 10 años en la compañía, Martín fue responsable del área de *People Analytics*, Estrategia de Capital Humano y Organización y Desarrollo. Anteriormente, realizó trabajos de consultoría en Accenture.

**BBVA (Banco Francés):** es una filial bancaria argentina perteneciente a la matriz española de BBVA. Desarrolla su actividad en tres áreas: banca minorista, banca de empresas y banca corporativa. En la actualidad, tiene una

dotación estimada de 6000 personas y el equipo de *HR* cuenta con 150 colaboradores.

Se contactó a Florencia Feijoo, Líder de Proyectos *Agile* en Talento y Cultura desde 2018. Ella desarrolló toda su carrera en el Banco y dentro de RRHH pasó por los equipos de *Talent Acquisition*, Formación y Desarrollo.

**LG Electronics:** es uno de los líderes globales en el diseño y producción de nuevas tecnologías como teléfonos celulares y electrodomésticos, con 118 sedes en todo el mundo. LG está dividida en: electrodomésticos y acondicionadores de aire, teléfonos celulares, Imagen y Sonido, componentes para vehículos y también es reconocida como una de las más importantes empresas productoras de paneles de TV planos, lavarropas y refrigeradores entre otros. En Argentina tiene una dotación de 200 personas y en el área de HR trabajan 3 colaboradores.

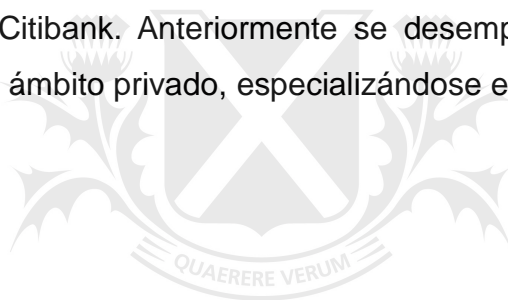
La persona entrevistada fue Nicolás Castelli, *Head* de *HR* en LG desde 2018 y con una trayectoria de casi 8 años en la compañía. Anteriormente se desempeñó en Arcos Dorados y Gestión Compartida siempre en equipos de Recursos Humanos. A partir de marzo 2021, Nicolás pasó a trabajar en BUPA como *Human Resources Manager*.

**Latam Airlines (Chile):** es una aerolínea multinacional chilena formada por la fusión de Lan y Tam en el año 2015. Su sede está ubicada en Santiago de Chile y opera vuelos para pasajeros a países en Sudamérica, Centroamérica, Norteamérica, El Caribe, Europa, Asia, África y Oceanía, llegando a un total de 138 destinos en 26 países en los cinco continentes. En la actualidad, tienen una dotación de 30.000 empleados.

La persona contactada fue Alan Friedman, quien forma parte del área de *HR* de la compañía desde 2006 y es actualmente Gerente *Senior* de Recursos Humanos.

**Banco Santander (filial Argentina):** es el principal banco privado del sistema financiero argentino en volumen de créditos y depósitos. Además de sus 419 sucursales tradicionales cuenta con 8 sucursales de integración social, 4 oficinas digitales y 3 Work Cafés. Tiene presencia en 22 provincias y en la Ciudad de Buenos Aires, lo que le permite brindar servicio a más de 3,9 millones de clientes. Santander también es uno de los bancos líderes en medios de pago, comercio exterior, servicios transaccionales y *cash management* y uno de los principales protagonistas en los mercados bursátiles, de títulos públicos y cambiarios.

La persona contactada fue Lorena Carrera, Líder de Cultura y Transformación de *HR*, desde el 2019. Comenzó su carrera en Santander en el año 2015 teniendo una participación clave en el proceso de adquisición de la Banca Minorista de Citibank. Anteriormente se desempeñó como consultora como y también en el ámbito privado, especializándose en *change* y *knowledge management*.



## 4.2 Presentación y Análisis de la información de campo

### 4.2.1 El inicio de la transformación: objetivos perseguidos

En el caso de LG Argentina, cuando iniciaron el proceso de transformación, se perseguía el objetivo de simplificación de procesos, pero con la pandemia actual el enfoque viró hacia la sostenibilidad del negocio. Nicolás Castelli, *Head* de *HR* en LG, nos cuenta que el momento clave donde todo comenzó, fue el lanzamiento del proyecto *paper less*, que nació en *HR* y se extendió a toda la compañía. Para él representó el puntapié para la transformación digital del área, donde se empezaron a revisar todos los procesos, medir el impacto de las decisiones que se tomaban desde el equipo y se empezó a buscar minimizar o eliminar las tareas administrativas y operativas.

Para Telecom, la transformación se volvió inevitable a partir de la fusión con Cablevisión que se produjo hace 3 años, a partir de la cual pasaron a ser

26.000 empleados. Ambas compañías venían de un proceso de digitalización grande: Cablevisión había implementado la plataforma *Success Factors* y Telecom había desarrollado aplicativos propios en su intención de modernizarse. Al momento de la fusión, la idea era unificar procesos entre las dos empresas y tomar lo mejor de ambos mundos. La tecnología se volvió clave dada la gran cantidad de personas que eran y tuvieron que trabajar en un modelo de RRHH y de arquitectura tecnológica para soportarlo. Martín Brizuela, Gerente de Gestión del Talento y Proyectos de Transformación, fue el encargado de liderar ambas verticales. Primero hicieron una exploración exhaustiva con *SAP Consulting* y con PWC para analizar las diferentes formas de unificar los procesos y encontrar el *best in class* y en paralelo trabajaron con Accenture en el modelo de RRHH, como si fuera un ecosistema de *partners*.

En BBVA, decidieron comenzar la transformación de la compañía desde casa, siendo *HR* la prueba piloto. El modelo de transformación que tomaron viene de McKinsey y se gestó desde la casa matriz del Banco en España, escalándose a todas las geografías. En mayo 2018 sucedió lo que ellos llamaron “El día D”, que fue cuando la transformación dejó de ser un proyecto confidencial y manejado por muy pocas personas a comunicarse masivamente a todo *HR*. Florencia Feijoo, líder de proyectos *Agile* en Talento y Cultura, cuenta que comenzaron con un cambio estructural radical y lo hicieron de un día para el otro. Todos cambiaron de líder y de tareas, nadie volvió a hacer lo que hacía. La intención de esto era reorganizar la manera en la que se trabajaba y dar un mensaje claro: la transformación iba en serio.

En el caso de LATAM, la transformación digital comenzó hace 8 años a nivel compañía y *HR* se sumó para acompañar el negocio pero no fue el motor de la transformación, sino un área más que se transformó. Alan menciona la volatilidad y dinamismo de la industria, donde se ven fuertemente afectados por cualquier cosa que pase en el mundo y eso los obliga a transformarse constantemente. A nivel *HR*, la fusión de LAN y TAM constituyó un hito clave y dio lugar a un proceso de *downsizing* que continúa hasta el día de hoy. Para mostrarlo en números, el área de Recursos Humanos se redujo de 1000 personas en 2015 a 200 en la actualidad, pasando de un modelo *boutique* de



atención personalizada a cada área, a un modelo con foco en la autogestión y gestionado globalmente a través de un *hub*.

Para Santander, la transformación digital de la gestión de *HR*, vino de la mano de la implementación de *Workday* a nivel global en todas las geografías donde el Grupo tiene presencia. El objetivo era poder manejarse verdaderamente como una compañía global, con una gestión basada en datos, información compartida y transparente, procesos comunes armonizados entre todos los países, con una plataforma digital que permita posicionar a *HR* en un rol más estratégico y dé a los líderes mayor *empowerment* para gestionar sus equipos. La implementación fue un proyecto enorme que inició en 2016 y que implicó una asignación de recursos económicos y dedicación de personas muy importante. De hecho, más de uno pensaba si esta plataforma realmente se llegaría a implementar o quedaría fuera de las prioridades eventualmente. Es importante destacar que este proyecto aún sigue en curso, dado que la implementación se planificó en etapas para poder gestionarlo correctamente y minimizar el riesgo. En el caso de Argentina, la implementación está planificada para el mes de julio 2021.

Uno de los primeros pasos fue elegir representantes de los principales temas (Compensaciones, Talento, Performance, Diseño Organizacional, Administración de *HR*) en cada país para que viajen durante tres semanas a Brasil a realizar juntos lo que se llamó “armonización de procesos”. Lo que se buscaba era poder desafiar cómo se llevaba adelante cada proceso en los países y llegar a un nuevo modelo superador que sería el mismo para todas las geografías. Fue un gran desafío donde la consultora Accenture se encargó de coordinar y encauzar las discusiones. Con esta base de definiciones, se diseñó cómo iba a ser la implementación de *Workday* para Santander. Es importante mencionar que si bien había mucha flexibilidad para definir el proceso que se realizaba de manera *offline*, a la hora de definir flujos de trabajo dentro de *Workday* hubo que luchar con ciertas restricciones acerca de lo que se podía hacer.

Lo importante a destacar es que la implementación de *Workday* implica un cambio en los procesos, en la tecnología o sistemas que se utilizan, pero por



sobre todas las cosas, implica un cambio de *mindset* donde los líderes se convierten en verdaderos *owners* de la gestión de su equipo. Esto representa el mayor desafío.

#### 4.2.2 El rol del HR Director / Involucramiento del Board

En LG, el Director de RRHH fue el encargado de hablar con el *Board* y hacerle llegar los proyectos en los que estaban pensando. La estrategia que usó fue primero convencer al *Head* de Operaciones para que sea su aliado y luego conseguir el apoyo financiero que necesitaban. Hacia adentro de *HR*, tuvo un rol clave en contar el *journey* de la transformación. Además, y como hito destacado, se acordó poner la transformación digital como un objetivo anual para toda la compañía de modo que todos los equipos traccionen a su favor.

En BBVA, la transformación involucró a todos, comenzando por el *CEO* que comunicó el Día D junto con el Director de Talento y Cultura, entendiendo que el proyecto impactaba de manera directa en la vida de todos los empleados.

En Telecom, el cambio implicó una decisión trascendental con una gran inversión económica con lo cual la Dirección de la compañía estuvo involucrada desde el comienzo. Fue tal el apoyo financiero, que les permitió acelerar los tiempos, implementar *Success Factor* y un *ERP* para toda la compañía y migrar a un proceso más simple pero a la vez *world class*. Esta transformación con foco en *HR*, también impulsó un pedido a todas las áreas de repensarse y transformarse.

En LATAM, *HR* no tuvo que convencer a la Dirección de la necesidad de invertir en su propia transformación sino que la situación era crítica y evidente y todas las áreas tuvieron que adaptar su modelo de servicio para poder lograr los objetivos de eficiencia a nivel costos que la situación exigía. La inversión en automatización de procesos y en plataformas que posibiliten una administración global y autogestiva para los empleados, eran la clave para cumplimentar el *downsizing*, con lo cual se pudo avanzar sin inconvenientes.

La *Head* de *HR* de Santander tuvo el rol de impulsar la transformación del equipo, incomodarlo, desafiarlo, hacer los cambios necesarios tanto a nivel estructura como en redefinición de los perfiles y roles.

A nivel organizacional, la decisión de implementar *Workday* no tuvo resistencias porque era esa misma transformación del área lo que el *CEO* y el Comité Ejecutivo le estaba demandando a *HR*: convertirse en un aliado estratégico del negocio impulsando una gestión *data driven* y con foco en la transformación cultural.

En cuanto a la alta dirección del Grupo Santander, su involucramiento y priorización estratégica del tema fueron claves. El proceso fue impulsado directamente por el *Head* Global de *HR* y por la presidenta del Grupo. Esta situación aseguró que se cuenten con los recursos económicos necesarios para cumplir en tiempo con el cronograma de implementación (incluso en un contexto adverso de pandemia como el actual). Es importante destacar que el proyecto formaba parte de los objetivos tanto de los *Head* de *HR* de cada geografía como también de los *Country Managers* y ellos eran los principales *sponsors* locales de la iniciativa y la transformación que ella implica.

#### 4.2.3 Cambios en el diseño organizacional y la composición del equipo

En LG, las posiciones más operativas se transformaron al implementar *bots* que tomaron ese tipo de tareas. Esas personas migraron a un perfil más analítico y la mayoría logró reconvertirse. Para Nicolás, el fantasma de que la tecnología genera desempleo es falso, porque genera empleos diferentes. LG, de hecho, mantuvo la cantidad de empleados; solo se dieron algunas pocas salidas a nivel regional de personas que no aceptaron el cambio. El *reskilling* del equipo se hizo mediante formación y también implementando un proceso de *mentoring* interno.

En BBVA, algunos equipos comenzaron a trabajar en formato de células, pero no todos. Allí la estructura jerárquica convive con un liderazgo más funcional donde no desapareció la estructura, pero sí se aplanó. El gran cambio de roles que hicieron tuvo un impacto muy importante en las personas. Florencia lo vivió en carne propia y si bien en el momento reconoce que fue duro cambiar de

función, hoy visto desde la distancia le encontró un alto valor ya que aumentó su empleabilidad y su flexibilidad. Si bien el Banco está en un proceso de eficiencia, reducir el *headcount* no fue el foco de la transformación.

En Telecom, implementaron un modelo mixto donde trabajan con metodologías ágiles y equipos interdisciplinarios en los que hay gente que no pertenece a *HR*. Estos equipos suelen estar en Talento, *Learning*, *Analytics* y Compensaciones, quedando Administración, *Business Partners* y Relaciones Laborales por fuera. Aproximadamente la mitad del equipo de Gestión de personas está abocada de manera *full time* a proyectos. Martín, por ejemplo, forma parte del Comité *agile* y también forma parte de la tribu que lidera el proceso de transformación.

En Latam, la drástica reducción de personal los llevó a redefinir sus procesos y cambiar su estructura hacia un modelo más eficiente. Dentro del equipo de *HRBPs*, en el transcurso de 6 años hubo una reducción del 90% del *headcount* (pasaron de 100 a 10). El cambio hacia un modelo de autogestión por parte del empleado a través de plataformas tecnológicas redujo el nivel de tareas operativas del equipo y le permitieron enfocarse en cuestiones más estratégicas como verdaderos *partners* del negocio. Recién desde el 2021, están comenzando a trabajar en celular para algunos proyectos.

Santander, por otro lado, comenzó a trabajar en células compuestas por perfiles de distintas disciplinas. Estos equipos fueron acompañados por especialistas de *HR* en metodologías ágiles y una consultora para dar sus primeros pasos: definir su propósito, empezar a incorporar esta metodología para abordar los temas, entender el sentido de las ceremonias y mostrar resultados. Los equipos empezaron siendo bastante numerosos y luego se verificó que era mejor tener un *core* en la célula y aparte un anillo de colaboración que intervendría solo en determinadas instancias. Esto contribuyó a que el trabajo se vuelva más ágil. Empezar a trabajar en células (algunas personas a tiempo completo y otras con una dedicación parcial) constituyó también un cambio cultural importante y hubo que acompañar a los equipos en ese sentido ya que se rompía con la jerarquía tradicional. Muchos se preguntaban quién era ahora su líder, quién los iba a evaluar a fin de año, si iban a tener un objetivo

grupales como célula o los iban a calificar por su contribución individual. Fue importante poder acompañar a los equipos en esta transición, generar espacios de encuentro y poder ir construyendo en conjunto las respuestas a esos interrogantes.

La estructura entera de *HR* sufrió cambios: se redefinieron (varias veces) las áreas y los niveles de reporte a la Gerenta del sector. Se creó un equipo de Talento y otro dedicado a *People Analytics*, se transformó el equipo de Beneficios y Salud hacia un modelo orientado a la Experiencia del empleado, el equipo de *HRBPs* redefinió completamente su rol y se creó un área de Cultura y Transformación destinada a impulsar el cambio no solamente dentro de *HR* sino hacia el resto de la organización, impulsando la adopción de metodologías ágiles.

#### 4.2.4 Midiendo la transformación digital

En LG, crearon un *Dashboard* global donde todos los *Heads* de *HR* podían ingresar y ver en qué posición del *ranking* estaban, lo que alimentaba la competencia entre países. Todos se podían comparar de manera *online* y con indicadores confiables y automáticos.

En BBVA, miden a través de encuestas las diferentes palancas de la transformación para entender en el nivel de madurez que se encuentra la compañía respecto a la agilidad. Esta medición se realiza semestralmente y en base a los *inputs* que se obtienen se elabora un plan de acción.

Telecom, por su parte, diseñó un tablero de indicadores de *HR* dinámico pero luego lo empezó a anclar a los *drivers* estratégicos del negocio. Actualmente se miden por los *KPIs* del negocio y no de Recursos Humanos.

En LATAM, los proyectos de transformación digital se llevaron adelante mediante la utilización de metodología *agile*, y su monitoreo de avance a través de carta Gantt y *sprint*. Asimismo, y en paralelo, la transformación organizacional lograda con el avance de estos proyectos se mide en personas por avión (Dotación/flota). El coeficiente sirve para monitorear y determinar la dotación necesaria.

En Santander se utilizaron distintas métricas para medir el avance del proyecto de acuerdo al estadio en que se encontraban. Por un lado, se verificaba el cumplimiento de los hitos previstos en el plan de implementación en las fechas indicadas. Para la gestión del cambio, el equipo corporativo medía a los países a través de un *change readiness assessment* que permite determinar cuán listas están las personas para recibir la implementación. Además, en los cursos de formación previa a la implementación se medía el *NPS* y luego de la implementación de *Workday* se analiza el nivel de usabilidad de la plataforma por los empleados.

#### 4.2.5 Stakeholders clave

En el caso de LG, trabajaban con un equipo en Corea para todo lo relativo a Tecnología. La empresa tiene una compañía dedicada a desarrollo así que simplemente les trasladaban sus necesidades y ellos las ejecutaban. En cada iniciativa que lanzaban, sentaban al negocio a la mesa entendiendo que cualquier acción tendría un impacto directo en ellos.

En Telecom, todo lo referido a Tecnología lo manejaron con el área interna de *IT* y con proveedores externos. Esto es un punto clave para ellos, porque *HR* no está familiarizado con estos temas. Martín, de hecho, fue aprendiendo muchísimo durante el camino de la transformación y si bien no es un experto, hoy puede hablar el mismo idioma que el equipo de *IT*. Respecto a la visión del cliente, no solo los invitaron a diseñar conjuntamente las iniciativas e hicieron frente a las críticas, sino que también incorporaron de manera definitiva en *HR* a perfiles de negocio (por ejemplo, *marketing* o *UX*).

En el caso de BBVA, el foco de la transformación no estuvo tan ligado a al área de Tecnología, sino que fue más cultural e interno, así que en este caso *IT* no tuvo un rol clave en el proceso.

En Latam, trabajaron codo a codo con Tecnología en la implementación de nuevas plataformas y en la automatización y digitalización de sus procesos. De hecho, el área de *HR* disponía de un equipo a su disposición en el área de *IT*.

Para Santander, la implementación de *Workday* hubiese sido imposible sin la colaboración de Tecnología. Participaron desde el inicio del proceso junto al equipo de *HR* y, de hecho, cada país contó con un equipo específico de *IT* con dedicación *full* al proyecto. En la mayoría de las geografías, *Workday* implicó eliminar varios sistemas que se usaban de manera paralela para simplificar todo (o casi todo) en una única plataforma, con lo cual la migración de la información y la gestión tecnológica fueron fundamentales para que la ejecución del plan fuese exitosa.

Sin embargo, Santander no tuvo en cuenta la mirada del cliente interno en la armonización global de sus procesos. Solo participaron personas de Recursos Humanos en las sesiones. Hoy lo reconocen como un error y definitivamente los involucrarían si pudiesen hacer todo nuevamente. Es importante tener en cuenta que Santander hizo un recorrido a lo largo de los años para poder hoy incorporar al cliente interno como centro de sus definiciones, pero cuando las armonizaciones tuvieron lugar (en 2017 mayormente), no era todavía parte del ADN del equipo.

#### 4.2.6 Implementación de prácticas tendencia en el mercado

LG buscaba en principio minimizar las tareas operativas, por ello se focalizó en automatizar sus procesos (por ejemplo, que el perfil que carga la persona como CV se migre al sistema para dar de alta el legajo). En lo que refiere a *Analytics*, trabajaron sobre un proceso global de *data cleansing*, depurando las bases de datos y asegurándose que la información sea correcta, pero aún no están en un estadio de poder generar proyecciones a partir de la información que tienen. Para todo lo que tiene que ver con *e-learning*, empezaron trabajando con una consultora que les diseñaba cursos virtuales, luego se sumaron a una plataforma global cuyo contenido estaba diagramado por Corea y actualmente están usando *Linkedin Learning*, solución que ven como superadora de todas las anteriores. Y en lo relativo a marca empleadora digital, están diseñando de manera regional la página de empleos global que se conecte con el perfil de *Linkedin* de cada geografía. No tienen *community manager* actualmente ni trabajan con una consultora que diseñe la estrategia de HR para las redes. Hoy todo lo maneja *Marketing* que pone el foco más en el negocio que en el *branding*



de la marca empleadora. Esto lo identifican como un punto de dolor, sin embargo, el equipo actual no tiene capacidad para hacerse cargo del tema.

En BBVA están explorando con Inteligencia Artificial. Por ejemplo, implementaron una plataforma de reclutamiento y selección llamada Emi (<https://www.emilabs.ai/es/?noredirect#intro>) con el objetivo de hacer más eficiente el proceso y mejorar la experiencia del candidato. También diseñaron una herramienta a nivel global llamada *Opportunity* que mediante algoritmos utiliza la información de los empleados y les sugiere oportunidades de carrera en base a su perfil (más información disponible en: <https://www.bbva.com/es/bbva-da-a-sus-empleados-las-herramientas-para-impulsar-su-trayectoria-profesional/>). Y además desarrollaron una plataforma llamada *Open Mentoring* que Florencia define como un Tinder laboral que en base a las habilidades que el empleado quiere desarrollar lo conecta con mentores ideales no solamente a nivel local sino también en otras geografías.

En lo referente a *Analytics*, HR tuvo una participación activa en un proyecto llamado *Data transcendant* de analítica avanzada donde se identificó a todos los especialistas en datos de las distintas gerencias y se los formó en un campus que BBVA tiene en el exterior con la idea de desarrollar el talento interno especializado en vez de salir a buscarlo al mercado.

La empresa ya venía ofreciendo formación online a los colaboradores, pero se profundizó a partir del Día D. El logro fue democratizar la formación y hacerla accesible para todos en cualquier momento y lugar.

En cuanto a automatización de procesos, no es una iniciativa que lidera HR cómo área, pero sí tienen sus procesos mapeados, revisados y optimizados.

Por último, en lo relativo a *Digital Employer Branding* están haciendo foco en las nuevas capacidades requeridas (perfiles especializados en *data*, *UX*, agilidad) enfocando hacia ellos los contenidos e incluso adaptando el lenguaje de las publicaciones para hacerlas más atractivas para ese público. También pasaron de participar en ferias de empleo tradicionales a ir específicamente a aquellas dirigidas a esos perfiles. A nivel redes sociales, BBVA siempre tuvo una presencia importante tanto en *Facebook* como en *LinkedIn* y coordinan junto a una agencia de medios la elaboración de los contenidos y posteos.

Martín Brizuela, de Telecom, explica que en 2018 empezaron a trabajar con Inteligencia Artificial a través de Watson de IBM, utilizándolo para los procesos de *recruiting*. El objetivo era generar *match* automático entre el perfil requerido y los candidatos y permitir a los selectores enfocarse en la entrevista individual y no en el *screening*. Actualmente están desarrollando un aplicativo propio por varios motivos: Watson representa un costo muy alto, no se actualizó y no dialoga con su base de información.

En lo que refiere a *People Analytics*, Telecom se propuso en 2018 conformar un equipo sólido con data scientists que puedan armar proyecciones. Investigaron las distintas plataformas de gestión de datos y decidieron elegir a Qualtrics. A partir de esto, la gestión cambió totalmente y las decisiones empezaron a tomarse a partir de datos. Además, el equipo logró escalar hasta el nivel de poder hacer proyecciones a futuro basados en información del pasado.

En materia de *e-learning*, desde hace tres años su estrategia era tener un 40% de formación virtual. Este porcentaje fue aumentando paulatinamente y les permitió poder transitar la pandemia con menor impacto en este aspecto. Martín menciona la importancia de tener un equipo mixto con personas de *IT* y de *HR* que generen el contenido *online*, trabajen con apis abiertas y con *microlearning*. No es simplemente pasar el contenido presencial a virtual, sino que hay que diseñarlo pensando específicamente en ese tipo de experiencia. El *plus* es poder llegar a muchísima más gente.

Finalmente, en lo que refiere a su posicionamiento como marca empleadora digital, Telecom implementó el módulo de *marketing* digital que trae *Success Factor* y que dialoga con *LinkedIn* y con todas las plataformas. Esto les permitió potenciar la incorporación de perfiles digitales, que para la compañía era un objetivo estratégico.

Alan Friedman considera que la automatización fue la práctica que tuvo mayor impacto ya que les permitió afrontar el proceso de *downsizing* surgido a partir de la fusión de Lan y Tam. Recursos Humanos cambió su modelo del asistencialismo al autoservicio. A nivel plataformas, utilizan SAP desde hace varios años, pero además incorporaron Zendesk y *Success Factors*. Este último



fue un salto importante en la manera de gestionar las personas en la organización. Haciendo una reflexión, Alan cuenta que la compañía no se automatizó aún al nivel deseado y que tienen camino por recorrer en el desarrollo de procesos en el celular.

La conversión del aprendizaje a nivel compañía en Latam hacia un modelo virtual, fue también un apoyo importante para el *reskilling* y *upskilling* de los empleados. Se hizo de manera gradual, lo cual permitió una mejor adaptación por parte de las personas. En la actualidad, solo queda un pequeño remanente de contenidos que no se imparten virtualmente.

A nivel marca empleadora, Latam siempre fue una marca muy atractiva dentro del mercado laboral. Tienen presencia en redes sociales, pero lo gestionan internamente y no poseen una estrategia sofisticada, en palabras de Alan, porque no lo necesitan. Sí realizaron hackatones para poder reforzar el *recruiting* de perfiles digitales.

En cuanto a *Analytics*, Latam pudo construir su *dashboard* donde visualizan sus principales *KPIs* pero todavía les queda camino por recorrer para llegar a una instancia donde puedan anticipar el futuro en base a lo que sucedió en el pasado (estadio proyectivo).

Santander comenzó a prepararse para *Workday* mediante la automatización de la mayor cantidad de procesos operativos que le fue posible. El objetivo era agilizar los tiempos, simplificarlos y tener información con menor margen de error. Se trabajó en conjunto con un equipo de *RPA* de Tecnología para lograrlo. Esto permitió que los equipos de Administración de *HR*, puedan correrse de un rol de *data entry* para repensar sus procesos de cara a mejorar la experiencia del cliente.

En el área de Experiencia del Empleado, implementaron bots que ayudan a responder las consultas más habituales de los empleados, por ejemplo: licencias o préstamos personales.

Por otro lado, se creó un equipo de *People Analytics* que comenzó a realizar un ordenamiento de la información definiendo *owners* de los datos, fuentes e informes que los precisaban. Se alinearon al equipo de Datos del

Banco que inició el mismo proceso. Actualmente queda un camino importante para recorrer en esta línea: están comenzando a crear tableros utilizando *Tableau* y entendiendo cómo mantener una base de información actualizada y dinámica, pero están lejos de un estadio proyectivo.

En lo referente a aprendizaje, Santander había empezado a trabajar intensamente con modalidad de *e-learning* desde hace años. De hecho, implementó una plataforma propia de aprendizaje virtual llamada Academia, un modelo exportado de Santander Brasil y reconocido en todo el Grupo. Muchos de los contenidos incluidos son dictados por los propios empleados que se forman internamente para poder explicarlos didácticamente y generar dinámicas en talleres virtuales.

En cuanto a *recruiting* y marca empleadora, Santander tiene un alto nivel de tracción *online* y es una marca fuerte en el mercado. Suele estar en las primeras posiciones de *Great Place to Work*. Pero para poder atraer perfiles tecnológicos al negocio tuvieron que hacer un fuerte trabajo para correrse de la visión de banco tradicional y pasar a la de plataforma de servicios financieros. Contrataron a expertos en *Digital Employer branding* para asesorarlos y crear una nueva identidad para Santander Tecnología. Otro punto clave de esta estrategia es aprovechar las nuevas incorporaciones de mercado para que sean embajadores de la marca en las redes y puedan atraer nuevos candidatos con una mirada más fresca del negocio. También se organizan frecuentemente concursos y hackatones con el objetivo de atraer perfiles innovadores y disruptivos. Por el lado de sistemas, se adoptó hace algunos años el *ATS Hiring Room*, pero será discontinuado con la implementación de *Workday*.

#### 4.2.7 Proceso de *change management*

Por el lado de LG, utilizaron la plataforma de *e-learning* para dar formación a los empleados y realizaron un análisis de impactos y plan comunicacional ellos mismos. Reconocen que no le pusieron mucho foco y profundidad, sino que se preocuparon más por generar resultados. Tuvieron dificultades para gestionar las resistencias. Su recomendación para quienes emprendan este camino es apoyarse en asesores especializados en el tema si hay posibilidad de hacerlo.

En BBVA, como contamos anteriormente, plantearon un cambio rotundo desde el día uno. Por un lado, se apoyaron en un *coach agile* interno que se había ido a formar a España. Por otro lado, armaron un programa de embajadores del cambio voluntarios que debían impulsar la transformación desde el punto del nuevo *mindset* (con una dedicación del 5% de su tiempo laboral). Por último, se apoyaron en Baufest, como consultores especializados en *agile* para dar los primeros pasos. Actualmente, el foco está puesto en el cambio cultural, direccionado a cómo dar sostenibilidad al modelo que implementaron, profesionalización de los roles, profundización en el uso de metodologías ágiles y liderazgo para la transformación.

En el caso de Telecom, Martín Brizuela destaca la importancia fundamental de tener un equipo muy Sr. de gestión del proyecto y una estrategia robusta de *change management*. Ellos contrataron a Accenture para hacerlo: mapearon usuarios claves, hicieron análisis de impacto, trabajaron la comunicación y capacitaron a las personas. También contrataron a la consultora Olivia para los aspectos más *soft* del *change*, tales como: análisis de *stakeholders*, team building y motivación del equipo. En noviembre 2019 lograron salir con un MVP (*minimum viable product*) de *Success Factors*, aspecto importante ya que hizo más paulatino el cambio.

Como contrapartida a esta buena experiencia, cuando hicieron en 2020 la unificación de la liquidación de sueldos, no armaron un proceso de *change management* y los resultados fueron negativos. Esto comprueba la importancia de gestionar activamente el cambio de cara a los equipos, formar y comunicar.

En Latam, Alan cuenta que no hubo un proceso de *change management* profundo, porque la necesidad del *downsizing* era crítica y fue un mensaje *top down*, que no le dio a los colaboradores muchas opciones de hacer algo distinto. Desde el área de Recursos Humanos, se focalizaron en la comunicación y en trabajar con los líderes para hacerles entender la necesidad del *downsizing*, lo cual resultó lo más complejo.

Para la implementación de *Workday* en Santander, se trabajó con un modelo de *change* que proveyó el área global de *HR* del Grupo para que cada país lo implemente con su propio equipo de *change management*. Argentina, por

ejemplo, decidió poner el foco especial en la transformación de los líderes, a quienes identificaron como el colectivo con mayor impacto.

Se trabajó mucho en la formación a través de talleres prácticos y cursos teóricos acerca de los nuevos procesos y circuitos, así como lo que se espera que haga cada rol a partir de la implementación.

Adicionalmente, como se mencionó anteriormente, se realiza un *change readiness assessment* donde periódicamente se analiza la preparación de los equipos para recibir la implementación. Las preguntas de este *assessment* varían según la audiencia y permiten realizar los ajustes necesarios previo al desembarco de la plataforma en el país.

#### 4.2.8 Cambio en el rol de HR post-transformación

Según la experiencia de LG, el cambio le permitió a *HR* posicionarse y capilarizarse en todas las operaciones, volviéndose más ágil al dar respuesta a los clientes. Antes había una percepción de mucha burocracia en los procesos, hoy todo es mucho más simple.

Para BBVA, el rol cambió y continúa evolucionando. *HR* se acercó mucho más a ser un socio estratégico del negocio. Sigue trabajando para que cada colaborador sea protagonista de su desarrollo. El cambio es que no sea más *HR* o el jefe quien le diga a la persona qué tiene que hacer, sino descentralizarlo y poner esa responsabilidad del lado del empleado.

En el caso de Telecom, Martín destaca que el equipo se profesionalizó y empezó a incorporar conocimientos vinculados a *marketing*, tecnología, *analytics*, *e-learning* y *employee experience*. Además de esto, al minimizar la manualidad y automatizar los procesos, el equipo ganó capacidad ociosa para aportar valor donde antes no lo hacía. Se logró incrementar considerablemente la eficiencia operacional y se pudo ir al negocio con datos y proyecciones sobre los cuales basarse a la hora de tomar decisiones. RRHH pasó a tener un rol clave como gestor del cambio dentro del negocio, ayudándolos por ejemplo a transformarse en una compañía digital.

En Latam, el rol de *HR* cambió mucho pero el resto de la organización también se transformó. Es decir, Recursos Humanos fue un área más sometida al *downsizing* y a los cambios que trajo. Si bien el proceso de reducción de personal continúa aún hoy, Alan considera que si sus clientes internos evaluaran actualmente al área los resultados sin dudas serían mejores que en el pasado ya que son más simples, más ordenados, más globales, con procesos más homogéneos y más automatizados.

En Santander, si bien recién está implementando *Workday* ahora, el equipo de *HR* se está posicionando como un impulsor de la transformación cultural. La idea es que todas las tareas operativas/administrativas sean gestionadas por la herramienta y/o por *bots* y que los equipos se dediquen a dar valor agregado al negocio mediante el diseño de programas y actividades, implementación de metodologías ágiles, desafiando y ayudando a los líderes a construir la organización del futuro.

#### 4.2.9 Principales obstáculos y aprendizajes

En el caso de LG, por un lado, tuvieron que lidiar con la cultura coreana, mucho más tradicionalista y menos flexible y que frenaba algunas iniciativas que se querían impulsar (por ejemplo: el *home office*). Por otra parte, se encontraron con resistencias en los equipos de *HR* y con líderes que jugaban en contra de la transformación. Además, tuvieron proyectos que no prosperaron por no haber elegido bien el *Project manager*. Es importante para el éxito poner a liderar a una persona que sea persistente, que no se rinda ante las dificultades y que le dé prioridad a que el proyecto avance. También el conseguir los recursos financieros necesarios no es un asunto sencillo. La estrategia en ese aspecto fue conseguir aliados y mostrar el retorno de la inversión.

Nicolás menciona la importancia de entender que la transformación es un proceso iterativo, donde quizás lo que se hizo un año atrás ya no sirve y estamos constantemente empezando de nuevo, ya que la evolución es permanente y los paradigmas van cambiando también. A modo de recomendación para quienes están dando sus primeros pasos, sugiere primero pensar el *branding* del proyecto ya que, si no logramos venderlo, no va a funcionar. En segundo lugar,

desarrollar una alta tolerancia a la frustración ya que los proyectos desgastan y requieren resiliencia. Y, por último, amigarse con la tecnología como pieza clave para asegurar el éxito.

En el caso de BBVA, Florencia explica que al principio costó bastante el poder aprender de los errores, instalar la cultura de iterar, probar, empezar con *MVPs*. Romper las jerarquías fue otro obstáculo y hoy por hoy sigue siendo un tema sensible en la organización. Lo están trabajando en un foro de transformación donde participan los líderes y también están diseñando un programa sobre el nuevo modelo de liderazgo con experiencias vivenciales. Mirando hacia atrás, Florencia cree que empezar con el cambio estructural fue una decisión acertada. Lo que cambiaría es la comunicación: hubiese hecho una introducción un poco antes, para preparar mentalmente al equipo.

En esta línea, Martín recomienda desde su experiencia en Telecom, animarse a la exploración, la divergencia, encarar la transformación con una mente abierta, entender que son aproximaciones sucesivas y que es un proceso continuo. No buscar que los procesos de *HR* sean el vector de la transformación, sino partir de los puntos de dolor del negocio. También resalta la importancia de la construcción del equipo de *HR*: animarnos a decir qué nos pasa, qué sentimos con los cambios, cuáles son nuestras fortalezas y debilidades. En estos cambios, los equipos crujen y sufren, por eso es importante cuidarlos en el camino, mostrarles la oportunidad que esto representa para ellos, hacerles ver que están ganando empleabilidad y, por ende, extendiendo sus carreras.

Alan Friedman, en base a su experiencia en Latam, recomienda por un lado revisar en profundidad los procesos y madurarlos antes de digitalizarlos y automatizarlos. En cuanto a la implementación de plataformas como *Success Factors*, que son *world-class*, su consejo es ir al *standard* de la plataforma sin querer customizar la herramienta, debido a que esto complejiza el proceso y los cambios a futuro.

Por último, aconseja a quienes se embarquen en un proceso de transformación, no pretender cambiar todo al mismo tiempo. Es mejor, en su opinión, ir entregando valor en el corto plazo: incorporar el *mindset* del *MVP* (*minimum viable product*) e ir construyendo sobre eso.



Lorena nos cuenta que en Santander se dieron diferentes situaciones. En los primeros años del proyecto (recordemos que empezó en 2016), al verlo tan lejano en el tiempo, muchos líderes asumían que en realidad nunca se llegaría a implementar en Argentina y por consiguiente lo minimizaban y escatimaban la asignación de personas al proyecto. Lo mismo pasaba en tecnología. En ambos casos fue clave la presión que ejercieron los líderes globales (máximos *sponsors* del proyecto) para asegurar que se siguiera el cronograma previsto.

También fue difícil en la etapa previa a la implementación el poder armar bases de información confiables y completas, dado que la gestión de datos y la manualidad en la recolección de los mismos, eran uno de los principales inconvenientes en Argentina.

Por otro lado, se encontraron con que *Workday*, si bien constituía un gran avance respecto a cómo se gestionaba hasta entonces, no tenía la suficiente flexibilidad como para poder ajustar los procesos en el tiempo. De hecho, actualmente Argentina está en plena implementación y ya tiene la dificultad de que la plataforma no está preparada para la gestión de equipos ágiles en temas de performance y tampoco soporta metodología de *OKRs* en seteo de objetivos, lo cual representa nuevos desafíos hacia adelante. Además, como se mencionó anteriormente, el no haber involucrado a los clientes internos en el diseño de los procesos, constituyó un error ya que se omitió la perspectiva de ellos como usuarios de la plataforma.

Lorena recomienda a quienes inicien un proceso de transformación digital en el área de *HR* tener un *sponsorship* adecuado para encarar el cambio en la organización y empezar por su metro cuadrado, es decir, no buscar abarcar todo al mismo tiempo, sino ir iterando y ampliando el alcance en la medida que el piloto funciona.

Destaca también la importancia de generar redes y alianzas para facilitar la transformación, así como también de medir y mostrar los resultados y productos generados.

Por otro lado, no se debe dejar de mirar qué pasa en el mercado: no sólo como lo hacen los competidores directos sino también buscar en otras industrias para encontrar soluciones innovadoras.

Finalmente, tener claro el propósito del cambio y alinear las acciones hacia ello, mostrando coherencia, comunicando de manera clara, abierta y transparente y construyendo con el otro la mejor solución.

### 4.3 Síntesis de los principales hallazgos

El inicio del proceso de transformación y los objetivos perseguidos varían de acuerdo a cada empresa. Pero todas identifican un punto de quiebre, un hito que marcó el inicio de la aceleración de la transformación. Puede ir desde una necesidad impulsada por el negocio o por los equipos matriciales, una ampliación drástica de la dimensión de la compañía que imposibilita seguir gestionándola como hasta ahora, una búsqueda de reinención por parte del equipo mismo de *HR* para posicionarse como socio estratégico, por solo nombrar algunos. Pero en todos los casos, existe un propósito detrás de cada proceso de transformación.

El proyecto de transformar digitalmente a *HR* y las consecuencias que esto tiene para el resto de la compañía, hacen necesario que el Director de Gestión de Personas lo establezca como un asunto estratégico para toda la empresa, tanto por cuestiones de financiamiento como por instalarlo e impulsarlo culturalmente. Además, es un interlocutor clave para transmitir los mensajes a todos los empleados sobre los beneficios que el cambio permite obtener.

La transformación del área implica sin dudas una movilización profunda a nivel estructural y funcional, que trae consigo la necesidad de capacitar a las personas para nuevos roles que requieren otro tipo de habilidades (*reskilling*), una modificación en el diseño organizacional (trabajo en células/tribus) y en algunos casos desvinculación de aquellos que no logran adaptarse o no compran el nuevo modelo. El foco no está puesto en la reducción de los equipos sino en aprovechar la capacidad ociosa que la automatización nos provee, para que las personas puedan agregar mayor valor en su trabajo. El caso excepcional es el de Latam, donde sí el foco fue un proceso de *downsizing* de toda la compañía.



Pero incluso en ese caso, ese objetivo permitió un cambio cultural hacia una cultura de autoservicio donde *HR* pasa a ocuparse de temas más estratégicos y menos transaccionales.

El poder medir cómo se avanza en el proceso de transformación digital de *HR* y cuáles son las iniciativas que están teniendo mayor impacto, es todo un desafío para las compañías. Permite mostrar resultados y redirigir los esfuerzos de manera inteligente. Algunas utilizan la competencia entre las diferentes geografías para incentivar el proceso, otras se alinean directamente al negocio y comparten *KPIs* con ellos. Aparece también la necesidad de medir el retorno de la inversión para argumentar la inversión en el cambio.

El proceso de transformación de *HR* implica sumar a la mesa de trabajo a los *stakeholders* claves. Con esto nos referimos al área de Tecnología y al cliente interno. Son una parte fundamental de la transformación y deben estar involucrados desde el momento uno. Algunas empresas, de hecho, incorporaron nuevos perfiles al área de *HR* con el objetivo de robustecer el equipo en materia de datos y experiencia del usuario fundamentalmente. El paradigma desde el cual Recursos Humanos diseña sus procesos en solitario y los lanza sin testear, desaparece totalmente, dando lugar a procesos de co-creación e iterativos donde se trabaja desde un *MVP* y se va mejorando ese producto en etapas.

Cuando vamos a las prácticas que en el mercado se asocian a un proceso de transformación de Recursos Humanos, cada empresa muestra un nivel de profundización diferente de acuerdo a los objetivos que persigue y a su cultura. Sin embargo, dentro de la muestra consultada, todas tuvieron algún tipo de experiencia con *IA*, *RPA*, *People Analytics*, *e-learning* y *digital employer branding*, siendo *RPA*, *Analytics* y *e-learning* las que tuvieron mayor impacto.

El proceso de *change management* para acompañar a los equipos durante la transformación tiene un peso decisivo en el éxito de los procesos. Algunas empresas lo gestionan apoyándose en consultoras externas especializadas y otras, por cuestiones presupuestarias principalmente, toman esa responsabilidad desde *HR*. El factor común en las compañías consultadas es que hay una estrategia definida en este aspecto. Cuando no la hubo, se

presentaron mayores resistencias y el proceso no terminó siendo del todo exitoso, como demuestra la unificación de liquidación de sueldos en Telecom.

Un punto interesante dentro del relevamiento es cómo se modificó el rol de Recursos Humanos en la compañía respecto a cómo era al inicio de la transformación. Las palabras que surgen del relevamiento son: más estratégico, equipos más profesionalizados, más ágiles y simples. *HR* se convierte en un aliado del negocio, que le proporciona información confiable sobre la cual tomar decisiones y es consultado como gestor y especialista en procesos de cambio. Esto representa un aspecto clave a la hora de contarle al equipo el para qué nos transformamos y qué esperar del proceso. Es una manera de subirlos al cambio, contándoles que ellos mismos van a ser más empleables, más flexibles y van a cambiar su *mindset*.

Pero siendo realistas, una transformación profunda no sucede sin tener que afrontar obstáculos, resistencias y temores. En este punto se revela la importancia de la comunicación, de contar el *journey* del cambio, el por qué lo hacemos y las ventajas que esto supone para cada persona: aumento de la empleabilidad, posibilidad de aprender, mayor dinamismo en su carrera, entre otros. En base a las compañías consultadas, podemos identificar como principales obstáculos para la transformación: la cultura, la falta de motivación del equipo, la baja tolerancia a los cambios, la inflexibilidad, la falta de apoyo económico y la falta de comunicación. Estos aspectos tienen que ser identificados y gestionados para asegurar no solo la implementación del cambio sino su sostenibilidad en el tiempo.

## 5. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico

Como pudimos ver a partir del análisis bibliográfico y la experiencia de las compañías consultadas, el camino de la transformación es un enorme desafío para *HR*. No se trata de un proceso con un inicio y un fin, sino de una constante evolución. Lo que hicimos en un momento puede que al poco tiempo no aplique a la nueva realidad y eso tiene que ver con que los paradigmas cambian aceleradamente, por lo cual *HR* debe reinventarse continuamente e impulsar el cambio hacia el resto de la organización.

Son diversos los factores que se ponen en juego en una transformación y pueden afectar sus resultados: la cultura, el lineamiento corporativo en el caso de grandes empresas, los líderes de la compañía, la falta de financiamiento, las resistencias individuales, la escasa comunicación, la falta de visión del cliente interno, la relación con tecnología, los sesgos personales, por nombrar solo algunos. Cada uno de ellos deberá ser abordado como parte de la estrategia. Pero antes de ello, lo que tiene que acordarse es el propósito de la transformación, ya que será éste el que le dará sentido a las acciones que se delimiten luego y el que generará el *engagement* del equipo con el objetivo.

Una vez que se tiene claro qué se quiere hacer y por qué, es necesario conseguir el involucramiento de todo el equipo y el apoyo de la dirección de la empresa. Es clave el rol que el *Head* de *HR* tiene en este momento: desde las alianzas que puede construir hasta la manera de presentar el caso con datos concretos y mostrando el retorno de la inversión. Será clave también poder ir mostrando la evolución y los resultados a través de la definición de los *KPIs* con los que mediremos el proceso.

La transformación tiene en su corazón a las personas, campo en el cual *HR* es el especialista. Para poder garantizar la mejor experiencia para los empleados, el análisis de las empresas consultadas nos muestra que lo ideal es

vivir el cambio en carne propia (empezar por casa), aprender del camino y luego con esos *insights* poder evangelizar a toda la organización. La clave es comenzar con un *MVP* que vaya evolucionando y co-crearlo junto con el cliente interno.

El proceso de *change management* es responsabilidad de Recursos Humanos y un factor que, correctamente gestionado, eleva considerablemente las probabilidades de éxito de la transformación. Para ello, es necesario lograr generar conciencia de la necesidad del cambio, deseo de formar parte, proveer las herramientas necesarias para que la gente pueda hacerlo y asegurar su continuidad en el tiempo. Sea gestionado internamente o a través de proveedores, es un paso imprescindible en una transformación digital.

Es inevitable que en un proceso de estas características aparezcan imprevistos u obstáculos, lo importante es la convicción sobre el cambio que permita enfrentarlos y seguir adelante. En esta línea, podemos resumir los principales obstáculos y aprendizajes de las empresas consultadas en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Principales obstáculos y aprendizajes de las empresas consultadas*

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Obstáculos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura corporativa tradicional e inflexible</li> <li>Resistencias al cambio dentro de los equipos</li> <li>Líderes que boicoteaban la transformación</li> <li>Cultura que no permitía el error</li> <li>Mindset jerárquico</li> <li>Desconfianza sobre el proyecto</li> <li>Escasez de recursos</li> <li>Datos poco confiables</li> <li>Softwares con poca flexibilidad</li> </ul> |
|-------------------|--|

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Aprendizajes</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Importancia de crear redes y alianzas</li> <li>Mostrar el retorno de la inversión</li> <li>Pensar en el branding del proyecto</li> <li>Desarrollar alta tolerancia a la frustración</li> <li>Amigarse con la tecnología</li> <li>Prestar mucha atención al proceso de change management</li> <li>Cuidar al equipo en el camino</li> <li>Revisar los procesos y madurarlos antes de automatizarlos/digitalizarlos</li> <li>No abarcar todo al mismo tiempo, ir entregando valor en el corto plazo</li> <li>Incorporar la mirada del cliente interno desde el inicio</li> <li>Tener un sponsorship adecuado</li> <li>Realizar mediciones y mostrar los resultados alcanzados</li> <li>No dejar de mirar lo que sucede en el mercado</li> <li>Tener claro el propósito del cambio y alinear las acciones hacia él</li> <li>Comunicar de manera clara, abierta y transparente</li> </ul> |
|---------------------|---|

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

La transformación afecta lo más profundo de la organización: su cultura; esto implica un cambio en las reglas de juego: desde la manera en que se organizan los equipos para trabajar, los roles de las personas, las jerarquías, las metodologías que se usan para gestionar proyectos y hasta los comportamientos que la empresa premia y castiga. A medida que implementamos diferentes prácticas lo que hacemos es reafirmar el cambio cultural que la transformación implica. Esto conlleva consecuencias para RRHH (que deja atrás las tareas repetitivas y administrativas para asumir un rol estratégico de cara al negocio) y también para los colaboradores (que se autogestionan y se convierten en protagonistas de su propio desarrollo) y los líderes (que se empoderan y pueden tomar decisiones en base a datos).

Lo que debe generarnos sumo entusiasmo es que en las empresas que consultamos, los profesionales de *HR* que comenzaron este viaje tienen la satisfacción de verse ahora en un rol más estratégico, con una percepción por parte del cliente como un área ágil que agrega valor, como especialistas en gestión del cambio y sobre todo se llevan aprendizajes que los convierten en

profesionales mucho más integrales que antes. Por todo esto, sin duda vale la pena desafiarnos y convertirnos en un *HR 4.0*.



Universidad de  
**San Andrés**

## 6. Recomendaciones para la acción

De cara a los profesionales de *HR* que quieran iniciar el proceso de transformación digital del área en sus compañías, este es el *roadmap* que sugerimos seguir para que sea exitoso:

1. Tener una estrategia definida. Con esto nos referimos a definir qué queremos lograr como área, cuál es el propósito del cambio y qué recursos necesitamos para que esto suceda. Como se pudo apreciar en los casos analizados, resulta de gran ayuda apoyarse en consultoras que proporcionen modelos de transformación probados y nos brinden asesoramiento experto. Esta estrategia tiene que ser comunicada a todo el equipo de *HR* y al resto de la organización.
2. Posicionar la transformación como un tema estratégico para la empresa. En esto, el *Head* de *HR* tiene un rol clave por un lado elevando la necesidad al Directorio, “vendiendo” la transformación, consiguiendo aliados y obteniendo el apoyo financiero necesario para hacerla realidad.
3. Transformarse en *data-driven*. Todas las decisiones que se tomen deben basarse en datos empíricos que las sustenten. Esto le va a dar mucha más credibilidad a *HR* y será parte del cambio que se logrará y de cómo se posicionará como área frente al resto de la organización. El seguimiento de la transformación implicará también la creación de un *dashboard* de seguimiento de las iniciativas, que permita medir tanto el grado de avance como el resultado logrado.
4. Apoyarse en la automatización y la tecnología para que el equipo de *HR* pase a tener un rol más estratégico. En esta línea, debemos correr del rol asistencialista para empezar a sumar valor. Algunas estrategias que se pueden emplear son: implementar *bots* para responder las consultas



más habituales de los empleados, automatizar los procesos de registro de ausencias, las liquidaciones de sueldo y todas aquellas tareas más operativas o transaccionales de manera que el empleado pueda autogestionarse en estos temas. Es recomendable, en los casos que sea posible, adoptar una plataforma como puede ser *Workday* o *Success Factors*, que facilite la gestión de la información y que permita una interfaz amigable con los colaboradores. Otro ámbito donde es muy conveniente emplear *bots* e inteligencia artificial es en el ámbito de *recruiting*, ya que agiliza considerablemente el proceso de selección, reduciendo el costo y el tiempo de contratación y optimizando el tiempo de los empleados de *HR*.

5. El mundo de aprendizaje es otro vector de la transformación y tiene alto impacto en los empleados. Virando hacia soluciones de formación online (desarrolladas internamente o por terceros) podemos llegar a muchas más personas con un costo menor, con lo cual es muy razonable destinar esfuerzos a transformar la manera en que hacemos el *reskilling* y *upskilling* de los empleados. El contexto actual, atravesado por la pandemia del Covid-19 y el trabajo a distancia, no hace más que resaltar las ventajas de este modelo de aprendizaje.
6. No perder de vista la importancia del *Employer branding*. Cómo nos mostramos habla mucho de cómo somos y el tipo de candidatos que vamos a atraer. Es importante definir a quiénes nos vamos a dirigir, para hablar su mismo lenguaje y ofrecerles una propuesta de valor acorde a sus intereses. En esta línea, se debe tener presencia en aquellos medios con más tracción actualmente como *LinkedIn* e *Instagram* e incluso considerar la implementación de concursos con desafíos de negocio que nos proporcionen visibilidad en las redes así como también la posibilidad de conocer y atraer talento de mercado.
7. Hacer *benchmark*: conocer cuáles son las *best practices* y tendencias de mercado, qué están haciendo las empresas competidoras y armar una red de contactos sólida para construir juntos el nuevo *HR*. Se trata de un

proceso en el cual todas las compañías van aprendiendo sobre la marcha y mediante prueba y error, con lo cual es recomendable unir esfuerzos y compartir experiencias.

8. Tomar el proceso de *change management* en serio. Este punto es realmente importante dado que implica medir el impacto en los equipos, comunicar el *journey* del proceso para motivar a las personas a subirse a la transformación, dar herramientas a los líderes para gestionar las resistencias y asegurar la sostenibilidad de los cambios en el tiempo. Puede hacerse a través de consultoras especializadas (recomendable para empresas sin mucha experiencia en la materia) o gestionarse internamente. Lo fundamental es no saltarse este proceso.
9. Repensar el diseño de la estructura organizacional. Evaluar el armado de equipos multidisciplinarios más abocados a trabajos por proyectos, sumando al cliente en el diseño de las iniciativas e incluso considerar la incorporación de perfiles no tradicionales en *HR* que enriquezcan la visión del área. La tendencia muestra estructuras más *flats*, más ágiles y con equipos con suficiente *empowerment* para tomar decisiones autónomamente.
10. Encontrar en el equipo de *IT* el aliado perfecto. Dado que no es el campo de expertise del profesional de Recursos Humanos, poder generar un equipo con el área de Tecnología (ya sea interna o un proveedor externo) es un aspecto fundamental, dado que muchos de los cambios que *HR* haga estarán signados por lo digital. *HR* deberá empezar a aprender a hablar el mismo lenguaje y a comunicar sus necesidades y entender el proceso de los desarrollos para generar mejores resultados.
11. Acompañar la transformación del equipo desde el lado humano, así como también desde la formación. Esto implica contener al equipo, darles lugar para que expresen sus miedos e inseguridades, comunicar abiertamente

el proceso y sus beneficios y darles las herramientas de formación de modo que adquieran las *skills* necesarias para que el cambio suceda.

12. Aprender de los errores: generar *insights* a lo largo del viaje que nos ayuden a hacerlo mejor la próxima vez, entendiendo que la transformación es un proceso iterativo constante.

## Figura 2

*Claves para la transformación digital de HR*



Fuente: Elaboración propia en base los insights obtenidos en el trabajo de campo y el análisis bibliográfico.

## 7. Conclusiones generales del trabajo

Sin duda los equipos de *HR* tienen por delante un enorme desafío y deberán estar a la altura de lo que la revolución 4.0 demanda. Su propia transformación y la gestión posterior hacia el resto de la organización será lo que permita mantener la competitividad en el entorno *VUCA* en el que estamos inmersos.

Para *HR*, esto es una oportunidad de repensar sus estructuras, incorporar metodologías ágiles, rediseñar sus procesos con foco en el cliente, reducir el tiempo en tareas de escaso valor agregado para enfocarse en definir estrategia y liderar el *upskilling* de la organización. Es indispensable transmitir al equipo las enormes ventajas que esto conlleva, que van desde ampliar su perfil y desarrollar nuevas skills hasta llevar a otro nivel la experiencia del empleado.

Las empresas están demandando una nueva adaptación de RRHH, necesitan que sean los aliados estratégicos y embajadores del cambio cultural que la transformación digital (no solo de *HR*, sino de los negocios en general) requiere. Es un momento histórico donde se nos invita a transformarnos desde adentro hacia afuera, para crear la cultura y el *mindset* que habilite la colaboración, la innovación y la digitalización de nuestros procesos y productos.

Los profesionales de *HR* no están solos, son muchos los que ya se embarcaron en el desafío y en base a prueba y error nos van ayudando a construir este nuevo marco. No dejemos de generar espacios de intercambio para enriquecer nuestra mirada, entendiendo que nada es estático y todos estamos evolucionando juntos, y es justamente en la diversidad donde vamos a encontrar nuevas oportunidades.

Este proceso de cambio no será de la noche a la mañana pero sí es preciso iniciarlo cuanto antes, con todo el equipo comprometido en una transformación no solo tecnológica sino fundamentalmente cultural.

## 8. Bibliografía

Afshar, V. (5 de marzo de 2016). *6 Stages of Digital Transformation [Research]*. Recuperado de [https://www.huffpost.com/entry/6-stages-of-digital-trans\\_b\\_9822640](https://www.huffpost.com/entry/6-stages-of-digital-trans_b_9822640) [02/05/2021]

Baker, M. (29 de octubre de 2018). *Gartner Identifies Five Business Strategies for CHROs to Lead Digital Transformation*. Recuperado de <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-10-29-gartner-identifies-five-business-strategies-for-chros-to-lead-digital-transformation> [02/05/2021]

Bolton, R., Dongrie, V., Saran, C., Ferrier, S., Mukherjee, R., Söderström, J., Brysson, S., y Adams, N. (2018). *The future of HR 2019: In the Know or in the No*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/11/future-of-hr-survey.pdf> [02/05/2021]

Creasey, T. (14 de junio de 2020). *Change Management: QUÉ ES y por qué es efectivo en los procesos de gestión del cambio*. Recuperado de <https://observatoriorh.cl/change-management-que-es-y-por-que-es-efectivo-en-los-procesos-de-gestion-del-cambio/> [02/05/2021]

De la Boutetière, H., Montagner, A., y Reich, A. (29 de octubre de 2018). *Unlocking success in digital transformations*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> [02/05/2021]

Deloitte (2019). *Transformación digital industrial. Reinventando para ganar en Industria 4.0* Retrieved from

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/DeloittePrivate/Estudios/cl-transformacion-digital.pdf> [19/07/2021]

Deloitte (Enero de 2020). *La cuarta revolución industrial En la intersección entre preparación y responsabilidad*. Retrieved from [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/4a Revolución Industrial Preparación y Responsabilidad.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/4a%20Revoluci3n%20Industrial%20Preparaci3n%20y%20Responsabilidad.pdf) [02/05/2021]

De Smet, A.; Gagnon, C. y Mygatt, E. (2021). *Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizing-for-the-future-nine-keys-to-becoming-a-future-ready-company> [02/05/2021]

De Vita, A. (28 de noviembre de 2019). *Las tendencias en RRHH que dominarán en 2020: Análisis de 12 artículos*. Recuperado de <https://www.altamirahrm.com/es/blog/analisis-tendencias-rrhh-2020> [02/05/2021]

Kane, G., Palmer, D., Nguyen, A., Kiron, D., y Buckley, N. (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/strategy-not-technology-drives-digital-transformation.html> [02/05/2021]

KPMG. (2020). *El futuro de Recursos Humanos en la nueva realidad*. Recuperado de <https://home.kpmg/co/es/home/insights/2020/11/el-futuro-de-rh-en-la-nueva-realidad.html> [02/05/2021]

Lalwani, P. (19 de agosto de 2020). *What Is HR Digital Transformation? Definition, Strategies, and Challenges*. Retrieved from <https://www.toolbox.com/hr/hr-innovation/articles/what-is-hr-digital-transformation-definition-strategies-and-challenges/> [02/05/2021]

Lauby, S. (5 de marzo de 2020). *Organizational Change Management: 7 Strategies for HR Departments*. Recuperado de <https://www.people-doc.com/blog/organizational-change-management-7-strategies-for-hr-departments> [02/05/2021]

Martínez, R. (25 de octubre de 2019). *7 Inspiring HR trends for 2020*. Recuperado de <https://blog.atrivity.com/human-resource-trends-2020> [02/05/2021]

Moore, S. (30 de septiembre de 2019). *How to Measure Digital Transformation Progress*. Recuperado de <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/how-to-measure-digital-transformation-progress/> [02/05/2021]

Oxford Economics. (01 de marzo de 2012). *The Digital Transformation of People Management*. Recuperado de <https://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/projects/129033> [02/05/2021]

Panetta, K. (8 de mayo de 2019). *10 Culture Hacks for Digital Transformation*. Recuperado de <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/10-culture-hacks-for-digital-transformation/> [02/05/2021]

PWC Venezuela. (2019). *4 RI - El camino a la transformación digital*. Recuperado de <https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Boletines/4-RI-El-camino-a-la-transformacion-digital.pdf> [02/05/2021]

¿Qué es Gestión del Cambio? (s.f). Prosci. Recuperado de: <https://www.prosci.es/es/que-es-change-management-gestion-del-cambio> [02/05/2021]

Ranera, M. (2015). *El rol de los RRHH en la transformación digital de las empresas*. Recuperado de



<https://www.fundacionseres.org/SiteAssets/Lists/EventosSeres/EditForm/rrhh-transformacion-digital.pdf> [02/05/2021]

Richards, J., Grzyb, M. (10 de julio de 2020). *The four aspects of Culture that drive Engagement*. Recuperado de <https://www.industryweek.com/leadership/corporate-culture/article/21136381/the-four-aspects-of-culture-that-drive-engagement> [29/08/2021]

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Ltd.

Sympa. (28 de marzo de 2019). *Emerging HR Trends in 2020 – The future of HR*. Recuperado de <https://www.sympa.com/insights/guides-and-reports/top-hr-trends-in-2020/> [02/05/2021]

Volini, E., Occean, P., Stephan, M., y Walsh, B. (28 de febrero de 2017). *Digital HR: Platforms, people, and work*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/digital-transformation-in-hr.html> [02/05/2021]

Universidad de  
**San Andrés**

## 9. Anexo

### 9.1 Preguntas de la entrevista en profundidad

|  |  |
|--|--|
| Origen y objetivo de la transformación         | <p>¿Cuáles son los objetivos que perseguía el área de HR de la compañía para transformarse?</p> <p>¿Cuáles fueron los primeros pasos que dieron?</p>   |
| Implementación e impacto de prácticas          | <p>¿Cuál de las siguientes prácticas implementaron hasta el momento y en qué grado?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Digital Employer Branding</li> <li>-IA</li> <li>-RPA</li> <li>-People Analytics</li> <li>-E-learning</li> </ul> <p>¿Cuál de estas prácticas tuvo mayor impacto en la transformación de HR? ¿Cuál tuvo menor impacto y por qué?</p> |
| Diseño Organizacional                          | <p>¿Se transformó también el diseño organizacional de HR a partir del proceso de transformación digital que atravesaron?</p> <p>¿Este proceso tuvo impacto en la dotación de HR (recambio de perfiles, reskilling, reducción del equipo)?</p>  |
| Rol de la Alta Dirección en el proceso         | <p>¿Cuál fue el rol del Head de HR en ese momento?</p> <p>¿Qué nivel de involucramiento de la alta dirección de la compañía hubo? ¿Consideras que fue un factor clave o no?</p>  |
| Change Management                              | <p>¿Cómo llevaron adelante el proceso de change management?</p> <p>¿Cómo incorporaron la visión del cliente interno durante el proceso de cambio?</p>  |
| KPIs para medir el avance de la transformación | <p>¿Utilizaron KPIs para medir el avance de la transformación?</p> <p>¿Cuáles eligieron?</p>   |
| Impacto de la transformación en el área de HR  | <p>¿En qué cambio el rol de RRHH para la compañía respecto a cómo era antes de que se inicie el proceso de transformación?</p> <p>¿Qué impacto cultural tuvo la transformación de HR hacia adentro del área y también hacia el resto de la compañía?</p>   |
| Rol de IT en el proceso                        | <p>¿En qué medida el equipo de Tecnología intervino en el proceso de transformación de HR?</p>   |
| Principales obstáculos y aprendizajes          | <p>¿Cuáles fueron los principales obstáculos que tuvieron que atravesar hasta el momento en el camino de la transformación digital? ¿Cómo los superaron?</p> <p>Si pudieras comenzar de nuevo, ¿qué harías de la misma manera y qué cambiarías?</p> <p>Si tuvieras que darle un consejo a un equipo de RRHH que inicia este camino, ¿qué le dirías?</p>            |