

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Negocios y Administración Pública

---

## MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

---

### TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

Digitalización de procesos de Recursos Humanos  
Digitization of Human Resources processes

---

AUTOR: PABLO PANGARO

DIRECTOR: JUAN CARLOS AYALA



## **Diseño de investigación y trabajo de campo**

**Tema:** Digitalización de procesos de RRHH

**Título:** Estudio de caso sobre el desarrollo de procesos digitales en el área de RRHH.

**Subtítulo:** Perspectiva de empleados del sector privado sobre procesos de RRHH.

## **AGRADECIMIENTOS:**

Gracias a mi familia y amigos por estar presentes y darme su apoyo en todos los desafíos que me propongo en la vida.

A mi tutor Adrián Buchner por estar atento a las devoluciones y observaciones a lo largo de todo el estudio de caso.

Por último, agradezco a la empresa DIRECTV por dejar desarrollar el trabajo de campo con las encuestas realizadas.

## Índice

Resumen del Estudio de caso.....Pág. 10-11

### -CAPÍTULO 1

1.1-Introducción.....Pág. 12

1.2-Contexto.....Pág. 12-13

1.3-Presentación de la propuesta.....Pág.13-14

### -CAPÍTULO 2:

2.1.- Planteamiento del problema.....Pág.15-16

2.2.- Preguntas de investigación.....Pág. 17

2.3. Definición del alcance.....Pág. 18

2.4. Objetivos: Objetivos generales /Objetivos específicos.....Pág.18-19

2.5-Justificación del proyecto.....Pág. 19-24

2.5 (a) Procesos Digitales de RRHH-DIRECTV.....Pág.24-28

-Línea de tiempo de Proyectos Plataformas Digitales

- Plataforma “TU RECIBO”-Modulo Recibos de sueldo digital

- Plataforma “TU RECIBO” Modulo solicitud de Licencias Vacaciones

- Plataforma “I.N”-Modulo Administración de Personal

-Plataforma de Selección de Personal-(Taleo)

-Plataforma Cisco Webex-Modulo para entrevistas y conferencias digitales

-Plataforma Workplace-Modulo de Comunicación interna

-Plataforma Chatbot RRHH-Modulo de Adm. de Personal para respuestas automatizadas

- Nuevas competencias digitales que necesitan los empleados para el contexto actual

2.6 Viabilidad del proyecto.....Pág.29

### CAPÍTULO 3

3.1- Estado del arte.....Pág.30-32

3.2-Marco teórico.....Pág.32

3.2 (A)- Contexto sociohistórico del objeto de estudio .....Pág.33-36

3.2 (B) Definición de Cultura.....Pág.36

3.2(C)-Relativismo Cultural Contracultura, subcultura, y transcultura.....Pág.37-38

3.2(D)-Conceptos relacionados a la cultura.....Pág.38

3.2(E)-Cultura organizacional.....Pág.38-39

3.2(F)-Niveles de cultura organizacional-EDGAR SCHEIN.....Pág.39-41

1. Artefactos y creaciones

2. Valores

3. Presunciones Básicas

P3.2(G)Elementos básicos de la cultura organizacional.....Pág.41

3.2 (H) Cambio en la cultura organizacional-DEAL KENNEDY .....Pág.41-43

3.2(I)-Dimensiones culturales Geert Hofstede.....Pág.43-45

3.2 (J) Cambio Cultural-Elliot. Jaques.....Pág.46-47

3.2 (k Modelo Cultural-Cameron &Quinn.....Pág.46-48

3.2 (L) Tipos de Cultura.....Pág. 48-49

-Cultura Clan

-Cultura adhocrática

-Cultura Jerárquica

Modelo cultural: Denison .....Pág.50-52

Efectividad cultural.....Pág.53

3.3(A)Organización.....Pág.53-54

3.3(B)-Rol estratégico de RRHH Dave Ulrich.....Pág.55-61

1-Socio estratégico (procesos- estratégico),

2- Experto administrativo (procesos-operativo),

3- Adalid de los empleados (persona-operativo),

4- Agente de cambio (persona-estratégico).

3.4 (A)- Cultura agile y RRHH.....Pág.61-74

-Metodologías ágiles,

-Scrum,

-Kanban

-Cultura agile,

-Estructura de RRHH agile,

-Artículos digitales sobre cultura agile.

-Transformación digital,

-Tecnología,

-Agilidad organizacional,

-Reskilling-Upskilling

CAPÍTULO 4.....Pág.75-76

4.1-Presentación del caso

4.2-Dimensión contextual

4.3-Dimensión mercado

4.4-Dimensión consumidor- cliente

4.5-Dimensión tecnológica

4.6-Dimensión funcional

CAPÍTULO 5.....Pág.77-86

5.1-Estructura metodológica

5.1(a)-Tipo de investigación

5.1 (b)-Enfoque de investigación

5.1 (c) Diseño de la investigación

5.1 (d)-Técnicas de recolección de la información

5.1 (e)-Fuentes

5.1 (f)-Unidad de análisis

5.1 (g)-Muestra

5.1 (H)-Principales variables de análisis

5.2-Presentación de los resultados de campo

5.2 (a) Composición de la muestra plataforma “TU RECIBO”

5.2 (b) Resultados de encuesta plataforma digital lectura de recibo de sueldos y solicitud de vacaciones

5.2 -c-Resultados de encuesta plataforma Integra (I.N)

5.3 (d) Análisis de resultados de encuesta plataforma TU RECIBO

5.2 (e) Análisis de resultados de encuesta plataforma Integra (I.N)

## CAPÍTULO 6

A-Conclusiones.....Pág.87-91

B-Futuras líneas de investigación.....Pág.92-93

## CAPITULO 7

-Bibliografía.....Pág.94-98

-Bibliografía Libros

Bibliografía en formato digital y documentos electrónicos

-Anexo artículos periodísticos digitales

-ANEXOS:

- Entrevistas:

-Jefa de administración de Personal.....Pág.99-101

-Jefe de Liquidaciones.....Pág.102-104

-Analista de administración de personal.....Pág. 105-107

-Anexo preguntas encuesta..... Pág. 108-111

## **Resumen del Estudio de Caso**

El presente trabajo final de Maestría en Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, tiene como objetivo realizar un aporte sobre la temática de “Digitalización de procesos de RRHH”. Para ello, se hará un abordaje sobre los desarrollos digitales del área de RRHH que se llevó a cabo en una organización privada del sector de telecomunicaciones y como repercute en la cultura organizacional y en las tareas de los empleados.

El desarrollo del estudio de caso es descriptivo – exploratorio, abordando la temática con mayor impacto en las organizaciones por el avance tecnológico.

Para llevar a cabo la investigación del estudio caso, se llevarán a cabo dos técnicas entrevistas y encuestas. En el primer método participarán colaboradores de RRHH de DIRECTV que trabajaron en los desarrollos de las plataformas digitales. La técnica que se utilizara para las entrevistas es en profundidad semiestructurada. La misma será organizada previamente de manera que los entrevistados a lo largo de la conversación puedan transmitir vivencias y experiencias sobre los diferentes proyectos digitales.

La segunda técnica para recolectar información será a través de encuestas que se realizaran a colaboradores de diferentes áreas y que se clasifican como “Dentro y Fuera de convenio”, aportando en sus respuestas los conocimientos sobre el uso de las plataformas digitales TU RECIBO y plataforma I.N. El envío de la encuesta se realizará a través de un link que se comunicará a los participantes a través de correo electrónico y la aplicación Whatsapp. Las respuestas serán anónimas respetando la confidencialidad de los participantes. Ambas técnicas de recolección de información permitirán desarrollar como fue el cambio organizacional de DIRECTV de pasar de una cultura organizacional no digital hacia una cultura organizacional digital con la incorporación de nuevas herramientas digitales impulsadas por RRHH.

Otro de los temas que permitirá el desarrollo de nuestro estudio es que tipo de rol necesitan los líderes para este contexto y que competencias necesitan los colaboradores para trabajar en una nueva cultura digital y como impacta en el desarrollo de sus tareas habituales.



## **Capítulo 1**

### **1.1 Introducción:**

En los últimos años, ha cambiado la injerencia que tiene el área de RRHH en las decisiones estratégicas del negocio en organizaciones privadas como públicas. Sin embargo, siguen siendo muchas las organizaciones que minimizan el valor de esta área, lo que hace pensar que cada vez más investigadores busquen desarrollar herramientas y conocimientos que permitan generar aportes a la visión estratégica de los recursos humanos.

El avance tecnológico de los últimos años obligo a las organizaciones a repensar sus culturas y desarrollar ventajas competitivas para sobrevivir a un mercado cada vez más exigente. Para ello, es importante el desarrollo de nuevas herramientas digitales que permitan generar agilidad, eficiencia, además de poner foco en las competencias individuales de sus colaboradores para lograr el éxito del plan estratégico establecido.

Esta revolución tecnológica que se dio en primer lugar por el avance de internet y luego por la aparición de tecnologías como big data, cloud, inteligencia artificial, es también denominada “Transformación Digital”. La transformación digital permite que las organizaciones tengan que cambiar los flujos de sus procesos tanto para el presente como para el futuro. Hoy en día la mayoría de los CEO´s consideran a la transformación digital como pieza clave de sus negocios y el no implementarla las llevaría al fracaso. Por este motivo las empresas comienzan a incorporar nuevas tecnologías en sus procesos internos para generar agilidad, ahorros de costos u tiempos que son cada vez más demandados por sus clientes internos y externos.

Hemos elegido a la empresa DIRECTV para realizar nuestro estudio de caso, dado que se trata de un actor principal en la industria de las telecomunicaciones y que se vio forzada junto al resto de organizaciones a encarar el proceso de transformación digital y así lograr el cambio cultura apuntada a lo digital.

DIRECTV es una empresa que ofrece servicios de televisión satelital tanto en Argentina como en países de Latinoamérica. Se destaca por ser pionera en este tipo de servicios y que tiene como principal fortaleza variedad de programación en su guía de canales. Uno de los puntos principales en donde la compañía pone el foco es garantizar a los clientes la mejor experiencia en calidad de imagen y sonido. Gracias a la tecnología satelital, la programación está disponible en cualquier parte del territorio nacional.

“La casa matriz se encuentra en Los Ángeles, Estados Unidos. Cuenta con 31 millones de clientes en Estados Unidos y América Latina, y cotiza la totalidad de sus acciones en el mercado de valores de empresas tecnológicas de Nueva York (NASQAD).

Visión: Ofrecer la mejor experiencia de video del mundo.

Misión: Transformar el panorama de comunicación mediante una combinación irresistible y diversa contenido, tecnología y servicio. Así poder convertir a la empresa en la selección favorita del consumidor.

Valores: Son la innovación, determinación, agilidad, trabajo en equipo e integridad”.<sup>1</sup>

Hoy en día, DIRECTV se encuentra en un contexto donde sus competidores (Cablevisión, Telecentro) ya están implementando transformación digital en los servicios que ofrecen a sus clientes (internet y televisión digital), esto conlleva a que cambie rápidamente para que su modelo de negocio sea competitivo y atraiga a nuevos clientes.

Es por ello, que, a lo largo de nuestro trabajo de investigación, en primer lugar, analizaremos en profundidad los factores involucrados al cambio de cultura organizacional apuntada a la transformación digital del negocio. En segundo lugar, que competencias deberán tener los colaboradores para adaptarse al cambio organizacional y como afecta al rol de los líderes.

Para el desarrollo del estudio de caso se dividirá de la siguiente forma: temática del caso, planteamiento del problema, desarrollo de objetivos generales /específicos, justificación, viabilidad del caso, estado del arte y el marco teórico que fundamenta el motivo del desarrollo de este estudio. Posteriormente, se realizará el diseño metodológico, su estructura, fuentes de información, técnicas de recolección de información, unidad de análisis y técnicas de análisis de información, y recursos disponibles. Finalmente, se describen e identifican cuáles son los resultados alcanzados los cuales nos abren una perspectiva clara y precisa del grado de satisfacción laboral sobre este tipo de desarrollo e implementaciones de nuevos procesos de gestión de RRHH.

---

<sup>1</sup> <https://www.directv.com.ar/ReportePDF>

## **1.2 Contexto**

DIRECTV cuenta con una estructura sólida luego de que fuese adquirida en el año 2017 por una empresa líder norteamericana (AT&T) del rubro de las telecomunicaciones. Esta empresa además es propietaria de otras unidades de negocios vinculadas al entretenimiento. Esto hace beneficiaria a DIRECTV de tener acceso a todos los eventos exclusivos antes que sus competidores para ofrecerlos en el mercado. En cuanto a la transformación digital la compañía adquiriente (AT&T) está en búsqueda de unificar sistemas y procesos en todas sus unidades de negocio para obtener una fuente de información ordenada y ágil, que genere ahorros de tiempos y costos en su gestión. Para llevarlo a cabo, la compañía creó un área llamada **DIGITAL** formada por equipos (SQUAD), al cual se le asignan diferentes proyectos para buscar eficiencias en costos, tiempos y mejoras en la satisfacción de los clientes internos – externos. A estos equipos se les asigna un presupuesto y se planifican los tiempos para la presentación de los proyectos.

## **1.3 Presentación de la propuesta**

El tema seleccionado para el trabajo final es “Digitalización de procesos de RRHH”, para ello se tomó el ejemplo de una empresa multinacional que brinda servicios de televisión satelital y que se encuentra en pleno desarrollo de transformación digital en todas sus unidades de negocio. Este trabajo detalla los cambios que se atravesaron para llegar a una cultura organizacional digital y como fue el impacto en los colaboradores durante la implementación de nuevas herramientas digitales desarrolladas por el área de RRHH. El abordaje se basa en automatizar los siguientes procesos:

-Digitalización de recibos,

-Solicitud de vacaciones,

-Base de datos digital sobre información de empleados (fecha de ingreso, domicilio, teléfono, número de legajo, sector, puesto etc.),

-Digitalización de organigramas,

- Información de compensaciones y beneficios,

-Evaluaciones de desempeño,

-Cursos de e-learning para desarrollo profesional.

Para llevarlo a cabo el proceso de transformación digital, se necesitarán de nuevas miradas sobre gestión organizacional, participación de líderes de áreas claves del negocio y unificar criterios de información para incorporar en las herramientas digitales.

## **Capítulo 2**

### **2.1 Planteamiento del problema**

Se detalla el problema de investigación sobre ¿cómo impacta los procesos digitales en las organizaciones y en los colaboradores?

Las organizaciones hoy en día están relacionadas directamente con procesos y métodos que impactan en el ser humano y que responden a la sustentabilidad de cualquier negocio, sin ellos no pueden llevarse adelante los cambios establecidos. Además, presentan enormes limitaciones en materia de personalización de servicio y orientación al cliente. La ausencia de la tecnología en el contexto actual no permitirá generar satisfacción en los clientes y agilidad en los procesos internos de las organizaciones. Las empresas están incorporando cada vez más herramientas digitales con la ayuda de inteligencia artificial que sirve para automatizar tareas que antes se realizaban manualmente por los colaboradores.

Al plantear el problema de investigación, es importante conocer el contexto de la empresa en la que se llevara a cabo el estudio de caso.

El desarrollo del presente estudio de caso, se da en medio de una transición crucial entre DIRECTV y la compañía adquiriente (AT&T) cuyo objetivo es llevar a cabo una transformación digital en todas las áreas del negocio. Para ello, se llevaron a cabo cambios de roles en los líderes, crear nuevos flujos de procesos internos – externos digitales-ágiles y buscar colaboradores con competencias digitales.

Mi posición de investigador es una gran ventaja para el desarrollo del presente estudio de caso, al ser parte del equipo de Recursos Humanos me permite observar día a día los cambios y avances sobre el desarrollo de la temática.

El marco teórico se encuentra en constante evolución y desarrollo. Los fundamentos de nuevos conceptos tecnológicos como por ejemplo el de las Metodologías ágiles, son cada vez más significativos en organizaciones privadas que están transitando un cambio cultural en busca de la transformación digital. Los constantes cambios de contexto y el impacto de la globalización, son parte fundamental para la que las empresas transiten el cambio cultural.

El desarrollo de nuevos procesos digitales impulsa en un futuro a las organizaciones a satisfacer y facilitar las tareas de los trabajadores. La digitalización de procesos busca aportar autonomía, confidencialidad y agilidad en el trabajo de las personas. Estas prácticas se han convertido en una de las variables más importantes a la hora de pensar en el óptimo desarrollo de una organización. El foco de RRHH no es siempre creer en el castigo, sino también dar apoyo en las necesidades del personal. Un ejemplo claro son las técnicas de mindfulness llevadas a cabo por el equipo de RRHH para ayudar al bienestar del personal.

El contexto donde se desarrolla el estudio de caso, surge de la necesidad de la dirección de RRHH a partir del año 2018 de llevar a cabo una transformación digital en todas sus áreas soportes con impacto LATAM. Se buscó automatizar todos los procesos que anteriormente se hacían manualmente, para ahorrar tiempos y generar respuestas ágiles de cara al cliente. En DIRECTV el impacto de transformación se llevó a cabo en diferentes áreas soportes de RRHH. Un ejemplo de transformación se produjo en Capacitación, donde anteriormente se necesitaba de una persona física que en forma presencial que lleva adelante la explicación de temáticas a los empleados. El escenario actual permite capacitar a través de una plataforma digital desarrollada por ORACLE llamada I.N, donde la principal ventaja es incluir varias temáticas en formato video o de lectura para satisfacer a la experiencia de los usuarios y lograr el cumplimiento de los cursos. En épocas de pandemia fue clave avanzar con la iniciativa para evitar el contacto social entre los colaboradores. Otro ejemplo fue el desarrollo de una herramienta para el área de comunicación interna, en donde anteriormente la compañía requería de un personal físico que actualice las carteleras de las oficinas de trabajo para que los empleados estén informados sobre los beneficios o noticias de la compañía. La solución digital que se llevó a cabo fue sumar la herramienta WORKPLACE “es una red social creada por Mark Zuckerberg de tipo empresarial, que pretende poner en contacto a todos los miembros de una organización a través del teléfono inteligente, pretende mejorar la productividad empresarial, facilitando y profesionalizando la comunicación interna de una forma amigable y familiar”.<sup>2</sup>

El éxito de las nuevas herramientas digitales, le permitió a RRHH sumar nuevas plataformas que agilicen procesos con mucha carga manual de las diferentes áreas (Liquidaciones, Administración de Personal, Compensaciones, Selección de personal, Capacitación).

---

<sup>2</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Workplace>

El contexto de pandemia COVID 19, aceleró los plazos de transformación digital de procesos en DIRECTV y en organizaciones del mismo rubro, para satisfacer las necesidades del negocio y de sus colaboradores. Con la ayuda de nuevas herramientas digitales pudo brindar soluciones a sus empleados para que realicen sus tareas de manera remota y disminuir el contacto estrecho dentro de una oficina corporativa. Para llevar a cabo esta práctica, es fundamental que los sistemas funcionen correctamente para poder lograr resultados y agilidad en toda la organización. Por otro lado, es clave en este contexto el rol de los líderes, que deben acompañar los cambios del negocio.

Para llevar a cabo el estudio de caso, se plantearán las siguientes preguntas:

## **2.2 Preguntas de investigación:**

-¿Qué entendemos por digitalización?

-¿Qué se entiende por digitalización de procesos de RRHH?

- ¿Por qué es relevante aplicar digitalización en RRHH?

-¿Cuál es el impacto y las consecuencias de digitalizar el área de Recursos Humanos?

-¿Qué beneficios aporta la digitalización a las organizaciones?

¿Cómo hacer frente a la transformación digital en las empresas?

-¿Cuál es la mirada de los trabajadores y cómo impacta en sus tareas habituales?

-¿Qué impacto genera en la organización según la edad o puestos de los trabajadores?

Sin embargo, situándonos en el contexto actual de pandemia deberíamos preguntarnos:

- ¿Cómo impacto en la compañía el COVID19?
- ¿Con la pandemia se agilizó el lanzamiento de nuevos procesos digitales?
- ¿Qué errores se cometieron durante la implementación de los procesos digitales?
- ¿Cómo afectó a la cultura organizacional?

### **2.3 Definición de alcance**

El tipo de estudio es descriptivo, su abordaje será cualitativo y cuantitativo. La investigación cualitativa se basará en el desarrollo del funcionamiento organizacional basándonos en la digitalización de procesos de RRHH.

El estudio de caso está orientado por una hipótesis principal, se indagará sobre las preguntas de investigación que puedan generar hipótesis alternativas que luego se podrán desarrollar en futuros trabajos o investigaciones.

El relevamiento de datos se realizará a través de entrevistas a los colaboradores de RRHH que participaron del proceso de transformación digital. Las encuestas serán hechas a empleados DC y FC (dentro y fuera de convenio) que interactúan con las plataformas diariamente.

### **2.4-Objetivos**

#### Objetivos Generales:

- Describir los aspectos de la Cultura organizacional sobre la perspectiva de los empleados que integran la organización ante los cambios generados a partir de la implementación de nuevos procesos digitales de RRHH.
- Efectuar un relevamiento sobre el impacto que tuvo la Cultura organizacional en la gestión de digitalización de procesos de RRHH.
- Detallar las competencias y habilidades claves que deberán tener los colaboradores para poder adaptarse a los nuevos procesos digitales.
- Identificar cuáles son los KPI (key performance indicator) sobre el funcionamiento de procesos digitales de RRHH.



### Objetivos Específicos:

-Presentar estadísticas sobre el impacto de trabajadores en el proceso de digitalización de recibos de sueldo / vacaciones / sistema de información de empleados.

-Determinar cuantitativamente el grado de aceptación de los nuevos procesos digitales recibos de sueldo/vacaciones / sistema de información de empleados, según la edad de los trabajadores/antigüedad / puestos de trabajo. (Encuesta).

-Realizar una comparación del impacto de satisfacción de los clientes internos y externos sobre el desarrollo de nuevas herramientas digitales vs los procesos no digitales. En este caso el impacto de recibos de sueldo digital vs recibos de sueldo función papel/ Solicitud de vacaciones digital vs solicitud de vacaciones función papel/ carga de información por medio digital vs actualización de información de empleados a través de mails o documentos versión papel.

-Identificar inconvenientes en la planificación y ejecución de plataformas en el área de liquidaciones / administración de personal.

### **2.5 Justificación del proyecto**

El presente trabajo de investigación parte de la necesidad de prever cuál será el futuro de las organizaciones ante el avance de la tecnología o cambios de contexto como la pandemia del COVID 19. Se plantea que, si las empresas de este rubro no llevan a cabo un cambio organizacional hacia una cultura digital, no les permitirá ser competitivas en el mercado. La elección del tema se basó en dos ejes principales:

El primero es que desde el punto de vista teórico hay muchos artículos o libros digitales que nos ayudan a abordar la temática. De los temas estudiados en la maestría, la temática de Cultura organizacional es el apropiado para el desarrollo del estudio de caso, debido a la diversidad, puntos de vista de los autores y cómo influye en el funcionamiento de las organizaciones.

Por otro lado, los cambios del mundo del trabajo y el avance de la tecnología, permite que las organizaciones desarrollen nuevos procesos ágiles y eficientes, cuyo impacto es directo en la satisfacción de sus clientes internos y externos.

Uno de los problemas más recurrentes en cualquier organización y más en el área de RRHH es que la comunicación sea eficaz y llegue correctamente a todos sus colaboradores por igual. Este

factor es muy importante cuando se producen cambios culturales en las organizaciones o en el caso de una pandemia como el COVID 19 que afecto a nivel mundial.

La implementación de nuevas herramientas digitales, dará lugar a analizar cuáles fueron los comportamientos de los empleados cuando se produce este tipo de fenómenos y que impacto genera en la organización (positivo o negativo) en su cultura organizacional. Para ello, deberíamos responder las siguientes preguntas:

¿Qué entendemos por digitalización?

La digitalización es un proceso mediante el cual, algo real (físico, tangible) es pasado a datos digitales para que pueda ser manejado por una computadora, modificándolo y aprovechándolo para otros propósitos distintos o funciones originales. Todo el proceso de digitalización impacta a favor de estar más cerca en las necesidades de los clientes, más atentos a la competencia y a como impacta el cambio de cultural de las organizaciones.

- ¿Qué se entiende por digitalización de procesos de RRHH?

Se entiende por digitalización de procesos de RRHH a automatizar tareas a través de algoritmos cuya finalidad es buscar orden, eficiencia en los datos y procesos vinculados al área de RRHH.

-¿Por qué es fundamental aplicar digitalización en RRHH?

Su uso es importante tanto para las personas como para las empresas. El beneficio que se obtiene es agilizar los tiempos de respuesta, brindar seguridad en la información de los individuos y de las organizaciones. Cada vez hay más organizaciones que aumentan la utilización de la digitalización, por la gran cantidad de datos que administran, ya que muchos son confidenciales y críticos. En cambio, en los individuos permite hacer seguimiento constante ante cualquier reclamo, porque la digitalización permite un seguimiento constante después de que genera el reclamo, en cambio, cuando se hace un reclamo análogo los tiempos de respuesta son muchos más largos y pueden prolongarse los tiempos.

¿Cuáles son las consecuencias de digitalizar procesos de Recursos Humanos?

Las consecuencias de digitalizar procesos de RRHH será analizar la interacción de las personas con medios digitales durante su empleo. La problemática sobre esta metodología se presenta cuando la tecnología impacta en la tarea que realiza el individuo. Cuando esto sucede y los

colaboradores no tienen desarrolladas competencias tecnológicas, resulta difícil implementar los cambios. Para ello, las organizaciones deberán capacitar a sus colaboradores con habilidades tecnológicas o buscar en el mercado perfiles que se adapten a las nuevas tendencias digitales.

-¿Qué beneficios aporta la digitalización a las organizaciones?

Los beneficios es lograr mejorar la imagen de la compañía, adaptándose a las necesidades del contexto y del mercado para lograr ser competitiva a lo largo del tiempo. Esto permite lograr orden en las bases de datos interna, mejorar los flujos de procesos para que sean ágiles, logren disminuir los SLA de respuesta de cara al cliente y ahorro de costos.

¿Cómo hacer frente a la transformación digital en las empresas?

Las organizaciones que hagan frente a la transformación digital van a marcar tendencia global y realizaran inversiones cada vez más en el desarrollo de nuevas tecnologías.

- ¿Cuál es la mirada de los trabajadores y cómo impacta en sus tareas habituales?

La mirada de los trabajadores que interactúan con herramientas digitales varía según qué tan desarrollado tengan sus competencias individuales. Por lo cual, las organizaciones tienen la obligación de brindar servicios de capacitación en temáticas digitales, garantizando a futuro el éxito organizacional.

-¿Qué impacto genera en la organización según la edad o puestos de los trabajadores?

El impacto que genera en las organizaciones será detectar en primer lugar, las necesidades del personal para el desarrollo de competencias individuales para afrontar una tarea nueva, dependiendo el rango de edad y puesto. En segundo lugar, analizar las tareas que demanden mucha carga manual y cuyo impacto sea automatizarla. La automatización de procesos beneficia la transformación de las organizaciones, pero a su vez puede generar desempleo y aumento de rotación de los puestos de trabajo, ya que se necesitan perfiles específicos con competencias TIC. La principal ventaja que hoy en día tienen las organizaciones es que muchos de sus colaboradores están familiarizados con el uso de la tecnología en su vida cotidiana, generando nuevos formatos de trabajo. Los pasos para conseguirlo son:

## 1. Crear una nueva cultura de trabajo

Para que un proceso digital sea exitoso, hay que partir de una buena base para implantarlo. El cambio va a requerir cooperación de ambas partes (empleados y organización).

## 2. Incentivar formación interna para procesos digitales

Realizar un análisis de competencias tecnológicas de los empleados, ya que no todos pueden estar familiarizado con los conceptos TIC. Cualquier implementación necesita de formación previa para eliminar la brecha digital que existe entre la organización y sus colaboradores. Se deberá originar confianza entre todos los miembros de la organización para una integración ágil y exitosa.

## 3. Proceso de comunicación digital

Es necesario establecer metodologías ágiles en temas relacionados a la comunicación. Las personas deben ser escuchadas para generar inclusión en los equipos de trabajo. Se deberán crear procesos de feedback entre trabajadores y líderes para cumplir en que la comunicación sea eficaz.

## 4. Eliminar procesos no digitales

Apuntar a eliminar todos los aspectos que no favorezcan a la digitalización de procesos. Para ello, deberemos capacitar al personal sobre nuevas temáticas digitales.

## 5. Cambios en las formas de trabajo de clientes externos/proveedores.

Lograr que los clientes externos a la organización acompañen la nueva cultura digital respetando los tiempos de los procesos y adaptando los servicios que prestan a la organización.

## 6. Beneficios de la digitalización:

Los beneficios de la digitalización ayudan a llevar un orden en el uso de información, ahorro en costos y tiempos, mejoras en los índices de eficiencia operativa y a ser competitivos en el mercado. Se deberán crear estrategias de gestión para que los departamentos de RRHH tomen decisiones más efectivas.

Los siguientes interrogantes apuntan a desarrollar el impacto de la pandemia COVID19 en DIRECTV y cuáles fueron las soluciones digitales que se llevaron a cabo:

- ¿Cómo impacto la pandemia por COVID19 en DIRECTV?

El impacto de la pandemia COVID 19 resulto un aprendizaje para todas las organizaciones y especialmente en DIRECTV. En cuestión de sistemas y herramientas de gestión fue favorable el desarrollo de plataformas y la digitalización de procesos en años anteriores. En cuanto a los colaboradores tuvieron que dejar el trabajo en las oficinas y adaptarlos a sus domicilios. En tanto, a los colaboradores técnicos que desarrollan tareas en el campo (fuera de las oficinas) se les otorgó elementos de protección personal sanitaria (barbijos, máscaras, guantes, alcohol en gel, etc.) para poder evitar contagios, además de llevarse las camionetas a sus domicilios. También se realizó rotaciones de personal cada 15 días para poder cumplir con el distanciamiento social.

- ¿La pandemia agilizó el lanzamiento de nuevos procesos digitales?

La pandemia fue muy significativa para la implementación de nuevos procesos digitales. En lo que respecta al área de RRHH impulsó el lanzamiento de plataformas que impacten en concentrar la información y orden de base de datos a través de la plataforma (I.N). Para fortalecer la comunicación opto por el lanzamiento de plataformas como WORKPLACE y SINCRO. Para reforzar la seguridad de los empleados para el ingreso a las oficinas el área de Seguridad e Higiene en conjunto con RRHH desarrollaron una plataforma digital llamada (PASSCARD). Su función principal es un auto testeo de síntomas relacionados con el COVID 19 que el usuario va respondiendo, en caso de que este aprobado por el sistema le permitirá el ingreso al lugar de trabajo. En caso de que sea rechazado, el usuario no ingresara al sitio de trabajo y será informado al área médica de la compañía.

- ¿Qué errores se cometieron durante la implementación de los nuevos procesos digitales?

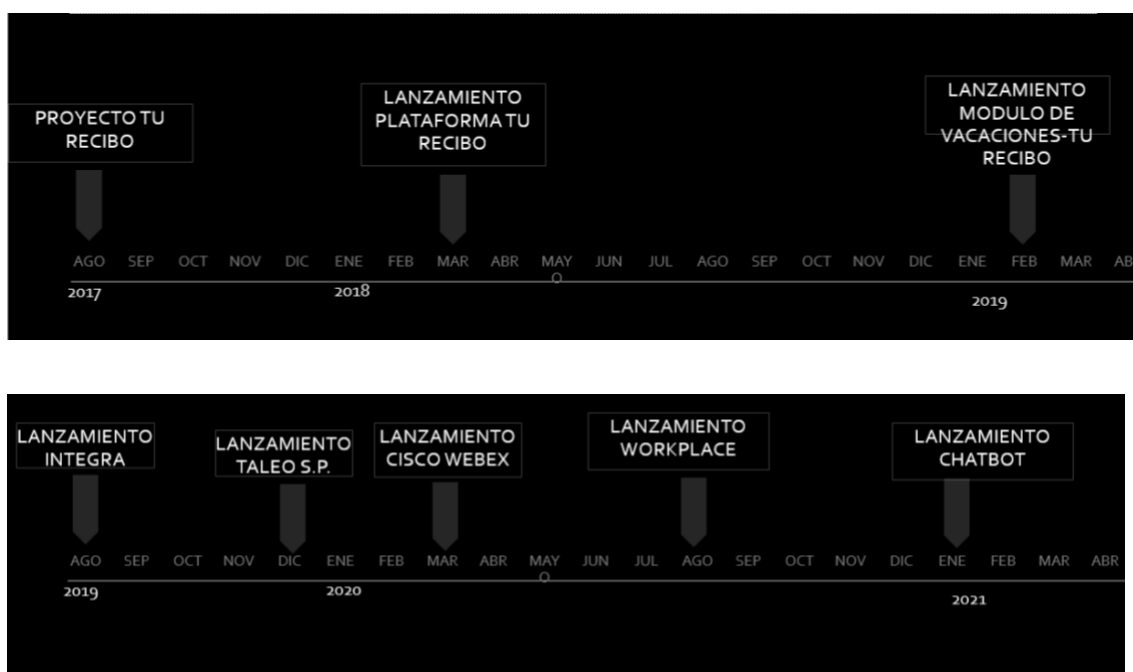
Los errores que se cometieron durante la implementación de nuevos procesos digitales, en primer lugar, fue llevar un orden en las estructuras del personal de las diferentes áreas, ya que anteriormente no estaban digitalizadas y se tuvo que volcar la información manualmente a todos los sistemas, lo que genero muchos errores durante el traspaso de información.

- ¿Cómo afecto a la cultura organizacional la digitalización de procesos?

La digitalización de procesos fue significativa para la cultura organizacional de DIRECTV, porque en muchas áreas agilizaron los SLA de respuesta. Por otro lado, se logró ordenar y agilizar muchos procesos vinculados a las áreas soporte de RRHH (administración de personal, compensaciones y beneficios, liquidaciones y talento).

### 3-Procesos digitales de RRHH-DIRECTV.

Línea de tiempo de proyectos digitales:



### Plataforma “TU RECIBO”-Módulo Recibos de sueldo digital

El proceso anterior se basaba en que los empleados debían esperar que el personal de RRHH llegue al establecimiento los días de cobro y entregar de forma física los recibos de sueldo. Ante la necesidad de buscar agilidad en el proceso se creó en el 2015 una plataforma digital junto al proveedor “TU RECIBO” con impacto a nivel LATAM. La herramienta tiene como finalidad de que los empleados puedan acceder a través de una plataforma digital visualizar el recibo de sueldo un día antes del cobro de haberes. La plataforma además permite autogestión de consultas / reclamos al área de Liquidaciones.

### **Plataforma “TU RECIBO” Módulo solicitud de Licencias Vacaciones**

El proceso anterior se basaba en que el colaborador de RRHH realizaba formularios en formato papel para que los empleados puedan completarlo con las fechas correspondientes al goce de vacaciones, para luego ser firmado por el líder. Ante las demoras y errores en la información, se le solicitó en el 2019 al proveedor de la plataforma TU RECIBO desarrollar un módulo que permita a los usuarios solicitar vacaciones digitalmente. Esto permitió agilizar las aprobaciones y un control más eficiente de los días pendientes de cada empleado.

### **Plataforma “I.N”-Módulo Administración de Personal**

El proceso anterior se basaba en que el personal de administración de personal genere planillas de Excel para concentrar información de todos los empleados de la compañía. Ante la necesidad de buscar agilidad se desarrolló con los proveedores ORACLE y Accenture una plataforma digital llamada (I.N) con alcance a nivel LATAM. La plataforma cuenta con usuarios y claves para todos los colaboradores de la compañía. Los administradores de la plataforma son del área de RRHH encargados de generar actualización de información de empleados, estructura organizacional, compensaciones, evaluaciones de desempeño, etc.

En cuanto a los empleados que interactúan con la plataforma cuentan con un usuario y clave para poder visualizar información relacionada con (domicilio, fecha de nacimiento, sexo, familiares a cargo, teléfonos personales y laborales, evaluaciones de desempeño detalles de rendimiento y compensaciones, información de equipos de trabajo en caso de que sea un líder, capacitaciones / e-learning de forma virtual, etc.) En caso de actualización de datos personales el empleado tiene permitido modificarlo en la plataforma.

### **Plataforma “TALEO” Módulo selección de personal**

El proceso anterior se basaba en realizar el seguimiento de búsquedas a través de un archivo de Excel o a través de mails notificando los candidatos que participan del proceso de selección. Para buscar mayor agilidad se le solicitó al proveedor ORACLE el desarrollo de una plataforma que permita agilizar los procesos de selección. Cualquier vacante que la compañía impulse, los colaboradores de RRHH deberán cargarla en la plataforma TALEO y hacer seguimiento del proceso.

### **Plataforma Cisco Webex- Módulo Entrevistas y conferencias digitales**

El proceso anterior se basaba en generar reuniones presenciales en las oficinas. El contexto de pandemia impulso a que la compañía busque como solución una plataforma digital que permita a los usuarios reunirse a través de un ordenador. El proveedor elegido es CISCO WEBEX, una herramienta para videoconferencias. Los usuarios realizan la planificación de una videoconferencia invitando a los participantes a través de un link. Esta iniciativa permite agilizar los plazos del proceso de selección y tener mayor efectividad a la hora de citar a los postulados.

### **Plataforma Workplace- Módulo de comunicación interna**

Es un nuevo canal de comunicación que brinda la compañía a empleados DC Y FC. Es una red social donde interactúan diferentes áreas para comunicar avances de proyectos o novedades a nivel compañía. Anteriormente, el área de RRHH solía usar otras herramientas (páginas web) para brindar cualquier tipo de información a empleados. El uso de esta herramienta es fundamental para que todos los empleados puedan ingresar, interactuar y generar contactos con empleados de la misma área como también de otras áreas. Además, la compañía brinda charlas en vivo por videoconferencia que dictan los principales referentes de la organización con impacto LATAM para contar novedades globales y resultados financieros al resto de los colaboradores, generando un sentido de pertenencia significativo y generar redes de contacto más allá del país de origen.

La justificación de abordar esta temática, permite analizar mejoras de procesos internos, disminución de tiempos de trabajo, agilidad en la organización y concentración de datos. El impacto también condicionará en el cambio de cultura en las organizaciones, provocando nuevos comportamientos de empleados y en la interacción de áreas que integran la compañía

### **Plataforma CHATBOT – Módulo Robot de RRHH para automatizar respuestas**

La compañía analizada realizó un desarrollo DIGITAL de obtener un CHATBOT para áreas de RRHH, IT con la finalidad de canalizar la atención automática de consultas que realicen los empleados de la compañía sobre procesos internos. Esto permite a los colaboradores de RRHH efectuar otro tipo de tareas y generar agilidad al responder las solicitudes pendientes.



Los chatbot tienen la capacidad de interactuar de forma on line con los empleados. La herramienta busca mejorar la experiencia del nuevo empleado como también de los colaboradores ya existentes. Las respuestas que ejecuta son de forma automática con mensajes estructurados dirigidos al interlocutor humano. La comunicación pasa a ser de vertical a horizontal.” El desarrollo de la plataforma es algorítmico, porque utiliza inteligencia artificial para que el BOT aprenda de manera automática las palabras y procesos que la compañía establezca en su configuración y genere las respuestas cuando los usuarios pregunten. A la hora de programarlo las preguntas no deben ser ni abiertas / generales, ya que evita, por un lado, que el BOT no interprete la pregunta y por el otro lado que el usuario no desvíe la temática de su pregunta original.

Según el diseño del BOT se pueden diferenciar en dos tipos:

-CHATBOT SIMPLE: El software de inteligencia artificial trabaja en función de una serie de comandos y palabras claves preparadas. Si el usuario hace una pregunta sin usar la palabra clave, el “robot” no podrá entenderla y responderá invitando a formular otra cuestión.

-CHATBOT INTELIGENTES: Son una categoría de más nivel y complejidad. Diseñados en tono a los conceptos y filosofía de la inteligencia artificial, no trabaja a base de preguntas o palabras claves. El chat on line responde con sugerencia o ideas por escrito. Es un paso más allá ofreciendo una gran variedad de corrientes de diálogo y brindando una experiencia más natural y humana”.<sup>3</sup>

#### Principales funciones de un chatbot:

-Mejora el servicio al cliente: Eliminan las esperas de los usuarios y ofrece respuestas automáticas. Además, es una herramienta que sirve para utilizarla como buscador de palabras, productos, servicios, etc.

-Facilita los procesos internos: Tan solo con escribir unas palabras el chatbot podrá enviar dicha información a quien corresponda y realizar la acción pertinente. Otra labor muy interesante es el recordatorio de preferencias para cada usuario acortando el camino hacia una futura conversión.

---

<sup>3</sup> Chatbot: ¿Qué es, para qué sirve y cómo funcionan?: -<https://bloo.media/blog/por-que-implementar-chatbot-en-tu-estrategia-de-marketing>

-Comunicación personalizada,

- Disponibilidad de consultas es 24/7,

-En el caso de RRHH permite a los colaboradores dar soporte en otro tipo de tareas más productivas,

-Recopila datos de forma eficiente y permitir a los profesionales de RRHH poder utilizarlos para acciones que la organización impulse a futuro,

-Permite detectar nuevas necesidades, informando sobre prevención de riesgos laborales, simplificando a los empleados los pasos de cada uno de los procedimientos,

-Permite realizar un trabajo estadístico sobre las preguntas que los usuarios más repiten y ayudaría a la mejora de esos procesos.

-Permite en el aspecto comercial o de atención al cliente a que las empresas puedan mejorar procesos o estrategias comerciales que impacte en la satisfacción de clientes.

### **-Nuevas competencias digitales que necesitan los empleados para el contexto actual**

**-Innovación:** Deberán contar con habilidades tecnológicas apuntado a lo digital que permita explotar el conocimiento que la empresa tenga de los clientes sobre las iniciativas anteriormente nombradas.

**-Creatividad:** llevar a cabo ideas relacionadas con la demanda que exige el mercado, para que la propuesta de valor sea competitiva.

**-Autonomía:** Desarrollar en los empleados que lideran en empoderar a los equipos de trabajos, entre otras cosas, para una mejor planificación de las tareas y administración del tiempo.

En relación con el proyecto de investigación se considera que la innovación, creatividad y autonomía son consideradas importante para la dotación que representa a la organización. Algunas específicas tanto para áreas como investigación de mercado, marketing y RRHH son las siguientes:

### **-Gestión digital de RRHH:**

. Clasificación y organización de la información de forma accesible y con diferentes niveles de acceso,

. Uso de aplicaciones y soluciones en nube de gestión de proyectos colaborativos.

. Trabajar con equipos de manera remota y de manera colaborativa a través de medios digitales. Apuntar al teletrabajo.

. Buscar perfiles profesionales a través de herramientas en red (e-Recruitment) como LinkedIn.

### **-Comunicación digital de RRHH:**

. Comunicación clara y eficaz a través de canales digitales principalmente (workplace) y SINCRO.

. Creación del contenido de la marca y la identidad cultural para el cliente interno (iniciativa endomarketing).

. Definición de una estrategia de comunicación digital con los medios digitales más relevantes.

**-BIG DATA:** Tener capacidad para obtener información importante para la marca y que pueda procesar gran cantidad de datos. Además, también se incluye para el área de RRHH de poder contar con información ordenada y ágil. El área de RRHH deberá convencerse de nuevas propuestas de trabajo que se alineen a la estrategia del negocio.

### **2-6 Viabilidad del proyecto**

Durante el proyecto de investigación se realizaron encuestas y entrevista a empleados de la compañía que interactuaron con las nuevas plataformas digitales de RRHH.

## **Capítulo 3**

### **3.1 Estado del arte**

La revisión teórica permite observar que los recursos humanos cualquiera sea el tipo de desarrollo en organizaciones, ya han sido estudiados por diferentes autores que obtuvieron resultados amplios de las diferentes temáticas vinculadas al área y que se pueden enmarcar en el estudio de caso.

El relevamiento del Estado del Arte lo pudimos encontrar en autores que fueron vistos en las cátedras de maestría y también en artículos digitales que abordan la temática de digitalización para procesos del área de RRHH.

Un ejemplo lo encontramos en el artículo de McKinsey de junio 2015 -Aumento de su cociente digital- menciona que “para llegar al éxito se deberá desarrollar una estrategia digital coherente y claramente definida que esté completada integrada con la corporativa general. Las empresas que impulsan su estrategia digital responden a tres preguntas importantes. Definir claramente las estrategias digitales que mejor se ajustan es importante, en parte, porque las exitosas dan lugar a prácticas de gestión diferenciadas: si se acelera la estrategia, las intervenciones de gestión se vuelven más claras y viceversa. Los líderes digitales adoptan tecnologías (como aplicaciones, personalización y redes sociales) que ayudan a las empresas a establecer conexiones más profundas entre una marca y sus clientes, por lo tanto, les brindan experiencias más gratificantes. Estas conexiones también pueden informar profundamente el desarrollo de productos. La clave del éxito comienza cuando se diseña el estado futuro de cada proceso, sin tener en cuenta las limitaciones de cada proceso. Una cultura ágil apunta a la velocidad, flexibilidad, orientación externa y capacidad de aprender”.<sup>4</sup>

Otro de los artículos digitales que se relaciona con el estudio de caso es del día 13 de abril 2018 titulado -No es una transformación digital sin una cultura digital- “ser una organización digital significa no solo tener productos, servicios e interacciones con los clientes digitales, sino también impulsar las operaciones centrales con tecnología. Convertirse en uno, por lo tanto, requiere un cambio tectónico en las actividades que realizan los empleados, así como en sus comportamientos individuales y las formas en que interactúan con otros dentro y fuera de la

---

<sup>4</sup> McKinsey Quarterly, (junio 2015). Raising your Digital Quotient-

organización. Aunque no debería sorprendernos que las formas tradicionales de trabajar sean incompatibles con las nuevas, a menudo lo es. Las organizaciones digitales se mueven más rápido que las tradicionales y su jerarquía más plana ayuda a acelerar la toma de decisiones. Una cultura digital sirve como un código de conducta que brinda a los empleados la libertad de tomar decisiones y tomar decisiones sobre el terreno. Una cultura digital atrae talento. Tener una reputación como líder digital es un imán para el talento. Los millennials generalmente se sienten atraídos por las empresas digitales, con su promesa de un entorno colaborativo y creativo y una mayor autonomía. Tener una cultura digital es particularmente importante para atraer talento digital, cuya demanda está superando rápidamente a la oferta. Las empresas grandes y establecidas a menudo deben emplear nuevos métodos para atraer, desarrollar y retener el talento necesario para respaldar su transformación digital.”<sup>5</sup>

En relación con el concepto de transformación digital el artículo que desarrolla Forrester 2018 -Digital Rewrites The Rules Of Business The Vision Report In The Digital Business Playbook by Nigel Fenwick and Ted Schadler February 26, 2018- ” La tecnología digital mejora drásticamente la economía y capacidades de cada negocio. El uso de hardware, software, algoritmos y Internet, es diez veces más barato y más rápido involucrar a los clientes, crear ofertas, aprovechar socios y operar su negocio.”.<sup>6</sup>

El estudio de caso promueve la iniciativa de nuevos procesos de digitalización de RRHH, Para ello, es clave definir:

- 1- ¿Cuál es el rol de recursos humanos en este contexto?
- 2- ¿Cuál es el impacto de la digitalización de procesos en la cultura organizacional?
- 3- ¿Cuáles van a ser las competencias claves de un líder y sus colaboradores para hacer frente a la transformación digital?
- 4- ¿Cómo atraviesan el contexto las empleadas que son madres para trabajar de forma remota? ¿Es una ventaja o desventaja?

---

<sup>5</sup> By Jim Hemerling, Julie Kilmann, Martin Danoesastro, Liza Stutts, and Cailin Ahern- (2018). BCG IT'S NOT A DIGITAL TRANSFORMATION WITHOUT A DIGITAL CULTURE- (pág. 1-6)

<sup>6</sup> FORRESTER (2018)- Digital Rewrites The Rules Of Business The Vision Report In The Digital Business Playbookby Nigel Fenwick and Ted Schadler February 26, 2018

Se deberá tener en cuenta los siguientes factores:

-Realizar un análisis de la población observada dentro y fuera de convenio,

-Analizar el grado de aceptación de las herramientas digitales en el personal dentro y fuera de convenio,

-¿Cuáles serán las competencias que deberán desarrollar los líderes para hacer frente al proceso de transformación digital?

- ¿Cuál fue el impacto del COVID 19 en el proceso de transformación digital? ¿Se agilizó el lanzamiento de plataformas digitales?

### **3.2 Marco teórico:**

En este apartado se elabora el marco teórico que compone el desarrollo de los autores sobre las temáticas que se vinculan con el estudio de caso. Esto permitirá dar un encuadre entre la parte teórica y la práctica de cómo fue se llevó a cabo la transformación cultural en la organización analizada. Para ello, se dividirá el marco teórico en tres partes:

-En primer lugar, se hará una breve reseña sobre el contexto socio histórico del objeto de estudio. Luego se realizará el abordaje de los autores sobre la temática Cultura: definición de Cultura, relativismo cultural, cultura organizacional, niveles de cultura, elementos básicos de la cultura organizacional, cambios en la cultura organizacional, dimensiones culturales, cambio cultural, modelo cultural y efectividad cultural.

-En segundo lugar, se hará la descripción de los autores sobre los siguientes conceptos vinculados a RRHH: organización y el rol estratégico de RRHH.

-En tercer lugar, se describirá los nuevos conceptos vinculados a la digitalización como: Cultura agile y RRHH, metodologías ágiles, SCRUM, KANBAN, culturas ágiles, gestión del desempeño agile, gestión del talento agile, tecnología y RESKILLING, UPSKILLING.

Para ello, es importante abordar sobre el contexto sociohistórico y luego vincular la cultura organizacional, concepto clave para el abordaje del estudio de caso.

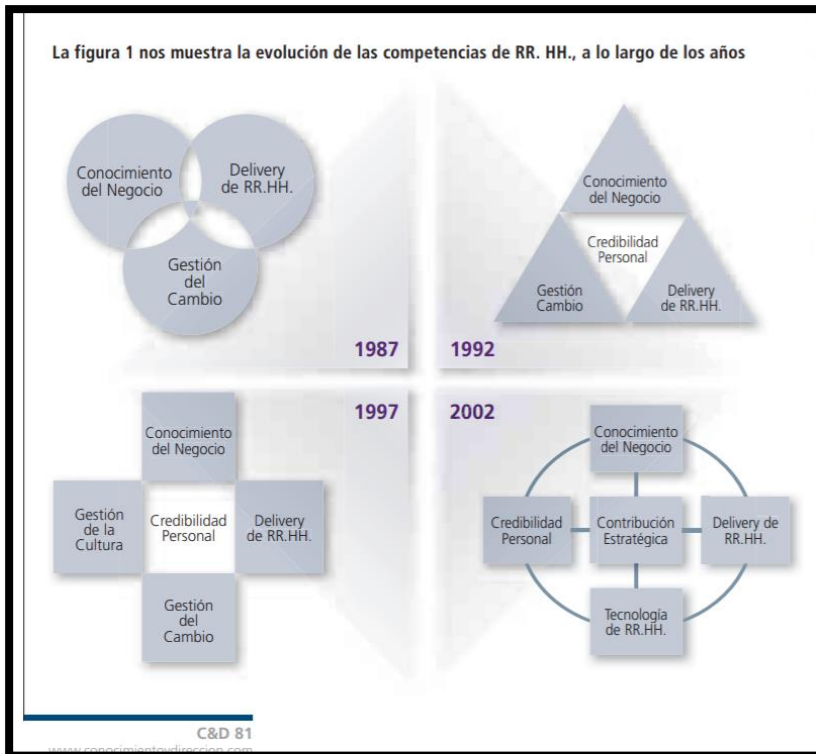
### 3.2 (a)- Contexto socio histórico del objeto de estudio:

A lo largo de la historia comienzan a surgir los RRHH y a tomar un interés particular en el estudio de organizaciones para dar comienzo a la transformación del mundo del trabajo. En este proceso la excesiva mecanización de tareas generó insatisfacciones entre las personas y las empresas, la cual se tomaron medidas para solucionar los problemas de los trabajadores asociados a la salud, vivienda, horarios de trabajo y las formas de trabajar de las personas.

A partir del siglo XX, comenzaron a surgir los primeros departamentos dedicados a la Gestión del Personal, el cual entre sus acciones principales se destacaban las sanciones disciplinarias y gestión de remuneraciones. Con el correr del tiempo el área de RRHH comenzó a gestionar tareas relacionadas con el factor humano sobre temáticas de despidos, selección de personal, contratación directa o indirecta, análisis de informes de performance del personal. Los líderes de esta área contaban con un perfil autoritario, donde buscaban que se cumplan con los objetivos de productividad.

A partir de los años 70 y 80 comienzan a ser representativos los cambios en perfiles de RRHH, los colaboradores adquieren competencias en el plano psicológico y sociológico. Se busca medir el rendimiento laboral de las personas y la medición del clima laboral dentro de la organización.

En el año 2000 en adelante, el impacto tecnológico es significativo, provocando cambios en las formas de trabajar de las personas y de las organizaciones.



1



7

El nuevo enfoque en las decisiones de RRHH es colaborar con la estrategia del negocio. La gestión del talento empieza a ser prioridad y se busca generar eficiencias en puestos claves. Las tareas de mayor impacto en el área de RRHH son: contratación de empleados, sanciones

<sup>7</sup> ULRICH, D. (1997). Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires: Gránica. El texto original en inglés es del mismo año.



disciplinarias, despidos directos o indirectos, atracción y desarrollo de talentos, estructura de remuneraciones y compensaciones, capacitaciones-e-learning, control de jornadas de trabajo, participación y análisis de encuestas de clima organizacional, negociación sindical, etc. Todos los procesos en la actualidad se buscan que sean ágiles y que estén alineados a los objetivos de las organizaciones.

El contexto actual del crecimiento tecnológico transformo el área de RRHH que paso de ser un área de servicio a ser un área de vanguardia que debe ir a la par de implementar nuevas tecnologías, facilitando el trabajo de las personas y cuidando la calidad de vida. A medida que se generan cambios en las organizaciones, el área de RRHH pone el foco en aspectos relacionados con la psicología, sociología y técnicas que se vinculen con sus colaboradores, para poder llevar a cabo la construcción de la cultura organizacional. El cambio del rol de RRHH en este contexto paso de ser un área de servicio o transaccional a ser un rol más racional y a disposición de las personas. Para llevarlo a cabo, las organizaciones necesitan de líderes que sean agentes de cambio ante un escenario de incertidumbre como el actual de pandemia COVID 19. Son ellos los que tendrán la responsabilidad junto a RRHH de generar un contexto organizacional vinculado a la innovación para construir una cultura organizacional donde los pilares como la autonomía, la confianza, seguridad y flexibilidad son claves para llegar al éxito. Se deberán contar con herramientas tecnológicas que garanticen el sistema de colaboración de los equipos de trabajo.

Los puntos mencionados anteriormente, demuestran que las funciones desempeñadas por los Recursos Humanos se centran en potenciar y desarrollar el talento de las personas. Si comparamos cómo ha evolucionado con las teorías mencionadas, se demuestra que las áreas encargadas de la gestión de personas han sufrido una fuerte transformación, adaptándose cada vez más a las necesidades de los trabajadores y velando por sus intereses. Esto hace que el rol de la tecnología sea clave para poder analizar las competencias que se necesiten en un futuro. Es necesario entonces, desde RRHH, gestionar el desarrollo de competencias necesarias para lograr adaptabilidad y el cambio al nuevo paradigma, donde la agilidad es clave para el escenario actual.

El autor Alejandro Melamed destaca en su libro que la agilidad “deviene en valor toda vez que nos permite estar dinámicos, adaptarnos a situaciones y poder responder inteligentemente a los cambios abruptos del mundo actual”.<sup>8</sup>

El avance de la tecnología crea disrupciones en las organizaciones:

- 1- La innovación y los cambios de los negocios, hacen que las organizaciones tengan que actuar de forma inmediata y ágil,
- 2- Las nuevas ideas y el avance tecnológico generan nuevos desarrollos, generando nuevos usuarios “stakeholders” (grupos de interés), mientras siga produciéndose cambios, continuaran emergiendo los mismos.
- 3- Las organizaciones deben atravesar estos cambios de paradigmas y demostrar resiliencia y capacidad de respuesta como fue durante la pandemia del COVID 19.

### 3.2 (b) Definición de cultura:

Para poder definir el concepto **Cultura**, realizaremos breve reseña sobre las clasificaciones de los autores vistos en las clases:

- El concepto de “cultura” es acuñado desde finales del siglo XIX, nace de la sociología, en el estudio de sociedades primitivas y se utiliza para representar en un sentido holístico. La cultura se constituye a partir de la interacción constante de un grupo de individuos que tienen intereses en común. Esta construcción se estructura por medio de símbolos, tradiciones, costumbres, creencias y lenguajes compartidos entre los miembros del grupo. La cultura es el sustrato más profundo de toda realidad colectiva, siendo producida por la interacción de sus miembros en la búsqueda de sus objetivos grupales. Los individuos se organizan socialmente a partir de su pertenencia a una cultura.

-Aguirre Morales define cultura como “la actividad e identidad de los agrupamientos humanos”.<sup>9</sup>

- E. Schein define cultura “a grupos pequeños o naciones, no es posible pensar en la cultura sin un grupo humano, ni a un grupo humano sin cultura”.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Alejandro Melamed. (2017). El futuro del trabajo y el trabajo del futuro. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Planeta

<sup>9</sup> Aguirre, A. & Morales, J. F. (2000). Identidad cultural y social. Barcelona. Bardenas

<sup>10</sup> -Schein, Edgar (1988). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes

-Kotter indica que la cultura es “la totalidad de patrones de comportamiento transmitidos, arte, creencias, instituciones y todos los productos del trabajo humano que sean características de una comunidad o de una población”.<sup>11</sup>

-Ángel Aguirre Batzán define a la cultura como: “Un sistema de conocimientos que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para ser transmitidos a los nuevos miembros”.

<sup>12</sup>

### 3.2 (c)-Relativismo cultural.

Hoy la cultura se analiza desde el relativismo cultural, se interpreta y afirma el pluralismo cultural que abarca tanto a las culturas primitivas y aisladas, como a las subculturas de las grandes urbes. Cada cultura es interpretada como singular, autónoma y diferencial. Cada cultura responde a su particularismo, se desarrolla en un nicho geográfico e histórico único que la dota de características particulares e irrepetibles.

El autor Aguirre Batzán indica que “el término cultura originalmente se empleaba desde una perspectiva bipolar, donde el mundo se clasificaba y observaba desde la civilización occidental, y el resto de las culturas quedaban relegadas a una condición de primitivas o no evolucionadas”.<sup>13</sup>

### 3.2 (d)-Conceptos relacionados con la cultura.

**a-Contracultura:** Es la cultura alternativa a la dominante, que por lo general surge como una crítica a dicha cultura.

**B-Subcultura:** Son formas culturales que no tienen autonomía, sino que existen al interior de una cultura principal que les da soporte y las contiene. Se presenta como una instancia

---

<sup>11</sup> Kotter y Heskett, (1992). Cultura y desempeño corporativo. New York. Free press. Pág.3

<sup>12</sup> Aguirre Baztán, Á. (2004). La Cultura de las Organizaciones. Barcelona: Ariel Psicología

<sup>13</sup> Aguirre Baztán, Á. (2004), La Cultura de las Organizaciones. Barcelona: Ariel Psicología. Pág. 131

dialéctica hacia el liderazgo de la cultura principal. Cuando el diálogo se transforma en oposición, la subcultura se transforma en una contracultura.

c-Transcultura: Es la comparación entre las culturas, las maneras de explicar el comportamiento humano y la construcción de cosmovisiones de cada cultura. Representa la negación de la visión etnocéntrica de una cultura única dominante.

### 3.2 (e)- Cultura organizacional.

Para el desarrollo de **cultura organizacional** se realizará una breve reseña histórica de cómo surge el concepto y como la clasificaron los distintos autores:

-En la década del 60 y 70 se encuentran estudios sobre el clima y el ambiente laboral, pero sin una referencia clara hacia el concepto de cultura organizacional.

-En el año 1972, Roger Harrison escribe sobre “las tipologías de culturas en las empresas”.<sup>14</sup>

-En los años ´80, las diferencias en los resultados de las empresas norteamericanas con respecto a empresas japonesas acapararon la atención, debido a que el éxito en la gestión japonesa se atribuyó a su cultura y valores fuertemente incorporados. Los japoneses enfocan su trabajo a la calidad y funcionalidad. Esto fue lo que llamó la atención de muchos investigadores y su trabajo, inicialmente, buscaba replicar esto en empresas norteamericanas.

-Para los años ´90, el autor Rodríguez, R (2009) “la cultura se veía como una posibilidad para establecer ventajas competitivas y manejar cambios organizacionales, viendo a las empresas como pequeñas sociedades que construyen su propia cultura”.<sup>15</sup>

Según la visión de Dave Ulrich sobre cultura organizacional “son los valores que define el cliente. Entender la cultura de una organización, requiere entender la actitud mental compartida de los individuos que forman parte de la misma. La actitud compartida representa los pensamientos automáticos que son comunes a los individuos dentro de la organización. Los pensamientos automáticos inducen a los individuos a actuar y pensar, por medio de acciones o pensamientos que no son conscientes. Estos actos son parte de la forma de hacer las cosas,

---

<sup>14</sup> HARRISON, R. (1972). “How to describe your organization’s culture” en Harvard Business Review, May/June, pag.119-128

<sup>15</sup> Rodríguez Garay, Rubén. (Junio 2009).La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Revista académica Invenio, vol. 12, núm. 22, pp. 67-92

características de esa organización y esa cultura. Los pensamientos automáticos están incrustados en los procesos organizativos y clasifica a estos procesos en cuatro:

1. Flujo de trabajo: la forma en que se distribuye y lleva a cabo el trabajo dentro de la organización.
2. Flujo de la comunicación / información: la manera en que se crea y transmite la información dentro de la organización.
3. Flujo de la toma de decisiones / autoridad: la forma en que se toman las decisiones y el sitio donde reside la autoridad de la organización.
4. Flujo de los recursos humanos: la manera en que se trata a la gente en la organización”.<sup>16</sup>

En un artículo del grupo Bancolombia de junio 2019 Dave Ulrich expuso en World Business Fórum Bogotá 2019 que para construir una buena cultura organizacional “Un evento porque tiene símbolos, rituales, historias, es perceptible, es decir, puede haber una interpretación física de esta dentro de la compañía. Un patrón porque se replican los valores (en qué creo), las normas (lo que espero), los comportamientos, el manejo de la información, el trato, las personas o la forma de tomar decisiones. Una identidad porque representan los valores que los usuarios necesitan que la marca tenga, lo que esperan de ella, lo que ven en ella. Como líderes, lo primero es hacer sentir a sus empleados que pertenecen a una comunidad, preguntarse si estos hacen parte de esta y si tienen valores comunes y un sentido de pertenencia arraigado. La cultura organizacional adecuada se crea a partir de elementos como: el propósito de la marca, la identidad, los valores y creencias para generar el impacto esperado, es un conjunto que da como resultado una buena cultura que aporta valor al cliente, bienestar a los empleados y reputación de la marca”.<sup>17</sup>

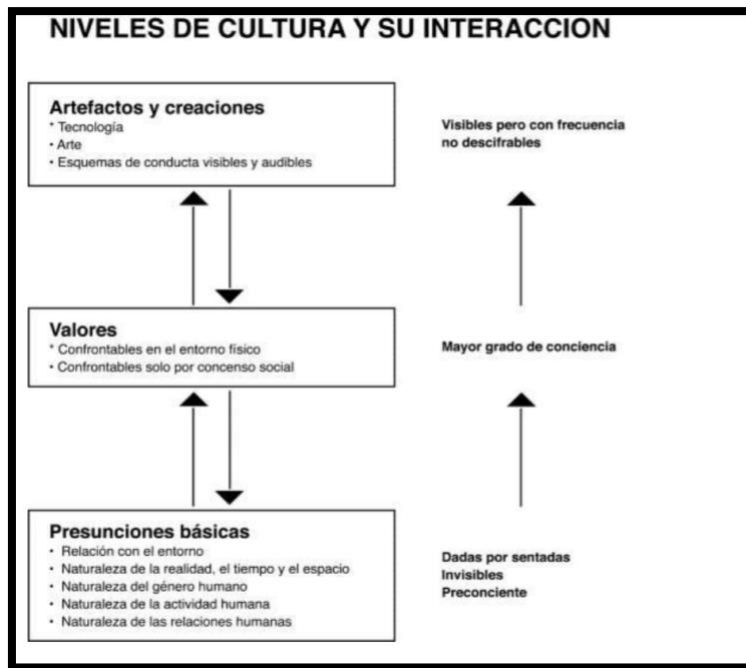
### 3.2 (F)-Niveles de cultura organizacional- EDGAR SCHEIN

Según Schein en su libro “La cultura empresarial y el liderazgo” la cultura organizacional se presenta en tres niveles:

---

<sup>16</sup> -Ulrich, D. (2012). Recursos Humanos Champions, Buenos Aires, Granica.

<sup>17</sup> (Ulrich, <https://www.grupobancolombia.com>, 2019)



### 1. Artefactos y creaciones.

“Es el nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel es posible observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. Si bien se trata del nivel más visible, no siempre es posible acceder a este a través de una entrevista a los miembros del grupo, pero siempre es posible hacerlo a través de la observación. La dificultad para el investigador se encuentra en captar el significado de los mismos, su interrelación y los esquemas de fondo”.<sup>18</sup>

### 2. Valores

“Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser a diferencia de lo que es. Cada tarea nueva a la que se enfrenta un grupo, surge una primera solución tendrá la jerarquía de valor. Por lo general el fundador, propone soluciones a partir de su convicción sobre la realidad. El grupo deberá admitir colectivamente la solución como válida para que haya una convicción sobre su validez. Si la solución prospera, sufrirá una transformación cognoscitiva y será incorporada hasta volverse una creencia y finalmente una presunción, quedando desgajada de la conciencia y volviéndose inconsciente y automática. Solo aquellos valores que son válidos física o socialmente y mantienen su utilidad

<sup>18</sup> Schein, Edgar (1988). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes Pág. 30-31

a lo largo del tiempo completan este proceso. Otros valores, se mantienen conscientes porque dictan normativas o tienen una función moral que marca a los miembros del grupo como actúa en ciertas situaciones”.<sup>19</sup>

Sin embargo, según Schein es necesario distinguir entre aquellos congruentes con las presunciones subyacentes del grupo y aquellos que son una aspiración a futuro, pero que no han sido validados por el grupo.

### 3. Presunciones básicas.

“Las soluciones que sirven repetidamente, quedan asentadas. Lo que originalmente se basó en un presentimiento o un valor, comienza a ser entendido como una realidad. El grupo termina creyendo que "la naturaleza actúa de ese modo". Para los miembros del grupo es inconcebible una conducta distinta a la de la presunción. Las presunciones subyacen como una conducta inconsciente del grupo y por lo tanto son difíciles de localizar. A través de los artefactos y valores de una empresa es posible hallar las presunciones que los origina”.<sup>20</sup>

### 3.2 (G) Elementos básicos de la cultura organizacional

El autor Aguirre desarrolla en su libro -La cultura de las organizaciones-, “los estudios etnográficos de las “culturas primitivas” se realizan en grupos humanos surgidos en condiciones de aislamiento geográfico e histórico que llevaba a que estas se desarrollen como una única cultura posible. Dentro de este contexto los investigadores identificaron nueve elementos básicos que permitían caracterizar a cada cultura. En el contexto actual, no podemos pensar en culturas únicas producto de la aislación geográfica, sino que se trata de grupos que surgen a partir de la aislación psicológica y sociológica. Se auto reconocen como miembros de un grupo en particular, pero todos son a la vez miembros de otros grupos y por lo tanto de otras culturas”.<sup>21</sup>

### 3.2 (H) Cambio en la cultura organizacional- DEAL Y KENNEDY

En 1982 los autores Deal y Kennedy comienzan a abordar la temática del cambio cultural en las organizaciones. En su libro -las Empresas como sistemas culturales-: definen a la cultura

---

<sup>19</sup> Schein, Edgar (1988). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes Pág 30-31

<sup>20</sup> Schein, Edgar (1988). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes Pág 33

<sup>21</sup> Aguirre Baztán, Á. (2004). La Cultura de las Organizaciones. Barcelona: Ariel Psicología

organizacional “como el conjunto compuesto por el medio ambiente del negocio, los valores, los héroes, los rituales y la red comunicacional, y que han llegado a representar algo muy importante para las personas que trabajan en ella. Hacen especial hincapié en los valores dominantes aceptados en una empresa. Su tipología plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: la de hombre duro y macho, la de trabaje mucho-juegue mucho, la apuesta a la compañía y cultura del proceso”. La cultura organizacional presenta una resistencia natural a los cambios, precisamente porque esta es una de sus funciones, proteger a la organización de cambios por modas o fluctuaciones a corto plazo. Para poder vencer esta resistencia al cambio, es necesaria la inversión de una gran cantidad de energía y esfuerzo de parte de los líderes, para asegurar que el cambio suceda y se mantenga en el tiempo. Será necesario generar nuevos mitos y los héroes que reafirmen el cambio. Y lograr que el grupo le otorgue validez para que sea aceptado “. <sup>22</sup>

-Tres son los aportes que se le reconocen a Deal & Kennedy:

(1) Teoría de la cultura fuerte, “la proposición de que las organizaciones con culturas fuertes se desempeñan mejor que aquellas con culturas débiles y que, en cualquiera de los casos, afecta prácticamente todos los aspectos organizacionales. Que la cultura sea fuerte significa que existe en la organización un número significativo de supuestos que se comparten ampliamente y que su jerarquización, según prioridad, es clara para la mayoría de los participantes en la organización. Cuando la cultura es fuerte, las personas saben qué se espera de ellos y comprenden como actúan y deciden en circunstancias particulares, (los individuos distinguen cuáles problemas son importantes). Cuando la cultura es débil el tiempo se pierde en intentar decidir que se haría y cómo.

(2) El proceso de diagnóstico delineado para descifrar o leer la cultura organizacional, ya que, aunque no está implícito que su modelo de cultura sea diagnóstico, sino más bien descriptivo, puede ser útil para diagnosticar.

(3) La identificación y descripción de los cuatro tipos de cultura organizacional, los cuales son de gran utilidad para la asociación de la cultura con factores de eficacia y rapidez. Aun así, el valor propiamente cultural de sus postulados es cuestionado por otros autores, quienes cuestionan el valor propiamente cultural y consideran incompetente el uso que dieron los

---

<sup>22</sup> DEAL, T. y KENNEDY, A. (1985). Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional. Buenos Aires: Editorial Sudamericana



autores a los métodos y conceptos de la antropología en el desarrollo de su investigación. Igualmente, si bien permite identificar y describir, este modelo es limitado en sus posibilidades de comprensión y explicación de la cultura organizacional y su relación con estructuras, procesos y resultados organizacionales”.<sup>23</sup>

### 3.2 (I)-Dimensiones culturales- GEERT HOFSTEDE

En los inicios de los años 70, Hofstede y un grupo de colegas llevaron a cabo un complejo estudio sistemático de actitudes relativas al trabajo que ha sido considerado como el estudio organizacional más grande jamás llevado a cabo. El estudio tenía como propósito identificar las similitudes y diferencias entre los empleados.

Hofstede enfatiza las diferencias culturales en todos los aspectos del comportamiento organizacional –motivación, conducta del grupo, estilo de liderazgo, administración del conflicto, y muchos otros.

Hofstede determinó que las culturas nacionales difieren en cuatro dimensiones:

“(a) Poder/distancia: Se refiere a la extensión en que la cultura incentiva a los superiores a hacer uso del poder y en qué medida la sociedad acepta o no el hecho de que el poder en las organizaciones es distribuido en forma desigual. En culturas con alto grado de poder/distancia, la desigualdad es aceptada: “un lugar para cada uno y cada uno en su lugar.” Por el contrario, en culturas con bajo grado de poder/distancia, tanto superiores como subordinados se consideran entre sí como colegas y creen que las desigualdades en la sociedad deben ser minimizadas.

(b) Evitación del riesgo: Se refiere a la facilidad con que la cultura se adapta a lo novedoso, la extensión en que una sociedad responde a la ocurrencia potencial de situaciones inciertas y ambiguas. En culturas de alta evitación al riesgo, la gente siente la necesidad de claridad, orden y estabilidad de carrera; se sienten amenazados por situaciones inciertas, no se toleran conductas o ideas divergentes y se cree en las verdades absolutas. En culturas de baja evitación al riesgo la incertidumbre inherente a la vida es más fácilmente aceptada y cada día se toma como viene.

---

<sup>23</sup> DEAL, T. y KENNEDY, A. (1985). Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

(c) Individualismo/colectivismo: El primero se refiere a un marco social de nudo suelto en donde las personas se supone que se cuidan a sí mismas y a su familia inmediata solamente. Lo opuesto (colectivismo) se caracteriza por un marco social atado en el cual la gente distingue entre grupos internos (incluyendo familiares, clanes y empleados a quienes sienten que les deben completa lealtad) y grupos externos. En culturas con alto grado de individualismo se enfatiza la iniciativa y logro personal y todos tienen derecho a una vida y opinión privada. El énfasis está en ser un buen líder. En culturas con bajo grado de individualismo, o sea, de alto grado de colectivismo, las personas pertenecen a clanes y familias que los protegen a cambio de su lealtad. El énfasis está en la pertenencia y el objetivo es ser un buen miembro.

(d) Masculinidad/Femineidad: Se refiere a la extensión en la cual el desempeño es lo más importante en la cultura. En culturas de alto grado de masculinidad, los valores dominantes en la sociedad reflejan conductas tradicionalmente masculinas, tales como asertividad, ambición y adquisición de dinero y cosas materiales, y una menor preocupación por las relaciones. Los roles de género están claramente diferenciados: los hombres deben ser asertivos y las mujeres deben ser acogedoras. En culturas con bajo grado de masculinidad, es decir, con alto grado de femineidad, la calidad de vida es lo importante. La gente y el ambiente son importantes, el servicio provee motivación, lo pequeño es hermoso y lo unisex es atractivo. Los roles de género son más flexibles y existe una creencia en la igualdad entre los géneros”.<sup>24</sup>

#### -Clasificación de Dimensiones actitudinales de Hofstede:

“1. Tipos Paternalistas: la cultura se desarrolla en un ambiente amigable y familiar, cuida que sus miembros se sientan bien, se preocupa por brindar protección a su gente, fomenta la lealtad entre la empresa y sus empleados, hay receptividad ante la demanda de sus colaboradores, existe la complacencia hacia la autoridad, la seguridad y estabilidad laboral son altas y se podría decir que hay buena comunicación y vínculo entre los miembros de todos los niveles.

2. Tipos apáticos: se trata de una cultura donde se desea mantener las cosas como están, se subestima la necesidad de innovar, reina una gran prudencia en la administración y se da mucha importancia a las reglas y a los procedimientos, y en consecuencia, interés por corregir desviaciones respecto de las normas, los empleados son evaluados en función del cumplimiento de esas normas, frente a los errores se implementan mayores controles, se evita el conflicto.

---

<sup>24</sup>HOFSTEDÉ, Geert (1999). Culturas y Organizaciones – El Software Mental- Madrid. Editorial Alianza.

Son culturas, dice Hofstede, donde la Dirección establece el procedimiento y lo que se espera de los empleados es su estricto cumplimiento.

3. Tipos anómicos: son culturas donde prima la incertidumbre y la confusión, los empleados tienen la sensación de estar “a la deriva” ya que hay ausencia de objetivos y normas claras, donde solo interesa lo inmediato, hay indiferencia por el desempeño de la gente, en consecuencia, los éxitos no son recompensados, hay falta de involucramiento, pérdida de entusiasmo, por lo general prima la ley del menor esfuerzo, hay poca seguridad laboral, la preocupación general de los empleados es evitar el despido, los conflictos se potencian y son comunes las intrigas, los “radio pasillos” y los problemas de comunicación.

4. Tipos integrativos: en este tipo de organizaciones se puede ver una gran interacción entre la gente, se forman equipos de trabajos basados en relaciones de confianza y respeto, se genera sinergia entre sus miembros, la interdependencia permite alcanzar logros comunes basados en el esfuerzo, la innovación y la toma de riesgos y desafíos. Se caracterizan por una alta preocupación por el desempeño individual y grupal. Se evalúa a las personas por sus deseos de trabajar en equipo.

5. Tipos exigentes: son organizaciones donde se pone énfasis en los resultados, el factor crítico de éxito es la eficiencia, se fomentan los éxitos individuales por lo tanto hay una gran competencia interna, carece de sensibilidad por las necesidades de sus empleados ya que interesa más el sistema técnico que el humano, la seguridad laboral está íntimamente vinculada al desempeño, se cree que las recompensas son un buen método para motivar, la retribución está vinculada a los resultados, se castiga a quienes cometen errores incluso con el despido”.<sup>25</sup>

### 3.2 (J) Cambio cultural-Elliot Jaques

El autor define en su libro- la teoría de la organización requerida- los componentes de una organización “son un reflejo de la naturaleza, por lo que una adecuada estructura, acorde a la naturaleza del ser humano y de la organización, produce un comportamiento ideal de los empleados en el trabajo, de ahí que la intervención psicológica no sea necesaria cuando se tiene una organización requerida por la naturaleza. La organización requerida está compuesta por

---

<sup>25</sup> HOFSTEDE, Geert (1999). Culturas y Organizaciones – El Software Mental- Madrid. Editorial Alianza.

cuatro componentes, donde cada uno despliega el detalle y es objeto de estudios científicos que corroboran su existencia.

1-EL descubrimiento más importante que llevó a Jaques a entender el correcto funcionamiento de la Jerarquía Directiva de Rendición de Cuentas (MAH), fue el de colocar a la persona correcta en el puesto correcto.

2-Una estructura organizacional universalmente aplicable, con un sistema jerárquico de estratos administrativos, un sistema de rendición de cuentas, un sistema de autoridad en relaciones laterales de trabajo, equipos de trabajo con líderes responsables y funciones específicas con cada nivel de la organización.

3-Un sistema detallado de procesos de mando.

4-Una estructura equitativamente diferenciada con niveles de sueldo equitativos ligados a la estructura de los estratos jerárquicos”.<sup>26</sup>

### 3.2 (k) Modelo Cultural: CAMERON & QUINN

Sobre la temática de modelo cultural los autores Cameron y Quinn plantean las siguientes preguntas:

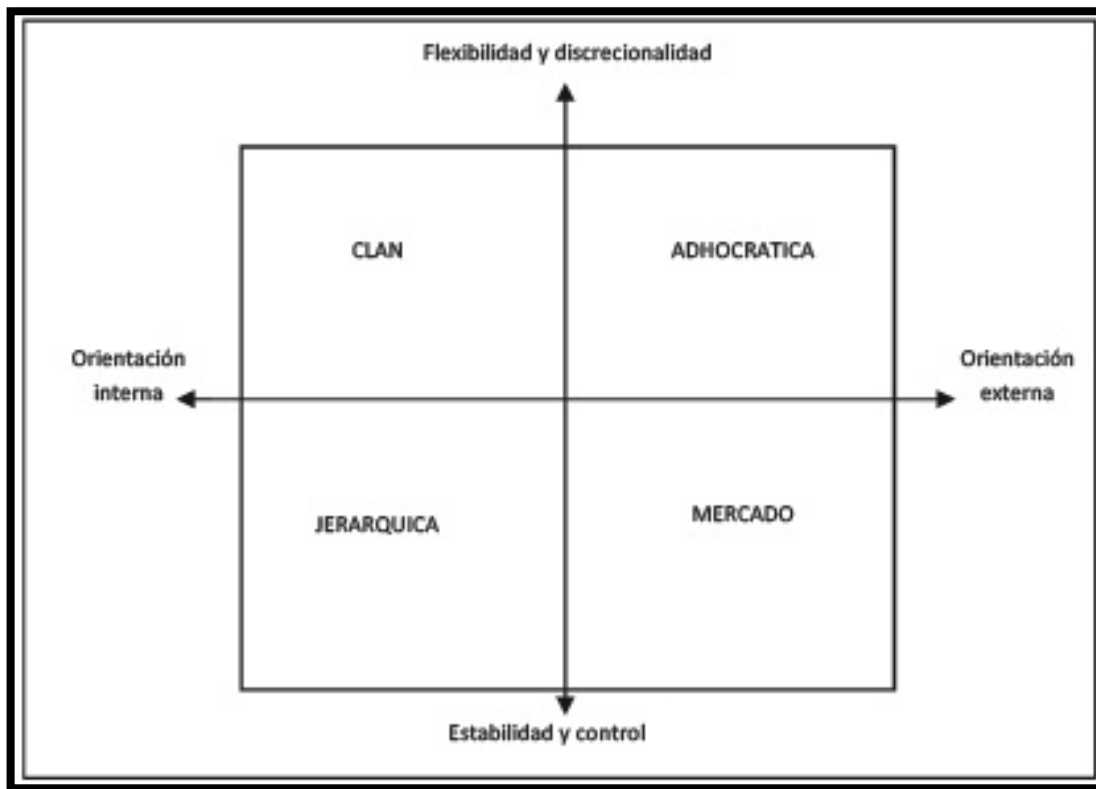
- “¿Qué es el modelo cultural?
- ¿En dónde se debe prestar especial atención?
- ¿Cómo se concibe la empresa?
- ¿Cómo son las personas y sus patrones de comportamiento?
- ¿Cómo actual la gerencia y como son sus pautas de actuación?
- ¿Cómo es el estilo de dirección?
- ¿Cuáles son los valores compartidos?

---

<sup>26</sup> Jaques, Elliot; (2000) La organización requerida, Buenos Aires: Granica (pág.101-102).

- ¿Cómo se va a llegar al éxito empresarial?”<sup>27</sup>

Este marco también es útil para organizar los diferentes aspectos del Total Quality Management y volverlo más abarcativo. Esto nos ayuda a identificar un acercamiento más comprensivo a la calidad porque se destacan elementos clave de las cuatro culturas principales que subyacen a la performance organizacional.



<sup>27</sup> Ortiz Pilar, Olaz Ángel, Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral. Aportaciones al modelo de análisis cultural de Cameron y Quinn”. (pág.4- 5)



28



### 3.2 (L) Tipos de cultura:

Los autores Ortiz Pilar, Olaz Ángel describen los siguientes tipos de culturas:

<sup>28</sup> CAMERON, K. y QUINN, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Editorial: Addison-Wesley, Series on Organization

### **“a-Cultura Clan:**

En este tipo de cultura la organización se concibe como una “gran familia”, porque sus miembros comparten sinérgicamente creencias y valores. El puesto de Gerente se va a convertir en un referente de la empresa, porque va a asumir un rol paternalista para el resto de los empleados de la compañía. La estrategia de dirección se va a basar en el consenso y participación, logrando un trabajo en equipo con la participación de todas las partes, esto se puede poner difícil o no conseguirlo si no hay una lealtad y confianza entre todos sus integrantes”. Esta cultura demuestra que la interacción y confianza de los participantes es clave en este tipo de cultura.

### **B-Cultura Adhocrática:**

La empresa no podría entenderse sin un sentido proactivo hacia el entorno en el que se encuentra, donde el dinamismo, y la rapidez de reacción a los retos del entorno da cuerpo al carácter emprendedor de sus miembros. Inevitablemente y junto a estos factores, la capacidad para asumir riesgos es una cuestión inherente a sus particulares formas de actuación, cuya expresión más clara se manifiesta en la gerencia. El estilo de dirección de esta cultura se caracteriza por asumir riesgos en la toma de decisiones sobre las acciones que tengan por delante.

### **C- Cultura Jerárquica:**

La cultura de la empresa se encuentra normalizada cuando las funciones y los procesos tienen un marco burocrático. El equipo para estas funciones son claves en la estructura de las organizaciones en donde va a planificar y coordinar para cumplir con la eficiencia de los procesos. El estilo directivo se caracteriza por una atenta orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores que se comparten con el resto de la organización se fundamentan en el respeto y acatamiento de las normas que funcionan orgánicamente a la empresa. La continuidad de los empleados de la organización son claves en este tipo de cultura”<sup>29</sup>

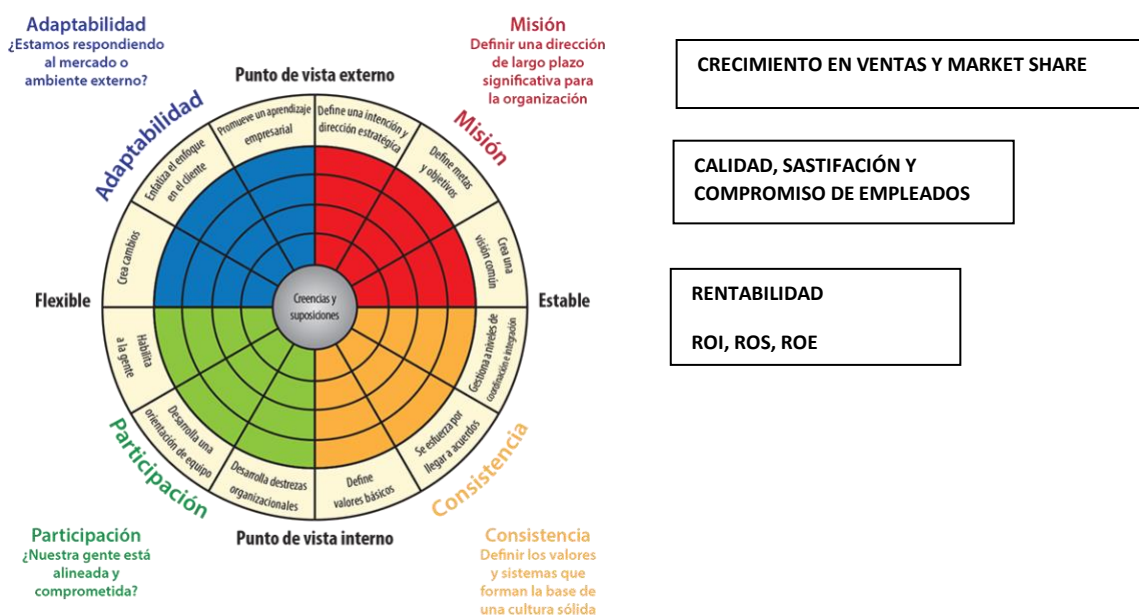
---

<sup>29</sup> Ortiz Pilar, Olaz Ángel, Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral. Aportaciones al modelo de análisis cultural de Cameron y Quinn”. (pág.4- 5)

## Modelo cultural: DENISON

El autor desarrolla el modelo cultural como una correlación entre la cultura organizacional y las mediciones del desempeño de primera línea (retorno a la inversión, crecimiento en las ventas, calidad, innovación, satisfacción de empleados). Fue desarrollado a partir de una serie de estudios que examinaron el impacto de la cultura organizacional en el desempeño y llevaron a la identificación de cuatro características que impactan: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

La idea central planteada por Denison es la hipótesis de la cultura fuerte, “la cual sostiene que, a fin de lograr incrementar significativamente el desempeño, la cultura necesita ser tanto fuerte como distintiva. A partir de esto, Denison elabora un modelo que es presentado en un perfil circular. El perfil se divide horizontalmente para distinguir entre un foco interno y un foco externo, y se divide verticalmente para distinguir entre una organización flexible y una estable. Para ello muestra las cuatro características y al interior de cada una, tres índices que proveen la representación gráfica de la cultura. Cada característica representa una idea central sobre los determinantes del desempeño y efectividad organizacional. El modelo reconoce que las características culturales, conductas gerenciales y aún las estrategias organizacionales pueden ser enlazadas con un set de creencias y supuestos sobre la organización y su ambiente. Estas creencias y supuestos centrales son el Core de la cultura organizacional. El modelo de cultura organizacional de Denison ofrece entonces cuatro tipologías de cultura:





### La hipótesis de la participación:

Aparentemente, la participación es un factor clave de las culturas de cada uno de los casos. La hipótesis sostiene que los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad. A raíz de esta propiedad surge una mayor dedicación a una empresa y una mejor necesidad de control abierto. Los sistemas normativos implícitos y voluntarios aseguran la coordinación del comportamiento, en lugar de sistemas burocráticos explícitos de control.

### La hipótesis de la consistencia:

Una teoría de la consistencia sobre la relación entre cultura organizacional y efectividad presenta una perspectiva algo diferente. Destaca el impacto positivo que una cultura sólida puede tener sobre la efectividad, y sostiene que un sistema compartido de creencias, valores y símbolos ampliamente comprendidos por los miembros de una organización tiene un impacto positivo sobre su capacidad para llegar a un consenso y llevar a cabo acciones coordinadas. El concepto fundamental es que los sistemas de control implícito, basados en controles interiorizados, son un medio más efectivo de lograr coordinación que los sistemas de control externo, los cuales dependen de reglas y reglamentaciones explícitas (Weick, 1985, 1987).

En primer lugar, las teorías de la consistencia sostienen que el sentido o propósito compartido tiene un impacto positivo porque los miembros de una organización trabajan todos con base en un marco de valores y creencias, que forma la base a través de la cual se comunican. Debido a que la comunicación es fundamentalmente un proceso de manipulación de símbolos, un alto nivel de consenso sobre el significado de cada símbolo aumenta considerablemente el proceso de codificar y decodificar. Una cultura sólida tiene pues un potencial mucho más grande para coordinación implícita y control de la conducta. Una cultura sólida, con miembros bien adaptados al medio social, mejora la efectividad porque facilita el intercambio de información y coordinación del comportamiento.

### La hipótesis de la adaptabilidad:

Los primeros dos componentes de la teoría de cultura y efectividad se concentran casi exclusivamente en la dinámica interna de una organización. Ellos dicen poco acerca del ambiente externo de las organizaciones o de la forma como una cultura se relaciona con el

proceso de adaptación. De esta manera, tres aspectos de la adaptabilidad probablemente hacen impacto en la efectividad de una organización.

-El primero es la habilidad de percibir y responder al ambiente externo.

-En segundo lugar, está la habilidad para responder a los clientes internos.

-En tercer lugar, reaccionar ante clientes internos o externos requiere la capacidad de estructurar y re institucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permiten la adaptación de la organización. Sin esta habilidad para ejecutar una respuesta de adaptación, una organización no puede ser efectiva. Cada uno de estos tres aspectos de la adaptabilidad tienen el apoyo (o no lo tienen) por parte de la cultura de una organización.

#### La hipótesis de la misión:

Este último componente del modelo de cultura y efectividad hace hincapié en un cuarto tema que es la importancia de una misión en función al propósito de una organización y sus miembros. Primero, “la misión da propósito y sentido, así como también una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante. Segundo, un sentido de misión ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros. Ambos factores provienen y sirven de apoyo a valores claves de la organización. Una misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función institucional. Este proceso de interiorización e identificación contribuye a un compromiso a corto y largo plazo y conduce a un rendimiento efectivo. La segunda influencia importante que la misión tiene sobre una organización consiste en ofrecer claridad y dirección. A un nivel individual, hay una evidencia convincente de que el éxito es más probable cuando los individuos están orientados hacia la meta. A un nivel organizacional, a pesar de que las metas organizacionales pueden reconstruirse posteriormente, parece tener un proceso relacionado. El impacto a nivel organizacional parece surgir de la coordinación que resulta de definir una meta común, así como también de la definición de criterios objetivos externos. Ambos factores parecían tener un efecto positivo sobre el rendimiento.

### Efectividad cultural-Denison:

El autor plantea a la efectividad como “una función de los valores y las creencias, desempeñada por los miembros de la organización. Los valores específicos o el acuerdo sobre valores específicos influyen en la efectividad. Esta idea es tal vez la explicación más mística de por qué la cultura de una organización debe afectar su rendimiento. No obstante, las creencias sólidamente mantenidas, una sensación de misión o la consistencia que viene de un conjunto de valores y creencias compartidos, sí ofrecen una base fundamental para la acción coordinada dentro de una organización. La efectividad es una función de las políticas y procedimientos utilizados por una organización. La efectividad es una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y los procedimientos de una manera uniforme. La visión de un líder tiene que llegar a ser operativa a través de la acción. Crear una cultura sólida quiere decir que los valores y las acciones sean altamente consistentes. La efectividad es una función de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente comercial de la organización”.<sup>30</sup>

### 3.3 (A) Organización:

-Pérez Van Morlegan -Introducción a la moderna gestión de RRHH, indica que las organizaciones son “entes sociales que persiguen ciertos fines, articulando a su vez- ciertos medios para llegar a ellos. En esta cadena de “medios a fines” la gestión de Recursos Humanos ocupa un lugar central, pues un ente social se compone de personas y sin ellas, tales entes no pueden alcanzar sus fines”.<sup>31</sup>

-E. Schein en su libro de 1982 titulado Psicología de la organización, describe a la organización como “la coordinación planificada de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito o común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Se trata de sistemas abiertos en constante interacción con sus distintos medios, se componen de distintos subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos, y a veces, áreas geográficas dispersas.

---

<sup>30</sup> DENISON, Daniel (1991). Cultura Corporativa y Efectividad Organizacional. Bogotá: Legis.

<sup>31</sup> Pérez van Morlegan, (2011). Introducción a la moderna gestión de Recursos Humanos. Buenos Aires. Eudeba.pág. 20

### Modelo de organizaciones formales:

1-dimensión jerárquica: muestra niveles relativos en la misma forma que aparecen en el organigrama;

2-dimensión funcional: muestra los diferentes tipos de trabajo que se tienen que realizar;

3- dimensión de inclusión o centralidad: la medida en que cada persona se acerca o se aleja de la columna vertebral de la organización”.<sup>32</sup>

### 3.3 (b)-Rol estratégico de Recursos Humanos -DAVE ULRICH

El área de RRHH tiene el rol fundamental de gestionar a las personas y enfocar su gestión en dar respuesta a los cambios de entorno. Como menciona Dave Ulrich (2012) el rol “se centra en alinear las estrategias y prácticas de RR.HH. con la estrategia de los negocios. Cuando cumple este rol, el profesional de RR.HH. aumenta la capacidad de una empresa de ejecutar sus estrategias”<sup>33</sup>

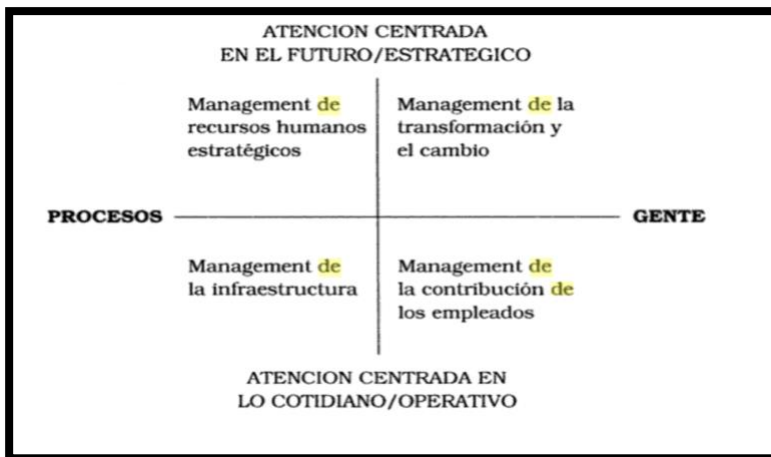
El rol de recursos humanos es fundamental, intenta ser el engranaje que moviliza el funcionamiento organizacional, cohesiona los intereses de los empleadores con los requerimientos de los trabajadores para lograr un mismo fin. A lo largo del tiempo recursos humanos ha intentado atender las demandas que se le han presentado. Como socios estratégicos, los profesionales de RRHH deben identificar las prácticas de RRHH que hacen estas estrategias se concreten. El proceso de identificar estas prioridades de RRHH se llama diagnóstico de la organización, un proceso por medio del cual se hace la auditoria de una organización para determinar sus puntos fuertes y sus debilidades. El rol de Recursos Humanos pasa a ser fundamental, intenta ser el motor que moviliza el funcionamiento organizacional, cohesiona los intereses de los empleadores con los requerimientos de los trabajadores para lograr un mismo fin.

Dave Ulrich menciona modelo de múltiples roles para el management de RRHH, estos varían en el enfoque en los procesos o las personas y la atención esta centrada en el futuro estratégico.

---

<sup>32</sup> Schein, Edgar (1982). Psicología de la Organización. México: Prentice-Hall. Pág 14-17

<sup>33</sup> -Ulrich, D. (2012). Recursos Humanos Champions, Buenos Aires, Editorial Granica, Pág. 57



34

Se han definido entonces cuatro roles que permiten generar valor a las organizaciones:

1- socio estratégico (procesos – estratégico)

En este rol, los ejecutivos de Recursos Humanos pueden identificar las prácticas y estrategias de la organización, como lo menciona Ulrich (2012) “dominaron el arte del diagnóstico de la organización y pusieron en sintonía las prácticas de RR. HH con las estrategias empresariales” (p.59). Pretende generar una respuesta estratégica ante los cambios que se presentan en el mercado, a través de este rol se intenta realizar contribuciones a los objetivos y estrategias empresariales, pasar de la planeación a acciones concretas. Para ello se necesita un conocimiento amplio de las actividades de cada trabajador, las estructuras organizacionales, su impacto en la organización y en el mercado.

Para lograr convertirse en un socio estratégico Ulrich (2012) menciona que se deben

realizar las siguientes tareas:

- Crear una arquitectura organizativa que permita transformar las estrategias en acciones;
- Realizar diagnósticos organizacionales efectivos;
- Fijar prioridades para la elaboración de planes de acción.

<sup>34</sup> -Ulrich, D. (2012). Recursos Humanos Champions, Buenos Aires, Editorial Granica, pág. 57-59

## 2- Experto administrativo (procesos – operativo)

En este rol, los ejecutivos de Recursos Humanos ayudan a la administración de la empresa, como lo menciona Ulrich (2012) destacan su rol “dominando y conduciendo esfuerzos de reingeniería que potencian los procesos de RR. HH y de los negocios” (p.61)

Pretende poner en duda la eficiencia de los procesos del área de Recursos Humanos, se enfoca en la ejecución de sus funciones tradicionales y el verdadero aporte a la Organización. Para lograr un cambio es necesario que exista un conocimiento pleno de los procesos y la apertura de cambiarlos para que sean de mayor provecho y soporte para las organizaciones.

Para convertirse en un experto administrativo Ulrich (2012) menciona que es necesario

aprender a:

- Hacer reingeniería de su trabajo;
- Definir el rol en términos de agregar valor a las Organizaciones;
- Establecer los servicios compartidos de RR. HH;
- Medir los resultados en eficiencia y efectividad.

## 3- Adalid de los empleados (personas – operativo)

En este rol, los ejecutivos de Recursos Humanos gestionan la contribución de los trabajadores, como lo menciona Ulrich (2012) “se esfuerzan por entender y responder a las necesidades de estos emplean parte de su tiempo en relacionarse personalmente con los empleados y entrenan y alientan a los gerentes de otros departamentos para que hagan lo mismo”. Intenta que los trabajadores se involucren en el negocio, busca saber cuáles son sus necesidades, sus requerimientos; diseña un espacio donde cada trabajador pueda realizar un aporte al negocio. Es el mediador entre los requerimientos que poseen y los recursos que la Organización puede brindar para la consecución de los objetivos, para ello deben convertirse en el punto de escucha de los trabajadores que permita canalizar los requerimientos con la alta gerencia.

Para ser un Adalid de los empleados es necesario:

- Expresar las opiniones de los empleados en la mesa de discusiones;

Garantizar a los empleados que sus requerimientos son escuchados y tomados en cuenta;

Brindar los recursos necesarios para que los trabajadores enfrenten los requerimientos.

#### 4- Agente de cambio (personas – estratégico)

En este rol, los ejecutivos de Recursos Humanos impulsan la gestión del cambio, como lo menciona Ulrich (2012) “los profesionales de RR. HH que conducen la transformación se convierten en guardianes y catalizadores de la cultura de la empresa. A través de este rol se intenta intervenir en la cultura empresarial, en función de los cambios que se presentan en el mercado es necesario crear competencias que acompañen estos procesos, es necesario que entiendan los cambios y el impacto que tienen en la organización y en los trabajadores. Realiza un proceso de aprendizaje que permite que los trabajadores se adapten y se involucren.

Para lograr ser un Agente de cambio es necesario:

Conducir la transformación a nivel organizacional y fundamentalmente en la función de RR. HH;

Ser catalizadores del cambio.

Estos cuatro roles definidos por Dave Ulrich permiten determinar las formas en que puede generarse valor para las organizaciones a través de Recursos Humanos, se puede brindar soporte a la estrategia, construir y reconstruir la arquitectura empresarial, garantizar el aporte y soporte a los empleados y manejar el cambio en todos sus niveles organizacionales.

El autor focaliza desde afuera hacia adentro y los profesionales de Recursos Humanos aseguran que su atención (tiempo, energía, recursos y prácticas) focalizan las cosas que más importan a los líderes de la empresa. Los Recursos Humanos se convierten en un facilitador de los resultados del negocio”.<sup>35</sup>

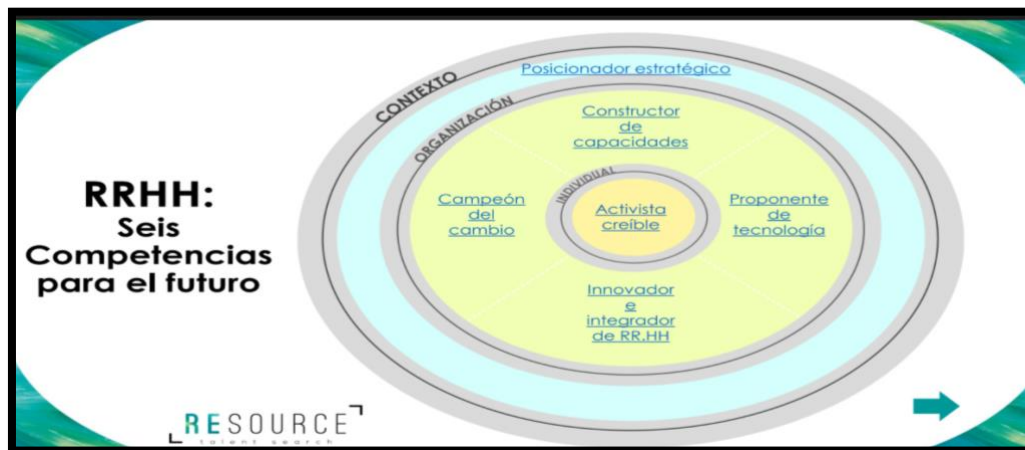
---

<sup>35</sup> -Ulrich, D. (2012). Recursos Humanos Champions, Buenos Aires, Editorial Granica Pág. 65

-Uno de los docentes de la maestría que abordo esta temática fue Luis Karph con las siguientes filminas:







36

### Innovador e Integrador:

- Define las competencias técnicas y sociales que se requerirá en la fuerza laboral del futuro en tu empresa.
- Intenta traducir los atributos culturales deseados en comportamientos específicos. Por ejemplo, si una persona está orientada al trabajo en equipo, ¿Qué comportamientos observables exhibiría?

### Proponente de la Tecnología:

- Identifica maneras de incrementar eficiencia y/o hacer el trabajo más fácil mediante el uso de la tecnología sin que esto afecte el nivel o calidad de servicio.
- Examina tu “marca empresa” dentro de las redes sociales.

### Constructor de Capacidades:

- Define las capacidades diferenciales de tu organización.
- Conduce una auditoría de la cultura para identificar las características culturales que tu empresa debe tener para satisfacer las expectativas de los stakeholders e identificar las brechas.

<sup>36</sup> Karpf, L. Filminas presentadas en clase de la materia Cambio Cultural

## Posicionador Estratégico

- Identifica el contexto global de tu negocio, los requerimientos que derivan de él y las implicancias que estos tienen para tu organización hoy y en el futuro”.<sup>37</sup>

Otro de los autores que aborda sobre la temática son Robins, Stephen-Timothy A Judge (2009) Comportamiento organizacional. El autor clasifica los siguientes tipos de roles:

### -Identidad del rol:

“Hay ciertas actitudes y comportamientos reales compatibles con un rol, que crean la identidad del rol. La gente tiene la capacidad de cambiar de rol con rapidez cuando reconoce que la situación y sus demandas requieren claramente grandes cambios.

### -Percepción del rol:

Nuestro punto de vista de cómo se supone que hay que actuar en una situación dada es lo que se conoce como percepción del rol. Desarrollamos ciertos tipos de comportamiento con base en la interpretación de nuestras creencias acerca de cómo debemos comportarnos.

### -Expectativas del rol:

Se define como expectativas del rol a la forma en que los demás creen que alguien debe actuar en una situación dada, la cual está determinada en gran parte por el rol definido en el contexto en que se actúa.

¿Qué pasa cuando no se cumplen las expectativas según las establece el contrato psicológico? Si la administración es remisa para cumplir su parte del trato habrá repercusiones negativas en el desempeño y satisfacción de los empleados. Cuando no cumplen las expectativas, el resultado es por lo general alguna acción disciplinaria e incluso el despido.

### Conflicto de roles:

Cuando un individuo es confrontado por expectativas divergentes de los roles, el resultado es el conflicto de roles. Existe cuando un individuo se da cuenta de que el cumplimiento de lo que

---

<sup>37</sup> -Ulrich, D. (2012). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires, Editorial Granica pág. 55-65

requiere un rol hace más difícil cumplir con otro. En el extremo, incluye situaciones en las que dos o más expectativas de roles son mutuamente contradictorias”.<sup>38</sup>

### **-Cultura agile:**

#### **3.4(a) Metodologías ágiles:**

Actualmente se desarrollan otros conceptos que se relacionan con la digitalización de procesos en las organizaciones. Para ello es clave definir que es una metodología y poder diferenciarlo con metodologías Ágiles.

- “La metodología son principios que se aplican de forma ordenada y estándar a una serie de tareas con el fin de conseguir los resultados esperados. Dicho esto, las metodologías tradicionales se basan en procesos rígidos y estructurados guiados por una planificación definida. Se caracterizan además por ser predictivos, tener documentación extensa y la relación con el cliente se da principalmente al inicio y al final del proyecto”.<sup>39</sup>

-La metodología de investigación según Roberto Hernández Sampieri es “una herramienta en el campo de la investigación que por su estructura y contenidos abordan los elementos básicos que guían un proyecto de manera metodológica y didáctica”.<sup>40</sup>

- Las Metodologías Ágiles “se emplean para obtener resultados prácticos en el menor tiempo posible. Se trabaja con procesos más flexibles, poco burocráticos y con una constante comunicación con el cliente o usuario. El proyecto principal se ordena como pequeños proyectos que se adaptan a los cambios que se van presentando a lo largo del desarrollo. Los cambios son parte de lograr el objetivo, tienen una connotación positiva, son algo esperado por ser factor que agrega valor al proceso, sobre todo por el feedback constante, a diferencia del método tradicional no se realiza una entrega final al cliente si no hay constantes entregas para experimentar el avance del producto. Con esto se logra corregir y rediseñar rápidamente según los requerimientos. Es preciso mencionar que las Metodologías Ágiles no son solo modos de trabajo. Su creación fue planteada para que se las tome como una filosofía que permite definir perspectivas dentro del desarrollo de software. Previamente se habló de la creación de la alianza

---

<sup>38</sup> Robins, Stephen-Timothy A Judge (2009), 13va ed. Comportamiento organizacional. (pág. 290)

<sup>39</sup> Fernández, J. (2013). Introducción a las metodologías ágiles otras formas de analizar y desarrollar.

<sup>40</sup> Hernández - Sampieri. (2014). Metodología de la investigación 5ta edición.

ágil que la formaron las principales personalidades de la industria. Esta alianza creó un manifiesto que expone cuatro valores de la filosofía ágil. Estos valores son:

- Las personas son el factor determinante para el éxito del proyecto, se debe primero armar un buen equipo antes que un buen entorno. El proceso facilita a las personas no las personas el proceso.
- Se debe priorizar el desarrollo del software antes que esforzarse en tener una documentación extensa. Solo tener los documentos que sean necesarios y simples.
- La relación e interacción con el cliente es clave. Generar una colaboración mutua que sea más importante que el contrato.
- Se debe adaptar al cambio antes que seguir el plan. El adaptarse a los cambios será el camino al éxito. No sirve seguir un plan rígido.

Adicionalmente a estos cuatro valores la Alianza Ágil definió doce principios que enfocan y diferencian las metodologías ágiles de las metodologías tradicionales:

- I. La prioridad es satisfacer al cliente mediante tempranas y continuas entregas de software que le aporte un valor.
- II. Dar la bienvenida a los cambios. Se capturan los cambios para que el cliente tenga una ventaja competitiva.
- III. Entregar frecuentemente software que funcione desde un par de semanas a un par de meses, con el menor intervalo de tiempo posible entre entregas
- IV. La gente del negocio y los desarrolladores deben trabajar
- V. Construir el proyecto en torno a individuos motivados. Darles el entorno y el apoyo que necesitan y confiar en ellos para conseguir finalizar el trabajo.
- VI. El diálogo cara a cara es el método más eficiente y efectivo para comunicar información dentro de un equipo de desarrollo.
- VII. El software que funciona es la medida principal de progreso.

VIII. Los procesos ágiles promueven un desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios deberían ser capaces de mantener una paz constante.

IX. La atención continua a la calidad técnica y al buen diseño mejora la agilidad.

X. La simplicidad es esencial

XI. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños surgen de los equipos organizados por sí mismos.

XII. En intervalos regulares, el equipo reflexiona respecto a cómo llegar a ser más efectivo, y según esto ajusta su comportamiento”.<sup>41</sup>

Esta filosofía rompió con los paradigmas de las metodologías de trabajo tradicionales y as empresas de tecnología lograron afianzarse como el principal motor de la transformación digital. Por otro lado, hay diferentes tipos de metodologías ágiles como:

#### SCRUM:

“El Scrum es una guía para el desarrollo y mantenimiento de productos a través de reglas que rigen una serie de roles, eventos y artefactos definidos para lograr productividad y creatividad. La experiencia es un factor clave para esta definición ya que es un mecanismo por el cual se asegura el conocimiento y permite tomar mejores decisiones. Es importante aclarar que Scrum no busca ser un método para construir productos si no es el marco de referencia para emplear técnicas y procesos. Tres pilares sostienen su implementación:

Transparencia: para el éxito del proceso se debe tener un entendimiento en común por medio de manejar un mismo lenguaje. La información debe ser visible y compartida a todos los miembros del equipo. Lograr esto provocaría, por ejemplo, que todos compartan un mismo criterio de éxito o de fracaso.

Inspección: Un seguimiento frecuente y eficaz al progreso del trabajo con el fin de detectar cambios requeridos o desviaciones. Sin embargo, nunca las inspecciones deben obstruir el avance del trabajo.

---

<sup>38</sup>(Navarro, Fernández y Morales, 2013; Fernández, 2013).

Adaptación: Toda desviación debe identificarse rápidamente para lograr un cambio que en el menor tiempo posible.

El desarrollo del producto se da dentro del Sprint que es un periodo de trabajo de un mes o menos en donde trabaja para lograr un avance del producto para que se lo pueda utilizar y desplegar. y consta de cuatro etapas: La reunión de planificación del sprint, Scrum diario, revisión del Sprint y retrospectiva del Sprint. Una vez que termina esta etapa de hacer pruebas e identifican los cambios necesarios siguiendo con los pilares de inspección y adaptación. El equipo Scrum consiste en un dueño de producto, un Scrum Master y el equipo de desarrollo. El dueño del producto es el responsable de potenciar el valor del producto, gestiona el Product Backlog que es una lista de tareas que se deben completar para lograr el desarrollo del producto. Por otro lado el Scrum Master se encarga de que todos los miembros del equipo estén alineados con la teoría y prácticas de Scrum, es el gestor del primer pilar. Finalmente, el equipo de desarrollo que se deben caracterizar por ser auto organizados, multifuncionales, no tienen distinción individual ni subgrupos y tienen una responsabilidad en conjunto sin diferenciar habilidades o aportes”.<sup>42</sup>

### KANBAN:

Es una metodología de origen japonés relacionada al proceso de producción de Toyota planteada en los años 50, tiene como principio “administrar el flujo de trabajo de una manera visual. Originalmente fue implementado para controlar niveles de inventario y flujo de insumos a la producción, debido a su eficacia y simplicidad trascendió a otros procesos productivos. El flujo del trabajo se convierte en un tablero en el que se clasifica el trabajo en una serie de pasos y cada actividad en tarjetas que van avanzando dependiendo su estado por cada uno de estos pasos. Dentro del desarrollo de software se utiliza para visualizar las actividades para facilitar la comunicación e integración de los desarrolladores. A través de esto se identifican avances, recursos y problemas que puedan presentarse en las tareas. En esta metodología no existen roles específicos, pero todos los miembros del equipo deben compartir y conocer las políticas del proceso. Se aplican dos principios: limitar el número de tareas en un mismo estado y que el tiempo para completar una tarea sea de corto plazo. Estos parámetros se determinan de la misma forma que en Scrum basados en la experiencia, es decir de acuerdo a los estándares iniciales del desarrollo se van experimentando y modificando de acuerdo a los resultados y

---

<sup>42</sup> (Schwaber y Sutherland, (2013). La guía del Scrum Las reglas de juego.

requerimientos. Con esta metodología se busca reducir cuellos de botella, hacer foco en la experiencia, generar un balance entre la demanda y la capacidad, priorizar y entregar de forma frecuente”.<sup>43</sup>

## 1-Cultura agile:

Desde hace unos años hemos visto muchos ejemplos de conexión entre la necesidad de adoptar modalidades ágiles con la caracterización de las organizaciones transitando un entorno VICA (en inglés, volátil, incierto, complejo y ambiguo). Así como el entorno VICA o el universo RUPT proporcionan el medio en el cual se despliegan las culturas ágiles, también éstas disponen de sus mitos y artefactos que la configuran como cultura. Las áreas de Recursos Humanos deben tener un rol preponderante en la construcción de las culturas ágiles. Todos en las empresas hablan de cultura: no hay manager que no utilice esta palabra varias veces al día y no hay análisis de motivos de fracasos en los cuales se atribuya alguna responsabilidad a la cultura. Por lo que venimos diciendo, se espera de RRHH la pericia para conectar la estrategia con la cultura (la estrategia primero, luego la cultura, no al revés, ya que ello significaría una especie de conservación del statu quo). Luego, es menester configurar un modelo cultural que opere como un puente entre la estrategia y las prácticas de la organización. Finalmente, es vital alinear los artefactos (en términos de Schein) con los ejes culturales establecidos, aspecto que termina siendo un elemento clave. Luego de todo esto, entonces sí, podemos arribar a un plan de acción. Al respecto, es posible que una primera fase, muy anterior a la instalación de una configuración cultural, debería ser el impulso de un clima de agilidad.

## 2. Estructura de Recursos Humanos agile:

Las propuestas que circulan en materia de estructuración ágil para RRHH quizás tengan mucho de lo que ya propuso Dave Ulrich a propósito de los servicios compartidos, áreas de excelencia y business partnership. Al respecto, un estudio de la consultora Capgemini (2018) muestra que los principales desafíos de la función tienen que ver con:

-Ser más estratégico, mantener tareas transaccionales, basarse más en datos, ser parte del negocio, actuar como un impulsor de la digitalización, poner un especial foco en la gestión del talento, automatizar las tareas administrativas, modelar la cultura organizacional, dirigir y

---

<sup>43</sup> Colla, P. (2016). Uso de Opciones Reales para evaluar la contribución de metodologías KANBAN en desarrollo de software. Simposio Argentino de ingeniería de software. ISSN: 2451-7593

acompañar el cambio y el desarrollo organizacional, especializarse y alcanzar un estatus de experto. En el caso de la digitalización, los expertos de Capgemini puntualizaron que es un rol fundamental de Recursos Humanos estructurarse para construir culturas ágiles. De hecho, en un intento de construir una especie de repertorio de roles que RRHH debe llevar a cabo en el ejercicio de su rol, proponen los siguientes: Conector de redes, facilitador de agilidad, arquitecto de innovación, analista de datos y consultor digital.

3. Gestión de desempeño agile

4. Gestión de talento agile”.<sup>44</sup>

#### -Artículos digitales sobre Cultura agile:

Uno de los artículos que aborda sobre la temática de la Cultura Agile es de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADHRA) de febrero 2019 sobre CULTURA AGILE y RECURSOS HUMANOS “Los desafíos de un entorno disruptivo”, escrito por el autor Hugo Ojeda en el año 2012 los autores Dave Ulrich y Smallwood incluyeron al “learning agility” como uno de los factores que caracterizan a los altos potenciales, respetando el esquema original de pensar la agilidad en términos de los aspectos mentales, humano-sociales, con respecto al cambio y con respecto a los resultados. Dave Ulrich, uno de los más renombrados representantes de la función de Recursos Humanos, ha reconocido a las organizaciones “ágiles” como una metáfora en uso para el análisis. En una de las tantas propuestas que Dave Ulrich hizo para medir características intangibles de las organizaciones, propone medir “agilidad” a partir de tres ítems: la reconfiguración de la organización basada en cambios del entorno del mercado; la eliminación de obstáculos para la velocidad y la agilidad organizacional (quizás sea un tanto circular) y el énfasis en hacer que los cambios sean rápidos (Ulrich et al 2017). El estudio de Capgemini, citado más atrás, hace una caracterización de las áreas de las empresas en términos de su potencial para ser ágiles en cuanto a lo metodológico. Las áreas de alto potencial son: Ventas, Desarrollo de Negocios, Marketing & Comunicación y Desarrollo de Productos. Las de medio potencial incluyen a: Desarrollo Organizacional, Operaciones, Compras, Servicios, Recursos Humanos e IT. Finalmente, las de bajo potencial son: Contabilidad, Finanzas, Logística y Legales”.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> OJEDA, HUGO. (febrero 2019). “CULTURA AGILE y RECURSOS HUMANOS Los desafíos de un entorno disruptivo. Buenos Aires. ADHRA CULTURA

<sup>45</sup> OJEDA, HUGO. (febrero 2019). “CULTURA AGILE y RECURSOS HUMANOS Los desafíos de un entorno disruptivo. Buenos Aires. ADHRA CULTURA



### -Transformación digital:

Uno de los artículos académicos que aborda este concepto en las publicaciones -Journal of Strategic Information Systems-El sevier Understanding digital transformation: A review and a research de junio 2019 “la transformación digital abarca la digitalización de los canales de comunicación y ventas de las ofertas de una empresa (productos y servicios), que reemplazan o aumentan las ofertas físicas. La mejor comprensión de la transformación digital es la adopción de procesos y prácticas comerciales para ayudar a la organización a competir de manera efectiva en un mundo cada vez más digital. La transformación digital describe los cambios impuestos por las tecnologías de la información (TI) como un medio para automatizar (parcialmente) las tareas. Destaca el impacto de la TI en la estructura organizativa, las rutinas, el flujo de información y las capacidades organizativas para adaptarse y adaptarse a la TI En este sentido, la transformación digital enfatiza más la raíz tecnológica de TI y la alineación entre TI y negocios. Un proceso evolutivo que aprovecha las capacidades y tecnologías digitales para permitir que los modelos de negocio, los procesos operativos y las experiencias del cliente creen valor. El uso de nuevas tecnologías digitales, con el fin de permitir importantes mejoras comerciales en las operaciones y los mercados, como mejorar la experiencia del cliente, agilizar las operaciones o crear nuevos modelos comerciales”.<sup>46</sup>

### Tecnología:

“Es un conjunto de nociones y conocimientos utilizados para lograr un objetivo preciso, que dé lugar a la solución de un problema específico del individuo o a la satisfacción de alguna de sus necesidades. Es un concepto extremadamente amplio que es capaz de abarcar una inmensa variedad de aspectos que pueden ir de la electrónica al arte o la medicina”.<sup>47</sup>

Según Ulrich la tecnología “hará la información más asequible y unirá a la gente electrónicamente de forma que podrá influir en las organizaciones y relaciones laborales”.<sup>48</sup>

La implementación y desarrollo de la tecnología se convierte en un factor fundamental para las empresas del hoy, porque viene a cambiar con las formas de trabajo tradicionales. Se empiezan a aplicar metodologías de trabajo como el trabajo remoto que son vitales para el contexto de

---

<sup>46</sup> -Journal of Strategic Information Systems-El sevier Understanding digital transformation: A review and a research de junio 2019

<sup>47</sup>- (wikipedia)concepto tecnologia

<sup>48</sup> Ulrich, D. (2003). Los RR.HH. del futuro. En D. Ulrich, M. Losey, & G. Lake, El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos (págs. 373-378). Barcelona: Gestión 2000.

pandemia. Hay que evaluar el costo – beneficio, el impacto que genera a nivel organizacional para la adaptación de todos los empleados de la compañía.

### Agilidad organizacional:

Uno de los términos claves en el contexto actual y que muchas organizaciones implementaron como beneficio para acortar tiempos de gestión ante las demandas de clientes internos y externos es la **AGILIDAD**. Antes de que ocurra la pandemia del COVID 19, se empezó a implementar de forma recurrente este concepto en las organizaciones por el avance tecnológico y las nuevas metodologías de trabajo. En cuanto a la temática descripta uno de los artículos digitales es Observatorio de RRHH del día 19-12-2019 titulado –las tendencias empresariales de 2020- señala “5 aspectos que serán tendencia durante los próximos meses:

- El machine learning se vuelve más personal. Este año veremos el final de los RRHH tal y como los conocemos, ya que el machine learning personalizará la experiencia de los empleados para que se sientan más informados, ágiles y respaldados por sus compañías.
- Los negocios que más beneficios digitales generan son aquellos capaces de realinear rápidamente sus dos activos más importantes: empleados y finanzas. Este año, las empresas priorizarán la flexibilidad y la habilidad para adaptarse a planes, estructuras y modelos cambiantes, al mismo tiempo que buscan la forma de mantenerse competitivos en un entorno que está constantemente variando.
- Diversidad en acción. La conversación en torno a la diversidad continuará creciendo con discusiones que no solo tendrán lugar dentro de las empresas, sino en todo el mundo. La medición a través de dashboards se convertirá en un espacio común y alentará a las empresas a establecer objetivos de diversidad para que los managers y líderes los ejecuten, y les permita proporcionar datos sobre su progreso. Esto ayudará a las compañías a tomar medidas más directas cuando se trata de contratación, capacitación y ascenso para abordar las brechas en los lugares de trabajo.
- Mayor movilidad interna a medida que crece la guerra por el talento. Las organizaciones consolidadas se encuentran en una encrucijada: adquirir las habilidades necesarias para competir y ganar, o dejar que otro lo haga.

-La tecnología que combina las habilidades ayudará a los líderes a lograr una mayor movilidad interna de sus empleados para que sea más fácil encontrar y asignar personas a los proyectos, así como para que los trabajadores identifiquen nuevas oportunidades.

- Los CFOs y líderes financieros se enfrentarán ante cambios constantes y desafíos impulsados por las nuevas tecnologías, los modelos comerciales cambiantes y los competidores disruptivos. Esto conducirá a una presión creciente para innovar más rápido, proporcionar estimaciones más precisas y brindar información que ayudará a la empresa a responder rápidamente ante los cambios del mercado. Como resultado, los departamentos financieros de muchas compañías reemplazarán los ciclos tradicionales de planificación estática por una planificación continua, actualizada en tiempo real a medida que cambian las circunstancias. Al supervisar este cambio y cumplir con estas nuevas responsabilidades, los CFOs estarán en una posición ideal para liderar la navegación en la transformación organizacional”.<sup>49</sup>

Otro artículo que desarrolla el concepto de AGILIDAD es del 29-05-2020 de la empresa GREAT PLACE TO WORK “es el factor clave que necesitarán las organizaciones laborales post pandemia” Una investigación realizada por Great Place to Work® analiza la percepción de los colaboradores ante un escenario que impactó en el trabajo en todo el mundo. Por qué es vital que se actualicen y qué sucederá si no lo hacen. Las organizaciones deben contar con dos elementos principales: mentalidad apropiada y, por otro lado, contar con las herramientas y procesos adecuados para responder rápidamente a las necesidades del negocio (Shutterstock). El artículo se plantea los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo logran esto las organizaciones?

Deben contar con dos elementos principales: por un lado, tener la mentalidad apropiada y, por otro lado, contar con las herramientas y procesos adecuados para responder rápidamente a las necesidades del negocio.

- ¿Cómo impacta esto en la percepción que tienen los colaboradores acerca de cuán excelente es su lugar de trabajo?

Los empleados que manifiestan trabajar con metodologías ágiles tienen un 79% de percepción positiva acerca de sus lugares de trabajo, mientras que la percepción positiva entre quienes no

---

<sup>49</sup> <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/las-tendencias-empresariales-de-2020-agilidad-organizacional-y-mas-movilidad-interna-de-los-empleados.html>

trabajan con metodologías ágiles desciende al 56%. Por último, y con relación a los principales elementos que componen la agilidad organizacional.

- ¿Cómo impacta este modo de trabajar en la percepción acerca de la mentalidad para responder a los cambios que debe enfrentar el negocio?

Otro de los hallazgos de la investigación es que, para muchas organizaciones, ser más ágiles implica un cambio significativo en cómo los directivos y los líderes gestionan el negocio. A fin de cuentas, ellos serán el factor que defina si la organización cuenta con una cultura ágil.

- ¿Qué pasará con el famoso “día después” de la pandemia?

El coronavirus ha cambiado para siempre muchos aspectos del mundo tal y cual lo conocemos (Shutterstock). Todo indica que las organizaciones deberán aggiornarse, ser creativas e innovadoras para poder dar respuesta a las nuevas necesidades del mercado. En algunos casos habrá que repensar y reformular absolutamente todo el negocio

- ¿Quiénes estarán en condiciones de hacerlo?

Aquellas organizaciones que cuenten con la agilidad necesaria”.<sup>50</sup>

Con la pandemia del COVID-19 se están observando señales tempranas de un cambio en el comportamiento de los consumidores y las empresas. Algunos de estos cambios son respuestas directas a corto plazo a la pandemia y volverán a niveles normales una vez que se contenga el COVID-19. Sin embargo, otros cambios continuarán y transformarán a las empresas en las próximas décadas. Frente a este escenario, el concepto de agilidad se ha convertido en uno de los más importantes para el mundo organizacional en estos últimos tiempos.

## RESKILLING - UPSKILLING

Las empresas deben crear programas de formación interna para sus colaboradores, para obtener que sus colaboradores adquieran las competencias que se necesitan para ocupar el rol apto para su perfil. La nueva forma de capacitar está basada en los conceptos de upskilling y reskilling, que se destaca tras el surgimiento de la transformación digital de las compañías.

---

<sup>50</sup><https://www.greatplacetowork.com.ar/publicacions/prensa/por-que-la-agilidad-es-el-factor-clave-que-necesitaran-las-organizaciones-laborales-post-pandemia>

“Reskilling”: Es el desarrollo de habilidades que necesitará un colaborador para desempeñar un rol distinto. En caso de que sea un cuadro de remplazo jerárquico o con potencial se deberán utilizar herramientas de diseño de potenciales.

-El aprendizaje será autodirigido por los propios colaboradores básicamente en el flujo de trabajo de forma colectiva y social.

-Contar con una mirada estratégica por parte de la alta dirección que derive en un mapeo de las habilidades de los principales colectivos (skills mapping).

-Reinventar la pirámide de aprendizaje organizativo por parte de RRHH.



51

Upskilling: El concepto se refiere a una capacitación adicional. Esto significa formar al trabajador en otras materias que le ayuden a desempeñar de forma más efectiva las tareas de su puesto de trabajo.”<sup>52</sup>

Hay un artículo del día 27 de septiembre 2020 del diario *Ámbito Financiero* que aborda la temática -Los beneficios de reskilling y upskilling: ¿qué son y para qué sirven? -” Son formas de plantear nuevas habilidades organizacionales para enriquecer al RRHH. La contingencia por el coronavirus ha acelerado los cambios en la tecnología de las empresas, lo que plantea un desafío de reentrenar al talento en nuevas competencias. Ya no es una consideración, sino una obligación para mantenerse en el juego. Pero no solo se trata de adquirir nuevo equipo o adoptar la última versión de un software, contar con capital humano capacitado para aplicarlos es un

<sup>51</sup> <https://www.vertice.org/blog/como-gestionar-un-programa-de-formacion-que-impulse-la-transformacion-en-tu-empresa/>

<sup>52</sup> <https://www.vertice.org/blog/como-gestionar-un-programa-de-formacion-que-impulse-la-transformacion-en-tu-empresa/>

reto que empresas y trabajadores deben enfrentar. Sorprendidas por la Cuarta Revolución Industrial (Revolución Digital), las compañías han experimentado grandes cambios internos en los últimos años, renovando su cultura empresarial, digitalizándose y promoviendo la creatividad y la innovación entre sus empleados.

#### Beneficios de Reskilling y Upskilling:

Genera una cultura de aprendizaje continuo en la organización, para permitir implementar procesos de formación más fácilmente.

Ofrece a los empleados la posibilidad de cambiar de posición dentro de la empresa en función de sus intereses y puntos fuertes.

Estimula el aprendizaje de nuevas habilidades útiles para los miembros del equipo, permitiéndoles desempeñar mejor sus tareas diarias.

Motivar a los trabajadores, lo que influye en su fidelidad y lealtad hacia la organización.

Disminuye los costos de incorporación y capacitación nuevos RRHH.

Pasos para su implementación y desarrollo dentro de la empresa

1. Identificar las habilidades que deben adquirirse
2. Preparar un programa pedagógico
3. Preparar el material de aprendizaje
4. Distribuir el programa de formación

De nada sirve una estrategia y producción de materiales formativos si estos no llegan convenientemente a sus destinatarios: los profesionales de nuestras organizaciones. Para ello, resulta fundamental establecer un plan de comunicación en el que podemos contar con el apoyo de departamentos como Marketing o Comunicación Interna”.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> <https://www.ambito.com/opiniones/empresa/los-beneficios-reskilling-y-upskilling-que-son-y-que-sirven-n5135421>

Otro de los artículos que describe esta temática es del Observatorio de RRHH en su edición del día 3-12-2020 -Reskilling y upskilling, conceptos clave para la competitividad futura de las organizaciones-” Hace décadas la tecnología, y, por tanto, los procesos de trabajo, no cambiaban mucho en largos periodos de tiempo. Sin embargo, todo se ha visto modificado debido a la innovación y a la rapidez de implantación de las nuevas tecnologías en nuestro día a día. Por consiguiente, la formación y el desarrollo son las palancas que nos pueden dar una ventaja en este escenario. Dentro de las funciones del área de Gestión del Talento, se encuentra la de identificar el mapa de talento de sus profesionales y definir para cada persona sus funciones, roles y competencias. He aquí donde recaen dos conceptos que pueden sonar innovadores, pero que son prácticas que muchas organizaciones ya venían desarrollando: el reskilling y el upskilling. Sin duda, el futuro al que se dirige el trabajo nos exige asumir estos dos tipos de cambios. Por un lado, mejorar las habilidades para hacer frente a las nuevas necesidades que presenten los roles actuales y, por otro lado, la recapitación del personal que ha de contar con nuevas habilidades para roles nuevos. Las skills del futuro pasan por empoderar y fidelizar el talento. Cada caso pide una solución de reskilling o upskilling. La apuesta por la fidelización del talento en las compañías fomenta la cultura del aprendizaje y propicia la integración entre las inquietudes propias y las de la empresa. Ofrece oportunidades de cambio de posición dentro de la compañía y aumenta la motivación de los profesionales. Para las empresas, ayudar a sus colaboradores ya integrados en la propia cultura corporativa acomodarse a la evolución exponencial de la tecnología supondrá una importante ventaja competitiva, además del incremento de la rentabilidad y el afianzamiento del Employer Branding”.<sup>54</sup>

Por último, el autor Andrés Hatum agrega en base que “las nuevas organizaciones tienen que estar diseñadas para lograr rapidez, agilidad y adaptabilidad, a fin de que competir en un mercado marcado por la disrupción y la impredecibilidad. Una organización pensada para la rapidez y la agilidad es una daga mortal para los anti líderes, que prefieren la inercia y el statu quo al cambio, y quedarse encerrado en su silo en vez de abrir el juego a la organización”.<sup>55</sup>

Todo lo expuesto por autores y los artículos digitales, observo que todas las organizaciones deberán encontrar la opción más beneficiosa para avanzar hacia el trabajo del futuro, ya que el

---

<sup>54</sup> <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/reskilling-y-upskilling-conceptos-clave-para-la-competitividad-futura-de-las-organizaciones.html>

<sup>55</sup> Andrés Hatum. (2018). El anti líder. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Vergara

tema de transformación digital se encuentra en la agenda de prioridades de los CEO en todo el mundo. Esta evolución definirá los trabajos del futuro y será el escenario para que las empresas hagan su aporte a la reactivación económica brindándoles a sus colaboradores el entrenamiento adecuado para que puedan ocupar los nuevos cargos que se van a generar en este entorno VICA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad). Para ello, es muy importante para el contexto actual que los líderes puedan desarrollar sus habilidades de “networking” para el logro de los objetivos organizacionales. Las organizaciones que aspiran a ser ágiles, en su cultura debe existir la mentalidad apropiada, pero además debe contar con las herramientas y procesos adecuados. En este sentido, la implementación de la tecnología es clave.



## **Capítulo 4**

### **Dimensión contextual:**

El contexto en donde surge implementar la digitalización de procesos, encuentra a la organización sólida a nivel financiero y de estructura, luego de haber sido adquirida en el año 2017 por una compañía líder norteamericana del rubro de telecomunicaciones. Estos procesos de digitalización parten de la premisa en donde la compañía adquiriente está en la búsqueda de unificar de procesos que causen impacto a nivel regional. Es decir, el propósito es que todos los empleados de sus unidades de negocios tanto a nivel local como regional, puedan utilizar los mismos sistemas, ya sea de procesos que se están abordando en este estudio de caso, como también sistemas financieros, contables, compras, etc.

### **Dimensión mercado:**

La categoría del proceso que se quiere digitalizar es un fenómeno que se está implementando en varias organizaciones a raíz del avance de la tecnología. Con lo que respecta al resto de los sistemas, muchas organizaciones automatizaron procesos para agilizar tiempos de respuesta, índices de productividad e impactar de forma significativa en los usuarios. Se logra además una concentración de información ordenada y ágil. Se busca disminuir a futuro la carga manual de datos.

### **Dimensión consumidor -cliente:**

Las necesidades principales se producen en un contexto en busca de mejorar tiempos de respuesta de los procesos. Más allá de generar agilidad en los flujos de procesos es importante involucrar a los clientes internos y externos para unificar criterios y disminuir los márgenes de error.

### **Dimensión funcional:**

El principal impacto sobre las nuevas funcionalidades que trae la digitalización serán mejorar los procesos de comunicación organizacional, base de datos, flujos de procesos, disminuir los SLA de respuesta, reducir costos y satisfacer a los usuarios.

### Dimensión tecnológica:

Describir las tecnologías que se utilizaron para llevar a cabo el desarrollo de las plataformas digitales desde su inicio hasta el lanzamiento. Realizar una descripción de los pasos que se llevaron a cabo para el desarrollo de las plataformas digitales con los diferentes proveedores, cuáles fueron los módulos que se eligieron, creación de usuarios y claves para los empleados que interactúen con las plataformas.

Dimensión Económica: Detallar cuáles fueron los costos que la organización llevo a cabo para desarrollar las plataformas digitales. Por otro lado, analizar los ahorros que género la compañía con la implementación de los sistemas digitales.

Dimensión Comparativa: Hacer una comparación de las ventajas y desventajas de los procesos actuales (digitales) con los procesos anteriores. Un ejemplo es como cargar información en plataforma digital (plataforma I.N) vs archivo de EXCEL.

Dimensión Contextual: Analizar el contexto actual de la organización para llevar a cabo la implementación de las nuevas plataformas digitales, sin que haya variables de conflicto. Se deberá buscar la colaboración de las áreas soportes para llevar a cabo la transformación de la organización.

## **Capítulo 5**

### **5.1-Estructura metodológica – Trabajo de campo**

#### **A-Tipo de investigación:**

El estudio de caso es de tipo descriptivo, busca caracterizar el fenómeno de la transformación digital en el área de RRHH de una compañía multinacional. Se recolectará información a través de encuestas y entrevistas a empleados sobre su experiencia en el uso de las plataformas digitales.

#### **B-Enfoque de investigación:**

El enfoque es de tipo cuantitativo y cualitativo, ya que el estudio de caso se basa en la satisfacción de los empleados sobre la utilización de plataformas digitales y cuál fue el rol de los líderes durante el desarrollo de los proyectos.

#### **C-Diseño de investigación:**

El diseño de investigación elegido es narrativo, porque busca describir y analizar todo el proceso de digitalización de RRHH desde su inicio hasta el lanzamiento. El abordaje permitirá desarrollar las variables que surgen cuando una organización plantea un cambio tanto en los sistemas como en la cultura organizacional.

#### **D-Metodología:**

La metodología a usarse es cualitativa por los resultados de las encuestas que se realizaron a empleados, permitiendo hacer una interpretación sobre el funcionamiento de los procesos, su efectividad y su practicidad en el uso.

El otro método será a través de entrevistas a líderes (Jefa de Administración de Personal, Jefe de Liquidaciones y Analista de administración de personal) que participaron en los desarrollos de las plataformas digitales.

### E-Fuentes:

Se utilizaron fuentes primarias, la entrevista a Líderes del proceso (jefe de administración de personal, analista de administración de personal y Jefe de Liquidaciones), obteniendo información de primera mano acerca del rol y como es la gestión diaria de Recursos Humanos.

### F-Unidad de análisis:

Las unidades de análisis fueron empleados de la compañía conceptualizada como dentro de convenio y fuera de convenio, la principal diferencia entre ambos son las tareas que efectúan.

### G-Universo:

El autor Hernández Sampieri describe a una población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, es decir la totalidad del fenómeno a estudiar. El universo seleccionado es una empresa multinacional de telecomunicaciones (DIRECTV) ubicada en el Gran Buenos Aires en zona norte. La elección del universo se basa en el evento de transformación digital y cambio cultural.

### H-Muestra:

La muestra, por la metodología de investigación elegida, será de tipo estadístico, ya que se van a hacer encuestas a empleados que utilizan las plataformas digitales.

### I-Principales variables de análisis

Al momento de iniciar el estudio de caso, la variable obtenida puede ser de carácter dependiente. Durante el trabajo se desarrollará un planteamiento expansivo donde a partir de una primera sesión de encuestas se codificarán categorías preliminares, que se irán refinando con el avance del desarrollo del estudio de caso que se apunta al cambio en la cultura organizacional y sus diferentes tipologías.

### J-Organización de las variables:

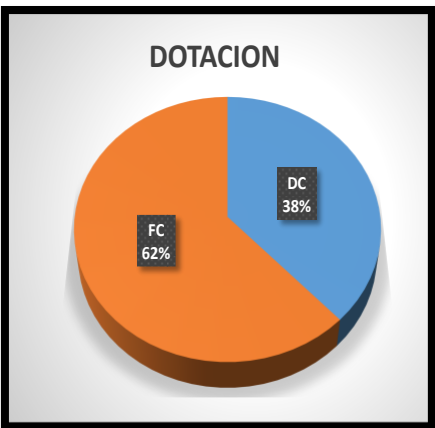
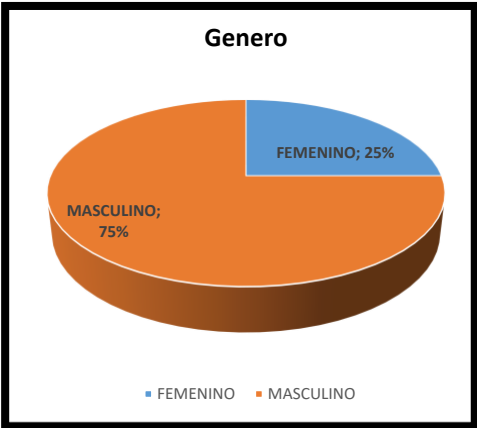
La cultura organizacional se realizará a partir de la propuesta de Edgar Schein, es decir, la caracterización de una Cultura Organizacional es a través de “los tres niveles”: artefactos,

valores expuestos y supuestos subyacentes. Además, se abordan otros autores durante el desarrollo del estudio.

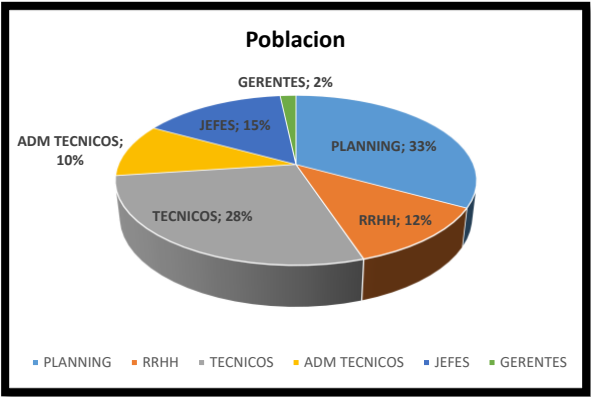
En forma adicional la Cultura Organizacional será una variable, un factor que varía, que adopta distintas posiciones, tipologías, valores alternativos.

**5.2-Presentación de los resultados de campo:**

5.2 (a) Composición de la muestra plataforma Tu Recibo: Total de participantes 203. Respondieron 110 personas.

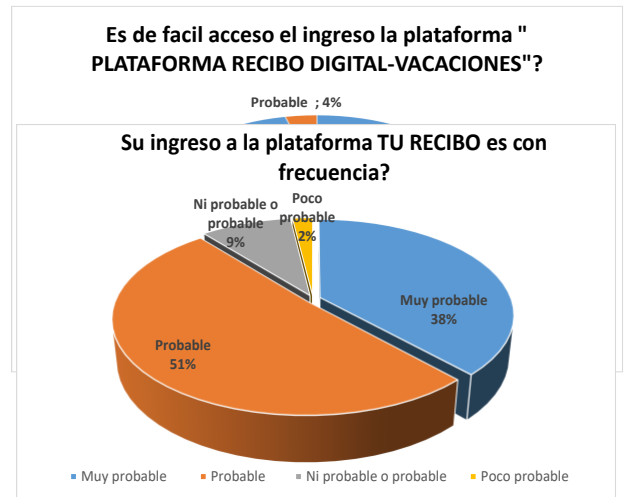
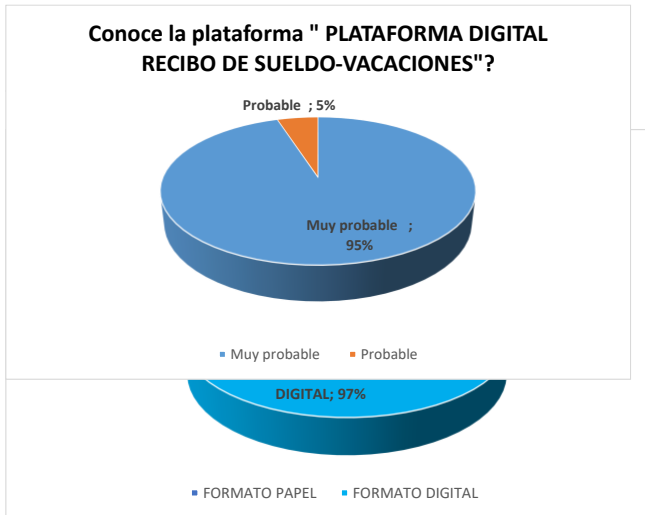


56

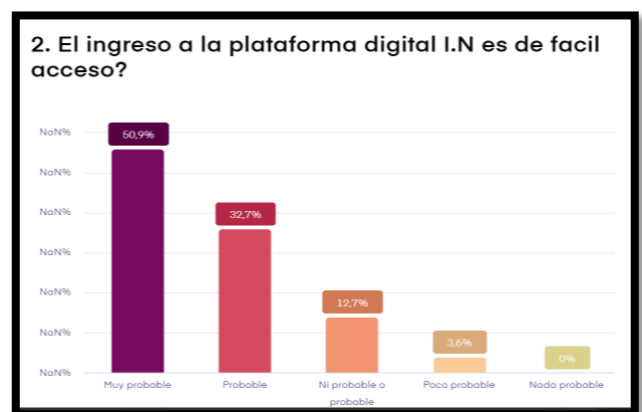
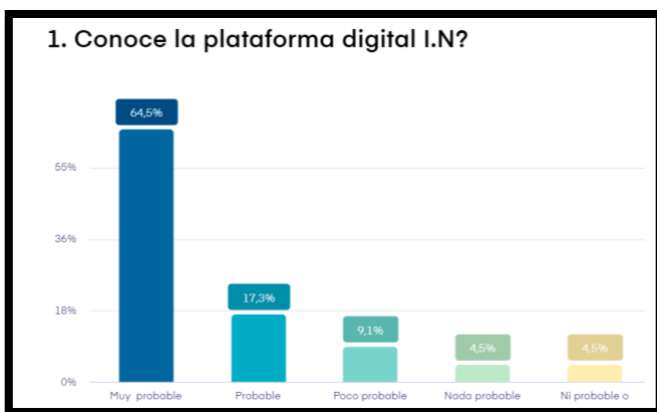


**5.2 (b) Resultados Encuesta Tu Recibo-Modulo Lectura Recibo de sueldo/ Solicitud de vacaciones:**

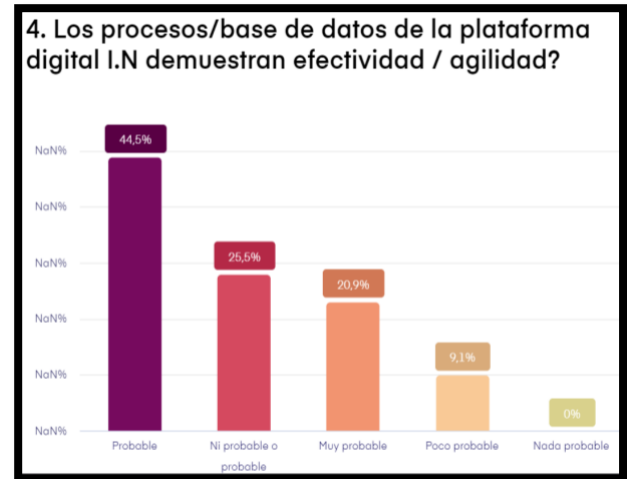
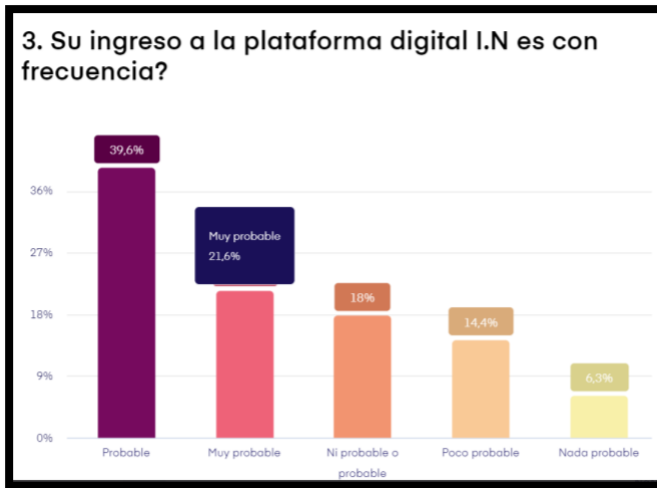
<sup>56</sup> Gráficos realizados en Excel por Pablo Pangaro



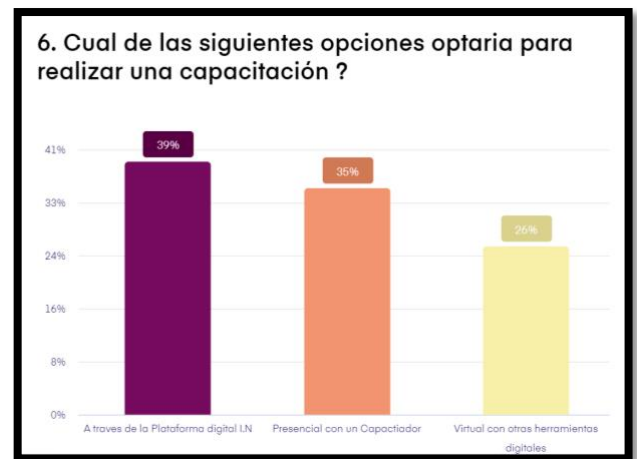
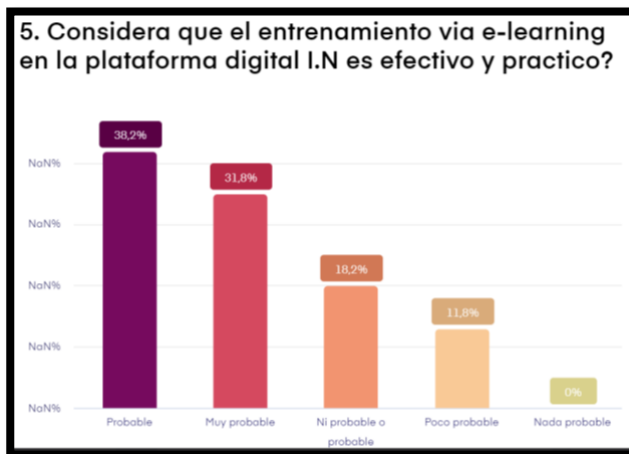
**5.2 -c-Resultados de encuesta- Plataforma "I.N":**



<sup>57</sup> Gráficos extraídos (<https://app.encuesta.com>)



58



### 5.3 (d) Análisis de resultados encuesta -Plataforma “Tu recibo”:

El trabajo de campo se realizó bajo la metodología de encuestas a empleados de la compañía DIRECTV. Para poder llevarlo a cabo, se hizo envío de un link a los participantes (<https://encuesta.com/survey/xk5mrhdVmB/plataforma-recibo-digital-vacaciones>) por medios digitales (mail, wasap) a sus teléfonos celulares y ordenadores personales, de forma voluntaria y anónima para reservar la confidencialidad de los de las respuestas de los participantes.

La metodología utilizada nos permitió efectuar un análisis sobre el uso de la plataforma TU RECIBO. La cantidad total de participantes fue de 203 personas, de las cuales respondieron 110 personas, con una tasa porcentual de respuestas del 54%. A raíz de los resultados se buscó

<sup>58</sup> Gráficos extraídos de la encuesta realizada en (<https://my.surveio.com>)

en primer lugar segmentar la dotación encuestada entre el personal femenino y masculino. El resultado de participación predominó de forma significativa en el personal masculino (75%), mientras que en el personal femenino fue en un (25%). A pesar de esta gran diferencia, en los últimos años fue creciendo la participación del personal femenino en las compañías sobre ideas y liderazgos. La compañía analizada se destaca por ser inclusiva y diversa, fomentando líderes cualquiera sea su género.

En segundo lugar, se hizo la segmentación de la dotación encuestada en personal fuera y dentro de convenio. Como resultado de participación arrojó mayor injerencia en personal fuera de convenio (62%) que dentro de convenio (38%). La diferencia es que a los empleados dentro de convenio les resulta difícil la adaptación a las nuevas herramientas digitales desarrolladas por la compañía. Otro factor importante la población de colaboradores mayores de edad (60-65 años) que no es habitual al uso de la tecnología de forma recurrente y además presentan dificultades también con la educación que recibieron, no pudiendo entender el significado de algunas preguntas efectuadas en la encuesta.

Otro de los factores que podemos analizar es la tasa de participación de la encuesta, más allá de que el porcentaje supera el 50%, observamos que uno de los problemas fue porque no es de carácter obligatorio y tampoco fue iniciativa de la compañía.

En tercer lugar, se analizó la segmentación en cuanto a la población que participó de la encuesta. Como resultado nos arrojó:

-JEFES: 15%-FC

-GERENTES: 2%- FC

-ANALISTAS PLANNING: 33%-FC

-RRHH: 12%- FC

-TÉCNICOS: 28%- DC

-ADM TÉCNICOS: 10% - DC

La segmentación de empleados de diferentes sectores, resultó muy útil para que los resultados de las encuestas sean diversos sobre el conocimiento y uso de la plataforma Tu Recibo.



En cuarto lugar, se puede realizar un análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta:

1- ¿Conoce la plataforma digital Tu Recibo?

El resultado fue significativo, ya que el 95% de los empleados conoce la plataforma, mientras que un 5% no conoce la plataforma.

2- ¿Es de fácil acceso el ingreso a la plataforma Tu Recibo?

El resultado fue en un 96% que resulta de fácil acceso la plataforma. Mientras que un 4% le resulta de difícil acceso. En estos casos suele pasar en la dotación dentro de convenio presenta inconvenientes en el ingreso a la plataforma y necesita de la ayuda de un colaborador de RRHH para el procedimiento de blanqueo o que cuenten con un mail personal para autogestionarlo. En poblaciones de mayor edad resulta difícil el procedimiento.

3- ¿Su ingreso a la plataforma Tu Recibo es con frecuencia?

Analizando los resultados obtuvimos que es muy probable que el empleado ingrese a la plataforma con frecuencia, ya que su uso fue cambiando a lo largo del tiempo con la implementación de nuevos módulos como el de la solicitud de vacaciones. Esto permite que los empleados utilicen la herramienta como método de consulta y no como ocurría anteriormente solo para ver recibos de sueldo. Es muy favorable tener una herramienta que permita seguir agregando módulos para que su utilización sea más eficiente e impacte en ahorro de costos.

4- ¿Considera que los recibos de sueldos digitales y la autogestión de vacaciones es efectiva y practica?

La mayoría de los empleados consideran que la plataforma Tu Recibo es efectiva y práctica porque uniendo las respuestas de muy probable y probable supera el 97%, generando satisfacción en los usuarios.

5- ¿Qué opción prefiere para la entrega del recibo de sueldo? / 6- ¿Qué formato optaría para la solicitud de vacaciones?

Las preguntas 5 y 6 hacen referencia a la preferencia que tienen los empleados entre optar por un recibo en formato digital o físico (papel) y el formato entre solicitud de vacaciones físico o digital. El resultado de ambas fue de un 97% que tienen como preferencia el formato Digital,

mientras que el 3% arrojó en formato papel. El resultado fue muy significativo, ya que a los empleados les resulta muy útil contar con el recibo digital en el momento, porque no depende de esperar a un colaborador de RRHH a que se lo entregue en forma presencial un día antes del cobro (proceso anterior). Otro punto a favor es que la plataforma permite la visualización de recibos hasta dos años hacia atrás, facilitándole a los empleados consultarlos en cualquier momento y no tener que buscar los recibos físicos para realizar un trámite. Si analizamos el 3% de participantes que optaron el formato papel, se deduce que apunta a una población de empleados mayores de edad, que tengan debilidad a un uso pleno de tecnología y que requieran de ayuda de un colaborador para poder obtener la información de su recibo de sueldo

En conclusión, los resultados de la encuesta fueron significativos y efectivos sobre el uso que da la dotación a los proyectos digitales desarrollados en RRHH. Además, demostró agilidad en comunicación y tiempo de respuesta desde el área de RRHH hacia las demandas de los empleados que reciben la información digital sobre la liquidación de haberes o información sobre días disponibles de vacaciones u otras licencias. Cualquier tipo de consulta o reclamo que el empleado quiera efectuar, lo puede canalizar directamente en la plataforma y no esperar como el proceso anterior a que un personal de recursos humanos se acerque al lugar de trabajo.

#### 5.2 (e) Análisis de resultados encuesta plataforma “I.N”.

El trabajo de campo se hizo bajo la metodología de encuestas a empleados de la compañía DIRECTV.

Para poder llevarlo a cabo, se procedió al envío de un link a los participantes (<https://encuesta.com/survey/xk5mrhdVmB/plataforma-recibo-digital-vacaciones>) por medios digitales (mail, wasap) a sus teléfonos celulares y ordenadores personales, de forma voluntaria y anónima para reservar la confidencialidad de los de las respuestas de los participantes.

La metodología utilizada nos permitió hacer un análisis sobre el uso de la plataforma I.N. La cantidad total de participantes fue de 203 personas, de las cuales respondieron 110 personas, con una tasa porcentual de respuestas del 54%.

### 1. ¿Conoce la plataforma digital I.N?

El resultado sobre el conocimiento de la plataforma se obtuvo que el 64,5% tiene conocimiento de la Plataforma I.N. Si la comparamos con los resultados de la encuesta de la plataforma TU RECIBO fue en un 95%. Esta diferencia significativa entre ambos resultados, es porque a plataforma **I.N.** es usada solo por el personal de RRHH y algunos colaboradores de áreas fuera de convenio. El personal dentro de convenio suele usarla de forma esporádica cuando tiene que actualizar algún dato personal o cuando ejecutan capacitaciones obligatorias.

### 2. ¿El ingreso a la plataforma digital I.N es de fácil acceso?

El resultado dio por debajo del 50% en comparación a la plataforma TU RECIBO. Esto ocurre en primer lugar porque su uso aún no se hizo costumbre para todos los empleados. Por otro lado, en el personal dentro de convenio suelen bloquear los usuarios y su poca utilización hace que la plataforma no resulte.

### 3. ¿Su ingreso a la plataforma digital I.N es con frecuencia?

Los resultados sobre esta pregunta fue un casi 60% uniendo las respuestas muy probables y probable. Este porcentaje es bastante positivo por la utilización que le dan los colaboradores de la compañía a la plataforma. Y a medida que se proceda la implementación de nuevos módulos el porcentaje de adhesión debería ser más alto.

### 4. ¿Los procesos digitales de la plataforma digital I.N demuestran efectividad / agilidad?

La pregunta sobre si la plataforma **I.N.** es ágil y efectiva en los procesos/base de datos, el resultado que se obtuvo fue por debajo del 50 %, pero si lo analizamos desde el área de RRHH, se puede plantear que es una herramienta muy efectiva y ágil para el trabajo diario de sus colaboradores. La plataforma vino a traer un orden al área en cuanto a concentración de datos y agilidad de procesos del área que antes solían demorar mucho más tiempo, mejorando a su vez los flujos de procesos en cuanto al sistema de aprobación. Los márgenes de errores disminuyen y da la posibilidad que el colaborador de RRHH pueda realizar otras tareas que previamente por la carga manual de datos no lo permitía.

### 5. ¿Considera que el entrenamiento vía e-learning en la plataforma digital I.N es efectivo y práctico?

El resultado obtenido fue muy significativo, ya que uniendo las respuestas de si es muy probable y probable arroja un resultado mayor al 60%. La metodología de capacitación que se dictaban de forma presencial antes de la creación de la plataforma I.N se fue achicando cada vez más por temas de costos (capacitaciones externas) o por tiempos de planificación. La pandemia del COVID 19 agilizo que las capacitaciones sean virtuales y no presenciales. En el caso de la compañía analizada, a través de la plataforma I.N se logró junto a ORACLE armar un módulo que permita cargar cualquier tipo de capacitación que los empleados puedan visualizar en sus ordenadores como en sus teléfonos celulares. Esta práctica en un principio no fue fácil poder aplicarla, pero con la ayuda de colaboradores de RRHH y líderes con competencias de networking pudieron llevar a cabo los cursos obligatorios que la compañía exige.

6. ¿Cuál de las siguientes opciones optaría para realizar una capacitación?

La elección de la respuesta de los participantes en esta pregunta fue dividida, ya que un 39% opta por una capacitación digital a través de la plataforma I.N, mientras que un 35% sigue eligiendo que se haga con un capacitador presencial en los diferentes edificios corporativos y por último un 26% prefiere que siga siendo digital, pero con otro tipo de plataformas más simples. Los resultados dan indicios de que los empleados están predispuestos a acompañar los procesos de cambio, sin embargo, se necesitan que los líderes estén encima de las nuevas iniciativas.

En conclusión, los resultados de la encuesta de la plataforma I.N fueron significativos sobre el uso que le da la dotación analizada a la plataforma. Al ser una plataforma multifunción permitió vincular muchos procesos del área de RRHH (capacitación, compensaciones, beneficios, administración de personal, etc.), permitiendo ser más ágil, ordenada y eficiente.

La interacción de los usuarios con las plataformas digitales permite generar autonomía, porque cualquier tipo de solicitud cargada por el usuario genera una respuesta automática de confirmación.

## Capítulo 6

### A-Conclusiones:

Durante el desarrollo del estudio de caso se pudieron determinar los cambios que atraviesan las compañías en contextos de avance tecnológico y de pandemia como el COVID 19. Esta problemática hace pensar una nueva mirada en las estrategias de negocio para las organizaciones. El rol de RRHH y áreas como Seguridad e higiene es relevante para sobrellevar el contexto actual de volatilidad. En primer lugar, porque RRHH realiza un acompañamiento constante a sus colaboradores y en segundo lugar porque el área de Seguridad e higiene es valioso para el bienestar de los empleados. Uno de los aspectos más visibles fue mutar a un modelo de trabajo híbrido con la implementación de urgencia hacia el teletrabajo

Las organizaciones vinculadas al rubro tecnológico y con el ejemplo de DIRECTV durante el trabajo de investigación, es clave la transformación digital para satisfacer las demandas del mercado y de sus clientes (internos / externos). Los pilares como la innovación, creatividad y agilidad son necesarios para cambiar la forma de trabajar de los colaboradores que forman parte de este tipo de organizaciones. En la pandemia COVID 19 el modelo de trabajo que más se replicó en el mundo corporativo fue dejar atrás el trabajo en oficinas y remplazarlo por domicilios particulares, ya que las oficinas o establecimiento cerrados se vieron afectados por las nuevas medidas de distanciamiento social provocado por el COVID 19. Esto evito contagios en los empleados y aplicar nuevas medidas para el desarrollo de actividades. Estos cambios produjeron que las organizaciones estén inmersas en un nuevo concepto llamado VICA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), además de la RESILENCIA, para poder sobrellevar el contexto.

- Es importante señalar que los cambios que se producen en organizaciones privadas sobre las perspectivas de los autores citados en este trabajo, establecen como el contexto laboral, social, político y económico a nivel mundial juegan un rol clave relacionándose directamente con la variable. Sumado a ello, el contexto organizacional, el clima laboral, el empoderamiento femenino y la satisfacción de los trabajadores, vienen teniendo una trascendencia fundamental en cualquier negocio que permite tener una visión clara de lograr mejorar el clima organizacional para sobrellevar cualquier iniciativa que se propongan las organizaciones.

-Con el desarrollo del estudio de caso pudimos validar que las organizaciones que implementan cultura digital permiten en que sus colaboradores trabajen con más autonomía y plantear objetivos orientados a resultados. En segundo lugar, permite que las organizaciones tradicionales sean ágiles, acortando tiempos de respuestas de sus procesos internos. En tercer lugar, permite los clientes tener una experiencia de atención sencilla y 100% digital.

-El trabajo en equipo y la comunicación son los pilares más importantes en la compañía analizada durante el proceso de transformación digital y para sobrellevar la pandemia del COVID 19. Una falla en estos aspectos, no hubiese permitido el cambio cultural.

- La elección de las herramientas digitales (TU RECIBO-PLATAFORMA I.N) para realizar las encuestas, es que ambas plataformas fueron las primeras iniciativas de RRHH para dar comienzo al cambio cultural hacia una cultura digital y además son las más utilizadas por las poblaciones dentro y fuera de convenio.

-Las entrevistas efectuadas en el desarrollo del estudio de caso, permitió obtener una visión amplia sobre la situación actual de la organización y como hizo para llevar a cabo el proceso de transformación digital. Cada entrevista mostro un recorrido del paso a paso de como se llevó a cabo cada desarrollo digital y que mejoras trajo a los clientes internos y externos.

-Cada plataforma digital mencionada en el estudio de caso, le permitió al área de RRHH obtener KPI'S más precisos. Además, permite llevar orden de la concentración de la información y ser más ágiles ante las solicitudes de los clientes internos y externos.

-En el caso de DIRECTV haber procedido a un cambio en la cultura organizacional, obliga a que sus colaboradores tengan que desarrollar nuevas competencias internas para adaptarse a las nuevas formas de trabajo que exige el contexto digital. Con la pandemia hemos vivido un ejemplo de reskilling muy claro para la adaptación a realizar nuestras tareas diarias mediante el teletrabajo y las herramientas de conexión. Un nuevo modo de trabajar que ha surgido efecto y que parece que se asentará a lo largo del tiempo.

-Otro de los aspectos a remarcar en el caso DIRECTV fue la importancia de transmitir el mensaje de transformación digital a sus clientes a través de campañas publicitarias vinculadas a la llegada de una nueva forma de ver televisión a través de DIRECTVGO. El servicio pasó de ser análogo (depende de un decodificador instalado por un técnico de la compañía) a ser un

digital- on line, el cliente opta por ver televisión en cualquier dispositivo con conexión a internet.

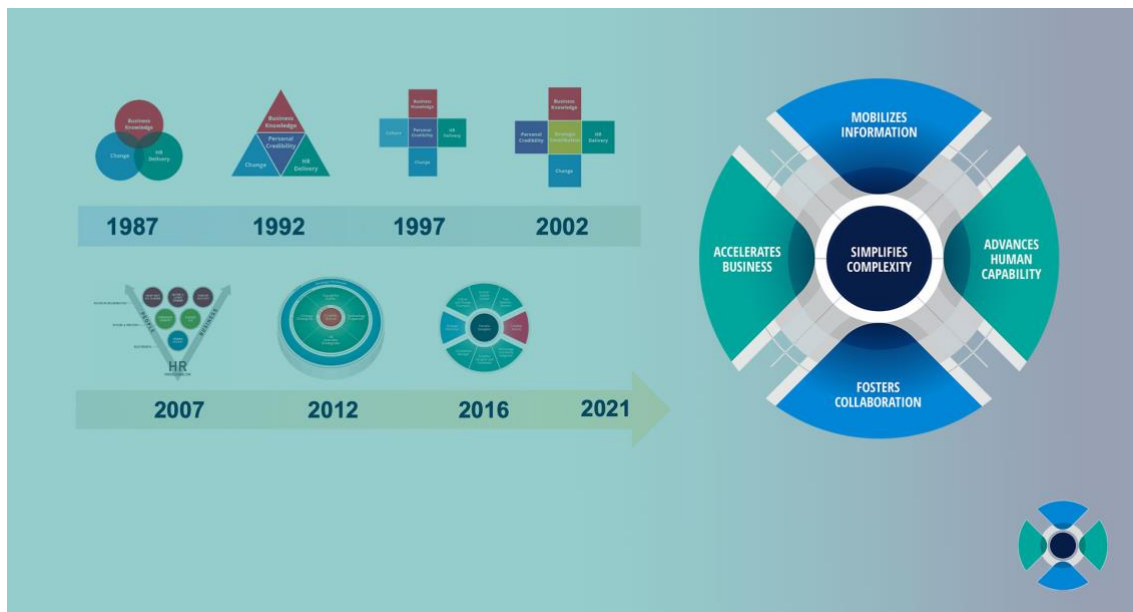
-La transformación digital no está dada exclusivamente por el cambio de tecnología, lo que se transforma son las personas y en esto impacta también en el estilo de liderazgo que se necesitan para las organizaciones o para DIRECTV, lo cuales están obligados a impulsar el cambio hacia una cultura organizacional que sea digital.

-El cambio organizacional y el contexto actual de pandemia trajo soluciones en el servicio de atención al cliente, que paso de ser de modalidad telefónica o personalizada a nuevos canales de atención digitales como WhatsApp, Facebook y página web. Genera agilidad, disminución de tiempos-costos y satisfacción de los clientes.

-El caso DIRECTV deja en claro que los actores (compañías-sindicatos) discutan sobre las nuevas maneras de trabajo que se dan con el avance de la tecnología. Esto deberá llevar a cabo que los Sindicatos tengan que plantear la actualización de convenios colectivos que sean aplicables más a la actualidad de las organizaciones.

- El rol de RRHH en este tipo de organizaciones es muy importante y deberán seguir desarrollando a sus colaboradores con habilidades digitales como la innovación, flexibilidad al cambio, pensamiento estratégico y habilidades analíticas. Las competencias mencionadas son claves para que las organizaciones sean protagonistas para llevar adelante el contexto de avance tecnológico.

-Para finalizar, podemos citar el último artículo publicado Dave Ulrich de junio 2021 “Dónde hemos estado y hacia dónde vamos”: El modelo de competencia HRCS de la Ronda 1 a la Ronda 8, en donde hace un recorrido histórico de modelos de competencia y cuáles eran las necesidades del área para cada época.



“RONDA 1 1987: Tres dominios: conocimiento empresarial, entrega de recursos humanos y cambio. Estas eran las competencias críticas de Recursos Humanos en ese momento.

RONDA 2 1992: Credibilidad de personal

RONDA 3 1997: Cultura

RONDA 4 2002: Contribución estratégica

RONDA 5 2007: Activista Creíble –Aliado Empresarial

RONDA 6 2012: Posicionador estratégico- HR Innovación

RONDA 7 2016: Diseñador analítico e intérprete.

Luego de las transformaciones a lo largo de los años el autor plantea con el nuevo modelo de HRSC una pregunta simple ¿Qué debería hacer RRHH para ser eficaz? Según el autor establece cuatro ejes:

-En primer lugar, el eje izquierdo trata de acelerar el negocio poniendo foco en el resultado e impulsa agilidad.

-El eje derecho “avanza la capacidad humana” y cómo ayuda a la aceleración del negocio. Encontramos en este punto al talento humano, organización y el liderazgo en todos sus niveles. Como dice el autor “crea soluciones integradas y no solo de tareas y procesos de RRHH”, esto



deberá convertirse en cómo se gestiona el talento en las organizaciones y como llevarlo a cabo para que todos los talentos sean partícipes de organizaciones más diversas, equitativas e inclusivas como predomina en el contexto actual.

En el eje superior establece como usamos los datos y como las organizaciones aprovechan la información y la tecnología de adentro hacia afuera.

En el eje inferior es fomentar la colaboración y a partir de ello lograr autogestionarse y construir relaciones para obtener tener credibilidad y logrará administrar de forma eficiente el resto de las áreas.

El eje central del modelo ubicado a la mitad “simplifica la complejidad” obliga a concentrarse a hacer lo correcto y de la manera correcta, con un pensamiento crítico y que pueda sobrellevar la incertidumbre ante los escenarios cambiantes, fiel reflejo del contexto actual”.<sup>59</sup>

Todos los ejes descritos por DAVE ULRICH en su última publicación, son el fiel reflejo del contexto actual de incertidumbre en el que vivimos y que llevaron adelante las organizaciones ante el contexto de pandemia mundial. El área de RRHH tuvo que reinventarse, moverse rápido y ser ágil para que los empleados se sientan protegidos. Las organizaciones tuvieron que llevar a cabo nuevas políticas y procesos sanitarios para proteger a sus colaboradores del COVID 19 y buscar reorganizar y ambientar nuevos lugares de trabajo, herramientas de trabajo y capacitaciones orientadas al cuidado de la salud del personal.

Por último, el estudio de caso plantea la opción de nuevas investigaciones acerca de trabajadores que no se involucren para lograr el cambio organizacional. Para ello, nos podemos plantear dos preguntas.

¿Las organizaciones brindan a sus colaboradores todas las herramientas de desarrollo para que la transformación digital de procesos pueda llevarse a cabo?

¿Qué los trabajadores no cuenten con las competencias internas desarrolladas en términos de TIC, perjudica a las organizaciones para llevar a cabo el cambio de la cultura organizacional?

---

<sup>59</sup> ULRICH, D (2021), Dónde hemos estado y hacia dónde vamos: El modelo de competencia HRCS de la Ronda 1 a la Ronda 8

## **B-Futuras líneas de investigación:**

Los últimos aportes que espero desarrollar son las posibles y futuras investigaciones sobre el tema del presente estudio de caso.

1-En primer lugar, sería de nuestro interés a futuro poder ampliar la muestra de cantidad de individuos dentro de convenio y que el número de encuestados mayor a 120 personas. Esto permitirá tener resultados más diversos en caso de que se realice otro trabajo de campo.

-Que las conclusiones a las que arriba el estudio de caso pueda ser sometidas no solo al universo limitado, sino que pueda sumar evidencia a más casos.

-Un contexto más amplio de avances tecnológicos, permitirá, sin duda, poder llegar a conclusiones y aportes más avanzados que el presente trabajo final de Maestría pretende aportar.

2-En segundo lugar, la participación y liderazgo del género femenino se han ido incrementando a lo largo de los años y en las entrevistas efectuadas para el estudio de caso fue de un valor significativo. Es importante para futuras investigaciones seguir apuntando a este sector para seguir generando diversidad de opiniones y de género. Hay que estar atentos a como se auto percibe cada uno según su género.

3- En tercer lugar, para futuras líneas de investigación sería muy relevante seguir marcando las debilidades que hay en los sindicatos de Argentina en cuanto a sus convenios colectivos, ya que no fueron modificados a la fecha y muchas de sus tareas son obsoletas en la actualidad. Todo esto genera un atraso en el desarrollo de los trabajadores dentro de las organizaciones.

4- En cuarto lugar, los cambios que efectuaron las organizaciones por el COVID 19 en temáticas de formas de trabajos y cuestiones de organización de los espacios, son materias de desarrollo que deberán seguir investigándose, ya que cuando finalice la pandemia o mejore la situación epidemiológica van a generar nuevos interrogantes en como las organizaciones van a llevar a cabo los protocolos de vuelta a las oficinas y si hará falta que todos los colaboradores vuelvan a sus lugares de trabajo o sigan desempeñando las tareas en sus casas. Todo esto conlleva a la construcción de una nueva cultura organizacional.

Para finalizar, quisiera realizar el agradecimiento al tutor de la tesis el profesor Adrián Buchner, a los empleados que participaron de las encuestas y entrevistas brindando su aporte para el desarrollo del estudio de caso.

Espero que este trabajo signifique un aporte y pueda cumplir con las expectativas protocolares y académicas de docentes y jurados que integran la Maestría.

## **Capítulo 7**

### **Referencias Bibliográficas:**

#### **-Libros:**

- Aguirre Baztán, Á. (2004). La Cultura de las Organizaciones. Barcelona: Ariel Psicología.
- Aguirre, A. & Morales, J. F. (2000). Identidad cultural y social. Barcelona. Bardenas.
- Alejandro Melamed. (2017). El futuro del trabajo y el trabajo del futuro. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Planeta
- Alcover, C. M. (2007), “Capítulo 13: Cultura y clima organizacional” en Gil Rodríguez, F. y
- Alcover, C. M. (Coords.). Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Madrid: Alianza Editorial
- Andrés Hatum. (2018). El anti líder. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Vergara
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Editorial: Addison-Wesley, Series on Organization.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Denison, Daniel (1991). Cultura Corporativa y Efectividad Organizacional. Bogotá: Legis.
- Denison, D. & Mishra, A. (1995). Hacia una teoría de la cultura organizacional y la eficacia. Ciencias de la Organización, pág.204 -223.
- HOFSTEDE, Geert (1999). Culturas y Organizaciones – El Software Mental- Madrid. Editorial Alianza.
- Hernández - Sampieri. (2014). Metodología de la investigación 5ta edición.
- Jaques, Elliot; (2000) La organización requerida, Buenos Aires: Granica (pág.101-102)
- Kotter y Heskett, (1992). Cultura y desempeño corporativo. New York. Editorial Free press  
Pág. 3

- Kotter, J. y Heskett, J. (1995). Cultura de Empresa y Rentabilidad. Madrid: Díaz de Santos
- OJEDA, HUGO. (febrero 2019). “CULTURA AGILE y RECURSOS HUMANOS. Los desafíos de un entorno disruptivo. Buenos Aires. ADHRA CULTURA
- Ortiz Pilar, Olaz Angel, Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral. Aportaciones al modelo de análisis cultural de Cameron y Quinn”. (pág.4- 5)
- Pérez van Morlegan, (2011). Introducción a la moderna gestión de Recursos Humanos. Buenos Aires. Eudeba .pág. 20
- Robins, Stephen-Timothy A Judge (2009), 13va ed. Comportamiento organizacional. (pág. 290).
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=877/87722106>. (Pág.67-92)
- Schein, Edgar (1982). Psicología de la Organización. México: Prentice-Hall. Pág. (14 -17)
- Schein, Edgar (1988). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes, (Pág. 22-26) / (Pág. 31-32)
- Ulrich, D. (2003). Los RR.HH. del futuro. En D. Ulrich, M. Losey, & G. Lake, El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos (pág. 373-378). Barcelona: Gestión 2000.
- Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires: Gránica. El texto original en inglés es del mismo año.
- Ulrich, D. (2012). Recursos Humanos Champions, Buenos Aires, Editorial Granica (pág. 55-59)

**Bibliografía en forma digital y documentos electrónicos:**

- Ámbito financiero (27/09/2020) <https://www.ambito.com/opiniones/empresa/los-beneficios-reskilling-y-upskilling-que-son-y-que-sirven>

- By Jim Hemerling, Julie Kilmann, Martin Danoesastro, Liza Stutts, and Cailin Ahern- (2018). BCG IT'S NOT A DIGITAL TRANSFORMATION WITHOUT A DIGITAL CULTURE- (pág. 1-6)

-Colla, P. (2016). Uso de Opciones Reales para evaluar la contribución de metodologías Kanban en desarrollo de software. Simposio Argentino de ingeniería de software. ISSN: 2451-7593

-Chatbot: ¿Qué es, para qué sirve y cómo funcionan?: -<https://bloo.media/blog/por-que-implementar-chatbot-en-tu-estrategia-de-marketing>

- “Digital Rewrites The Rules Of Business The Vision Report In The Digital Business Playbook by Nigel Fenwick and Ted Schadler February 26, 2018”

-Fernández, J. (2013). Introducción a las metodologías ágiles otras formas de analizar y desarrollar.

-Forrester (2018)- Digital Rewrites The Rules Of Business The Vision Report In The Digital Business Playbook by Nigel Fenwick and Ted Schadler February 26, 2018

-Great Place to Work (2020). <https://www.greatplacetowork.com.ar/publicacions/prensa/porque-la-agilidad-es-el-factor-clave-que-necesitaran-las-organizaciones-laborales-post-pandemia>

-Harrison, R. (1972). “How to describe your organization’s culture” en Harvard Business Review, May/June, 5/1, pág. 119-128

-Journal of Strategic Information Systems-El sevier (Junio 2019). Understanding digital transformation: A review and a research.

-Karpf, L. Filminas presentadas en clase de la materia Cambio Cultural perteneciente a la Maestría en RRHH de la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires,

-Kniberg, H., Skarin, M. (2010). Kanban y Scrum – obteniendo lo mejor de ambos. E.E. U.U.: C4Media

-McKinsey Quarterly- Raising your Digital Quotient-junio 2015

-Observatorio de RRHH (3-12-2020). “Reskilling y upskilling, conceptos clave para la competitividad futura de las organizaciones”. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/reskilling-y-upskilling-conceptos-clave-para-la-competitividad-futura-de-las-organizaciones.html>

-Observatorio de (19-12-2019). “Las tendencias empresariales de 2020: Agilidad organizacional y más movilidad interna de los empleados”

-<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/las-tendencias-empresariales-de-2020-agilidad-organizacional-y-mas-movilidad-interna-de-los-empleados>

- Rodríguez Garay, Rubén. (Junio 2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Revista académica Invenio, vol. 12, núm. 22, pp. 67-92

Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=877/87722106>

-Schwaber, K., & Sutherland, J. (Julio de 2013). La guía de Scrum: Las reglas del juego.

-Ulrich, D (2021), Dónde hemos estado y hacia dónde vamos: El modelo de competencia HRCS de la Ronda 1 a la Ronda 8.

-Ulrich, D (2019), La cultura organizacional como ventaja competitiva <https://www.grupobancolombia.com>, 2019

- <https://es.wikipedia.org/wiki/Workplace>

#### Anexos de artículos periodísticos digitales:

-Scheiner, Silvina (2015). El recibo de sueldo digital ya reemplaza al papel Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-recibo-de-sueldo-digital-ya-reemplaza-al-de-papel-nid1813669-ANEXO>

<https://www.ambito.com/ahora-si-recibo-sueldos-digital-n5036425>

<https://www.minutouno.com/notas/1284347-recibos-sueldo-digitales-que-ventajas-tienen-las-empresas-y-sus-empleados>

<https://www.cronista.com/fiscal/Algunas-consideraciones-sobre-el-Recibo-de-Sueldo-Digital-20151228-0045.html>

<https://www.iprofesional.com/impuestos/292188-camioneros-afip-inflacion-El-Gobierno-avanza-con-la-implementacion-del-recibo-de-sueldo-digital>

<https://www.iproup.com/innovacion/7322-inventos-tecnologicos-tecnologia-productos-innovadores-Recibo-de-sueldo-digital-beneficios-en-empresas-y-empleados>



**Anexos entrevistas:**

**ENTREVISTA CAMILA**

**AÑO INGRESO: 2006**

**PUESTO: JEFA DE ADM DE PERSONAL**

**Fecha: 13-10-2020**

**ENTREVISTA SOBRE PLATAFORMA INTEGRAL (I.N)**

¿Hace cuánto tiempo trabajas en DTV y que eres responsable del área de administración de personal?

Trabajo en DIRECTV desde el año 2006. Inicie mi recorrido en el área del call center como operadora telefónica. Luego de dos años ingrese como Analista de RRHH desarrollando tareas de Adm de personal (ordenar y actualizar legajos, control de coberturas médicas, altas y bajas de afip, etc). En el año 2011 mediante una oportunidad interna me postulé para ser Jefa de Administración de personal y desde ese año empecé a hacerme cargo del área y del equipo a cargo que en total son 2 analistas. Anteriormente, éramos 4 personas, pero con la automatización de procesos tuvimos que generar eficiencia en el personal.

¿Cómo era el desarrollo de tareas y de procesos anteriormente en RRHH?

El desarrollo de tareas y los procesos era utilizar planillas de Excel para realizar el control total de la dotación, para llevar el registro de información y por último cargarlos en el sistema SAP. Además, cada colaborador efectuaba los registros en formato papel para actualizar los legajos de todos los empleados, para que la información presente este en formato físico en las oficinas.

¿Cuándo comenzó el proceso de desarrollo de la plataforma I.N?

El proyecto comenzó en año 2018 cuando la compañía necesitaba una plataforma que pueda digitalizar la información de los empleados y que tenga alcance a nivel regional. Esto permitía disminuir el trabajo manual y poder agilizar el área de administración de personal.

¿Cuál fue el proveedor que desarrollo el proyecto?

El proveedor que desarrollo la plataforma I.N fueron **ORACLE** y la consultora ACCENTURE. La elección de ambos proveedores fue porque son los únicos que podían desarrollar una plataforma con alcance regional. Además, que son compañías seguras que garantizan la confidencialidad de los datos y que constantemente trabajan con empresas multinacionales.

¿Qué criterios utilizaron para el desarrollo de la plataforma?

Los criterios que usamos para el desarrollo de la plataforma fue verificar que se contemple la nómina total de la compañía. En el caso de Argentina, se empleó la información de todos los empleados que estaban cargados previamente en la aplicación SAP.

¿Cuáles fueron los módulos adicionales que solicitaron al proveedor para la plataforma I.N?

Los módulos vinculados al área de RRHH que le solicitamos al proveedor que sume a la plataforma I.N fueron: Compensaciones, Estructuras del personal, evaluación de desempeño, Aprendizaje (e-learning virtual), Planes de sucesión, cambio de perfiles o puesto, proceso de revisión de talento, organigramas, etc.

¿Cuáles fueron los problemas que se generaron durante el desarrollo de la plataforma I.N?

Los problemas que se generaron durante el desarrollo digital de la plataforma I.N fue que se buscó unificar procesos del área de RRHH para todos los países de la región y eso demoro el lanzamiento de la plataforma y el desarrollo de nuevos módulos. Un ejemplo fue la información de los números de CUIL - DNI en argentina y que en el resto de los países no se utiliza con el mismo criterio. A raíz de esto, se le indicó al proveedor que se le asigne a cada empleado un código alpha numérico llamado **Attuid**, similar a un número de legajo. Por otro lado, en cuanto a la carga de información se le pidió al proveedor que agregue módulos para completar como por ejemplo (N° pasaporte, RUT, RG) para que sea apto en todos los países. Otro problema que se presentó, fue que el proveedor desarrollo módulos que no terminaron funcionando para todos los países, sino solamente para argentina. Esto genero a la compañía costos adicionales y demoras en el desarrollo de la plataforma.

¿Cómo es el contacto con los proveedores?

El contacto con los proveedores ORACLE y ACCENTURE son bastantes burocráticos, porque son compañías muy grandes y que tienen muchas demandas de todos sus clientes, lo que

provoca que los tiempos de resolución de incidentes no sean ágiles y demoren los plazos de implementación de nuevos módulos o solicitudes. En cuanto hay una necesidad se toman el tiempo de analizar el caso y demoran varios días en brindarnos la respuesta. Además, los desarrollos son muy costosos a diferencia de otras plataformas o procesos. La ventaja principal es la confidencialidad y seguridad de los datos, que es muy importante para el área de RRHH.

¿Cómo es el sistema de confidencialidad en la herramienta?

La herramienta es segura ya que todos los empleados no tienen el mismo perfil, lo que genera seguridad a la hora de usar la plataforma para el manejo de datos. Al ser una herramienta con alcance regional el resto de los países pueden visualizar y analizar todos los cambios que se realizan y pueden optar por aprobar o no las solicitudes que se generan.

¿Cómo te sentiste a lo largo de la entrevista?

Me sentí muy cómoda y me apasiona mucho hablar de este tipo de temáticas, ya que fui participe de la transformación de los procesos de RRHH y del área de Administración de personal.

## **ENTREVISTA JAVIER**

### **PUESTO: Jefe de liquidaciones**

**Fecha 14-10-2020**

## **ENTREVISTA PLATAFORMA TU RECIBO**

¿Hace cuánto tiempo trabajas en DTV y en el área de Liquidaciones?

Trabajo en DIRECTV desde el año 2008. Empecé mi carrera como analista de liquidación de sueldos. Mis principales tareas eran llevar el control de novedades (hs extras, relevos de función, pago de comisiones, pagos de presentismo). Luego de unos años surgió una vacante interna para Jefe de liquidaciones a la cual participe y quede en el puesto que hasta el día de hoy sigo desempeñando. Actualmente, en el equipo me reportan 2 Especialistas y 2 analistas.

¿Cómo era anteriormente el desarrollo de tareas y control de procesos en el área de RRHH?

El proceso constaba en utilizar planillas de Excel para la carga de información de novedades que nos envían los HRBP de cada una de las operaciones. A lo largo del tiempo para generar agilidad y orden en el área de Liquidaciones fuimos automatizando procesos que se hacían en papel como en el Excel como: digitalizar recibos de sueldos, solicitud de vacaciones, información de AFIP del formulario de impuestos a las ganancias que anteriormente lo hacíamos en formato papel.

¿Cómo surge la necesidad de crear una plataforma de recibos digitales y solicitud de vacaciones?

Surge por necesidad de buscar unificar a nivel regional digitalizar el proceso de recibos de sueldo y solicitud de vacaciones a través de una plataforma digital que puedan utilizar los empleados. Este desarrollo nos permitió llevar un orden de toda la documentación que respecta a liquidaciones. Además, de que el empleado cuente con su recibo de sueldo un día antes del cobro y no tener que esperar a un HRBP para que se lo entregue físicamente.

¿Cuáles fueron los objetivos de llevar a cabo esta acción?

Los objetivos que nos propusimos a nivel área y compañía era dar un orden a la organización de todos los recibos de sueldo, buscar disminuir la utilización de papel y dar facilidad de que los empleados de la compañía puedan autogestionar la visualización de los recibos de sueldo obteniendo la información al instante y no tener que esperar aun empleado de RRHH se acerque a entregárselos. Cualquier consulta o solicitud la genera el propio usuario desde la plataforma.

¿Qué proveedor desarrollo la plataforma?

El proveedor elegido para realizar el desarrollo fue TU RECIBO. La principal ventaja del proveedor es que nos garantizaba que la plataforma tenga alcance regional y local. Además, la plataforma es de fácil acceso y permite a futuro sumar cualquier tipo de requerimiento que la compañía solicite.

¿Cómo lograron que la plataforma se adapte a todos los países?

Cuando buscamos proveedores el principal objetivo de RRHH es definir el alcance. Al ofrecernos los proveedores garantías de alcance a nivel LATAM, exigimos que se tenga en cuenta las normativas legales de cada país. Una vez que nos aseguraron el requerimiento avanzamos con el desarrollo de la plataforma.

¿Qué inconvenientes se presentaron durante el desarrollo de la plataforma TU RECIBO?

El desarrollo de la plataforma Tu recibo a nivel LATAM no presento inconvenientes, ya que la mayor demanda de los usuarios corresponde a Argentina. A nivel local los primeros inconvenientes fueron la generación de claves para los usuarios y que luego cada empleado se adapte al uso de la plataforma. A lo largo del tiempo, fuimos agregando nuevos módulos en busca de mejorar la satisfacción de los usuarios y generé agilidad en procesos de RRHH.

¿Cómo es el contacto con el proveedor cuando la plataforma presenta un problema?

El contacto con el proveedor es fluido, porque tenemos asignado un ejecutivo en caso que la plataforma presente problemas.

¿Cómo fue la experiencia de los usuarios con el lanzamiento de la plataforma TU RECIBO?

Los usuarios en un primer momento no se adaptaban al cambio. El mayor problema fue que los empleados de operaciones técnicas solicitaban la impresión del recibo, ya que lo utilizan para hacer diferentes trámites. Pasa al día de hoy, que muchos empleados no recuerdan su clave de acceso y bloquean los usuarios.

¿Cuáles fueron los últimos avances de la plataforma TU RECIBO?

Los últimos avances que hicimos en la plataforma fue digitalizar el proceso de vacaciones, licencias médicas, licencias especiales etc. Estos avances logran que el usuario pueda solicitar cualquier tipo de licencia a través de la plataforma con la respectiva aprobación de sus líderes una vez cargada la solicitud. Esta iniciativa permite reducir los tiempos de respuesta y llevar un mejor control en la organización de los datos. Por otro lado, se generó un canal de consultas para que la respuesta sea inmediata a los usuarios.

¿Cómo te sentiste a lo largo de la entrevista?

Me sentí muy cómodo y me apasiona mucho hablar de este tipo de temáticas ya fui partícipe de la transformación tanto de RRHH como del área de liquidación de sueldos. Me gusta mucho trabajar en esta compañía que tiene mucho camino todavía por recorrer.

## **ENTREVISTA JOHANNA**

### **PUESTO Analista Adm. personal**

**AÑO DE INGRESO: 10-2013**

**Fecha 15-10-2020**

### **PLATAFORMA UNITY-WORKPLACE-CISCO WEBEX**

¿Hace cuánto tiempo trabajas en DTV y en el área de administración de personal?

Trabajo en DIRECTV desde el año 2013. Empecé mi carrera como operadora telefónica dando soporte a clientes que presentaban problemas técnicos con el servicio de DIRECTV. Luego pase al área de facturación de la compañía, explicando el detalle de los cobros que se les realizan a los clientes mes a mes. En el año 2016 surgió una vacante interna para Administrativa de administración de personal a la cual participe del proceso y fui seleccionada para el puesto. Luego por desempeño y tipo de tareas logre el ascenso al puesto de Analista de administración de personal que hasta el día de hoy sigo desempeñando.

¿Cómo era anteriormente el desarrollo de tareas y procesos de RRHH?

El desarrollo de tareas en Administración de personal se basaba en (ordenar y actualizar legajos, control de coberturas médicas, altas y bajas de Afip, etc). A lo largo del tiempo, fuimos buscando en conjunto soluciones digitales que nos traigan agilidad en los procesos.

¿Cómo surgió la necesidad de desarrollar plataformas digitales para RRHH?

La necesidad fue buscar un orden en el área y en la forma de canalizar las consultas que nos realizan los referentes y colaboradores por mail. Sumamos al área de sistemas de la compañía que nos ayuden a desarrollar una plataforma que permita generar a los usuarios tickets vinculados a temas de RRHH. El nombre que le asignamos a la plataforma fue UNITY. Por otro lado, para mejorar la comunicación interna de RRHH fue lanzar la plataforma WORKPLACE. Por último, para las reuniones virtuales la plataforma que nos permitió contar con alcance para todos los países es CISCO WEBEX.

¿En qué consta la plataforma UNITY?

La plataforma UNITY es una iniciativa que genero el área de IT en busca de que los empleados de la compañía a nivel LATAM la autogestión de tickets/solicitudes sobre diferentes procesos vinculados a RRHH. Anteriormente, la herramienta era usada exclusivamente por IT para generar solicitudes relacionadas con soporte de funcionamiento de HARDWARE-SOFTWARE que utilizan los empleados. En vez de canalizarlo por mail o telefónicamente, lo realizan a través de la generación de un ticket.

¿Cómo fue el proyecto con IT para el funcionamiento de la plataforma para RRHH?

La compañía actualmente está en búsqueda de automatizar muchos procesos para buscar orden y ahorro de tiempo en las gestiones. La solicitud que exigimos IT es que generen en el portal UNITY un módulo exclusivo para RRHH.

¿Qué procesos de RRHH se incorporaron en el módulo de UNITY?

Los procesos de RRHH que solicitamos a IT son:

-Beneficios de empleados: Solicitud comercial y resolución de problemas técnicos con el servicio de DIRECTV, solicitud de pago de título por plan de terminalidad secundaria, beneficios de oficina, beneficio en tiempo, salud y educación, etc.

-Licencias: Problemas con el acceso a la plataforma Tu recibo, corrección de días de vacaciones de empleados, cancelación de solicitud de vacaciones ya aprobadas;

-Solicitudes Generales: Pago de subsidios para personal Dentro de convenio, solicitud de cambio de cuenta bancaria, contacto con ejecutivos de bancos, solicitud de certificados laborales y de cobertura médica;

-Capacitación: Planificación de cursos, problemas con el acceso al entrenamiento y status de realización de cursos;

-Seguridad e Higiene: Envío y recepción de documentación de empleados para altas y bajas de ART, solicitud de permisos de trabajos especiales, inspecciones y nómina;

-Compensaciones: Planificación de esquema de comisiones, bonos por desempeño y planes de sucesión;



-Talento: GPTW, Programa de reconocimiento y Programa de mentoring;

-Nómina: Impuestos a las ganancias, revisión descuentos, revisión de pagos.

¿Cuáles fueron las ventajas del desarrollo de la plataforma UNITY?

Las ventajas es que la herramienta fue desarrollada por la compañía, lo que genero ahorros de costos y tiempo, ya que no depende de un proveedor externo. Cualquier tipo de problema que presente la plataforma la respuesta es inmediata por parte del soporte técnico interno. La función principal es lograr un orden y ahorrar tiempo, ya que la plataforma permite realizar un seguimiento del ticket generado por el usuario.

¿Cuáles fueron las ventajas de incorporar Workplace y Cisco Webex?

La ventaja con workplace fue dejar atrás las carteleras manuales que teníamos en nuestras operaciones y digitalizar la comunicación interna todo en un solo canal, generando ahorros de tiempo y factor humano. En el caso de cisco webex, teníamos un proveedor externo que era ZOOM y con la contratación de cisco webex se trato de que el alcance sea LATAM y poder generar las reuniones todas en ese canal.

¿Cómo te sentiste a lo largo de la entrevista?

Me sentí muy cómoda y me apasiona mucho hablar de este tipo de temáticas, ya que fui partícipe de la transformación de RRHH como del área de administración de personal.

**Anexos de preguntas de encuestas:**

**TU RECIBO**

1- ¿Conoce la plataforma " PLATAFORMA DIGITAL RECIBO DE SUELDO-VACACIONES"?

-Muy probable

-Probable

-Ni probable o probable

-Poco probable

-Nada probable

2- ¿Es de fácil acceso el ingreso la plataforma " PLATAFORMA RECIBO DIGITAL-VACACIONES "?

-Muy probable

-Probable

-Ni probable o probable

-Poco probable

-Nada probable

3- ¿Su ingreso a la plataforma TU RECIBO es con frecuencia?

-Muy probable

-Probable

-Ni probable o probable

-Poco probable

-Nada probable

4- ¿Considera que los recibos de sueldos digitales y la autogestión de vacaciones es efectiva y práctico?

-Muy probable

-Probable

-Ni probable o probable

-Poco probable

-Nada probable

5- ¿Qué opción prefiere para la entrega del recibo de sueldo?

-Formato papel

-Formato digital

6- ¿Qué formato optaría para la solicitud de vacaciones?

-Formato papel

-Formato digital

### **Encuesta plataforma I.N**

1. ¿Conoce la plataforma digital IN?

Seleccione una o más respuestas

Muy probable

Probable

Ni probable o probable

Poco probable

Nada probable

2. ¿El ingreso a la plataforma digital IN es de fácil acceso?

Seleccione una o más respuestas

Muy probable

Probable

Ni probable o probable

Poco probable

Nada probable

3. ¿Su ingreso a la plataforma digital I.N es con frecuencia?

Seleccione una o más respuestas

Muy probable

Probable

Ni probable o probable

Poco probable

Nada probable

4. ¿Los procesos/base de datos de la plataforma digital I.N demuestran efectividad / agilidad?

Seleccione una o más respuestas

Muy probable

Probable

Ni probable o probable

Poco probable

Nada probable

5. ¿Considera que el entrenamiento vía e-learning en la plataforma digital I.N es efectivo y practico?

Seleccione una o más respuestas

Muy probable

Probable

Ni probable o probable

Poco probable

Nada probable

6. ¿Cuál de las siguientes opciones optaría para realizar una capacitación?

Seleccione una o más respuestas

-A través de la Plataforma digital I.N

-Presencial con un Capacitador

-Virtual con otras herramientas digitales