

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

La Transformación digital en las organizaciones: desafío cultural y buenas prácticas

Autor/es:

Genovese, Vanesa – LU: 1067686

Lucero, Natalia – LU: 100156

Manzur, Maria Lujan – LU: 1049181

Carrera:

Licenciatura en Recursos Humanos

Tutor:

De Arteche, Mónica Regina

Año: 2019

ÍNDICE

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	4
ABSTRACT	5
JUSTIFICACIÓN	6
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	8
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	8
ALCANCE	9
AGRADECIMIENTOS	9
MARCO TEÓRICO	10
CAPÍTULO 1: NACIMIENTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	10
1.1 LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL COMO ANTECEDENTE DE LA TRANSFORMACIÓN	10
1.2 LA MEGATENDENCIA DE LO DIGITAL	13
1.3 ¿LA DIGITALIZACIÓN ES UNA AMENAZA PARA EL EMPLEO?	14
1.4 BARRERAS FRENTE AL CAMBIO TECNOLÓGICO	20
1.5 CAMBIANDO LA NATURALEZA DEL TRABAJO	22
CAPÍTULO 2: DESCUBRIENDO LA CULTURA DIGITAL	24
2.1 ABORDAJE A LA CULTURA ORGANIZACIONAL	24
2.2 CREANDO LA CULTURA DE LA TRANSFORMACIÓN	27
2.3 ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBE TENER UNA CULTURA DIGITAL?	29
2.4 EL CAMINO HACIA EL CAMBIO CULTURAL	30
CAPÍTULO 3: LA COMUNICACIÓN	35
3.1 LA COMUNICACIÓN: HERRAMIENTA CLAVE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	35
3.2 ¿CÓMO TRANSMITIR EL MENSAJE?	37
3.3 EL ROL DEL COMUNICADOR	39
3.4 EL ROL DE LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS COMO AGENTES DE CAMBIO	42
3.5 LA TRANSFORMACIÓN COMO PROCESO DE CAMBIO	43
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	48

CUADRO METODOLOGIA	51
TRABAJO DE CAMPO	52
ANALISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS	52
SECRETARIA DE MODERNIZACION DEL GOBIERNO DE LA NACION	52
ALAN LERNER	58
ANALISIS DE ENTREVISTAS A PROFESIONALES	60
JONES LANG LASALLE S.R.L.	60
ACCENTURE	64
AySA	68
CUADRO DE ENTREVISTAS	74
ANALISIS DEL CASO AYSA	75
CUADRO DE OSGOOD	82
CONCLUSIÓN	84
IMPLICANCIA	87
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	91
ENTREVISTAS A EXPERTOS	91
SECRETARIA DE MODERNIZACION DEL GOBIERNO DE LA NACIÓN	91
ALAN LERNER	104
ENTREVISTAS A PROFESIONALES	109
JONES LANG LASALLE S.R.L.	109
ACCENTURE	114
AySA	123

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. DEMANDA DE CAPACIDADES EN 2020	17
FIGURA 2. REACCIÓN PROBABLE DE LOS EMPLEADOS ANTE TRANSFORMACIONES	44
FIGURA 3. CUADRO METODOLOGÍA	51
FIGURA 4. CUADRO DE ENTREVISTAS	74
FIGURA 5. DOTACIÓN ACTIVA DE AYSA	76
FIGURA 6. DOTACIÓN CON RECIBOS DIGITALES	78
FIGURA 7. INSTRUCTIVO PARA DESCARGA DE RECIBO DE SUELDO	79
FIGURA 8. INSTRUCTIVO INGRESO A LA PLATAFORMA	80
FIGURA 9. CUADRO DE OSGOOD	82
FIGURA 10. CUADRO DE OSGOOD	82

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo responde a la pregunta acerca de qué prácticas culturales se deben implementar para que la transformación digital sea efectiva en una organización y qué características debe tener la comunicación en las organizaciones que se están transformando digitalmente.

Para realizar esta investigación se abordaron cinco puntos: estudiar de qué manera la gestión de la transformación digital impacta en los usuarios; identificar los desafíos que presenta la implementación de los procesos de digitalización; evaluar cuales son las prácticas a llevar a cabo en la generación de una cultura digital; analizar el rol de la comunicación en el proceso de digitalización y por último, reflexionar sobre el rol de recursos humanos durante el proceso de transformación digital.

La metodología abordada ha sido descriptiva con análisis de caso único (AySA S.A), desarrollado a través de un análisis cualitativo realizado por medio de entrevistas a expertos en la materia y gerentes de distintas organizaciones tales como Jones Lang Lasalle S.R.L. y Accenture.

Se concluyó que, dado a los rápidos avances tecnológicos que vivimos en la actualidad, la transformación digital es un proceso que toda organización debería plantearse para no perder competitividad en el mercado y no estancarse en el tiempo. Pero para que una transformación digital sea exitosa, deberán reevaluar sus procesos internos, trabajar en la cultura de sus empleados, construir líderes del cambio alineados al negocio y determinar un proceso de comunicación claro, eficaz y abarcativo.

Palabras Clave: Transformación digital – Cultura – Comunicación

ABSTRACT

The present work answers the question about what cultural practices should be implemented so that digital transformation is effective in an organization and what characteristics communication should have in organizations that are being transformed digitally.

To carry out this research, five points were addressed: study how digital transformation management impacts users; identify the challenges presented by the implementation of digitalization processes; evaluate what are the practices to be carried out in the generation of a digital culture; analyze the role of communication in the digitalization process; and finally, reflect on the role of human resources during the digital transformation process.

The methodology addressed was descriptive with a single case analysis (AySA S.A), developed through a qualitative analysis conducted through interviews with experts in the field and managers of different organizations such as Jones Lang Lasalle S.R.L. and Accenture.

It was concluded that, given the rapid technological advances we are currently experiencing, digital transformation is a process that every organization should consider in order not to lose competitiveness in the market and not stagnate in time. But for a digital transformation to be successful, they must rethink their internal processes, work on the culture of their employees, build change leaders aligned to the business and determine a clear, effective and comprehensive communication process.

JUSTIFICACIÓN

Con el avance de las nuevas tecnologías, la transformación digital abre la puerta a nuevas oportunidades de negocio. Cada vez son más las empresas que deben adaptarse a estas nuevas situaciones si quieren sobrevivir y ser competitivas en el mercado, y para hacerlo no hay otra manera que renovarse y aliarse a la transformación digital.

Las distintas áreas que forman parte de las organizaciones están sufriendo grandes transformaciones a raíz de las nuevas tecnologías, así las tecnologías digitales están trasladando la información y la toma de decisiones a los empleados.

De esta manera, siempre que se trabaje para lograr una cultura digital la organización tendrá más posibilidades de lograr la transformación digital.

Una organización que busca transformarse digitalmente debe primero pensarse como tal: analizar cómo son sus procesos, cómo se comunican internamente, como actúan sus integrantes, poniendo en el centro a las personas y la cultura de la organización.

Trabajar en una cultura digital será el reto para lograr que la transformación digital sea exitosa. Se deberá crear la cultura digital adecuada dados sus procesos, pensando cómo quieren trabajar sus empleados, cómo quieren tratar a los empleados y enfrentar el desafío de infundir la cultura digital elegida en cada nivel de la organización.

KPMG International realizó la encuesta anual: “The Future of HR 2019: In the Know or In the No” a más de 1200 líderes de recursos humanos en los cinco continentes. Entre los resultados obtenidos de la encuesta se pueden destacar los siguientes:

- Solo el 40% de los líderes de recursos humanos afirmaron que tenían un plan de transformación digital implementado.
- 70% reconoció que necesitan transformar la fuerza laboral, pero solo el 37% está muy seguro de la capacidad de transformación que pueden lograr.

- El 42% está de acuerdo con preparar la fuerza laboral a futuro con inteligencia artificial, lo cual es uno de los mayores desafíos que enfrentarán las áreas en los próximos 5 años.
- Las funciones de recursos humanos que actualmente están experimentando la transformación digital (completadas recientemente) consideran que las deficiencias de habilidades (51%) y la falta de recursos (43%) son las barreras clave para escalar la transformación digital.
- Para el 41% de los encuestados, la cultura organizacional es considerada la principal barrera para la transformación digital y aproximadamente uno de cada tres encuestados (35%) afirmó que su cultura actual va más orientada a las tareas que a la innovación o experimentación.

La digitalización no se trata simplemente de instalar nuevas tecnologías, sino también de implementar una cultura digital que permita conseguir una transformación efectiva y exitosa, así como también reducir la resistencia al cambio de los usuarios que van a tener una nueva forma de operar.

Otro desafío para los impulsores de la transformación es estar cerca, es decir, entender las nuevas formas de trabajo, con visión del futuro y creatividad para lograr la innovación.

Se requerirá instaurar una cultura digital que esté presente en todos los procesos, en todos y cada uno de los departamentos y personas de la empresa. Los profesionales deberán ser competentes para llevar la transformación digital a buen puerto y alcanzar los objetivos deseados.

El establecimiento de una cultura digital en la empresa, con sus creencias y pautas de conducta claras, permitirá en la organización el desarrollo de una eficaz transformación digital, lo que dará una ventaja competitiva al negocio. Es más, de

no hacerlo, podría la empresa estancarse y perder grandes oportunidades, incluso poner en riesgo la supervivencia de esta.

Según el estudio publicado por Boston Consulting Group (BCG) en el 2018, se evaluaron 40 empresas que llevaron a cabo una transformación digital, obteniendo como resultado que las empresas que se enfocaron en la cultura tuvieron un avance o rendimiento financiero sólido cinco veces mayor (90%) que de aquellas que no lo hicieron (17%).

La transformación digital es mucho más que la tecnología. Se trata de un cambio cultural masivo. Los empleados no sólo tendrán nuevas funciones y responsabilidades, sino que, en muchos casos, sus puestos de trabajo, la forma de pensar y sus responsabilidades serán completamente revolucionadas.

El reto es invertir fuertemente en una transición efectiva de los empleados para introducirlos en las nuevas prácticas digitales y asegurar el éxito de la transformación digital.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué prácticas culturales se deben implementar para que la transformación digital sea efectiva? ¿Qué características debe tener la comunicación en las organizaciones que se están transformando digitalmente?

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1. Estudiar de qué manera la gestión en la transformación digital impacta en los usuarios
2. Identificar los desafíos que presenta la implementación de los procesos de digitalización

3. Evaluar cuales son las prácticas a llevar a cabo en la generación de una cultura digital para que la transformación digital sea efectiva
4. Analizar el rol de la comunicación a la hora de afrontar el proceso de digitalización
5. Reflexionar sobre el rol de recursos humanos durante el proceso de transformación digital

ALCANCE

La presente tesis abordo la transformación digital en las organizaciones, haciendo foco sobre el impacto en la cultura interna y la comunicación. No se consideraron variables como los costos financieros, reclutamiento o capacitación.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a los expertos y profesionales que colaboraron en las instancias de entrevistas. Agradecemos también a nuestras familias y amigos, que fueron nuestro sostén durante la realización del presente trabajo.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: NACIMIENTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

1.1 LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL COMO ANTECEDENTE DE LA TRANSFORMACIÓN

Schwab (2016) considera que la forma en la que vivimos, trabajamos, nos relacionamos con los otros, está sufriendo una gran transformación. Podemos decir que estamos frente a una transformación de la humanidad como resultado de la revolución tecnológica. Esta revolución abarca avances tecnológicos en distintos campos como la inteligencia artificial, la robótica, internet, los vehículos autónomos, la impresión 3D, la nanotecnología, la biotecnología, el almacenamiento de energía y la computación cuántica, entre otras. Se produjeron cambios en todas las industrias acentuados por el surgimiento de nuevos modelos de negocio y la modificación de los sistemas de producción, consumo, transporte y entrega.

Según Ramírez (2017) esta transformación debe ir acompañada por el entendimiento por parte de las empresas de la disrupción digital y éstas deben además reformular sus estrategias y abordar dimensiones claves como la cultura, experiencia del cliente, talento, modelos organizativos, tecnología, procesos e innovación.

Para el autor las organizaciones se encuentran atrapadas en rutinas que limitan su evolución, muchas veces intentan hacer cosas de una u otra forma, pero los intentos son fallidos y no son logrados, perdiendo el espíritu de mejora.

Ramírez (2017) afirma que la disrupción de los negocios son consecuencias de la Revolución Digital y que esta revolución brinda nuevas posibilidades a las empresas para afrontar el futuro, destruyendo las viejas rutinas y transformándolas en rutinas más innovadoras.

“Entender el cambio y aprovechar la oportunidad de la Revolución Digital” (Ramirez, 2017, p.5)

Siguiendo con Ramírez (2017), el autor resalta una serie de aspectos claves para el entendimiento de esta transformación:

- NO ES UNA MODA. No es la última tendencia. Es una nueva etapa, que está generando cambios en todos los ámbitos (social, económico, empresarial, político, etc.).
- AFECTA A LA EMPRESA EN SU CONJUNTO. No se trata de un cambio tecnológico. Es transversal y holístico. Por eso se debe revisar la estrategia de la organización.
- IMPACTA EN TODOS LOS SECTORES. Comercio, telecomunicaciones, educación, servicio, ocio, etc. Todas las industrias van a ser afectadas por este cambio.
- ACELERA LA DESINTERMEDIACIÓN. Su valor es generado por la eficiencia de costos como en la optimización de la experiencia de los clientes.
- IMPULSA LA GLOBALIZACIÓN. Puede utilizarse por más empresas con la aparición de un consumidor mundial y por el surgimiento de un nuevo mercado de ideas e innovación que va a determinar una definición distinta de la estrategia como el posicionamiento o el liderazgo.
- ESTÁ PROVOCANDO LA DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA. Acelera la innovación a través de herramientas como: Big Data, Cloud, Internet de las cosas, inteligencia artificial, Blockchain, Api, Impresión 3D, Ciberseguridad.
- DEMANDA DE TALENTO DIGITAL. Encontrar nuevas capacidades asociadas a este ámbito, es un reto de integración, formación de equipos y de incorporación de nuevos talentos. Esto es clave para entender el proceso del plan de transformación.
- LOS MILLENNIALS (18 años a 31 años). Traen nuevos comportamientos y tendencias. Están aportando al cambio de las estrategias de las empresas tanto internas (empleados) como externas (clientes).

- EXIGE PRIORIZAR LA CIBERSEGURIDAD Y LA PRIVACIDAD. Son aspectos importantes para la dinamización de los negocios.
- LAS REDES SOCIALES SON TAMBIÉN UN CANAL DE NEGOCIO. Tanto para los usuarios como para las empresas.
- SE REFORMULAN NEGOCIOS Y APARECEN OTROS NUEVOS. La economía digital se está transformando en el motor de los mercados más avanzados.

En el ámbito social, está surgiendo un cambio de paradigma sobre cómo trabajamos y nos comunicamos, al igual que cómo nos expresamos, nos informamos y nos entretenemos. Asimismo, los gobiernos y las instituciones se están reinventando, como también lo están haciendo los sistemas de educación, salud y transporte, entre muchos otros. (Schwab, 2016, p.8)

La utilización de la tecnología, como plantea Schwab (2016), puede cambiar el comportamiento, nuestros sistemas de producción y consumo, y además ofrece la posibilidad de apoyar la preservación de los entornos naturales.

A todas estas transformaciones las ubicamos en la Cuarta Revolución Industrial. Schwab (2016) tiene tres convicciones para hablar de esta revolución:

- *Velocidad*: los cambios se dan cada vez a un ritmo más exponencial;
- *Amplitud y profundidad*: impacta en el plano económico, en los negocios, la sociedad y las personas.
- *Impacto de los sistemas*: se trata de la transformación de los sistemas entre y dentro de países, empresas, industrias y la sociedad.

El autor señala, además, que el hecho de realizar una tarea hoy en día con muchos menos trabajadores que hace diez o quince años es posible gracias a la digitalización de los negocios.

Gracias a la Cuarta Revolución Industrial se crean nuevos modelos de operación, no solo se trata de máquinas y sistemas inteligentes y conectados. Para enfrentar esto, Schwab (2016) señala que necesitamos los niveles de liderazgo y comprensión de los cambios necesarios, además de rediseñar nuestros sistemas

económicos, sociales y políticos para poder dar respuesta a esta transformación. El autor resalta que, aquí es donde el rol de Recursos Humanos toma un papel relevante en las empresas a la hora de gestionar los cambios culturales necesarios para las transformaciones que acarrea la digitalización de los procesos.

Además, el autor afirma que el impacto de esta Cuarta Revolución en el mundo del trabajo y la producción es enorme y por eso el desafío en estos ámbitos es mayor. El accionar de Recursos Humanos, para Schwab (2016), deberá ser el de impulsar los cambios en favor de que esta revolución sea una oportunidad para todos.

1.2 LA MEGATENDENCIA DE LO DIGITAL

Schwab (2016) resalta que, el poder de penetración que tienen la digitalización y las tecnologías de la información son aprovechadas por los nuevos desarrollos y tecnologías. Las innovaciones son posibles y se mejoran a través del poder digital.

Para el autor, una de las principales tendencias de la Cuarta Revolución Industrial es el internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) que se puede definir como la relación entre las cosas (productos, servicios, lugares, etc.) y la gente, posible gracias a las tecnologías conectadas y plataformas varias.

La revolución digital, según afirma Schwab (2016), crea una disrupción en la forma en que los individuos participan y colaboran entre sí. Por otra parte, las plataformas digitales han reducido mucho los costos en los procesos y han generado beneficios para las partes involucradas.

Continuando con Schwab (2016), el autor sostiene que hemos entrado en la Era Digital gracias al avance de la tecnología y aplicaciones como Big Data, machine learning o inteligencia artificial. Por esto, comenta el autor, es fundamental que las empresas hagan una revisión de sus procesos, operaciones y modelos de negocio para adaptarlos a las nuevas capacidades digitales y de esta manera poder enfrentar el futuro en forma exitosa. Además de esta revisión, las empresas deben enfocarse en conseguir y retener el talento acorde, que posea habilidades para crear la cultura necesaria para la adaptación y el cambio hacia lo digital. Será el reto

de Recursos Humanos fomentar el salto a lo digital, comunicar y formar a aquellos empleados más reticentes sobre cómo la transformación digital va a mejorar y transformar sus tareas diarias impulsando así un cambio positivo para sí y para la organización.

En el plano de la gestión del talento humano, para el autor, lo digital ya se evidencia en el almacenamiento de los datos de los empleados, las encuestas de clima laboral, control de horarios y ausentismos, licencias y administración de los salarios.

1.3 ¿LA DIGITALIZACIÓN ES UNA AMENAZA PARA EL EMPLEO?

Siguiendo las afirmaciones de Schwab (2016), para el autor, a pesar de las evidencias de los impactos positivos que tienen las nuevas tecnologías en las distintas áreas y procesos de una empresa, hay quienes se resisten a estos nuevos cambios y creen que las nuevas tecnologías serán un enemigo de la estabilidad de los puestos de trabajo.

En los últimos años, se ha reavivado el debate por la evidencia de que los ordenadores están sustituyendo cierto número de empleos, principalmente bibliotecarios, cajeros y operadores telefónicos. (Schwab, 2016, p. 34)

Clusellas, Martelli y Martelo (2019) afirman que:

A menudo hay resistencia al cambio institucional porque los afectados no lo perciben como algo favorecedor ni progresista. Por el contrario, las propuestas de reforma suelen verse como algo perjudicial, doloroso o amenazador, especialmente en cuanto a sus efectos sobre las estructuras que, al interior de la organización, regulan el estatus, el poder y la política. (p.37)

Schwab (2016) sostiene que hay dos visiones fundamentales a la hora de analizar el impacto que tienen las nuevas tecnologías en el mercado laboral como resultado de la Cuarta Revolución: aquella visión que sostiene la esperanza en que los trabajadores sustituidos por la tecnología encontrarán nuevos puestos de trabajo y así la tecnología dará como resultado mayor riqueza, prosperidad y eficiencia; y por

otro lado están aquellos que tienen la creencia de que la tecnología revolucionará negativamente tanto el plano social como político y creará altas tasas de desempleo tecnológico y pobreza en la población.

Brynjolfsson y McAfee (2014) señalan que:

Es probable que la digitalización rápida y acelerada traiga una perturbación económica, producto del hecho de que a medida que las computadoras se vuelven más poderosas, las empresas tienen menos necesidad de cierto tipo de trabajadores. El progreso tecnológico va a dejar atrás a algunas personas, quizás incluso a muchas personas, mientras sigue avanzando. (p.17)

Pero para Schwab (2016) la realidad es que quizás el impacto se encuentre en el medio de estas dos visiones. Y el desafío, para el autor, es pensar en cómo promover mayores resultados positivos y acompañar activamente a los involucrados en esta transformación.

Siguiendo con Schwab (2016), según el autor, los optimistas frente a las nuevas transformaciones creen que la tecnología puede ser disruptiva, pero tienen la convicción de que siempre termina mejorando la productividad y aumentando la riqueza, contribuyendo al aumento de la demanda de bienes y servicios, y creando nuevos empleos para cubrir estas demandas. Estas creencias se basan en los argumentos de que las demandas y necesidades humanas son infinitas, por lo que siempre debería haber actividades y puestos para satisfacerlas. Exceptuando las épocas de crisis y depresiones todos deberían tener siempre empleo.

Klaus Schwab (2016) sostiene que al momento la evidencia señala que:

La cuarta revolución industrial parece estar creando menos puestos de trabajo en nuevas industrias que en las revoluciones anteriores. Esto lo corrobora un reciente censo económico estadounidense que arroja una interesante luz sobre la relación entre la tecnología y el desempleo: demuestra que las innovaciones en información y otras tecnologías disruptivas tienden a aumentar la productividad mediante la sustitución de los trabajadores

existentes, en lugar de crear nuevos productos que necesitan más mano de obra para ser producidos. (p.36)

Siguiendo esta postura Brynjolfsson y McAfee (2014) afirman que esta revolución generada por la tecnología digital será altamente beneficiosa. Y que se avecina una era mucho mejor ya que no solo se aumentará la variedad sino también la cantidad de nuestro consumo. “La tecnología puede darnos más opciones y hasta libertad” (Brynjolfsson y McAfee, 2014, p.16)

Es evidente que la Cuarta Revolución industrial tiene un gran impacto en los mercados de trabajo, pero esto no tiene que significar que estemos frente al paradigma del hombre contra la máquina. Sino por el contrario en muchos casos la unión de las tecnologías digitales, físicas y biológicas que generan los cambios actuales contribuirán a la mejora del trabajo humano y la cognición, para lo cual los profesionales encargados de gestionar el talento humano dentro de las empresas deberán preparar a sus miembros y desarrollar programas de entrenamiento para trabajar con máquinas cada vez más avanzadas, más conectadas y más inteligentes.

En el Informe sobre el futuro del empleo del Foro Económico Mundial jefes de recursos humanos de diez sectores y quince economías, imaginaron el impacto que tendrían las nuevas tecnologías en el empleo, los puestos de trabajo y las habilidades hasta el año 2020. Los encuestados consideran que las capacidades en la solución de problemas complejos, así como las sociales y de sistemas, tendrán mucha más demanda en 2020 comparadas con las físicas o de contenido. El informe estima que los próximos cinco años será un periodo crítico de transición: hay una pérdida de trabajo dentro de las industrias y una pérdida de habilidades en la mayoría de las ocupaciones. Mientras que se espera que en la mayoría de los puestos mejore el balance entre los salarios y el balance trabajo-vida personal, se estima que la estabilidad laboral empeorará en la mitad de las industrias encuestadas. También se evidencia que aumentará la brecha entre hombres y mujeres potenciando la desigualdad de género.

En el siguiente gráfico se pueden ver las capacidades que serán demandadas en el año 2020.

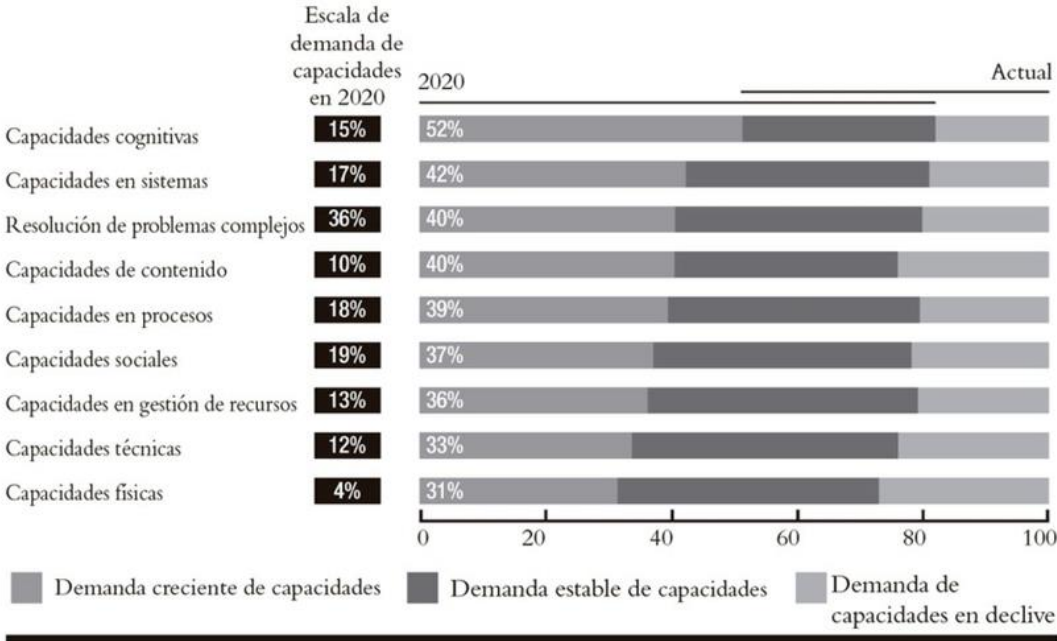


FIGURA 1. Demanda de capacidades en 2020

Fuente: Informe sobre el futuro del empleo. Foro Económico Mundial

No cabe duda de que la Cuarta Revolución industrial, así como los cambios geopolíticos, las presiones demográficas y las nuevas normas culturales y sociales darán como resultado mucho nuevos puestos y profesiones. Al momento no se puede prever cuáles serán, pero Schwab (2016) tiene el convencimiento de que el talento humano, más que el capital, representará el factor productivo más relevante. Es por esto que el problema más crítico ante la innovación, la competitividad y el crecimiento sea la escasez de mano de obra capacitada. Así como resultado puede surgir un mercado laboral cada vez más segregado entre empleos de poca cualificación y bajo salario, y los de alta cualificación y mayor sueldo; generando una creciente desigualdad y tensión social. Como consecuencia de la Cuarta Revolución que da como resultado un cambio tecnológico a gran velocidad, se requerirá que los trabajadores posean cada vez más capacidades de adaptación

continua y sean capaces de aprender nuevas destrezas y enfoques dentro de una variedad de contextos.

Las organizaciones deberán poner en práctica y afrontar los desafíos de implementar una nueva mentalidad para satisfacer sus propias necesidades de talento y mitigar los resultados sociales negativos.

El estudio de Accenture “El trabajo del futuro en Argentina” destaca que “los empleos que tienen una combinación de aptitudes más adaptadas y complementarias al mundo digital son aquellos que sufrirán el menor grado de automatización” (p.5) En tanto, señala que existe mayor oportunidad para la creación de empleo en aquellos que corran junto con la tecnología. Esto significa que el trabajador debe tener la capacidad de adaptarse al entorno y cooperar con la tecnología, desarrollando habilidades de carácter más humano.

Para lograr esta adaptación Magro y Salvatella (2014) mencionan ocho competencias que los colaboradores de las organizaciones deben desarrollar:

Conocimiento digital: se refiere a la capacidad de operar en la economía digital personal y profesionalmente. Implica poseer un entendimiento profundo del entorno de la digitalización y de las oportunidades que éste genera, así como también el uso eficaz de las herramientas y medios digitales.

Gestión de la información: el autor establece esta competencia como la capacidad para “buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales” (p.24). Esta capacidad está muy relacionada con el manejo de grandes cantidades de información y su análisis (Data Analytics).

Comunicación digital: esta competencia se trata de comunicarse, establecer relaciones y colaborar eficientemente con recursos o herramientas digitales y en ambientes digitales. En esta etapa de las organizaciones conectadas es una de las principales habilidades que todo profesional debe desarrollar para lograr una comunicación efectiva no solo con el resto de la organización sino también con el exterior.

Trabajo en red: es la habilidad para trabajar y cooperar en contextos digitales. Un trabajador que la domina, puede llevar a cabo procesos o tareas compartidos a través de medios digitales y realizar su trabajo con herramientas colaborativas y generar así documentos con otras personas.

Aprendizaje continuo: consiste en la capacidad que tienen los colaboradores para autogestionar su aprendizaje, así como también participar en comunidades de aprendizaje. “Aprender hoy tiene que ver con comprender los valores de la cultura digital, participar de manera proactiva en el propio proceso de aprendizaje, desarrollar un aprendizaje conectado, situado y contextualizado, crear redes de aprendizaje, compartir prácticas y experiencias, entender y manejar el aprendizaje colaborativo, desarrollar la capacidad de autonomía en el aprendizaje, fijarse metas y objetivos, y tener espíritu crítico para seleccionar las fuentes del aprendizaje” (p.31)

Visión estratégica: es una competencia más orientada a los líderes de la transformación digital, ya que se trata de entender las claves más importantes de fenómeno digital y cómo pueden influir en el negocio. Un líder que la domine impulsa no solo la transformación sino también la capacitación de sus colaboradores en el ámbito digital. Considera esta transformación como una oportunidad para dar valor al negocio y esto permite que pueda desarrollar una cultura digital.

Liderazgo en red: se basa en la capacidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo que están distribuidos en red y en ambientes digitales. Para ejercer este tipo de liderazgo se necesita previamente haber desarrollado las competencias nombradas anteriormente; gestión de la información, comunicación digital y trabajo en red.

Orientación al cliente: es necesario comprender, saber relacionarse y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en el entorno digital.

1.4 BARRERAS FRENTE AL CAMBIO TECNOLÓGICO

El Informe sobre el futuro del empleo del Foro Económico Mundial arrojó como resultado que menos del 50 por ciento de los jefes de recursos humanos consideran que su fuerza de trabajo podrá organizarse para enfrentar estos cambios. Entre las principales barreras se destacan:

- La falta de entendimiento de la naturaleza de los cambios disruptivos,
- La ausencia de un alineamiento entre las estrategias de la fuerza de trabajo y las estrategias de innovación de las empresas,
- La falta de recursos y las presiones para obtener una rentabilidad a corto plazo.

Por otro lado, Roces (2017) considera que los inhibidores más frecuentes de la innovación son los siguientes:

La inexistencia de una cultura que acompañe la innovación como uno de los obstáculos más relevantes: en este sentido el autor destaca cómo en empresas innovadoras tienen culturas orientadas en mayor medida al cliente, a los mercados y a los cambios tecnológicos; mientras que las empresas eficientes orientan sus culturas a los procesos, a los sistemas y a la productividad. Paradójicamente las empresas de grandes volúmenes son las que más dificultades atraviesan para desarrollar culturas innovadoras que se adapten a las distintas áreas de la organización.

La incapacidad para asumir riesgos a la hora de llevar a cabo la innovación: precisamente la tolerancia al riesgo debe ser para el autor, uno de los rasgos distintivos de las culturas innovadoras. Roces (2017) afirma que toda innovación trae consigo riesgos, pero la forma en la que se toman esos riesgos y las consecuencias de los mismos puede ser muchas veces beneficioso para las empresas y puede significar un proceso de aprendizaje.

La falta de colaboración entre las áreas: la innovación es sin dudas un proceso que debe ser acompañado de forma colectiva y con la colaboración de las distintas áreas de la organización. Y para que esto se de Roces (2017) plantea que el factor

clave es contar con personas dispuestas a trabajar en equipo, compartiendo e integrando ideas y conocimientos y que sean capaces de trabajar en estructuras de trabajo participativas. Por su parte las empresas que deseen ser innovadoras deberán orientar sus modelos de trabajo para que estos privilegien lo colectivo por sobre lo individual y el espíritu colaborativo por sobre el competitivo.

El liderazgo en contraposición de la innovación: los estilos de liderazgo han cambiado radicalmente y hoy en día las personas reclaman líderes que representen una guía, que los respeten y manifiesten interés por ellos. Para el autor los líderes deben desarrollar una visión que sea atractiva y motivadora, deben comprometerse con la innovación, accionar y ejercer la toma de decisiones en concordancia con ella. Si el estilo de liderazgo ejercido por los impulsores de la innovación no se adapta a ésta, las posibilidades del fracaso de la misma se intensificarán.

La falta de recursos financieros: para llevar a cabo procesos de innovación se requiere inversión financiera. Las empresas deberán analizar los recursos con los que cuentan a la hora de llevar adelante la innovación y qué recursos necesitan y cuánta inversión van a requerir para obtenerlos, pero además deben evaluar los beneficios del retorno de dicha inversión. Muchas veces las innovaciones fallan porque no se realizan las inversiones financieras necesarias para lograr el éxito.

La mala gestión de los proyectos: la gestión de los proyectos de innovación es clave para que dicho proceso sea efectivo. “La humildad, el respeto, el aliento a la diversidad y a la colaboración entre sectores son atributos esenciales para lograr resultados positivos” (Roces, 2017, p.109)

La implementación de premios y reconocimientos inadecuados: el autor señala que muchas veces se busca implementar procesos innovadores pero los premios y reconocimientos que otorga la organización están más orientados a objetivos de producción o ventas en lugar de a las mejoras o cambios. El desafío de las organizaciones es preguntarse si sus premios y reconocimientos alientan a aquellos que promueven mejoras, ideas fuera de lo normal y asumen riesgos. Una empresa que no alinea sus premios y reconocimientos con el proceso innovador difícilmente pueda llevarlo a cabo satisfactoriamente.

1.5 CAMBIANDO LA NATURALEZA DEL TRABAJO

Según Schwab (2016) la transformación tecnológica ha convertido al trabajo en una serie de transacciones entre el trabajador y la empresa, en lugar de una relación duradera entre ambos. La economía bajo demanda está transformando nuestra relación con el trabajo y el contexto social en el que está inserto.

Cuando Schwab (2016) habla de economía bajo demanda, se refiere a que los proveedores de mano de obra ya no son empleados tradicionales, sino más bien trabajadores independientes que realizan tareas específicas.

Cada vez más empleadores recurren a la «nube humana» para hacer las cosas. (Schwab, 2016, p.44)

Para el autor, los beneficios de la transformación digital son claros para las empresas y en especial para las start-ups de crecimiento rápido. Las plataformas de la nube humana clasifican a los trabajadores como independientes y por esto están exentas del pago de salarios mínimos, impuestos como empleadores y prestaciones sociales.

Para las personas que están en la nube, Schwab (2016) afirma que esto también es beneficioso ya que tienen libertad para trabajar y poseen una movilidad incomparable por pertenecer a una red virtual global. Para algunos trabajadores de la nube esto implica mayor libertad, menos estrés y mayor satisfacción en el trabajo.

Para el autor el desafío es pensar en nuevas formas de contratos sociales y de empleo que se adapten a los cambios que se generan en la fuerza de trabajo y además se amolden a la naturaleza cambiante del trabajo.

Schwab (2016) afirma que:

Debemos limitar las desventajas de la nube humana en términos de posible explotación, sin reducir el crecimiento del mercado laboral ni impedir que las personas trabajen como elijan hacerlo. Si no somos capaces de conseguirlo, la

cuarta revolución industrial podría llevar al lado oscuro del futuro del trabajo.
(p.44)

CAPÍTULO 2: DESCUBRIENDO LA CULTURA DIGITAL

2.1 ABORDAJE A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Antes de abordar el tema de cultura digital y cómo debe gestionarse su implementación, es necesario profundizar sobre el concepto de cultura organizacional.

Schein (1988) define a la cultura organizacional como:

El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (p.25).

Otros autores, la definen como “el conjunto compartido de creencias, expectativas, valores y normas, que influyen en la forma en que los miembros de una organización se relacionan entre ellos y cooperan para alcanzar las metas de la entidad.” (Jones y George, 2014, p.352).

Para Ramírez (2017) la cultura es la manera de ser y de hacer de una empresa, y cómo diferentes personas pertenecientes a la misma empresa reaccionan de similar manera ante las situaciones que se le presentan. La cultura tiende a ser constante y es muy difícil de cambiar. Es la primera dimensión que debemos trabajar, revisar y reformar cuando se enfrenta un proceso de transformación.

Volviendo a Schein (1988), él establece tres niveles dentro de la cultura organizacional. El primer nivel que es el más visible, compuesto por los artefactos, como el ambiente físico, la vestimenta, comportamientos, lenguaje y símbolos. Un segundo nivel integrado por los valores compartidos, que dirigen la conducta de los miembros que forman la organización. Y en tercer lugar el nivel más profundo y que

es inconsciente, conformado por los supuestos básicos (creencias, sentimientos o percepciones).

Pero la intención no es solo definir la cultura organizacional sino también describir sus funciones y cómo se relaciona con los cambios organizacionales. Con respecto a esto Robbins y Judge (2017) proponen que la cultura organizacional es la que determina las normas del juego, es decir, define los límites y permite que una organización se diferencie del resto. Además, indican que la cultura comunica el sentido de identidad a todos los miembros de la compañía y facilita el compromiso de cada uno de ellos más allá del interés individual. Por último, la cultura colabora para mantener la estabilidad y la unidad de la organización, así como también actúa como mecanismo de control ya que guía el comportamiento de los trabajadores.

Pero también, estos autores señalan que “la cultura se convierte en un obstáculo cuando los valores compartidos no coinciden con aquellos que aumentan la eficacia de la organización” (p.536). Y agregan que esto tiene más posibilidades de que ocurra cuando el entorno de una organización está atravesando cambios veloces, y entonces la cultura que había sido adoptada ya no es la adecuada y puede convertirse en una dificultad para responder a los cambios.

Cuando se producen estos cambios en el entorno, las organizaciones deciden implementar nuevas estrategias y es por eso que David (2017) manifiesta que la cultura brinda una explicación ante los obstáculos que una organización debe afrontar cuando hace el intento de modificar su dirección estratégica. “La cultura “correcta” no sólo se ha convertido en la esencia y la base de la excelencia corporativa; también se afirma que el éxito o fracaso de las reformas dependen de la astucia y la habilidad de la gerencia para modificar la cultura impulsora a tiempo y en sincronía con los cambios que las estrategias exigen”.

Por otro lado, Roces (2017) plantea según un estudio realizado por John Kotter y James Heskett en 1992, que la cultura tiene una elevada conexión con los resultados obtenidos por las empresas. Existen culturas que se adaptan a los cambios de forma más efectiva que otras. Esto llevó a que se identificaran dos tipos

de cultura: las adaptativas y las no adaptativas. Las culturas adaptativas le otorgan importancia a las personas y a los procesos que agregan valor a través del ejercicio de un liderazgo claro. En cambio, las culturas que no se adaptan, se desarrollan en organizaciones con características burocráticas, en donde los comportamientos tienden al conservadurismo, son poco flexibles y existe el miedo a tomar riesgos. Se le otorga importancia al orden y al cumplimiento de los procedimientos.

Según un estudio realizado en 2016 por DIGITAL BOOST sobre qué cambio está siendo más difícil de afrontar en la transformación digital de empresas arrojó los siguientes resultados: “El 32% apunta al cambio cultural de la organización; 31% a la transformación integral y organizada; 21% a la adaptación de la innovación tecnológica; 15% a la forma de relacionarse con los clientes.”

Es necesario situar el cambio cultural entre las prioridades reales y no solo formales del plan de transformación. Se debe integrar la cultura a los valores individuales de los integrantes de la organización. La cultura se percibe en la forma de hablar, en la manera de diseñar los productos y servicios, en el modo en relacionarse con los clientes, en la forma de desarrollar los proyectos, etc.

Como afirma Ramírez (2017) la cultura es la manera de comportarnos y de cómo llevamos a cabo las cosas que hacemos. Según el autor es un conjunto de suposiciones, creencias y significados que ayudan a las percepciones, juicios y comportamiento de las personas, que influyen en los resultados obtenidos por la organización. Por este motivo, una cultura adecuada y positiva impactará positivamente en los propósitos de la organización.

El gran reto que tienen las organizaciones es asegurarse que los valores, las ideas y los cambios que se transmiten sean comprendidos por las personas que deben llevarlos a cabo. En este proceso de transformación se debe replantear el modelo de comunicación, ya que será un punto clave de la estrategia, promoviendo la participación, generando sentido de pertenencia y colaboración.

Para Ramírez (2017) la cultura es la clave del éxito de cualquier transformación, ya que determinará el comportamiento de las personas. Podemos decir que es una

variable que la mayoría de las organizaciones no tienen en cuenta y puede alterar los resultados esperados del proyecto de transformación.

2.2 CREANDO LA CULTURA DE LA TRANSFORMACIÓN

Roces (2017) plantea que en toda actividad donde se lleve a cabo una intermediación entre un usuario, un dato o una información, existe lo digital. En poco tiempo se ha incorporado el lenguaje de las computadoras, del software y de las redes de comunicación. Para poder llevar a cabo un salto tecnológico y que éste sea efectivo, hay que trabajar en el desarrollo humano y en la capacidad de entendimiento, de poder admitir y absorber los beneficios de las nuevas tecnologías.

Pero a veces sucede lo que Roces (2017) denomina como “simplismo tecnocrático” y no se toma en cuenta que previamente a la tecnología se encuentran las personas que la van a utilizar y los distintos métodos. Por lo tanto, el autor sostiene que, la transformación digital consiste también en una serie de cambios de habilidades, hábitos, conocimientos y creencias, todo lo que conforma la cultura de la organización. La cultura debe ser transformada, o creada antes de la implementación de la tecnología o en otros casos al mismo tiempo.

Con respecto a esto, Castells y Himanen (2014) afirman que en las organizaciones donde se aplicaron tecnologías informáticas o de comunicación y esta implementación no estuvo acompañada de la transformación cultural, la productividad no mejoró en gran magnitud y la tecnología no se pudo aprovechar en su máximo potencial.

Siguiendo estos lineamientos, Clusellas, Martelli y Martelo (2014) sostienen:

Debe tenerse en cuenta, además, que las tecnologías no solo generan en sí mismas la modernización de procesos y herramientas, sino que son un potente agente cristizador del cambio cultural que suele acompañar una implementación exitosa. Una vez que una tecnología ha sido implantada con éxito, y a través de ella se han formalizado nuevos procesos y prácticas de

trabajo, se torna difícil retroceder, pues las organizaciones las incorporan a su comportamiento y forma de operar. (p.60)

Wasterman, Bonnet y McAfee (2014) hacen referencia en su libro a un estudio que realizó MIT center y la consultora CapGemini, sobre una muestra de 391 compañías de distintas industrias en 30 países. Como conclusión de la investigación resultó que solo un 25% había alcanzado la categoría de maestría digital, es decir las que generaron una fuerte cultura digital. Lo más destacado de este estudio es que se demostró que el desarrollo de la cultura digital benefició la implementación de tecnología aumentando la rentabilidad y la productividad, ya que las organizaciones de maestría digital lograron un 26% más de rentabilidad que el resto y obtuvieron un 9% más de productividad por cada trabajador a diferencia de las otras empresas. Según los autores, estas organizaciones combinan las capacidades digitales y un liderazgo fuerte. Estos dos elementos se complementan y generan un ciclo virtuoso de ventaja digital cada vez más grande.

Entre las capacidades digitales se encuentran:

1) **La experiencia del cliente:** el centro de la transformación digital es la transformación de la experiencia del cliente, ya que las nuevas tecnologías están cambiando las relaciones e interacciones con ellos. Para rediseñar la experiencia del cliente, antes se debe entender la conducta de ellos, es decir, qué hacen los clientes, cómo lo hacen y por qué lo hacen. Por otro lado, los maestros digitales utilizan la tecnología para que alcance a los clientes sea cada vez más grande, por ejemplo, a través del uso de aplicaciones móviles o redes sociales. El objetivo principal no es el reemplazo de lo antiguo por la tecnología sino la mejora de la experiencia de los clientes. Para que esto sea posible, es importante utilizar métricas para analizar los datos obtenidos.

2) **Los procesos operativos:** detectar los “cuellos de botellas” o la existencia de ineficiencia dentro del proceso para rediseñarlo. En este caso también hay que tener en cuenta que una plataforma digital que sea fuerte permite la transformación de los procesos.

3) **Los modelos negocios:** hay empresas que se transforman aún más, reconsideran la experiencia del cliente, los procesos operativos y fórmulas económicas para reinventar así el modelo de negocio, agregando valor a los productos y servicios que ofrecen.

Con respecto a la capacidad de liderazgo, los autores, plantean que, para llevar a cabo la transformación digital, los líderes deben fomentar una visión transformadora de cómo la empresa será diferente y hacer que los miembros se involucren para hacer realidad esa visión y puedan identificar nuevas y valiosas oportunidades.

Tom Reichert, líder global de digital BCG, plantea que “Cuando se trata de crear una cultura digital, el recurso más escaso no es necesariamente el know-how tecnológico sino el liderazgo. El rol de los líderes cambia fundamentalmente. Necesitan aprender nuevos comportamientos y dejar de lado los viejos hábitos. Encontrar el equilibrio adecuado entre alineación y autonomía es la prueba definitiva de liderazgo durante una transformación digital”.

2.3 ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBE TENER UNA CULTURA DIGITAL?

Según Roces (2017) son características de la cultura digital:

La Fluidéz: en la cultura digital, la información fluye en tiempo real. Ya no se demoran semanas o meses en procesar información. Los tiempos para tomar decisiones han disminuido y las respuestas deben ser inmediatas.

El efecto pantalla: la cultura digital se basa en este efecto porque la comunicación está mediada por ella. La información se encuentra en un formato visual y es infinita. Las decisiones comienzan a fluir a través de la pantalla. Se debe entender el efecto pantalla para que la transformación digital sea efectiva.

La Accesibilidad: esto es más importante que la propiedad. La digitalización no solo aumenta el alcance que tiene a las personas, sino que puede transformar un producto en un servicio a través de la disminución de materiales.

El Ambiente de aprendizaje: las empresas que desarrollaron culturas digitales ofrecen dentro de ellas ambientes de aprendizaje, distinto a las tradicionales en donde los ambientes son más de obediencia. En esta nueva cultura los directivos también son aprendices, por eso es importante que se integren la cooperación, la colaboración y la comunidad. Estos ambientes de aprendizaje no se desarrollan espontáneamente, se necesita que todos los miembros de la empresa se esfuercen y se comprometan para lograrlo y sobre todo que dialoguen unos con otros.

La Interactividad: la transformación digital producirá un nivel de interacción más grande y va a ser necesario que los empleados adquieran nuevas habilidades y competencias. Esta interactividad sólo tendrá sentido si surge como resultado del convencimiento de la compañía de querer obtener una mejora para todos los integrantes, no sirve si se quiere forzarla o aparentar que se tiene. Entonces lo ideal es que la cultura de la organización se oriente a la colaboración y cooperación.

2.4 EL CAMINO HACIA EL CAMBIO CULTURAL

Roces (2017) describe dos modelos para lograr el cambio cultural y así permitir que sea efectiva la transformación digital. Estos dos modelos son el de transformación y el de reconversión. El modelo de transformación es más largo porque generalmente necesita de cinco a diez años para lograrlo, mientras que el de reconversión se puede llevar a cabo en menos de tres años. En los dos modelos se pueden diferenciar tres etapas: iniciación, transformación o reconversión y consolidación.

La fase de **iniciación** es importante para que el proceso sea efectivo. El primer paso de esta etapa es diseñar la estrategia. Cuando el autor hace mención al diseño de la estrategia se refiere a que es una etapa de poca certeza. Ya que solo se puede lograr si todos los directivos y los agentes claves de la empresa comparten la visión que va de la mano con la estrategia, es decir que esta última es el componente emocional. Para poder desarrollar la estrategia es necesario realizar un FODA de la compañía que consta de las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

El segundo es formar un equipo que lidere el cambio cultural y oriente el proceso. Debe ser capaz de comprender todos los frentes funcionales. Por ejemplo, en la mayoría de las empresas familiares el desafío mayor que tienen es transformar una cultura basada en el esfuerzo a otra completamente diferente basada en la eficiencia. En cambio, en las empresas corporativas que tienen una cultura conservadora el desafío es transformarse en una más competitiva, para ello se basa en la búsqueda de profesionales y tecnólogos especialistas en el mercado que abarca su proyecto teniendo en cuenta la economía laboral del país donde se desarrolla este proyecto.

Es necesario además crear una coalición de liderazgo para dar el origen al cambio cultural, conformada por liderazgo, con capacidad de guía, orientación, diálogo y escucha activa, diseños de esquemas compartidos, y fundamentalmente el respeto.

El tercer paso es comunicar la visión, esto implica dar a conocer la necesidad del cambio, qué es lo que debe modificarse o mantenerse y cómo hacerlo (especificando cuál va a ser el rol de cada colaborador). Y el último paso es la prueba piloto, donde se explica y se reúne con los jefes y supervisores este proceso de transformación que se va a llevar a cabo. Se realizan prototipos y modelos de experimentación como base de los nuevos diseños.

La segunda fase la denomina **Transformación** que consta de un quinto paso que es la extensión de la coalición (hace referencia cuando trabajamos con criterio profesional). A través de ello se puede detectar dentro del comportamiento humano, tres categorías. Si se analiza el grado de adhesión al cambio del plantel directivo:

- “Defensores, entusiastas, positivo y comprometidos”
- “Indecisos, dubitativos, indiferentes y que no se manifiestan”
- “Opositores, críticos, negativos y bloqueadores”.

El sexto paso del estado transitorio se da cuando en todo proceso se llega a una etapa en que se estanca el avance de los logros y el ritmo del cambio. Se produce un desgaste por la presión inicial, y se comienza a producir demoras en desarrollar las nuevas tareas, actividades, incorporar personal idóneo e incorporar cambios

tecnológicos. Estos estados van a surgir y debemos estar preparados para enfrentarlos, orientarlos y llevarlos a cabo con actitudes positivas para que esta transformación se logre exitosamente.

El octavo paso es el de cambios estructurales, de procesos y sistemas, se puede llevar a cabo realizando los cambios necesarios en eliminación o creación de funciones, y además se debe analizar y rediseñar los procesos previo al cambio de sistemas de información. Podemos decir que las prácticas más utilizadas son los diseños de estructura matricial, las unidades de negocios, la organización chata, la descentralización, el downsizing, en el empowerment, la reducción de niveles jerárquicos, la gestión por objetivos, la reingeniería, los círculos de calidad, la gestión de calidad total, la integración vertical, etc.

Se debe tener en cuenta que la cultura surge del proceso de liderazgo y es muy necesario para que se logre el cambio. Por ello hay una relación entre la estrategia de cambio, las prácticas elegidas y el estilo de conducción de los líderes. Para lograr el éxito en los cambios culturales las organizaciones deben seleccionar las prácticas organizativas de acuerdo a la situación y al contexto que requiere el cambio.

El noveno y último paso de esta fase es la evaluación, reconocimiento y recompensas ya que para producir una mejora hay que realizar las mediciones correspondientes. Se debe realizar las incorporaciones de todos los criterios y técnicas al proceso para garantizar el registro, el cálculo y la medición de resultados.

La tercera y última fase se denomina **consolidación** que consta de los últimos tres pasos consolidación de mejoras, liderazgo para la continuidad, la integración y cambio cultural.

Cuando Roces (2017) menciona la consolidación de mejoras se refiere a la constante mejora y necesidad de atención a los detalles de la implementación. Y a la larga se convierte en un hábito o un comportamiento constante.

El autor sostiene que, en cambio, el liderazgo para la continuidad implica producir cambios de perfiles, incorporación de otros profesionales con talentos diferenciales.

Con el fin de mantener una formación gerencial homogénea, independiente y de diferentes universidades para obtener una visión más amplia.

Por último, Roces (2017) menciona, la integración y cambio cultural cuya fecha de finalización es muy difícil de determinar. Si podemos verificar cuando se llega a la madurez de esos cambios, través de las respuestas obtenidas de la evaluación del clima laboral y cuando los índices de compromiso crecen y se mantienen con el tiempo. Además, cuando las formas de trabajo que se modificaron durante este proceso se asumen con naturalidad y se convierten en hábitos.

Por su parte, Ramírez (2017) señala que la cultura se puede cambiar ya que no es algo innato, sino que se aprende. Para ello menciona una serie de acciones que permiten realizar el cambio cultural:

1. DIAGNOSTICAR LA CULTURA.

- Realizar una evaluación del estado actual de la cultura en relación con los comportamientos.
- Verificar el estado actual, si está o no alineado con la estrategia y los objetivos de negocio.
- Definir los comportamientos deseados a través de reuniones de trabajo con la alta dirección y profesionales.
- Analizar los *gaps* entre los comportamientos actuales y deseados.

2. **PRIORIZAR.** A través de reuniones de trabajo con la alta dirección y los profesionales, donde se van a identificar y priorizar los *gaps*, identificando los *drivers* (conductores) más conflictivos de la cultura y tratar de alinearlos con la estrategia.

3. **ALINEAR DRIVERS.** Trabajar con los responsables de los drivers de la cultura para verificar los aspectos culturales desalineados con la estrategia.

4. **PLANIFICAR LA SOLUCIÓN.** Hay que preparar una agenda para la transformación cultural y reunirse con la alta dirección para generar los

cambios en los drivers de la cultura. Determinando los nuevos cambios en la conducta de los líderes.

5. **DISEÑAR.** Generar nuevos diseños de controles de la cultura, alinear los comportamientos de los líderes con la cultura deseada hacia la misma dirección.
6. **EJECUTAR.** Llevar a cabo lo acordado e implementar cambios. Además, realizar un programa para alinear a los líderes, modificar el sistema de recompensas para premiar los comportamientos buenos y sancionar los que no corresponden. Además de monitorear el progreso y el éxito del proceso a través de un cuadro de mando. Realizar un seguimiento por medio de la gestión de toda la organización.

En conclusión, para lograr el éxito en el cambio cultural, se debe realizar un análisis o diagnóstico de la cultura. Debemos además verificar la capacidad estratégica, la previsión para planificar y la implementación de las políticas correctas, procedimientos, etc.

CAPÍTULO 3: LA COMUNICACIÓN

3.1 LA COMUNICACIÓN: HERRAMIENTA CLAVE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En 2017 la consultora McKinsey & Company realizó una encuesta global (1487 encuestados) y como resultado se obtuvo que, para obtener el éxito de la transformación de la organización, se necesita la participación activa de todos los empleados de los distintos niveles de la empresa, una estrategia para la gestión del talento y sobre todo una comunicación interna que sea consistente. La encuesta reveló que, si en una transformación digital los directivos comunican de manera adecuada el cambio, las probabilidades de alcanzar el éxito son mayores, exactamente 5,8 veces más.

En el informe “Unlocking success in digital transformations” realizado en 2018 por esta consultora, se reveló que es importante que la comunicación sea clara durante la transformación. Se debe comunicar a los miembros de la organización cuál es el fin del cambio, es decir, hacia dónde se dirige la compañía, por qué se está transformando y explicar por qué los cambios son necesarios e importantes. Esto ayudará a los empleados a comprender el objetivo de la transformación digital.

A partir de lo establecido anteriormente, es necesario que se defina qué es comunicación organizacional.

Carlevarino y Rofé (2015) explican que, si no hay comunicación, no hay interacción ni cultura compartida. “La comunicación es la base de los sistemas sociales, culturales, y organizacionales. “(p.77). La comunicación organizacional “puede definirse como el proceso por el cual los miembros de una organización buscan, interpretan, utilizan y envían información relevante (Kreps, 1995)” (p.77). Este proceso de comunicación hace posible la generación de la información y el poder compartirla, logrando la coordinación de las tareas y las metas de la organización como la de cada uno de sus miembros. La comunicación también le permite a la

compañía responder de manera efectiva a los cambios y oportunidades del contexto en el que se encuentra. Es por este motivo que los autores identifican a la comunicación como un mecanismo de adaptación y una herramienta clave para la innovación.

García (1998), establece que “la comunicación interna es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa” (p.X), y agrega que la comunicación es una herramienta que permite el desarrollo de competencias nuevas.

Siguiendo con Carlevarino y Rofé (2015), los autores identifican en las empresas dos subsistemas independientes de comunicación que tienen diferentes funciones, uno es el de las comunicaciones internas y el otro de las externas. A su vez cada uno de ellos incluye las comunicaciones formales y las informales. Para que la comunicación sea eficiente, los autores afirman que, todos estos subsistemas deben articularse.

En el sistema de comunicación interna, se puede encontrar el nivel interpersonal (las personas se comunican unas con otras en forma individual), el nivel grupal y el intergrupal. Y en el sistema de comunicación externa se puede identificar las que se entablan con entes reguladores, asociaciones sindicales, clientes, proveedores y la comunicación masiva.

Por otro lado, los autores diferencian la comunicación en las organizaciones burocráticas o más tradicionales de la organización red. En la organización burocrática la comunicación se establece como un proceso de tipo unidireccional (emisor - mensaje - receptor), se focaliza el interés en la comunicación interna y predomina la formalidad. En cambio, las organizaciones actuales, necesitan de la conectividad y la interacción para afrontar los desafíos que provienen de la globalización y que se hace visible en la estructura de redes de organizaciones que comparten y edifican relaciones entre ellas y sus clientes, los proveedores, los socios o accionistas y la comunidad. Para esto utilizan diferentes herramientas tecnológicas y de gestión, lo que implica un importante desafío. “El trabajo en red

interorganizacional implica la “gestión del vínculo”, de la comunicación, basada en el entendimiento (en la traducción) y en la creación de confianza.” (p.82).

Por otro lado, D’Aprix (1999) destaca dos tipos de comunicación en las organizaciones:

La **comunicación por reacción** donde los directivos de las empresas informan a los empleados las acciones que se van a ejecutar para responder a un suceso o circunstancia. Si no hay un suceso cómodo de transmitir para los directivos, no hay comunicación.

La **comunicación estratégica** donde los directivos de las empresas planean y analizan sus comunicaciones de manera que sean abiertas y claras. Los empleados tienen un rol clave en esta comunicación, ya que se los considera agentes críticos para comprender la información que se está comunicando ya que la necesitan para llevar a cabo sus tareas y para colaborar con la empresa en la estrategia del negocio.

3.2 ¿CÓMO TRANSMITIR EL MENSAJE?

En 2017 la Sociedad de Relaciones Públicas de América (PRSA) reveló los resultados de un estudio sobre el uso de la tecnología en la industria de las comunicaciones. El informe se basó en una encuesta a más de 600 profesionales de la comunicación y reveló que, si bien las empresas han adoptado las redes sociales como una forma efectiva de conectarse con audiencias externas, siguen confiando en tecnologías más antiguas y establecidas como el correo electrónico para comunicarse internamente con los empleados. El estudio evidenció además que, si bien la gran mayoría de los individuos ahora poseen dispositivos móviles, las compañías están detrás de la curva para implementar y usarlos de manera efectiva para las comunicaciones y la distribución de contenido.

La encuesta exploró el uso de tecnologías antiguas y nuevas por parte de profesionales de la comunicación con respecto a cuatro categorías principales de tecnología: correo electrónico, redes sociales y tecnología móvil, así como

herramientas de mensajería y colaboración social. La encuesta buscó determinar cómo se está utilizando cada uno de estos medios para las comunicaciones internas y externas y su efectividad.

La Presidenta Nacional de PRSA 2017, Jane Dvorak, afirmó que " En función de la inversión aparentemente limitada de las organizaciones en las nuevas tecnologías y la reticencia para alejarse del correo electrónico y las intranets, las tácticas de comunicación de la vieja escuela siguen siendo el método dominante de distribución de información".

Jeff Corbin, CEO de APPrise Mobile, comentó: "Los últimos años han visto un cambio muy rápido en lo que respecta al uso de la tecnología para comunicarse con el público interno y externo de una organización. Es seguro decir ahora que la tecnología móvil está aquí, por lo tanto, la pregunta es cómo debe cambiar nuestra industria para seguir siendo relevante a la luz del hecho de que el contenido ahora se consume principalmente a través de las pantallas pequeñas de iPhones y Android. [...]"

Los principales resultados de la encuesta fueron:

Referido al correo electrónico;

- El 91% de los encuestados utiliza el correo electrónico para comunicarse con audiencias externas; sin embargo, solo el 27% cree que es la forma más efectiva de comunicarse externamente.
- Los comunicadores consideraron que las redes sociales son un 11% más efectivas que el correo electrónico para comunicarse con audiencias externas.
- El 95% de los encuestados usa el correo electrónico para las comunicaciones internas de los empleados, mientras que el 69% dice que es la forma más efectiva de comunicarse con los empleados.
- Un gran porcentaje de los encuestados (63%) cree que el correo electrónico siempre se utilizará, especialmente con audiencias internas.

Con respecto a las redes sociales, como Facebook, LinkedIn y Twitter, los comunicadores se han familiarizado cada vez más con la mejor forma de utilizar estas herramientas, especialmente para las comunicaciones externas.

- La mayoría de los encuestados (77%) dijo que su compañía tiene una política en torno a las redes sociales.
- El 55% dijo que su compañía tenía una política formal.

- ❑ El 44% dijo que su compañía tiene una política informal que se basa en el criterio de los empleados.

En referencia a la tecnología móvil, las empresas reconocen la importancia de los dispositivos móviles como una herramienta de trabajo y una contraparte necesaria para las computadoras de escritorio. Pero la mayoría de los empleados no pueden acceder a información importante de la empresa a través de sus dispositivos Apple y Android.

- ❑ Aproximadamente la mitad (48%) dijo que su organización tenía una política de Traer su propio dispositivo (BYOD).
- ❑ El 62% dijo que no acceden o tienen dificultades para acceder a la intranet de su empresa a través de su dispositivo móvil.

Por su parte, D´aprix (1999) sostiene que las investigaciones demuestran que la mayoría de la gente, siempre que sea posible, prefiere la comunicación cara a cara. También se inclinan por la comunicación directa en reuniones con los jefes y líderes donde se debata sobre los cambios. Pero el autor fundamenta que las evidencias más recientes muestran que a la gente también les gusta la tecnología a la que acceden y manipulan de acuerdo a sus conveniencias, más en la era en la que vivimos en donde todo se transmite digitalmente.

Vaynerchuk (2018) sostiene que al momento de comunicar en la empresa y sobre todo cuando de la comunicación de transformación digital hablamos, no se puede dejar de considerar la red de medios digitales y la distribución de contenidos en Redes Sociales.

3.3 EL ROL DEL COMUNICADOR

D´aprix (1999) destaca ciertos roles fundamentales del comunicador:

Narrador de mitos: debe identificar los héroes míticos de la organización y hablar de ellos. Debe saber contar bien historias, que puedan cobrar vida al transmitirlas.

Motivador: debe ser el primero en alentar a los empleados. Los jefes deben estar involucrados y ser también comunicadores ya que a la gente le gusta ver y oír a sus

jefes. Además, el autor resalta que el jefe como comunicador debe prestar atención a su conducta y ética personal.

Cuidar el clima humano: el comunicador debe mirar más allá, a largo plazo del impacto del cambio, transformación o proceso. Debe alinear los aspectos claves de la comunicación a las características e intereses de los empleados de la organización. El comunicador debe ser un defensor de los empleados.

Agente de cambio: los altos directivos deben ser los primeros agentes de cambio. Es de vital importante que los superiores comprendan el carácter del cambio para poder inculcarlo, transmitirlo en la gente y que estos lo absorban. El autor señala que los directivos deben preguntarse cómo llegar a la gente, cómo pueden lograr que los empleados entiendan sus puntos de vista y sus visiones y cómo los cambios beneficiarán a la organización y a ellos mismos.

Este último rol es afirmado por Kotter (2000), cuando establece que para que la transformación se pueda llevar a cabo, hay que comunicar de manera eficiente la visión. La mayoría de los trabajadores deben estar dispuestos a colaborar y esto se logra si piensan en el cambio en forma positiva. Sin una comunicación eficiente, no se puede lograr captar los sentimientos y la mente de los empleados. El autor señala también, que la comunicación se manifiesta en palabras y acciones y son éstas últimas las que tiene más poder.

Así como también lo afirma Ulrich (2006), que indica que si los colaboradores entienden por qué se lleva a cabo algo, van a estar más dispuestos a aceptar lo que se espera de ellos. Los managers no deben focalizarse solamente en transmitir el qué sino también el por qué y la información debe ser clara, coherente y concisa para que la comunicación se transforme en una herramienta que responda a las exigencias.

Sin embargo, en las organizaciones los gerentes o líderes adoptan distintas estrategias, Cornelissen (2017) señala las cinco estrategias de comunicación de Clampitt que se utilizan en las organizaciones para comunicarles a los empleados sobre el cambio o transformación que se va a llevar a cabo en la organización:

La primera estrategia se basa en que los managers deben “llenar” a los empleados con todo tipo de información, con la esperanza de que ellos puedan discernir entre lo que es significativo y los detalles que no lo son. Esta técnica brinda información, pero no asegura que los mensajes sean entendidos y raramente es efectiva.

La segunda se trata de “decir y vender”, en este caso se les comunica a los empleados un conjunto limitado de mensajes que los managers consideran que son de temas clave del cambio que se lleva a cabo y luego los intentan convencer de su enfoque. Esta estrategia tiene una dirección de arriba hacia abajo, por ende, los empleados no participan de un diálogo, sino que solamente son informados.

Otra de las estrategias se relaciona con “subrayar y explorar”, es decir, los comunicadores se enfocan en desarrollar mensajes centrales que se vinculan con el cambio organizacional y que ameritan ser subrayados entre tanta información, pero mientras, les permite a los empleados la libertad creativa para explorar las implicaciones del cambio en forma disciplinada. Es decir que no solo se preocupan por emitir mensajes importantes sino también por escuchar a los empleados y dialogar con ellos para poder identificar obstáculos para el cambio.

La cuarta estrategia es “identificar y responder”, es diferente a las otras porque comienza con las preocupaciones de los empleados. Una vez identificadas las preocupaciones los managers responden. Con esta estrategia no se difunde mucha información, pero supone que los empleados se encuentran en una posición donde conocen mejor los problemas críticos y la viabilidad del cambio. Sin embargo, esta estrategia puede ser que no sea efectiva si los empleados no tienen una visión amplia de toda la organización y si los gerentes utilizan esta estrategia como una postura defensiva en la que parece que atienden las inquietudes de los empleados, pero no utilizan realmente esa retroalimentación.

La última se trata de “retener y mantener”. Los gerentes retienen la información hasta que ya no lo pueden hacer, por ejemplo, cuando comienzan a circular rumores. Cuando se enfrentan a esto, mantienen la posición. Quienes usan esta estrategia generalmente asumen que la información es poder y que los empleados

no son lo suficientemente sofisticados para comprender el panorama general o simplemente no necesitan conocer la razón del cambio.

El autor indica además que se pueden utilizar una de las cinco estrategias o combinarlas. “Las diferencias subyacentes entre estas estrategias implican el grado en que los empleados reciben información relevante, reciben orientación sobre el cambio y se sienten involucrados y consultados en el proceso de cambio”. (p.240).

3.4 EL ROL DE LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS COMO AGENTES DE CAMBIO

Ulrich (2006) señala que la cultura y los signos de identidad son propios de cada empresa. Cuando los competidores intentan copiar una cultura, usualmente quedan en segundo lugar. En este mercado tan competitivo, las organizaciones buscan constantemente diferenciarse del resto. Cuando las empresas se equiparán en relación a los productos, a la tecnología o a nivel financiero, es el desarrollo de la cultura lo que las diferencia de las demás. El autor afirma que “el mayor desafío que enfrentan las culturas de las empresas no es definir o moldearlas sino adaptarlas constantemente” (p.289) y es por eso que un factor importante del proceso de cambio es que la nueva cultura que se quiera generar responda a las nuevas necesidades del negocio.

Si los profesionales de recursos humanos adoptan el rol de agentes de cambio, la organización puede afrontar mejor el proceso de cambio cultural, porque esto implica que las iniciativas se definan y se lleven a cabo en tiempo y forma, se modifiquen los procesos de manera adecuada y que se adapten los valores de la empresa a la nueva realidad.

Ulrich (2006) expresa que los profesionales de Recursos humanos tienen un rol importante en el cambio de la cultura y que las empresas que acuden a ellos para la gestión, tienen mayores posibilidades de cambiar la cultura y lograr así una transformación efectiva. En primer lugar, estos profesionales deben ser adalides de la iniciativa del cambio e integrar al proceso de cambio a los ejecutivos. En segundo

lugar, deben trabajar para facilitar el cambio y ayudar así a que los miembros de la organización puedan lograr los objetivos. En tercer lugar, deben tener el rol de diseñadores, es decir, frente a un proceso de transformación de la cultura, deben rediseñar las tareas, las evaluaciones, la capacitación y las prácticas de comunicación. Las nuevas prácticas de recursos humanos, deben ser innovadoras y atractivas para poder avanzar en el proceso de cambio. Y, por último, el profesional debe demostrar el cambio en su función, como dice el autor: “deben vivir y experimentar de primera mano las lecciones del cambio de cultura.” (p.305).

3.5 LA TRANSFORMACIÓN COMO PROCESO DE CAMBIO

Para D´aprix (1999) es de vital importancia que las organizaciones ayuden a sus empleados a comprender y racionalizar el cambio y crear la conciencia de tomar lo positivo y las nuevas oportunidades que estos cambios conllevan. Para que esto suceda deben entender algunos principios para comunicar el cambio de manera clara y persuasiva. Por si sola la comunicación no resuelve todos los conflictos, pero el autor plantea que es vital para lograr el consenso y el éxito de todo proceso de transformación.

El autor nos plantea que, ante el cambio, se pueden evidenciar una serie de etapas en las reacciones de los empleados:

Etapas 1. Shock y descreimiento. Esta etapa es clave a la hora de comunicar ya que los empleados se cuestionan las implicancias que les traerá dicho proceso de cambio o transformación.

Etapas 2. En esta etapa los empleados se cuestionan sobre cuál es el plan de acción a seguir ante la transformación. Surge la incertidumbre de cómo afrontarán la transición del cambio y si la empresa tiene una estrategia frente a los impactos de este cambio.

Etapas 3. Aquí los empleados se preguntan cómo podrán colaborar en el proceso, que se requiere de ellos, que espera la empresa que hagan. En esta etapa es importante que se comunique y se responda a las inquietudes para evitar la

deserción y desmotivación de la gente. Según el autor, es crítico para la comunicación del cambio asentar las evidencias de que hay una estrategia basada en la realidad de la organización y el mercado.

Una vez que la organización ha delimitado su estrategia, debe reconocer que se encontrarán con una mezcla de sentimientos entre los empleados, desde incertidumbre, temor, ansiedad, y de lo que en la transmisión de un mensaje se conoce como “ruido y confusión”. El desafío de la organización será atravesar este ruido y confusión.

Frente a todo proceso de cambio D’aprix (1999) destaca una serie de posibles respuestas de los empleados, como se muestra en el siguiente gráfico:

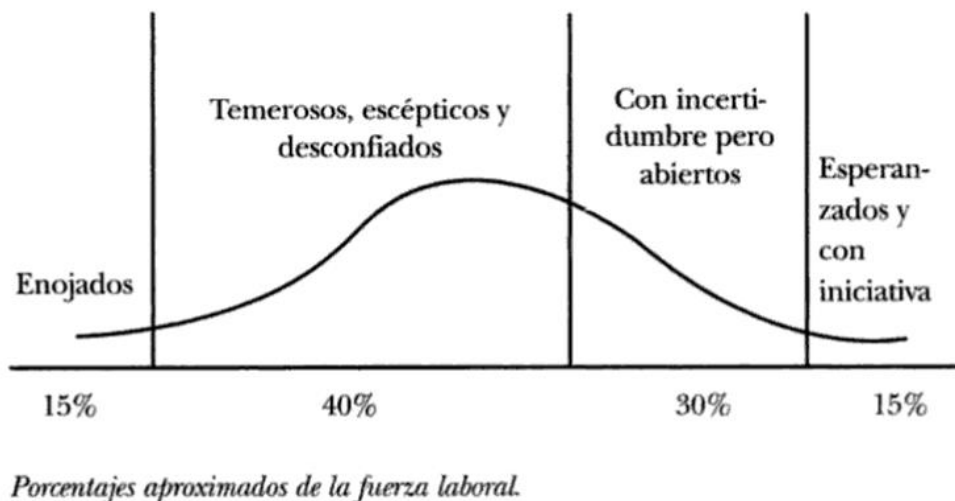


FIGURA 2. Reacción probable de los empleados ante transformaciones

Fuente: D’aprix, R. (1999). La comunicación para el cambio: como conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado. Barcelona: Granica.

En el extremo de la curva, sitúa a los empleados de la organización en los que predomina la ira de manera permanente. Son aquellos que se resisten al cambio y prefieren dejar “las cosas como están”, que todo sea “como en los viejos tiempos”.

En el otro extremo, ubica a aquellos empleados motivados y que reconocen que los cambios son necesarios y que de no hacerse corre peligro la empresa.

En medio de los dos extremos (alrededor del 40%), se ubican aquellos que se mantienen temerosos, escépticos y desconfiados. Con un aproximado del 30% se posicionan aquellos que tienen incertidumbre, pero se encuentran abiertos al cambio.

De estas respuestas, deben surgir las acciones de comunicación que deban ser implementadas en la organización para hacer desplazar la curva cada vez más hacia la derecha. Para el autor una de las acciones fundamentales en este sentido es lograr que la gente acepte la necesidad de cambio, la mayoría de ellos se resistirán, es por ello que se debe comunicar la razón imperiosa de la transformación y lograr que los empleados abracen el cambio.

Otra acción fundamental que destaca el autor es la creación de esperanza entre la gente. Mostrarles las consecuencias de lo que podría suceder si no se implementa el cambio y llevarles una visión inspiradora.

Este cambio a nivel social que se produce en la organización se puede explicar con lo que propone Rogers (2003) en su teoría de la difusión de innovaciones. El autor establece que la difusión es un proceso en el que los individuos de una organización evalúan, adoptan o rechazan e implementan la innovación. A su vez la difusión es un proceso de la comunicación que tiene como objetivo socializar nuevas ideas e invenciones entre los miembros que conforman las organizaciones, en un tiempo determinado y a través de diferentes canales de comunicación. No solo hay que conocer la Innovación, sino también adaptarla y familiarizarse.

Por ello plantea 5 atributos que se deben considerar en la adopción:

- *Ventajas relativas:* se debe demostrar que la idea o el producto es beneficioso ante la inexistencia de otros en su especie o ante a otros existentes, por lo tanto, el riesgo de adopción o cambio será menor.
- *Posibilidad de observación:* Los beneficios debe ser visibles o tangibles para el usuario.
- *Compatibilidad:* La innovación debe estar acorde al contexto y realidad de la organización donde se quiera aplicar.

- *Complejidad*: Se debe considerar el grado de dificultad para el aprendizaje, la gestión y el mantenimiento de la innovación.
- *Posibilidad de ensayo*: La innovación debe tener la capacidad de ser sometida a prueba antes de ser aprobada o usada.

Va a depender de estos elementos la oportunidad de que sea adaptable a las innovaciones.

Rogers no cree que los únicos canales de difusión de las innovaciones son los medios masivos, sino que él destaca la importancia de la comunicación interpersonal y el papel que juegan las redes sociales. Pero este tipo de comunicaciones considera que se requiere de un liderazgo dentro del grupo para manejar los procesos de comunicación.

Además, afirma que para que la difusión sea efectiva se necesita formar grupos Homofilos o Heterofilos, es decir en el primer caso tienen características comunes por lo cual habrá identificación y la comunicación será más fluida, pero el segundo caso, al ser completamente distintos pueden aclarar dudas o aportar nuevos conceptos.

Esta teoría plantea ideas dentro de los procesos de desarrollo, ya que los interesados en promoverlo se dieran cuenta que la socialización de conocimientos y experiencias influyen en las personas para aceptar o rechazar las propuestas. Por ello Rogers define que la conducta humana tenía que pasar por 5 etapas:

- *“Percepción”*: Es cuando la persona tiene un acercamiento por primera vez con la innovación, donde logra un conocimiento y un entendimiento de ella.
- *“Interés”*: se va desarrollando una actitud crítica frente a la innovación. Donde se van a ir desarrollando conceptos positivos y negativos.
- *“Evaluación”*: Una vez que se analiza los pros y contras se ponen de acuerdo en aceptar o no la innovación y luego se termina el proceso.
- *“Implementación”*: Se prueba la invención antes de adoptarla totalmente.
- *“Adopción”*: en esta etapa es de confirmación y aceptación definitiva. Y es una de las más importantes; ya que, el éxito radica en el compromiso de los adoptantes por utilizar y mantener el proceso de innovación.

De acuerdo a Rogers la comunicación es para el desarrollo, desde esta teoría, es un método para influenciar a las personas y además generar conciencia de los adelantos tecnológicos y con ellos mejorar su forma de vida.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se investigó sobre la transformación digital; desafío cultural y buenas prácticas. Esta investigación fue abordada bajo el paradigma cualitativo, ya que como plantea Kuhn (1970), la preocupación no fue por el control de las variables y la medida de resultados, expresados numéricamente, sino que el interés se centró en la interpretación de los hechos principales en torno al tema.

Hasta no poder comprender de manera cualitativa y aislada el impacto que genera la transformación digital en las distintas áreas de las organizaciones, no se puede expresar con facilidad los resultados numéricos.

Como expresa el autor, la perspectiva cualitativa se interesa por la comprensión global de los fenómenos estudiados en su complejidad.

A diferencia del paradigma cuantitativo, que busca los hechos y las causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos, el presente estudio está basado en el fenomenologismo y verstehen (comprensión), ya que el objetivo se centró en analizar el accionar tanto de los implementadores de la transformación digital como de los usuarios de los procesos transformados digitalmente.

Algunas de las características principales mencionadas por Jacobs (1987) que nos llevaron a la elección del método cualitativo fueron: inducción analítica, proximidad y la actividad dialógica. La inducción analítica, porque necesitamos observar los hechos y a partir de la información recolectada descubrir los patrones que nos ayuden a fundamentar nuestro trabajo. La proximidad para establecer una cercanía a los hechos y las personas que debemos analizar. Y por último la actividad dialógica, porque no solo debemos observar datos, sino que necesitamos establecer diálogo con expertos en la materia y gerentes de empresas que hayan abordado una transformación digital, para poder completar nuestra investigación.

La investigación que se llevó a cabo es de tipo descriptiva con análisis de caso único (intenso longitudinal). Es descriptiva, ya que como señala Best (1988) es aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan. El presente trabajo abordó libros editados por autores referentes a la materia, informes sobre las últimas tendencias en transformación digital realizados por consultoras internacionales y datos estadísticos que colaborando con la comprensión de la información disponible y obtenida de distintas fuentes.

Por otro lado, la investigación es con análisis de caso único (intenso longitudinal) ya que se analizó detalladamente un solo caso (caso AySA). El análisis es detallado y completo, describiendo su desarrollo y crecimiento. Como sostiene Merina (1988) hay cuatro propiedades esenciales del estudio de caso: particular, descriptivo, heurístico e inductivo. Es particular en cuanto se centra en una situación, evento, programa o fenómeno, es descriptivo porque realiza una rica descripción del fenómeno estudiado, es heurístico en tanto el estudio ilumina al lector sobre la comprensión del caso y es inductivo, puesto que llega a generalizaciones partiendo de conceptos o hipótesis partiendo de datos.

De esta manera se definió y comprendió el proceso de transformación digital, sus beneficios, desafío cultural y necesidad comunicativa.

Determinado el paradigma y el tipo de investigación, se procedió a realizar el trabajo de campo a través de la elección del instrumento que nos permitió obtener la información necesaria requerida. El instrumento seleccionado para nuestra investigación fueron las entrevistas, ya que este instrumento aporta flexibilidad en la obtención de la información y de esta manera se logró adaptar a la medida de cada sujeto entrevistado. La entrevista es una variante en el método de encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara, así se logró mayor empatía con el entrevistado y esto nos permitió enfocar la atención a los datos necesarios a relevar en nuestro trabajo de campo.

Las entrevistas se basaron en ocho preguntas a expertos en el área, con el propósito de recabar los datos necesarios respecto a; los beneficios del proceso de transformación digital, necesidades requeridas para afrontar dicha transformación, predisposición de los empleados, barreras, transformación de la cultura digital y del proceso de comunicación, rol de Recursos Humanos en el proceso de transformación digital.

Las entrevistas fueron realizadas a las siguientes personas:

1. Rita Domínguez, Directora Nacional de la Secretaria de Modernización del Gobierno Nacional
2. Melisa Martin, Directora de la Secretaria de Modernización del Gobierno Nacional
3. Jesica García, Directora de la Secretaria de Modernización del Gobierno Nacional
4. Javier Burgos, Senior Director HR Business Partner en la empresa Jones Lang Lasalle S.R.L
5. Limongelli Pablo, Gerente de administración de personal en AySA
6. Adriana Campos, Jefa de Liquidación de sueldos en AySA
7. Hernán Manzur, Director Asociado de la empresa Accenture
8. Alan Lerner, Director de Management Consulting en KPMG

Sampieri (2015) establece que, siempre y cuando el tiempo y los recursos lo permitan, es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos. Y agrega que en la indagación cualitativa se posee una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección.

A esta utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección, con el objetivo de validar los datos recolectados, se la denomina triangulación.

En nuestro trabajo de investigación, consideramos apropiado para la triangulación realizar, por un lado, entrevistas a distintos gerentes que hayan liderado o participado de una transformación digital en las organizaciones. Por otro lado, entrevistas a expertos sobre el tema de digitalización que nos puedan brindar información sobre este tipo de procesos. Y para cerrar la triangulación, estudiamos el caso de la empresa AySA, que si bien tiene la característica de ser burocrática y de tener una participación mixta (90% del Estado y 10% de los empleados) se está llevando a cabo una transformación digital.

CUADRO METODOLOGIA

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTO
TRANSFORMACION DIGITAL	Aspectos generales	Características de la transformación	Entrevista: Pregunta 1
		Beneficios de su implementación	Entrevista: Pregunta 2
	Transformación puestos de trabajo	Necesidad de capacitación a los empleados	Entrevista: Pregunta 3
		Reacción de los empleados frente a la transformación	Entrevista: Pregunta 3
Barreras para la transformación		Entrevista: Pregunta 4	
CULTURA	Cultura digital	Características de la cultura actual	Entrevista: Pregunta 5
		Necesidad de prácticas para la transformación	Entrevista: Pregunta 5
COMUNICACIÓN	Comunicación para el cambio	Tipos de estrategia	Entrevista: Pregunta 6
		Medios de comunicación	Entrevista: Pregunta 6
		Rol del comunicador como agente de cambio	Entrevista: Pregunta 6
		Respuesta de los empleados	Entrevista: Pregunta 3
RECURSOS HUMANOS	Rol	Facilitador de la transformación	Entrevista: Pregunta 7

FIGURA 3. Cuadro Metodología

Fuente: Elaboración Propia

TRABAJO DE CAMPO

ANALISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS

SECRETARIA DE MODERNIZACION DEL GOBIERNO DE LA NACION

Rita Domínguez (Directora Nacional), Melisa Martin (Directora) y Jesica García (Directora) fueron entrevistadas como expertas y representantes de la Secretaria de Modernización del Gobierno de la Nación.

Ellas participaron del proceso de transformación digital que encaró el Gobierno Nacional desde el año 2009, denominado Gestión Documental Electrónica (GDE). El mismo consistió en transformar en todos los organismos de la Nación, la forma de tramitación que se venía teniendo en el Estado y eliminar por completo el papel como soporte de registro y legalidad de los actos de gobierno. La transformación implicaba que un expediente o documento en papel pasaba a estar en forma electrónica en un sistema.

Cuando se refirieron a los beneficios que esta transformación implicaría para el Estado, Rita Domínguez hizo hincapié en que el principal beneficio iba a ser aprovechar las oportunidades que las nuevas tecnologías estaban trayendo a los procesos (Capítulo 1.2) y que vieron evidente de que debían revisar la forma en la que se estaban realizando las cosas en el Gobierno. Además, en el Capítulo 2.3 nos referimos a la fluidez y accesibilidad de la información, y precisamente esto destacó Rita, que la necesidad del gobierno era que la información sea transversal a toda la organización y que el hecho de implementar un sistema les permitiría acceder a la información en el mismo momento que se estaban realizando los trámites. Por otro lado, todos los organismos podrían ver los trámites que se estaban realizando en otros Ministerios.

Yesica Garcia comentaba que, cada Ministerio tenía sus sistemas ya generados, pero era toda información segmentada, y que la información que tenían en un Ministerio era muy difícil que puedan compartirla a otro Ministerio. No se tenía una

mirada global de cómo se realizaban las cosas en un lugar y en otro, o qué información se generaba. Resaltó, además, que esto se debía a la discrecionalidad que tiene el papel de que solo pueden acceder los que tienen acceso a la visión física de esa información. Entonces así, el sistema les ayudaría a superar esto e independientemente de quien poseía la información físicamente, otro Ministerio iba a poder visualizar todo mediante el sistema.

Por otro lado, al hablarnos de las reacciones de los empleados frente a esta transformación digital, como lo comentamos en el Capítulo 3.5, la gente en una primera etapa, comenzó a plantearse el interrogante de que, si ahora venía lo digital, qué pasaría con las personas cuyas funciones se relacionaban con el trabajo en papel. Se cuestionaron si se iban a reconvertir tareas, y las tres entrevistadas nos resaltaron el miedo de las personas a quedarse sin empleo.

Melisa Martin comentó que hubo grupos que estaban bastantes dispuestos a aprender y colaborar, que fueron a las capacitaciones del sistema con entusiasmo e iniciativa para saber utilizar el mismo y hacer lo que en el organismo les solicitaban. En contraposición, por otro lado, tuvieron grupos que fueron más resistentes en un principio, pero luego, tarde o temprano todos terminaban ingresando al sistema y con el tiempo y con el uso se evidenciaba que la implementación de GDE no era una amenaza para sus empleos (Capítulo 3.5 Figura 2).

Relacionado a lo anterior, como vimos en el Capítulo 1.3, Rita Domínguez mencionó que la gente en un principio, tenía la incertidumbre de que el sistema no fuera una excusa para cambiar roles, para dejar a empleados sin tareas, en otras palabras, que haya otra cosa oculta. Ella sostiene que la transformación a “Gestión Documental Electrónica”, en una primera curva supuso ese pensamiento, que con lo digital la gente se quedaría sin sus funciones, pero que con el tiempo es un miedo que se va diluyendo porque en ningún lugar sucede que por implementar tecnología se reduzcan los puestos de trabajo, sino que luego de las transformaciones digitales termina siendo lo contrario y surge una nueva herramienta donde el empleado administrativo se puede jerarquizar.

Siguiendo esta línea, Yesica Garcia cuenta que ella también había participado del mismo proyecto de transformación electrónica en la Ciudad de Buenos Aires y que no se había producido una disminución de puestos de trabajo, sino que, por el contrario, se habían reconfigurado funciones de personas que antes quizás se dedicaban a tareas más operativas y hoy se dedican a otras cosas. Ella destaca que hubo una reconversión de funciones e incluso institucionalmente se trabajó para mostrar a los empleados que el cambio que se operó fue bastante importante y de raíz y que no hay usuarios que se quedaron sin puestos de trabajo, sino que las funciones fueron reconfiguradas y esas personas pasaron a tener otras tareas.

Como lo vimos en el Capítulo 1.3 Figura 1, Melisa Martín nos comenta referido a esto, que incluso las tareas que pasaron a tener los empleados por la implementación de “Gestión Documental Electrónica” son tareas de mayor calidad que las tareas que realizaban antes de la puesta en marcha del sistema. Ella resalta que en momentos como los de hoy, que todo es más simple a través de la tecnología, tener a una persona para poner un sello o estar firmando papeles, es una tarea muy operativa y de muy poco valor agregado. Melisa hace hincapié en que, paradójicamente a lo que en un principio la gente se imagina, terminan haciendo tareas más valiosas, e incluso facilitó mucho el trabajo.

En cuanto a las barreras mencionadas en el Capítulo 1.4, Melisa Martin comentó que claramente el Estado no tiene una cultura innovadora y que, además hay una Ley de Administración Financiera que determina cómo se debe tramitar todo. Por esto, al implementar tecnología o cambios en los procesos, todo es más burocrático, ya que el Estado debe cumplir con todo lo que está normado en una Ley Nacional y esto hace que tengan mayor rigidez al encarar una transformación digital.

Por su parte, Yesica García agregó la barrera de los recursos, ya que cada organismo manejaba la información con los recursos que disponía y comenta que, no es lo mismo un Ministerio de gran tamaño que posee una amplia variedad de recursos a uno que es mucho más chico y que quizás no tenía recursos financieros para sistematizar su información o la sistematizaba de una forma mucho más

rudimentaria comparado con Ministerios más grandes y con mucho más arraigamiento en el Estado.

También referido a el Capítulo 1.4, Rita Domínguez resaltó que la gente no comprendía el objetivo del cambio y, por ejemplo, no entendían cómo podía ser que todos los organismos puedan ver la información que se está tramitando en otro organismo. Ella, además, resaltó la necesidad de hacerles ver a las personas que lo que se está realizando es un trámite del Estado, de la Administración Pública, no es algo propio de ese usuario o de esa repartición y que no podía ser vista, la información es pública.

Rita también agregó como barrera la resistencia de los líderes ya que las autoridades se resistieron a esta transformación donde luego cualquier persona podía acceder a la información para hacer otro tipo de análisis sobre el trabajo en sus organismos.

Al hablar de la cultura que presenta actualmente el Gobierno de la Nación (Capítulo 2.1), las entrevistadas manifiestan que no había una cultura digital y todo era en papel físico. Expresan, además, que se tuvo que trabajar mucho en un cambio en el paradigma cultural de la organización ya que al implementar GDE, las personas tenían que comenzar a trabajar con una herramienta totalmente distinta y abordar también todas las consecuencias que esto va desencadenando.

Como lo analizamos en el Capítulo 2.2, Yesica Garcia menciona las capacitaciones que tuvieron que llevar a cabo con los equipos, por un lado, para transformar y trabajar en un cambio cultural y por el otro, para que los empleados comprendieran la finalidad y los beneficios que esta transformación electrónica iba a llevar a sus tareas diarias y a su desarrollo profesional dentro de cada organismo. Ella comenta que para esto solicitaron a cada Ministerios que les designen un líder de enlace o un líder de implementación para trabajar en conjunto, se formaron equipos para liderar la transformación (Capítulo 2.4). Estos líderes debían ser quienes les abran las puertas para poder entrar e implementar la transformación, con cada dirección se trabajó en formar a los líderes para que luego ellos bajarán los lineamientos al resto del equipo.

Al igual que lo detallamos en el Capítulo II, ellas trabajaron no solo en implementar el nuevo sistema, sino que tenían reuniones con los líderes designados como referentes para la implementación, realizaron presentaciones para explicar el sistema, su finalidad y beneficios. Coincidiendo con el Capítulo II de nuestro marco teórico, las entrevistadas también sostienen que al momento de implementar una transformación digital es necesario guiar, orientar a las personas, el diálogo y la comunicación.

En línea con lo expuesto en el Capítulo 3.1, en la Secretaria de Modernización también se trabajó en la comunicación para lograr el éxito de la transformación digital. Para esto nos comentó Melisa Martin que trabajaron con la Secretaria Legal y técnica, ya que el Estado debe cumplir con una normativa. Ella agregó que, la comunicación se bajó a todas las áreas estratégicas, como mesa de ayuda, recursos humanos, y en general a los equipos de implementación. Se comunicaron las nuevas normativas por ejemplo relacionada a firma digital, nuevos cronogramas y decretos de implementación.

A diferencia de lo planteado en el Capítulo 3.2, en el Estado, los medios para la comunicación son un poco distintos y tienen sus propias particularidades, ya que como explicó Yesica Garcia todos los actos del gobierno están avalados por normativas públicas y esas normativas se publican en el Boletín Oficial, dándoles esto un sustento oficial en la comunicación. Rita Domínguez, por su parte, agregó que todos los módulos de implementación del sistema GDE tienen su decreto de implementación, su argumentación y su justificación y que todo está regulado por una extensa cantidad de resoluciones y normas con sustento jurídico. Para ellos no queda solo en las reuniones o en los mails, sino que luego se tiene que dictar una norma que oficializa todos los procesos en el Estado.

Como lo analiza Melisa Martin, en el Estado se presenta esta particularidad a la hora de comunicar y que este es un mecanismo propio que tiene el Estado de auto organizarse y al sacar la normativa se aseguran de que la comunicación sea recibida por todos. Melisa además expresa que para ella esta es una de las diferencias que tiene el Estado con una empresa privada, donde quizás con la parte

publicitaria es suficiente para comunicar una transformación. En el Estado debe haber una normativa con sustento jurídico.

Específicamente hablando del rol que tuvieron los profesionales de Recursos Humanos (Capítulo 3.4) en esta transformación del Gobierno Nacional, las expertas nos resaltan que lamentablemente no contaron con un rol activo por parte de esta área. Resaltan como positivo que pudieron afrontar el cambio igualmente sin ellos, pero están de acuerdo con lo expuesto en el capítulo y que, sin dudas, hubiese sido muy efectivo y se podría haber enfrentado mejor el proceso de transformación si Recursos Humanos hubiese adoptado un rol de agente de cambio.

Al final de la entrevista, las expertas manifiestan que si bien aún el proceso de transformación no ha terminado ya que se revisan los procesos constantemente y se trabaja en mejorar la tramitación, hacerla más ágil, desburocratizar por un lado y simplificar por el otro. Creen que los objetivos planteados al momento de encarar la implementación de GDE se han cumplido. Las entrevistadas mencionan como grandes beneficios de la transformación; la no duplicidad y clasificación de la información, la accesibilidad, la fluidez, la estandarización de documentos y procesos garantizando los distintos niveles de seguridad para la información pública y la tramitación (Capítulo 1.2).

Por último, destacan que no se trata solo de una transformación tecnológica, sino que afecta a muchos otros campos, y sostienen que por eso hay que trabajar en la cultura, en la reingeniería de los puestos, tareas y responsabilidades y, sobre todo, comunicar y transmitir la tranquilidad a las personas (Capítulo 2.2).

ALAN LERNER

Alan Lerner es Director de Management Consulting en KPMG y experto en transformación digital. Participó en distintos procesos transformacionales en industrias como retail, producción y manufactura, así como también banca y servicios financieros.

En todos los proyectos que participó, el objetivo era identificar el potencial de automatización de los procesos de distintas áreas de la organización, como el área de impuestos, finanzas o en otros casos el área de operaciones. Esto permitiría trabajar sobre el ahorro del tiempo, aumentar la productividad y liberar así los recursos que iban a estar ejecutando esa tarea.

Le consultamos sobre cómo se había preparado la organización para afrontar este cambio, y Alan nos explicó que la gestión del cambio es clave para poder trabajar con estas cuestiones, porque ellos decidieron traccionar con la automatización a través de RPA, que es una tendencia tecnológica que en Argentina no lleva mucho tiempo y si bien la compañía conocía un poco sobre esta tecnología, el nivel de conocimiento de los equipos era medio bajo y lo tuvieron que ir incrementando sobre la marcha.

Con respecto a las barreras que se presentaron en los procesos de transformación, Alan nos señaló que están ligadas a la cultura y la gestión del cambio, tal como lo expusimos en el Capítulo 1.4. Por otra parte, nos explicó que las personas que desconocen del tema, porque quizá nunca participaron de este tipo de proyectos transformacionales, tienen miedo porque piensan que su trabajo va a ser eliminado o removido, como lo describimos en el Capítulo 3.3 según las reacciones probables planteadas por D'Aprix (1999). Por eso Alan nos hizo hincapié en que tiene que haber un esfuerzo grande del senior management para comunicar y “vender” el cambio desde el punto de vista de los beneficios.

Un punto interesante que se puede destacar de la entrevista, es que Alan nos señaló la importancia de la cultura para que la transformación digital sea efectiva, como lo expusimos en el Capítulo 2.2, se debe crear una cultura que acompañe el proceso.

En el caso del proyecto del banco, nos explicó que, si bien era una empresa de origen familiar, lo positivo fue que apostaron mucho a la transformación, de hecho, tenían productos co-diseñados con mercado libre, y trabajaron muy fuerte en el desarrollo de APIs para poder intervincular sus desarrollos, lo que facilitó el proceso. Pero en el proyecto de la compañía de manufactura, eran novatos sobre el tema, entonces al tener menos conocimiento o experiencia o no estar involucrados con nuevas tecnologías, se hace un poco más complicado llevar adelante el proceso.

Con respecto al rol de la comunicación, en la empresa de servicios financieros, fue llevada a cabo por el área de marketing y los sponsors del proyecto que se encargaron de difundirlo a nivel interno de los empleados y a nivel de directorio. Pero Alan nos destacó que es muy importante la comunicación, al igual que lo indicamos en el Capítulo 3.1, porque las personas al no estar en los detalles, no entienden del todo la transformación, o escuchan de manera selectiva, o confunden los conceptos y muchas veces reclaman sin saber. Entonces comunicar y gestionar el cambio de manera adecuada es indispensable para este tipo de procesos.

Otro aspecto que es interesante destacar, es el rol de Recursos Humanos en el acompañamiento de los procesos de cambio. A diferencia de lo expuesto en el Capítulo 3.4 sobre el rol de recursos humanos según Ulrich (2006), Alan nos manifestó que en los proyectos que llevó a cabo, el rol fue pasivo o nulo, ya que no se involucraron los suficiente en la gestión del cambio y terminó siendo algo más traccionado a nivel de negocio. También nos explicó que la participación de recursos humanos debiera existir para que la transición se realice de manera prolija y no tan disruptiva o drástica y sobre todo que los empleados puedan entender la modificación de sus tareas o de sus puestos de trabajo y lo puedan ver como un beneficio y no como una amenaza. Porque frente al cambio tecnológico hay diversas reacciones (Capítulo 3.3) y hay que saber afrontarlas.

Para finalizar, Alan nos indicó que estos proyectos no ven resultados a corto plazo, sino en el plazo de un año, pero los beneficios siempre se van a obtener siempre y cuando se escale cuando se habla de RPA. Entonces se empieza robotizando o implementando algunos robots y luego se va escalando hacia otras áreas.

ANALISIS DE ENTREVISTAS A PROFESIONALES

JONES LANG LASALLE S.R.L.

Javier Burgos, Senior Director HR Business Partner en la empresa Jones Lang Lasalle S.R.L., participó de la entrevista para el presente trabajo ya que a finales del 2018 la compañía comenzó un proceso de reestructuración local a global. En la empresa tenían una estructura local de Recursos Humanos donde en toda la región de Latinoamérica había pocos empleados en el área y esos puestos se llamaban HR Business Advisor y eran ellos quienes hacían el end to end de todo el proceso del área; desde reclutamiento, inducción, capacitaciones y manejaban la plataforma en materia de employee data management. Javier manifiesta que desde el punto de vista tecnológico se hacía lo que se podía con una plataforma obsoleta y desactualizada que era People Soft y archivos manuales de Excel. La transformación en la que participa el entrevistado fue preparar a la compañía para que sea una empresa global, lo que significó adoptar procesos y políticas globales y esto vino vinculado con una inyección tecnológica. Así Javier cuenta cómo la compañía decide realizar una inversión en tecnología por medio de una nueva plataforma tecnológica de Recursos Humanos llamada Workday.

Como evidencia el Informe sobre el futuro del empleo del Foro Económico Mundial que detallamos en el Capítulo I, Javier también considera que las capacidades cognitivas y de resolución de problemas, comparadas con las capacidades operativas, tendrán mucha más demanda en el futuro próximo. Es por esto que él cuenta cómo la compañía vio la necesidad de que los profesionales de Recursos Humanos tengan un enfoque más en el negocio y sean un socio estratégico de las distintas unidades de negocio de la compañía, en lugar de hacer tantas tareas operativas.

Por otro lado, alineado a lo expuesto por Schwab (2016) en cuanto a la evidencia de lo digital en el almacenamiento de los datos de los empleados, Javier afirma que implementar la plataforma de Workday les permitió tener concentrada la información

de salarios, ausentismos, licencias, de todos los empleados a nivel global en un solo lugar, de manera más organizada y que la información sea más confiable.

Como lo sostiene Roces (2017) la transformación digital consiste también en un cambio de habilidades, hábitos, conocimientos y creencias, todo lo que conforma la cultura de la organización. En este sentido, el gerente entrevistado cuenta como en Jones Lang Lasalle tuvieron que trabajar en primera instancia en la cultura de los empleados, ya que no estaban acostumbrados a hacer sus solicitudes, por ejemplo, de vacaciones o licencias por medio de una plataforma tecnológica. Hasta el momento todo era en forma física con una persona de Recursos Humanos y se llenaban formularios en papel. De repente la gente se encontró con que todo era más burocrático y debían hacer todas las solicitudes por el sistema.

En cuanto a la falta de colaboración entre las áreas, en contraposición a lo planteado en el Capítulo I como una barrera frente al cambio tecnológico, Javier comenta que se trabajó con varios equipos ya que parte de esa transformación tecnológica que se planteó la compañía, implicaba la reorganización de su estructura. Agrega que, se creó un equipo de Reclutamiento, se dividió dentro de HR a un equipo exclusivo para el reporte de las incidencias, se re asignaron tareas y responsabilidades. Para la implementación de Workday, cuenta Javier que, también trabajaron con el equipo de IT, con Payroll para parametrizar reportes que ellos requerían que el sistema les arrojará, se creó un equipo de soporte para la implementación con power users que eran líderes en la transformación y cualquier duda de empleados o gerentes ellos los ayudaron. Resaltando con esto el entrevistado que todos los equipos se mostraron predispuestos y colaborativos. Pero hace fuerte hincapié en el rol activo de Recursos Humanos (Capítulo 3.4).

Al hablarnos de las reacciones de los empleados, lo mencionado por Javier se alinea a lo que sostiene D´aprix (1999) en cuanto a la resistencia de la gente y la necesidad de comunicar las razones de la transformación. En este sentido, Javier comenta que al principio hubo mucha resistencia por parte de la gente porque para

ellos era mucho más fácil acudir directamente a una persona específica de Recursos Humanos y realizar todas las solicitudes con ellos. Pero que luego se trabajó con los manager, para que entendieran porque la compañía implementaba esto, su importancia, y que además si las solicitudes no cumplían con los procesos que la compañía establecía iban a ser rechazadas.

En cuanto a las barreras con las que se encontraron a la hora de la transformación digital (Capítulo 1.4), Javier resalta que la principal fue la cultural ya que antes del proceso de transformación JLL tenía una cultura muy tradicional, conservadora, con poca implementación de tecnología. La mayoría de los procesos son y siguen siendo bastantes manuales. Afirma que tuvieron que trabajar para cambiar la cultura e introducir nuevas tecnologías que hagan los procesos más eficientes. Por esta razón, nos comentó que se trabajó principalmente en la comunicación con los líderes, ya que como lo vimos además en el Capítulo III, la mayoría de la gente se inclina por la comunicación directa con sus jefes y líderes. Para llevar a cabo esto, Javier agrega que adoptaron la metodología de change management, lo que significa ir a los líderes para explicarles que se está haciendo, cómo y cómo ellos van a ayudar a cascadear el cambio y la transformación. Asimismo, se diseñaron entrenamientos para empleados, gerentes, clientes, HR, material de entrenamiento y un portal de HRDirect.

Como lo reveló el estudio realizado por la Sociedad de Relaciones Publicas de América (PRSA) que analizamos en el Capítulo 3.2, Jones Lang Lasalle se encuentra dentro de ese 91% que utiliza el correo electrónico para comunicarse con sus empleados. Además de haber utilizado otras herramientas comentadas por Javier, como comunicados en los portales creados por la compañía, tutoriales con instructivos de cómo utilizar la herramienta de Workday, entrenamientos vía webex y presenciales.

Por último, Javier destacó el rol vital que tuvo de Recursos Humanos en todo el proceso de transformación digital que tuvieron con Workday y afirmó que fue el principal involucrado no solo porque se estaba implementando una herramienta específica del área, sino que también todo el proyecto fue liderado por Recursos

Humanos, fueron agentes de cambio, rediseñaron tareas, responsabilidades, capacitaron y comunicaron (Capítulo 3.4).

ACCENTURE

Hernán Manzur es director asociado de la empresa Accenture y nos brindó una entrevista ya que fue responsable del equipo de “Automation Deployment” para América Latina en 2017.

La estrategia de Accenture era que todos los proyectos de implementación de sistemas o servicios de mantenimiento que Accenture tenía vigentes en América Latina, debían incorporar todas las nuevas tecnologías del momento (NewIT) como Analytics, RPA, Inteligencia Artificial, Metodologías Agile y DevOps, Automatización de Testing, Cloud Computing, entre otros. Todas estas tecnologías forman parte de la cuarta revolución industrial explicada por Schwab (2016) en el Capítulo 1.1.

Hernán nos explicaba que el objetivo de esta implementación era la obtención de una mejora en la productividad ya que estas nuevas tecnologías permiten realizar mayor o igual cantidad de tareas en menor tiempo. Así como también se van reemplazando las tareas más repetitivas y rutinarias de los colaboradores por otras que agreguen valor.

Estas nuevas tecnologías, llevan a que los empleados deban desarrollar nuevas competencias para poder afrontar los cambios, entre ellas Magro y Salvatella (2014) destacan el conocimiento digital, la gestión de la información y el aprendizaje continuo, que fueron detalladas en el Capítulo 1.3. Es por eso, que en la entrevista Hernán nos destacó la importancia de la capacitación, el acceso a los expertos o a los equipos interdisciplinarios de investigación.

En el caso de Accenture, se llevó a cabo la capacitación a través de “learning boards”, que consistía en un sitio web con información, videos de líderes globales, presentaciones, entre otras actividades que todos los empleados debían completar obligatoriamente. También se dictaron cursos online y presenciales. Esto no solo se tuvo que comunicarlo, sino que desde Recursos humanos debían controlar que los trabajadores realicen la capacitación. Así se planteaba una de las características señaladas por Roces (2017) de la cultura digital que es el ambiente de aprendizaje (Capítulo 2.3).

El objetivo era que todas las personas que realizarán la capacitación no solo conocieran las nuevas tecnologías sino también que pudieran entablar conversaciones con pares, clientes o proveedores sobre estos temas. Y una vez que todos habían realizado la capacitación, se lanzó el programa OPERA para implementar las nuevas tecnologías.

Otro punto relevante que queremos destacar de la entrevista, es cómo en Accenture si bien poseen gran variedad de profesionales especializados, como consecuencia de estas tecnologías van surgiendo nuevos puestos de trabajo y se necesitan de nuevas capacidades, como bien lo explica el Informe sobre el futuro del empleo del Foro Económico Mundial (Capítulo 1.3). En Accenture, se vieron obligados a salir a buscar al mercado nuevos perfiles, como, por ejemplo, Hernán nos señalaba los científicos de datos o ingenieros especialistas en inteligencia artificial. Y en las regiones donde no pudieron encontrar personas con estos conocimientos, las tuvieron que cubrir con especialistas de otras regiones. También nos remarcó que las personas deben desarrollar capacidades más “soft” como flexibilidad para poder adaptarse a los cambios y proactividad porque como son conceptos nuevos hay que investigar y explorar constantemente.

Según Roces (2017) la inexistencia de una cultura organizacional que acompañe la innovación puede ser un obstáculo para llevar a cabo la transformación digital. En el caso de Accenture, que es una empresa tecnológica y líder global que ya tiene desarrollada una cultura digital, esto facilitó la implementación. A pesar de que se presentaron algunas barreras frente al cambio.

Por eso nos resultó interesante, porque si bien tendemos a pensar que en compañías de este estilo es más fácil este tipo de cambios, la realidad es que Hernán nos explicó que fue un proceso largo porque hubo que cambiar la mentalidad de los empleados de la organización y actualmente lo siguen haciendo.

No fue fácil porque el NewIT incluía conceptos, plataformas y tecnologías mucho más innovadoras de las que la empresa venía utilizando y si bien hay empleados millenials que se adaptaron a estos cambios (Capítulo 1.1), también hay otros que

están aferrados a las viejas tecnologías. De este grupo de personas, algunos decidieron reinventarse y otros no pudieron adaptarse y quedaron afuera del proyecto, ya sea porque decidieron optar por otro camino o porque formaron parte de una reestructuración que era inevitable. A esto se refieren Brynjolfsson y McAfee (2014) cuando plantean que el progreso tecnológico va a dejar a atrás a muchas personas. Las empresas deben pasar por procesos que al principio pueden ser duros y hay personas que pueden quedar relegadas, pero la empresa debe hacerlo sí o sí para poder subsistir.

Hernán nos remarcaba que, si la empresa no llevaba a cabo la transformación, iba a quedar desplazada por la competencia y para una empresa como Accenture, líder en tecnología, no entrar a tiempo en la ola del NewIT, hubiese significado la destrucción.

Ante el cambio, las personas reaccionan de manera diferente como lo señalamos en el Capítulo 3.5. La gente no quiere salir de su zona de confort y crece la resistencia al cambio. Algunos ejemplos que nos dio Hernán, sobre lo que las personas decían fueron: “esto en Latinoamérica es inviable”, “como voy a aprender todo esto en un mes”, “los clientes no tienen idea de lo que le vamos a hablar”. Accenture decidió establecer frente a esto, mucha comunicación y control vertical.

Otra barrera que surgió en Accenture fue la del tiempo, ya que la transformación digital fue rápida y drástica porque debían incluir estas tecnologías lo antes posible. Pero esta barrera fue derribada por la capacitación ya que los empleados tenían acceso a todos los contenidos.

A veces nos detenemos a pensar solo en la organización, pero no nos enfocamos en el contexto que la rodea. En Accenture, la implementación no se pudo llevar a cabo de la misma manera en Estados Unidos o Europa que América Latina o África. Si bien todos los colaboradores accedían a la misma información y capacitaciones, en los países subdesarrollados o emergentes la transformación llevó más tiempo. Los clientes no estaban preparados y la situación económica tampoco lo permitía (Capítulo 1.4).

Otro aspecto que adquirió relevancia en la implementación del NewIT es la comunicación, cuya importancia en los procesos de transformación fue expuesta en el Capítulo 3.1. Además, Hernán nos fundamentó que es importante comunicar porque no se puede comprometer a la gente en el proceso de transformación si no conocen la meta, los beneficios, cuál es la estrategia, cuáles son los objetivos y cuál es el rol que va a cumplir cada uno. La gente debe sentirse parte de la transformación. En Accenture, los responsables que llevaron a cabo el rol principal de comunicación fueron los líderes del área de tecnología globales, regionales y locales, siempre en cascada. Los medios que utilizaron para que esta comunicación sea efectiva fueron: videoconferencias con líderes globales o regionales, reuniones presenciales con ellos y comunicaciones escritas por mail. También colocaron infografías en los edificios, proyectaron videos en las pantallas de los espacios comunes, y por último dictaron workshops de líderes (Capítulo 3.2).

En contraposición a lo que Ulrich (2006) indica sobre el rol de recursos humanos en la gestión del cambio o procesos de transformación (Capítulo 3.4) en este proyecto de Accenture no se llevó a cabo. Hernán nos explicó que el rol de recursos humanos fue uno de los puntos más flojos de la estrategia. No es un área en la empresa que se involucre directamente en este tipo de procesos, más bien da soporte, ya sea en capacitaciones, reclutamiento de los perfiles solicitados por Tecnología y comunicación, pero no participa de la mesa de decisiones o como facilitadores del cambio. Pero nos remarcó que le parece importante que recursos humanos trabaje en la articulación del talento y la comunicación que son dos factores claves de la transformación, y que sean parte de la estrategia, encargándose de la comunicación en todos los niveles y organizando las capacitaciones.

Para concluir, esta transformación que llevaron a cabo en Accenture, fue exitosa y obtuvieron en poco tiempo nuevas soluciones y expertos en NewIT. Así como también fueron alcanzados los niveles de productividad. Si bien se presentaron barreras propias de estos procesos, al tener instalada una cultura digital fuerte pudieron sortear los impedimentos.

AySA

Pablo Limongelli, Gerente de Administración de Personal de AySA, participó de la entrevista para el presente trabajo y es el responsable del proceso de transformación de la actual Cultura de la Empresa hacia una Cultura Digital.

Pablo sostiene que la transformación debe realizarse por etapas, donde las antiguas rutinas o hábitos se irán reemplazando por el uso de la nueva herramienta digital (People Soft). Esta idea está alineada al concepto del Capítulo 1.1.

Entre los beneficios que la transformación brindará a AySA, Pablo destaca el ahorro de tiempo, logísticos y recursos, la despapelización (a través de un programa de sustentabilidad) para contribuir con el impacto ambiental, mayor confidencialidad, nuevas tecnologías en los procesos y acceso más ágil para realizar los trámites personales. En sintonía con Pablo, Ramírez (2017) sostiene que la Cultura Digital afecta a la empresa en su conjunto, que no se trata de un cambio tecnológico. Es transversal y holístico y por eso se debe revisar la estrategia de la organización.

El gerente destaca que la empresa se preparó para la transformación formando equipos de trabajo interdisciplinarios (del área de comunicaciones internas, nuevas tecnologías, capacitación, RR HH, etc.), analizando las necesidades y las posibles barreras para llevar a cabo el proceso de transformación (Capítulo 1.1).

Pablo además destaca el compromiso por parte de sus colaboradores de Recursos Humanos para recibir la capacitación y el entrenamiento que recibieron de los distintos distritos para que puedan ser el nexo en este proceso y transmitir los beneficios claros a los futuros usuarios. Según Ramírez (2017) esta transformación debe ir acompañada por el entendimiento por parte de las empresas de la disrupción digital y éstas deben además reformular sus estrategias y abordar dimensiones claves como la cultura, experiencia del cliente, talento, modelos organizativos, tecnología, procesos e innovación.

El profesional afirma que entre las barreras que se encontraron estaba La Cultura, es decir, personas con escaso o nulo acceso a las nuevas tecnologías. Ya que hay

que transmitir nuevos conocimientos, adaptarlos al uso de las tecnologías aplicadas. Y esto requiere de capacitación y entrenamiento (capítulo 1.4).

Otra barrera que Pablo menciona es el Acostumbramiento, es decir las personas cuando realizan siempre un proceso de una determinada manera y luego se la modifica, genera una resistencia al cambio. Alineado con lo expuesto por Schwab (2016), que hay personas que se resisten a estos nuevos cambios y creen que las nuevas tecnologías serán un enemigo de la estabilidad de los puestos de trabajo. Desde la gerencia de AySA, Pablo confirma que se trabajó mucho a través de la comunicación interna y la capacitación.

Limongelli toma en cuenta al Presupuesto por la inversión inicial como una tercera barrera, enfocándose en el futuro ahorro que se generará. De la misma manera expresa que para llevar a cabo procesos de innovación se requiere inversión financiera y además deben evaluar los beneficios del retorno de dicha inversión. Además, dice que muchas veces las innovaciones fallan porque no se realizan las inversiones financieras necesarias para lograr el éxito (capítulo 1.4).

La última de las barreras que menciona Pablo es la Modificación de las tareas que desempeñan el personal del área de Recursos Humanos (Administrativo) a través de la capacitación, generando nuevas tareas o funciones, es decir reconfigurar el trabajo actual por lo nuevo que se está dando. Esta postura coincide con lo que expone Schwab (2016). El autor afirma que se requerirá que los trabajadores posean cada vez más capacidades de adaptación continua y sean capaces de aprender nuevas destrezas y enfoques dentro de una variedad de contextos.

Limongelli, que es Generalista en Recursos Humanos, afirma que en AySA la cultura digital es poca, ya que solo algunas áreas avanzaron en la digitalización, debido a que la mano de obra es intensiva y cuesta incorporar tecnologías. Para implementar esta Cultura en la Empresa se trabaja constantemente en no ser resistentes al cambio a través de una buena comunicación y una capacitación completa en todos los niveles de la organización. Uno de los autores que más

destaca este aspecto de la transformación es Ramírez (2017). Él afirma que la cultura es la clave del éxito de cualquier transformación. En este proceso se debe replantear el modelo de comunicación, ya que será un punto clave de la estrategia, promoviendo la participación, generando sentido de pertenencia y colaboración.

Pablo afirma que la transformación digital en AySA se comunicó a las distintas áreas de la empresa a través de Folletos, Cartelera, Charlas informativas, Videos institucionales e Intranet (Capítulo 3.1).

Además, el Gerente afirma que el rol fundamental y clave lo ocuparon los referentes de RRHH, que fueron un portavoz de este proceso, transmitiendo a los empleados de la empresa los beneficios el motivo del cambio, hacia dónde quiere llevar la compañía, etc. Lo que él plantea coincide con Ulrich (2006), que expresa que los profesionales de Recursos humanos tienen un rol importante en el cambio de la cultura y que las empresas que acuden a ellos para la gestión, tienen mayores posibilidades de cambiar la cultura y lograr así una transformación efectiva.

Limongelli detalló que el rol que desempeñó el área de Recursos Humanos en todo proceso de transformación fue el de acompañar con información, actuar como un agente facilitador del cambio. Adoptar el compromiso asumido con el cambio y ser un portavoz del mismo. Nuevamente el entrevistado coincide con el Capítulo 3.4, que expresa cómo son las nuevas prácticas de recursos humanos.

Por último, Pablo afirma que AySA se encuentra en pleno proceso de transformación, aplicado en el departamento de Recursos Humano hacia toda la compañía. Además, agrega que en esta primera etapa se lograron el 80 por ciento de estos beneficios y considera que dicha transformación es exitosa, ya que se detectó que el personal se encuentra muy motivado por cambios que se están generando, además de las satisfactorias devoluciones recibidas hasta el momento. David (2017) manifiesta que el éxito o fracaso de las reformas dependen de la astucia y la habilidad de la gerencia para modificar la cultura impulsora a tiempo y en sincronía con los cambios que las estrategias exigen”.

AySA

Adriana Campos es la Jefa de Liquidación de sueldos de AySA y participó de la entrevista para el presente trabajo y es una de las colaboradoras del proceso de transformación de la actual Cultura de la Empresa hacia una Cultura Digital.

Adriana participó del proceso de autogestión en la administración de Recursos Humanos. Afirma que su intención es que el personal pueda gestionar sus propios trámites personales, realizar consultas, y así alcanzar la despapelización. El proyecto fue dividido por etapas para lograr la adaptación al sistema de gestión de todos los empleados. Esta intención coincide con Roces (2017), que plantea que en toda actividad donde se lleve a cabo una intermediación entre un usuario, un dato o una información, existe lo digital. En poco tiempo se ha incorporado el lenguaje de las computadoras, del software y de las redes de comunicación.

Los beneficios que en un comienzo Adriana pensó que la transformación iba a traer a la empresa son Mayor confidencialidad, Acceso más ágil, Seguimiento del estado, Optimización de tiempos en los procesos, Reducción de insumos y gastos de movilidad, Mayor disponibilidad y Reducción de costos (impresión, recolección y distribución) y de uso de papel. Coincide con el Capítulo 1.1 en priorizar la ciberseguridad y la privacidad. El autor también menciona la importancia de acelerar la desintermediación (su valor es generado por la eficiencia de costos como en la optimización de la experiencia de los clientes).

La entrevistada destaca que la Empresa se preparó para el proceso de transformación involucrando a todos los equipos de Recursos Humanos e informarles de los próximos cambios y beneficios, hacia dónde quiere ir la compañía, etc. (Capítulo 3.5).

Entre las barreras que Adriana encuentra en el proceso de transformación estaba la falta de red corporativa para poder ingresar al sistema red en algunos distritos. Por este motivo se colocaron “Kioscos” en los distintos distritos. Ella destaca que se requirió mucho acompañamiento, estar y capacitar y tener socios estratégicos en

cada uno de los lugares. Esta iniciativa coincide con Magro y Salvatella (2014), que valoran a la competencia del conocimiento digital y el uso eficaz de herramientas y medios digitales.

Otra barrera importante que menciona esta profesional es acerca del prejuicio existente en las generaciones más antiguas (X) que no pudieran aceptar los cambios ni se pudieran adaptar. Pero fue solo un prejuicio porque no hubo resistencia al cambio y se adaptaron sin ningún inconveniente por lo que va de la implementación. Esto concuerda con la primera de con el Capítulo 3.5 que habla de shock y descreimiento, en donde los empleados se cuestionan las implicancias que les traerá dicho proceso de cambio o transformación.

Adriana considera como una barrera adicional las dudas que se generaron sobre las tareas y funciones que estaban acostumbrados a realizar el personal del área de Recursos Humanos (que eran más administrativos y que ahora tuvieron que modificarlo para ser de facilitador del cambio). Esta posición coincide con lo que expone Schwab (2016). El autor afirma que se requerirá que los trabajadores posean cada vez más capacidades de adaptación continua y sean capaces de aprender nuevas destrezas y enfoques dentro de una variedad de contextos.

La entrevistada admite que existía muy poca cultura digital en la Empresa antes de encarar el proceso de transformación. Y afirma que cuando se conocen los beneficios de la transformación hace que sea más interesante aplicarlo y llevarlo a cabo en la organización, a través de la comunicación y principalmente la capacitación. Este concepto concuerda con D'aprix (1999), que destaca que es importante que se comunique y se responda a las inquietudes de los colaboradores para evitar la deserción y desmotivación de la gente. Según el autor, es crítico para la comunicación del cambio asentar las evidencias de que hay una estrategia basada en la realidad de la organización y el mercado.

La transformación digital se comunicó a las distintas áreas de la empresa mediante el Campus, Mails, Videos institucionales, folletería, Carteleras, Intranet (Nueva),

Reuniones y Charlas informativas. La importancia de las redes es acentuada por Vaynerchuk (2018), que afirma que al momento de comunicar en la empresa y sobre todo cuando de la comunicación de transformación digital hablamos, no se puede dejar de considerar la red de medios digitales y la distribución de contenidos en Redes Sociales.

El rol que desempeñó el área de Recursos Humanos en todo proceso de transformación es clave, para Adriana, ya que tienen la llave para liderar el proceso de transformación digital. Según ella, son quienes conectan la Organización y su estrategia con las personas y sus necesidades, además de adaptar las necesidades, capacidades, procesos y sistemas. Coincidentemente, Schwab (2016) resalta que, aquí es donde el rol de Recursos Humanos toma un papel relevante en las empresas a la hora de gestionar los cambios culturales necesarios para las transformaciones que acarrea la digitalización de los procesos.

Adriana afirma que se alcanzaron los beneficios esperados y muchos más como la motivación de los colaboradores. Considera que dicha primera etapa de la transformación digital es exitosa ya que el personal pide se aplique más (tecnología y agilización de procesos) en todas las áreas de la compañía. Esta afirmación está en sintonía con el Capítulo 1.1.

CUADRO DE ENTREVISTAS

	Entrevistas	Entrevista 1: Rita Domínguez Melisa Martin Jesica Garcia	Entrevista 2: Javier Burgos	Entrevista 3: Pablo Limongelli	Entrevista 4: Adriana Campos	Entrevista 5: Hernan Manzur	Entrevista 6: Alan Lerner
Indicadores	<i>Beneficios de la transformación</i>	Que la información sea transversal a toda la organización, fluidez, accesibilidad	Enfoque de los HRBPs en el negocio	Ahorro de tiempo logístico y recursos Despapelización Confidencialidad	Acceso más ágil Confidencialidad Optimización de procesos Reducción de insumos Mayor disponibilidad	Ahorro de tiempo y aumento de la productividad	Ahorro del tiempo, aumento de la productividad y liberación de los recursos que ejecutan las tareas.
	<i>Capacitación de los colaboradores</i>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	<i>Resistencia al cambio</i>	Media	Media	Poca	Poca	Media	Media
	<i>Barreras</i>	Cultural Resistencia de los líderes	Cultural Resistencia al cambio	Cultura Acostumbramiento Presupuesto Modificación de las tareas	Falta de Red corporativa- Prejuicio sobre las generaciones Dudas sobre las tareas y funciones	El tiempo Empleados aferrados a viejas tecnologías	Cultural y gestión del cambio Miedo de los colaboradores a perder su empleo
	<i>Cultura Digital</i>	Baja	Media	Poca	Poca	Alta	Media
	<i>Medios de comunicación</i>	Normativas Decretos Correo electrónico	Correo electrónico Portal de HRDirect	Folletos- Cartelera- Charlas -Videos- Intranet	Campus- Mails- Videos- Folletería- Cartelera- Intranet	Videoconferencias Reuniones Mail. Infografías en los edificios, videos proyectados en los espacios comunes y workshops	No respondió
	<i>Rol del Profesional de Recursos Humanos</i>	Inexistencia del rol de Recursos Humanos	Rol clave en el proceso de transformación	Portavoz del cambio -Facilitador	Conectan la Org. y su estrategia con las personas y sus necesidades	Soporte	Rol pasivo o nulo
	<i>Transformación Digital Exitosa</i>	SI, aún en proceso	SI, aún en proceso	SI	SI	SI	SI, aún en proceso

FIGURA 4. Cuadro de Entrevistas

Fuente: Elaboración Propia

ANALISIS DEL CASO AYSA

En el ámbito de las empresas constantemente se están generando cambios, y es por esto que las mismas se transforman permanentemente en respuesta a estas modificaciones del entorno; nuevas tecnologías, comunicaciones, nuevas formas de realizar las tareas dentro de las organizaciones, el cuidado del medio ambiente, las nuevas generaciones laborales que van surgiendo, etc.

En el caso de AySA esta situación es aún más evidente ya que frecuentemente se enfrenta a los desafíos mencionados para estar a la altura de las grandes compañías concesionarias de servicios públicos.

Agua y Saneamientos Argentinos S.A. (AySA) es una empresa creada por el Estado Argentino. Fue constituida el 21 de marzo de 2006 por el Decreto 304/2006 del Poder Ejecutivo Nacional, y luego ratificada por el Poder Legislativo mediante la Ley N°26.100. El capital accionario de la empresa pertenece 90 por ciento al Estado Nacional y 10 por ciento a los empleados, a través del Programa de Participación Accionaria.

AySA ofrece un servicio esencial a la Ciudad de Buenos Aires y 26 partidos del conurbano bonaerense, que se basa en brindar agua potable y tratamiento de desagües cloacales. Además, se encuentra en plena expansión, ya que en los últimos tres años se incorporaron 9 municipios. Cuenta con 3 plantas potabilizadoras y más de 500 pozos en funcionamiento, así como una red de agua de más de 22.700 kilómetros. Con respecto a saneamiento, cuenta con 21 plantas de tratamiento y más de 15.500 kilómetros de red cloacal. La empresa, además, posee un total de usuarios de 14 millones de habitantes aproximadamente.

A causa de las largas distancias y el tiempo que lleva la logística para poder cumplir con la administración de personal, en AySA se detectó la necesidad de adaptarse a los nuevos procesos de autogestión para lograr la optimización de tiempos y recursos en la Administración de Recursos Humanos.

Por su parte, AySA es una organización que se puede definir como burocrática ya que sus procedimientos son rígidos y ajustados, tienen políticas y limitaciones, y la empresa reacciona con controles estrictos. Los organigramas existen para cada departamento y todo el personal entiende quien está a cargo y cuáles son sus responsabilidades para cada situación. La dotación de la empresa es de un total de 7.572 empleados, de los cuales el 66,60% son operarios.

Dotación de AySA	N° de personas	
Obreros	5043	66,6%
Administrativos	902	11,9%
Personal de Conducción	1627	21,5%
Total de dotación	7572	100

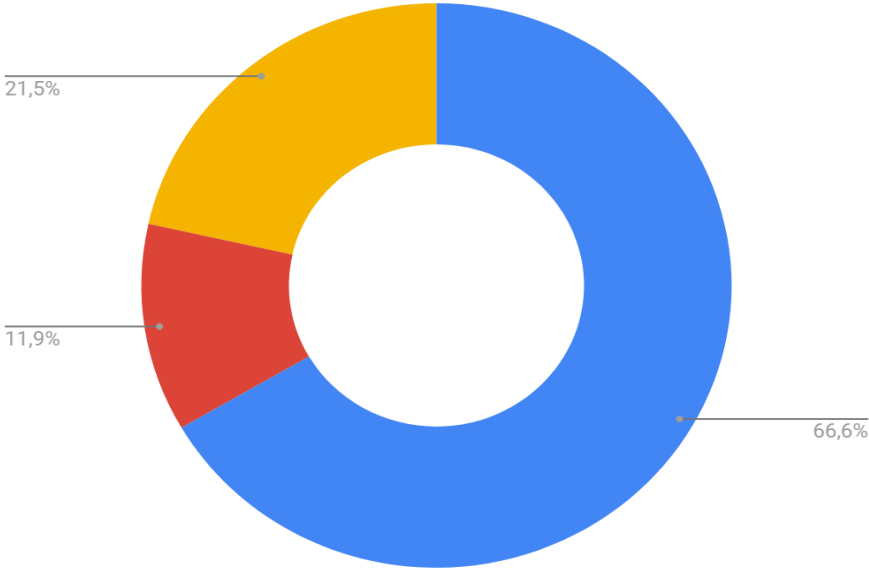


FIGURA 5. Dotación Activa de AySA

Fuente: AySA S.A.

La transformación digital que se llevó a cabo en AySA fue un proceso que se desarrolló por etapas y por departamento ya que dependió de sus diferentes centros de costos para su implementación. Podemos observar que hay departamentos más digitales que otros, pero en un futuro no muy lejano la empresa logrará la transformación digital completa de todas las áreas de la compañía, combinando elementos tecnológicos con otros de carácter estratégico y cultural (habilitadores para la transformación) que también pueden ser adquiridos con la planificación, la capacitación y sobre todo con la experimentación.

Para esto, decidieron iniciar un proceso de cambios en el Departamento de Recursos Humanos, transformando el rol que tenían los profesionales que conforman el área y convertirlos en “agentes de cambio”. Así se trabajó en conjunto con los departamentos de Comunicación, Nuevas Tecnologías, Capacitación y Desarrollo. Se generaron diferentes programas de capacitación para preparar a los profesionales y de esta manera, poder trabajar con las nuevas competencias que necesitan para enfrentar los nuevos desafíos que van surgiendo. El personal de Recursos Humanos está en proceso de aprendizaje para acompañar a los equipos a gestionar el cambio digital.

En este caso analizado es muy importante el rol de los “referentes” de Recursos Humanos de los distintos distritos ya que van a ser el nexo para que todo el personal pueda adaptarse al uso de las nuevas tecnologías con la intención de poseer una herramienta de consultas, agregar y modificar su información personal de modo sencillo y ameno, sin la necesidad de trasladarse hasta las oficinas de Recursos Humanos. La tecnología implementada será a través de la red corporativa y desde cualquier PC de la compañía, con una perspectiva futura de poder implementarla desde distintos dispositivos y no necesariamente utilizando la red corporativa.

El primer paso para llevar a cabo esta transformación es a través de la visualización del recibo de haberes por medios digitales (People soft), que a su vez fue dividido por etapas y regiones. Primero se inició con una muestra de personal administrativo, que ya poseían red corporativa y ya conocían el sistema People Soft, dando inicio a esta implementación en noviembre del 2018. Hasta mayo del 2019 el porcentaje

total de personal que pueden visualizar los recibos por medios digitales son del 81,20%.

PRIMERA ETAPA HASTA EL 31 DE MAYO 2019	N° DE PERSONAS
RECIBOS POR MEDIOS DIGITALES	6149
RECIBOS POR PAPEL	1423
TOTAL DE DOTACIÓN	7572

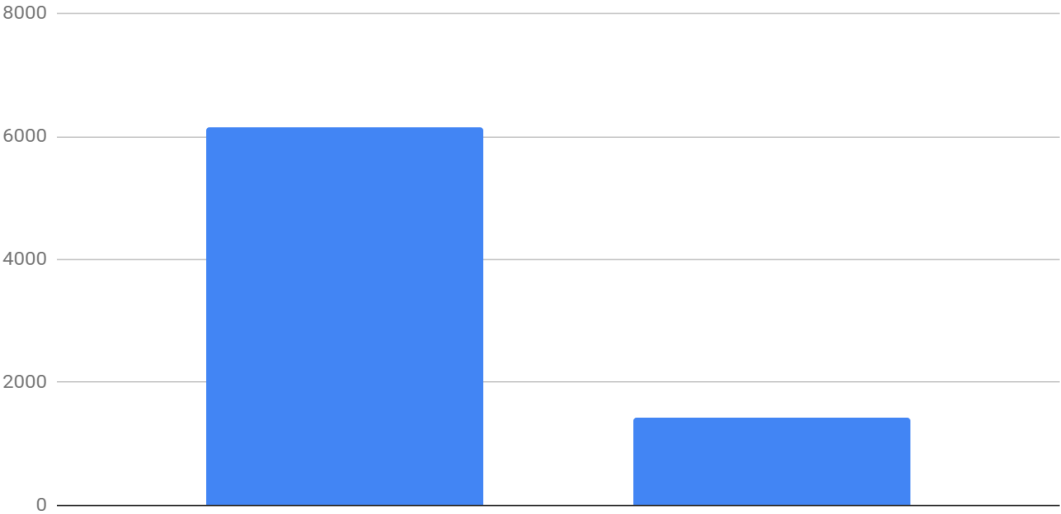


FIGURA 6. Dotación con recibos digitales

Fuente: AySA S.A.

Para comunicar esta implementación de recibos digitales, y con el fin de que el personal conociera los beneficios del recibo de sueldo por este medio, como también conocer el proceso para ingresar y visualizarlo, se utilizaron distintos medios como los videos institucionales, folletos, intranet, mails, afiches en carteleras, reuniones y capacitaciones a través de charlas informativas en los

distintos distritos y a través del campus que cuenta la compañía. Por otro lado también, recibieron los materiales de apoyo para el ingreso al sistema.

Materiales de apoyo



Te acompañamos paso a paso para que puedas acceder a tu recibo de sueldo.



FIGURA 7. Instructivo para descarga de recibo de sueldo

Fuente: AySA S.A.

El personal podrá visualizar su recibo de sueldo el primer día hábil del mes, aunque el depósito de los haberes se realizará el último día hábil del mes.

Como beneficio de esta implementación la empresa destaca la posibilidad de no acumular los recibos, sin brindar la conformidad o no conformidad en el historial de los empleados, ya que no permite visualizar el siguiente si no se visualizó el anterior y se prestó o no conformidad. La conformidad sería el equivalente a la firma del empleado, también se les permite la no conformidad donde cuentan con un espacio para realizar la consulta y así reverb su recibo de haberes. Los encargados de responder las inquietudes del mismo son los referentes de Recursos Humanos.

Por otro lado, teniendo los recibos en una plataforma digital, la empresa ahorrará y optimizará los tiempos reduciendo tareas administrativas del personal que antes

hacia la entrega de los mismos en persona. Sin contar con que se reduce la acumulación de documentos físicos.

En cuanto a las barreras que se encontraron en AySA a la hora de la implementación se puede mencionar el hecho de que hay distritos que no poseen red corporativa, pero a la brevedad éstos contarán con la red. Actualmente, de los 78 establecimiento que tiene la compañía, 23 aún no poseen red corporativa.

Por su parte, aquellos colaboradores que no poseen PC ya que sus funciones no lo requieren, contarán con una terminal llamada “kiosco” de uso común, donde podrán visualizar y realizar todo tipo de consultas.



FIGURA 8. Instructivo ingreso a la plataforma

Fuente: AySA S.A.

Otra barrera que podemos mencionar es el desconocimiento del uso de la PC y del sistema People Soft de algunos miembros de la compañía. Para derribar esto, se está trabando con el personal realizando capacitaciones y acompañándolos en el proceso de transición.

Una vez finalizada esta etapa, se pasará a las siguientes que constan de la modificación de datos personales y datos de los familiares, como también la

actualización de la declaración jurada de domicilio, consulta de días de licencias, carga de días de vacaciones, permisos de 24hs, entre otras. Con el fin de la eliminación por completo de todos los formularios físicos que tiene actualmente la compañía, logrando así la despapelización total y la agilización de todos los trámites relacionados con Recursos Humanos de la nómina activa.

Las implicancias que tiene el Referente de Recursos humano es de ser capaz de llevar a cabo la implantación de los nuevos valores y hábitos que se necesitan en las personas pertenecientes a la organización para lograr la transformación digital propiamente dicha, ya que es el último desafío en la gestión del cambio.

La transformación digital impacta no solo en la estructura de la compañía sino también en el posicionamiento estratégico que afecta a todos los niveles, es decir en cada tarea, actividad y proceso.

Las organizaciones necesitan hacer lo más rápido posible cambios fundamentales y culturales en todos los departamentos y deben comenzar con el aprendizaje. Los programas de formación deben adaptarse a cómo y cuándo las personas aprenden mejor y personalizarlos para cada industria.

CUADRO DE OSGOOD

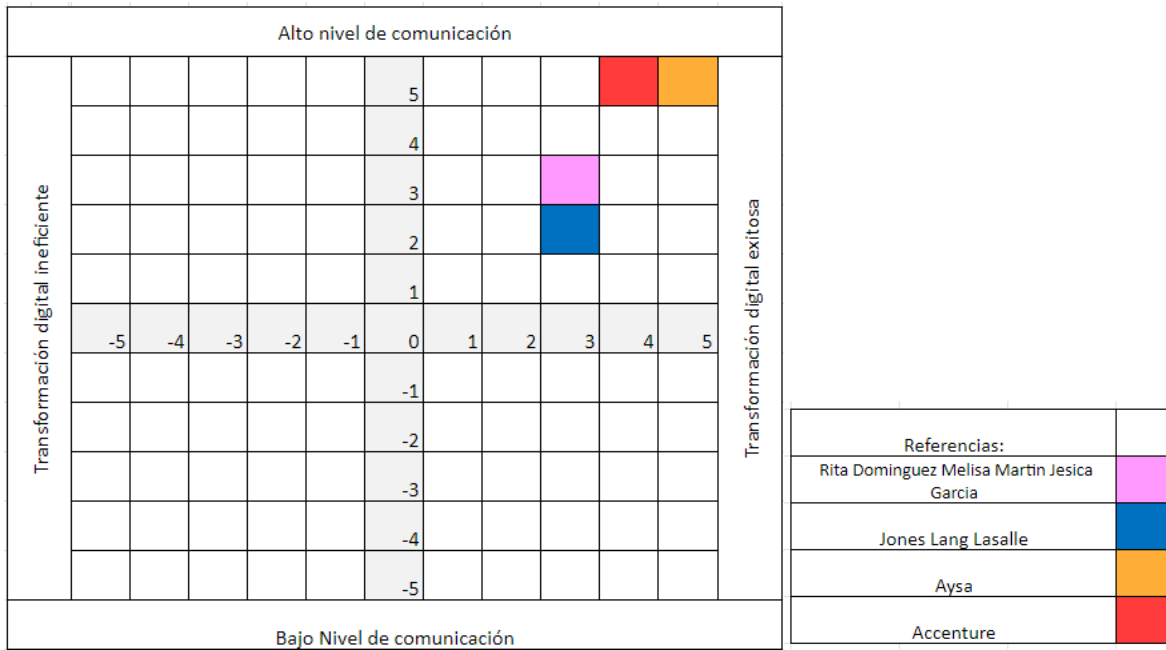


FIGURA 9. Cuadro de Osgood

Fuente: *Elaboración propia*

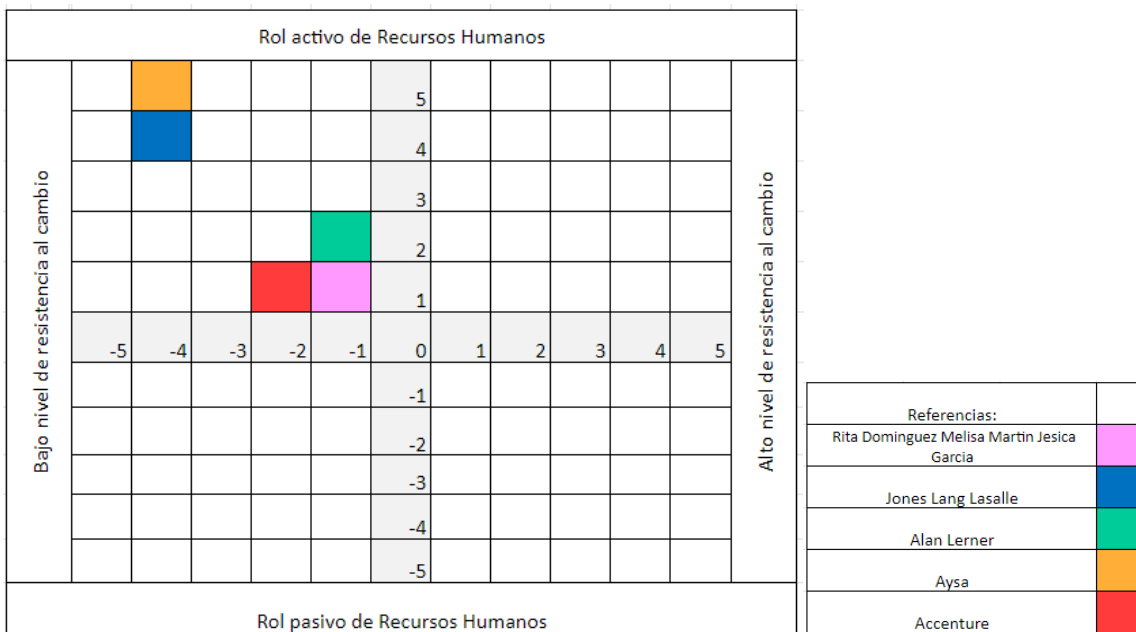


FIGURA 10. Cuadro de Osgood

Fuente: *Elaboración propia*

En el gráfico 1, las variables analizadas son por un lado el nivel de comunicación adoptado por la organización dependiendo de los medios utilizados y por el otro, si la implementación de la transformación digital fue exitosa o ineficiente. Si bien las empresas analizadas tienen características distintas y utilizaron medios de comunicación diferentes según el cliente interno, la tendencia muestra que si se mantiene un nivel alto de comunicación hay mayor probabilidad de que la transformación digital sea exitosa y se logren los beneficios esperados.

En el gráfico 2, las variables que analizamos son, por un lado el rol activo o pasivo del profesional de Recursos Humanos y por otro la resistencia al cambio de los colaboradores. Ante esto vemos que dependiendo del tipo de rol que ocupa el profesional de Recursos Humanos, cuanto más activo sea, permitirá al personal disminuir la incertidumbre que se genera por los cambios culturales en las organizaciones. Y así se logra el compromiso para llevar a cabo con éxito la transformación digital.

CONCLUSIÓN

Dando respuesta a nuestra pregunta de investigación, es que para que una transformación digital sea exitosa se debe trabajar en un cambio cultural, sobre todo de aquellas organizaciones que no tienen arraigada una fuerte cultura digital. Se deben implementar prácticas culturales que acompañen la transformación, lo que implica revisar los hábitos, las creencias, costumbres, funciones, que se desarrollan actualmente dentro de la organización y analizar de qué manera modificarlas o moldearlas para que acompañen la transformación digital y que la misma cumpla su finalidad, no solo en el sentido de eficiencia tecnológica sino que además, sea absorbida de la mejor manera posible por todos los integrantes de la organización, que son parte de dicha transformación digital.

Por otro lado, y dando respuesta a nuestra segunda pregunta de investigación, concluimos en que, la comunicación interna debe ser consistente, adecuada, confiable, coherente y debe ser bajada por los líderes, ya que juega un papel fundamental para que los integrantes de la organización comprendan la finalidad, beneficios e implicancias de dicha transformación digital y no vean a la misma como una amenaza.

El primer objetivo planteado fue detectar de qué manera la transformación digital impacta en los usuarios, y en este sentido, poder evidenciar que tiene un impacto directo y relevante. Son los usuarios los actores principales del cambio y se generan en ellos distintos efectos y actitudes. Al comenzar el proceso los empleados tienen incertidumbre y se preguntan cómo afectará dicha transformación en sus labores diarias y si serán reemplazados por la tecnología implementada. Encontramos quienes se resisten al cambio, son desconfiados, tienen temores a perder el empleo; otros están más abiertos a los cambios y se encuentran más motivados. Es por esto que hay que trabajar en la comunicación y acompañar a las personas en el proceso de transformación y cambio.

El segundo objetivo fue identificar los desafíos que presenta la implementación de los procesos de digitalización y respecto a esto, concluimos en que las empresas

enfrentan el desafío de comprender la importancia de lo digital en sus procesos cotidianos, ser conscientes del impacto que tiene en la gente y así, trabajen sobre la cultura y comunicación interna. Es necesario una revisión de procesos y estrategias.

Como tercer objetivo se planteó evaluar las prácticas a llevar a cabo en la generación de una cultura digital para que la transformación sea efectiva, en este sentido como develó el trabajo de campo en las entrevistas a expertos y profesionales, se trabaja en la capacitación y entrenamiento de las personas en la inducción a la nueva tecnología. De esta manera logran ir cambiando los hábitos y costumbres en los empleados, que entiendan el objetivo de la transformación y de a poco introducir nuevas prácticas que contribuyen al cambio cultural.

Se concluyó, además, que son las personas dentro de la organización los actores principales frente al cambio cultural, por lo cual se debe trabajar con los líderes, para que sean ellos los principales referentes ante la transformación, quienes bajen los lineamientos y las nuevas prácticas a sus equipos para lograr que todos se involucren. Es necesario también, revisar los premios y reconocimientos a los facilitadores de la transformación, ya que difícilmente se logrará el éxito del proceso sin un reconocimiento adecuado por parte de la empresa a aquellos que apuestan y alientan el cambio.

El cuarto objetivo fue analizar el rol de la comunicación a la hora de afrontar el proceso de digitalización y respecto a esto, se evidencio que cuanto más adecuada, consistente, completa y clara es la misma, aumentan las probabilidades de éxito de la transformación digital. La comunicación es el medio para llegar a todos los integrantes de la organización y si esta es adecuada, permite transmitir de manera efectiva los objetivos, estrategias y cambios internos, convirtiéndose así, en un medio clave para la adopción de los cambios por parte de las personas de la organización.

Tener claridad desde el comienzo del proceso de transformación, sobre los objetivos del mismo, implicancias para sus funciones diarias, alcance, alineación con la

estrategia de la organización, hace que las personas adopten mejor el cambio y minimiza incertidumbre.

El quinto y último objetivo fue reflexionar sobre el rol de recursos humanos durante el proceso de transformación digital y se comprendió en referencia a lo planteado que, deben actuar como agentes de cambio. De esta manera, los profesionales de recursos humanos tienen un papel fundamental en el cambio de la cultura interna de la organización, son quienes conectan la organización y su estrategia con las personas y sus necesidades. Recursos Humanos juega un rol relevante en la revisión adecuada de los procesos frente a la transformación en alineación con el negocio.

Por otro lado, se concluyó que, deben ser soporte en las capacitaciones y aliados claves en el proceso de comunicación interna.

La transformación digital es un proceso que poco a poco deberán ir afrontando todas las organizaciones para no caer en la obsolescencia, pero el verdadero desafío será transformar la cultura organizacional, el empoderamiento de los líderes, trabajar en la adaptabilidad de las personas al cambio y mantener una sólida y adecuada comunicación interna.

IMPLICANCIA

De acuerdo a las evidencias demostradas, la transformación digital es un proceso que mejora la eficiencia, da nuevas oportunidades, mejora los procesos y la productividad, facilita la toma de decisiones e impulsa la cultura de innovación. Por esta razón, para que sea exitosa es recomendable:

Trabajar para que las empresas comprendan las implicancias y beneficios de la transformación digital.

Demostrar que no se trata solo de implementación de tecnología, sino que se debe trabajar en la revisión de los procesos internos, la cultura de la organización, de sus empleados y unir esfuerzos para que la comunicación interna sea completa, clara y eficaz.

Involucrar a Recursos Humanos para que tengan un rol activo en el proceso de transformación digital como agente de cambio, ayudando a transformar la cultura y ser los líderes de la comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

Boston Consulting Group (2018). *How to Drive a Digital Transformation: Culture Is Key*. Recuperado el 13 de abril de 2019, de <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture.aspx>

Brynjolfsson, E. & McAfee. A. (2016). *La segunda era de las máquinas: trabajo, progreso y prosperidad en una época de brillantes tecnologías*, (1a.ed). Buenos Aires: Temas Group.

Carlevarino G. & Rofé, J. (2015). Cultura organizacional. En Walter, J. & Bez, Z., *De la burocracia a la organización red*. (1a.ed., pp. 41-57). Buenos Aires: UBA Facultad de ciencias económicas.

Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice*, (5a.ed). Londres: Sage.

Clusellas, Pablo; Martelli, Eduardo y Martelo, María José (2014). *Gestión Documental Electrónica - Una transformación de raíz hacia el gobierno electrónico en la ciudad de Buenos Aires*. Ciudad Autónoma Buenos Aires.

Clusellas, Pablo; Martelli, Eduardo y Martelo, María José (2019). *Un gobierno inteligente: el cambio de la Administración Pública de la Nación Argentina* (1a ed.). Ciudad Autónoma Buenos Aires.

D'Aprix, R. (1999). *La comunicación para el cambio: como conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*. Barcelona: Granica.

David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*, (15a.ed.). México: Pearson Educación.

García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*, (1a.ed). Madrid: Díaz de Santos

Jones G. & George J. (2014). *Administración contemporánea*, (8va.ed). México: Mc Graw Hil.

Kotter, J. (2000). El cambio radical: Las ocho etapas para la transformación. En Conger J, *El manual del cambio para líderes* (1a.ed., pp. 137-150). Buenos Aires: Paidós Empresa.

KPMG (2019). *The Future of HR 2019: In the Know or In the No*. Recuperado el 13 de abril de 2019, de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/11/future-of-hr-survey.pdf>

Magro, C. & Salvatella, J. (2014). *Cultura digital y transformación de las organizaciones: 8 competencias digitales para el éxito profesional*. Barcelona: Roca Salvatella

Maor, D. Reich, A & Yocarini, L. (2017). *The People power of transformations*. Recuperado el 21 de abril de 2019, de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-people-power-of-transformations>

Montagner, A. & Reich, A. (2018). *Unlocking success in digital transformation*. Recuperado el 21 de abril de 2019, de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

PRSA (2017). *Trends in Communications Industry Show Companies Slow to Adopt New Technologies*. Recuperado el 19 de mayo de 2019, de <https://www.prnewswire.com/news-releases/trends-in-communications-industry-show-companies-slow-to-adopt-new-technologies-300476620.html>

Ramirez Morales, A. (2017). *Digitalízate o desaparece: Claves para transformarse y competir en la nueva era*. Buenos Aires: Gestión 2000.

Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*, (17a.ed). México: Pearson Educación.

Roces, J.L. (2017). *Cultura innovadora: ¿Cómo competir exitosamente en la era digital?*, (1a.ed). Buenos Aires: Temas Group.

Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*, (5a.ed). Nueva York: The Free Press.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza and Janes.

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Barcelona: Debate.

Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*, (1a.ed). Buenos Aires: Granica.

Westerman G. Bonnet, D. & McAfee. A (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation*, (1a.ed). Boston: Harvard Business Review Press.

ANEXOS

ENTREVISTAS A EXPERTOS

SECRETARIA DE MODERNIZACION DEL GOBIERNO DE LA NACIÓN

Entrevistadas:

Rita Domínguez – Directora Nacional

Melisa Martin - Directora



Yesica Garcia - Directora



Empresa: Secretaria de Modernización del Gobierno de la Nación

¿Participó de algún proceso de transformación digital? ¿Cuál fue el proyecto? Breve descripción del mismo.

YG: Nosotros tenemos un sistema de gestión documental donde se realizan tramites en general, todos estos trámites se realizaban en papel. El proyecto que encaramos nosotros parte de la premisa de transformar toda la forma de tramitación que se venía teniendo desde que el Estado es el Estado. Siempre se ha tramitado en un formato papel. Para lo que son las empresas privadas quizás no es tan común, pero en el Estado, el papel y toda la cultura del expediente, la firma a mano, siempre fue algo muy arraigado, entonces venir a implementar un sistema que barre con todo eso, fue muy difícil al principio, pero se pudo hacer gracias a una decisión política. Lo que hicimos fue implementarlo en todos los organismos de la Nación, el Gobierno de la Nación está dividido en Ministerios, reparticiones. Este proyecto se denominó Gestión Documental Electrónica o GDE.

RD: Si, trabajamos desde el año 2009 en el proyecto denominado Gestión Documental Electrónica. Dicho proyecto tenía como objetivo principal eliminar por completo el papel como soporte de registro, y, por ende, de legalidad de los actos de gobierno.

MM: Implementamos en el Gobierno Nacional el sistema de GDE (Gestión Documental Electrónica). Se comenzó en 2009 implementando en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y luego se hizo extensivo a Nación. Lo que nosotros hicimos con la implementación de GDE es agregarle a los procedimientos y las reglas ya existentes una nueva forma de tramitar algunas cuestiones por lo cual lo que era un expediente, o un documento en papel pasa a ahora a estar todo de manera electrónico en un sistema.

¿Qué beneficios se pensaba en un comienzo que la transformación iba a traer a su empresa?

RD: Si bien se puede pensar en el impacto en lo ecológico que tiene el hecho de generar y manejar tanto papel físico, no fue uno de los objetivos principales del

proyecto, sino que nosotros comenzamos a ver que en la actualidad con los avances tecnológicos que tenemos no podíamos seguir trabajando de esta manera, con papel, firmas físicas, no era un proceso ágil ni eficiente. Además, lo que se pensaba principalmente es en la necesidad de que la información debe ser homologada y transversal a toda la organización en un soporte electrónico que después te permita escalar a otro tipo de soluciones más específicas. Es como una suerte de democratización de la información dentro de la organización también porque más allá de que vos puedes tener el alcance de una herramienta para distintos niveles de análisis para la toma de decisiones de las autoridades, en tanto y en cuanto está sistematizado en una herramienta transversal a toda la organización a la cual con distintos permisos y roles de uso en el sistema cada uno puede acceder a la información en el mismo momento que se está realizando el trámite por ejemplo. Ese fue uno de los objetivos principales, en vez de tener sistemas diseminados por toda la organización con distintos formatos y distintos estándares, inclusive muchos organismos no tienen siquiera ningún soporte de sistema, tratar de dar una solución transversal para estandarizar el soporte de la información y por lo tanto el acceso y velocidad fue el principal objetivo de la estrategia de implementar Gestión Documental Electrónica.

¿Cómo se preparó la empresa para el proceso de transformación? ¿Se tuvo que involucrar a varios equipos? ¿Se requirió alguna capacitación para los empleados? ¿Cómo fue la predisposición de las personas para apoyar el proceso?

MM: Se organizaron grupos en todos los organismos, todos los organismos estuvieron involucrados, se le brindó apoyo, se los ayudó a relevar los trámites, se preparó documentación, se los capacitó.

YG: A los Ministerios le pedimos que nos designen un líder de enlace o un líder de implementación para trabajar en conjunto, que nos abra las puertas para poder

entrar e implementar la transformación, con cada dirección trabajamos en formar a los líderes para que luego sean formador de formadores.

RD: Nosotros íbamos a los Ministerios, teníamos reuniones con los líderes designados como referentes para la implementación, hacíamos las presentaciones acerca del sistema, su finalidad, etc., y luego establecíamos un cronograma de implementación donde poníamos fechas para cumplir determinados hitos y coordinando las distintas capacitaciones, había capacitaciones orientadas a usuarios que ya conocían mucho sobre la tramitación en papel pero todavía no conocían tanto sobre la tramitación electrónica, entonces a esos usuarios se los capacitaba con un curso un poco más intensivo y más detallado. Había otros usuarios que venían de Ciudad de Buenos Aires entonces ya conocían GDE y sabían que era lo que iban a tener que hacer.

MM: Como pasa en toda organización hay grupos que están bastante dispuestos a aprender y que van con ganas de aprender para saber utilizar el sistema y hacer lo que en el organismo le dicen y grupos que son un poco más resistentes y en alguna capacitación hacían alguna pregunta un poco más punzante o preguntaban cosas que no tenían que ver con el contenido del curso, pero después tarde o temprano todos terminaban ingresando al sistema y con el tiempo y con el uso se terminaron dando cuenta que no era una amenaza ni nada por el estilo o que era algo imposible de usar.

YG: Las capacitaciones fueron una por cada módulo (son 20 módulos), hoy en día es parte de la curricular para el ingreso a la Administración Pública. En algunos casos puntuales gente de nuestro equipo de implementación iba a los organismos y armaban grupos de trabajo para realizar demostraciones en vivo de ciertos trámites puntuales, como una especie de taller, por ejemplo, informábamos que en tal fecha íbamos a ir y le íbamos a mostrar al equipo de Recursos Humanos como

tramitar una designación de un funcionario. Otro día hacíamos un taller con el equipo de jurídico y le mostrábamos cómo se tramitaba un oficio judicial mostrándole como ellos venían tramitando de una forma y ahora con el sistema lo harían de esta manera de forma electrónica.

RD: Teníamos por un lado capacitaciones generales con el usuario final que iba y conocía el modulo, y luego teníamos capacitaciones más personalizadas quizás en cuanto a la función de algunos usuarios y eran usuarios que son centrales en la administración, como jurídico, Recursos Humanos, mesa de entrada, son centrales en cualquier organismo o dirección independientemente del tamaño de la dirección, son sectores en donde el 90% de la tramitación pasa por estos usuarios. Entonces capacitar a esas personas, contestar sus inquietudes y demás, fue un trabajo que nos vino muy bien, pero era un trabajo bastante intenso sobre todo al principio, el primer año fue muy intenso.

MM: Fue una política pública integral, no solo llegar y decir bueno a partir de ahora usas este sistema, sino que hay un montón de áreas disponibles para que el usuario final utilice el sistema y tenga el apoyo nuestro en todo sentido.

RD: Una vez superadas estas capacitaciones más operativas, de cómo funciona el sistema y demás, empiezan a aparecer las reales falencias, esto pasa en cualquier administración pública y si es grande más, que dentro de la administración pública hay distintos perfiles y dentro de cada organismo hay una cultura y un estilo de trabajar determinados entonces empieza a aparecer en las capacitaciones la falta más de conocimiento de lo normativo y de procedimiento, entonces ahí es donde encontramos también que no es solo la implementación del sistema sino que las áreas se empiezan a dar cuenta entre ellos que quizás la persona que estaba al lado tramitaba de una manera diferente el mismo tipo de proceso y ahí es donde un poco empieza a quedar de manifiesto algún tipo de desorden del organismo que no

tiene que ver después con la eficacia, pero si tiene que ver con el orden de ese organismo. Entonces en las capacitaciones fuera de lo que es operativo, termina siendo una oportunidad para que a veces internamente entre ellos ordenen determinados procesos, porque la gestión de los documentos electrónicos deja mucho más de manifiesto que en el papel. Esto también tuvo un poco que ver con los objetivos de implementar una herramienta transversal que, en algunas cosas, aunque sea lo más básicos sin poner objetivos desmedidos te ayuda a ordenar y te ayuda a catalogar y tener una biblioteca de trámites y documentos, para compartir la información con otros organismos. Lo que se hizo fue una reingeniería de procesos.

YG: Para mi sin duda las áreas de Jurídica, administrativa y secretaria legal fueron socios estratégicos en esta transformación electrónica.

¿Con qué barreras se encontraron en el proceso de transformación? ¿Cómo las derribaron?

MM: Dentro del Estado Nacional, tenemos la Ley de Administración Financiera que determina cómo debe tramitar todo hacia el interior de la organización, por esto al implementar tecnología o cambios en los procesos, todo es más burocrático en una organización pública comparada quizás con una empresa privada donde la cultura es más innovadora y receptiva de las transformaciones tecnológicas, ya que el Estado debe cumplir con todo lo que está normado en una Ley Nacional y esto hace que tengan una cierta rigidez en cómo debe proceder la Administración Pública.

YG: Veníamos de un universo donde cada organismo manejaba la información de la forma que más le convenía o con los recursos que disponía porque no es lo mismo un Ministerio que tiene amplia variedad de recursos o uno que es mucho más chico y que quizás no tenía recursos para sistematizar su información o lo sistematizaba quizás de una forma mucho más rudimentaria comparado con Ministerios mucho

más grandes y con mucho más enraizamiento en el Estado. Entonces tenían todos sus sistemas ya generados, pero era toda información segmentada, la información que tenías en un Ministerio era muy difícil que puedas compartirla a otro Ministerio, no se tenía una mirada global de cómo se tramitaban las cosas en un lugar y en otro o qué información se generaba y sobre todo con la discrecionalidad que tiene el papel de que solo pueden acceder los que tienen acceso a la visión física de esa información. Entonces por un lado llegar nosotros con un sistema que es transversal que vos quieres implementarlo a todos los organismos por igual sin importar el tamaño del mismo la primera barrera era la barrera cultural de los usuarios, que hay que implementar un sistema de un día para el otro con determinadas fechas que cumplir para esa implementación y hay que hacer las reuniones para presentar tu proyecto. Lidiar con el interrogante de la gente de que ahora viene lo digital y qué pasará con las personas cuyas funciones se relacionaban al trabajo con el papel como se va a reconvertir tareas, si las personas de van a quedar sin funciones. Otra barrera tenía que ver con los organismos que ya tenían generados sistemas y que venís a reemplazarles sus sistemas por el tuyo e imponerles nuevas reglas, el reto de compatibilizar un sistema con el otro.

MM: También teníamos barreras administrativas porque mucha gente nos decía que había una diferencia entre lo que la Ley de Procedimiento Administrativo hablaba y lo que nosotros queríamos hacer con el sistema, porque había que cumplir con ciertas firmas y la gente relacionaba siempre a la firma como escrita cuando puede ser también electrónica o digital.

Barrera del acceso a la información porque el hecho de no tener un sistema integrado hacía que incluso dentro del mismo organismo no se conociera lo que la gente hacía, o los trámites que se realizaban. Era de esperar que entre un organismo y otro no se conociera lo que hacía, pero comenzamos a darnos cuenta que incluso dentro del mismo organismo no conocían lo que se realizaba internamente, lo que hacía el que trabajaba en la oficina de al lado. Entonces íbamos a los organismos a relvar trámites y reconstruir un trámite básico nos llevaba

mucho tiempo porque cada uno iba manejando la información de manera discrecional y como podía, y eso también fue una barrera porque tuvimos que reconstruir pieza por pieza para entender el trámite en general. Intentar que vean que el Estado es uno solo y que más allá de las especificidades hay ciertas cuestiones que son comunes para todo gobierno.

RD: Otra barrera era la resistencia a la confidencialidad, la gente no comprendía porque íbamos a cambiar el proceso y mucha gente se preguntaba cómo podía ser que todos los organismos puedan ver la información que se está tramitando en otro organismo. El sistema de GDE al ser transversal tiene las mismas reglas para todos los organismos, vos tenes un trámite que tiene un número de expediente único, no importa si ese expediente pasa por varios Ministerios y es accesible para cualquier usuario que esté dentro del sistema, había que hacerle ver a las personas que lo que se está tramitando es un trámite del Estado, de la Administración Pública, no es algo propio de ese usuario o de esa repartición y que no podía ser vista, la información es pública.

YG: Esa fue otra barrera que tuvimos que derribar el hecho de que la gente pensara que la información era propia y esto también tiene que ver con lo cultural y con una cuota de poder sobre la información que uno maneja. Siempre quedan resabios igualmente, no es que de un día para el otro implementaste el sistema y el usuario que comenzó a usarlo dice “hay ahora mis tareas se reconvirtieron”, siempre queda alguna resistencia, pero con el tiempo y el uso se van minimizando.

RD: Las autoridades también resistieron a este sistema transversal donde luego cualquiera podía acceder a la información para hacer otro tipo de análisis sobre el trabajo en sus organismos, cuanto volumen de trámites tenían, que tipo de trámites aceptaban, cuáles eran sus indicadores de eficiencia, etc. Yo creo que el fantasma más grande de todos tuvo que ver con que el sistema no fuera una excusa para

cambiar roles, para dejar a gente sin tareas, en otras palabras, que haya otra cosa oculta, y claramente yo creo que GDE en una primera curva supuso mucho más trabajo para la gente porque necesariamente hay una curva de aprendizaje en muy poco tiempo de cómo utilizar una nueva herramienta en tu trabajo. Al principio se escaneaba mucho más papel seguramente que el que se escanea ahora y ahí el tiempo que tenes que insumir para poder escanear ese papel hace que también la gente no pierda sus tareas, y con el tiempo es un miedo que se va diluyendo porque en ningún lugar sucede que por implementar tecnología ahora hay menos puestos de trabajo, después termina siendo lo contrario y en las búsquedas internas uno de los requisitos es que manejes gestión documental electrónica, que dentro de los veinte módulos que tiene quizás se requiere que tengan conocimiento específico en algunos, luego termina siendo una nueva herramienta donde el empleado administrativo se puede jerarquizar.

YG: Además nosotros ya habíamos venido trabajando ocho años en Ciudad de Buenos Aires y la realidad es que no había habido una disminución de puestos de trabajo, sino que se habían reconfigurado funciones de personas que antes quizás se dedicaban a sellar papeles, y hoy se dedican a otras cosas. De hecho, en la Administración Pública Nacional cuando ingresamos a trabajar teníamos organismos que se llamaban Dirección de Mesa de Entrada, donde venían las personas a realizar el trámite con los papeles y hoy se llama Dirección de Gestión Documental. Entonces ha habido una reconversión de funciones e incluso institucionalmente se le ha cambiado el nombre como para ir mostrando que el cambio que se operó fue bastante importante y de raíz y que no hay usuarios que se quedaron sin puestos de trabajo, sino que las funciones fueron reconfiguradas y esas personas pasaron a tener otras tareas.

MM: En algún punto hasta las tareas que pasaron a tener si se quiere podríamos decir que son tareas de mayor calidad que las tareas que realizaban antes de la implementación del sistema. En momentos como los de hoy que todo es más simple a través de la tecnología y hasta la mayoría de lo que compramos a nivel personal,

por ejemplo, se hace por internet, tener a una persona para poner un sello o estar firmando papeles, es una tarea de muy poco valor agregado. Paradójicamente a lo que en un principio la gente se imagina terminan haciendo tareas más valiosas, al principio si existió el fantasma de “viene lo digital y me quedo sin trabajo”, sumado a que estábamos atravesando un cambio de gobierno, pero creo que hoy en día es aceptado en todos los Ministerios, incluso facilitó mucho el trabajo, bajo costos porque los organismos de la administración pública tienen sedes en todos el país y a partir de cierta cantidad de distancia el empleado debe llevar la documentación de un organismo a otro en un taxi y eso es un costo, esto reduce esos costos y la rapidez para contar con esa información, hoy no necesitas mandar por encomienda una información, haces un clic y a lo sumo se demorara lo que se demora la conectividad en ese momento pero te va a llegar al instante esa información. Yo creo que contra eso no hay nada.

RD: Además obviamente, de esto se desprenden que, si tenes mas sistemas tecnológicos necesitas inversión, mayores costos. Pero el Estado es una inversión que se propuso hacer pensando en los beneficios que esto traería para los distintos Ministerios y también para el ciudadano.

¿Cómo era la cultura digital en la empresa antes de encarar el proceso de transformación? ¿Se tuvo que trabajar en la cultura digital de la empresa para asegurar el éxito de la transformación? En caso afirmativo, ¿de qué manera se trabajó?

RD: Claramente no había ninguna cultura digital, todo era en papel físico. Y si tuvimos que trabajar mucho en un cambio en el paradigma cultural de la organización que de repente tenes que trabajar con una herramienta totalmente distinta y todas las consecuencias que se van desencadenando.

YG: Un poco está relacionado con todas las barreras culturales que se nos presentaron, y las capacitaciones que tuvimos que hacer para que la gente comprendiera la finalidad y los beneficios que esta transformación electrónica iba a llevar a sus tareas diarias y a su desarrollo también profesional dentro de cada organismo.

¿Cómo se comunicó esta transformación digital a las distintas áreas de la empresa?
¿Qué medios se utilizaron? (existentes y/o creados) ¿Quiénes fueron los responsables de emitir la comunicación? ¿Qué importancia tuvo el rol de estos responsables en la transformación?

MM: Acá trabajamos mucho con la Secretaria Legal y técnica, ya que debemos cumplir con la normativa. La comunicación se bajó a todas las áreas estratégicas, como mesa de ayuda, recursos humanos, y en general a los equipos de implementación. Se comunicaron las nuevas normativas por ejemplo relacionada a firma digital, nuevos cronogramas, decretos de implementación.

YG: Todos los actos nuestros estaban avalados por normativas públicas y estas normativas se publicaban en el boletín oficial, entonces más allá de la resistencia, había una norma que decía que tal organismo a partir de determinada fecha tenía que hacer determinado trámite en GDE. Esta normativa nos daba un sustento y nadie podría objetarlo

RD: Todos los módulos de implementación tienen su decreto de implementación, su argumentación y su justificación y todo está regulado por una extensa cantidad de resoluciones, tenemos cientos de normas. Cada proceso que implementamos tiene una norma más allá de enviar quizás un mail informativo, cada proceso tenía una fecha de vencimiento para ser implementado y luego de las correspondientes capacitaciones y cumplida la implementación se dictaba la normativa que le daba

sustento jurídico. No quedaba solo en las reuniones o en los mails, sino que luego salía la norma que lo oficializaba.

MM: Este es un mecanismo propio que tiene el Estado de auto organizarse y que al sacar la normativa la comunicación sea recibida por todos, que tal vez es la diferencia con una empresa privada donde quizás con la parte publicitaria es suficiente para comunicar una transformación, en el Estado debe haber una normativa con sustento jurídica.

¿Cuál fue el rol que desempeñó el área de Recursos Humanos en todo el proceso de transformación?

RD: A nosotros nos hubiese gustado tener un rol un poco más activo por parte de Recursos Humanos, pero esto no sucedió. Lo pudimos hacer igualmente sin ellos, pero hubiese sido muy positivo si nos hubiesen ayudado por ejemplo con la comunicación.

YG: No participaron activamente, sólo como usuarios porque tenían que tramitar por el sistema. Habitualmente cuando nos designaban un referente de implementación en el organismo no era gente de Recursos Humanos sino de otras áreas, como de sistemas o mesa de entrada.

Luego de finalizado el proceso de transformación, ¿Cree que se alcanzaron los beneficios esperados? ¿Considera que dicha transformación fue exitosa?

RD: Aún el proceso de transformación no ha terminado ya que se reveen procesos constantemente e incluso con los trámites que se volvieron electrónicos, luego se trata de trabajar en el análisis de la información que se obtiene gracias a tener toda la información de manera electrónica. Por ejemplo, se realizan estadísticas de

cuáles son los datos más utilizados, trámites, explotación de datos. Cuáles son los organismos que más trámites generan, cuales trámites están relacionados con el ciudadano y cuáles no.

YG: En pos de esto seguir trabajando en mejorar la tramitación, hacerla más ágil, desburocratizar por un lado y simplificar por el otro. Uno de los grandes beneficios ha sido la no duplicidad de información, por ejemplo, que no se solicite información que el propio organismo ya tiene de un trámite anterior.

MM: Los objetivos que planteamos en primera instancia están alcanzados, se clasificó la información, se produjo la estandarización de documentos y procesos garantizando los distintos niveles de seguridad para la información pública y la tramitación, y este objetivo está claramente cumplido, pero es nada más el punta pie y el disparador. Ahora hay que ver que haces y para que te sirve, cómo se trabaja toda la información, hacer reingeniería de trámites.

YG: Fue exitosa y hay mucho más por hacer. No solo es transformación tecnológica, sino que afecta a muchos otros campos por lo que hay que trabajar en la cultura, en la reingeniería de los puestos, tareas y responsabilidades y, sobre todo, transmitir y comunicar la tranquilidad a la gente.

ALAN LERNER

Nombre y Apellido del Entrevistado: Alan Lerner

Empresa: KPMG

Cargo: Director de Management Consulting

¿Participó de algún proceso de transformación digital? ¿Cuál fue el proyecto? Breve descripción del mismo.

Bueno participé en varios, específicamente en distintas industrias, en retail, en todo lo que es producción y manufactura y banca y servicios financieros, obviamente no mencionaremos el nombre del cliente. Específicamente se trata de proyectos en donde el objetivo es identificar potencial de automatización para procesos de distintas áreas de una organización, en un caso fue para áreas de impuestos, en otro caso para áreas de finanzas y en otro caso se trató directamente de robotizar dos procesos puntuales de un banco más ligadas o ligados a áreas de operaciones.

¿Qué beneficios se pensaba en un comienzo que la transformación iba a traer a su empresa?

El objetivo claramente era traccionar e identificar potenciales ahorros a nivel de productividad y de tiempos en la ejecución de esos procesos para liberar el uso de ese recurso que lo iba a estar ejecutando.

¿Cómo se preparó la empresa para el proceso de transformación? ¿Se tuvo que involucrar a varios equipos? ¿Se requirió alguna capacitación para los empleados? ¿Cómo fue la predisposición de las personas para apoyar el proceso?

Bueno claramente la organización ya venía pensando en esto, en un caso particular fue el resultado de un concurso de innovación en donde varias propuestas de

distintos proveedores se presentaron con el objetivo de traccionar sobre la línea de la automatización y la línea de las criptomonedas, en este caso nosotros traccionamos con la automatización a través de RPA que es Robotic Process Automation, particularmente sobre esto la compañía ya conocía un poquito la tecnología, estaba informada con un nivel de conocimiento bajo medio desde el punto de vista de la potencialidad y en ese sentido lo que se observaba era que algunos de los equipos participantes, particularmente áreas de procesos o de negocios tenían un nivel de conocimiento relativamente bajo desde el punto de vista de la tecnología que fueron incrementándose sobre la marcha. La realidad es que como RPA particularmente es una tendencia tecnológica que en Argentina no tiene más de dos años de madurez, bueno menos hablemos de la inteligencia artificial requiere de un trabajo más madurativo en donde la gestión del cambio es clave para poder lograr trabajar y traccionar con este tipo de cuestiones.

¿Con qué barreras se encontraron en el proceso de transformación? ¿Cómo las derribaron?

Están muy ligadas con la cultura, la gestión del cambio, al hecho de que estamos hablando de gente que probablemente desconoce porque nunca participó de un proyecto transformacional de este tipo y piensa que su trabajo va a ser eliminado, removido o cambiado, modificado y lo ve con temor, no pondera los beneficios. Y eso genera claramente que haya un esfuerzo muy grande del senior management para vender y comunicar el cambio desde el punto de vista de los beneficios.

¿Cómo era la cultura digital en la empresa antes de encarar el proceso de transformación? ¿Se tuvo que trabajar en la cultura digital de la empresa para asegurar el éxito de la transformación? En caso afirmativo, ¿de qué manera se trabajó?

Lo positivo era que, en este banco particular, al ser un banco quizá de origen más familiar que apostó mucho a la transformación en el caso del banco este particular,

ya tenían bastantes desarrollos de transformación, tenían productos co-diseñados con mercado libre, trabajaron muy fuerte en el desarrollo de APIs para poder intervencionalizar sus desarrollos. En el caso de la compañía de manufactura que les mencionaba eran newbies en el tema, es decir conocían de los beneficios por la corporación porque a nivel global esta compañía formaba parte de un grupo de origen indio, ya trabajaba con esta tecnología, pero nunca lo habían aplicado ni siquiera una prueba de concepto en Argentina con lo cual si bien conocían muy por encima nunca lo habían vivido ya que no tenían expertise en proyectos de tecnología de esta envergadura.

¿Cómo se comunicó esta transformación digital a las distintas áreas de la empresa?
¿Qué medios se utilizaron? (existentes y/o creados) ¿Quiénes fueron los responsables de emitir la comunicación? ¿Qué importancia tuvo el rol de estos responsables en la transformación?

Bien, en algún un caso puntual de la industria de servicios financieros, estuvo involucrado obviamente marketing que tenía que estar presente dentro del área de comunicación, los sponsors del proyecto se encargaron también de difundirlo a nivel interno y a nivel de directorio con lo cual hubo también una comunicación interna. La realidad es que a veces eso no es suficiente porque la gente al no estar en el detalle no entiende, entonces cuando vos vas a trabajar o a relevar un usuario “bueno y qué era esto de RPA” y se confunden y te dicen “no esto sí esto no, “pero vos me prometiste que me ibas a mejorar el proceso, que lo íbamos a tirar a la basura”, como que hay gente que escucha lo que quiere escuchar, hay gente que realmente no entiende porque le cuesta mucho amasar el concepto y también está la escucha selectiva en donde quizá utilizan el proyecto para, como palanca para “ah no bueno pero vos me prometiste que esto me lo ibas a hacer” y la realidad es que uno nunca dice nada. También es cierto que como parte de la implementación uno tiene que velar por una gestión del cambio que también espera que el sponsor acompañe, digo el sponsor en ese sentido es clave para comunicar.

¿Cuál fue el rol que desempeñó el área de Recursos Humanos en todo el proceso de transformación?

Bueno, la realidad es que fue un rol pasivo o nulo, desde el punto de vista de el involucramiento que han tenido, de hecho, habrán venido a algunas reuniones iniciales, pero no se involucraron o no se metieron desde el momento cero. Diría que fue algo más traccionado a nivel de negocio. Porque es cierto no estamos hablando de una transformación radical, es algo que arranca con un proceso y después puede ir escalando, pero no puedo afirmar que el área de recursos humanos se metió como debió haberse metido, menos desde el punto de vista de la gestión del cambio. La participación de recursos humanos debiera existir y es crítica para que el proceso sea transformacional y sea transicionado en forma prolija y no tan disruptiva o drástica desde el punto de vista de lo que los empleados van a ver, porque si vos le tenes que explicar al empleado que vas a desarrollar un robot que es un software hardcodeado o codificado para que su trabajo sea más rápido o le estás sacando una tarea que puede ser una tarea que no agregue ningún tipo de valor o es engorrosa, pero le estás sacando algo, la gente puede decir “pero me estás sacando una tarea, que significa que me van a rajar, o que me van a despedir o que me van a mover del lugar”, entonces el change management también se tiene que gestionar desde ese punto de vista.

Luego de finalizado el proceso de transformación, ¿Cree que se alcanzaron los beneficios esperados? ¿Considera que dicha transformación fue exitosa?

Bueno, claramente estos son proyectos que no ven resultados en el corto plazo, ósea necesitas un año para ir consolidando, esto no ofrece ningún beneficio sino se escala cuando se habla de RPA, entonces uno arranca quizá robotizando o implementando un par de robots y después los va escalando a otras áreas. La realidad es que la mejor manera de poder entender cuanto uno va a ganar es armando un business case concreto basándose en premisas y obviamente mapeando los componentes críticos del proceso, cuánto tiempo te toma hacerlo,

cómo valorizas eso en términos de plata, si son tres o cuatro horas de un analista, como lo transformas o le pones una “p” al precio de esa hora de trabajo, entre otras cuestiones. Por lo cual eso hay que traccionarlo a niveles realmente fuertes.

ENTREVISTAS A PROFESIONALES

JONES LANG LASALLE S.R.L.

Nombre y Apellido del Entrevistado: Javier Burgos

Empresa: Jones Lang Lasalle S.R.L.

Cargo: Senior Director, HR Business Partner



¿Participó de algún proceso de transformación digital? ¿Cuál fue el proyecto? Breve descripción del mismo.

Si, a finales del 2018 comenzamos en la compañía un proceso de reestructuración local a global. Lo que vimos nosotros fue una oportunidad de cambio de paradigma de empresas locales bajo el nombre de JLL en Latinoamérica, a ser parte de una organización global. Se partió de una estructura local de Recursos Humanos donde en toda la región de Latinoamérica teníamos pocos empleados de Recursos Humanos y esos puestos se llamaban HR Business Advisor (pequeños gerentes de Recursos Humanos). Esa era la estructura que tenía JLL en Recursos Humanos en todos los países y ellos hacían el end to end de todo el proceso del área, desde reclutamiento, inducción, capacitaciones, manejaba la plataforma en materia de employee data management. Desde el punto de vista tecnológico se hacía lo que se podía con una plataforma obsoleta y desactualizada que era People Soft y archivos manuales de Excel. La transformación fue preparar a la compañía para que sea una empresa global, lo que significó adoptar procesos y políticas globales y esto vino vinculado con una inyección tecnológica. Se inyectó tecnología por medio de una nueva plataforma llamada Workday que es una plataforma de Recursos Humanos y por otro lado se transformó la estructura. Antes eran HR

Business Advisor que hacían todo y ahora tenemos un Manager de Reclutamiento para toda la región con un equipo de tres personas a su cargo, un equipo de HRDirect localizado en Mexico, quienes se ocupan de reportar todas las novedades de los empleados, tareas de data entry, y atender las consultas de los empleados de toda la región de Latinoamérica. Ahora el HR Business Advisor ya no hace esas tareas, sino que pasa a dedicarse a las tareas estratégicas del negocio, se ocupa del core del negocio. Así se reestructuró toda el área para hacer a una empresa global y se crearon nuevas estructuras.

¿Qué beneficios se pensaba en un comienzo que la transformación iba a traer a su empresa?

En primer lugar, se pensó en esto que comentaba anteriormente, en que Recursos Humanos necesitaba tener un enfoque en el negocio y ser un socio estratégico de las distintas unidades de negocio de la compañía, en lugar de hacer tantas tareas operativas. Por otro lado, implementar la plataforma de Workday nos permitiría tener concentrada la información de todos los empleados a nivel global en un solo lugar, de manera más organizada y que la información sea más confiable.

¿Cómo se preparó la empresa para el proceso de transformación? ¿Se tuvo que involucrar a varios equipos? ¿Se requirió alguna capacitación para los empleados? ¿Cómo fue la predisposición de las personas para apoyar el proceso?

Se tuvo que trabajar en primera medida en la cultura de los empleados, ya que no estaban acostumbrados a hacer sus solicitudes de vacaciones, licencias y demás por medio de una plataforma tecnológica. Sino que todo era en forma personal con una persona de Recursos Humanos y se llenaban formularios en papel. De repente la gente se encontró con que todo era más burocrático y se debía hacer todas las solicitudes por el sistema.

Tuvimos que trabajar con varios equipos ya que parte de esta transformación tecnológica también involucró una transformación o reorganización de la estructura

de la compañía, como te comentaba que armamos un equipo de Reclutamiento, dividimos dentro de HR a un equipo exclusivo para el reporte de las incidencias, reasignamos tareas y responsabilidades, etc. Para la implementación de Workday trabajamos con el equipo de IT, con Payroll para parametrizar reportes que ellos requerían que el sistema les arrojara, se creó un equipo de soporte para la implementación con power users que eran líderes en la transformación y cualquier duda de empleados o gerentes ellos los ayudaban. Pero principalmente el rol más activo fue el de Recursos Humanos, se contrató dos pasantes externos para colaborar con la carga de toda la información de los legajos físicos al sistema.

Al principio hubo mucha resistencia por parte de la gente porque para ellos era mucho más fácil acudir directamente a una persona específica de Recursos Humanos y realizar todas las solicitudes con ellos. Pero luego gracias al trabajo que se hizo con los manager, entendieron porque la compañía implementaba esto, su importancia, y que además si las solicitudes no cumplían con los procesos que la compañía establecía eran rechazadas.

Se realizaron tres tipos de capacitaciones, la primera a los power user que eran los referentes durante el proceso de implementación por cualquier duda o consulta de los usuarios en general. Luego se realizó una capacitación específica para los manager para aprobaciones de licencias y permisos para los integrantes de sus teams, carga en el sistema de cambios de posición, transferencias, cambios de centros de costos, etc. Por último, se realizó una capacitación general a todos los empleados en cuanto a finalidad, uso de la herramienta, se realizaron demostraciones en vivo de por ejemplo cómo solicitar días de vacaciones, o cargar los días de estudio.

¿Con qué barreras se encontraron en el proceso de transformación? ¿Cómo las derribaron?

La barrera principal fue la cultural, bajar lineamiento, approach globales consistentes y cada país tiene su forma de trabajar, hubo resistencia por esto se

comunicó y se bajó línea con los líderes. Todos los cambios generan resistencia cuando tenes que bajar un lineamiento desde arriba por eso es importante el change management, ir a los líderes para explicarles que se está haciendo, cómo y como ellos nos van a ayudar a cascadear el cambio y la transformación. Básicamente la resistencia es la normal al cambio cuando bajan procesos globales que muchas veces no son tan flexibles como uno localmente lo necesita. A veces uno resuelve las cosas localmente más rápido y de repente se encuentra con que ahora debe cumplir un proceso, una política de un modo determinado y se deben seguir procedimientos globales. Procedimientos globales a cumplir a nivel global. Antes los procesos eran manuales y con la tecnología implementada los gerentes vieron los beneficios. En cuanto a los costos, la empresa decidió invertir y se hizo una inversión de dinero para implementar toda esta transformación.

¿Cómo era la cultura digital en la empresa antes de encarar el proceso de transformación? ¿Se tuvo que trabajar en la cultura digital de la empresa para asegurar el éxito de la transformación? En caso afirmativo, ¿de qué manera se trabajó?

Antes del proceso de transformación JLL tenía una cultura muy tradicional, conservadora, con poca implementación de tecnología. La mayoría de los procesos son y siguen siendo bastantes manuales. Sin duda tuvimos que trabajar para cambiar la cultura e introducir nuevas tecnologías que hagan los procesos más eficientes. Se trabajó básicamente con la metodología de Change management, lo que implicó diseño de entrenamientos para empleados, gerentes, clientes, HR, material de entrenamiento, un portal de HRDirect.

¿Cómo se comunicó esta transformación digital a las distintas áreas de la empresa? ¿Qué medios se utilizaron? (existentes y/o creados) ¿Quiénes fueron los responsables de emitir la comunicación? ¿Qué importancia tuvo el rol de estos responsables en la transformación?

Precisamente la metodología implementada de Change management, implicó muchas comunicaciones por distintos medios, desde correos electrónicos, comunicados en el portal de HRDirect que creamos, tutoriales con instructivos de cómo utilizar la herramienta de Workday, entrenamientos vía webex y presenciales. Se tuvieron que comunicar nuevas políticas y procedimientos para las distintas solicitudes, y comunicados de cómo se tenían que hacer de ahora en más cada proceso.

¿Cuál fue el rol que desempeñó el área de Recursos Humanos en todo el proceso de transformación?

El rol de Recursos Humanos fue vital y fue el principal involucrado ya que se estaba implementando una herramienta específica del área. Todo el proyecto fue liderado por Recursos Humanos.

Luego de finalizado el proceso de transformación, ¿Cree que se alcanzaron los beneficios esperados? ¿Considera que dicha transformación fue exitosa?

Si bien este proceso continúa actualmente, ya que se comenzó en octubre de 2018 y se siguen revisando procesos. Considero que sí, se alcanzaron los beneficios, ya que hoy en día tenemos una estructura más organizada, con un área específica de Reclutamiento, de HRDirect, y las responsabilidades están más organizadas, distribuidas y claras. Se redujo las tareas administrativas de los HR Business Advisors y estos pasaron a ser HR Business Partner, trabajando más con los líderes de toda la región de Latinoamérica para la toma de las decisiones estratégicas.

Por otro lado, la herramienta de Workday les dio más visibilidad a los empleados, ya que pueden ingresar a su perfil y consultar sus datos, salario, posiciones, días de vacaciones, etc. Ellos mismos se gestionan los pedidos de licencias, vacaciones y distintas solicitudes a sus respectivos gerentes.

ACCENTURE

Nombre y Apellido del Entrevistado: Hernán Manzur

Empresa: Accenture

Cargo: Director Asociado – Responsable de “Automation Deployment” para Latinoamérica

¿Participó de algún proceso de transformación digital? ¿Cuál fue el proyecto? Breve descripción del mismo.

Sí, participé. En el año 2017 tomé el liderazgo del equipo de “Automation Deployment” cuya responsabilidad era implementar en Latinoamérica la estrategia global de Accenture de rotación al “New IT”. Esto era que todos los proyectos de implementación de sistemas o servicios de mantenimiento de sistemas que Accenture tenía vigentes en Latinoamérica (+100) debían incorporar todas las nuevas tecnologías del momento: Analytics, Robotics (RPA), Inteligencia Artificial, Metodologías Agile y DevOps, Automatización de Testing, Cloud Computing, etc. a fin de obtener mejoras de productividad (y por ende de rentabilidad) fruto de la mayor automatización.

¿Qué beneficios se pensaba en un comienzo que la transformación iba a traer a su empresa?

Toda la rotación al New IT se realizó a través de un programa denominado OPERA (**OP**timize processes, **ER**adicate waste, **A**utomate Processes) cuyo único objetivo era el **incremento de productividad**. La automatización brindada por las nuevas soluciones permitiría realizar más tareas en menos tiempo o las mismas tareas en menor tiempo, permitiendo re-ubicar empleados en tareas de mayor valor agregado (en el mismo cliente u otros) dejando las tareas más operativas y repetitivas a éstas

soluciones inteligentes. Según la estrategia comercial con cada cliente, esa mayor productividad se podía traducir en una mejora de rentabilidad para Accenture (ej: disminuyendo costos de Payroll por automatización de tareas, pero manteniendo el precio contratado por el cliente) o mantener la rentabilidad trasladando el beneficio económico al cliente (Ej.: reducción de precios por disminución de costos o reasignando las personas dentro del mismo cliente a otras tareas de mayor valor agregado pero sin modificar el precio contratado). Independientemente de la rentabilidad que Accenture podía mejorar o no, en ambos casos siempre el cliente se vería impactado positivamente por la mejora en resultados de este tipo de soluciones.

¿Cómo se preparó la empresa para el proceso de transformación? ¿Se tuvo que involucrar a varios equipos? ¿Se requirió alguna capacitación para los empleados? ¿Cómo fue la predisposición de las personas para apoyar el proceso?

Fue un proceso muy largo cambiar el “mindset” de todos los empleados de la compañía y que incluso continúa aún hoy a 2 años del lanzamiento. Esta nueva estrategia de rotación al New IT abarcaba a más de 15.000 empleados de Tecnología de Brasil, Argentina, México, Colombia, Chile y Perú. La estrategia de Transformación (global – en todo el mundo se implementó de la misma forma y en los mismos plazos) fue la siguiente:

- 1) Se desarrolló todo el material de entrenamiento del New IT. Por cada tema (Analytics, RPA, inteligencia artificial, etc.) se creó un “learning board” que era un sitio web que centralizaba entre 15 y 20 contenidos del tema, incluyendo: presentaciones, videos de líderes globales, casos de éxito, ejemplos de herramientas de esa solución, credenciales de clientes dónde se haya implementado, lista de referentes globales de la empresa en ese tema, etc.
- 2) Se lanzó una campaña de comunicación conjunta entre los líderes de Tecnología y RRHH para que la gente se capacite y acceda a los Learning Boards (vía mail, reuniones de kick-off presenciales por área, por país y por región, infografías, videos institucionales, etc.). A las personas que

completaban el 100% de los Learning Boards (debían reproducir en cada uno el 100% de los contenidos para que se marque como completo) se los denominaba “NewIT Conversant”. El objetivo era que TODAS las personas de Tecnología comprendieran al menos de qué se trataba el tema y logaran mantener una conversación con pares, clientes, proveedores, etc., al respecto. Luego cada uno podría estudiar y capacitarse más en detalle en una solución en particular que le interesara para su cliente. Pero el primer objetivo es que todos conocieran todas las nuevas tecnologías.

- 3) Se dio un plazo de 60 días para completar todos los Learning Boards (eran 10 – cada uno llevaba entre 1 y 2hs completarlo)
- 4) A nivel regional, RRHH llevaba un control de cuántos Learning Boards completó cada empleado y lo compartía con los líderes regionales para accionar en los casos de demora o bajo nivel de adhesión.
- 5) Una vez que todos los empleados fueron capacitados (o al menos los Learning Boards fueron completados por +90% de la plantilla), se lanzó el programa OPERA para la IMPLEMENTACIÓN del NewIT. Pasar de “saber” del tema, a realmente implementar estas soluciones en los clientes y medir la productividad obtenida.
- 6) Se setearon targets de productividad por región y se comenzó a llevar un control detallada de todas las soluciones implementadas y la productividad obtenida en cada caso.

Más allá de que la transformación fue muy rápida, organizada, con fuerte soporte global y regional, y con muchísima información disponible a un click de distancia, no fue nada fácil. Se presentaron así varias situaciones:

- Empleados millenials – nativos tecnológicos que rápidamente adoptaron el cambio y fueron aceleradores del proceso
- Empleados con Know how en viejas tecnologías, pero con espíritu innovador que aceptaron “transformarse” a sí mismos y reinventarse y reposicionarse positivamente

- Empleados con Know how en viejas tecnologías que no pudieron sortear la transformación y se fueron relegando y perdiendo espacio (en muchos casos optaron por irse o fueron parte de una reorganización que fue inevitable)
- Reclutamiento de nuevos perfiles desconocidos hasta el momento en la empresa. Ej.: Científicos de datos (analizar soluciones de Analytics a través de modelos estadísticos o matemáticos), Ingenieros especialistas en Inteligencia Artificial, etc. No es fácil encontrar estos perfiles tan específicos, de hecho, hay empresas que están incorporando matemáticos, porque están tratando de que las tecnologías tengan la parte matemática resuelta y los perfiles que se necesiten no tengan que manejar este tipo de datos duros.

No solo tuvimos que reclutar nuevos perfiles, también es necesario que la gente desarrolle capacidades más soft, como flexibilidad y estar abierto a nuevos conceptos. o la proactividad porque todavía hay campos poco explorados, no hay algo armado, sino que uno tiene que investigar constantemente.

Lo siempre estuvo claro es que la transformación debía ser:

- Rápida – La empresa a nivel global debía ser pionera y estar a la vanguardia de estos temas
- Global – Para lograr sinergias en todo el mundo. La falta de Know how en ciertas regiones se podría cubrir con gente de otras regiones
- Dando a los empleados todo lo que necesiten para transformarse (capacitación por todos los canales, acceso a expertos, equipos interdisciplinarios de investigación, etc.)
- Controlada: Plazos fijos y exigentes. Control de Líderes y de RRHH exhaustivo. Métricas para medir adhesión claras y accesibles por todos los empleados

Una vez lanzado todo, quedaron 2 equipos, creados para esto, funcionando permanentemente en cada país: Automation Development (para continuar creando e investigando assets para implementar) y Automation Developmente (que éramos responsables de hacer que todas estas soluciones se implementen).

¿Con qué barreras se encontraron en el proceso de transformación? ¿Cómo las derribaron?

- **Tiempo:** A diferencia de otras empresas, la transformación acá no fue progresiva. Fue drástica y en corto plazo. La presión de la competencia y de mantenernos como la empresa nro. 1 de Tecnología a nivel Global no permitía demoras en rotar a lo nuevo. Esta barrera se derribó por el excelente trabajo en desarrollo de assets y capacitación que permitió al momento del lanzamiento que cada empleado ya tuviera acceso a miles de contenidos de cualquier tema que quisiera investigar
- **Know How:** Como mencioné anteriormente, los perfiles que no existían se reclutaron (ej.: data scientists) y luego se apalancó en la transformación de los empleados actuales. En muchísimos casos se logró (más allá de las capacitaciones se insistió mucho en la proactividad de cada uno. Que cada persona se preocupe personalmente por cultivar un conocimiento nuevo) y en otros que no fue posible (mucho menos de los esperado) se los reubicó en otras tareas o fueron despedidos o buscaron otros horizontes
- **Contextos locales:** Fue una estrategia de transformación global y simultánea pero claramente no fue lo mismo lograr resultados en USA o Europa que en Latinoamérica o África. Aunque todos los empleados del mundo accedían al mismo conocimiento y capacitaciones, llevar a la práctica las implementaciones de estas nuevas soluciones digitales fue mucho más complicado en países sub-desarrollados o emergentes, donde los clientes aún no estaban preparados (ni organizativa ni económicamente) para implementar este tipo de soluciones innovadoras. De todos modos, la estrategia global contemplaba esto (foco en Estados

Unidos y Europa en el primer año para focalizar en el resto a partir del año dos).

¿Cómo era la cultura digital en la empresa antes de encarar el proceso de transformación? ¿Se tuvo que trabajar en la cultura digital de la empresa para asegurar el éxito de la transformación? En caso afirmativo, ¿de qué manera se trabajó?

Accenture es en esencia una empresa tecnológica y líder global, por tanto, ya existía una cultura digital (la mayoría de los empleados son tecnológicos). Sin embargo, el NewIT incluía muchísimos conceptos, herramientas, plataformas y tecnologías realmente innovadores y con muy bajas implementaciones al momento que permitieran entender mejor cómo funcionaban. Por eso aun siendo gente de perfil tecnológico la transformación no fue fácil. Además, en todo contexto la gente tiende al statu-quo, a no salir de su zona de confort y crece la resistencia al cambio (ej.: “esto en Latinoamérica es inviable”, “como voy a aprender todo esto en 1 mes”, “los clientes no tienen idea de lo que le vamos a hablar”, etc.). En nuestro caso la estrategia fue bastante drástica y lineal. Mucha comunicación y control vertical (top-down). Targets de cumplimiento, control de aprendizaje por empleado, inclusión de objetivos de implementación de nuevas tecnologías en evaluaciones de managers y sr. Managers, etc. A la luz de los resultados y considerando que era una transformación que abarcaba a ciento de miles de empleados a nivel global, creo que no hubiera habido otra forma más efectiva de hacerlo. Hablando coloquialmente, tenía que ser rápido y posiblemente doloroso en el comienzo, una cirugía mayor y luego evaluar control de daños, pero si hubiera sido progresivo se hubiera perdido la transformación en una nebulosa y la empresa hubiera quedado relegada ante la competencia, y para una empresa como Accenture no entrar en la ola del NewIT a tiempo hubiera significado directamente su destrucción.

¿Cómo se comunicó esta transformación digital a las distintas áreas de la empresa?
¿Qué medios se utilizaron? (existentes y/o creados) ¿Quiénes fueron los

responsables de emitir la comunicación? ¿Qué importancia tuvo el rol de estos responsables en la transformación?

Los responsables primarios de la Transformación fueron los líderes del área de Tecnología: Global à Regionales (ej.: LATAM) à Locales (ej.: Argentina). Siempre se manejó en cascada (del Global al Local y de Top-management a las bases). Y usando todos los canales disponibles:

- Videoconferencias o Webcasts con líderes globales/regionales
- Reuniones presenciales con líderes locales
- Comunicaciones escritas por mail
- Infografía en edificios / videos proyectados en TV en espacios comunes
- Workshops de líderes a nivel global (presenciales)
- Capacitación disponible en todas sus formas:
 - o Learning Boards (sitios web que consolidaban decenas de contenidos)
 - o Cursos online (internos y de 3ros)
 - o Cursos presenciales (internos y de 3ros)
 - o Playbooks
 - o Accesos a conferencias y presentaciones locales e internacionales

Toda transformación, sea digital o no, tiene que tener un fuerte nivel de comunicación en cascada (desde los niveles directivos hasta los más bajos). Me parece importante, comunicar cuál es la estrategia, qué beneficios va a atraer esa estrategia, los objetivos, los roles que va a cumplir cada una de las personas en esa estrategia, cómo se van a alcanzar esos objetivos y los plazos para hacerlo.

No se puede llevar a cabo la transformación y querer comprometer a la gente si no se les comunica, si no conocen la meta. La gente se tiene que sentir parte del proceso.

¿Cuál fue el rol que desempeñó el área de Recursos Humanos en todo el proceso de transformación?

Tal vez este haya sido uno de los puntos más flojos de la estrategia. Siguiendo cierta percepción histórica de RRHH en la empresa, el rol no fue de involucramiento directo sino más de soporte: Disponibilizar capacitaciones, controlar y medir adhesión al cambio y reportar al top-management, llevar a adelante el recruiting de los nuevos perfiles solicitados por Tecnología. Es decir, que, si bien participó de la transformación, no estuvo en la “mesa chica” de las decisiones. Más bien actuó en consecuencia de la estrategia definida por el top-management a nivel global. Ayudando a implementar las comunicaciones, capacitaciones y reclutamiento, pero no definiendo el alcance o los objetivos de cada uno de ellos.

Pero me parece que es importante que sean facilitadores del cambio. Hay dos claves que se trabajan en los procesos de transformación el talento y la comunicación. Y son dos cosas que sin duda los profesionales de recursos humanos pueden articular, ayudando en la estrategia de comunicación en todos los niveles, organizando todo lo que es capacitación para desarrollar las nuevas competencias necesarias en los empleados. Siempre de la mano del Top Management de la compañía, siendo parte y ejecutándola.

Luego de finalizado el proceso de transformación, ¿Cree que se alcanzaron los beneficios esperados? ¿Considera que dicha transformación fue exitosa?

Sí. Fue totalmente exitosa. Me costó creer que en tan poco tiempo ya tuviéramos decenas de nuevas soluciones implementadas, incluso en LATAM y tanta cantidad de NewIT conversants o ya expertos en distintas áreas digitales. Los objetivos de productividad fueron alcanzados ampliamente (pese a que los targets eran muy exigentes) y finalmente la compañía logró ubicarse como #1 en NewIT a nivel global y local. Insisto en lo que comentaba anteriormente, creo que las claves de éxito fueron ejecutar una Transformación rápida y radical. Y apalancarse en la gran

“espalda” que tiene una empresa como Accenture a nivel global para rápidamente proveer a los empleados de una cantidad gigante de conocimiento, medios, herramientas, recursos, etc... que en cualquier otro lado llevaría muchísimos meses conseguir. Obviamente que la cultura digital que Accenture ya tiene desarrollada facilita muchas transformaciones de este tipo, si bien hubo personas que se resistieron un poco más, se pudo llevar a cabo el proyecto.

AySA

Nombre y Apellido del Entrevistado: Limongelli Pablo

Empresa: AySA

Cargo: Gerente de administración de personal



¿Participó de algún proceso de transformación digital? ¿Qué fue el proyecto? Breve descripción del mismo.

Si, Se divide en varias etapas el proceso de transformación digital del departamento de Recursos Humanos. La primera es más que nada integrador (entre el empleado y la compañía) a través de los recibos por medios digitales y así avanzando a las siguientes etapas para llegar a cumplir con el autoservicio de los empleados, es decir, con la carga de sus propias novedades desde las licencias hasta los cambios de domicilio, a través del sistema People Soft, utilizando la red corporativa y así poder eliminar toda la documentación de papel.

¿Qué beneficios se pensaba en un comienzo que la transformación iba a traer a su empresa?

- Ahorro de tiempo, logísticos y recursos
- Despapelización a través de un programa de sustentabilidad y contribuir con el impacto ambiental
- Estar dentro de las tecnologías modernas, nuevas tecnologías en los procesos.
- Mayor confidencialidad.
- Acceso más ágil para realizar los trámites personales.
- Etc.

¿Cómo se preparó la empresa para el proceso de transformación? ¿se tuvo que involucrar a varios equipos? ¿se requiere alguna capacitación para los empleados? ¿cómo fue la predisposición de las personas para apoyar el proceso?

La empresa se preparó formando equipos de trabajo interdisciplinarios (del área de comunicaciones internas, nuevas tecnologías, capacitación, RR HH, etc.), analizando las necesidades y las posibles barreras para llevar a cabo el proceso de transformación.

Además, hubo una capacitación y un entrenamiento a los referentes de Recursos Humanos de los distintos distritos para que puedan ser el nexo en este proceso y transmitir los beneficios claros a los futuros usuarios.

Lo que se pudo detectar con respecto a las predisposiciones de las personas para apoyar a este proceso fue que se encuentran muy motivados para acompañar a la decisión tomada por la empresa por los grandes beneficios que conlleva esta transformación (como no acercarse hasta las oficinas de Recursos Humanos para realizar cualquier trámite).

¿Con qué barreras se encontraron en el proceso de transformación? ¿cómo las derribaron?

- La cultura. Personas que no tienen o es escaso el acceso a las nuevas tecnologías. Ya que hay que transmitir nuevos conocimientos, adaptarlos al uso de las tecnologías aplicadas. Y esto requiere de capacitación y entrenamiento.
- Acostumbramiento, es decir las personas cuando realizan siempre un proceso de una determinada manera y luego se la modifica, genera una resistencia al cambio. Se trabajó mucho a través de la comunicación interna y la capacitación.
- Presupuesto por la inversión inicial pero después genera un futuro ahorro muy importante.

- Modificación de las tareas que desempeñan el personal del área de Recursos Humanos (Administrativo). A través de la capacitación generando nuevas tareas o funciones. Reconfigurar el trabajo actual por lo nuevo que se está dando-

¿Cómo era la cultura digital en la empresa antes de encarar el proceso de transformación? ¿Se tuvo que trabajar en la cultura digital de la empresa para asegurar el éxito de la transformación? En caso afirmativo ¿de qué manera se trabajó?

En la empresa es poco la cultura digital, ya que pocas áreas avanzaron en la digitalización. Debido a que la mano de obra es intensiva y cuesta incorporar tecnologías.

Se trabaja constantemente en no ser resistentes al cambio a través de una buena comunicación y una capacitación completa en todos los niveles de la organización.

¿Cómo se comunicó esta transformación digital a las distintas áreas de la empresa? ¿Quiénes fueron los responsables de emitir la comunicación? ¿Qué importancia tuvo el rol de estos responsables en la transformación?

- Folletos
- Cartelera
- Charlas informativas
- Videos institucionales
- Intranet. Que la herramienta que tuvimos que crear para realizar el acompañamiento de este proceso

El rol fundamental y clave lo ocuparon los referentes de RRHH que fueron un portavoz del cambio, transmitiendo a los empleados de la empresa los beneficios el motivo del cambio, hacia dónde quiere llevar la compañía, etc.

¿Cuál fue el rol que desempeñó el área de Recursos Humanos en todo proceso de transformación?

- Acompañado con información.

- Actuando como un agente facilitador del cambio.
- Compromiso asumido con el cambio.
- Ser un facilitador
- Ser un portavoz

Luego de finalizado el proceso de transformación, ¿Cree que se alcanzaron los beneficios esperados? ¿Considera que dicha transformación fue exitosa?

AySA se encuentra en pleno proceso de transformación aplicado en el departamento de Recursos Humano hacia toda la compañía.

Lo que se puede observar de esta primera etapa, que el 80 por ciento de estos beneficios mencionados anteriormente se lograron y consideramos que dicha transformación es exitosa. Ya que se detectó que el personal se encuentra muy motivado por cambios que se están generando, además las devoluciones que hemos recibido hasta el momento son muy satisfactorias.

AySA

Nombre y Apellido del entrevistado: Adriana Campos

Empresa: AySA

Cargo: Jefa de Liquidación de sueldos



¿Participó de algún proceso de transformación digital? ¿Qué fue el proyecto? Breve descripción del mismo.

Si, el proceso de autogestión en la administración de Recursos Humanos. Con la intención de que el personal pueda gestionar sus propios trámites personales, realizar consultas, y así alcanzar la despapelización. Este proyecto está dividido por etapas para lograr la adaptación al sistema de gestión de todos los empleados. La primera etapa consta de la visualización del recibo de haberes por medios digitales, la segunda etapa consta de la carga de novedades, licencias, vacaciones, cambios de domicilio, disposición de datos, saldos de presentismo, etc. La tercera etapa es eliminar todos los formularios, agilizar los tiempos y disminuir la utilización de recursos para contribuir con el cuidado del medio ambiente.

¿Qué beneficios se pensaba en un comienzo que la transformación iba a traer a su empresa?

- Mayor confidencialidad
- Acceso más ágil
- Seguimiento del estado
- Optimización de tiempos en los procesos
- Reducción de insumos y gastos de movilidad

- Mayor disponibilidad
- Reducción del uso de papel
- Reducción de costos (impresión, recolección y distribución)

¿Cómo se preparó la empresa para el proceso de transformación? ¿se tuvo que involucrar a varios equipos? ¿se requiere alguna capacitación para los empleados? ¿cómo fue la predisposición de las personas para apoyar el proceso?

La administración de personal está descentralizada por distritos y hubo que involucrar a todos los equipos de Recursos Humanos. Para informarles de los próximos cambios y beneficios que traerán estos cambios, hacia dónde quiere ir la compañía, etc.

Ya que la mitad aproximadamente de la población son operarios de cuadrilla que no poseen PC ni tienen acceso a la red corporativa. Por tal motivo se instalaron “kioscos” o terminales de uso común para poder acceder a la red y poder visualizar sus recibos de haberes, también realizaron diferentes charlas de acompañamiento y se les brindaron capacitación sobre el uso de las nuevas herramientas digital. Además se pudo verificar que hay distritos que no poseen red corporativa pero que próximamente será solucionado con la instalación de la red.

¿Con qué barreras se encontraron en el proceso de transformación? ¿cómo las derribaron?

- No todos los distritos poseen red corporativa para poder ingresar al sistema. Se colocaron “Kioscos” en los distintos distritos con red corporativa. Se requirió mucho acompañamiento, estar y capacitar y tener socios estratégicos en cada uno de los lugares.
- Había un prejuicio sobre las generaciones más antiguas (X) que no pudieran aceptar los cambios ni se pudieran adaptar. Pero fue solo un prejuicio porque no hubo resistencia al cambio y se adaptaron sin ningún inconveniente por lo que va de la implementación.

- Se generaron dudas sobre las tareas y funciones que estaban acostumbrados a realizar el personal del área de Recursos Humanos que eran más administrativos y que ahora tuvieron que modificarlo para ser de facilitador del cambio.

¿Cómo era la cultura digital en la empresa antes de encarar el proceso de transformación? ¿Se tuvo que trabajar en la cultura digital de la empresa para asegurar el éxito de la transformación? En caso afirmativo ¿de qué manera se trabajó?

Muy poca cultura digital tenía la empresa antes de encarar el proceso de transformación. El entorno nos precipitó a adaptarnos a la digital. Cuando se conoce los beneficios de la transformación hace que sea más interesante aplicarlo y llevarlo a cabo en la organización.

Para llevarlo a cabo se tuvo que trabajar en la cultura digital a través de la comunicación y principalmente la capacitación.

¿Cómo se comunicó esta transformación digital a las distintas áreas de la empresa? ¿Quiénes fueron los responsables de emitir la comunicación? ¿Qué importancia tuvo el rol de estos responsables en la transformación?

- Campus
- Mails
- Videos institucionales
- Folleteria
- Carteleras
- Intranet (Nueva)
- Reuniones
- Charlas informativas

¿Cuál fue el rol que desempeñó el área de Recursos Humanos en todo proceso de transformación?

El rol que cumple es clave, ya que tienen la llave para liderar el proceso de transformación digital. Son quienes conectan la Organización y su estrategia con las personas y sus necesidades. Adaptan las necesidades, capacidades, procesos y sistemas.

Luego de finalizado el proceso de transformación, ¿Cree que se alcanzaron los beneficios esperados? ¿Considera que dicha transformación fue exitosa?

Si se alcanzaron los beneficios esperados y muchos más como la motivación de los colaboradores. Consideramos que dicha primera etapa de la transformación digital es exitosa ya que el personal pide se aplique más (tecnología y agilización de procesos) en todas las áreas de la compañía.