

INVESTIGACIÓN LATINOAMERICANA EN COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

EL ENFOQUE RRHH 4.0. ¿ESTÁ CAMBIANDO FINALMENTE LA FUNCIÓN RECURSOS HUMANOS?

Alejandro Pablo Cardozo¹

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alejandro Pablo Cardozo (2021): "El enfoque RRHH 4.0. ¿Está cambiando finalmente la función recursos humanos?", Revista de Investigación latinoamericana en competitividad organizacional RILCO, n. 9 (febrero 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilco/9-febrero21/enfoque-rrhh40>

Resumen

El avance sostenido de la economía digital está finalmente impactando en la gestión de los RRHH en las organizaciones. Un cambio que está en plena marcha y que pone en evidencia la inercia que la función tuvo durante décadas en comparación con el resto de las funciones básicas organizacionales. En este punto existe consenso internacional en que el área ha sido la de menor evolución en jerarquía, estructura y gestión, modificando a lo largo del tiempo sólo cuestiones operativas. Sin embargo, el impacto tecnológico y el surgimiento de propuestas como RRHH 4.0., e-HRM ó Agile RH con la digitalización como patrón común parecerían evidenciar finalmente la necesaria adaptación al contexto y el enriquecimiento de la función. El trabajo discute sobre la demanda ya histórica de cambios en el área, las bases necesarias para dicha transformación, las características de su eventual implementación, y un avance sobre el estado de situación en una muestra de empresas locales.

Palabras clave: Recursos humanos, enfoque RRHH 4.0, e-HRM, Agile RH

¹ Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Profesor universitario de grado, posgrado y capacitación ejecutiva. La presente investigación fue financiada por la Beca Zorraquín 2019 del Instituto Universitario ESEADE, Buenos Aires, Argentina.

THE HR 4.0 APPROACH. IS THE HUMAN RESOURCES ROLE FINALLY CHANGING?

Abstract

The sustained advance of the digital economy is finally having an impact on the management of HR in organizations. A change that is in full swing and that highlights the inertia that the function had for decades compared to the rest of the basic organizational functions. At this point, there is an international consensus that the area has been the one with the least evolution in hierarchy, structure and management, modifying only operational issues over time. However, the technological impact and the emergence of proposals such as HR 4.0., E-HRM or Agile HR with digitization as a common pattern would seem to finally show the necessary adaptation to the context and the enrichment of the function. The paper discusses the already historical demand for changes in the area, the necessary bases for said transformation, the characteristics of its eventual implementation, and an advance on the state of affairs in a sample of local companies.

Palabras clave: Human resources, RRHH 4.0 approche, e-HRM, Agile RH

Introducción

A diferencia de otras funciones básicas de toda empresa la gerencia de recursos humanos (GRRHH) exhibe en la práctica desiguales posiciones jerárquicas en las estructuras organizacionales y distintas definiciones que hacen hincapié en diferentes aspectos clave según el autor que encare su análisis. Citando autores locales e internacionales Maristany (2007) la define por ejemplo como aquella función que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y dichas organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas con la sociedad; Bolaños (2007) divide la función en “gestión de personas” desde una perspectiva estratégica, refiriéndose así a las decisiones que corresponden al CEO (*Chief Executive Officer*) y alta dirección de una compañía en relación con las personas, y “gestión de capital humano” como el área responsable de aplicar las políticas y definiciones realizadas por dicha alta dirección; para Chiavenato (2009)² la función presenta tres significados, como función o departamento, refiriéndose a la unidad operativa que funciona como un área de staff; como un conjunto de prácticas de RRHH (PRH), es decir la manera en que la empresa maneja el reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo, y también como profesión; por su parte Werther y Davis (2008) sostienen que el área tiene como propósito el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y

²El autor a su vez denomina a su obra “Gestión del talento humano”.

social. Finalmente, Ulrich (1997)³ define el área a través de su ya clásico modelo de 4 roles y 16 responsabilidades (ver figura N° 1).

Figura N° 1



Esta última propuesta presenta una gran difusión tanto en el ambiente académico como profesional y ha sido adoptado por numerosas empresas. Las principales características de los cuatro roles propuestos para el desempeño de la función son las siguientes:

- Como “Socio estratégico” (Procesos-Estratégico): Consiste en alinear la estrategia de RRHH con la estrategia de los negocios con procesos cuyo fin es hacer contribuciones a los objetivos y problemáticas de los negocios. Enfatiza la necesidad de comprender bien el negocio y la estrategia de cada unidad generando soluciones que contribuyan a dichas estrategias.
- Como “Agente de cambio” (Personas-Estratégico): Consiste en impulsar la cultura, gestionar el cambio y la evolución y aprendizaje de los distintos equipos. Enfatiza la necesidad de comprender los cambios y ayudar a los equipos de trabajo a adaptarse a los mismos y evolucionar en consecuencia de forma sostenible.

³Este modelo es uno de los más aceptados a nivel internacional. Sin embargo, ha merecido también varias críticas. Por ejemplo, en varios casos la adopción del modelo no ha funcionado adecuadamente principalmente por su falta de adaptación según las características propias de cada empresa y la velocidad de cambio contextual existente. Esto resalta la evidencia que surge de la práctica sobre que la gestión de personas debe verse como un rompecabezas que debe armarse a medida de cada organización. Ulrich corrobora esto último al sostener que la organización de RRHH debe coincidir con la estructura organizativa de la empresa (ver los comentarios de este autor ante las críticas a su modelo en Roberts H. (2014). *Critics of Ulrich Model ignore new progress, says Dave Ulrich*, <https://www.hr magazine.co.uk/article-details/critics-of-ulrich-model-ignore-new-progress-says-dave-ulrich>).

- Como “Experto en Administración y Gestión” (Procesos-Operativo): Consiste en operar las funciones básicas de RRHH y ayudar a la administración de la empresa. Enfatiza la necesidad de enfocarse en la eficiencia de los procesos, con apoyo de la tecnología y de la externalización.
- Como “Líder de efectividad y Socio de trabajadores” (Personas-Operativo). Consiste en gestionar la contribución de los trabajadores y apoyarles en sus necesidades, desarrollando la involucración de los trabajadores. Enfatiza la necesidad de estar cerca de los trabajadores, escuchar y atender sus necesidades.

Si se tomara en cuenta este último modelo las principales críticas que se le efectúan a la función en las últimas décadas están relacionadas con su desempeño como socio estratégico y aportante de valor al negocio. Un cuestionamiento de alto impacto sobre este punto fue expuesto en un artículo publicado en 2005⁴ que dio origen posteriormente y hasta el presente a otros trabajos críticos similares. En dicho artículo el autor sostenía que en la ya instalada economía del conocimiento las empresas poseedoras de los mejores talentos eran las que ganaban; y que una de las mayores tareas que debía realizar esta gerencia era básicamente ubicar, enriquecer y desarrollar dicho talento. Sin embargo, se preguntaba, ¿por qué la GRRHH trabaja tan mal para lograr este objetivo?

Hammonds, el autor en cuestión, venía de participar en un congreso de RRHH en Las Vegas, EE.UU. y exhibía allí su decepción sobre la actuación tradicional de la función. La base del planteo era que luego de veinte años de una abundante retórica que apuntaba a que el área sea un socio estratégico de la empresa para que pueda “sentarse a la mesa” en la cual se toman las decisiones, en realidad no estaba ni cerca de lograr ambas cosas; no sólo eso, sino que en la práctica se constituía en una función burocrática resistente a la creatividad y que impedía todo cambio constructivo. Por ejemplo, el autor cuestionaba:

- ¿por qué la evaluación de desempeño demandaba tanto tiempo y era una rutina inútil?;
- ¿por qué RRHH se transforma a menudo en socio del CFO (*Chief Finance Officer*) para encontrar ingeniosas maneras de cortar beneficios o reducción de dotación?;
- ¿por qué las comunicaciones, cuando se las puede entender, se burlan de la realidad?
- ¿por qué realiza tantos procesos duplicados e inútiles creando un cúmulo de papeles para cada transacción?; finalmente,
- ¿por qué insiste en verse como el apoderado de la justicia?

El argumento expuesto concluía en que la GRRHH se había ido convirtiendo en un área aislada en sí misma lindando con la obsolescencia, en la cual se había logrado competencia administrativa en tareas rutinarias como liquidación de sueldos o en actividades que son manejadas más eficientemente por

⁴Hammonds K. (2005). *Why we hate RH, Fast's Company*. Recuperado de <https://www.fastcompany.com/53319/why-we-hate-hr>

empresas proveedoras. Más allá de la injusticia de toda generalización el artículo fue discutido y debatido largamente. Incluso varios autores críticos sostenían que esa “silla” en la mesa de decisiones para algunas empresas ya era una realidad pero que el desafío era cómo cumplir con las expectativas generadas al lograr dicha posición.

Una década después del artículo de Hammonds, Capelli (2015) sostiene la vigencia de las críticas planteando que:

- los CHRO's (gerentes de RRHH) se enfocan demasiado en lo "administrativo" y carecen de visión estratégica.
- ningún otro grupo en la vida organizativa, ni siquiera las finanzas, “nos maneja” de forma tan sistemática como lo hace la GRRHH.
- La GRRHH sabe desde hace mucho tiempo que la gestión del rendimiento basada en la clasificación forzada no funciona, como lo saben la mayoría de las empresas, incluida General Electric, donde la práctica se hizo famosa, sin embargo, se la sigue utilizando.
- La GRRHH invierte mucho en muchos programas que carecen de impacto. Por ejemplo, las diferencias generacionales. Hay poca evidencia convincente de que existan; Capelli sostiene que los empleados jóvenes de hoy parecen ser en realidad muy parecidos a los empleados jóvenes de hace décadas, y siempre han sido un desafío para los gerentes de mayor edad. Sus supervisores no están teniendo ningún problema inusual con ellos. Sin embargo, muchas gerencias gastan mucha energía preocupándose por cómo los *millennials* quieren trabajar. Pero incluso si fueran únicos en sus preferencias, la GRRHH no podría hacer que los gerentes adaptaran su supervisión, no tiene la autoridad.⁵

Por su parte Brenner (2016) analiza que en la búsqueda de encontrar la manera de transformarse para ganar el mencionado "asiento en la mesa chica", muchas organizaciones encararon la reducción de costos, la agilización administrativa, la introducción de soluciones tecnológicas o la tercerización parcial de la función. En otras palabras, el intento de hacer la función más relevante (“arreglar la GRRHH”). Pero que todas estas acciones operaban por fuera de la identificación del valor comercial agregado, careciendo por lo tanto de una clara definición y evidencia objetiva para identificar su éxito. En consecuencia, ese movimiento hacia la transformación de la GRRHH es simplemente reiterativo y que ésta no será transformada hasta que pueda resolver la falta de conexión entre la creación de valor y el capital humano crítico.

El problema no sería entonces el asiento en la mesa, sino que la “mesa se ha movido”. La función RRHH así "transformada" carecería entonces de una clara definición y evidencia objetiva para que pueda definir qué es una gestión exitosa. Siendo el capital intelectual el que impulsa el mercado incluso para

⁵El debate en la literatura sobre la generación *millennials* y Z en el mundo laboral continúa.

empresas tradicionales no tecnológicas, y el que provoca más de la mitad de su valor, la GRRHH no ha sido capaz de adaptarse a esta nueva realidad. Brenner sostiene tres razones principales para esto:

- La GRRHH actúa por fuera del valor comercial, desconectada de las consecuencias del desempeño del negocio, ya sea positivo o negativo, operando en ausencia del mismo marco de rendición de cuentas dentro del cual funcionan otras gerencias. El modelo en el que trabaja no ha cambiado desde la era industrial; virtualmente no hay diferenciación de entregables entre todos los miembros de una organización, haciendo esencialmente lo mismo para todos los roles, ya sea cumplimentar requisiciones, compensar empleados o planificar sucesiones. Al fallar el vínculo entre una estrategia de RRHH y la estrategia empresarial sin poder identificar la creación de valor de manera real y medible queda obstaculizada su capacidad para desempeñar un papel genuino en el éxito organizacional.
- La GRRHH sigue operando bajo la dirección equivocada y anticuada idea de que la paridad es igualdad y justicia. Aunque esta filosofía podría haber funcionado en la etapa centrada en la manufactura en donde el talento no era el activo más importante hoy puede tener consecuencias devastadoras para una empresa a lo largo del tiempo. En las empresas que operan en industrias de alto capital intelectual como la farmacéutica o informática algunos individuos son más críticos que otros para un negocio debido a los roles que desempeñan y el valor que la compañía deriva de esas funciones. Históricamente la GRRHH no ha sido capaz de cambiar su mentalidad para tomar decisiones de talento en base a este nuevo contexto.
- La GRRHH no puede ayudar a la alta gerencia para identificar esos roles más críticos del negocio basados en la visión de la empresa a futuro. A menudo carece del liderazgo y habilidades analíticas para obtener una clara comprensión de la creación de valor, ya que se relaciona con la contratación, el desarrollo del talento y la retención de empleados. En su esencia hace esencialmente lo mismo para todos los roles. Parte de este reto es una cierta dicotomía entre una tendencia humanista y otra capitalista dentro de los profesionales del área. Para esta afirmación Brenner se apoya en un informe que sostenía que la mayoría de éstos desean “ayudar a la gente”⁶. Como se comentará luego, coincide aquí con Capelli sobre la conveniencia de estrechar la relación de la función con la de finanzas como base de un real cambio estratégico, a fin de construir una relación que permita maximizar la performance de las personas, los resultados financieros y la medición de resultados.

Hasta aquí no deja de sorprender la vigencia de las críticas al ejercicio de la función y sobre todo que no se haya producido un cambio sustancial en ella a pesar de los profundos cambios sociales y

⁶New Talent Managers Network. (2013). *State of talent managers report*. Recuperado de http://www.newtmn.com/download/i/mark_dl/u/4012731283/4612001128/NTMN%202013%20State%20of%20Talent%20

tecnológicos que han estado impactando en las organizaciones⁷; Phillips (2019) sostiene incluso que a menudo se considera a la GRRHH como una especie de mal necesario en todas las empresas. Este conjunto constituye una clase de críticas que no han sufrido en esencia otras funciones básicas como marketing u operaciones a pesar además de asumir aquello siempre difundido acerca de que la GRRHH es responsable del “activo más importante de toda empresa, las personas”.

Sin embargo, más allá de las obvias heterogeneidades organizacionales y contextuales y la imposibilidad de establecer definiciones de carácter universal, varios trabajos recientes que se exponen aquí exhiben evidencias de la implementación de algunos de los cambios reclamados en la función, provocados por un lado en la necesidad de adaptación a las exigencias ambientales actuales de la gestión empresarial y por el otro la irrupción de herramientas tecnológicas aplicadas a sus áreas principales incluyendo la de RRHH. Desde esta perspectiva esta gerencia estaría finalmente evolucionando.

El contexto como factor acelerador del cambio

La instalación en el contexto global de la llamada cuarta revolución industrial (Industria 4.0.)⁸ ha acelerado la tendencia de automatización de procesos y productos que va desde la producción de autos sin conductor a la progresiva utilización de robots inteligentes, inteligencia artificial, internet de las cosas, análisis de *big data*, computación en la nube y realidad virtual, tecnologías y herramientas que se asume están reconfigurando todos los aspectos de la vida económica, social y de la gestión empresarial. Las fuerzas motrices principales de esta revolución derivan de la demografía, la tecnología y la globalización. Claus (2017) profundiza sobre ellas de la siguiente manera:

- Demografía. Las pirámides de población de los países del mundo están cambiando rápidamente y se espera que lo hagan aún más dramáticamente en el futuro. La tendencia al alza en la longevidad, desde una esperanza de vida mundial al nacer de 52 años en 1960 a 72 años en 2015 se registra en la mayoría de los países debido a la lucha contra la mortalidad infantil, las enfermedades crónicas de la mediana edad y más allá, y enfermedades de la vejez. Como resultado, un niño nacido en Occidente hoy tiene más de un 50 por ciento de probabilidad de vivir más de 105 años. El hecho de que las personas vivan más tiempo tiene consecuencias importantes para la gestión del talento. La clásica división de ciclo de vida del siglo XX (educación, desarrollo de carrera y jubilación) ya no es válida. A esto se suma la composición

⁷A menudo denominado contexto VUCA, sigla que implica volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, conjunto que caracteriza el entorno en el que deben moverse hoy las organizaciones. A este contexto se ha sumado el cisne negro de la pandemia COVID 19 que seguirá demandando una capacidad de adaptación extraordinaria; se mencionará en los comentarios finales algunas reflexiones al respecto.

⁸ La llamada primera revolución industrial fue impulsada por el vapor (siglo XVIII - principios del siglo XIX), la sustitución del vapor por electricidad potenció la segunda (entre finales del siglo XIX y mediados del siglo XX), en tanto el avance de la automatización la tercera (segunda mitad del siglo XX).

multicultural y multigeneracional de la fuerza laboral que obliga a las compañías a crear un lugar de trabajo significativo donde las personas puedan aportar su verdadera autenticidad.

- **Tecnología:** Algoritmos, computadoras y robots sustituyen los trabajos en los que las tareas que requieren habilidades cognitivas o manuales son de naturaleza rutinaria. Algunas estimaciones conservadoras informan que el 47 por ciento de los empleos de los EE.UU. se encuentran en esta categoría (Frey y Osborne, 2013). Gran parte del trabajo humano tiene el potencial de ser desplazado por la tecnología porque el trabajo tiende a fluir hacia donde puede hacerse de la manera más eficiente y rentable.
- **Globalización.** La globalización evoluciona y se va redefiniendo (globalización vs. desglobalización). El lado oscuro de la globalización en el contexto mundial exhibe desigualdad creciente, desempleo, subempleo y aumento de la movilidad mundial debido a la migración forzada.

Esta 4ª revolución industrial es disruptiva y más allá de cómo finalmente se gestione cambia el rol de la GRRHH en las organizaciones (Bhaskar, 2017). Los cambios dinámicos y complejos que genera le plantean desafíos en diferentes niveles. Por un lado, los trabajadores se ven presionados por el cambio progresivo hacia una economía compartida, en donde se evidencia una disminución del trabajo a partir de una ubicación física, el desplazamiento del trabajo humano por la tecnología y las crecientes demandas de diversidad, inclusión y pertenencia. Esta nueva economía ha conducido a una clasificación revisada del trabajo y la fuerza laboral, yuxtaponiendo el modelo de empleo directo a tiempo completo al trabajo contingente y una gama cada vez mayor de acuerdos de trabajo alternativos que crecen tanto en tipo como en tamaño. A medida que su estatus de empleo pasa de ser en una empresa remunerada a múltiples modalidades de trabajadores independientes y menos seguras, los trabajadores se ven obligados a cambiar de carrera debido a interrupciones o contratiempos voluntarios (in), que necesitan constantemente recrearse y desarrollar una mayor capacidad de recuperación en su trayectoria profesional.

El contexto descrito impulsa por lo tanto el pasaje del empleo tradicional o estándar al empleo “atípico” derivando en una amplia variedad de nuevas relaciones de trabajo. De allí el desafío a la gestión tradicional de la GRRHH que demandará también una adaptación estructural y de estilos de conducción.

La denominación de empleo “atípico” de acuerdo a varios autores se traduce en la disolución de tiempo completo tradicional, el empleo a largo plazo y un aumento desproporcionado de contratos no permanentes, más temporales, a tiempo parcial, independiente, incluyendo teletrabajo, etc. El surgimiento de este tipo de empleo no se debe sólo a una necesidad corporativa de adaptación flexible a las influencias externas sino también a las demandas individuales de los empleados; este conjunto ocasiona una nueva forma de trabajar que se desacopla cada vez más del lugar de trabajo dentro de una organización hacia el trabajo conectado ("trabajo en la nube").

Ante esta conjunción de factores las prácticas tradicionales de la GRRHH ya no son apropiadas para afrontar los desafíos de este empleo “atípico”, ya que aún se continúa centrándose en el empleo estándar. Por ejemplo, el liderazgo para empleados “atípicos” es necesariamente diferente al ejercicio de liderazgo para los empleados estándar, ya que los primeros exhiben patrones de interacción completamente diferentes, con tiempos de contacto irregulares y preferencias de riesgo alteradas. Sin embargo, el empleo atípico no presenta aún el mismo grado de análisis asumiendo que el empleo permanente es todavía la norma, si bien aún no está claro si el empleo atípico se convertirá en el estándar a futuro.

La GRRHH debe abordar por lo tanto la generación de compromiso dentro de las organizaciones tanto para empleados como para la mencionada fuerza laboral contingente cambiando en su interior para responder a las demandas de soluciones externas. De allí la necesidad de cambio de rol expuesto.

La universidad puede ser un actor contribuyente importante para la generación de conocimiento aplicable necesario para todos estos cambios, aumentando las actividades de investigación a fin de analizar en profundidad el contexto, desarrollar y comunicar herramientas y modelos que faciliten la transición de la función hacia el nuevo paradigma; debe alejarse de la consideración en una primera etapa de la gestión de talento como una moda relacionada con prácticas empresariales para observarla como un área de investigación específica (Claus, 2019). Este autor sostiene que a pesar que el discurso académico aún considera en gran medida dicha gestión como un concepto mal definido, sin rigor ni estudios empíricos adecuados, el número creciente de artículos de revistas arbitradas estaría indicando que la gestión de RRHH está ya instalada en la investigación universitaria.

La GRRHH como otras funciones organizacionales presenta esta brecha bidireccional entre los flujos de conocimiento prácticos y académicos. En gran medida los gerentes y profesionales del área no consideran los conocimientos adquiridos por los académicos y no conocen o son reacios a incorporar principios basados en evidencias ligadas al diseño, implementación y evaluación de sus prácticas cotidianas. A su vez los académicos tienden a estar algo alejados del mundo real y estudian fenómenos que se percibe que tienen poca relevancia práctica para los profesionales; de allí el bajo índice de adopción de resultados académicos en la práctica.⁹

Esto produce en el campo de la Administración un ciclo vicioso que empobrece tanto la teoría como la práctica. Sin embargo, el contexto condiciona. Las empresas en todos los sectores se dan cuenta que sus PRH ya no satisfacen las necesidades de sus trabajadores, debiendo centrar su atención en

⁹Tomando esto en cuenta y como sucede a menudo, es más probable que un gerente se interese más por las recomendaciones de un manager cuya evidencia expuesta sobre el éxito en negocios puede decirse que en general es anecdótica (e incluso impropia ya que se basa en una experiencia personal situacional que resta objetividad a lo realizado) que en la lectura y aplicación de un trabajo académico rigurosamente realizado. Más aún algunos autores sostienen inclusive que directamente las empresas hoy actúan a contrapelo de las evidencias que surgen de la academia provocando desmotivación e ineficiencias.

desarrollar una experiencia significativa como factor determinante para atraer y desarrollar el talento que necesitan.

Este contexto crea una combinación de amenaza y oportunidad para la gestión del talento que ya no se la ve involucrada en una "guerra"¹⁰. La llamada guerra por el talento sugería que la compañía A contratara a un empleado de primer nivel de la compañía B y la compañía B contratara a un empleado de primer nivel de la compañía A; una situación de pérdida-pérdida. En la actualidad el desafío de la gestión del talento es cómo involucrar y retener a los empleados valiosos ofreciéndoles experiencias convincentes en el trabajo. La adquisición de talento, una parte integral de la gestión, ahora está siendo desafiada a fin de pensar de manera diferente el reclutamiento y selección de trabajadores. Particularmente esta área exhibe cambios profundos.

Finalmente, cabe mencionar también la importancia clave de la universidad en la formación renovada de los profesionales de RRHH, necesaria para acoplarla a las exigencias de cambio; disciplinas como contabilidad avanzada, economía, administración financiera y analítica habitualmente no incorporadas al currículo de la carrera comienzan a ser incorporadas.

Hacia el cambio de la GRRHH

Capelli (2015) propone una serie de cambios para romper la inercia de la función. En particular realiza un análisis específico sobre la relación entre el CEO y el CHRO, asumiendo la existencia de consenso en la administración en que el capital humano es el principal contribuyente para los resultados de la empresa. Sin embargo, su punto de análisis enfatiza que en general la GRRHH no es valorada por los CEO's de la misma manera que otras funciones básicas como operaciones o finanzas. A menudo, éste está insatisfecho con la actuación de la gerencia, ubica a la función en los últimos lugares de importancia organizacional y considera que el CHRO está demasiado ocupado en tareas administrativas y además no entiende de los negocios. Debido a esto propone que éste logre convertirse en el socio estratégico del CEO. Esta solución demanda que el CEO tienda un puente con el CHRO integrando un comité tripartito que Capelli define como el G3, con el CEO, el CHRO y el CFO. Este equipo dispondría en sus manos el uso de talentos "ocultos" para aquellos proyectos que puedan impulsar el negocio, generar discusiones semanales de negocios mostrando señales internas y externas a modo de "alertas tempranas" para ubicarse por delante de los problemas, como la identificación de dónde están los conflictos y cómo se van a manejar (por ejemplo problemas con personas que impiden alcanzar metas, el estado de situación de la colaboración y compromiso en la compañía, indicios de que puede alejarse un líder clave, etc.).

¹⁰La denominada gestión del talento surgió en el mundo de los profesionales de RRHH a fines de la década de 1990, con "la guerra por el talento" como su principal impulso. Este enfoque de gestión fue un esfuerzo global-local para garantizar que las opciones estratégicas y las actividades operativas de RRHH estuvieran orientadas a lograr una ventaja competitiva a través de las personas.

Con este enfoque se redefiniría así el rol del CHRO y se aclararían las expectativas del CEO a través de ciertos resultados esperados; principalmente contar con gerentes capaces de reaccionar ante los cambios del mercado y empleados clave que entiendan los requerimientos, identificar las brechas entre capacidades y comportamientos, desarrollar nuevas y mejores KPI's (*Key Performance Indicators*), e identificar quienes son los "competidores" de la performance. En definitiva, reorganizar la GRRHH hacia un enfoque en el cual puedan diagnosticarse problemas como por ejemplo determinar las causas de fallas humanas y externas, cómo reaccionan los gerentes ante los cambios de factores externos o cuáles son los cuellos de botella, y determinar las acciones que agreguen valor, desde la reubicación de personas en la estructura hasta la búsqueda de futuros creadores de valor.

Si bien siempre se ha tenido la visión general de un CFO como una "persona de matemáticas", mientras que al CHRO se lo ve como una "persona de personas", en el cambiante lugar de trabajo actual la colaboración está aumentando entre estos dos líderes aparentemente diferentes, lo que ayuda a las organizaciones a lograr un mejor desempeño general. (Lerner, 2016).

Un estudio de Ernst & Young (2014) lo corrobora ya que puso en evidencia que las empresas con un alto nivel de colaboración entre las gerencias de RRHH y Finanzas experimentan un aumento del 10 por ciento o más en el flujo de caja operativo (*EBITDA*) y un aumento en el compromiso y la productividad de los empleados. El ochenta por ciento de los CFO y CHRO encuestados por EY manifestaron que su relación se ha vuelto más colaborativa en los últimos tres años. Entre aquellas empresas con un mayor nivel de colaboración se identificó que:

- El 41 por ciento tuvo un crecimiento del *EBITDA* mayor al 10 por ciento en el último año, en comparación con solo el 14 por ciento de otras compañías.
- El 43 por ciento vio una mejora significativa en la productividad de la fuerza laboral en el último año, en comparación con solo el 10 por ciento de otras compañías.
- El 44 por ciento vio una mejora significativa en la participación de los empleados, en comparación con solo el 9 por ciento de otras compañías.

En resumen, la investigación avala la idea que "los CHRO deben comprender las finanzas y los CFO deben centrarse más en las personas". Romper los silos. El informe también muestra que el 49 por ciento de los encuestados que trabajan en empresas de alto rendimiento consideran que su empresa es excelente en el uso de análisis de datos para mejorar el rendimiento de los RRHH. Eso se compara con el 16 por ciento en otras compañías. Además, el 51 por ciento de los de alto rendimiento manifiestan que el CEO de su organización está muy involucrado en la identificación y el seguimiento de las métricas de RRHH en comparación con el 10 por ciento en otras empresas. El informe recomienda que las empresas inviertan en tecnología para proporcionar nuevos métodos de medición continua para garantizar que las

métricas, como las que miden el compromiso de los empleados, reflejen el desempeño corporativo en tiempo real en lugar de depender de información desactualizada.

Se indica también que el análisis de la fuerza laboral está "llegando a la mayoría de edad" y señala que "una mayor madurez de los datos de RRHH y la capacidad de aplicar esta información a áreas tales como la planificación estratégica de la fuerza laboral y el modelado del desempeño operativo y de la fuerza laboral, proporciona una plataforma poderosa para comprender cómo las inversiones de las personas afectarán ciertos indicadores clave de rendimiento".

Los indicadores de rendimiento pueden incluir ítems como el volumen de ventas, el ausentismo y la moral del personal, pero es importante tener en cuenta que los KPI deben elegirse teniendo en cuenta los objetivos comerciales más importantes de una empresa. Las empresas necesitan trabajar fuerte para identificar y monitorear los KPI de la fuerza laboral que respaldarán la estrategia diferenciada de la organización.

Los CFO y CHRO que busquen aumentar su colaboración deberían comenzar invirtiendo el tiempo para reunirse y elaborar estrategias y abordar desafíos desde múltiples puntos de vista. El informe recomienda que tanto los empleados de finanzas como los de RRHH "adquieran una amplia experiencia en todo el negocio para combinar el conocimiento especializado con la conciencia comercial". Las personas de RRHH deberían también esforzarse por comprender el lado financiero de sus empresas, sus métodos contables, cuáles de sus líneas de productos generan la mayor cantidad de ingresos, sus estrategias de inversión y riesgo, entre otras cuestiones; deben "hablar el lenguaje de las finanzas en términos de costos, beneficios y retorno de las inversiones".

Por otro lado, el CFO necesita saber ciertas cuestiones claves sobre RRHH y reconocer la importancia de las funciones de gestión de capital humano que brindan los CHRO. La estrategia debería ser que el CHRO y el CFO decidan juntos sobre la asignación de capital para capacitación, incluyendo cuánto invertir y dónde gastarlo.

Se señala también que muchos ejecutivos manifiestan que una revisión anual del desempeño tiene muy poco impacto en el cambio de comportamiento, especialmente porque es solo un evento anual (recordar la crítica de Hammonds al inicio del trabajo). Recomienda que las GRRHH recopilen datos sobre los indicadores clave de rendimiento identificados que ayudan a la empresa en general, en lugar de simplemente cualquier información que sea más fácil de recopilar. Por su parte las gerencias de finanzas pueden trabajar con las GRRHH para determinar qué datos serían útiles para tomar decisiones, y esta última obtener más información sobre los procesos financieros y presupuestarios para que puedan aportar su experiencia.

En este esquema de gestión, Capelli enfatiza por lo tanto que el cambio fundamental será que la GRRHH pueda establecer su agenda, adquirir conocimiento empresarial y poder destacar los beneficios financieros. Al igual que cualquier otra función, RRHH debe mostrar por qué los problemas que aborda son importantes para la empresa y que tiene formas razonables de gestionarlos siendo proactivos respondiendo a una agenda propia, no la del CEO, mostrando a los ejecutivos qué es lo que les debe importar y por qué. Eso significa articular un punto de vista sobre cada tema relacionado con las personas relevantes para el negocio y diseñar políticas específicas de la empresa (y específicas de la industria) que respondan a los desafíos actuales.

Por su parte la adquisición de conocimiento empresarial es esencial para el cambio de la función, incorporando mentes analíticas de primer nivel para ayudar a las compañías a entender todos los datos de sus empleados y aprovechar al máximo su capital humano. Finalmente, destacar los beneficios financieros.

En la actualidad pocos CHRO's están obligados a argumentar que cualquiera de sus prácticas podría generar ganancias, y en general no se calcula el ROI (*Return On Investment*)¹¹. Esto alimenta la opinión de los CEO's sobre que RRHH es un centro de costos en el que el objetivo siempre es cortar presupuesto, ya que la mayoría de las GRRHH se sorprenden al preguntarles acerca de si las prácticas como las asignaciones de expatriados y de rotación realmente dan resultado. La información habitual se centra en los resultados individuales, como la satisfacción laboral. Por lo tanto, ya no se sostiene que las áreas no manejen la cuestión financiera.

Sobre las soluciones tecnológicas en RRHH

Desde una perspectiva general global un informe de PWC (2018) brinda el panorama sobre el estado de avance de la industria 4.0. en el mundo. El trabajo incluyó 1.115 entrevistas a directivos de empresas del sector industrial (automóviles, bienes de consumo, electrónica, equipamiento industrial e ingeniería, e industria manufacturera y de procesos) en 26 países y clasificó a las empresas industriales en cuatro grupos de acuerdo a su grado de digitalización.

A diferencia de la Industria 3.0. que implicaba la automatización de máquinas y procesos individuales, la 4.0 abarca la digitalización de extremo a extremo y la integración de datos de la cadena de valor ofreciendo productos y servicios digitales, operando activos físicos y virtuales conectados, transformando e integrando todas las operaciones y actividades internas, creando alianzas y optimizando las actividades orientadas al cliente.

¹¹ Si bien debe mencionarse la dificultad de su cálculo. Los difundidos modelos de medición de las acciones de capacitación de Donald Kirpatrick y Jack Phillips coinciden en este punto.

El índice establecido tuvo como base la madurez de operaciones digitales diferenciando las compañías en cuatro categorías: principiantes, seguidoras, innovadoras y campeonas digitales (*digital champion*). Estas últimas son notables porque ven a la digitalización como de gran alcance y son agresivamente innovadoras, mucho más allá de la mera automatización y utilización de redes.

Las compañías campeonas digitales dominan los cuatro ecosistemas esenciales (*customer solutions, operations, technology y people*), creando un entorno organizacional que aprovecha al máximo las oportunidades de la digitalización. Solo el 10 por ciento de las compañías encuestadas podían reclamar dicha distinción. Por otro lado, el 66% manifestaron que sus líderes no poseían una clara visión sobre su futuro digital.

- En el ecosistema de soluciones para clientes, las empresas presentan los productos y servicios distintivos que mejor pueden ofrecer a sus clientes o consumidores. En una *digital champion*, estas actividades incluyen personalización, funciones mejoradas, logística mejorada, modelos de ingresos creativos y diseños y aplicaciones innovadores. También incluye entidades externas que la compañía integra en su solución para crear valor adicional. Aquí es donde estas compañías generan valor para el cliente al integrar ofertas de soluciones individualizadas e interacciones multicanal con clientes.
- El ecosistema de operaciones abarca las actividades físicas y los flujos que respaldan la oferta de soluciones del cliente. Estos pueden incluir el desarrollo de productos, planificación, abastecimiento, fabricación, almacenamiento, logística y servicios. Todos los socios externos que forman parte de las operaciones de la empresa, incluidos los fabricantes por contrato, los socios logísticos y el mundo académico, forman parte de este ecosistema.
- El ecosistema tecnológico es un ecosistema habilitador que incluye arquitectura de TI e interfaces, así como tecnologías digitales e impulsa o respalda mejoras y avances en los ecosistemas de soluciones, operaciones y personas. Incluye tecnologías fundamentales para la Industria 4.0 como inteligencia artificial (IA), impresión 3D, internet de las cosas industrial y sensores, realidad aumentada, realidad virtual (RV) y robots. La clave del éxito para las *digital champions* es un enfoque holístico para conectar tecnologías esenciales en toda la organización y con socios estratégicos en lugar de implementaciones aisladas.
- El ecosistema de personas abarca el dominio de la competencia organizacional y la cultura. La mayoría de las empresas, incluso aquellas que se dan cuenta del valor significativo de convertirse en campeones digitales, carecen de la visión, la estrategia y la cultura para apoyar la transformación digital. Este ecosistema cubre habilidades, mentalidad y comportamiento, y relaciones y fuentes de habilidades, así como el desarrollo profesional para apoyar la transformación digital. Solo las empresas con una visión digital clara, estrategia y cultura para apoyar la transformación digital pueden esperar aprovecharla realmente.

La digitalización también abrió la posibilidad de diversas soluciones tecnológicas específicamente aplicables a la GRRHH y potencialmente innovadoras, que modifican la forma en que se trabaja. Biro (2018) analiza los siguientes cambios principales:

- Aplicación de la IA, fundamentalmente al reclutamiento. Reclutar nuevas personas es un proceso costoso y que consume mucho tiempo, pero gracias a la automatización y la IA es cada vez más fácil encontrar las personas que una empresa necesita. Desde detectores de currículums automatizados hasta entrevistadores robots y aprendizaje automático¹².
- Los análisis impulsan una mejor gestión del rendimiento (*performance management*). La tecnología ha simplificado el proceso y eliminado una gran cantidad de pasos innecesarios en dicha gestión y está en proceso un aprovechamiento integral basado en datos para la toma de decisiones (promociones o compensaciones, desarrollo y planificación de dotación y equipos multifuncionales y ágiles. Por ejemplo, aplicar analítica a los datos de sentimientos generados a partir de cientos de interacciones entre empleados y gerentes como parte del proceso de gestión del desempeño ayudando a identificar oportunidades de *coaching*.
- La obtención de mejores analíticas aumenta la diversidad y la inclusión. Algunas investigaciones recientes indican que existe una correlación positiva entre un equipo de liderazgo con mayor diversidad étnica y género y un aumento en las ganancias (McKinsey, 2018). Los consumidores también buscan con más frecuencia compañías que valoren la diversidad, y eso tendrá un impacto en las estrategias de reclutamiento. A medida que aumenta la conciencia del valor de los diversos equipos, las organizaciones aprovecharán cada vez más los análisis de la fuerza laboral para abordar los problemas de diversidad e inclusión.
- La obtención del ya citado rol más estratégico para RRHH. La tecnología brinda a los gerentes herramientas que reducen el tiempo que tienen para dedicar a tareas administrativas, permitiéndoles enfocarse en temas que requieren más atención práctica. Al simplificar responsabilidades como la contratación, el mantenimiento de registros y la nómina, la tecnología ha mejorado significativamente la eficiencia, la precisión e incluso la moral de los empleados.
- La IA cambiará la forma en que se obtienen los currículos (búsqueda automática en sitios específicos). Con el análisis predictivo que utiliza la programación neuro-lingüística (PNL) se puede analizar los registros de éxitos pasados en un perfil de trabajo en particular y luego evaluar el grupo de talentos disponible para identificar a los candidatos más adecuados con los conjuntos de habilidades y experiencia adecuados. Con entrevistas basadas en video, expresiones faciales, palabras de elección, modulación de voz, se podrían revisar la calidad de las respuestas para detectar la creatividad, el conocimiento de la materia y la inteligencia del candidato, al tiempo que se eliminan los prejuicios personales del reclutador.

¹² Una empresa pionera es Entelo, Inc., compañía tecnológica de San Francisco, California.

- RV en el “*onboarding*”: La incorporación de personas se hará más efectiva y coherente con la RV. Cada empleado puede obtener el recorrido de la oficina en sus celulares; podrían reunirse con sus colegas y escuchar a sus gerentes en lo que aceleraría el proceso de culturalización. No se requerirán horas dedicadas a revisar presentaciones en *powerpoint* o buscar oradores.
- Eliminación de redundancias en las operaciones de RRHH: El trabajo relacionado con las documentaciones en masa como nuevos documentos de ingreso, cuentas por pagar, facturas, etc., se están entregando a los robots. La automatización de procesos robóticos (APR) aprende cómo un trabajador realiza una tarea repetitiva y puede hacer la misma tarea con cero errores.
- Llevar los servicios de RRHH a diferentes niveles: incluso para los servicios de asistencia técnica, las consultas de rutina relacionadas con políticas, procesos, etc., se abordarán con rapidez y precisión con aplicaciones de chat como Slack, Facebook Messenger, etc., o robots que respondan las consultas en el teléfono. Solo las consultas complejas o únicas se dirigirán a RRHH especializados.
- Redefiniendo el aprendizaje y haciéndolo más relevante, eliminando estandarizaciones del proceso. Cada persona aprende a un ritmo diferente y tiene diferentes tasas de progreso. Este es un problema que la IA resuelve. Los algoritmos de aprendizaje automático, los programas que recogen patrones a partir de datos y proporcionan información y sugerencias ayudan a los empleados a encontrar vacíos en sus áreas y puntos en los que deben enfocarse. La IA también permite programas de aprendizaje personalizados basados en información de los empleados (conjunto de habilidades, experiencias, comportamientos y patrones de aprendizaje). También puede proporcionar una trayectoria profesional personalizada basada en el potencial, las fortalezas, la experiencia y las exposiciones, las aspiraciones profesionales y la agilidad de aprendizaje. El aprendizaje basado en juegos hace que éste sea más divertido y personalizado. *TED Talk*, Youtube y libros digitales se están convirtiendo en una plataforma común para el aprendizaje.

Este conjunto tecnológico hace posible por ejemplo que hoy un trabajador solicite trabajo sin un currículum vitae; que la GRRHH de la empresa utilice el aprendizaje automático para identificar los candidatos en lugar de utilizar reclutadores y realice las contrataciones sin realizar entrevistas a cargo de empleados; no evalúe a las personas anualmente permitiendo tomar vacaciones ilimitadas con tiempo libre discrecional remunerado; utilice algoritmos que identifiquen quién es la persona que probablemente deje pronto la compañía; que brinde beneficios personalizados para sus empleados, y que determinados *chatbots* respondan inquietudes sobre el área.

Sin embargo, el proceso de digitalización es lento, complejo y no siempre exitoso. Una encuesta global reciente de McKinsey (2019) exhibe que los ejecutivos encuestados confirman que las transformaciones digitales rara vez alcanzan dicho éxito. A pesar de la abundancia de las mencionadas transformaciones

digitales y analíticas en curso en el panorama empresarial, pocas empresas están logrando los resultados previstos. La tasa de éxito es alarmantemente baja. Aproximadamente ocho de cada diez encuestados dicen que sus organizaciones han comenzado transformaciones digitales en los últimos años, pero solo el 14 por ciento dice que sus esfuerzos han hecho mejoras sostenidas en el desempeño. Lo que es más impactante, solo el 3 por ciento reporta un éxito completo en sostener su cambio.

Los resultados no sorprenden ya que investigaciones anteriores indican que las transformaciones digitales son más difíciles de llevar a cabo y bien que las más tradicionales.

El estudio realiza un vistazo a la estructura de las transformaciones analíticas y digitales y apunta a cinco movimientos clave en etapas particulares de una transformación que diferencian los esfuerzos de cambio exitosos. Estas acciones sugieren una especie de guía para que otras organizaciones pueden planificar y ejecutar transformaciones con éxito. Los encuestados que reportan los mayores niveles de éxito en la búsqueda de transformaciones digitales manifestaron que sus organizaciones se enfocan implacablemente en un puñado de temas digitales vinculados a los resultados de desempeño. Al definir el alcance de sus transformaciones, estas organizaciones exitosas establecen audazmente los esfuerzos de toda la empresa y crean nuevos negocios. También crean un diseño adaptativo que permite que la estrategia de transformación y la asignación de recursos se ajusten con el tiempo. Además, adoptan prácticas de ejecución ágil y mentalidades que alientan la toma de riesgos y la colaboración en la organización. En los esfuerzos exitosos, el liderazgo y la responsabilidad son muy claros para cada parte de la transformación.

Verlinden (2019) profundiza también en casos exitosos de transformación. Toma como ejemplo el caso de Unilever que está cambiando radicalmente su proceso de contratación. La compañía está experimentando entre otras cosas con las redes sociales, los juegos en línea y la IA para digitalizar aún más su proceso de reclutamiento. Otro ejemplo interesante es el de Cisco, que organiza *hackathons* para crear nuevos productos de RRHH como la aplicación YouBelong@ Cisco y Ask Alex. El primero está destinado a ayudar a los nuevos empleados y sus gerentes durante su período de incorporación y el segundo es una aplicación de comando de voz que brinda respuestas rápidas a varias preguntas de RRHH sobre políticas de vacaciones, gastos, etc. Finalmente, el autor menciona a IBM, conocida por sus experimentos para impulsar nuevas soluciones digitales con por ejemplo su plataforma de aprendizaje digital que brinda a los empleados una experiencia totalmente personalizada.

A partir de allí sugiere los estadios sucesivos para una digitalización exitosa:

- 1. Negocios
"como de costumbre";

- 2. Presente activo: donde se efectúan varios experimentos en toda la organización a fin de impulsar la alfabetización digital y la creatividad;
- 3. Formalizado: aquí entra en juego la relevancia del negocio. Si no es relevante para el negocio, el liderazgo no debería apoyarlo, aunque no siempre es así.;
- 4. Estratégico: las personas se dan cuenta del poder de la colaboración. Sus esfuerzos e ideas compartidas conducen a nuevos planes de trabajo estratégicos;
- 5. Convergente: aquí se forma un equipo dedicado a la transformación digital para guiar la estrategia y las operaciones de la empresa; y finalmente,
- 6. Innovador y adaptable: la transformación digital se ha convertido en el nuevo "*business as usual*" y se establece un nuevo ecosistema.

La metodología Ágil y la GRRHH

El cambio demandado a la GRRHH también incluye la propuesta de realizarlo a través de la llamada metodología Ágil. De acuerdo con Morales (2018) se trata de la filosofía de trabajo que permitió al equipo de campaña del expresidente Barack Obama asegurar su reelección en 2012 y que empresas como Google, Netflix y Spotify hayan potenciado sus resultados.

Ágil adopta una forma de trabajo donde se privilegian los resultados sobre las jerarquías y la burocracia. De manera contraria a los modelos de negocio tradicionales, aquí los colaboradores comparten las mismas metas y trabajan de forma flexible para crear productos y servicios que impacten de forma positiva los resultados de la organización.

En Ágil no existen divisiones por áreas ni departamentos, sino que los colaboradores se van organizando en pequeños equipos de acuerdo a las exigencias de un proyecto que debe ser entregado en un plazo que puede ir de dos semanas a tres meses. Cada cierto tiempo un supervisor (*scrum master*) revisa los avances, evalúa su desarrollo y da pautas para seguir avanzando.

La metodología Ágil nació en el mundo del desarrollo de software a inicios del siglo XXI como metodología de trabajo que rompía con las reglas establecidas hasta entonces y que decidió, entre otros, que las personas y sus interacciones eran más importantes que las herramientas y los procesos y que

adaptarse a los cambios era preferible a seguir un plan trazado previamente. Fue vista como un movimiento de reacción ante las estrictas reglas de las metodologías tradicionales de desarrollo de software. Se formalizó en febrero de 2001, en el *Snowbird Resort*, Utah, donde 17 conocidos desarrolladores y defensores de metodologías que promovían técnicas ágiles firmaron el *Agile Manifesto*¹³, un listado de principios que recoge la esencia filosófica del *agilismo*.

La metodología es concreta y plantea un conjunto de valores y principios que enfatizan un proceso iterativo y colaborativo con equipos pequeños (siete miembros es ideal) que trabajan en una serie de ciclos cortos en condiciones de total transparencia. Desde el principio los equipos incorporan comentarios e incluyen perspectivas de los clientes para ofrecer soluciones emergentes.

Si el enfoque de "cascada" para la entrega de un proyecto es uno en el que el resultado se puede predecir y planificar en una secuencia antes del desarrollo, se podría pensar que el enfoque Ágil se basa en la improvisación desde el principio. Consiste en replantear el orden tradicional de la organización para hacer énfasis en el cliente y no en el accionista; del desempeño individual al trabajo colaborativo en equipo; desde el comando y control de arriba hacia abajo hasta la cultura de equipo transparente; de la estabilidad y la eficiencia a la innovación y el aprendizaje del fracaso; y de la planificación a la experimentación.

Ágil podría representar el "jazz" de la gestión de proyectos: improvisación, tolerancia a la toma de riesgos, sin dirección de arriba hacia abajo, reactivo a lo que hacen otros miembros del equipo, e incluso sensible a cómo el usuario final está reaccionando.

La investigación sobre la implementación de Ágil en las empresas aún es incipiente pero un estudio pionero obtuvo resultados interesantes (Serrador y Pinto, 2015). Utilizando datos de más de mil proyectos de múltiples industrias y países, la investigación probó el efecto del uso de Ágil en organizaciones en dos dimensiones relacionadas con el éxito del proyecto: eficiencia y satisfacción general de los interesados con respecto a los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta los efectos moderadores de variables como la calidad percibida de la visión y metas del proyecto, su complejidad y la experiencia del equipo del proyecto, los hallazgos sugieren que los métodos ágiles tienen un impacto positivo en ambas dimensiones del éxito del proyecto. La probabilidad de su éxito, medida de acuerdo a lo mencionado, demostró que mejora a través del uso de Ágil. También se encontró que la calidad de los objetivos y la visión de un proyecto son importantes, pero muy particularmente para proyectos ágiles. Además, aunque se ha adoptado en múltiples industrias y países el informe sugiere que se había logrado el mejor éxito en ciertos entornos; en particular, la alta tecnología, la atención médica y el servicio profesional, todos los cuales son grandes usuarios de software y IT (*Information Technology*).

¹³ Ver <https://agilemanifesto.org/>

Ágil apunta a cambiar la forma en que las empresas operan en todos los niveles. Por ejemplo, General Electric (GE) ha hecho el cambio a Ágil enmarcándolo bajo un conjunto de principios que llama "Creencias de GE" para garantizar que las personas cambien su manera de pensar y actuar hacia la nueva metodología. Las creencias de GE son: "los clientes determinan nuestro éxito, se mantienen ágiles para ir rápido, aprenden y se adaptan para ganar; empoderan e inspiran unos a otros y ofrecen resultados en un mundo incierto; reflejan un énfasis renovado en la aceleración, la agilidad y el enfoque en el cliente" (Wharton, 2018)

La metodología Ágil cuestiona el teletrabajo. El teletrabajo se inició en la década de los años ochenta en IBM. En los últimos años el trabajo regular desde el hogar entre la población no autónoma de EEUU se ha más que duplicado desde 2005, y hasta el 25% de la fuerza laboral ahora trabaja a distancia con cierta frecuencia según datos de *Global Workplace Analytics* (Wharton, 2017)¹⁴. Sin embargo, IBM anunció estar reconsiderando el teletrabajo al igual que otras compañías y este cambio para los teletrabajadores deriva en realidad de la implementación de la administración Ágil.

Ágil se apoya en equipos para trabajar a través de un proceso diseñado a fin de responder a la imprevisibilidad. Esto brinda a los equipos una gran autoridad y transparencia para responder al cliente o usuario final mientras aún se está desarrollando.

La implementación del teletrabajo se basó en su momento en la idea de que los empleados altamente motivados trabajarían fuertemente incluso si no estuvieran siendo controlados por los directivos, para muchos un fundamento falso. Alejarse ahora del teletrabajo se basa en una nueva creencia ampliamente aceptada que en última instancia podría resultar también falsa. Las empresas necesitan agilidad, lo que significa innovación en colaboración para resolver problemas no estructurados. La cuestión es si realmente la innovación colaborativa requiere una interacción cara a cara, y si el teletrabajo por sí mismo solucionará o no el problema de los empleados con motivación insuficiente; trasladar a los empleados a la oficina no creará automáticamente innovación, pero tampoco la impedirá.

Convertirse en una empresa ágil significa, por lo tanto, estar dispuesto a ser flexible, adaptable y valorar a las personas y reconocer su trabajo y esfuerzo. Comporta un cambio en el *status quo* tradicional con el que muchos pueden sentirse incómodos.

Su implementación implica una serie de pasos encadenados. El primero de ellos es la identificación de carencias. La GRRHH debe contar con la independencia y confianza de la dirección para realizar un

¹⁴ Si bien IBM fue pionera en implementar el teletrabajo en la década de 1980 está haciendo que sus empleados regresen a trabajar a una oficina. El concepto es que hoy la productividad no alcanza, debe sumarse además la innovación. La empresa está haciendo un cambio radical en la forma que venía operando desde hace más de treinta años, pidiendo a todos los empleados del área de marketing, quienes trabajan de forma remota en otras regiones o desde casa, que deberán regresar a trabajar a la oficina de forma permanente, decisión que partió de la Gerencia de Marketing. El aumento de teletrabajo debido al COVID 19 se confrontará a futuro con la necesidad planteada por las metodologías ágiles.

estudio de la empresa e identificar qué carencias existen y cómo resolverlas (reestructuración de personal mediante formación o eliminando prácticas que no resulten compatibles con el método). Uno de los pilares del método Ágil es la mejora continua y las empresas deben fomentarlo desde dentro para que todos los colaboradores mejoren sus habilidades personales y profesionales, incrementen la motivación y mejoren la productividad.

Otro de los pilares de la metodología es la colaboración entre equipos e incentivar las interacciones entre personas. Esto incluye reconsiderar el espacio tradicional de trabajo para convertirlo en un espacio abierto en el que los diferentes perfiles profesionales puedan conversar entre ellos, compartir ideas y descubrir nuevos puntos de vista que les ayuden a mejorar; hacer partícipes a todos los empleados de los cambios en la empresa comunicando sobre cualquier otro cambio en su ambiente laboral; valorar los errores como oportunidades de mejora viendo las equivocaciones como oportunidades y ejemplos de cosas a mejorar, generando la libertad para innovar y desarrollar su trabajo sin miedo o vergüenza al castigo (que incluye contar con una buena gestión de conflictos).

La metodología Agile debe formar parte de la cultura empresarial de la organización, por lo que los empleados deben entender esta nueva metodología plenamente para adaptarse a ella y las personas encargadas de las nuevas contrataciones deben asegurarse que los futuros empleados también lo hacen para que puedan sentirse a gusto en sus nuevos puestos de trabajo.

Capelli y Tavis (2018) describen diversas acciones que la GRRHH está adoptando hacia los principios ágiles, alejados de los enfoques anteriores regidos por reglas y planes. La idea es que la gerencia se mueva cada vez más hacia un enfoque basado en la retroalimentación caracterizada por la simplicidad y la velocidad:

- Evaluaciones de desempeño, en las cuales la clara tendencia es tener retroalimentación de mayor frecuencia, a veces basada en proyectos, en comparación con la revisión anual típica. El énfasis aquí está en la retroalimentación rápida para permitir "correcciones sobre la marcha". Los elementos de los métodos ágiles también pueden informar el enfoque de la organización hacia el diseño de evaluación de desempeño, con un énfasis específico en involucrar a los empleados en el proceso de creación de prototipos, pruebas y mejoras iterativas.
- *Coaching*, en el cual las organizaciones se están dando cuenta de que deben invertir tiempo en desarrollar las habilidades del gerente. En un mundo impulsado por una retroalimentación de alta calidad para impulsar una mejora rápida, los gerentes deben desarrollar un conjunto sólido de habilidades de comunicación y entrenamiento.
- Equipos, en los que el trabajo puede organizarse mejor por proyectos en lugar de por funciones u otros aspectos de la jerarquía formal. Aquí, las metodologías como el *Scrum* (ver posteriormente)

están demostrando ser útiles, así como las normas y rituales que apoyan la retroalimentación multidireccional, la toma de decisiones de nivel inferior y los supervisores que facilitan equipos saludables, no solo el desempeño individual.

- Compensaciones, en las que se pueden utilizar incentivos para reforzar valores como el aprendizaje y el intercambio de conocimientos. Otra implicancia potencial es el uso de bonos en lugar de aumentos anuales basados en el mérito.
- Reclutamiento, en el que el uso de equipos multifuncionales con gerentes de contratación que rotan por intervalos dependiendo de si están contratando puede impulsar el esfuerzo de adquisición para conjuntos específicos de trabajos. La priorización también es clave, porque no todas las vacantes se crean de la misma manera: algunas deben llenarse antes que otras.
- Aprendizaje y desarrollo, en el que los esfuerzos se adaptan al trabajo y a la persona en tiempo real. IBM parece estar a la vanguardia de estos esfuerzos, utilizando enfoques "cognitivos" para impulsar la capacitación. Se puede crear un valor adicional capacitando a la organización en temas especializados dentro del mundo de los principios y métodos ágiles.

Baran (2018) a su vez sostiene que lo que queda por explorar es cómo la GRRHH puede ayudar específicamente a la organización en general a volverse más ágil. Ser ágil en sí mismo puede ser un comienzo, pero la GRRHH también debe continuar trabajando para definir mejor cómo sus prácticas y estrategias pueden impulsar la innovación y la capacidad de respuesta para cambiar en general. Los temas relacionados y los cuerpos de conocimiento que incluyen la estrategia, el análisis de datos y el pensamiento de diseño también desempeñan roles críticos.

Específicamente la contribución de la GRRHH en este enfoque partiría en primer lugar de la atracción de talento y reclutamiento. Una empresa que fomenta la flexibilidad y la colaboración, que escucha a sus empleados y los valora ya tiene hecho parte del trabajo de una estrategia de *employer branding* fuerte y eficaz. Cuidar la experiencia del colaborador, valorándolo y hacerle sentir que su trabajo vale la pena. RRHH cuenta con su propio Manifiesto¹⁵. Adaptado del original y tomado como base la filosofía la propuesta implica:

- Dar protagonismo a las personas, a la colaboración y a las interacciones entre empleados frente a los procesos organizativos.
- Una mejora continua. Se asumen los errores como algo natural y de lo que se puede aprender para aportar valor a la empresa.
- Colaborar con el cliente de manera estrecha,
- Ser ágil a la hora de adaptarse a los cambios.

¹⁵ Ver <https://www.agilehrmanifesto.org/>

La introducción de Ágil presenta también obstáculos, incluso entre la comunidad de desarrollo de software. En un informe reciente (VersionOne, 2017) los encuestados enumeraron algunas cualidades atractivas de la metodología: la capacidad de gestionar las prioridades cambiantes, el aumento de la visibilidad del proyecto y la productividad del equipo, y la aceleración del producto al mercado, entre ellas. Pero por otro lado un número importante de profesionales ágiles citaron como obstáculos una cultura de empresa que esté en desacuerdo con dichos valores, la falta de experiencia en la metodología, la falta de apoyo a su gestión y organización y la resistencia al cambio.

Capelli y Tavis sostienen que Ágil nunca podrá alcanzar su potencial innovador completo sin cambiar todo lo relacionado con el lugar de trabajo, desde el entorno físico hasta formas de trabajo colaborativo y un nuevo sistema de incentivos y reconocimiento. Todo el esquema de GRHH puede quedar a mitad de camino de la implementación, o bien una adopción en general de la filosofía, pero sin la aplicación de las herramientas indicadas y sugeridas como necesarias para lograr éxito en el cambio.

Sobre la implementación de Ágil es interesante mencionar el análisis realizado por Denning (2018) acerca de las ideas expuestas por Capelli y Tavis sobre el progreso de la puesta en marcha en las empresas, principalmente lo referido acerca de que en la mayoría de los casos, la GRRHH persigue en realidad dicha aplicación "parcial" ("*agile lite*") en lugar de una aplicación completa ("*full-blown Agile*"), convocando los principios generales pero sin adoptar las herramientas y protocolos del mundo tecnológico que en algunos casos tampoco tiene sentido hacerlo. Del intercambio surge que el rol de la GRRHH es aún una incógnita, y que hasta el presente no ha sido del todo eficaz en ello.

Denning sugiere así tres roles posibles para la GRRHH. Uno sería el de "verdugo" en nombre de la alta dirección. Un segundo tipo sería como "moderador", que trate de responder a las necesidades de todos los interesados (gerentes, personal, accionistas); en este rol cuando la GRRHH se refiere a clientes generalmente se refiere a clientes internos. El tercer rol sería el de "socio comercial" que está estrechamente vinculado al negocio con un enfoque externo en clientes externos y que se ha mencionado a menudo en este trabajo (una vez más, su rol como contribuyente estratégico). La evolución de la implementación podrá exhibir cuál de ellos será el de mayor adopción.

Herramientas de la metodología Ágil: *Scrum* y OKR

El *Scrum* es un proceso en el que su máxima es reducir la complejidad en el desarrollo de productos y ofrecer una solución satisfactoria al cliente. *Scrum* proviene del trabajo de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi a principios de los años ochenta¹⁶.

El marco de trabajo *Scrum* promueve el trabajo colaborativo en equipos, para conseguir desarrollar productos complejos. Estos equipos trabajan juntos, en torno a unos requisitos y tecnologías y basados en el ensayo-error. El *Scrum* está basado en la autogestión de los equipos para ser resolutivos ante lo imprevisible, buscando soluciones a problemas complejos de manera incremental (Alonso, 2018).

Los principios fundamentales de la metodología *Scrum* son tres:

- 1. Transparencia, en todos los aspectos. De todas las fases del proyecto para todos y cada uno de los implicados. Está demostrado que incide directamente en el acortamiento de tiempos y costos.
- 2. Inspección continua del proyecto. Esto favorece ajustes y correcciones que van encaminando y afinando el proyecto hacia la consecución del objetivo final establecido.
- 3. Flexibilidad y adaptabilidad, para que si es necesario se permitan hacer cambios en los requerimientos del producto a entregar en aras de una mayor competitividad.

El equipo *Scrum* está constituido de la siguiente manera:

- El *Scrum Owner*, el cliente o un representante de éste.
- El *Scrum Master*, equiparable al líder del equipo. Éste se encarga de coordinar, orientar y animar al *Development Team*.
- El *Development Team*, equipo de profesionales que va a trabajar en el desarrollo del producto según las directrices del cliente.

El *Scrum* no es una filosofía ni una metodología de trabajo. Sus creadores lo definen como un *framework* dado que está formado por una serie de roles, eventos, artefactos y normas precisos cada uno de los cuales tiene un fin específico; por lo tanto, si no se hace uso de todos y cada uno de ellos, según sus creadores, se estará haciendo algo similar a *Scrum*, pero no *Scrum*.

¹⁶ El formato final se debe al trabajo "*Scrum Development Process*" que Ken Schwaber presentó en OOPSLA 95. Tanto Ken Schwaber como Jeff Sutherland son considerados sus creadores oficiales; forman parte de los firmantes del mencionado *Agile Manifesto*.

A su vez la metodología OKR (*Objectives and Key Results*) consiste en un método de trabajo interno que impulsa la alineación organizativa a través de la consecución de objetivos comunes y ha sido clave en empresas como Google, Intel, LinkedIn o Twitter (Juan, 2017). Mediante la fijación de objetivos y de sus correspondientes resultados clave, permite organizar el trabajo de la empresa, definir grupos de trabajo y realizar un seguimiento del progreso de cada empleado.

Los OKR's permiten alinear el trabajo de toda la organización y marcar un único rumbo para todos sus miembros. Permite definir los objetivos de la empresa y del equipo y, en base a los resultados obtenidos medir el progreso de cada uno de ellos. Los beneficios derivados incluyen:

- Imponer un sentimiento de compromiso para la consecución de objetivos.
- Informar a todos los miembros de lo que es importante.
- Permitir una comunicación más precisa.
- Establecer indicadores que midan el progreso.
- Enfocar el esfuerzo y asegurar la alineación del equipo.

Los elementos de los que consta el sistema OKR son los siguientes:

- **Propósito:** es el Por qué. Por qué hacemos las cosas, qué nos motiva como personas y como empresas a seguir progresando, mejorando y compitiendo al servicio de los clientes. Sin un propósito los objetivos estarán vacíos o será muy difícil lograr que toda la organización esté motivada para lograr la excelencia.
- **Objetivos:** son el Qué. Qué se desea conseguir a lo largo del tiempo para contribuir a que se haga realidad el propósito. Deben ser tangibles y evaluables.
- **Resultados Clave:** son el Cómo. Cómo se conseguirán los objetivos. Se trata de una serie de acciones ayudarán en el proceso; acciones concretas y medibles; obviamente medir es imprescindible y no se podrá avanzar correctamente si no se tiene la certeza basada en números.
- **Tareas:** son los resultados clave llevados a la agenda. Si un resultado clave no se materializa en una tarea que pueda agendarse de manera concreta, no se estará en capacidad de introducir este sistema. Un conjunto de tareas agrupado a lo largo del tiempo permitirá conseguir los resultados clave y, como consecuencia de ello, los objetivos.
- **Superpoderes:** son recomendaciones de los creadores de OKR para ayudar a aplicar correctamente este sistema. Proponen una forma de trabajar que ayuda a mejorar y correspondientemente conseguir dichos OKR.
- **CFR:** Conversaciones, *Feedback* y Reconocimiento. Es el complemento ideal en cuanto a cómo debe enfocar la dirección de la empresa la aplicación de este sistema y la gestión continuada del

rendimiento en la organización. Se trata de una serie de acciones que llevan a cabo los líderes de la empresa junto con los trabajadores para mantener alta su motivación.

- **Cultura:** como es sabido es lo más importante y a la vez lo más difícil de lograr. Los OKR pueden ayudar a cambiar la cultura de la organización; por ejemplo, para que ponga a las personas en el centro de su estrategia, tanto a los clientes como al talento. O quizás a la inversa, una empresa que ya tiene esa cultura puede ver en los OKR una herramienta de mejora.
- **Liderazgo:** OKR es un sistema que puede comenzar a funcionar desde la base de la organización, en forma *bottom-up*, pero lo cierto es que la implicación de los líderes en el proceso permitirá sacarle mucho más provecho. Especialmente los CFR dependerán de ese liderazgo y por lo tanto es muy importante que los líderes lo entiendan.
- **Transparencia:** al igual que ocurre con metodología Ágil la transparencia es un valor fundamental para lograr el éxito en la aplicación de OKR. Por un lado, ofrece una motivación extra para conseguir los objetivos, ya que al ser públicos y compartidos «obliga» al esfuerzo para conseguirlos. Y por otro lado aporta una visibilidad sobre la estrategia global de la empresa que resulta muy beneficiosa para todos.

No deben confundirse los OKR's con los KPI's ya mencionados. Los OKR's persiguen marcar objetivos con los que ir un paso más allá, es decir, salir de la situación actual para alcanzar un nuevo terreno más ambicioso. Las empresas utilizan los OKR's para llegar a ese nuevo punto. Los KPI's, son los indicadores clave del rendimiento y miden el éxito y el progreso de una actividad en curso que ya se está ejecutando. Aunque se trate de metodologías diferentes, se complementan entre ellas. Y es que los KPI's pueden servir de inspiración a la hora de definir los OKR's. Por ejemplo, un KPI puede indicar que no se está vendiendo lo suficiente, por lo que se necesitará un OKR que ayude a incrementar las ventas.

Una aproximación a la situación a nivel local

Con el objetivo de relevar opinión a nivel local sobre algunas de las características y perfil de actuación de la GRRHH mencionados a lo largo del presente trabajo se realizó una encuesta dirigida a consultores, académicos, y directivos y empleados de empresas de CABA y Gran Buenos Aires.¹⁷

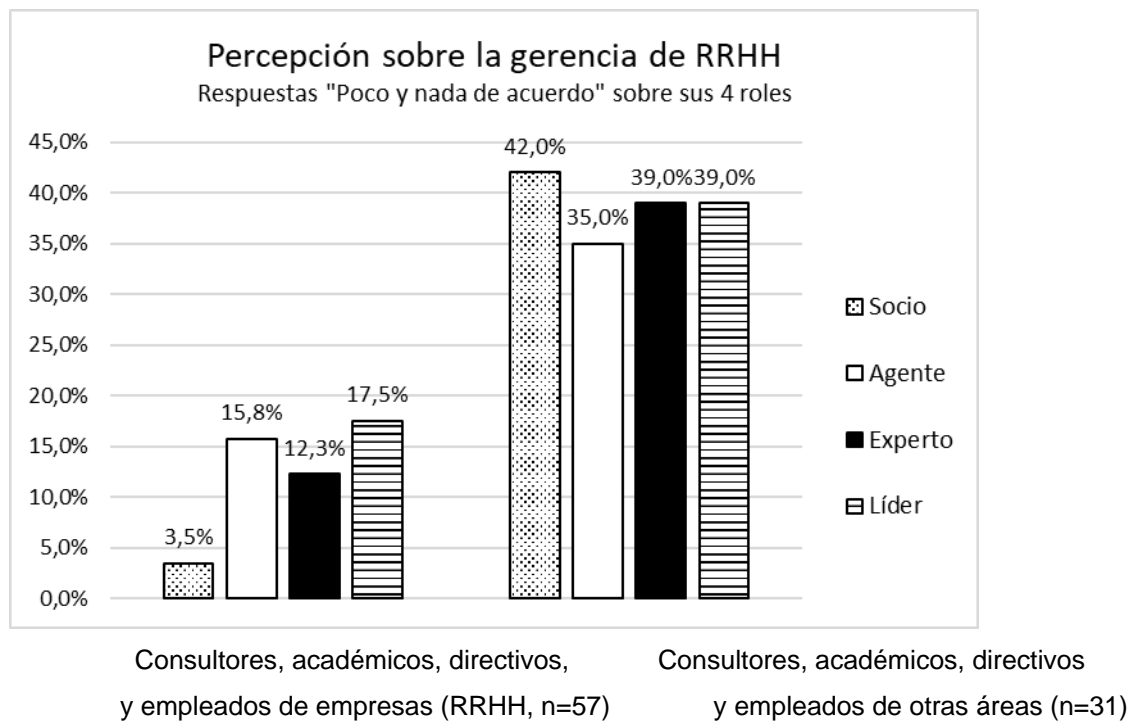
La muestra resultante estuvo constituida por 15 consultores (17%), 17 académicos (19%), y 31 directivos (35%) y 25 empleados (28%) de empresas; en relación con la experiencia laboral desarrollada el 65% (57) manifestó su especialización en RRHH y el 35% restante (31) en otras funciones (marketing, operaciones, administración/finanzas, sistemas y legales).

¹⁷ La encuesta se diseñó como formulario de *Goggle drive* y fue distribuida por correo electrónico a través de dicho canal. Fue enviada a 1525 personas durante los meses de agosto y septiembre de 2020. Se obtuvieron 88 respuestas (5,7%).

La encuesta estuvo destinada en primer lugar a relevar la percepción general sobre la función RRHH tomando en cuenta sus 4 roles de acuerdo al modelo de Ulrich expuesto en la introducción (socio estratégico, agente de cambio, experto en administración y gestión y líder de efectividad y socio de trabajadores)¹⁸; en segundo lugar y de acuerdo a la experiencia laboral de los encuestados (área de conocimiento y tipo de organización) relevar el grado de utilización de herramientas tecnológicas en dicha área: inteligencia artificial (IA), *people analytics* (PA), metodología *scrum* (*Scrum*) y metodología OKR (OKR)¹⁹.

La figura N° 2 exhibe los resultados relacionados con el primer objetivo. Como puede apreciarse la percepción sobre la gerencia de RRHH difiere según el perfil de los encuestados; quienes manifiestan a RRHH como su área de experiencia laboral plantean los roles desde una perspectiva balanceada alta (los 4 roles superan el 80% con calificación de acuerdo y muy de acuerdo), sobresaliendo el rol de "Socio" (sumando ambas calificaciones el 96%), precisamente el rol más discutido de acuerdo a la literatura y trabajos expuestos; en contrapartida los encuestados con experiencia laboral en otras áreas de la empresa lo exhiben de manera opuesta con un 42% de calificaciones poco y nada de acuerdo, con diferencias sustanciales también en el resto de roles con respecto al otro segmento, diferencias que podrían resumirse entre autopercepción (RRHH) y percepción externa (otras áreas).

Figura N° 2

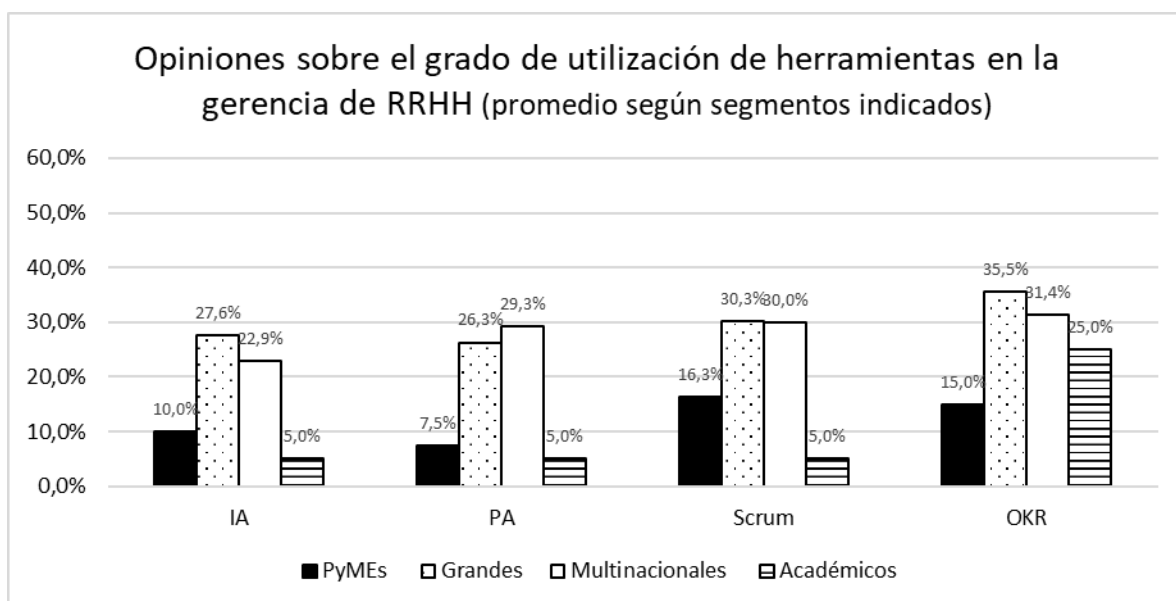


¹⁸ Utilizando la escala muy de acuerdo, de acuerdo, poco de acuerdo y nada de acuerdo.

¹⁹ Utilizando una escala numérica de 1 a 5 (nulo a alto).

Con relación al segundo objetivo la figura N° 3 exhibe una primera aproximación sobre la utilización de las herramientas mencionadas en el área de RRHH de acuerdo al perfil de los encuestados (autodefinidos como integrantes o con experiencia en PyMEs, grandes empresas, empresas multinacionales y académicos). De lo expuesto surgen diferencias notorias en el grado de utilización de las 4 herramientas entre la PyME y la empresa grande y multinacional²⁰; parecería existir además diferencias en este tema entre lo que la empresa está implementando y el conocimiento sobre ello por parte de la academia, aunque la dimensión de la muestra no permite afirmarlo siendo sólo una posible hipótesis para un trabajo posterior.

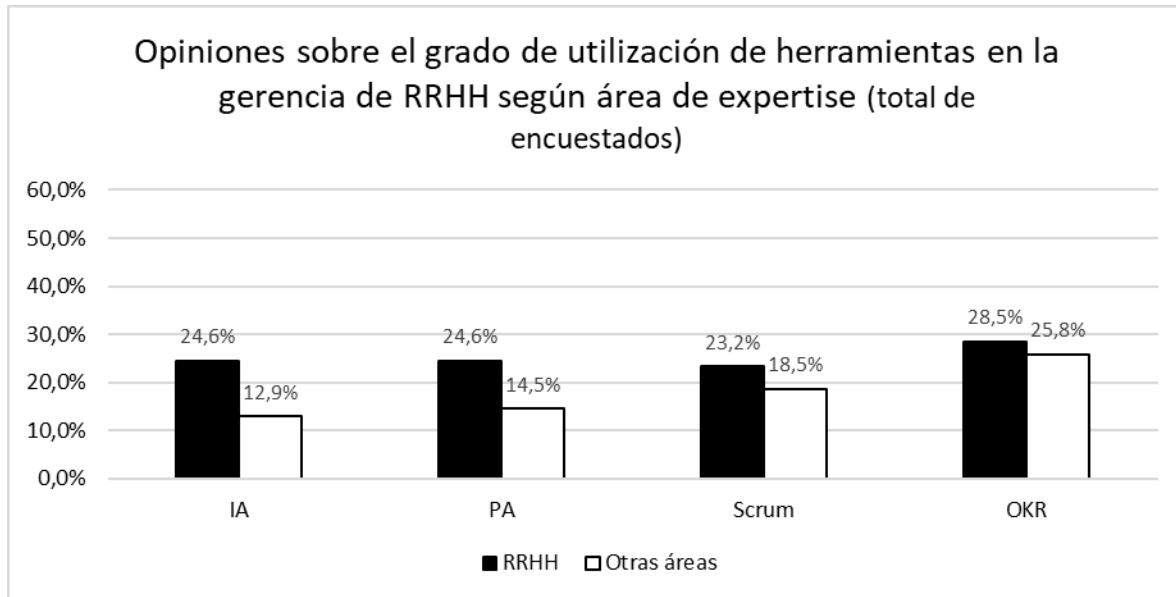
Figura N° 3



Finalmente, la figura N° 4 expone las opiniones de los encuestados sobre la utilización de las herramientas separadas en este caso entre las personas con experiencia laboral en el área de RRHH y aquellas con experiencia en otras áreas de la empresa. Las diferencias son menos notorias en el caso de las metodologías *Scrum* y *OKR* pudiendo obedecer a que las dos primeras son específicas de un área de RRHH en tanto que las dos metodologías mencionadas involucran en su implementación a integrantes de diversas áreas de una empresa.

Figura N° 4

²⁰En otra investigación publicada por el autor se expusieron notorias diferencias también en el uso de herramientas de *management* (de RRHH, de marketing y tecnológicas) entre una muestra de empresas PyMEs y grandes de CABA y Gran Buenos Aires, duplicando éstas últimas a las primeras en la utilización promedio de los tres tipos de herramientas (Cardozo A.P. (2015). "Puro Management", Buenos Aires, Editorial Temas UADE).



Comentarios

De acuerdo a la literatura relevada existe consenso internacional de que la GRRHH ha sido en las últimas décadas la de menor evolución en jerarquía, estructura y gestión, modificando a lo largo del tiempo sólo cuestiones de forma. Si bien como fue expuesto el área ha ido incorporando tecnología en sus funciones básicas la cuestión de fondo sobre su aporte estratégico a la empresa sigue siendo discutida. De acuerdo con las críticas expuestas hay una brecha, y para algunos autores cada vez mayor, entre las capacidades de quienes trabajan en RRHH y la visión empresarial necesaria para que sean socios estratégicos exitosos en una organización empresarial (respondiendo así al rol “Socio” del modelo de Ulrich). La función ha ido creciendo en eficiencia en sus asignaciones operativas, pero hay aún pendientes al momento de contribuir al pensamiento estratégico organizacional sumado a la necesidad de que pueda tangibilizar los resultados y el impacto financiero de sus actividades.

La opiniones y trabajos expuestos de CEO’s, de la alta gerencia organizacional como así también la de académicos proponen que la responsabilidad principal del área de RRHH debe servir a los objetivos corporativos de la organización; por lo tanto, si RRHH no comprende todos los aspectos del negocio, no podrá hacerlo adecuadamente. También opinan que la GRRHH consume buena parte de su tiempo en la elaboración de medidas de eficiencia porque son más fáciles de medir y en actividades administrativas sin mayor impacto en el balance final de la organización. Frente a esto se proponen diversos cambios que van desde que el CHRO pueda definir una agenda propia hasta enfatizar la necesidad de que el CEO tienda puentes con él y constituya un equipo estratégico tripartito sumando al CFO.

Se suma también la propuesta de cambiar la evaluación del CHRO típicamente centrada en el cumplimiento del presupuesto, objetivos de reclutamiento, mejora de la retención y mejora del compromiso de los colaboradores, para orientarla hacia resultados ligados a su contribución al margen de beneficios y *market share* del negocio.

Seguramente la digitalización y utilización de herramientas como las relevadas en la encuesta continuarán enriqueciendo la función logrando mayor eficacia de sus funciones tradicionales, pero queda aún por ver el cumplimiento de la demanda sobre su función estratégica. En este punto cabe mencionar que ese cambio exigido depende también de quienes dirigen la organización, que rompan sus posibles sesgos tradicionales sobre la función y tengan la misma apertura al cambio que se le demanda.

Debe reconocerse también que más allá de las críticas que recibe la GRRHH, ésta es la “estación final” del recorrido de los inevitables conflictos que se presentan en toda interacción humana dentro de una organización y que todos los integrantes de cualquier organización con responsabilidad de supervisión, dirigen, motivan y controlan diariamente las personas a su cargo (“el activo más importante”); por lo tanto no podemos, al menos en toda su dimensión, adjudicar al área más asignaturas pendientes que las que el área verdaderamente puede abarcar. La esencia de la gestión de las personas en una organización es responsabilidad de todos.

Finalmente, debe mencionarse que durante el desarrollo de este trabajo surgió la pandemia del COVID 19 con algunas consecuencias ya conocidas, otras en desarrollo y otras finales aún desconocidas en todos los planos de la vida humana. Desde la perspectiva de negocios, algunos trabajos recientes exhiben resultados sobre cómo las empresas que venían desarrollando un *management* ágil lograron adaptarse mucho más rápidamente a este contexto incierto con evidencias medibles surgidas de la práctica.

Esta adaptación implicó aumentar la velocidad de la toma de decisiones, al tiempo que mejoraban la productividad, utilizaban la tecnología y el *big data*. De Smet A., Pachtod D. Relyea C., Sternfels B. (2020) exhiben cómo una serie de organizaciones en una amplia gama de sectores y geografías han realizado tareas difíciles y logrado resultados positivos en un tiempo récord: desde redistribución en diferentes sedes de 1.000 empleados incluyendo capacitación en tres semanas, lanzamiento de nuevos modelos de negocio, mejora de la productividad hasta el desarrollo de nuevos productos. La esencia de cada uno de estos ejemplos es la velocidad; haber hecho las cosas rápido y bien. Estas organizaciones han eliminado los límites y han roto los silos funcionales de una manera que nadie pensaba que fuera posible; han simplificado las decisiones y los procesos, empoderado a los líderes de primera línea y suspendido las jerarquías y burocracias lentas. La combinación de tecnologías, *big data*, reinención de

procesos y nuevas herramientas de colaboración generaron la caratulada como organización rápida post pandémica.

La pregunta que surge es si las características principales mencionadas podrían a su vez acelerar el cambio estratégico de la GRRHH. La respuesta afirmativa puede apoyarse en su necesaria presencia para poder acelerar y delegar la toma de decisiones a lo largo y ancho de la estructura, intensificar la excelencia en la ejecución, aplanar estructuras, construir una cultura que aliente a equipos ágiles, empoderados y multifuncionales; todas acciones que necesitan de la función para lograrlo. La academia local deberá producir más investigación para poder responder más acabadamente la cuestión.

Referencias

- Alonso E. (2018). Scrum y su aplicación a RRHH, Metodologías Agile. Recuperado de
- Baran B., (2018). Agile HR: Trends and oportunities. Recuperado de <https://www.benbaran.com/home/2018/4/26/agile-hr-trends-and-opportunities>
- Bhaskar V. (2017). Industry 4.0 and Future of HR. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/industry-40-future-hr-varun-bhaskar/>
- Biro M.M, (2018). 5 Ways tecbhnology is changing the face of HR. Recuperado de <https://talentculture.com/5-ways-technology-is-changing-the-face-of-hr/>
- Bolaños H. (2007). Del dicho al hecho. El posicionamiento estratégico de la gestión de personas en el entorno y en el negocio, Buenos Aires, TEMAS Grupo Editorial.
- Brenner L. (2016), The future of HR? It isn't what you think, Wiley online Library, DOI 10.1002/ert.21545. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ert.21545>
- Capelli P. (2019). Your Approach to Hiring Is All Wrong, Harvard Business Review, May – June. Recuperado de <https://hbr.org/2019/05/recruiting>
- Capelli P., Tavis A. (2018). HR goes Agile. Harvard Business Review, march – april.
- Cappelli, P. (2015). Why we love to hate HR ... and what HR can do about it. Harvard Business Review, July–August.
- Chiavenato I. (2009). Gestión del Talento Humano, México D.F., McGraw Hill Interamericana, 3° ed.
- Claus L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management, BRQ Business Research Quarterly, Volume 22, Issue 3, July–September 2019, Pages 207-215.

De Smet A., Pachtod D. Relyea C., Sternfels B. (2020), Reinventing the organization for speed in the post-COVID era, McKinsey.com.

Deloitte (2019). Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus, 2019 Deloitte Global Human Capital Trends. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>

Denning A. (2018). Why Is HR Pursuing 'Agile Lite'? HBR Explains. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/03/16/why-is-hr-pursuing-agile-lite-hbr-explains/#6a1ba29a401b>

Dolan S. Raich M. (2010). La gestión de personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades, Revista de Contabilidad y Dirección, Vol. 10, pp 35-52.

Ernst & Young. (2014). Partnering for performance Part 2: the CFO and HR. Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Partnering-for-performance-the-CFO-and-HR/\\$FILE/EY-Partnering-for-performance-the-CFO-and-HR.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Partnering-for-performance-the-CFO-and-HR/$FILE/EY-Partnering-for-performance-the-CFO-and-HR.pdf)

Frey C.B. Osborne M.A. (2013). The future of employment: How susceptible are Jobs to computerisation?. Recuperado de https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf

<https://teamschool.co/scrup-aplicacion-rrhh/>

Jit K.C., Hagstroem M., Libarikian A., Rifai K. (2017), Advanced analytics: Nine insights from the C-suite. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/advanced-analytics-nine-insights-from-the-c-suite> July 2017

Juan C. (2017). Qué son los OKR's: la metodología que usa Google para sus empleados. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-metodologia-okr-rrhh-2-0/>

Lerner M. (2016). How To Foster CFO-CHRO Collaboration And Improve Your Bottom Line. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/workday/2016/09/01/how-to-foster-cfo-chro-collaboration-and-improve-your-bottom-line/#1dfc5d572799>

Maristany J.. (2007). Administración de Recursos Humanos, Naucalpán de Juárez, México, Pearson Educación, 2° ed.

Markman A. (2005). Why We Hate HR. Recuperado de <https://www.fastcompany.com/53319/why-we-hate-hr1>

McAllister J.M. (2018). HR 4.0. – What is it?, The HR Tech Weekly, Recuperado de <https://hrtechweekly.com/2018/08/24/hr-4-0-what-is-it/>

McKinsey. (2018). Delivering through diversity. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>

McKinsey. (2019). Five moves to make during a digital transformation, Survey. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/five-moves-to-make-during-a-digital-transformation>

Milenkovic M. (2019). 70 Recruitment Statistics for Attracting Top Talent in 2019. Recuperado de <https://www.smallbizgenius.net/by-the-numbers/recruitment-statistics/>

Morales M. (2018) 5 Pasos para aplicar la metodología agile en RRHH. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/metodologia-agile-en-recursos-humanos/>

Muscalu E., Serban A. (2014). HR analytics for strategic human resource management, Proceedings of the 8th International Management Conference “Management Challenges for Sustainable Development”, November 6th-7th, Bucharest, Romania. Recueprado de <http://conferinta.management.ase.ro/archives/2014/pdf/92.pdf>

Phillips A. (2019). How new tech is revolutionizing HR. Recuperado de <https://hrtechweekly.com/2019/02/21/how-new-tech-is-revolutionizing-hr/>

PWC. (2018). Industry 4.0.: Global Operations Study. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industry-4-0.html>

Referencias de internet

Riminucci M. (2018). Industry 4.0. and Human Resources Development: A view from Japan, E-Journal of International and Comparative Labour Studies, Volume 7, N° 1, January.

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success. International. Journal of Project Management, 33(5), 1040-1051. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786315000071?via%3Dihub>

Ullrich D. (1997). Recursos humanos champions, Buenos Aires, Granica.

- Verlinden N. (2019). HR Digital Transformation: The 6 Stages of Successful HR Transformation. Recuperado de <https://www.digitalhrtech.com/guide-hr-digital-transformation-hr-transformation/>
- VersionOne. (2017). 11° State of Agile Report. Recuperado de <http://www.agile247.pl/wp-content/uploads/2017/04/versionone-11th-annual-state-of-agile-report.pdf>
- Wharton (2018). Has Agile Management's Moment Arrived?. Recuperado de <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/agile-managements-moment-arrived/>
- Wedacon. (2016). Why HR 4.0 might not work for you. Recuperado de https://www.wedacon.net/files/Media/WedaConWhy_HR40_might_not_work_for_you.pdf
- Werther W. B., Jr. y Davis, K. (2008), Administración de personal y recursos humanos. 6a ed. México, D.F., Editorial McGraw Hill.
- Wharton University of Pennsylvania (2017). Has Agile Management's Moment Arrived. Recuperado de <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/agile-managements-moment-arrived/>