

El rol de los RRHH en la era digital: movilidad, colaboración y personalización.



Imagen: Rostislav Uzunov / Pixels

Juana Angélica Luna

Profesora de Asignatura Virtual de la División de Investigación y Posgrado
Universidad Virtual del Estado de Guanajuato

¿Desaparecerán los servicios de recursos humanos?

La transformación digital, no es exclusivamente un fenómeno técnico; abarca también procesos sociales como la movilidad, la colaboración y desde luego, la personalización de las organizaciones. Lo digital, es el catalizador de un conjunto de tendencias sociales a largo plazo. Es el punto de encuentro entre el potencial tecnológico y los fenómenos de difusión de la información, globalización y libertad de intercambios. La creciente competencia y la evolución rápida de las nuevas tecnologías, han desestabilizado las posiciones de competencia en el mundo.

El mercado de las relaciones de trabajo y la transparencia y rapidez de su apareamiento, relativizan la preferencia por relaciones de trabajo largas, administradas por contratos permanentes. La era digital, ha puesto en jaque las cadenas de trabajo estructuradas bajo el esquema Taylorista. Ante este escenario, las organizaciones deben ser capaces de imaginar nuevas formas de control y de gestión que considere nuevos actores organizacionales.

Actividades administrativas

Como sabemos, un gran número de actividades de recursos humanos, consiste en recolectar, organizar y sintetizar, numerosa información para la toma de decisiones. La información, es la base de la gestión de contratos, del reclutamiento, de la gestión de carreras y de las remuneraciones.

Estas actividades administrativas descansan fuertemente en la automatización. La Gestión de Recursos humanos (GRH), tradicional, presupone esquemas de organización estables y permanentes a partir de los cuales realiza sus funciones de previsión, planeación y movimientos del personal, además de la gestión del talento humano, que incluye la evaluación, remuneración y atracción y retención de talentos. Estas actividades, descansan en organigramas estructurados alrededor de la definición de funciones precisas que reflejan las jerarquías sociales.

Actualmente, las guías de análisis y teorías de la GRH, están siendo abordadas por la revolución digital. Ante ello, la GRH puede y debe posicionarse como un factor diferenciador de las estrategias de la empresa que redirija los modelos teóricos y paradigmáticos actuales. No podemos negar que la digitalización, tiene un impacto importante en el personal y el empleo. Lo digital, específicamente la inteligencia artificial, permite construir algoritmos y programas capaces de ejecutar con rapidez muchas más tareas y más complejas. Y no solamente tareas repetitivas y estandarizadas. Con asombro observamos como la inteligencia artificial, ha desarrollado técnicas que permiten a las máquinas, reproducir o imitar el razonamiento y las capacidades de los seres humanos. Este reciente desarrollo y su éxito, se debe mucho al progreso realizado en la informática, pero también, al crecimiento de los datos disponibles. La inteligencia artificial, tiene varias aplicaciones como el reconocimiento visual o el reconocimiento y síntesis vocales, el tratamiento automático de lenguajes, la planificación, razonamiento y sistema de ayuda para la toma de decisiones; todas ellas inherentes a la función de personal, lo que conduce a la posibilidad y urgente necesidad de automatizar ciertas tareas. Vale la pena resaltar que no son las tareas menos calificadas las que están en riesgo de automatización. Las tareas que parecen más complejas para el ser humano, lo son menos para las máquinas y

Volumen y variedad de datos

Cualquiera que sea el uso que se otorgue a la variedad y volumen de datos (Big Data) RH deberá hacer uso de algoritmos predictivos para personalizar los servicios destinados a los empleados.

Los test psicométricos

Los test psicométricos son un ejemplo, del manejo de datos.

viceversa. **Esto es lo que llamamos la paradoja de Moravec.** Por ejemplo, el rol de un analista de datos, se encuentra con mayor riesgo de automatización que un estilista. Las tareas que requieren poca inteligencia emocional o empatía, son infalibles para la automatización. De esta manera, se ha podido disminuir el nivel de competencias requerido para efectuar ciertas actividades, provocando la casi obsolescencia de competencias específicas a cierta especialidad, es el caso de tareas relacionadas con la escritura e incluso con la comunicación.

En el caso de abogados y juristas, existen muchos programas capaces de leer toda la jurisprudencia sobre un sujeto dado, lo que implica una evolución acelerada de esos perfiles de puestos.

En el modelo clásico, previo a la digitalización, el ritmo de la administración de los empleados se centró en la infraestructura de producción: capital-trabajo. Mientras la producción pueda ser planificada, también se planifican los volúmenes de mano de obra necesarios para garantizar la seguridad en el empleo e invertir en el desarrollo de competencias específicas. Aquí, la flexibilidad se resume a los ajustes temporales y marginales, de los volúmenes de producción bajo formas de trabajo flexibles, como horarios flexibles, subcontratación y trabajo parcial.

Desde 1951, el economista Herbert Simon, afirmaba que la relación de trabajo, se distingue de una relación cliente-proveedor clásica. Esta relación, en efecto marcada por el reconocimiento y la aceptación por parte del empleado, de un poder de subordinación ejercido por el empleador a cambio de la seguridad de un salario. **En este contexto, el empleado no vende directamente el producto de su trabajo, lo que él acepta, es estar a disposición de un patrón. Esta relación de trabajo, permite a las dos partes, inversiones específicas en capital humano.** Estas inversiones pueden orientarse a la adquisición de competencias no transferibles, que no tienen valor en el marco de esta relación de trabajo específica. Es el caso de las competencias relacionadas con el uso de las tecnologías de la empresa o de la apropiación de una cultura específica.

Así, la estabilización de la relación de trabajo, permite alcanzar una productividad más elevada y por tanto, distribuir salarios superiores, equilibrando el mercado de trabajo. En el marco clásico de la GRH, tenemos entonces el proceso **reclutar-formar**, en un juego de **ganar-ganar**.

¿Qué relación de subordinación podemos imaginar en la era digital?

Las rupturas del modelo clásico, no se presentaron por accidente, surgieron a partir de un análisis racional del futuro. Sin embargo, en un ambiente incierto, esto resulta cada vez más difícil. En efecto, con las herramientas de la era digital, disminuyen los requerimientos de funciones intermedias para pilotear la estructura. El planteamiento de estructuras planas, no solamente conlleva a la disminución de empleos, sino también, a la composición de procesos con menos posibilidades de progresión en una carrera larga que priorice la administración y gestión de sus talentos. No obstante, en esta relación, las filiales y agencias de profesionales, juegan un rol activo. Un ejemplo de este esquema, lo encontramos en **Start-Up Mobiliwork**. Se trata de una plataforma que busca dinamizar la posibilidad para una empresa, de poner temporalmente a disposición de otra empresa, las competencias de uno o varios de sus empleados. La Start-Up se encarga de encontrar la empresa proveedora, así como la receptora.



Sin ir más lejos, el nuevo Rol de RH consistirá en administrar esas transiciones y pilotear la flexibilidad, sin romper el pacto colectivo. Los especialistas en recursos humanos deberán ser capaces de atraer trabajadores adaptables a esas transacciones profesionales y aprovechar los recursos creados por lo digital como la formación en línea, que contribuye a reducir la fractura que pudieran provocar estas transacciones. Numerosas estructuras han sido desarrolladas bajo la forma de *bootcamps*¹. Con esta idea, se han implementado formaciones en programación informática bajo el esquema de cursos intensivos. De dos a cuatro semanas, los novatos se convierten en expertos programadores. Más accesible a un

¹ El origen del *bootcamp* se refiere a un tipo de entrenamiento militar que tiene por objetivo obtener una condición física rápida.

¿Hasta dónde automatizar las decisiones de RH?

Los algoritmos permiten hoy en día, automatizar una gran parte de las tareas de RH. En el campo de los RH, la actividad de preselección, de CV, es particularmente propicia a la automatización pues se trata de una tarea relativamente rutinaria que consiste en manejar un gran volumen de información. Varias empresas han desarrollado algoritmos de apareamiento entre los CV y las ofertas de trabajo a nivel mundial. Sin embargo, más allá de la automatización, los algoritmos deberán ser predictivos. Esta postura de predicción, descansa en la noción de la personalización.

gran número, los *hackatons*² permiten trabajar sobre la resolución de un problema y una sensibilización hacia nuevas herramientas y modos de trabajo.

La transformación de los modelos de producción

En lo que respecta a la transformación de los modelos de producción, las evidencias son numerosas. Aquí, la virtualización de los intercambios y de las relaciones, reduce la importancia de los lazos de interacción física. Un ejemplo de esta evolución es **Amazon** que, aún sin disponer de puntos de venta físicos como los actores tradicionales, se ha posicionado de manera estratégica, en una importante zona de influencia. La digitalización, reduce también la importancia de las máquinas, que por muchos años representó un capital que garantizaba una posición dominante. La compañía **UBER**, ilustra un ejemplo de esta estrategia. El éxito de empresas como **Google**, **Amazon**, **Uber**, no descansa en su capital material, sino en el inmaterial, principalmente el humano. Sin

embargo, este capital humano, está constituido por menos efectivos poseedor de un mayor número de competencias en informática, data y algoritmos.

Estas competencias conducen a la modificación de modelos de negocios, que colocan en el centro, al capital humano como activo intangible y no como activo tangible. Por ejemplo, la enciclopedia francesa **Universalis**, se encuentra ya disponible en internet. Sin embargo, se tiene acceso bajo una suscripción. En este ejemplo, su competencia la tiene con **Wikipedia**, que se encuentra libre de acceso, tanto en lectura como en escritura. Técnicamente, Wikipedia se funda en el software libre, **MediaWiki** que, al día de hoy, es el sexto sitio más

² Eventos de cursos donde los especialistas se reúnen por varios días en torno a un proyecto colaborativo de programación informática o de creación numérica

consultado del mundo. Un sitio que no necesita publicidad y que está financiado por los propios internautas e instituciones.

Fin de los reclutadores para dar paso a los detectores/ integradores de competencias

La adecuación perfecta entre un candidato y un puesto, no existe en el actual escenario. Pudo funcionar en la administración clásica, con una mano de obra abundante y un sistema de normas multiplicador.

Hoy en día, la inteligencia social del individuo y su capacidad de moverse en un contexto de competencias se encuentra encima del **soft skills** y **hard skills**. El reclutamiento de desarrolladores informáticos es un ejemplo de ello. Hace falta renunciar a la investigación más tradicional de expertos de punta o generalistas. Si bien es cierto, las competencias de punta son importantes, éstas ahora tienen una temporalidad muy corta. La búsqueda de competencias de punta mediante el proceso de reclutamiento, se convierte ahora, en el proceso mismo de selección. Transitamos hacia una identificación constante de talentos, independientemente de los puestos internos y hacia la construcción de un compromiso para agregar ese talento nuevo, al equipo ya existente. Partir ahora, de la experiencia del candidato y de su potencial, para construir así, su rol activo y nuevo en la organización y no a la inversa. Podemos hablar de un nuevo usuario enfocado a la investigación de candidatos y no más, en un reclutador tradicional.

Aquí, los principios administrativos de la adecuación de la persona al puesto o de la impersonalización del trabajo, se invierten. Lo que requiere la GRH para adaptarse a este entorno digital, es repensar los organigramas, las interacciones y los puestos. Pero también, proponer a los empleados experiencias nuevas, incluso más allá de las fronteras de la empresa. Estos esquemas, no solamente representan nuevos modelos de negocio, representan, además, nuevos modelos de gestión. Empresas como Google, se atrevieron a suprimir los niveles jerárquicos y sus empleados pueden dedicar tiempo de su trabajo a proyectos personales. Esta política favoreció la innovación y la creatividad (Chaintreuil, 2015).

Para algunos, la digitalización se acompaña de una cultura que privilegia las redes sociales, la transversalidad y los intercambios, en detrimento de la jerarquía y la autoridad.

El concepto del poder, presente en las organizaciones, también se modifica. Hoy en día, las personas con más poder, no son las que se encuentran en la punta de la jerarquía, son las que arrojan un mayor número de *retweets* y *likes*. Una encuesta dirigida hacia la generación Z (aquéllos nacidos después de 1995), por BNP, muestra que los jóvenes que llegan al mercado laboral, prefieren incorporarse a empresas menos complejas y más flexibles.

Por otro lado, en un sondeo de BVA, en 2018, el 72% de sus empleados esperaba más innovaciones en las formas de dirección y gestión, que en innovaciones comerciales o de marketing, 39% y, sólo el 37% de la muestra, esperaba innovaciones en las formas de producción.

La era digital, demanda además modos de funcionamiento abiertos a sus ecosistemas: incitar a los empleados a descubrir nuevos horizontes de trabajo. Esta tendencia toma varias formas como los espacios coworking, aprendizaje de inmersión, mundos virtuales, aprendizaje social, y aprendizaje adaptado.

El objetivo en todos ellos es crear un intercambio entre comunidades habitualmente separadas, favoreciendo la colaboración y el intercambio de ideas. Hemos visto cómo los espacios de coworking, pueden tomar varias formas, desde servicio de café, alquiler de oficinas, sala de reuniones, cocinas equipadas, hasta espacios de lecturas. Las expediciones de aprendizaje tienen por objetivo permitir a los empleados, generalmente en grupo, conocer otros espacios de trabajo.

Los empleados, visitan organizaciones que no conocen y descubren nuevas maneras de trabajar, de organizarse y de cooperar.

¿Los robots dentro del organigrama?

Las apps

En efecto, el uso de las máquinas es simple y se ha multiplicado. Observamos el gran número de aplicaciones disponibles para la GRH, desde aquellas especializadas en la identificación de talentos, onboarding, pasando por las plataformas de tests de reclutamiento, coaching, y survey. Estas aplicaciones desde luego, conllevan a la reducción de la tecnoestructura.

Inteligencia artificial

Estamos ante la presencia de un nuevo tipo de actor en la organización: Los algoritmos y la aparición de robots en las organizaciones capaces de trabajar e interactuar con el hombre. Bajo esta lógica, legítimamente son capaces de contar con un puesto en el organigrama.

Otras empresas como Carrefour, por ejemplo, envían a sus empleados, generalmente 9 especialistas, a efectuar inmersiones de larga duración (mayores a un mes). Esta inmersión tiene un doble objetivo, a cultural a mandos directivos y conocer métodos de trabajo más ágiles y colaborativos (Coëffé, 2018).



Imagen: Anna Shvets / Pexels

Así como es pertinente que repensemos nuevos modos de organización, también es necesario proponer nuevas políticas de GRH. Pensar no más en la naturaleza del puesto sino en función de los individuos. Hoy en día, son las competencias y el nivel de implicación lo que prioriza la estrategia de la GRH ya no, los requisitos del puesto. Según la naturaleza del puesto, los especialistas en RH, deberán rediseñar los organigramas, estudiar las diversas interacciones entre los empleados y revisar la noción de puestos de trabajo. En la administración tradicional, se trata de facilitar la transición y promover un nuevo mando. A la inversa, en las estructuras nuevas, hace falta conservar el espíritu inicial. El crecimiento no debe traducirse en una rigidez de estructuras, sino en la integración de perfiles más elevados.

Generalmente, el puesto se encuentra predeterminado; es decir, existe previo al reclutamiento del empleado. Al tamiz de las evoluciones actuales, tendríamos que la jerarquía existe siempre, aún y cuando sea plana. Las responsabilidades del puesto permanecen estáticas y la lista de tareas son poco dinámicas. Hablar de roles, puede ser un medio para dinamizar las funciones, privilegiando la posición de animador en un marco global. Las fichas o descripciones de puestos, deben estar acompañadas de reglas claras para canalizar la autonomía y las iniciativas. Más que establecer **lo que deben hacer**, optaríamos por, **lo que podrían hacer**. Las personas reclutadas en la cadena **Abercrombie**, no tienen perfiles de puesto de vendedores, sino de animadores en el punto

de venta; el proceso de reclutamiento toma la forma de un *casting*. Lo se busca es favorecer las interacciones entre personas, más que cumplir tareas específicas individuales.

En lo que respecta a las herramientas de colaboración, varios tipos de recursos digitales permiten organizar la colaboración, desde expedientes compartidos hasta wikis de la empresa. Las herramientas que facilitan a una comunidad, trabajar en conjunto, en la elaboración de un mismo documento, se convierten en esenciales. Es el ejemplo de los **espacios de stockage** para compartir documentos en línea, hasta espacios de producción común de información y de contenido. Así, herramientas del tipo de **Dropbox**, **SharePoint** incluso **Wikis**, se difunden ampliamente en las empresas.

El **wiki** es una aplicación web que permite la creación y la modificación colaborativa de páginas de internet. Cada usuario puede acceder a la página en curso y agregar, suprimir o modificar contenido. Contrariamente a los wikis básicos, los wikis empresariales, son accesibles a un número limitado de personas y pueden tener varios objetivos en común como vigilancia colaborativa, compartir conocimientos, colaboración a distancia, compartir recursos comunes, entre otros. En lo que a comunicación y socialización concierne, son las redes sociales externas e internas, las encargadas de su administración. El uso de manuales de buenas prácticas puede facilitar esta gestión. Van Maanen y Schein (1979), pioneros de la reflexión sobre los procesos de socialización en las mencionan que las organizaciones tienen poca consciencia de los mensajes que envían a sus miembros. No solamente una buena parte de los procesos es muy informal, sino que, además, la socialización es un proceso continuo aún en los cambios de equipo o de roles.

Van Maanen y Schein, no habían previsto la revolución numérica, pero su guía de lecturas sigue siendo pertinente en cuanto a los colectivos y las redes sociales. Por otro lado, el arbitraje entre oficinas individuales y espacios compartidos, surge como otra necesidad. El desarrollo del trabajo en casa deja entrever la necesidad de disponer de un espacio individual determinado, con equipamiento fijo y espacio suficiente.

Hablando de los sistemas de evaluación del desempeño, observamos que tradicionalmente, éstos se establecen alrededor de un plan anual, ésta es la norma de la empresa tradicional. Pero en un ambiente caracterizado por un tiempo acelerado, ello es inoperante. Aquí, es importante disponer de un proceso de evaluación permanente con cambios regulares no sólo de forma sino además de fondo. Con el desarrollo del trabajo colaborativo, hace falta privilegiar soluciones que permitan una visión de 360 grados, donde los diferentes grupos de trabajo estén en constante interacción. Se trata de construir un sistema de expresión permanente para todos los involucrados evitando los reglamentos con información no útil.

Frecuentemente, lo más simple es partir del proceso clásico **n+1/n**. Aquí, se propone agregar en primer plano, una dimensión lateral de colegas del mismo nivel y en un segundo

tiempo, los empleados **n-1/n**. Un ejemplo es el método **OKR y Key Results**. Esta metodología fue desarrollada por Google para permitir un alineamiento permanente de acciones y de objetivos. La empresa fija los objetivos (O), los colaboradores los convierten en acciones concretas (KR). Esto permite el seguimiento, autonomía y responsabilidad de todos. Como la rutina y las urgencias cotidianas tienden a hacer olvidar los objetivos perseguidos, esta metodología se convierte además en un medio de replanteamiento. Por ejemplo, al objetivo: "obtener más seguidores en Facebook" se le pueden asociar dos o tres resultados claves: «aumentar el número de *likes* en 30%», aumentar la tasa de comentarios en un 20%, entre otros. Por otra parte, un sistema de retribución muy individualizado y rígido no es compatible con esta propuesta colaborativa. Aquí se recomienda, proponer modos de retribución que tomen en cuenta el espíritu de equipo y la colaboración. Desde luego, no es posible hablar de una forma única de retribución; varias formas coexisten y se desarrollan a partir de diferentes reglamentaciones.

Por ejemplo, los mandos directivos, se benefician de sistemas de retribución más o menos personalizados como son los retiros adicionales.

Consideraciones Finales

Las experiencias relatadas durante la pandemia COVID 19, muestran que la colaboración no es espontánea. Ésta surge, si cada uno tiene la oportunidad de trabajar de una manera transversal, de emitir sus opiniones y de externar sus ideas respecto a los proyectos en los cuales se encuentran implicados. Hace falta estar preparados para que una deliberación de ideas no se torne en un conflicto. Esto conduce a reflexionar en torno al rol del conflicto en las organizaciones digitales. Las organizaciones colaborativas son frágiles, requiere de un diálogo permanente con moderadores de controversias. Los sistemas de retribución muy individualizados y rígidos, no favorecen a una organización colaborativa. Los RH deben promover modos de retribución que tomen en cuenta el espíritu de equipo. **Se trata de pensar los RH en términos de flujo y no de stocks. Esto implica desde luego, una gran apertura al riesgo.** Porque la interconectividad y la rapidez para compartir la información, es el único factor de diferenciación de una estrategia y justamente es el recurso humano, pero no como un sistema de competencias de punta, sino como un grupo de talentos, ágiles y resilientes el que prevalezca en el centro de la estrategia. En ciencias sociales, se define a una organización como un grupo social formado de individuos en interacción, buscando un objetivo común, pero donde las preferencias, la información, los intereses y los conocimientos pueden ser diferentes.

Con el desarrollo de la robótica, haría falta replantear esta definición para integrar a nuevos actores como los algoritmos. El número de robots en el mundo es de 85 por cada 10,000

obreros con una gran disparidad en el mundo. Por robots se entiende, aquellas máquinas autónomas, capaces de actuar solas en tareas complejas.

El número de robots industriales vendidos en el mundo tan solo en 2017, fue de 381,000 con una tendencia de crecimiento del 30%, con estas cifras, el lugar en la organización y más 11 globalmente, en la sociedad, los convierte, legítimamente en ser capaces de mantener una posición. La OCDE estima que, de aquí a quince años, la automatización/robotización, provocará la desaparición del 14% de los empleos actuales y el 32% de los puestos, serán profundamente transformados. Esta tendencia de fondo nos muestra que 6 trabajadores de 10, no tendrán las competencias de base en tecnologías de información, comunicación e informática. Eso es crucial para los RH: la aparición del robot en las organizaciones y el hecho de trabajar e interactuar con máquinas. Finalmente, el compartir información es el factor de diferenciación de una estrategia. La capacidad de atraer y conservar los talentos en torno a un objetivo común, será la clave del éxito para la ejecución de la estrategia.

Referencias

- Chaintreuil, J. (2015). *RH & digital: regards colectifs de RH sur la transformación digital*. París: Diatino.
- Coëffé, T. (2018). *Carrefour: les futurs cadres en immersion dans des startups, pour développer leur culture digitale*. Recuperado de <https://www.blogdumoderateur.com/carrefour-graduate-digital/>
- Simon, H. (1951). A formal theory of the employment relationship. *In Econometrica*. P. 293-305.
- Van Maanen, J. y Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization, *in B.M. Staw, éd., Research in Organizational Behavior*, Elsevier, pp.209-264.

Juana Angélica Luna

jualuna@uveg.edu.mx

Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Metropolitana. Estudios doctorales en Management por la HEC-Universidad de Montreal, Maestría en Relaciones Industriales con especialidad en Desarrollo Organizacional y Administración de Personal por la Universidad de Guanajuato. Diplomado en Alta Dirección por la HEC – Universidad de Montreal, Diplomado en Análisis de datos estadísticos y encuestas por el CIMAT, Diplomado en Diseño y Operación de Cursos en Línea por la Universidad de Guadalajara, Licenciada en Relaciones Industriales por la Universidad de Guanajuato. Cuenta con experiencia como consultora en las áreas de Gestión de la Calidad, Administración Estratégica y Desarrollo Organizacional. Se desempeñó como Responsable de Planeación y Desarrollo de Personal, Responsable de Desarrollo Organizacional y Responsable de Gestión del conocimiento y certificación de competencias en el Laboratorio de Pruebas de Equipos y Materiales (LAPEM) de la Comisión Federal de la Electricidad (CFE).