

Recursos humanos estáticos en la modernidad líquida

Static human resources in liquid modernity

^aJulio Alfonso González-Mendoza, ^bLaudy Camila Rodríguez-Rodríguez, ^cNelson Emilio García-Torres

a. PhD Administración de Negocios, PhD Educación, Director del Grupo de Investigación “ZULIMA SCIENCE - ZSC”, Universidad Francisco de Paula Santander (Cúcuta – Colombia).
Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-6329-3347>. E-mail: alfonsogonzalez@ufps.edu.co

b. Administradora de Empresas, Magister en Gerencia de Empresas (c), laudycamilarr@ufps.edu.co,
<https://orcid.org/0000-0003-0466-4974>, Universidad Francisco de Paula Santander.

c. PhD Administración de Negocios (c), nelsonemiliogt@ufps.edu.co,
ORCID iD: 0000-0003-1892-1011, Universidad Francisco de Paula Santander.

Forma de citar: J.A. González-Mendoza, L.C. Rodríguez-Rodríguez, N.E. García-Torres, Recursos humanos estáticos en la modernidad líquida, Mundo Fesc, vol 11, no S6, pp. 455-467, 2021

Resumen

Ser ágil es de primordial importancia en una organización moderna para mantenerse en el mercado. Ser flexible permite anticipar y responder a las oportunidades y amenazas que pudiera enfrentar, la organización frente a los cambios en la complejidad su entorno. Las nuevas exigencias de la sociedad implican que los recursos se adapten de forma vertiginosa a las nuevas realidades, aunque se ha encontrado que el manejo, administración y gestión de los Recursos Humanos aún se siguen haciendo, como en tiempos de Taylor y Fayol y no han evolucionado al ritmo de las demás áreas organizacionales. El objetivo de investigación es reflexionar sobre la evolución administración y gestión de los recursos humanos en las organizaciones dada su importancia y sobre la evolución y adaptación que ha tenido o puede tener un mundo que cambia rápidamente y que Bauman denomina modernidad líquida. Las principales conclusiones hacen referencia a que los Recursos Humanos (RRHH) en las organizaciones se han vuelto burocráticos, disfuncionales, inflexibles y no solo no contribuye a la organización, sino que genera tensiones entre los mismos trabajadores. La administración de RRHH acaba siendo odiada por el personal, ya que parece estar siempre del lado de la empresa y no de parte del trabajador; se tienen la sensación que se aprovecha de cualquier pequeño fallo para involucrarlos en problemas; aunque la administración intente acercarse y dialogar con los trabajadores, no suelen tener confiabilidad; a menudo

Autor para correspondencia:

*Correo electrónico: alfonsogonzalez@ufps.edu.co



se ignoran las conductas abusivas de los jefes; el jefe del recurso humano es visto con un especialista en el área que tiene muy poca idea de la función misional de la compañía y de las actividades que desempeñan los demás miembros del equipo. En ocasiones se toman decisiones que confrontan a empleados con empleadores, en lugar de intentar conciliar y buscar soluciones que favorezcan a todas las partes.

Palabras clave: Recursos Humanos, Modernidad Líquida, Organizaciones Modernas

Abstract

Being agile is of paramount importance in a modern organization to stay in the market. Being flexible allows the organization to anticipate and respond to the opportunities and threats it may face, in the face of changes in the complexity of its environment. The new demands of society imply that resources adapt dizzyingly to the new realities, although it has been found that the management, administration and management of Human Resources are still being done, as in the days of Taylor and Fayol and have not evolved at the pace of other organizational areas. The research objective is to reflect on the evolution of administration and management of human resources in organizations given its importance and on the evolution and adaptation that a world that changes rapidly and that Bauman calls liquid modernity has had or may have. The main conclusions refer to the fact that Human Resources (HR) in organizations have become bureaucratic, dysfunctional, inflexible and not only does not contribute to the organization, but also generates tensions among the workers themselves. The HR administration ends up being hated by the staff, since it seems to always be on the side of the company and not on the side of the worker; they have the feeling that he takes advantage of any small failure to involve them in problems; Although the administration tries to approach and dialogue with the workers, they are not usually reliable; abusive behavior by bosses is often ignored; The head of human resources is paired with a specialist in the area who has very little idea of the company's missionary function and the activities carried out by the other members of the team. Sometimes decisions are made that confront employees with employers, instead of trying to reconcile and find solutions that favor all parties.

Keywords: Human Resources, Liquid Modernity, Modern Organizations

Introducción

Ser ágil es una prioridad de primordial importancia en una organización que busque mantenerse en el mercado. Ser flexible permite anticipar y responder a las oportunidades de mejora y a las amenazas que pudieran enfrentar, la organización frente a los cambios del ambiente en el que se desempeña.

Son tres las principales causas que obligan a que la empresa tenga la capacidad de adaptarse a los cambios de forma rápida so pena de perder mercado y con riesgo de desaparecer: a) el mundo globalizado y cambiante; b) el giro de las economías industriales a economía de servicios, en las que la información y el conocimiento son el principal activo; y c) la necesidad que el negocio responda a los

requerimientos de los clientes, incluso de la oferta de productos o servicios que no existen pero que generan una necesidad de consumo.

A pesar de que siempre se ha considerado el recurso humano como el más valioso de una organización pareciera que su administración se ha estancado en el tiempo, no se transforma a la velocidad de los cambios sociales y ni siquiera al ritmo de otras áreas de la empresa.

En este artículo se explicará por que las organizaciones deben ser rápidas y susceptibles al cambio en una época en que, como lo definiera Bauman la sociedad es líquida y las empresas son líquidas. Igualmente se explican las causas de la inercia de la gestión del talento humano y la pérdida paulatina de su importancia en la organización.

Finalmente se proponen algunas alternativas para hacer que la administración de recurso humano no sea un problema sino un recurso diferenciador de la compañía apoyado en la tecnología y en el cambio de paradigma.

Desarrollo y Discusión

Las Organizaciones y en la Modernidad

Ser ágil es una prioridad en una organización que busque mantenerse en el mercado. Ser flexible permite anticipar y responder a las oportunidades de mejora y a las amenazas que pudieran enfrentar, la organización frente a los cambios del entorno. Son tres las principales causas que obligan a que la organización a que se requiera tener la capacidad de adaptarse a los cambios de forma rápida so pena de perder mercado y con riesgo de desaparecer: a) la globalización y la

internacionalización de los negocios; b) el cambio de las economías basadas en la industria a economías basadas en la prestación de servicios, en las que el conocimiento, la información y comunicaciones son herramientas claves; y c) la necesidad de la empresa de responder a los requerimientos de los clientes, incluso de la proposición de productos o servicios que no existen, y que deben satisfacer una necesidad.

La globalización ha abierto la posibilidad de que las compañías tengan mercados en cualquier parte del mundo y al mismo tiempo que los mercados locales puedan ser cubiertos por compañías multinacionales, por lo tanto, es necesario adoptar estructuras organizacionales, prácticas empresariales, sistemas de distribución y manejo de la información modernos, ágiles y adaptables.

El conocimiento como el elemento de mayor valor estratégico para las organizaciones requiere adoptar sistemas de información que permitan recoger, almacenar, distribuir y tener fácil acceso para la toma de decisiones de manera pertinente y oportuna.

En ese sentido las tecnologías de la información han eliminado las barreras geográficas y el tiempo tuvo otra dimensión, lo que antes era imposible alcanzar, ahora está al alcance de un clic. Para ([1], [2] y [3]), en el pasado cada región manejaba su propia información mientras que ahora los medios de comunicación y las redes sociales trascienden los espacios geográficos y ponen a disposición de las personas una gran cantidad de información sobre tendencias, necesidades, productos o servicios, que los ejecutivos de las organizaciones deben ser capaces de

interpretarla y sacar provecho de ella.

Estas transformaciones sociales modifican los conceptos de tiempo y espacio que [4] utiliza como el nacimiento de la modernidad y posteriormente la modernidad líquida o postmodernidad. La modernidad líquida es una metáfora para significar que las características sociales no son estáticas, sino que están en continuo y absoluto cambio, sin tomar una forma determinada, que además tiene el propósito principal de transformar las estructuras sociales, derretir los sólidos, para dar paso a unas nuevas, que posibiliten libertad al individuo. Las características de la sociedad posmoderna, o modernidad líquida, cambian para intentar escapar de la falta de libertad, y mutan de sólido a líquido, donde las estructuras sociales, ahora son tan frágiles, que no permiten consolidar algunas costumbres y conductas ciudadanas [5].

Siendo, entonces, la modernidad líquida y la sociedad líquida, la organización debe ser ágiles y flexibles, también líquidas, en las que el manejo de recursos humanos y por ende la adaptación de los empleados al cambio debe ser una prioridad y quienes deben ir cambiando en la medida que cambie la sociedad y la organización. Los líderes organizacionales son cada vez más conscientes de esta necesidad, por ende, buscan trabajadores calificados y flexibles.

Un elemento clave en la transformación social es el cambio tecnológico. La ciencia y la tecnología ha brindado nuevos métodos para hacer que las tareas rutinarias se hagan de manera automática con la utilización de computadoras y robots y las actividades de estrategia, creatividad e innovación sean desempeñadas por

líderes calificados quienes tratan de leer de manera rápida y correcta los cambios sociales y los transformen en ventajas competitivas de la organización.

En los estudios realizados por ([6] y [7]), se plantea que muchos de los empleos conocidos en la forma actual desaparecerán producto de la evolución tecnológica y darán paso a procesos con mayor asistencias de los computadores y robots. Según plantean esos autores, profesiones como el mercadeo, la contabilidad, los cajeros los carpinteros, y los bibliotecarios entre otros tienen una gran probabilidad de ser automatizados y por ende desaparecerán esos empleos en las formas conocidas.

Los recursos humanos estáticos en la modernidad líquida

No obstante, la evidente evolución y el cambio social, muchas empresas aún siguen el método tradicional de manejo de recursos humanos y pareciera que las diversas teorías y métodos no tocan a este importante recurso de la compañía. [8], señala que muchas empresas aún siguen el libro de jugadas de gestión del talento escrito en la década de 1950. Por ejemplo, a pesar de que los planes de sucesión elaborados rara vez se utilizan, las empresas siguen creándolos. A juicio de ese autor en lugar de copiar lo que hicieron las grandes corporaciones hace décadas, los RR.HH. debería elaborar políticas específicas de la empresa que respondan a los desafíos actuales.

Autores como [9], consideran que los recursos humanos se han vuelto burocráticos, disfuncionales, inflexibles y parecidos a los policías, lo cual no solo

no contribuye a la organización, sino que genera tensiones entre los mismos trabajadores. Esto hace que el recurso humano se sea visto como resistente al cambio y a veces insensible a las realidades del mundo empresarial.

Según Lawler, el RRHH a menudo no se involucra en temas importantes relacionados con la estrategia comercial, el cambio organizacional, el diseño organizacional, la sostenibilidad y de otros problemas importantes de efectividad organizacional. En lugar de “hacer explotar recursos humanos”, es mejor posesionarlos en las organizaciones como una unidad administrativa eficaz que respalde el buen funcionamiento de una organización y esté acorde con los objetivos misionales de la misma.

Desde el punto de vista de las relaciones de los RRHH con el personal de la empresa, Hammonds [10] considera que la administración de recursos humanos acaba siendo odiada por el personal ya que la mayoría de sus actuaciones parecen estar orientadas a defender los intereses del empleador y no los del empleado; los trabajadores tienen la sensación que recursos humanos aprovechan cualquier pequeño fallo para meterlos en problemas o ponerlos en evidencia.

Además, aunque la administración de RRHH intente acercarse y dialogar con los trabajadores, no suelen tener la confiabilidad de los mismos ya que siempre parecen más cercanos a los jefes. A menudo se ignoran las conductas abusivas de los jefes; son vistos especialistas en el manejo de capital humano, con poco conocimiento en las funciones que desempeñan las personas que seleccionan.

En ocasiones, los ejecutivos de la oficina de recursos humanos con vistos como personas que se preocupan más por mantener un puesto y una posición que por el bienestar de quienes representan; estas conductas pueden causar desconfianza porque siempre hablan de lo bueno y poco de lo malo. En suma, los RRHH más bien parecen ser protagonistas en el momento de contratar y de despedir y con muy poca implicancia en el día a día de la empresa y de los trabajadores.

Causas de la Inercia de los Recursos Humanos al Cambio

Para [10] y [11] existen diversas causas de la inercia de los recursos humanos al cambio, entre las cuales se encuentran: Muy pocos profesionales estudian y se gradúan de recursos humanos, apenas el 1.2% en el 2004, ya que las personas que estudian asuntos organizacionales ven más probabilidades de crecimiento y desarrollo en otras áreas. Los mejores y más brillantes no entran en Recursos Humanos.

Muchas personas que han trabajado en recursos humanos e intentan desempeñarse en cargos de mayor jerarquía han fracasado o al menos no han tenido el suficiente éxito esperado y han sido despedidos de sus cargos; algunos ejecutivos entran a RRHH, porque creen prestar un servicio altruista y servir a la gente antes que agregar valor a la empresa.

Otra causa que menciona Hammonds, consiste en que los programas de recursos humanos dan un extremo valor a las habilidades de comunicación y ética empresarial relegando habilidades fundamentales en la organización como la

gestión del cambio, la gestión estratégica y la gestión financiera. Por esta razón del CEOHR (chief executive officer in human resource) o jefe de recursos humanos, termina siendo apenas un instrumento del CEO (Chief executive officer) y gestionando las directrices que la organización establezca, aunque el CEOHR debería participar en la confección de las políticas y estrategias organizacionales, ya que es quien tiene influencia directa sobre todo el personal de la compañía y puede facilitar su desarrollo y aplicación.

Además, la mayoría de los gerentes de recursos humanos no están capacitados o interesados en realizar negocios y eso es un gran problema en una organización. Los CEOHR carecen de la perspicacia comercial, que es una de las habilidades más importantes de las empresas.

De acuerdo a Hammonds, uno de los problemas actuales de los recursos humanos consiste en que se dedican a hacer más eficientes los recursos, sin pensar en el valor que agregan a la empresa, se dedica más tiempo a desarrollar la actividad que a generar una estrategia que agregue beneficios a la compañía. Al mismo tiempo las métricas realizadas en las áreas de recursos humanos son abundantes, pero están desconectadas con las funciones misionales del negocio y, por lo tanto, son etéreas y no contribuyen a la toma de decisiones.

En suma, el CEOHR no hace parte de la élite administrativa, donde se tomen las decisiones más importantes y se establecen las estrategias para cumplir con las funciones misionales. Es decir no contribuye a la construcción estratégica que en palabras de [12], consiste en “la

dirección y alcance de una organización a largo plazo para conseguir ventajas para la organización a través de sus configuración de los recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir con las expectativas de los stakeholders”

Mientras la sociedad está en continuo cambio y al ritmo de ella evoluciona el accionar empresarial, pareciera que los recursos humanos hubiesen quedado anclados en las teorías de principio de siglo XIX, representadas en el taylorismo y el fordismo, asumiendo un enfoque reactivo o inactivo respecto al cambio, lo cual no es sostenible. De acuerdo a lo expuesto, existe una clara brecha entre el ser y el deber ser, en el sentido de que el cambio es inevitable, pero los líderes tienen posturas conservadoras y en ocasiones contradictorias sobre rol y modernización de los RRHH [13].

Hasta ahora los sistemas de administración de RRHH dependen de los elementos de control debido a la brecha entre los intereses de los accionistas y los trabajadores. Las características de los recursos humanos deben ser aspiracionales, pero para que este ideal se cumpla, las personas deben estar convencidas de que los trabajadores sean capaces de comportarse de acuerdo con esas características. [14].

Bajo esta perspectiva queda planteado la necesidad que un recurso tan valioso de las empresas, se autorregule y esté estratégicamente alineada a sus propósitos generales de la compañía, tenga significancia y valor y haga parte de la cumbre estratégica donde se tomen las decisiones trascendentales de la misma.

Cómo se están transformando los Recursos Humanos

Es claro que todas las actividades humanas, incluyendo las de los negocios están adoptando principios de rápida adaptación a los cambios y los administradores de recursos humanos deben adoptar también esos conceptos [15]. Las tecnologías emergentes como internet-of-things, big data e inteligencia artificial, automatizarán y controlarán muchos de las actividades diarias del ser humano y las organizaciones.

De esta forma, la función de la administración del talento humano del presente y el futuro, tiene la necesidad esencial de trabajar con nuevas estrategias que involucren estructuras administrativas, herramientas tecnológicas e indicadores audaces, que reemplacen los enfoques reduccionistas basados en los costos y provean la oportunidad de desarrollo pleno de cada uno de los individuos de la institución [16]. El propósito es que la fuerza laboral de la organización, trabaje sobre la filosofía de incorporar valor y la ventaja competitiva a la organización [13] y los CEOHR se pongan en el lugar de los gerentes de negocios y desempeñen un rol sin precedentes, incorporado valor para la organización.

Una de las filosofías emergentes, que prometen esos cambios, es llamada Agile consistente en la utilización de equipos de trabajo a través de un proceso diseñado para responder a la imprevisibilidad; que permite y fomenta cambios de dirección; eso da a los equipos una gran autoridad y transparencia [17, 18]. El centro de atención es dar respuesta del cliente o usuario, a través el producto o servicio final, mientras aún se está desarrollando

[19]. El usuario o cliente es parte del diseño del producto. Si se necesitan ajustes, si el cambio tiene que suceder, es un fracaso rápido, se corrige el curso y sigue adelante.

El enfoque ágil reformula el orden tradicional de la organización con énfasis en el cliente en lugar del accionista; desde el desempeño individual hasta el trabajo en equipo colaborativo; desde mando y control de arriba hacia abajo a una cultura de equipo transparente; desde la estabilidad y la eficiencia hasta la innovación y el aprendizaje del fracaso; y desde la planificación hasta la experimentación [19].

Dentro de las metodologías Agile, han surgido diversas ramificaciones entre las que se cuenta Scrum, Crystal, Kanban y Xp [20] en la que los equipos utilizan buenas prácticas para trabajar colaborativamente y obtener los mejores resultados de un proyecto, especialmente cuando los entornos son complejos, se requiere obtener resultados inmediatos y los requisitos iniciales están muy poco definidos.

Otros ambientes en los que se utilizan estas metodologías es cuando no se está entregando al cliente el producto requerido o en los tiempos pertinente, los costos están demasiado elevados y son inaceptables para ser competitivos, la moral del de los equipos de trabajo es baja, hay alta rotación de personal y por lo tanto se requiere una alta flexibilidad productividad de los equipos. Las diferencias fundamentales entre este tipo de metodologías y las tradicionales es que las primeras son adaptativas y no predictivas; son orientadas a las personas no orientadas a los procesos [21], esto pone en el centro de atención

al recurso humano.

Esta metodología en principio fue propuesta para el desarrollo de software complejo, pero rápidamente se extendió a grandes industrias y promete transformar la administración del talento humano en el pilar clave, en el que se apoya el negocio. Agile basa su filosofía en cuatro pilares y doce principios [22], así:

Valores de las Metodologías Agile.

Los valores de estas metodologías son: a) Los valores de los individuos y su tejido social tienen prioridad sobre los procesos y herramientas institucionales; b) se prioriza la entrega de productos que satisfagan la necesidad del cliente antes que la excesiva de documentación sobre el mismo; c) se establecen alianzas estratégicas y colaborativas con los clientes quienes son la razón de ser de la organización y d) se responde de forma inmediata a los cambios incluso si es preciso dejando de un lado el plan establecido.

Principios de las metodologías Agile.

Prioridad en la Satisfacción del Cliente. Como filosofía propia de la metodología de agregar valor al producto o servicio para entregar al cliente, en el caso de los RRHH requiere conocer las necesidades y expectativas de los trabajadores y buscar la forma de satisfacerlas.

Cambiar cuando sea necesario en pos de una ventaja competitiva. Los RRHH deben ser flexibles y adaptable siempre pensando en el cliente, esto requiere incentivar la creatividad, la innovación, el uso del sentido común y las tecnologías

disponibles para resolver situaciones de la cotidianidad.

Procurar la entrega inmediata de productos o servicios. Es importante realizar monitores recurrentes e ir tomando medidas de corrección a las posibles fallas o mejoras que se puedan realizar tratando de acortar los tiempos de entrega al cliente.

Involucrar a los colaboradores. Especialmente en la toma de decisiones, comprometer al personal directivo y operativo como un equipo de trabajo, procurando que la comunicación fluya constantemente. El personal que realiza las actividades diarias es quien conoce de manera más precisa el proceso y puede sugerir la introducción de cambios a nivel del proceso y esto alimentará la alta gerencia en el caso de cambios fundamentales a la estructura del negocio.

Construir empresa con personas motivadas. El clima organizacional positivo genera empatía entre los trabajadores y contribuye a la productividad, por lo que el CHRO, debe procurar un ambiente motivante donde cada individuo se sienta cómodo y genere sinergia.

La forma más efectiva y eficiente de informar es la personalizada. Se refiere a que los directores de recursos humanos deben tener un contacto permanente y directo con cada uno de los colaboradores, a pesar de que existan medios tecnológicos que lo hacen de forma más rápida, el contacto frente a frente genera sensaciones y emociones que de otra forma no es posible.

La motivación del equipo de trabajo

es la principal medida de progreso. Para que una organización se adapte rápidamente al cambio debe tener un capital humano que debe tener alto nivel de compromiso, entusiasmo y motivación y un sistema de estímulos laborales que promueva la reacción ágil.

Establecer Procesos ágiles que promueven ambientes de trabajo sustentables. En ambientes laborales favorables y con trabajadores motivados los colaboradores pueden soportar mayor presión, aunque siempre hay un límite. Un trabajador más capacitado y experimentado alcanzará la fatiga y necesitará recuperar el equilibrio, estabilizando adecuadamente las cargas de trabajo. *Atención al detalle, excelencia técnica y buen diseño.* Se refiere a tratar de mantener y eliminar la mediocridad y el trabajo a medias. Cuando apenas se está logrando lo necesario es síntoma de problemas de motivación y liderazgo, y un buen equipo de trabajo en metodología Agile será capaz de detectarlo.

Simplicidad, o el arte de maximizar eficiencia. El exceso de normas y protocolos ralentizará la eficiencia de la organización, por lo que es necesario buscar el equilibrio con mínimo normativo y uso del sentido común para solucionar problemas.

Fomentar la autonomía de los equipos. Los equipos de trabajo deben ser capaces de desempeñarse con o sin la presencia de un jefe. Si un RH no es capaz de funcionar autónomamente es difícil que el resto del capital humano de la organización lo haga.

Retroalimentar, ajustar y avanzar.

La única manera que se tiene de ajustar oportunamente los procesos es a través de la retroalimentación desde la base de trabajadores hasta la alta dirección.

La metodología Agile se han ido popularizando y cada vez más empresas especialmente tecnológicas, de comunicación y financieras la han adoptado logrando mejorar la respuesta a los requerimientos del cliente, la entrega más rápida de productos y la reducir de la complejidad de los procesos.

Otras empresas no utilizan una metodología en su integridad, sino que combinan prácticas de diferentes métodos, especialmente relacionadas con tecnologías de la información, stand-up, planeación del trabajo en periodos de tiempo cortos (sprint) y las sesiones retrospectivas donde se revisa el trabajo realizado [23].

Los Recursos Humanos y las Tecnologías de la Información

Uno de los desafíos de la metodología Agile es volver a integrar los equipos de trabajo, habiendo pasado por otras metodologías como el teletrabajo, donde cada persona desempeña sus funciones en diversos puntos geográficos. Eso implicaría que todos los colaboradores deban regresar los puestos de trabajo en un lugar de la organización o se utilicen herramientas informáticas colaborativas capaces de superar desafíos causados por la imposibilidad de una ubicación conjunta de los equipos.

Las herramientas informáticas colaborativas ayudan a la comunicación instantánea y a la realización de conferencias permitiendo que las personas

se conecten como si estuvieran en una sala. Además, existen herramientas de administración de tareas que ayudan a la creación, planeación, seguimiento y entrega de informes, en tiempo real.

En este sentido surgen diversas aplicaciones informáticas que ayudan a romper las barreras geográficas y a permitir que la iteración entre los diferentes miembros de un equipo independientemente de la ubicación en que se encuentra. Así, las reuniones, ejecución de actividades, asignación de tareas, seguimiento y notificación de las acciones realizadas por cada uno se reflejen en un tablero de control y todos los miembros de la organización están actualizados su desarrollo. En ese contexto surgen diversos aplicativos comerciales y de acceso libre que apoyan los sistemas de información gerencial y la administración del recurso humano como Atlassian JIRA, VersionOne, CA Agile Solutios, TargetProcess, Active Collab, Pivotal Tracker, Taiga, Trello, etc.

Otra gama de productos relacionados con el manejo de recursos humanos hace referencia a paquetes informáticos especializados en herramientas de selección, entrevista, gestión integral del talento, Contenidos formativos, encuestas de satisfacción, aprendizaje de idiomas, planificación de la fuerza de trabajo, plataformas de comunicación y colaboración, sistema de atención al empleado, medición de indicadores de gestión de RRHH.

Estas herramientas permiten que el CEOHR, pueda dedicar mayor tiempo a funciones sustanciales y estratégicas de la compañía antes que estar elaborando acciones rutinarias. Igualmente, las tecnologías de la información permiten

tener información fresca y actualizada que ayude a la alta gerencia a fijar rumbos de acción, para la organización.

Conclusiones

Las organizaciones actuales requieren ser ágiles y adaptables conforme a los requerimientos sociales de la modernidad especialmente influidos por la globalización, la transformación de la economía basada en el conocimiento y la necesidad de atender requerimientos del cliente o incluso de proponer productos que generan nuevas necesidades.

La modernidad que, metafóricamente [4], denominó modernidad líquida, se caracteriza por no ser estática, sino que están en continuo y absoluto cambio, sin tomar una forma determinada, que pretende transformar las estructuras sociales conocidas para dar paso a unas nuevas, que signifiquen libertad del individuo y capacidad de adaptación de las organización.

Un elemento clave en la transformación de la sociedad es la tecnología, que automatiza las tareas rutinarias mediante inteligencia artificial, computadores y robots a velocidades vertiginosas, que a su vez generan más cambios y obliga a que las organizaciones a buscar estrategias innovadoras para encontrar otra ventaja competitiva.

Sin embargo, en esta dinámica evolutiva, pareciera que los recursos humanos dentro de la organización se mantienen estáticos en la modernidad líquida y ha pasado de ser el recurso más importante de la compañía, a ser un elemento que en muchas ocasiones es visto como un obstáculo para la organización y odiado por los trabajadores, especialmente porque se

han vuelto burocráticos, disfuncionales, inflexibles y parecido a los policías.

Las causas por las que la administración de recursos humanos no ha evolucionado al ritmo de otras áreas de la administración tienen que ver con que muy pocas facultades o escuelas de negocios preparan profesionales en recursos humanos ya que las personas prefieren estudiar otras disciplinas que tengan que ver con la alta gerencia y ofrezca mayor oportunidad de crecimiento y desarrollo. Además, los contenidos curriculares en las áreas de recursos humanos, dan extrema importancia a habilidades comunicacionales y poca las estratégicas, por ende, los CHRO no tienen la capacidad para hacer negocios.

En el mismo sentido los recursos humanos se dedican a cumplir con una serie de indicadores desarticulados de los objetivos misionales quedándose actividades operativas y no generando valor agregado a la organización.

Ante esa perspectiva los recursos humanos deben cambiar su rol y nuevas estrategias, estructuras, herramientas, procesos y métricas audaces, reemplazando los enfoques tradicionales de reducción de costos, para incorporar valor y ventaja competitiva a la organización. En esa búsqueda de posición surgen las metodologías Agile consistente en la utilización de equipos de trabajo diseñados para responder a la imprevisibilidad; fomenta cambios de dirección, autoridad y transparencia. Este enfoque reformula el orden tradicional de la organización con énfasis en el cliente en lugar del accionista, la innovación, el aprendizaje y hasta la experimentación.

Adicionalmente estas metodologías están acompañadas de desarrollos informáticos que proveen información al CHRO, para tomar decisiones, aportar valor a la compañía y recuperar el privilegio de ser el recurso más importante de la compañía.

Referencias

- [1] M. Calzado. El análisis de las significaciones. Reflexiones y definiciones sobre la investigación en torno a los discursos sociales. En M. Canales (Ed.), *Escucha de la escucha. Análisis e interpretación en la investigación cualitativa* (pp. 231-246). Santiago: LOM Ediciones, 2014.
- [1] L. Garmendia, «Sociedad de la información y gestores de información,» *Biblios, vol. 4, núm. 16, julio-diciembre. J*, pp. 23-32, 2003.
- [2] I. Muhaiminula, M. Abdullah Alb, A. Saminab, A. Quaosar y A. Uddin, «Technology Adoption and Human Resource Management Practices: The Use of Artificial Intelligence for Recruitment in Bangladesh,» *South Asian Journal of Human Resources*, vol. 9, n° 2, pp. 324-349, 2021.
- [3] P. Anchal y R. Shikha, *Transforming human resource functions with automation*, New Dely: Igi Global, 2020.
- [4] S. Bauman, *Modernidad Líquida*, Fondo de Cultura. Económica: Buenos Aires Argentina, 2003.
- [5] M. Caldewell y P. Henry, «The continuing significance of social structure in liquid *modernity*,» *Marketing Theory*, vol. 20, n° 4, pp.

- 547-572, 2020.
- [6] C. B. Frey y M. A. Osborne, «The Future of Employment How?,» *Technological Forecasting & Social Change*, pp. 1-27, 2016.
- [7] O. Tolstyakova y N. Batyrova, «Strategic management of human resources in modern conditions: A case study,» *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, pp. 370-381, 2020.
- [8] P. Capelli, «Why We Love to Hate HR...and What HR Can Do About It,» *Harvard Business Review*, pp. 54-64, 2015.
- [9] E. E. Lawler, «HR: From Criticism to Destruction,» *Harvard Business Review*, pp. 20-45, 2015.
- [10] K. H. Hammonds, «Why we Hat RH,» *Fast Company*, pp. 40-47, 2005.
- [11] K. Townsend, K. Cafferkey, T. Dundon y S. Riaz, *The hard problem: Human resource management and performance*, New York: Handbook on HR Process Research, 2021.
- [12] G. Johonson y S. Kevan, *Dirección estratégica*, Madrid: Pearson Educación, 2001.
- [13] KPMG International Cooperative, «The future of HR 2019: In the Know or in the No. The gulf between action and inertia,» *KPMG International*, pp. 1-23, 2019.
- [14] A. Machado, «Work values hierarchies: What motivates workers,» *Management Science*, pp. 105-123, 2020.
- [15] J. Zhao, *Collaborative convergence and virtual teamwork for organizational transformation*, Toronto: University of Toronto, 2020.
- [16] V. Obedgiu, «Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development,» *Journal of Management Development*, vol. 36, n° 8, pp. 986 - 990, 2017.
- [17] K. D., A. Mansurali y V. Harish, *Innovations and Challenges in Human Resource Management for HR4.0*, Coimbatore, India: PSG Institute of Management, 2020.
- [18] K. P. B. Penter, J. Wreford y G. Pervan, «Designing a Sourcing Ecosystem for Strategic Innovation Through “Big Data” Applications,» *Lecture Notes in Business Information Processing*, vol. 410, pp. 162-192, 2020.
- [19] Wharton University of Pensilvania, «Has Agile Management’s Moment Arrived?,» Wharton University of Pensilvania, Pensilvania, 2019.
- [20] A. Orejuela Duarte y M. Rojas C., «Las Metodologías de Desarrollo Ágil como una Oportunidad para la Ingeniería del Software Educativo,» *Revista Avances en Sistemas e Informática*, pp. 152-172, 2008.
- [21] M. Díaz-Rosado y A. Castro-Villagrán, «Automatización de las Evaluaciones Diagnósticas a Gran Escala por Medio de la Metodología SCRUM,» PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto *Conciencia Tecnológica*,

pp. 30-56, 2018.

[22] Manifiesto for Agile HR Development, «Principles behind the Agile HR Manifiesto,» 2019. [En línea]. Available: <http://agilemanifiesto.org/>.

[23] Management Solutions Making Things Happen., «De proyectos Agile, a organizaciones Agile,» *Management Solutions*, pp. 1-44, 2019.