

Nueva era en la Gestión del Talento Humano y su Importancia en las Organizaciones

*Paola Andrea Cocuy Escobar*¹

RESUMEN

La **Gestión del Talento Humano** se puede definir como un conjunto de procesos asociados a los recursos humanos y diseñados para vincular, motivar, mejorar la calidad del empleo, la calidad de vida y como estrategia, persuadir a los colaboradores para permanecer un largo tiempo dentro de la organización. Este proceso se ha ido desarrollando y su crecimiento es directamente proporcional a su importancia en la medida que las empresas se han dado cuenta de que lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus colaboradores. Así las cosas, se presenta en este artículo, precisamente, una reflexión sobre la Gestión del Talento Humano, su desarrollo en el tiempo, los factores que han generado los cambios de paradigmas, entre ellos la evolución de las sociedades y su futuro en un mundo más tecnológico, con altos estándares de comunicación y una comunidad que se empodera a pasos agigantados, con nuevos colaboradores que ya se valoran en una nueva sociedad, que es la sociedad del conocimiento y que permea todos los ambientes laborales. Así pues, los *knowmads* serán los trabajadores del futuro en la sociedad de la innovación.

Palabras Clave (*Gestión, Talento Humano, freelance, knowmads, Fordismo, Sociedad líquida, Sociedad sólida, Social Business*)

¹ Estudiante de segundo semestre de la Maestría en Administración de la Universidad del Quindío. Correo Electrónico: pacocuy@uniquindio.edu.co

ABSTRACT

Human Talent Management can be defined as a set of processes associated with human resources and designed to link, motivate, improve the quality of employment, quality of life and as a strategy, persuade employees to stay a long time within the organization. This process has been developed and its growth is directly proportional to its importance to the extent that companies have realized that what drives the success of their business are the talent and skills of their employees. This being the case, this article presents, precisely, a reflection on Human Talent Management, its development over time, the factors that have generated the changes of paradigms, among them the evolution of societies and their future in a world more technological, with high communication standards and a community that is empowered by leaps and bounds, with new collaborators who are already valued in a new society, which is the knowledge society and permeates all work environments. So, knowmads will be the workers of the future in the innovation society.

Keywords

Management, Human Talent, freelance, knowmads, Fordism, Liquid Society, Solid Society, Social Business

INTRODUCCIÓN

El presente artículo contiene la reflexión y análisis de la Gestión del Talento Humano, su desarrollo en el tiempo, los nuevos roles y su nuevo posicionamiento dentro de las organizaciones. Coherente con lo anterior, este estudio se torna importante toda vez que presenta una radiografía del tema de Gestión del Talento Humano a nivel mundial. Y es que la Gestión del Talento Humano ha evolucionado de manera rápida para ofrecer, de la mano con la psicología de las organizaciones, alta competitividad y productividad a las empresas y mayor motivación para los colaboradores. En este sentido, se pasa de una vertiente más operativa en la que los trabajadores de recursos humanos se dedicaban sobre todo a administrar el personal, ejecutar procesos de selección y gestionar nóminas; a una vertiente mucho más estratégica orientada a la gestión del talento humano, rescatando una visión más completa de la fuerza de trabajo. Las organizaciones actuales deben tener la Gestión del Talento Humano como uno de los ejes articuladores que permitan, de una manera estratégica, que las empresas sean eficientes y eficaces, desde lo misional, hacia el desarrollo de sus actividades. Necesariamente la Gestión del Talento Humano, ha sufrido cambios trascendentales en el desarrollo histórico de las empresas y organizaciones, los cuales han generado nuevos paradigmas que buscaron y buscan plantear innovadoras estrategias para velar por una Gestión del Talento Humano, que se enfrente a los retos modernos, permeados con ambientes de innovación y las personas sean generadoras de su propio futuro. Las empresas que prosperarán en las próximas décadas serán aquellas que enfoquen sus recursos

decididamente hacia las actividades que impulsan la creación de valor. Las personas que integran la empresa han de comprender claramente como contribuyen a crear valor para el empresario.

Dentro de este mismo compendio se hace el análisis de las características propias de las sociedades y cómo fueron cambiando, pasando desde dos extremos antagónicos, es decir, de la sociedad sólida a la sociedad líquida, “del hardware al software”. Entonces se recrea la sociedad industrial como una sociedad pesada, sólida, condensada, sistémica, la que se define como “Hardware”. Es una sociedad ubicada a principios del siglo XX, auge de las fábricas como cadena de producción, profesionalización de las ciencias prácticas identificadas con la jerarquización. Podría ser la perfecta descripción de una fábrica Fordista (Henry Ford). También se detallan y se analizan las causas generadoras del surgimiento de la Sociedad 2.0 que está asociada con la llamada sociedad del conocimiento cuya materialización tuvo lugar en el siglo XX. Pero si la información debe ser significativa e impactante, debe ser interpretada, lo que exige la presencia de trabajadores del conocimiento. Se termina el análisis con el acercamiento a la sociedad 3.0 que es la sociedad del futuro, quizá la de un futuro no muy lejano. Sin embargo, para aquellos que lideran el cambio hacia este nuevo paradigma se trata de algo muy real. La sociedad 3.0 hace referencia a un mundo que está “a la vuelta de la esquina” y, al mismo tiempo, que trasciende las vanguardias actuales y que, según sus intérpretes y defensores, está impulsada por tres agentes principales: cambio social y tecnológico acelerado; globalización constante y redistribución horizontal del conocimiento y de las relaciones, y por último la sociedad de la innovación impulsada por *knowmads*.

Como puede evidenciarse, hay una serie de factores que intervinieron, otros que son vigentes y son incidentes para que las sociedades empresariales y organizacionales, y más concretamente la Gestión del Talento Humano, sufran estas transformaciones las cuales son clasificadas en diferentes ámbitos, así: el tecnológico, el sociológico, el comercial, el político y el económico.

Ahora, con los insumos que se fueron recolectando, muchos de ellos plasmados en este documento, utilizando la consulta bibliográfica para recoger la información, las asesorías y consultorías a profesionales y profesores, las entrevistas personales y la salida Internacional a la Ciudad de México y específicamente a la Universidad de la Salle, se termina el documento con un análisis, la consecuente discusión y las conclusiones de turno, presentando en particular dos casos, de tal manera que, a través del método de la observación, y apoyándose, la autora, en el enfoque cualitativo de investigación, se presentan los hallazgos que evidencian el desarrollo Universitario en lo relacionado con Gestión del Talento Humano y cuyo tema central gira alrededor de cómo es su funcionamiento y bajo qué acciones y estrategias se busca el mejoramiento continuo del Talento Humano de ambas Instituciones Universitarias. Vale aquí resaltar que en estas instituciones hay dos poblaciones con

características e intereses totalmente diferentes, los docentes y los administrativos como comúnmente se los denomina (Universidad del Quindío y la Universidad de la Salle).

JUSTIFICACIÓN

Se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social. Se habla de organizaciones como aquellas que propician el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con dinámicas propias pero que se deja permear por factores exógenos y que está a la expectativa del cambio, entendiendo que se desarrolla en un mundo cada vez más globalizado, en el que los tiempos y las distancias se acortan y el conocimiento se democratiza cada vez más y más. Las organizaciones y las empresas deben convertirse, si no lo son, en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización y las empresas. Se plantea el nuevo panorama que están avizorando las organizaciones y que indudablemente se encuentra asociado a los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno; y un elemento fundamental para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación: la transmisión de valores y creencias a través de procesos de comunicación efectivos.

Consecuentemente se requiere, de manera perentoria, una **gerencia de cambio organizacional** que no es otra cosa que pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Pero para que los procesos de cambio sean efectivos, tanto en los seres humanos como en las organizaciones y las empresas, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación. Y es aquí donde cobra alta relevancia la **Gestión del Talento Humano** partiendo de la premisa que las personas son el principal activo de las organizaciones, por encima de los activos materiales y financieros con los que cuentan, por lo que todo el proceso productivo o de servicio depende de ellos. El recurso humano establece los objetivos y estrategias empresariales; pero por, sobre todo, las personas son la clave para que las organizaciones, sujetas al cambio continuo, puedan lograr esos objetivos en el mercado competitivo actual. Se podrá entender el rol del ser humano dentro de la empresa u

organización, si se logra entenderlo dentro del ámbito laboral y se le considera como factor estratégico fundamental para el desarrollo. No importa que las sociedades hayan sufrido cambios trascendentales, que estemos en un mundo globalizado, que el conocimiento se democratice, que el 47% de los empleos, según la Universidad de Oxford, corre el riesgo de ser reemplazados por robots y computadoras con inteligencia artificial en USA durante los próximos 15 o 20 años o en otras partes del mundo, que estamos en la tercera ola, que es la actual, en la cual aparecen los trabajos virtuales, integrados y valorados, que los llamados trabajadores del conocimiento eligen vincularse de manera temporal a una empresa, y que frente a la estabilidad escogen ciertas libertades internas, que el trabajo se universalizará. Lo más importante es que las organizaciones tendrán que identificar y hacer visible su compromiso social no solamente en sus metas macroeconómicas sino también mirando su entorno social y apoyando su desarrollo.

De esta manera, o de otras a lo mejor no identificadas en este tratado, la Gestión del Talento Humano mantiene su protagonismo activo vigente en la medida en que se articule con la administración, porque de esa manera el Talento Humano y su gestión juegan su rol en desarrollo actual y futuro de las organizaciones y las empresas, pues es el activo más dúctil y que a la vez le imprime más vitalidad a la organización y a la empresa, porque contando con sus acciones se pueden diseñar, alcanzar, implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica, incluso es el que le abre las puertas a la innovación tecnológica y precisamente, aún será más importante en la medida en que la organización o la empresa se vaya adaptando al mundo global del conocimiento. El éxito de las organizaciones y empresas del futuro radica, en parte, en identificar aquellas personas que optimicen los objetivos y así poder retenerlos de manera efectiva; deben ser empresas ágiles, flexibles fácilmente adaptables a los cambios del siglo XXI. Las que hoy en día existen y que han optado por los cambios son empresas de mentalidad líquida y sus estructuras, sus equipos e incluso los espacios de trabajo son abiertos. Es indudable que la sociedad del conocimiento, la revolución tecnológica y las mega tendencias obligan a las empresas sólidas a transformarse en líquidas, y esto afectará a multinacionales, a empresas medianas y también pequeñas, sin importar que el negocio sea o no tecnológico, lo cual no quita, deberán estar digitalizadas, de cara al exterior y en sus organizaciones internas.

Así pues, al igual que las personas deben mejorar su empleabilidad, las empresas deben mejorar sus formas de organizarse y su adaptabilidad. aplicando diversas estrategias, dentro de las cuales se destaca describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral, no importa si es presencial o a distancia, y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe, evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo, reclutar al personal idóneo para cada puesto, capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal, brindar ayuda psicológica a sus colaboradores en función de mantener la armonía entre éstos, buscar su

integración permanente usando el cara a cara o a través de las redes de comunicación, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos, llevar el control de beneficios de los colaboradores y supervisar la administración de los programas de prueba..... ¡¡Aquí están plasmadas de manera muy resumida las tareas de la Gestión del Talento Humano¡¡¡¡en un futuro tal vez más cercano de lo que parece.

Hablando de nuevo de las empresas y/o organizaciones, los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, que generalmente las nuevas tecnologías, las mega tendencias y las TIC's, de algún modo, han desequilibrado para transformarlo en otra cosa, más provechosa desde el punto de vista financiero, pero sobre todo más útil y gratificante para todos los que la componen. Y es que todo está relacionado con las personas más que con los sistemas; las organizaciones deben humanizarse, por eso es muy importante cuando se habla de cambios organizacionales, trabajar estos cuatro temas:

- 1) Como hacer participar democráticamente a los miembros de la organización en el proceso de planificación.
- 2) La importancia de contar con personal adecuado.
- 3) La necesidad de formar al personal para nuevos cambios.
- 4) Buscar estrategias para que los directivos estén al tanto de las incidencias del cambio y de los posibles contratiempos que puedan surgir, como la misma resistencia al cambio.

Las tareas anteriores giran todas entorno al personal, por ello hacen falta, a su vez, personas que lideren este cambio y la Gestión del Talento Humano debe estar en capacidad de discernir y escoger a esas personas que se conocen como *líderes transformacionales*. Más adelante se retomará el tema.

ANTECEDENTES

En el desarrollo histórico de la humanidad han surgido relaciones entre personas o grupos de ellas para acometer diferentes tareas o acciones en la búsqueda del bienestar individual y colectivo, así pues el comercio, la academia, las ciencias, la política, la religión, la producción de bienes y servicios e inclusive hasta la guerra, han propiciado algún tipo de relaciones entre las personas; así pues una relación que es de nuestro interés particular es la laboral donde hay quien contrate y quien haga labores no importa el nivel y es por ello que surge un término que se tratará en todo este estudio como es el concepto de Talento Humano y su Gestión.

Y es que, revisando la bibliografía, este término se acuña a partir de la segunda mitad del siglo XIX cuando se origina la revolución industrial, la cual, mediante la sustitución del capital humano por máquinas, generó una organización basada en la división del trabajo y la identificación de unos factores de producción, como son la mano de obra y el nacimiento de la clase obrera.

1 CALDERÓN H, NARANJO V, & ALVAREZ M. Talento Humano en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del Arte. ACRIP, 2010.

Pero como era de esperarse, se originaron conflictos en la relación patrono-trabajador, el clima laboral afectaba las condiciones de salud física, mental y los factores de trabajo repercutían en la productividad. Por tal motivo, las primeras oficinas de Talento Humano se denominaron *Secretarías de Bienestar* ya que se empezaron a generar actividades que llevaron a compensar estos factores que se presentaron en la época (Barley & Kunda, 1992 citado por Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010)2.

2 CALDERÓN H, NARANJO V, & ALVAREZ M. Talento Humano en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del Arte. ACRIP, 2010.

Posteriormente se desarrolla la *Administración Científica o Taylorismo*, que propone cambios significativos pues se introduce la estandarización del trabajo y los procesos de control orientados a realizar estudios de tiempos y movimientos; se visualiza la importancia de procesos de selección con métodos estructurados, actividades de entrenamiento en las tareas que se debían desarrollar, definición de salarios y aplicación de la psicología en factores asociados a la fatiga y monotonía en el trabajo, dando con esto origen a la *Administración de Personal*.

Como este enfoque estaba más orientado al comportamiento del trabajador, se pasa a evaluar la eficiencia del mismo, es decir que se alcancen las metas propuestas en producción con costos mínimos, por lo tanto, surge la estandarización de los procesos, evitando la iniciativa, la creatividad y autonomía por parte del obrero; y como el libre mercado no manifestó rutas ni procesos claros en estas relaciones, el Estado empezó a reglamentar las relaciones económicas y de hecho las laborales y se reconocieron los conflictos patronos-obreros, por lo que se crearon las oficinas de *Relaciones Industriales*.

De acuerdo a Calderón, Naranjo & Álvarez (2010) paralelamente a estas dos situaciones, surge la *Escuela de Relaciones Humanas*, la cual pretende disminuir tanta racionalidad en el contexto de las organizaciones y apreciar más las emociones como inicio de la motivación del personal, buscando no solamente suplir las necesidades primarias sino también el reconocimiento, participación y autorrealización. A raíz de estos lineamientos, el área de Talento Humano debía propender no solamente por mejorar las relaciones entre patrono-trabajador, sino adicionalmente, plantear objetivos que permitieran generar, en los colaboradores, sentido de pertenencia, compromiso, trabajo en equipo y estabilidad laboral, reflejados en la mejora de la productividad.

Con los avances tecnológicos y la apertura de nuevos mercados, se modifican las estructuras internas de las organizaciones, igualmente su cultura interna, para lograr mantenerse y alcanzar las metas que se requerían. En este orden de ideas, Talento Humano debió apoyar

las directivas de la empresa para cumplir los objetivos estratégicos, lo cual causó la necesidad de llamarse ***Gerencia de Recursos Humanos***.

En efecto y según Calderón, Naranjo Álvarez (2010), esta dependencia se dedicó al desarrollo de tareas en gestión del cambio, en cultura organizacional, en desarrollo de capacidades organizacionales, en el fomento de prácticas de alto rendimiento y entrenamiento intercultural. Aquí se vislumbra un cambio trascendental pues se inicia el reconocimiento de lo que el trabajador conoce, piensa, aporta e innova dentro de la organización, como valores agregados y de competitividad laboral, lo que llevó a que se denominará ***Gerencia del Talento Humano***. En consecuencia, comienza a concentrarse, en este gestor del área, una serie de tareas orientadas al desarrollo de capacidades organizacionales, involucrando aspectos de la organización misma como: aumento de producción, mejoramiento de la calidad del o de los productos, retención de clientes, mejoramiento de relaciones con proveedores entre otros.

A partir de los años 90 hasta la fecha, Calderón Naranjo & Álvarez (2010), evidencian que Talento Humano, adicionalmente a las actividades de administración de personal, ha asumido un rol estratégico donde debe direccionar personas, realizar la planeación del trabajo, manejar las relaciones laborales dentro de toda la organización incluyendo las sindicales, la gestión de prácticas de recursos humanos y el conocimiento de los mercados laborales.

De acuerdo con Calderón, Naranjo & Álvarez (2010), la gerencia estratégica en los recursos humanos es el proceso que defiende un enfoque proactivo en la relación estratégica de recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento que las personas como esencia del éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuentes de ventajas competitivas sostenibles para la misma. No sobra denotar que las organizaciones buscan colaboradores, personas centradas en ética, principios y valores guías con competencias a nivel del saber, el hacer, el ser y el comunicar de manera integral, alineados con los objetivos de la organización. Por ende, estas habilidades coadyuvan al desempeño cabal de sus competencias enfocadas con la estrategia de la organización; es así como este planteamiento hace la apertura al reconocimiento del ***Talento Humano*** como área potencial que se alinea, hacia una tendencia de posicionamiento como socio estratégico de las empresas.

Actualmente los temas relacionados con globalización, las megatendencias, la apertura de nuevos mercados, las innovaciones tecnológicas, han producido una diversificación de culturas y generaciones aún dentro de una organización, debido al “fenómeno” de la fusión entre las empresas, que consecuentemente han generado diversos cambios y adquisiciones de nuevas culturas organizacionales siendo allí donde el gestor del área de Talento Humano debe intervenir, liderando esos procesos de transformación interna, analizando y prediciendo estados coyunturales contraproducentes en la relación laboral para construir la nueva cultura y evitar que se generen choques. Con relación a la construcción del Capital Social, se

establecen tres elementos llamados equilibrio vida- trabajo, compromiso y responsabilidad social empresarial, los cuales deben ser gestionados y direccionados por las áreas de talento humano ya que estos van a impactar especialmente en el clima laboral, la retención del personal, satisfacción y orgullo por parte de los colaboradores con la organización. Es este sentido, es de vital importancia gestionar actividades y programas que apoyen finalmente a una sociedad más humana y con mayor calidad de vida en los diferentes contextos de su existencia.

Pero tal como se avizora en el futuro inmediato, la **Gestión de Talento Humano** debe asumir retos importantes con base en tres cambios que se están generando en el entorno en que se desenvuelven las organizaciones. (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010). De esta manera, un primer cambio se traduce en el contexto mundial, generado por la globalización, diversidad, cambios demográficos y transformaciones organizacionales. Dicho punto, enruta la Gestión de Talento Humano, pues lo direcciona a afrontar temas de innovación y flexibilidad, con equipos interculturales, grupos generacionales diversos y proactivos al cambio.

En segundo lugar, se observa un cambio en la nueva concepción de la empresa, donde el conocimiento es la fuente de riqueza, junto con la visión sistémica y la gestión sostenible, siendo elementos fundamentales que se generan en el entorno interno-externo, exigiendo a Talento Humano un liderazgo en aprendizaje organizacional, creatividad, visibilidad y transparencia.

Por último, se encuentra un cambio en la gestión empresarial, destacando la importancia de la innovación, capacidad organizacional, trabajo no manual (*freelance* y *los knowmad*) y un nuevo contrato psicológico, haciendo que el Talento Humano desarrolle prácticas hacia el fortalecimiento en el conocimiento de trabajadores, gerencia holística, liderazgo, control y compromiso.

Pero dentro de la Gestión del Talento Humano, es importante dar cuenta de otras variables que deben ser relevantes al momento de realizar planes y proyectos de gestión; veamos algunos de ellos desde la postura de diferentes autores:

- **La Gestión del Talento Humano y la Diferenciación del Empleado**

El trabajo denominado: *Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura* publicado por los autores: Andrea Gabriela Rivero y Guillermo Enrique Dabos. En éste, las autoras, en el año 2017, plantean que:

Desde finales del siglo xx, la diferenciación de la fuerza laboral emerge como un desarrollo teórico central para la gestión estratégica de recursos humanos. La diferenciación se fundamenta en el mayor valor que ciertos colaboradores aportan a la organización. (Rivero & Dabos, 2017, págs. 33-51)

Es así como, las autoras, a partir de una revisión bibliográfica sobre gestión diferencial de recursos humanos, examinan los criterios utilizados para diferenciar y gestionar estratégicamente a distintos grupos de colaboradores. Como resultado, “*se identifican dos perspectivas dominantes que explican la base de la diferenciación, destacándose que un empleado puede ser valioso por sus características individuales o por el puesto de trabajo ocupado*”. (Rivero & Dabos, 2017, págs. 33-51). De esta forma, este artículo condensa las dos perspectivas, que permanecían distanciadas en la literatura de administración, y a la vez, proponen nuevos interrogantes para futuras investigaciones.

De igual manera, en España, en el año 2010 se publica el trabajo, denominado: Gestión Global del talento: Retos y Soluciones, trabajo desarrollado por Ingmar Björkman y Adam Smale en el cual se plantea que:

“La oferta de colaboradores con talento no es suficiente para abastecer la demanda, cada vez hay más instituciones multinacionales que responden creando sistemas de ámbito mundial para identificar y desarrollar el talento. (Björkman & Smale , 2010, págs. 28-41) Sin embargo, para los autores, muchas de estas instituciones están reconociendo la gran cantidad de retos que supone diseñar e implementar los **Sistemas de Gestión de personal**. Y es que no es nada fácil porque se deben identificar muchas variables al momento de evaluar y seleccionar, que van desde las personales, las específicas asociadas al cargo y las interculturales para hacer referencia a algunas.

En este artículo se discuten los retos a los que se enfrentan las multinacionales en la selección del talento, y debaten la acciones que éstas realizan con sus grupos de talentos, al final, se presentan algunas sugerencias sobre cómo podrían abordarse estos retos en la administración del personal.

Coherente con lo anterior, en España, los autores Julio Villena Román, José Carlos González Cristóbal, José Antonio Gallego Vázquez, presentan su investigación intitulada: *TALENT+ Tecnologías avanzadas para la Gestión del Talento*, en el año 2016, en ella, los autores expresan que:

TALENT+ es un proyecto de I+D+i cuyo objetivo es el desarrollo de un sistema inteligente avanzado de soporte a la toma de decisiones para la gestión del talento, orientado a cualquier organización que busque identificar, atraer y retener al mejor talento disponible, entender cuáles son los factores clave para motivar a sus colaboradores y maximizar su rendimiento, y quiera estar alerta sobre cualquier posible cambio que altere el clima de convivencia en la organización. (Villena Román, González Cristóbal, & Gallego Vázquez, 2016, págs. 159-162)

Dicho software se compone de dos módulos: “*El sistema basado en conocimiento, que codifica la experiencia, forma de trabajo y mejores prácticas de los gestores, y el sistema inteligente que explota este conocimiento aplicando técnicas de análisis de datos*”. (Villena Román, González Cristóbal, & Gallego Vázquez, 2016)

Las temáticas principales de este innovador trabajo, se enfocan en: gestión del talento, sistema de soporte a la decisión, análisis de datos, y recursos humanos (RR.HH)

De igual manera, los autores Álvaro Alonso, Fernando E. García-Muina en el año 2014 publican su trabajo denominado: *La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave*, en éste, los autores esbozan aspectos relacionados con la Gestión del Talento Humano y manifiestan que:

La gestión del talento supone hoy en día un reto para las instituciones, toda vez que la aportación de valor se produce cada vez más desde el área del capital intangible. El paradigma actual de expansión de la tecnología y dinamismo competitivo, hace de la gestión del talento que las compañías realizan, un factor crítico del éxito en los actuales mercados. (Alonso, E., & García, 2014, págs. 1003-1025)

De igual manera, plantean que: “*no existe un marco teórico de general aceptación ni estudios empíricos que demuestren suficientemente el papel de la gestión del talento en la creación de ventajas competitivas*”. (Alonso, E., & García, 2014, págs. 1003-1025). En tal sentido, los autores se fijaron como primer objetivo de este trabajo “*el análisis de la evolución de la gestión del talento, para comprender con mayor detalle sus dimensiones fundamentales: personas y puestos clave de la organización*”, (Alonso, E., & García, 2014) 1003-1025 Lo anterior se torna interesante y evidentemente ya ofrece una mirada que detalla del quehacer laboral en los puestos de trabajo de una Institución.

- **La Gestión del Talento Humano y el Desempeño de la Organización**

En el artículo *The modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions* (Delery & Doty, 1996) Los autores (Delery & Doty, 1996) analizan como, el campo de la *gestión estratégica de recursos humanos (SHRM)*, ha sido criticado por “carecer de una sólida base teórica” (Delery & Doty, 1996). Por lo anterior, este artículo, basado en una amplia investigación, se opone a la creencia general y plantea que la SHRM (por sus siglas en inglés) se fundamenta en tres modos dominantes de teorización: *perspectivas universalistas, de contingencia y configuracionales* y variables independientes o relevantes y variables dependientes, cuya base es la estrategia por emplear en la Gestión.

Para tal efecto, se enfocan en siete prácticas estratégicas, (7) las cuales consideran como la clave de recursos humanos, e identifican el modo de uso, con el fin de generar y desarrollar argumentos teóricos pertinentes para la perspectiva. Los resultados evidencian que cada directriz se puede usar para estructurar argumentos teóricos con los cuales se expliquen los niveles significativos de variación en el desempeño financiero y personal.

De igual manera, los autores en su investigación plantearon cinco (5) hipótesis en relación con el tema así:

Hipótesis 1: Habrá una relación positiva entre el rendimiento financiero y (a) el uso de escalas profesionales internas, (b) sistemas formales de capacitación, (c) evaluación orientada a resultados, (d) compensación basada en el desempeño, (e) en seguridad del trabajo, (f) voz de los colaboradores, y (g) trabajos ampliamente definidos (Delery & Doty, 1996)

En segundo lugar, enuncian como Hipótesis 2 que “la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño financiero dependerá de la estrategia de una organización” (Delery & Doty, 1996); así mismo, su hipótesis 3 plantea que: cuanto mayor sea la similitud con el sistema de empleo de tipo ideal que es más similar al sistema de empleo de una organización, mayor será el rendimiento financiero.

En su postulado 4, los autores enuncian que: “*La similitud de un sistema de empleo con el sistema de empleo de tipo ideal que es apropiado para la estrategia de una organización se relacionará positivamente con el desempeño financiero*”. (Delery & Doty, 1996) Y finalmente su Hipótesis 5 plantea que: *La similitud de un sistema de empleo con el sistema de empleo híbrido apropiado para la estrategia de una organización se relacionará positivamente con el desempeño financiero.* (Delery & Doty, 1996)

Es así como, en el texto, los autores presentan su investigación de corte analítico y plantean que la estrategia de recursos humanos, que se ha denominado “*gestión estratégica de recursos humanos*”, (Delery & Doty, 1996) ha surgido del deseo de los investigadores de demostrar la importancia de las prácticas de recursos para el desempeño de la organización. Según estos autores, el postulado básico de SHRM es que la estrategia particular de las organizaciones requiere prácticas de RR.HH. que son diferentes a las de las organizaciones que adoptan estrategias alternativas y para tal efecto se fundamentan en los postulados de diversos autores (Dyer 1984a, brum, Tichy y Devanna 1984; Jackson y Schuler, 1995, entre otros)

De igual manera, los autores enuncian como, el abordaje de SHRM se ha estructurado de acuerdo con su estudio en tres grupos de investigadores: los primeros, han adoptado una perspectiva universalista, tales como: (Dewar y Werbel, 1979) y de acuerdo con (Delery & Doty, 1996) han abogado por un enfoque de "mejores prácticas" o de Alto Rendimiento para SHRM (Delaney, Lewin e Ichniowski, 1989; Huselid, 1993, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer), 1994; Terpestra y Rozell, 1993). Este grupo se encuentran como investigadores de recursos humanos a nivel micro.

En el segundo grupo de investigadores se encuentran quienes han adoptado una *perspectiva de contingencia*, tales como: (Butler, Ferris, y Napier, 1991; Dyer, 1985; Fombrum y otros, 1984; Golden y Ramanujam, 1985; Gómez-Mejia y Balkin, 1992; Lengnick-Hall y Lengnick - Hall, 1988; Milkovich, 1988; Schuler y Jackson, 1987a), según los autores, estos *teóricos de contingencia* argumentan que, para ser eficaces, “las políticas de recursos humanos de una organización deben ser consistentes con otros aspectos de la empresa” (Delery & Doty,

1996). Finalmente, enuncian un tercer grupo de teóricos de SHRM quienes ha desarrollado argumentos que son consistentes con el enfoque de configuración, desde el cual surge la teoría de la organización y en otros enfoques de gestión estratégica. Por lo anterior el objetivo de este estudio fue analizar y probar tres marcos teóricos diferentes en la gestión estratégica de recursos humanos. De acuerdo con el marco universalista, algunas prácticas de recursos humanos son universalmente efectivas. De acuerdo con los autores: “Las instituciones que adoptan estas mejores prácticas obtendrán mayores ganancias. En el marco de contingencia, la efectividad de las prácticas individuales de recursos humanos depende de la estrategia de la empresa”. (Delery & Doty, 1996). En el artículo plantean, además, que: una organización que adopta prácticas de RRHH apropiadas para su estrategia será más efectiva.

- **La Gestión del Talento Humano y el Éxito Empresarial**

Un concepto que se considera clave en la posmodernidad en la literatura de SHRM es que los sistemas de empleo deben diseñarse para maximizar el desempeño en los trabajos que son más críticos para el cumplimiento social de una organización y esto conlleva al concepto de administración estratégica, se define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance en sus objetivos”. (David, 2013). El éxito en una organización en la actualidad integra una gestión de SHRM con los funcionarios que se desempeñan en diversos procesos como administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y sistemas de información. Los resultados de este estudio proporcionaron una perspectiva de apoyo relativamente sólida y algo de apoyo para ambas perspectivas de contingencia. “Tres prácticas individuales de recursos humanos, en particular, participación en las ganancias, tasaciones y seguridad laboral, tuvieron relaciones relativamente sólidas con importantes medidas contables de las relaciones de contingencia entre estrategia y tres evaluaciones de resultados de recursos humanos”, (Delery & Doty, 1996) y la carrera interna explicó una porción significativa de la variación en las mismas medidas. Finalmente, la similitud con el empleo tipo mercado también se relacionó positivamente con el desempeño de la empresa. En combinación, se busca demostrar que la gestión de los recursos humanos según diferentes perspectivas enunciadas con anterioridad, mejora la organización. Los autores demuestran con su investigación que hay tres diferentes los modos de teorización que se incorporan en esa literatura: universalista, contingencia, y perspectivas de configuración. Los resultados informados en este estudio indican que cada una de estas perspectivas es viable y conduce a diferentes valores acerca de las relaciones entre las prácticas de RR. HH., la estrategia y la organización. De acuerdo con los autores, se hace necesario que los teóricos del futuro deberían articular claramente la perspectiva. Los resultados de este estudio también han tenido implicaciones para las organizaciones. En primer lugar, las organizaciones que adoptan las mejores prácticas de recursos humanos pueden generar mayores rendimientos. En el texto del artículo denominado: *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices* se reflexiona en relación con tres aspectos estructurales: *La estrategia*

competitiva (estrategia de reducción de costos y la consecuente reducción del número de colaboradores, autonomía, cambios en la regla de trabajo y asignación de trabajo, flexibilidad, mejores prácticas de reclutamiento), en segundo lugar, el tema de la innovación empresarial y, en tercer lugar, el de la calidad total. Para tal efecto, los autores analizan casos puntuales instituciones como Hewlett-Packard, la Corporación Raytheon, 3M, Johnson & Johnson y PepsiCo, entre otras. El objeto de investigación del estudio, fundamentó del artículo de (Schuler & Jackson, 1987) que se refería a qué aspectos del negocio se utilizarían. De acuerdo con estudios previos, los autores decidieron usar la noción general de estrategia organizacional. Por tanto, los autores tomaron como Marco de referencia la *estrategia competitiva* de Porter, M (1980). En el artículo, los autores plantean que es crucial para el crecimiento y la prosperidad de una empresa, la capacidad de ganar y retener ventaja competitiva y que una forma de hacerlo es a través de una iniciativa estratégica. Ellos consideran pertinentes, las afirmaciones de MacMillan (s/f) quien define "iniciativa estratégica" "como la capacidad de capturar control del comportamiento estratégico en las industrias en que una empresa compite" (Schuler & Jackson, 1987)

De acuerdo con los autores, en la medida en que una compañía gana la iniciativa, los competidores están obligados a responder y de ese modo juega un papel reactivo en lugar de proactivo. Argumentan que las instituciones que obtienen una ventaja estratégica si controlan sus propios destinos y esto se logra contratando al personal más apto para desarrollar cada una de las diversas áreas. En la medida en que la empresa gana una ventaja difícil de eliminar para la competencia, se mantiene en control por más tiempo y por lo tanto debe ser más efectivo. Luego de analizar las posiciones de diversos empresarios de E.E.U.U. en relación con el tema de cómo lograr alcanzar las metas para acrecentar el patrimonio, ampliar la cobertura de activos y reducir los pasivos, consideran que para campañas de ventas y actividades específicas de la empresa es necesario contratar profesionales con un perfil definido y especial para cada misión laboral, no obstante, los forasteros, por supuesto, no siempre son útiles. Cuando el negocio persigue una estrategia madura, lo que se necesita es un grupo estable de personas que conocen a fondo el tema del negocio.

Según los autores, lo crucial para el crecimiento y la prosperidad de una empresa es la capacidad de ganar y retener ventaja competitiva. Uno la forma de hacerlo es a través de una iniciativa estratégica. El concepto de ventaja competitiva se describe por Porter (1980) como la esencia de la estrategia competitiva ". A partir de su discusión son tres estrategias competitivas que las organizaciones pueden usar para ganar ventaja competitiva: *innovación*, mejora de la calidad, y reducción de costos. La estrategia de innovación es utilizada para desarrollar productos o servicios diferentes de los de los competidores; el enfoque principal aquí es ofrecer algo nuevo y diferente que permita mejorar el producto y / o la calidad del servicio es el foco principal de la calidad. Plantean los autores que estas estrategias mejoran los procesos. En la estrategia de reducción de costos, las instituciones suelen intentar obtener una ventaja competitiva siendo el productor de menor costo. De acuerdo con investigaciones

previas, el razonamiento desarrollado se basa en lo que se necesita de los colaboradores aparte de las habilidades técnicas específicas, los conocimientos, y habilidades (SKA) requeridas para realizar una tarea. En lugar de pensar en los SKA específicos de la tarea, entonces, es más útil pensar en lo que se necesita de un empleado que trabaja con otros colaboradores en un entorno social porque el imperativo de una organización debe ser una estrategia de innovación, que le permita ser el más singular productor y generador de las condiciones para la innovación.

Así las cosas, la innovación y desarrollo de nuevas instituciones pueden originarse como una decisión deliberada y oficial de los más altos niveles de gestión o puede ser más o menos "espontáneo" o por creación del personal de misma organización quienes se preocupan por trabajar con "enfoque de calidad total" lo cual es valioso para generar transformaciones empresariales.

De otro lado, el perfil de los comportamientos de los colaboradores necesarios para las instituciones que persiguen una estrategia de mejora de la calidad son:

- (1) Conductas relativamente repetitivas y predecibles, (2) mediano enfoque a largo plazo o intermedio, (3) un modesta cantidad de comportamiento cooperativo e interdependiente, (4) una alta preocupación por la calidad, (5) una modesta preocupación por cantidad de producción, (6) alta preocupación por el proceso (cómo los bienes o servicios entregados), (7) baja capacidad de toma de riesgos, y (8) compromiso con los objetivos de la organización. (Schuler & Jackson, 1987)

Según, (Schuler & Jackson, 1987), la mejora de la calidad generalmente involucra mayor compromiso los colaboradores, además, cada vez son menos necesarios los funcionarios de los niveles operativos para producir bienes y servicios, dado que con la innovación tecnológica reemplaza a gran parte del personal, aplicando una estrategia de reducción en los costos operacionales. En concordancia con los autores, en la actualidad es indispensable saber descubrir el perfil de los comportamientos y los roles de los colaboradores que se vayan a contratar, por lo tanto, es necesario para las instituciones que buscan obtener una ventaja competitiva persiguiendo la estrategia competitiva de costo, tener en cuenta las siguientes estratégicas: (1) comportamientos relativamente repetitivo y predecible para asumir y sacar adelante un proyecto determinado, (2) un enfoque a corto plazo, (3) evaluación constante de la actividad autónoma o individual, (4) consideraciones pertinentes por la calidad, (5) gran preocupación por la cantidad de producción (bienes o servicios), (6) preocupación principal por los resultados, (7) actividad de bajo riesgo, y (8) relativamente, alto grado de confort con estabilidad.

Dadas las anteriores estrategias competitivas y la necesidad de comportamientos en los roles, de acuerdo con cada proyecto de la empresa, surge la pregunta: ¿qué prácticas de gestión de recursos humanos deben estar vinculadas con cada una de las tres estrategias? Las primeras que persiguen las instituciones norteamericanas, como estrategias dirigidas para la competitividad es la reducción de costos, la mejora de la calidad e innovación. Así mismo,

los objetivos de implementar estas estrategias es ganar competitividad, ventaja y vencer a la competencia, tanto a nivel nacional e internacionalmente.

- **La Gestión del Talento Humano y la Innovación**

Amparo Moraleda (2004) en su artículo cualitativo de reflexión, denominado: *La innovación, Clave Para La Competitividad Empresarial*, expone que: “*la integración entre tecnología y negocio es un factor clave para la competitividad de las instituciones*” (Moraleda, 2004) En otras palabras, “*la tecnología aplicada al ámbito empresarial carece de sentido si no se considera como una herramienta integrada en los procesos de la empresa*”. (Moraleda, 2004) por lo anterior, la autora expresa que “*las instituciones deben adoptar, por tanto, una política innovadora, donde la tecnología juegue un papel estratégico en el diseño de los modelos de negocio, para convertirse en entidades competitivas, ágiles y eficaces*”. (Moraleda, 2004) De esta forma, deben transformarse en organizaciones "bajo demanda" (Moraleda, 2004), con capacidad para reaccionar y poder adaptarse ante cualquier cambio interno o externo de su entorno competitivo.

F. Rafael Cáceres; María Teresa Aceytuno Pérez (2008) presentan su artículo empírico de corte cualitativo denominado: *La innovación como fuente de oportunidades empresariales*. En éste exponen y consideraron pertinente “*discutir diferentes contribuciones, extraídas de la literatura económica, sobre la aparición de innovaciones en la economía, con el objeto de profundizar en el análisis de la innovación como fundamento de oportunidades para la creación de instituciones*” (Cáceres Carrasco & Aceytuno, 2008) El trabajo se divide en tres partes. En la primera, “*exponen y analizan contribuciones sobre la forma en que aparecen las innovaciones, que se han convertido en un referente en la literatura sobre el tema, y se relacionan con la creación de oportunidades empresariales*” (Cáceres Carrasco & Aceytuno, 2008) en segunda instancia, bajo ese marco teórico, desarrollan un “*análisis histórico que recorre los principales clusters de innovaciones que han surgido desde finales del S. XVIII, tratando de identificar las oportunidades para la creación de instituciones y las nuevas ramas de actividad económica que surgieron a partir de ellas*” (Cáceres Carrasco & Aceytuno, 2008) y en la tercera parte presentan un análisis empírico con el objeto de “*contrastar empíricamente si la creación de instituciones orientadas a explotar las oportunidades que han surgido en los últimos años, como consecuencia de la introducción de innovaciones ligadas a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)*”, (Cáceres Carrasco & Aceytuno, 2008)

Los autores Gregorio Calderón Hernández, Juliana Cuartas Castaño, Claudia Milena Álvarez Giraldo (2009) en su artículo teórico cualitativo, denominado: *Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana*, mencionan que: este artículo es resultado parcial de un proyecto de investigación denominado [...]*Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en Colombia*", en el cual se intenta plantear el soporte

teórico para la definición de las PIGH como prácticas que abarcan los procesos de transformación organizacional...]” (Calderón Hernández , Cuartas Castaño, & Álvarez Giraldo , 2009) los autores abordan esta temática por “*la importancia creciente del cambio, y en especial del cambio profundo, que implica una transformación en aspectos centrales de las instituciones, tales como la innovación, el desempeño, la competitividad y la cultura organizacional*”. (Calderón Hernández , Cuartas Castaño, & Álvarez Giraldo , 2009)

Sergio A. Berumen, Grégoire Epitalon (2009) en su artículo empírico de corte cualitativo-cuantitativo, denominado: *Una contribución schumpeteriana a la gestión de la innovación en materia de recursos humanos*, exponen que: “[...*existen instituciones donde la función de recursos humanos no está gestionada por un responsable específico, motivo por el cual a menudo se contrata a un administrador (o asesor)...]*” (Berumen & Epitalon, 2009) esto con el fin, según los autores de “*sincronizar las innovaciones en materia de productos, servicios o procesos, así como para asignar nuevos roles profesionales a los colaboradores*”. (Berumen & Epitalon, 2009) No obstante, mencionan los investigadores que “*el trabajo de este administrador se hace más complejo cuando su intervención está basada en el establecimiento de acuerdos entre personas y grupos que perciben de maneras diferentes la evolución de los roles profesionales que permiten la innovación*” (Berumen & Epitalon, 2009) Para responder a estas cuestiones, en este artículo se propone una original herramienta de análisis no referenciada aquí.

Los autores Mercedes Vila Alonso, Carlos Ferro Soto, Manuel Guisado González (2010) en su trabajo de investigación empírico cuantitativo denominado: *Innovación, financiación pública y tamaño empresarial* proponen que: “*a partir de los microdatos de la "encuesta sobre innovación tecnológica 1998-2000" se construye una base de datos con las instituciones manufactureras españolas que realizan actividades de innovación*”. (Vila Alonso, Ferro Soto, & Guisado González, 2010) Posteriormente, mediante las pruebas Chi-cuadrado de Pearson y Mann-Whitney, los autores contrastan si el tamaño condiciona la participación de las instituciones manufactureras innovadoras en los sistemas de ayuda pública a la innovación; así mismo, a través de los índices de Kendall y Spearman evaluaron la dirección de dicho condicionamiento. Mencionan además que: “*al respecto, los contrastes realizados les indican que la variable tamaño se encuentra relacionada con la variable financiación pública, y que son las instituciones de mayor tamaño las que más se benefician de las ayudas públicas a la innovación*” (Vila Alonso, Ferro Soto, & Guisado González, 2010)

David Urbano; Nuria Toledano ; Domingo Ribeiro- Soriano (2011) en su artículo de reflexión de corte cualitativo, denominado: *Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las PYMEs* exponen que: “*El objetivo del artículo es analizar las prácticas de gestión de recursos humanos adoptadas por algunas PYMEs en España con el fin de promover y poner en marcha nuevos proyectos innovadores*” (Urbano , Toledano, & Ribeiro- Soriano , 2011) Para ello, utilizando el estudio de casos como

estrategia de investigación, los autores exploran las actividades emprendedoras desarrolladas por tres PYMEs que operan en diferentes sectores y en distintos contextos geográficos. Los resultados principales del estudio revelan la importancia que tiene para el desarrollo de nuevos proyectos innovadores, *“el establecimiento de buenas relaciones entre los miembros de la empresa y la creación de un clima laboral apropiado, así como el fomento de actitudes favorables hacia la asunción de riesgos y la participación de los colaboradores”* (Urbano , Toledano, & Ribeiro- Soriano , 2011)

Sergio M. Afcha Chávez (2011) en su trabajo empírico cuantitativo, denominado: *Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial* plantean que: *A diferencia de las innovaciones tecnológicas la literatura que analiza la adopción y los efectos de las innovaciones organizacionales es relativamente escasa.* (Afcha Chávez, 2011) Este hecho, según el autor obedece a las dificultades de conceptualización y medición de este concepto. *“Utilizando los datos del Panel de Innovación Tecnológica (PITEC) se analizan los factores que influyen en la adopción de innovaciones organizacionales, así como su efecto sobre distintas variables del desempeño empresarial”.* (Afcha Chávez, 2011) Para ello se estima un modelo probit trivariante, mediante la aplicación del método máxima verosimilitud simulado, el cual, incorpora la simulación de Geweke-Hajivassiliou-Keane (GHK).

Los resultados ponen de manifiesto la interdependencia entre los distintos tipos de innovaciones organizacionales y la necesidad de controlar esta interacción. Por otra parte, el análisis del efecto de las innovaciones organizacionales, permite concluir que aquellas relacionadas con la organización del trabajo son las que generan un mayor impacto sobre el desempeño empresarial.

Yenitza Poriet, Oscar Martínez, Adriana Sosa (2015) en su artículo de corte cualitativo y empírico, denominado: *Gerencia, Gestión, Innovación, Recursos Humanos* plantean que: *“la problemática objeto de estudio se contextualiza en los continuos retos y desafíos que deben asumirse en las organizaciones”.* (Poriet, Martínez, & Sosa, 2015) Es por ello que, según los autores, *“los gerentes deben estar preparados para afrontar y solucionar problemas, contar con ciertas competencias para generar cambios e innovaciones”.* (Poriet, Martínez, & Sosa, 2015) En tal sentido, el presente artículo tiene como objetivo: *Determinar las características para una gestión innovadora del profesional de Recursos Humanos, desde la perspectiva de docentes universitarios egresados en esta disciplina.* (Poriet, Martínez, & Sosa, 2015) En el estudio se abordan bases teóricas relacionadas con el tema. La investigación es descriptiva, aplicándose un cuestionario a 14 docentes y se destaca como conclusión que *“la dotación y uso pertinente de tecnologías, resolución de problemas de manera eficaz, toma de decisiones adecuadas, mediante la apertura y flexibilidad hacia nuevas ideas, el aporte de equipos multidisciplinarios, así como ofrecer una mejor calidad de servicio”;* (Poriet, Martínez, & Sosa, 2015) son características significativas que contribuyen al desarrollo de una gestión innovadora.

José Gregorio Arévalo Ascanio (2017) en su trabajo empírico denominado: *Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microinstituciones*, expone su análisis del componente de capital humano del tejido productivo de la ciudad de Ocaña, enmarcado en el proyecto: “*Caracterización de la actividad económica empresarial del municipio de Ocaña*” (Arévalo Ascanio, 2017) La pregunta de investigación que se planteó, tuvo su origen en la inquietud acerca de ¿cuáles son las prácticas administrativas que poseen las áreas de talento humano en las instituciones de la ciudad de Ocaña?. (Arévalo Ascanio, 2017) El diseño metodológico se enmarcó dentro de una investigación descriptiva y el universo estuvo conformado por las unidades económicas formalmente establecidas las cuales se encontraban registradas, a la fecha de realización del proyecto, en la Cámara de Comercio de Ocaña Santander Colombia, en una muestra representativa de 353 unidades productivas seleccionadas. Según el autor, “la recopilación y el análisis de los datos se efectuaron por medio de visitas puerta a puerta a las instituciones, entrevistas con el personal directivo y la observación directa” (Arévalo Ascanio, 2017)

Pedro Sánchez-Sellero; María Carmen Sánchez-Sellero ; Francisco Javier Sánchez-Sellero ; María Luz Garrido-González ; (2017), presentan su trabajo cuantitativo denominado: *Innovación en las organizaciones empresariales españolas*, en este, los autores plantean que con su trabajo estudiaron: “*la evolución del número de instituciones que realizan gastos internos y externos en I+D, además del porcentaje que invierten en ello del total de gastos en innovación diferenciando entre grandes instituciones y PYMES. La fuente de información utilizada es la base de datos del Panel de Innovación Tecnológica (PITEC) del Ministerio de Economía y Competitividad*” (Sánchez-Sellero & Sánchez-Sellero, 2017) A lo largo del documento se explican las razones que llevan a las instituciones a invertir en una u otra variable de innovación distinguiendo según el tamaño de la organización. Según los investigadores, “*España ocupa el lugar 16 de 27 en innovación en la Unión Europea y está en el grupo de los “innovadores moderados” con un gasto en innovación [75% aproximadamente] del nivel medio de la Unión Europea*”. (Sánchez-Sellero & Sánchez-Sellero, 2017), de igual manera, plantean que existe una discusión sobre qué es mejor para las instituciones, realizar gastos de I+D externos o internos. En suma, las actividades de investigación y desarrollo “*...son unas de las principales fuentes de crecimiento de la actividad empresarial (Griliches, 1980). Las expectativas de las instituciones sobre la productividad futura dependen tanto de su productividad actual como de los gastos actuales en I+D...*” (Sánchez-Sellero & Sánchez-Sellero, 2017) (Doraszelski Y Jaumandreu, 2013)”.

MARCO TEÓRICO

De la sociedad sólida a la sociedad líquida, “del hardward al softward”

Según John W. Moravec, en sus libros y producciones conceptualiza los cambios en la sociedad impulsados por las fuerzas de la globalización, el cambio acelerado y la expansión

de la sociedad del conocimiento. Los enmarca en tres paradigmas sociales denominados: "sociedad 1.0", (sociedad industrial); "sociedad 2.0", (sociedad del conocimiento) y "sociedad 3.0" (sociedad *knowmads*). La sociedad 1.0 refleja las normas y prácticas desde la primera etapa industrial a la civilización industrial. La sociedad 2.0 hace referencia a las transformaciones sociales radicales que estamos viviendo hoy en día, en gran parte, debido a los cambios tecnológicos. La sociedad 3.0, apunta a un estado de la sociedad que se irá desarrollando en un futuro cercano donde la aceleración del cambio tecnológico originará enormes transformaciones (igualmente transformaciones en la gestión del capital humano y la educación de las futuras generaciones). Veamos cuales son los cambios que se han dado para que las sociedades hayan sufrido estas transformaciones.

El auge de la economía industrial registró un crecimiento en las empresas que se basan en actividad salarial. Los niños comenzaron a laborar en trabajos de bajo nivel y a menudo peligrosos, hasta que fueron retirados del lugar de trabajo para proteger su bienestar. Esto también significó la industrialización de la educación donde, separados de la economía de producción primaria, los niños fueron colocados en un mecanismo institucional de escolaridad obligatoria donde aprendían habilidades de los adultos (y no viceversa), y eventualmente emergieron del sistema como "educados", jóvenes adultos, inmediatamente empleables para la economía industrial.

En la Sociedad 1.0, se interpretaban los datos de forma industrial, lo que condujo a la era de la información. En general, las relaciones eran jerárquicas. Es decir, era fácil saber cómo eran las relaciones entre unos y otros. Las empresas tenían que diseñar estructuras que fueran fáciles de descifrar. Por otro lado, se tuvo que establecer el trabajo y sus roles, dentro de las organizaciones y las comunidades. Se hacía todo lo posible para evitar el caos y la ambigüedad. Hacia finales del siglo XX este modelo funcionaba bien, debido a que era fácil de entender su naturaleza y no era complicado el poner en práctica su estrategia. Por otro lado, se beneficiaba de un sistema educativo que producía trabajadores para el modelo de la economía industrial.

A finales del siglo XX, la industrialización de la educación y la proliferación de estructuras académicas meritocráticas propias del paradigma 1.0, llegaron casi a eliminar el reconocimiento del "aprender haciendo". Además, la consolidación de esta norma proporcionaba generalmente más ventajas sociales y económicas a quienes se desenvolvían con éxito en el sistema de meritocracia industrializada (mejores empleos, mejores salarios) que aquellos que evitaban o simplemente no sobrevivían al sistema.

Zygmunt Bauman define la **Sociedad Industrial** como una sociedad pesada, sólida, condensada, sistémica, la que se define como "Hardware". Es una sociedad ubicada a principios del siglo XX, auge de las fábricas como cadena de producción, profesionalización de las ciencias prácticas identificadas con la jerarquización. Características de estas sociedades: Eran homogeneizantes tipo piramidal, con tendencias al totalitarismo "Los de

arriba están en posición de la verdad y a los de abajo no se les escucha”, la productividad se confunde con la presencialidad. Podría ser la perfecta descripción de una fábrica Fordista (Henry Ford). Veamos:

Henry Ford fue el paradigma de esta mentalidad industrial y sus principios eran los siguientes:

- Aumento de la división del trabajo.
- Control de los tiempos productivos del obrero.
- Reducción de costos y aumento de la circulación de la mercancía.
- Políticas de acuerdo entre obreros organizados (sindicatos y el capitalista).
- Producción en serie. Según Z. Bauman las fábricas Fordistas reducían las actividades humanas a rutinarios movimientos que debían seguirse de manera obediente, manteniendo a raya todo sesgo de espontaneidad.

Estas empresas se mantienen en el tiempo (Geoffre Moore) “en el periodo comprendido entre 1965 y 1990, las economías occidentales desarrolladas vivieron una expansión económica prolongada que respondía principalmente al aumento de la demanda interna de medios de producción y a la exigencia de productos de consumo de mayor calidad. La empresa de éxito entonces era una compañía integrada verticalmente, dirigida por una jerarquía de ejecutivos y directores que respondían a un paradigma de cadena de mando bien conocido por la mayoría de los implicados”.

Parece mentira, pero aún muchas empresas operan bajo estas directrices. Así lo manifiesta Rodolfo Carpintier cuando afirma que, en la mayoría de las empresas del siglo XX, esta todo por hacer. Hasta sitios donde teóricamente se trabaja con la creatividad y el conocimiento, actúan al día de hoy como empresas Fordistas. Con la excusa de la crisis reducen costos eliminando plantilla, fiscalizando las horas de trabajo de sus colaboradores, pervierten el uso de las jerarquías, a veces usando políticas de terror, producen en serie y espantan al talento. Claramente, aunque el sistema Fordista las haga aguantar algunos años básicamente por el recorte, estas empresas están abocadas a la extinción. Henry Ford es, como hemos visto el mejor representante de lo sólido, pesado y predecible: (el inmovilismo).

La mentalidad a largo plazo era común para empleadores y para colaboradores, que sabían que sus vidas estarían entrelazadas por mucho tiempo; de ahí que acabaran surgiendo todo tipo de agrupaciones como sindicatos y confederaciones que velaran por los intereses de unos y de los otros. Este era un tenso estado de convivencia que ponía al capital y al trabajo frente a frente. En este tipo de empresas los trabajadores buscaban una perspectiva laboral para toda la vida. Que todo empezara y acabara en el mismo lugar. La sociedad, el sistema inculcó los beneficios de subirse a la escalera mecánica por lo cual iba escalando puestos y sueldo en el mismo sitio a lo largo de los años hasta la posible jubilación.

Otro objetivo en estas empresas era evitar que los obreros rompieran las cadenas y se fueran a trabajar a otros sitios. Tu carrera laboral empezaba y acababa ahí adentro: si no te ataba lo suficientemente fuerte la parte de abajo de la pirámide de Maslow, ya se encargaba él de

atraparte con un mejor salario. La movilidad era el mayor enemigo del empresario y capitalista de esa época. Por un lado, la supervivencia de los trabajadores dependía de que fueran contratados. Por otro lado, los dueños del capital dependían absolutamente de la mano de obra. Cuanto mejor les iba, más espacio físico ocupaban con sus fábricas y más obreros tenían a su cargo.

La relativa estabilidad que se vivió durante muchos años se está acabando, pese a que por todo este tiempo no se desconocen sus éxitos tanto laborales como empresariales y se pudo desarrollar toda una serie de teorías, encaminadas a mejorar las relaciones de administración del personal, recurso humano, desarrollo humano, talento humano y gestión del talento humano.

De nuevo, retomando a John W. Moravec, aparece el surgimiento de la Sociedad 2.0 que está asociada con la llamada **Sociedad del Conocimiento** cuya materialización tuvo lugar en el siglo XX (Drucker, 1969, 1985). Para llegar a ser significativa, la información necesitaba ser interpretada, lo que exigía la presencia de trabajadores del conocimiento. Sin embargo, como Kari Polanyi-Levitt (1968) explica, la naturaleza del conocimiento es personal y posee componentes tácitos y explícitos.

Igualmente, según John W. Moravec, el conocimiento explícito es fácil de transferir de una persona a otra y puede ser comunicado, por ejemplo, a través de libros. El conocimiento tácito, como saber tocar el violín, es difícil de transferir y logra un mejor desarrollo mediante el “aprender haciendo”. Estas dos formas de conocimiento se combinan en la creación de significados construidos individualmente, las cuales desafían la objetividad absoluta del modelo de información industrial de la Sociedad 1.0. Además, los humanos entendidos como animales sociales, se involucran en actividades sociales y comparten su conocimiento personal a través de sistemas cada vez más complejos e interconectados. Este ecosistema cada vez mayor de significados y valores construidos individualmente, facilitó durante la última mitad del siglo XX la creación de lo que hoy se conoce como **Gestión del Conocimiento**. Esta disciplina intentaba gestionar el caos y la ambigüedad en relación con el conocimiento personal que se introducían en los sistemas organizativos.

En el libro *El Aprendizaje Invisible* de John W. Moravec y Cristobal Cobo (2011), se expresa tácitamente que: los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) facilitaron una producción más amplia de significados socialmente construidos. Muchos de estos avances fueron posibles gracias a la convergencia de Internet (que se ha convertido en el símbolo de la interconexión por excelencia, ya sea personal o tecnológica) y la globalización, lo que ha generado una conciencia global sobre la presencia de las redes sociales. En este contexto, se están aprovechando las TIC no sólo para compartir ideas, sino también para generar nuevas interpretaciones de la “realidad” en la que vivimos. La disponibilidad masiva de estas herramientas permite que cualquiera tenga la opción de participar en un sinnúmero de labores de interés ciudadano. Por último, la tecnología favorece también la democratización de los mercados y genera ciudadanos capitalistas que invierten en el mercado global de ideas, talentos, productos y otros tipos de capitales.

Las tecnologías sociales conllevan una serie de condiciones y limitaciones que obligan a los individuos a cambiar su forma de pensar y de actuar. Un ejemplo claro lo encontramos en los

mensajes de Twitter o mensajes de celular que, con un espacio máximo de caracteres –o a veces incluso inferior–, obligan a los usuarios a escribir mensajes claros y concisos.

Para la mayoría de nosotros, la sociedad 3.0 es la **Sociedad del Futuro**, quizá la de un futuro no muy lejano. Sin embargo, para aquellos que lideran el cambio hacia este nuevo paradigma se trata de algo muy real. La sociedad 3.0, la cual hace referencia a un mundo que está “a la vuelta de la esquina” y, al mismo tiempo, que trasciende las vanguardias actuales, está impulsada por tres agentes principales: cambio social y tecnológico acelerado; globalización constante y redistribución horizontal del conocimiento y de las relaciones, y por último la **Sociedad de la Innovación** impulsada por *knowmads*.

Con el término *knowmads*, John W. Moravec, en el documento *Repensando el desarrollo del capital humano en la Sociedad Knowmand*, hace referencia a aquellos trabajadores nómadas del conocimiento y la innovación. Un *knowmad* es alguien innovador, imaginativo, creativo, capaz de trabajar con prácticamente cualquier persona, en cualquier lugar y momento. Los *knowmads* son valorados por su conocimiento personal, lo que les proporciona una ventaja competitiva con respecto a otros trabajadores. La sociedad industrial está dando lugar a trabajos intensivos, en conocimiento e innovación. A diferencia de la sociedad 1.0, cuya industrialización requería trabajadores ubicados en un lugar determinado para poder desempeñar un trabajo o unas funciones muy concretas, los empleos asociados a los trabajadores del conocimiento y la información se han vuelto mucho menos específicos en términos de ubicación y de tareas a desempeñar. Además, las tecnologías hacen posible que los trabajadores de este nuevo paradigma puedan efectuar su trabajo ya sea en una ubicación específica, de manera virtual o combinando ambas opciones. Los *knowmads* tienen la capacidad de volver a configurar y contextualizar su espacio de trabajo en cualquier momento; esta creciente movilidad está generando nuevas oportunidades.

Esta doble mezcla de personas e ideas a través de formatos digitales y sociales, ya se ha convertido en algo común. Pongamos como ejemplo una cafetería, ya que se trata de un espacio de trabajo escogido por muchos *knowmads*. ¿Qué ocurre cuando alguien que se dedica a la banca de inversiones se sienta junto a un arquitecto y entabla una conversación? ¿Qué ideas, productos y servicios pueden surgir a raíz de esta charla?

Según Cobo (2008), los *Knowmads* se identifican, entre otras, por las siguientes características: no se restringen a una edad determinada; construyen su conocimiento personal a través de la recopilación de información explícita y experiencias tácitas; aprovechan su conocimiento personal para producir nuevas ideas; son capaces de aplicar en contexto sus ideas y experiencias en varias configuraciones sociales y organizativas; están muy motivados para colaborar y son usuarios de redes naturales, navegando en nuevas organizaciones, culturas y sociedades; utilizan las nuevas tecnologías de forma intencional, a fin de ayudar a resolver problemas; trascienden las limitaciones geográficas; están abiertos

a compartir lo que saben; apoyan el libre acceso a la información, el conocimiento y la experiencia de los demás; desprenden tan rápido como aprenden y adoptan nuevas ideas y las prácticas que sean necesarias; prosperan en redes y organizaciones no jerárquicas; desarrollan hábitos de mente y práctica para aprender de forma continua y , algo bien importante, no tienen miedo al fracaso y aprenden toda la vida.

Veamos ahora un nuevo paradigma (Raquel Roca). Las carreras ya no son verticales sino líquidas. No son largas sino cortas, a veces desarrollándose consecutivamente en lugares distintos incluso a la vez: pluriempleo, multitarea, *moonlighter* (esto es desempeñar una actividad como *freelance* además de un trabajo habitual para complementar los empleos). La movilidad, la flexibilidad, la globalización, el cortoplacismo o trabajo por proyecto o colaboración, conceptos cien por cien nómadas, son ahora y más aún en el futuro, valores en alza. Pero ojo: eso no disminuye ni empobrece el compromiso por parte del empleador y el empleado en los años, o en el tiempo, que de mutuo acuerdo quieran colaborar juntos (si se hacen bien las cosas desde el ganar ganar, *win-win*).

El trabajo nómada por supuesto no lo abarcará todo, pero si será una de las mayores fuerzas laborales en los próximos años. Lo bueno del perfil nómada es que aporta cosas positivas tanto si se trabaja por cuenta ajena como si se pertenece a la plantilla de una empresa. Un ejemplo, quien empieza una carrea de Microsoft no sabe dónde la terminará. Seamos claros: frente a Ford, la sociedad líquida elige a Bill Gates.

El conocimiento es el nuevo capital

¿Por qué crecerá y se valorará tanto esta movilidad?

Sobre el tema se identifican varios motivos:

1. Porque la principal fuente de ganancias, el capital del presente / futuro son cada vez más las ideas y menos la mano de obra (decae la manufactura), es decir que solo habrá personas trabajando donde no existan algoritmos. El conocimiento y por lo tanto, los *knowmads*, los trabajadores del conocimiento, tendrán menos riesgos de ser sustituidos. Como dice Bauman, estamos en una especie de capitalismo hambriento de conocimientos o lo que es lo mismo: sociedad de la información. En resumidas cuentas, los trabajadores de la base de la pirámide son los que más riesgo de desaparición tienen.
2. El conocimiento gracias sobre todo a las nuevas tecnologías, no necesita de un espacio físico (tercera ola de virtualización laboral). No es necesario que la persona ocupe un lugar, que tenga presencia, sino que pueda hacer viajar su trabajo e ideas a través de la red, tal como se ve ahora el capital y el conocimiento viajan en teléfono inteligente y pueden hacer escala en cualquier parte.
3. El conocimiento, el ingenio ayudan a otro factor importante como es el de la globalización. La contratación del conocimiento seguirá atravesando fronteras y hará que se aumente progresivamente la competitividad según las megas tendencias

futuras. Hoy el poder se mueve a la velocidad de la señal electrónica y es extraterritorial.

Los trabajadores del futuro no tendrán nacionalidad, tendrán compromiso laboral. Para concluir se puede decir con toda certeza que hemos pasado de la época del *Hardware* a la época del *Software*. En el *Hardware* todo es pesado, grande, el tamaño es sinónimo de poder y éxito; importa la propiedad privada, el tiempo rutinario atan el trabajo y la pesadez de la maquinaria más la mano de obra, fijan el capital. **Sólido**. En el *Software* las formas organizativas son más laxas y van acompañadas del flujo en búsqueda permanente de la transparencia; Lo liviano, lo fácilmente transportable es lo deseable; El capital nace del talento y el conocimiento individual aportado a los social. **Líquido**.

Lo que es seguro es que la externalización (bien entendida y trabajada), se irá imponiendo en los próximos años, así como los trabajos colaborativos o por proyectos, porque a la empresa le sale más rentable y le permite más agilidad para innovar y transformarse el no tener grandes plantillas ni estructuras jerárquicas como no mantener también espacios físicos costosos; y porque los colaboradores cada vez más, sobre todo generaciones jóvenes, eligen valores como la conciliación, satisfacción, bienestar, realización o libertad frente a sueldo, estabilidad y seguridad. El mundo actual nos ofrece una enorme colección de posibilidades y/o oportunidades que aún deben de encontrarse: El 70% de los bebés de hoy, trabajarán en profesiones que no se han inventado (Bauman). Esa libertad que nos angustia viene acompañada de transformaciones positivas. La autoridad es cada vez menos impuesta y más elegida; las nuevas tecnologías sobre todo ayudan a que seamos nosotros mismos, quienes decidamos qué entendemos por líder, y a quien le damos dicha autoridad. Es la comunidad la que otorga y solo nos convencen quienes son transparentes, fiables, generosos y provisionales, es decir, llega la meritocracia para todos seamos de donde seamos.

Así pues, según Raquel Roca, *la modernidad líquida* permite la posibilidad de trabajar, vivir, pensar, sufrir, triunfar, errar... en red. Compartir, ayudarse, empoderar está en boga, pues las redes sociales y otras herramientas de internet nos lo ponen fácil, por lo tanto, esto nos fuerza a abrirnos, a ser más sociales, empáticos y generosos que nunca. Según las estructuras jerárquicas y piramidales van cayendo o transformándose en horizontales, cuando todo se nivela e iguala, comprendemos que todos somos personas similares. Esto implica que podemos aprender de y tender la mano a cualquiera. Sin la cooperación no alcanzamos nada. Sin la cooperación no somos nadie. Hoy prima la **co**: cocreación, coespacios, colaboración y cofinanciación.

Ser moderno, ser líquido, significa también que no hay límites para el progreso y el auto mejoramiento (el aprendizaje y la actualización son para toda la vida). Ser moderno es estar siempre un paso de uno mismo y ser conscientes de que nuestra identidad existe como proyecto inacabado. Ivo Degn hablando sobre el cambio en las personas explica: “el cambio no es una acción ni una meta que alcanzar; mucho menos algo de lo que debemos defendernos. El cambio simplemente es una realidad a la que nos enfrentamos y con la que debemos trabajar. Cuando nuestro comportamiento ya no es adecuado a la situación presente, hace falta entrar en un proceso de cambio que muchas veces es incómodo y doloroso para

organizaciones y para individuos”. Así pues, tenemos que cambiar nuestras prácticas cuando ya no nos son de utilidad. Los líderes auténticos son conscientes de sus valores, de su misión y su visión, a la vez que pueden navegar entre el caos y la complejidad sin perder el rumbo.

Según el Marco Cynefin hay cinco ámbitos del trabajo: el ámbito simple, el ámbito complicado, el ámbito complejo, el ámbito caótico y el ámbito desordenado. Los individuos conocidos por su capacidad de innovación suelen navegar en el ámbito de la complejidad hasta el caótico, incluyendo a menudo el desordenado. En *Knowmads School Spain* se educa en los ámbitos de complejidad y caos porque se cree que hacen falta más individuos, agentes de cambio, que puedan prosperar desde allí; que no reproduzcan resultados ya conocidos sino creando innovación real.

Hablando de las empresas y/o organizaciones, los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, que generalmente las nuevas tecnologías, las mega tendencias y las TIC's, de algún modo, han desequilibrado para transformarlo en otra cosa, más provechosa desde el punto de vista financiero, pero sobre todo más útil y gratificante para todos los que la componen. Y es que todo está relacionado con las personas más que con los sistemas; las organizaciones deben humanizarse, por eso es muy importante cuando se habla de cambios organizacionales, trabajar estos cuatro temas:

- Cómo hacer participar democráticamente a los miembros de la organización en el proceso de planificación.
- La importancia de contar con personal adecuado.
- La necesidad de formar al personal para nuevos cambios.
- Buscar estrategias para que los directivos estén al tanto de las incidencias del cambio y de los posibles contratiempos que puedan surgir, como la misma resistencia al cambio.

Las tareas anteriores giran todas entorno al personal, Por ello hacen falta, a su vez, personas que lideren este cambio y la gestión del talento humano debe estar en capacidad de discernir y escoger a esas personas que se conocen como *líderes transformacionales*. Según el investigador Bernard M. Bass, de la Universidad de Nueva York, identifica dos tipos de líderes:

- **El transaccional** que es quien: intercambia la recompensa por el esfuerzo, observa los incumplimientos de las normas y toma las acciones correctivas, interviene solamente si no se cumplen los niveles requeridos y evita asumir responsabilidades y decisiones
- **El transformacional:** proporciona una visión y un sentido de misión inculcando un clima de trabajo ético con valores, orgullo y confianza, trasmite grandes expectativas, promueve la inteligencia, la racionalidad y la resolución cuidadosa de los problemas, trata a cada empleado de forma individual, alienta a mirar hacia el colectivo común y promueve la cooperación y la armonía. El resumen, los líderes transformacionales inspiran y estimulan a los trabajadores, animándoles a exceder los niveles estándares de rendimiento. Se centran y se preocupan por los colaboradores y sus necesidades

personales, no solo profesionales. Encajan bien conduciendo equipos y saben desenvolverse en organizaciones de trabajo complejo (ámbito caótico y desordenado), ayudando a guiar a los demás en este entorno de incertidumbre. Ayudan a las empresas a convertirse en lugares de alto rendimiento.

Las empresas deben reinventarse

El futuro del trabajo va a cambiar aún más a los individuos, pero también como es lógico a las organizaciones de los que son miembros o con las que colaboran.

Los Estadounidenses Alison Maitland y Peter Thomson han acuñado el término *fow* (*future of work*), como una visión a corto plazo del nuevo panorama que se avecina donde las empresas deben aprovecharse de las nuevas tecnologías y hacer más sencilla la vida de los ciudadanos. Deben ser empresas ágiles, flexibles fácilmente adaptables a los cambios del siglo XXI. Las que hoy en día existen y que han optado por los cambios son empresas de mentalidad líquida y sus estructuras, sus equipos e incluso los espacios de trabajo son abiertos. Es indudable que la sociedad del conocimiento, la revolución tecnológica, las mega tendencias, etc. obligan a las empresas sólidas a transformarse en líquidas, y esto afectará a multinacionales, a empresas medianas y también pequeñas, sin importar que el negocio sea o no tecnológico, lo cual no quita, deberán estar digitalizadas, de cara al exterior y en sus organizaciones internas. Por eso a cualquier empresario, emprendedor, director ejecutivo, directivo o socio debiera resultarle interesante saber cómo son las empresas que sobrevivirán y tendrán un buen futuro. Y a todo empleado o auto empleado (*freelance*, autónomo), por supuesto también para identificar correctamente las compañías con las que le convendrá trabajar y/o asociarse, y saber cómo adaptarse a ellas. Así pues, al igual que las personas deben mejorar su empleabilidad, las empresas deben mejorar sus organizaciones y su adaptabilidad.

Según la escritora Raquel Roca, es prioritario para las empresas tener en cuenta temas como la innovación, la transparencia, la gestión en tiempo real, la eficiencia en los procesos, la eficacia en los protocolos, la implementación del *social business* (la evolución de lo social dentro de la empresa, la narrativa transmedia, la gestión de la reputación, la creación de una adecuada identidad de marca, el trabajo en red (*networking*)). El mundo se está haciendo cada vez más social y las empresas deben prepararse para ello, aunque lo importante es que cada empresa sea capaz de innovar por sí misma y encontrar nuevas vías de trabajo que funcionen.

Para reconocer algunos cambios que han sido funcionales, es importante recordar las famosas olas del trabajo virtual.

- La primera ola del trabajo virtual sin ataduras, se dio en los años 80's con la aparición del correo electrónico, aunque poco se utilizaba, ya existía. En cualquier caso, esta primera fase de virtualización, permitió a algunos trabajadores ser contratados de manera independiente y con un buen salario.

- La segunda ola se produjo en 1995, con la aparición de *eBay* y la creación de una infraestructura nueva de mercado. Con la aparición de *Google* en 1998, las facilidades para el progreso digital se dispararon y con él la aparición de *freelances*.
- En la tercera ola, que es la actual, aparecen los trabajos virtuales, integrados y valorados. El número de personas cualificadas, generalmente trabajadores del conocimiento, que eligen vincularse de manera temporal (por proyecto o colaboración) a una empresa, y que frente a la estabilidad escoge ciertas libertades internas, ha crecido exponencialmente. El talento fluye y puede dar servicio a muchas empresas. También aumentan las personas que, aún contratadas, prefieren conciliar frente a la atadura de la presencialidad. En IBM, por ejemplo, más del 45% de sus cuatrocientos mil colaboradores trabajan de forma remota.

Hay un panorama que es importante tener en cuenta, tal como lo describe el autor Andrés Oppenheimer en su libro *Sálvese quien pueda* y de nuevo coloca el mundo del trabajo en otros paradigmas, veamos: el 47% de los empleos, según la Universidad de Oxford, corre el riesgo de ser reemplazados por robots y computadoras con inteligencia artificial en USA durante los próximos 15 o 20 años. Para hacer un aporte muy local, Papeles Nacionales de Colombia con sede en Pereira, Risaralda, en los años 70s tenían alrededor de 700 colaboradores de planta, hoy en día solo cuenta con un poco menos de 200, en tres turnos, y todo porque la tecnología de la robótica asociada a procesos industriales inteligentes desplazaron un número grande de operarios con funciones muy repetitivas, lo que se puede equiparar a un final inevitable del Fordismo en una de tantas empresas locales y nacionales, que se han logrado mantener, a pesar de que no realizan las mejores prácticas. Es inevitable que la tecnología ha venido y seguirá destruyendo los empleos, hecho que se ha venido dando desde la misma Revolución Industrial de fines del siglo XVIII, pero siempre los seres humanos habían logrado crear nuevos empleos, pero ahora la tendencia ya es muy decadente, de hecho, en muchas multinacionales, por nombrar algunas corporaciones se ha disminuido enormemente su plantilla y otras han desaparecido como lo que sucedió con Kodak, el gigante de la fotografía, que llegó a tener 140. 000 colaboradores y prácticamente la desapareció Instagram una empresita con apenas 13 colaboradores.

Referencio aquí dos análisis muy particulares con respecto a dos profesiones según Andrés Oppenheimer, veamos: así pues, en un futuro muy cercano, las tecnologías reemplazarán el 80% de lo que hacen los médicos (tareas rutinarias como chequeos médicos, exámenes, diagnósticos y prescripción de medicamentos). Según estudios los humanos pueden tener alrededor de diez mil enfermedades, de tal manera que las computadoras podrán juntar y organizar esta información de una manera sistemática y detallada. Para seguir hablando un poco de la medicina, existirán los asistentes virtuales para control de enfermos y consultas médicas, diagnosticar y tratar enfermedades. Con el internet de la salud, se permitirá que todos nuestros datos médicos (monitoreados) estén conectados entre sí y puedan condensarse en un reporte integral, es decir no se esperará a que aparezca la enfermedad si antes se logra monitorear y prevenir. Los médicos serán intérpretes y consejeros particulares, pues es tan enorme la información de los pacientes, que estos profesionales de la salud serán un filtro en el sentido en que se dedicarán a interpretar la información y a presentarla en forma amigable

y compasiva. Los médicos internistas tendrán un gran futuro usando tele visitas o consultas por Skype o cualquier otro medio. Con el uso de las herramientas inteligentes, se podrán realizar diagnósticos y terapias (telemedicinas). Para concluir, iremos de la medicina episódica y reactiva a la medicina constante y proactiva.

Y hablando de educación, y de nuevo, Andrés Oppenheimer muestra que el panorama también será muy diferente. Veamos: Los maestros dejarán de impartir conocimientos. Podrán ser tutores las veinte cuatro horas, atendiendo y respondiendo preguntas y explicando según la forma de aprender de cada estudiante. Los maestros serán motivadores, consejeros y terapeutas de los estudiantes personas. Seguirán formando personas con principios morales y conductas éticas, haciendo que los estudiantes sean buenas personas y tomen buenas decisiones desde el punto de vista moral y ético en cambio, los robots serán dueños de la información dispuestos a entregar respuestas de manera inmediata y la realidad virtual revolucionará la enseñanza. Las clases inversas serán el común en la forma de impartir formación, estos aprendizajes usando internet, tabletas, celulares u otros dispositivos estarán en todo momento en las ayudas para la enseñanza. El modelo de educación PRUSIANA dejará de existir porque es menos eficiente en la economía de la innovación del siglo XXI, en que los Robots y los algoritmos estarán haciendo los trabajos rutinarios, pero, los países necesitarán más gente innovadora y capaz de pensar por sí misma. Prevalecerá el aprendizaje sobre la enseñanza, de hecho, la educación democrática ya implementada en diferentes países permite que el alumno, desde temprana edad tome decisiones sobre sus aprendizajes futuros, de acuerdo con sus expectativas. Esta formación es implementada por Yaacoc Hecht en escuelas de Israel. Actualmente existe el Instituto para la Educación Democrática en Tel Aviv (Hecht) y el Instituto de Educación Democrática en USA (IDEA).

Es indudable que las Universidades también entrarán en crisis (y claro las carreras profesionales). Tendremos un aprendizaje basado en proyectos como el futuro de la Educación Terciaria. El auge de los cursos en línea con certificados y con diplomas precisamente en línea será oferta cotidiana. El futuro de las Universidades será: 50% presencial y 50% en línea, esto facilitará el estudio toda la vida, así, las Universidades deberán ser centros de desarrollo permanente (para todas las edades), ya sea con cursos o no, o con carreras o no, conducentes a título.

Entendiendo todos estos cambios en el futuro inmediato, los trabajadores requerirán más educación terciaria, pues deberán estudiar toda la vida para ser más competitivos; y los docentes Universitarios transformarán su papel, siendo menos impartidores del conocimiento y más psicólogos y ante todo, mentores o motivadores personales y líderes en las transformaciones

Según Raquel Roca en su libro *Los Trabajadores del Futuro*, manifiesta, con respecto a las estrategias de comunicaciones organizacionales y empresariales, que se está hablando entonces del *social business* desde el *open business*, que conecta e involucra a más talentos, colaborando todos juntos para hacer más con mas, o diseñando de esta manera un futuro mejor. Cuantos más puntos fuertes hayan conectados en la conversación, más innovación se creará para el bien social. Esto, a su vez, permite una colaboración a escala y sostenible,

además de generar una cultura social positiva, ya que sus miembros comparten, dan y tratan a otros con amabilidad y respeto, características de personalidad de los líderes del futuro, marca la línea en la nueva era de los negocios. Para complementar, y atendiendo a la autora Raquel Roca, quien manifiesta que: “el mundo es ya social y los negocios también tienen que ser sociales. Las empresas mejorarán su modelo de negocio si consiguen fusionar los medios sociales (*social media*), con el *work media* (sistema de trabajo virtual), el *social listening* (escucha activa de las personas), *crowd labor* (trabajo de colaboración distribuida) y el *social intelligence* (capacidad de llevarse bien con los demás y conseguir la cooperación). Si a esto le añadimos el correcto uso de otras tendencias que son y serán claves (como la nube, la portabilidad o el Big Data) y se trabaja desde el auténtico interés, la cultura de empresa (comunicación, flexibilidad, conciliación...), y los valores (orgullo de pertenencia, transparencia, autenticidad...), tenemos aquí una buena fórmula para el éxito.

Entre las ventajas del *social business* están: la cocreación de productos, posibilidad de distribuir procesos de negocio, obtener opiniones de los clientes, generar y promover ventas, generar comercio social, general una buena atención al cliente, mejorar la colaboración y la comunicación organizativa interna y conectar y atraer talento.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Gestión del Talento Humano en Universidades

En este tratado se presentan hallazgos sobre la Gestión Del Talento Humano en dos Instituciones de Educación Superior (IES), una de ellas, la Universidad La Salle, Ciudad de México y la otra, la Universidad del Quindío, Armenia. Refiriéndome a la primera Universidad, la información se recopiló con entrevista directa al Jefe de personal de dicha institución, Doctor Omar Mondragón y a la vez, consultando y detallando artículos muy particulares de la Ley Federal del Trabajo, Artículo 123 Constitucional, que es la máxima ley que rige el trabajo en México, y se tuvo la oportunidad de recoger la información debido a una actividad de Salida Internacional. Para acopiar la información de la segunda Universidad, de igual manera, se utilizó la entrevista directa a funcionarios de planta y consultando la reglamentación que rige las relaciones laborales en esta entidad de educación pública, sin desconocer, desde luego, el Código Sustantivo de Trabajo y sus normas reglamentarias, que es la ley general que regula las relaciones laborales en Colombia. Para este análisis y su consecuente discusión, se tomó en cuenta solo un grupo representativo en cada institución, como lo es, la planta de personal administrativo, teniendo en cuenta que en ambas también existe relación laboral con la planta de docentes debido a que las caracteriza su objetivo fundamental que es la educación o en otras palabras su objeto misional, en ambas, es formar y educar personas. Veamos los hallazgos:

Universidad La Salle



Figura 1. Universidad La Salle, Ciudad de México

Fuente: Universidad de la Salle

La Universidad La Salle es una universidad privada y de inspiración católica y en particular, en México, imparte estudios de bachillerato, licenciatura, maestría y doctorado. Fue fundada por el Dr. Manuel de Jesús Álvarez Campos. Ha tenido una expansión en México, de tal manera que ha fundamentado su propio sistema nacional universitario. Su campus principal está en la *Ciudad de México*, y tiene presencia en Ciudad Obregón, Chihuahua, Gómez Palacio, Monterrey, Ciudad Victoria, [Wikipedia](#).

En términos generales la Universidad mantiene un ambiente laboral armónico y todas sus actuaciones se sustentan en La ley Federal del Trabajo, en la cual se define el trabajador administrativo de las Universidades e Instituciones de Educación Superior Autónomas, capítulo XVII. He aquí algunos detalles de las relaciones laborales que expuso el Doctor Omar Mondragón.

Reclutamiento y selección. La oferta laboral es informada utilizando diferentes medios de comunicación y se publica, además, en las bolsas de trabajo. Se tienen ciertas preferencias con los egresados, lógicamente si cumplen requisitos. Para vincular personal general operativo se exige un nivel técnico en la formación académica y para rango administrativo de nivel jerárquico superior, exigencia mínimo título de licenciado. En la selección final, si hay varios candidatos, la escogencia se realiza después tener los resultados de los exámenes sicométricos y la entrevista personal con el futuro jefe inmediato.

Contratación. Se realiza atendiendo lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo, capítulo II, Artículo 35 que expresa: “las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado, por temporada o por tiempo indeterminado y en su caso podrá estar sujeto a prueba o capacitación inicial. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado” La universidad utiliza las formas de vinculación por capacitación, para un periodo de prueba y un segundo período por tiempo indeterminado si logra consolidar las expectativas para el cargo.

Evaluación del desempeño. Solo se realiza para el personal de confianza que generalmente son los que ocupan altos cargos de dirección. La evaluación no es coercitiva y se utiliza para retroalimentación y para buscar estrategias en la mejora continua. Para estos casos, en particular, se realiza la evaluación 360⁰ que es una herramienta de Gestión de Talento Humano que **consiste en una evaluación integral, la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa u organización.** Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera, que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran. Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional. En general sirve para: Medir el desempeño del talento humano, Evaluar las competencias, Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo, y finalmente como valor agregado, Servir como base para implementar planes de carrera y sucesión.

Clima laboral. No hay un departamento o unidad administrativa asociada que esté dedicada a medir y valorar el clima laboral. Solamente se aplica un instrumento tipo encuesta (lo hace ADEECO una entidad asesora externa). En dicha encuesta se plantean una serie de cuestionamientos asociados a varias dimensiones, y con sus respuestas, se hacen valoraciones que permiten realizar el análisis respectivo. A groso modo la estructura de la evaluación contiene aspectos relacionados con: relaciones personales, integración, desarrollo, identificación de fortalezas, posibles áreas de desempeño, oportunidades de desempeño, necesidades de capacitación. La evaluación debe conducir a una serie de recomendaciones que llevan crear estrategias para el mejoramiento continuo. Un resultado beneficioso para la universidad y para los empleados, es que, producto de las mediciones del clima laboral, se generan incentivos económicos, nuevas prestaciones y acciones de crecimiento personal y laboral como los ascensos.

Desarrollo de personal. La institución adoptó un modelo de capacitación por competencias. (Marta Alles)(*). Se identificaron siete competencias, entre ellas dos medibles: valores y servicios. Después de un diagnóstico se refuerzan las competencias más débiles utilizando los cursos de capacitación recomendados. (La Universidad La Salle acoge la Ley Federal del Trabajo, Capítulo III, Artículo 153, donde se definen las reglas para dar capacitación a los trabajadores y los empleados).

Bienestar. Para los empleados de la Universidad la Salle existe el Plan de Vida y Carrera, denominado de esta manera porque proyecta el bienestar personal desde el ámbito laboral e identifica una serie de factores que influyen en la calidad de vida del funcionario y su familia. Entre los factores asociados, se tienen entre otros, los siguientes: Beneficios, formación y acompañamiento, familia, salud, preferencias sociales culturales y deportivas, *outplacement* (acompañamiento a futuros jubilados).

Remuneración. Se tiene una escala salarial que arranca desde el salario mínimo y se va incrementando según el grado y el cargo y se reconocen todas las prestaciones sociales estipuladas en la Ley Federal del Trabajo, Capítulos IV y V. Existen, además, los incentivos de ascenso para el talento humano por su capacidad y gestión.

Seguridad e Higiene. Se tiene en la Institución la Comisión de Seguridad e Higiene, reglamentada en la Ley Federal del Trabajo, Título Noveno y sus artículos constitutivos.

(*)Apartes de la Formación por Competencias, según Marta Alles:

“Una de las principales funciones del área de formación, es lograr que las personas realicen mejor su tarea, en un proceso de búsqueda y mejora permanente, la formación cobra un valor estratégico. La tarea funcional de la capacitación consiste en mejorar un presente y ayudar a mejorar un futuro en que el capital humano este formado y preparado para superarse continuamente. Capacitar a una persona es incrementar sus capacidades para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue a su perfil de conocimientos y competencias requeridas para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen”

“La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carrera y con los planes de la organización, su visión, su misión y sus valores y las funciones de formación están en constante interacción con el desarrollo del personal”

“Si la organización ha implementado gestión por competencias, la capacitación y el entrenamiento estarán en función de ellas y los pasos a seguir para implementar este tipo de capacitación serán: Definir las competencias y los grados requeridos para los diferentes puestos; realizar un inventario de competencias del personal y a partir de la comparación de la información obtenida, elaborar el plan de capacitación y entrenamiento por competencias”

“El desarrollo de competencias implica las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo en el presente o el que se prevé ocupará más adelante. Para el desarrollo de competencias, según esta metodología, se definen tres caminos: Autodesarrollo, entrenamiento experto y codesarrollo”

Universidad del Quindío



Figura 2. Universidad del Quindío, Armenia, Colombia

Fuente: Universidad del Quindío

La Universidad del Quindío fue creada por el Concejo Municipal de Armenia, mediante el Acuerdo número 23 del 14 de octubre de 1960, considerando la idea de los señores: Darío Leyva Troncoso y Alirio Gallego Valencia. Veintidós años después, la asamblea, con la ordenanza No. 14 de 1982, la convierte en una institución de carácter departamental. El primer centro de educación pública superior en el Quindío, empieza a funcionar en 1962 con los programas de Agronomía y Topografía, marcando la pauta de una nueva década en la formación académica de la región, este momento da inicio a la búsqueda de alternativas educacionales en nuestra entidad. Actualmente cuenta con Acreditación Institucional de Alta Calidad según Resolución N° 3902 del Ministerio de Educación Nacional. Es una de las 32 Instituciones de Educación Superior de Carácter Público.

La Universidad, en su modelo de contratación, cuenta con una planta de trabajadores administrativos y para mantener el ambiente laboral, con reglas claras, se sustenta, en todas sus actuaciones de carácter administrativo, en tres leyes fundamentales en Colombia: La Constitución Política de Colombia de 1991, el Código Sustantivo del Trabajo y el Código Disciplinario único (Ley N° 734 de 2002). Existen entonces una serie de Acuerdos y Resoluciones internas que buscan regular y mantener los ambientes laborales en los mejores términos. La Ley 30 de 1992, Artículo 28 le da autonomía a las Universidades y les permiten crear sus procesos de autorregulación. El texto es el siguiente:

"La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente Ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas académicas, docentes, administrativas científicas y culturales....."

"De conformidad con lo expuesto, en desarrollo del principio de autonomía consagrado en el Artículo 69 de la Constitución Política y en la Ley 30 de 1992, los entes universitarios autónomos pueden regular y prever su administración en sus estatutos generales y la carrera administrativa dentro de los parámetros constitucionales y legales vigentes...".

En concordancia con lo anterior, la Universidad del Quindío expide las siguientes normas trascendentales, aunque hay otras que complementan la regulación:

- Resolución de Rectoría N° 1693 de 2016, "Reglamento interno de trabajo para Personal de Contrato"
- Resolución de Rectoría N° 3955 de 2017, "Por medio de la cual se formula y se adopta la política del Talento Humano en la Universidad del Quindío"
- Resolución de Rectoría N° 1471 de 2016, "Medidas internas de organización del Personal Administrativo"
- Acuerdo N° 005 de 2005, del Consejo Superior. "Por medio del cual se expide el Estatuto General de la Universidad del Quindío"

- Acuerdo N° 020 de 2015, del Consejo Superior. “Estructura organizacional de la Universidad del Quindío. Funciones de las Dependencias”
- Estatuto de Personal Administrativo y el Sistema de Carrera Especial para el personal administrativo de la Institución, Acuerdo N° 011 de 2013, del Consejo Superior.

Este último Acuerdo del Consejo Superior, en algunos de sus apartes, plantea lo siguiente:

“El Sistema de Carrera Especial Administrativo y del Talento Humano de la Universidad del Quindío, es un procedimiento técnico y normativo de gerencia del personal administrativo al servicio de la Institución que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la Universidad Pública, y ofrecer en igualdad de condiciones, oportunidades para el acceso al servicio en la Institución”.

“El sistema de Carrera Especial Administrativo y del Talento Humano de la Universidad del Quindío abarca los procesos de planeación y desarrollo que se aplican a la planta de personal administrativa, tales como: Identificación de necesidades, selección, incorporación, permanencia, valoración del desempeño basado en competencias, desarrollo, promoción, ascenso, bienestar social, capacitación e incentivos, inducción, reinducción, comisiones y retiro con las formalidades de ley”.

Reclutamiento y selección. Según el Acuerdo N° 011 de 2013, del Consejo Superior, Artículo 2, Principios y Criterios generales, se sustenta que:

“Además de los principios de moralidad, eficacia, economía, imparcialidad, transparencia, celeridad y publicidad, consagrados en el Artículo 209 de la Constitución Política Colombiana, la Carrera Administrativa de la Universidad, deberá desarrollarse fundamentalmente en los siguientes principios

1. **Igualdad:** Según el cual el ingreso a los empleos de carrera en la Universidad se brindará en igualdad de oportunidades
2. **Mérito:** Según el cual, el acceso a cargos de carrera en la Universidad y la permanencia en los mismos, estarán determinados por la permanente demostración de las calidades académicas y la experiencia, el buen desempeño laboral y la observancia de buena conducta de los empleados que pertenecen a la carrera y de los aspirantes a ingresar a ella. La permanencia en los cargos de carrera especial administrativa exige la calificación satisfactoria en el desempeño del empleo, el logro de resultados y realizaciones en el desarrollo y ejercicio de la función pública y la adquisición de las nuevas competencias que demande el ejercicio de la misma.
3. **Cumplimiento:** Todos los empleados deberán cumplir cabalmente las normas que regulan la función pública universitaria y las funciones asignadas al empleo.
4. **Evaluación:** La permanencia en los cargos exige que el empleado público de carrera especial administrativa se someta y colabore activamente en el proceso de evaluación personal e institucional, de conformidad con los criterios definidos por la entidad.
5. **Promoción de lo público:** Es tarea de cada empleado la búsqueda de un ambiente colaborativo, de trabajo en grupo y de defensa permanente del interés público en cada una de sus actuaciones y las de la Administración Pública universitaria. Cada empleado asume un compromiso con la protección de los derechos, los intereses legales y la libertad de los ciudadanos.

El Área de Gestión Humana de la Universidad del Quindío, es la estructura básica de la gestión del Talento Humano en la administración universitaria y es la encargada de elaborar

el plan anual de vacantes y programación de los concursos públicos de méritos y presentarlo a la Comisión Universitaria de Carrera Especial

Administrativa (CUCEA), para su aprobación; además, debe elaborar los proyectos de plantas de personal, así como los manuales de funciones y requisitos y los perfiles de los cargos o los empleos a proveer de conformidad con las normas vigentes.

Actualmente se está en una confrontación interna por hacer realidad la carrera administrativa, lo que implica una reestructuración de la planta de personal administrativo y la consecuente realización del concurso público de méritos para provisionar cargos.

En la resolución de Rectoría N° 3955 de 2017, “Por medio de la cual se formula y se adopta la política del Talento Humano en la Universidad del Quindío” en el artículo sexto, Política de Selección de Talento Humano, se plasma lo siguiente:

“Mediante esta política se consolida la directriz institucional relacionada con el proceso de selección de aspirantes a los diferentes cargos académicos - administrativos, inicia una vez reunido el grupo de aspirantes a los cargos y finaliza con la elección del candidato con mejor perfil para el cargo. A través de esta política, la Universidad del Quindío promueve la igualdad y transparencia en los procesos de selección, tanto del personal docente, como administrativo, asegurando la participación de la sociedad en éstos procesos e identificando y vinculando a aquellas personas que cumpliendo unos requisitos de vinculación previamente establecidos, contribuyan a materializar objetivos estratégicos Institucionales y permitan consolidar una cultura de alto desempeño basada en las competencias, los valores y los compromisos éticos”

“Para el personal administrativo de la Institución, el área de Gestión Humana será la responsable de ésta actividad, para ello establecerá los requisitos para la selección de personal, que se aplicarán para la provisión de cargos bajo la dirección del Señor Rector y en todo caso se seleccionarán personas integrales, que posean las competencias, experiencia y los perfiles requeridos”

Contratación. La Universidad del Quindío podrá vincular nuevo capital humano de acuerdo con lo previsto en la Constitución Política, la Ley y el Estatuto General de la Universidad del Quindío, en los siguientes empleos públicos que hacen parte de la función pública administrativa, así:

Empleos públicos de carrera especial administrativa,
Empleos públicos de libre nombramiento y remoción,
Empleos públicos de período fijo y,
Trabajadores Oficiales.

También existirán empleos de carácter transitorio. Este tipo de empleos corresponden a aquellos determinados para: realizar funciones que no impliquen actividad permanente, desarrollar programas a proyectos de duración determinada, suplir necesidades de personal o labores de consultoría no superior a diez y ocho (18) meses. El personal para las anteriores labores se vinculará por contrato de trabajo a término fijo, de prestación de servicios u orden de servicios, según sea el caso.

Para tener control y vigilancia en los procesos administrativos se conforman dos estamentos democráticos cuyas configuraciones y funciones aparecen a continuación en las siguientes dos notas.

Nota 1: En el Artículo sexto del Acuerdo del Consejo Superior, N° 011 de 2013, aparece explícita la naturaleza de la Comisión Universitaria de Carrera Especial Administrativa (CUCEA): La Comisión Universitaria de Carrera Especial Administrativa es el organismo responsable de la administración y vigilancia de la Carrera Especial Administrativa en la Universidad del Quindío; es un órgano de garantía y protección del sistema de mérito en el empleo público en los términos establecidos en el presente Acuerdo, de carácter permanente y de nivel interno. Está conformado por los siguientes miembros: Un representante de los empleados inscritos en carrera administrativa elegido por votación directa de los mismos; el Rector o su delegado; un representante del Consejo Superior; un representante de las organizaciones sindicales; el Secretario General y el presidente de la Comisión de Personal, con voz, pero sin voto.

El CUCEA, como órgano de control y vigilancia, tiene como funciones especiales:

Vigilar el cumplimiento de las normas de carrera especial administrativa; comunicar e informar sobre la correcta aplicación de las normas que regulan la carrera especial administrativa universitaria, y resolver las consultas que formulen las directivas, empleados, asociaciones y terceros cuando corresponda; adelantar acciones de verificación y control de la gestión en cualquiera de las etapas de los concursos, con el objeto de vigilar que se realicen según la información publicada, y en caso de irregularidades declarar la nulidad parcial o total de éstos; resolver en segunda instancia las reclamaciones; revisar y evaluar los procedimientos establecidos para la retroalimentación de la gestión y adoptar las modificaciones que sean pertinentes, con fuerza vinculante y, por último, elaborar su propio reglamento.

Nota 2: En el Artículo noveno del Acuerdo del Consejo Superior, N° 011 de 2013, se reglamenta la Comisión de Personal que estará conformada por cinco (5) integrantes así: dos (2) miembros designados por el Rector que no se encuentren inscritos en la carrera; dos (2) representantes de los empleados quienes deben ser de carrera administrativa y elegidos por votación directa entre ellos, y el titular del área de Gestión Humana que actuará con voz, pero sin voto. Presidirá el representante del Rector.

La Comisión de Personal, también como órgano de control y vigilancia, tiene como funciones especiales:

Supervisar que los procesos de selección; resolver en primera instancia las reclamaciones que en materia de procesos de selección, evaluación del desempeño y otras situaciones administrativas de personal; solicitar la exclusión de la lista de elegibles de las personas que hubiesen sido incluidas sin reunir los requisitos exigidos en las respectivas convocatorias; conocer, en primera instancia, de las reclamaciones que formulen los empleados de carrera; vigilar que los empleos se provean en el orden de prioridad establecido en las normas y que las listas de elegibles sean utilizadas dentro de los principios de economía, celeridad y eficacia de la función administrativa; revisar que en los procesos de evaluación y retroalimentación de la gestión se cumplan los principios y criterios establecidos; participar en la elaboración del plan anual de formación y capacitación y en el de estímulos y en su

evaluación y seguimiento y proponer en la respectiva entidad, la formulación de programas para el diagnóstico y medición del clima organizacional.

Evaluación del desempeño. La Universidad del Quindío tiene institucionalizado un sistema de evaluación para los empleados de la rama administrativa, de tal manera que la Resolución de Rectoría N° 3955 de 2017, en el Artículo octavo, presenta los motivos y los propósitos de la evaluación del desempeño y del desarrollo del Talento Humano. El texto aparece a continuación:

“La gestión de los empleados deberá ser evaluada y calificada con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral. A tal efecto, los instrumentos para la retroalimentación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales”

“La evaluación del desempeño del personal administrativo tendrá como finalidad verificar, valorar y calificar el desempeño de los funcionarios de la Institución en el marco del propósito principal, las funciones y responsabilidades de los cargos, con condiciones previamente establecidas en la etapa concertación de compromisos laborales y comportamentales, su aporte al logro de las metas institucionales generando valor agregado a las entidades”

“Con la ejecución de la Evaluación del Desempeño laboral EDL, a los funcionarios de la entidad, concertación de compromisos laborales, la Institución se propondrá alinear las contribuciones individuales de cada funcionario con los Ejes estratégicos y/o Objetivos Institucionales contemplados en el Plan de Desarrollo Institucional PDI, y a su vez, con los de las áreas, propiciando las condiciones y mecanismos para el desarrollo de las personas y reconociéndoles las capacidades y contribuciones que le generan a la organización”

“Los funcionarios de libre nombramiento y remoción, así como los de período fijo, serán evaluados mediante Acuerdos de Gestión en las mismas fechas establecidas para los funcionarios del sistema de carrera administrativa especial”

Los empleados que sean responsables de la Evaluación de la gestión del personal, deberán hacerlo siguiendo la metodología contenida en los instrumentos y términos que señale la reglamentación interna. El incumplimiento a este deber constituirá una falta grave y será sancionable disciplinariamente, sin perjuicio de que se cumpla con la obligación de evaluar y aplicar rigurosamente el procedimiento de Evaluación del Desempeño Laboral EDL”

Además, en el Acuerdo N° 011 de 2013, del Consejo Superior, en el Artículo 56 se detalla aún más la evaluación de la Gestión del Talento Humano, y concibe:

“La gestión de los funcionarios de Carrera Especial Administrativa de la Universidad deberá ser evaluada y calificada con base en parámetros previamente establecidos, que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la retroalimentación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales”

“El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual comprendido entre el 10 de marzo al último día del mes de febrero del año siguiente. Se deberá incluir una (1) evaluación parcial al año en el mes de agosto”

*“Los resultados de las evaluaciones se deben tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:
Adquirir y conservar los derechos de carrera.
Ascender en la carrera.
Conceder estímulos e incentivos.
Planificar la capacitación y la formación.
Determinar la permanencia en el servicio”*

El área de Gestión Humana tiene diseñados los formatos de evaluación de la gestión lo mismo que los procedimientos de evaluación y calificación. Todo ello fue aprobado por la Comisión Universitaria de Carrera Especial Administrativa (CUCEA). Los funcionarios de libre nombramiento y remoción, así como los de periodo fijo, son evaluados mediante Acuerdos de Gestión en las mismas fechas establecidas para los funcionarios del sistema de carrera.

Clima laboral. Dentro del marco Constitucional y Legal, la Universidad del Quindío propenderá para que exista un clima laboral positivo, y para ello, generará las condiciones necesarias para que el talento humano se sienta motivado y pueda cumplir con sus tareas de la mejor manera, lo cual se ve directamente reflejado en sus niveles de productividad y competitividad. De hecho, el Artículo 79 de la Ley 30 de 1992, señala:

"El estatuto general de cada universidad estatal u oficial, deberá contener como mínimo y de acuerdo con las normas vigentes sobre la materia, los derechos, obligaciones, inhabilidades, situaciones administrativas y régimen disciplinario del personal administrativo"

Como el clima laboral se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo de la institución, la Universidad del Quindío a través de su desarrollo como empresa pública que presta un servicio educativo y formativo, ha venido implementando políticas, planes y acciones encaminadas a motivar un ambiente laboral óptimo. Veamos algunos factores que inciden en el mejoramiento continuo del ambiente laboral:

- **Participación:** Una participación motivada involucrando a los administrativos en la toma de decisiones y en la construcción de proyectos colectivos en la institución. Como ejemplos se tienen: Construcción colectiva de reglamentos, participación en proyectos de extensión y de formación, conformar sindicatos y agremiaciones, participación activa en la construcción de los insumos para acreditación institucional, participación en comités, participación en convocatorias electorales y poder ejercer el voto en consultas internas etc. Aquí es preponderante que el equipo se centre en alcanzar los objetivos para robustecer los ejes misionales institucionales, hacer realidad el Plan de Desarrollo Institucional y resolver los problemas sabiendo que está respaldado y que hay sentido de pertenencia y orgullo Uniquindiano.
- **Comunicación:** La permanente comunicación entre los miembros de la comunidad académica debe ser un principio rector para que los miembros de la planta de personal, en todos los niveles jerárquicos, actúen en un ambiente de cordialidad y

honestidad, de tal manera que pueden expresar sus opiniones y comentarios con libertad y que la información que reciben es igualmente transparente lo que genera necesariamente un gran compromiso y satisfacción, pues todos tienen claro la misión, valores y metas que persigue la Universidad, entienden cuál es su aporte para alcanzar esos objetivos y saben cómo alcanzar los suyos propios.

- **Reconocimiento:** La Universidad del Quindío reconoce el esfuerzo de las personas para alcanzar sus objetivos. De hecho, la Gestión del Desempeño de los empleados administrativos permite ofrecer oportunidades de mejoramiento, no siempre económicas, a las personas que hacen bien su trabajo. El objetivo es que el grupo de empleados sienta que su esfuerzo es valorado y que quienes no han logrado esos reconocimientos sepan que lo pueden alcanzar mejorando día a día en el desempeño de sus tareas y funciones. Estos incentivos motivacionales se encuentran detallados, con sus normas sustantivas, en el siguiente ítem.

Desarrollo de personal. La Universidad del Quindío tendrá los siguientes objetivos para propiciar el desarrollo del personal administrativo y aún más, para el desarrollo del Talento Humano (Acuerdo N° 011 de 2013, del Consejo Superior, Artículo 49):

- Fortalecer la identidad profesional del personal administrativo al servicio de la Universidad del Quindío.
- Fomentar el desarrollo individual incorporando estrategias sobre educación a lo largo de toda la vida.
- Mejorar la calidad de la gestión administrativa con la implementación de propuestas que permitan enfatizar en el rol del servidor público.
- Fomentar procesos de formación para la gestión, el liderazgo, la participación y construcción de políticas públicas que contribuyan al desarrollo institucional, local, regional y nacional

Para complementar, en el Acuerdo N° 011 de 2013, del Consejo Superior, Artículo 50, están definidos los lineamientos generales para el desarrollo del Talento Humano, tal como aparecen a continuación:

“Las políticas de desarrollo del talento humano de los funcionarios administrativos de la Universidad, se fundamentan en los requerimientos de formación del personal administrativo, en los procesos institucionales. Estos requerimientos estarán orientados al mejoramiento de la calidad de los mismos, en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Desarrollo Institucional”

“La Universidad destinará para la implementación de las políticas de desarrollo del Talento Humano de los funcionarios administrativos, anualmente hasta el equivalente a 200 salarios mínimos mensuales legales vigentes”

“El área de Gestión Humana y la Comisión de Personal, con base en las políticas del presente Acuerdo y las directrices institucionales, formularán los planes específicos de capacitación del talento humano de los funcionarios administrativos”

“Los planes de capacitación se formularán de acuerdo con los requerimientos de cada área o proceso y teniendo en cuenta los resultados de la retroalimentación de la gestión de la vigencia anterior”

“El responsable del área de Gestión Humana tendrá la obligación de formular los proyectos de inversión correspondientes a los planes de capacitación del talento humano vinculados al área administrativa de la Universidad, con fundamento en lo determinado en el presente Acuerdo”

“Estos proyectos deberán ser enviados a la Oficina de Planeación y Desarrollo y conformarán el presupuesto general de la Universidad. La formación del personal administrativo a través de educación formal hará parte de los planes de estímulos e incentivos que se establezcan. El personal administrativo con carácter de provisionalidad podrá acceder a los programas de capacitación y perfeccionamiento de competencias”

Plan de estímulos e incentivos. (Acuerdo N° 011 de 2013, del Consejo Superior Artículo 53). Los empleados que se distingan por sus méritos en la prestación de sus servicios, se harán acreedores a los siguientes estímulos y distinciones:

- a. La felicitación verbal o escrita.
- b. Designación para adelantar cursos especiales de capacitación.
- c. La publicación de trabajos meritorios por cuenta de la Universidad.
- d. Condecoraciones, las cuales serán impuestas por el Rector.
- e. Las demás que determine el Consejo Superior.

A los funcionarios seleccionados como los mejores empleados por cada nivel y al mejor funcionario de la Universidad, de acuerdo con los resultados de la retroalimentación de la gestión, se les podrán ofrecer los siguientes incentivos:

- a. La postulación y el otorgamiento de comisiones de estudios para educación formal en programas de pregrado o posgrado.
- b. Viajes de turismo social.
- c. Período sabático.

Bienestar. Existe una política institucional que se direcciona a reconocer el Bienestar Institucional como acción que se direcciona para el mejoramiento del clima laboral, para propiciar el desarrollo individual y su crecimiento profesional, y para mejorar la calidad de vida de los funcionarios. En la Resolución de Rectoría N° 3955 de 2017, en el Artículo 9 se encuentra definida la Política de Bienestar Laboral, de tal manera que:

“El bienestar laboral del personal de la Institución se desarrolla mediante la implementación de la Política de Bienestar Universitario. Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los funcionarios, en el despliegue de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, la Universidad implementará la política de Bienestar e incentivos”

“A través del área de Bienestar Institucional y de Gestión Humana, se realizará anualmente un diagnóstico sobre las necesidades y expectativas del personal en la materia de bienestar laboral, a su vez, propiciarán el programa de Bienestar laboral Anual en el cual se generarán espacios para el mejoramiento de la calidad de vida del personal docente y administrativo de la Universidad, con la

ejecución de actividades de esparcimiento e integración, clima laboral y social positivo, con miras a elevar su nivel de satisfacción y sentido de pertenencia”

Remuneración. En la Resolución de Rectoría N° 3955 de 2017, en el Artículo 12, se encuentra definida la Política: Nómina y Prestaciones Sociales y plantea lo siguiente:

“La Universidad del Quindío, de manera continua, vigilará y garantizará el pago oportuno y correcto de los salarios y prestaciones sociales del personal activo en la Institución, así como las mesadas pensionales de los jubilados o sus beneficiarios a que diera lugar, para cumplir con las obligaciones contraídas por la institución como empleadora”

La Institución mantiene una tabla salarial que se sustenta en categorías y en grados, dentro de las cuales también se definen los perfiles y los niveles de formación requeridos para ocupar dichos cargos. Por lo tanto, y atendiendo al sistema de nomenclatura y clasificación de empleos y la escala salarial de los empleos del orden nacional, para los empleados administrativos, (Decretos del Departamento Administrativo de la Función Pública N° 173 y N° 199 del 7 de febrero de 2014 y el Estatuto General, Acuerdo del Consejo Superior No 005 del 28 Febrero de 2005,) la Universidad del Quindío divide la planta de personal administrativo en cinco categorías: Directivo (28 grados), Asesor (18 grados), Profesional (24 grados), Técnico (18 grados) y Asistencial (26). (Esta información fue tomada de la Resolución de Rectoría N° 4060 que reajusta la tabla de asignación básica mensual para el personal administrativo de la planta de personal, de la Universidad del Quindío, para la vigencia 2018).

Seguridad e Higiene. En el Artículo 10 de la Resolución de Rectoría N° 3955 de 2017, se define la **Política** de Seguridad y Salud en el Trabajo, la cual se encuentra direccionada desde el Área de Gestión Humana, y se expresa de la siguiente manera:

“En la Universidad del Quindío a través del Área de Gestión Humana, Seguridad y Salud en el trabajo SST, programará y desarrollará actividades encaminadas a prevenir los riesgos ocupacionales apoyando el bienestar físico y mental de sus trabajadores”

“De igual forma prestará el servicio de asesoría, capacitación y apoyo necesario que se precise en dichos temas para toda la comunidad universitaria. Así mismo para la Institución es fundamental conservar, mejorar y promover la salud física y mental de sus servidores, motivo por el cual, aplicará mecanismos para la identificación, evaluación, prevención y control de los riesgos ocupacionales y mantenimiento de ambientes de trabajo sanos de acuerdo con las normas vigentes en Colombia”

Anualmente se definen los planes de acción para prevención y promoción de la salud en el trabajo y la identificación del origen de las enfermedades profesionales y de los accidentes de trabajo. De esos dos grandes ejes, se desprenden los objetivos que debe cumplir el Sistema de Gestión de seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), en la Universidad del Quindío. Se busca siempre la mejora continua del sistema en la institución, tanto para minimizar los riesgos, como para cumplir la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales.

DISCUSIÓN

En este apartado, se hará una sinopsis comparativa, desde lo administrativo, pero conjugando evidencias en la Gestión del Talento Humano, entre ambas instituciones universitarias.

Universidad La Salle

1. Es una organización que se rige de manera autocrática, con características de acción vertical donde el poder está repartido entre pocos, que derivan parte a los directores o jefes de área, basándose en un sistema de órdenes que va de arriba a abajo, mientras que el reporte va en sentido contrario. Es el tipo de empresa de servicios, que, según sus características, se puede catalogar como sólida muy encuadrada en la organización empresarial del siglo XX.
2. No es flexible en sus reglas relacionadas con el ámbito laboral, pues todas sus actuaciones se enmarcan en la Ley Federal del Trabajo, por tanto, no hay como potenciar la Gestión del Talento Humano más allá de los límites estipulados en esta ley marco.
3. Se resalta la claridad en las reglas planteadas en la selección de los colaboradores, como también la escogencia, en un proceso equitativo, pero preferencial al final con los egresados. De alguna manera se valora lo de la marca propia que es tan importante en este mundo globalizado en el que se da reconocimiento a la identidad del colaborador.
4. El área de Talento Humano propende no solamente por mejorar las relaciones entre jefe-colaborador, sino, adicionalmente, plantea objetivos que permiten generar, en los colaboradores, sentido de pertenencia, compromiso, trabajo en equipo y estabilidad laboral, reflejados en la mejora de la productividad, en este caso, en el mejoramiento del servicio a los usuarios que en su mayoría son los estudiantes.
5. Se evalúan permanentemente, tanto el desempeño laboral, como el clima laboral, lo cual es muy importante para generar los planes de acción en la retroalimentación y propiciar las mejoras en las relaciones laborales. Para estas labores se apoyan en empresas asesoras, lo que imprime cierta objetividad al momento de mostrar los resultados.
6. Es importante darle valor agregado, tal como se lo merece, el hecho de que la institución adoptó un modelo de capacitación por competencias, el modelo de Marta Alles, que es bien interesante, dinámico y propositivo en términos de estrategias, dado que, en la implementación de la gestión por competencias, la capacitación y el entrenamiento estarán en función de ellas.

7. Por lo demás, la gestión y el desarrollo del grupo colaborador es muy similar a lo que se hace en otras instituciones de educación superior; no se avizoran vientos de cambio y lo que plantea la organización Universidad La Salle, es que los principios rectores de la misma comunidad religiosa invitan a seguir trabajando prácticamente con el mismo modelo empresarial por algunos años.

Universidad del Quindío

Como todas las Universidades Públicas del País, deben regirse por las Leyes Generales de la nación y por los decretos reglamentarios que se originan desde la Presidencia de Colombia y desde el Ministerio de Educación Nacional, así se manifieste una manifiesta autonomía en sus proceder, decisiones y reglas internas.

1. El organigrama de la institución la muestra evidentemente muy vertical, homogeneizante, muy jerárquica, con tendencia al totalitarismo y con marcada obligatoriedad total en la presencia permanente del colaborador. Así, en algunas dependencias se trabaja con la creatividad y el conocimiento, se actúa como una empresa sólida.
2. Se presenta cierta flexibilidad controlada, de hecho, hay participación activa, al momento de elaborar los reglamentos internos relacionados con la planta de personal, con su devenir, con sus relaciones y ambientes laborales, con sus deseos y expectativas, con su propio desarrollo laboral y personal y con el crecimiento mismo de la institución y cuál es su aporte hacia esa intención como miembro de la comunidad universitaria.
3. Aquí también existen reglas claras, con manifiesta equidad y transparencia, al momento de realizar las convocatorias para seleccionar los colaboradores que ingresarán a la planta de personal, pero, igualmente se vinculan ciertas personas, a término fijo, sin un criterio serio de selección y solo con el visto bueno de la administración de turno
4. El área de Gestión Humana también propende en la Universidad por mejorar las relaciones laborales, además, dentro de sus funciones plantea objetivos que permiten generar, en los colaboradores, sentido de pertenencia, compromiso, crecimiento personal y profesional, trabajo en equipo y estabilidad laboral, reflejados en la mejora continua hacia el cumplimiento de lo misional, en este caso, en el mejoramiento del servicio a los usuarios que en su mayoría son los estudiantes.
5. La evaluación de la gestión de los colaboradores de la planta de personal se realiza soportada en parámetros previamente establecidos y con la reglamentación pertinente, que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral.

Los instrumentos para la retroalimentación y calificación del desempeño de los empleados se diseñan en función de las metas institucionales.

6. Existe todo un acervo de reglamentaciones sobre lo motivacional, el desarrollo de personal, el clima laboral, los reconocimientos, los incentivos, el clima laboral, el bienestar y las políticas de seguridad y salud en el trabajo, pero como lo manifiestan muchos colaboradores, es simplemente un discurso escrito, porque muchas de las políticas existentes no se cumplen por falta de presupuesto o por mínima voluntad política de las administraciones de turno.
7. La Universidad del Quindío, igual que la mayoría de los sistemas educativos, están tal como les ocurre a las empresas, ancladas en el pasado: no dan respuesta a las necesidades actuales y mucho menos a las que llegarán y si no lo intentan o no lo hacen con la celeridad requerida en estos tiempos tan acelerados, lo más seguro es que entran en una profunda crisis.
8. La mayoría de las Universidades, igual le pasa a la Universidad del Quindío, todavía se dirigen de manera autocrática. Al final se desgastan, los ambientes laborales son nocivos, los colaboradores se sienten infelices y poco valorados, por lo cual no se involucran e incluso hablan mal de la institución. Los principales factores que atizan las crisis tienen que ver con la burocracia o lentitud para reaccionar (opacidad), políticas envenenadas o luchas sucias por llegar al poder, los que se amoldan a la cultura son ascendidos, los que cuestionan el *statu quo* son marginados o despedidos.

Para reflexionar:

La Universidad en general tendrá que distinguir entre los saberes rentables y los saberes indispensables, potenciando las experiencias de aprendizaje que combinen continuidad en la formación terciaria y en la interacción permanente con la comunidad y con sus egresados (educación continuada). Veamos algunos retos a los que se enfrenta la de la Universidad del siglo XXI: formación a lo largo de toda la vida, implementación de nuevas estrategias metodológicas docentes, globalización de la educación superior, demanda creciente de la educación en línea (*e-learning*), implementación de la formación profesional con clase invertida (*Flipped Classroom*), alianzas estratégicas con instituciones de educación de otras latitudes, vincular agentes no universitarios, variar permanentemente la oferta académica, aumento de la oferta de la formación para el empleo y ante todo, mantener una reflexión estratégica permanente para avizorar sus transformaciones.

CONCLUSIONES

Están sucediendo grandes cambios, algunos ya posicionados, en el mundo empresarial, en el mundo de las organizaciones, en el mundo de los negocios y en el mundo del trabajo para identificar temas correlacionados.

¿Por qué se manifiestan estos cambios?

La globalización, las megatendencias, la apertura de nuevos mercados, las innovaciones tecnológicas, el *Big Data*, el aumento de la productividad utilizando la robótica y la inteligencia artificial, el crecimiento exponencial de las comunicaciones, han producido una diversificación de culturas y generaciones aún dentro de las organizaciones, inclusive el “fenómeno” de la fusión entre ellas, las maneras de contratación de los colaboradores, la vinculación laboral, las relaciones laborales, las formas de realizar las tareas asociadas al trabajo, los espacios laborales e inclusive las expectativas a futuro de las personas en un mundo cada vez más dinámico e inclusive las necesidades de capacitación y formación durante toda la vida.

¿Qué producirán estos cambios?

El futuro del trabajo va a cambiar aún más a los individuos, pero también, a las organizaciones a las cuales pertenecen o con las cuales colaboran. Ya está pasando lo que ahora se ha denominado como *fow* (*future of work*). La autora Raque Roca, en cambio y de manera particular, acuña el término *pow* que es *presfut of work* (presente al futuro del trabajo). Dentro de este *pow* algunas empresas saben aprovecharse de las nuevas tecnologías y hacer más sencilla la vida de los ciudadanos. Estas empresas operan como empresas del siglo XXI. Son ágiles, flexibles y fácilmente adaptables a los cambios. Son empresas u organizaciones líquidas

Es prioritario para la empresa tener en cuenta temas como la innovación, la gestión, la transparencia, la gestión en tiempo real, la eficiencia de los procesos, la implementación del *social business* (la evolución de lo social dentro de la empresa), el trabajo en red (*networking*). El mundo se está haciendo cada vez más social y las empresas deben prepararse para ello. Como el futuro es ya, cualquier empresario, emprendedor, director ejecutivo debiera resultarle interesante como son las empresas que sobrevivirán al futuro.

Y todo empleado o auto empleado, *tradicional, knowmad, freelance, innovador, autónomo*, por supuesto, también deberá prepararse para identificar correctamente las empresas con las que le convendría trabajar y como adaptarse a ellas.

Y aparecen los trabajadores del conocimiento que eligen vincularse de manera temporal (por proyecto o colaboración), y que frente a la estabilidad escoge ciertas libertades. El talento fluye y puede dar servicio a varias empresas de manera simultánea, también aumentarán las personas que aun contratadas prefieren conciliar frente a la atadura de la presencialidad.

Y es que como estamos inmersos en lo que se conoce como la tercera ola del trabajo virtual, gracias al trabajo de Tammy Johns y Lynda Gratton, los trabajadores buscarán la libertad del trabajo en remoto, renunciando a la conexión formal a las empresas y con ello los beneficios laborales como: la jubilación, pagas extras, seguros de salud etc. El estudio *workforce 2020* elaborado por Oxford Economics explica que, aunque son muchas las compañías que reconocen la importancia de una fuerza laboral cada vez más internacional, diversa y móvil, la mayoría carece de estrategia, cultura y soluciones para hacerlo.

Y es que el cambio también se dará en los modelos organizacionales, al pasar de un modelo de productividad basados en la industria hacia un modelo de productividad basado en el conocimiento. y para ello se tiene que cambiar primero la mentalidad y conseguir que los líderes abran sus mentes.

Y es que el paradigma del liderazgo también cambiará pues él posiblemente ya no será la autoridad (según Robín Sharma), sino la elección de lo que se puede hacer para realizar de la mejor manera posible el trabajo, independientemente donde se encuentre. El doctor Sharma habla de la democratización del liderazgo, porque todos serán responsables de lo que se haga para que las organizaciones sobrevivan; y no sólo a estas les irá mejor, también a todos los colaboradores. Probablemente lo que más resistencia al cambio provocará será la pérdida del poder. Hay que romper la estructura hiperjerarquizada, piramidal, en la que los de arriba mandan mucho y los de abajo obedecen y cuentan poco.

Lynda Gratton augura la desaparición del jefe medio, pero lo más seguro es que a futuro llegará hasta la eliminación concreta del gerente y se impondrá el sistema Holacracy en el que no hay jefes, cuyo objetivo es distribuir el poder y la toma de decisiones en toda la organización y capacitar a los empleados para que actúen con más autonomía. Según Brian J. Robertson fundador de HolacracyOne: Holacracy es un sistema de gestión revolucionario que redefine la gestión y convierte a todos en un líder. Esto no es anarquía, se distribuye la autoridad y la toma de decisiones en toda la organización y define a las personas no por jerarquía y títulos sino por roles.

Y es que hay otro cambio trascendental, hay que redefinir los espacios laborales del futuro, mucho más apetecibles que los actuales, en cuanto a diseño e imagen y mil veces más operativos. Ahora en el ámbito del trabajo del conocimiento, el espacio físico debe ser optimizado. Las oficinas privadas y cubículos están siendo reemplazados por espacios de trabajos más flexibles, comunales y transparentes. El trabajo del futuro está basado en la colaboración en equipo y para ello no pueden existir barreras físicas. La calidad del empleo, asociadas a la innovación y al lugar del trabajo, mejorará la calidad del mismo en las siguientes características: satisfacción laboral, compromiso, bajo absentismo, bienestar individual y productividad. Según la OCDE (organización para la cooperación y el desarrollo económico), señala que: “ofrecer a los empleados la oportunidad de desarrollar sus actitudes es un rasgo definitorio de entornos de trabajo innovadores, pero igualmente lo es la capacidad de los gestores e hacer posible la participación de los colaboradores”.

Y es que habrá nuevos paradigmas sobre las relaciones humanas, las empresas del futuro tenderán a humanizarse aún de manera más prominente. La conexión e interacción social es una de las características que más se valora en los seres humanos: conectar, comunicar, escuchar y ser escuchados, hablar y compartir. Las redes sociales, el progreso de las nuevas tecnologías, al contrario de lo que piensan muchos, permiten y permitirán, aún más, multiplicar las vías de comunicación y tener contacto humano con más gente que está más lejos.

Y las organizaciones deberán involucrar mucho más sus líneas presupuestales enfocados a la innovación: recursos humanos entorno a la investigación con ambientes supremamente atractivos, financiación y respaldo en I+D.

Y como el Big Data está cambiando el mundo de los negocios, por lo tanto, se transformarán internamente las empresas y las organizaciones, en cuanto que deberán generar nuevos puestos de trabajo para este sector, ya que obligatoriamente deben digitalizarse y modernizarse para salir adelante o para perecer.

¿Cuál es el futuro de la Gestión del Talento Humano?

“La Gestión del Talento Humano no es todavía una competencia básica o primordial en la mayoría de las empresas u organizaciones, pero indudablemente lo será. Y es que, en esta era del conocimiento, hiperconectada y globalizada, el talento se convierte en el factor diferenciador fundamental que impulsará el éxito de cualquier persona, pero también organización y por qué no decirlo, nación”. Con estas palabras de Raquel Roca, plasmadas en su libro *Los trabajadores del Futuro*, se sustenta que el factor humano será fundamental en las decisiones laborales del futuro con otro tipo de relaciones entre las organizaciones y el talento humano.

De hecho, Virgilio Gallardo, socio director de *Humanova* ofrece una especie de recetario para crear una organización con capacidad disruptiva, ideas dirigidas a las áreas de recursos humanos y a las empresas en general. Habla de: formación en innovación, planificación flexible, recompensar la innovación, reconocer el rol del emprendedor, potenciar la competencia colectiva y colaborativa, gestión del talento externo diverso, crear plataformas sociales tecnológicas 2.0, potenciar el *socialnet- workers*, crear espacios de comunidad-creatividad y proyectos comunidad de innovación, potenciar la comunidad integradora y la cultura innovadora, ampliar el aprendizaje individualizado y potenciar el aprendizaje colectivo. Creo que estas recomendaciones son ideales para construir una Gestión del Talento Humano en consonancia con la modernidad del siglo XXI.

Y hacia el interior de las empresas y organizaciones, para hacerle frente a los retos del futuro, las entidades responsables, deberán lograr que el empleado se sienta parte de la empresa y trabaje en función de un bien común, que no es tarea fácil; esta complejidad las obligará tanto a ellas como a los directores, jefes y gerentes a desarrollar nuevas formas de administrar el talento humano, y a la vez, ser innovadores en la búsqueda de medios para desarrollar y promover la Gestión del Talento Humano. Esta entidad deberá visualizarse no tan solo como un área operativa que se encarga de la parte de contratación, nómina y planes de capacitación, sino que deberá necesariamente enfocarse en la línea con la estrategia del negocio y los objetivos corporativos, desarrollando un fuerte enfoque a desenvolver el talento humano y a humanizar a la organización desde la innovación.

Es por ello que la administración de recursos humanos o gestión del capital humano, es el área que tiene la misión de desarrollar las políticas, programas, procedimientos, capacitaciones que promuevan una estructura organizativa eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de desarrollo y progreso, satisfacción en el trabajo, nuevos retos y empoderamiento, seguridad, bienestar, liderazgo y sensibilización frente a la labor que están desempeñando, es decir, desarrollar la cultura de la Gestión del Talento Humano.

Referencias

Afcha Chávez, S. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 544-563.

Aguado García, D., (2017). Tecnoloxia e procesos de recursos humanos. *Revista Cuadernos de psicología*, 36, 63-77

Alles, M. A., (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Editorial Granica. Buenos Aires

Alonso, A., E., F., & García, M. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, 10(5), 1003-1025

Argüelles P, D.C., (2011). Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI. *Revista EAN*, (71), 148-161

Arévalo Ascanio, J. (2017). Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas. *Revista Ciencias Estratégicas*, 15-24.

Audirac Camarera, C.A. (2007). Desarrollo organizacional y consultoría. México: Trillas.

Berumen, S., & Epitalon, G. (2009). Una Contribución schumpeteriana a la gestión de la innovación en materia de recursos humanos . *Contaduría y Administración*, 129-149.

Björkman , I., & Smale , A. (2010). La gestión global, retos y soluciones. *Universia Business Review*, 11(27), 28-41.

Cáceres Carrasco, F., & Aceytuno, M. (2008). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Economía Mundial*, 128-136

Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J., & Álvarez Giraldo , C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* , 151-166.

Calderón , G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). Gestión Humana En Las Organizaciones Un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias Y Perspectivas De Investigación. *Cuadernos Administrativos*, 225-254.

Calderón H, Naranjo V, & Álvarez M. Talento Humano en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del Arte. ACRIP, 2010

Carpintier, R (2015). Retos del siglo XXI: Cómo adaptar una empresa al siglo XXI. Anuario AC/E de cultura digital, 13-25

Carruyo, N., Ureña, Y.C. & Quiñones, E., (2017). Empoderamiento digital: integración universidad, empresa y políticas públicas para el desarrollo endógeno. *Revista Científica electrónica de ciencias gerenciales*, (36) ,20-34

Castaño González, E.J. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Revista Lasallista de investigación*, 9 (1), 149-158

Cevallos Zambrano, D.P., (2013). Gestionando talentos diferenciadores. *Revista La Técnica*, (9), 18-27

Cobo, C. & Moravec, J. (2011). *Introducción al aprendizaje invisible: Revolución fuera del aula*. (pp. 75-106). España: Ediciones de la Universidad de Barcelona

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill

Código Sustantivo del Trabajo - Ministerio del trabajo
www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos.../codigo-sustantivo-del-trabajo

Darín, S.B. & Pérez G, Y., (2008). Nuevos paradigmas de la gestión en un cambio de época: de la era industrial a la era del conocimiento, los retos derivados de la globalización. *Revista Ciencias de la información*, 39 (1), 53-58

Delery & Doty. (1996). *Academy of management journal: modes of theorizing in strategic human resource*, 39 (4), 802-835

Devanna, A. M., Fombrun, C., & Tichy, N. (1981). *Human Resources Management: A Strategic Perspective*. *Organizational Dynamics*, 55-67.

Diana Marcela Fontecha Herrera, *EL FUTURO DE LA ADMINISTRACION EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO*, Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas Especialización en Gestión del Desarrollo Administrativo, Bogotá, Colombia, 2016).

Doraszelski, U. & Jaumandreu, J. (2013). R&D and productivity: Estimating endogenous productivity. *Review of Economic Studies* 80 (4), 1338–1383.

Duque Oliva, E.J., (2014). Retos de la gestión de recursos humanos. *Revista Suma de Negocios*, 1-2. España

Flores Urbáez, M., (2013). Perfil cualitativo de la tecnología en las organizaciones. *Revista Gestión y Gerencia*, 7 (2), 105-124

Gallegos S.,M de J., Gallegos S., E., Perez A., G. & Toledo S., D.G., (2017). *Redes académicas, docencia e investigación educativa:Talleres metodologicos sobre dirección estrategica para los directivos de los combinados deportivos de sancti spiritus*. Primera edición. Editorial Redem ,203-217

Gómez Gerdet, A.J., (2012). Gestión del talento humano en la apropiación social del conocimiento. *Revista Orinoco pensamiento y praxis*, (1), 42-49

Gonzalez Ramos, A.M., (2014). New orientation of human resources policies in Science and Technology. *Revista CIEA/UAEM*, 20 (82)

Hernández Moreno, J., (2016). La modernidad líquida. *Revista Política y cultura primavera*, 279-282

Iglesias Rodríguez, S. (2017). Calidad, formación e recursos humanos. *Revista Cuadernos de psicología*, 36, 93-120

Kumari, B., Roumiana, L., Ashley, P. & Zhihua, O.Z., (2013). New work, old power: inequities within the labor of internationalization. *Revista Emerald Group Publishing Limit*, 21 (2), 84-95

Médor, D., (2016). Qué significa trabajar: Una aproximación a la visión de los freelance sobre la actividad laboral. *Revista Espiral*, 23 (67), 203-237

Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, 128-136

Moravec, J.W., (2013). Knowmad society: the “new” work and education. *Revista Emerald Insight*, 21 (2), 79-83

Oppenheimer, A. (2018). Sálvese quien pueda: El futuro del trabajo en la era de la automatización. *Debate Editorial*

Pabón Cadavid, J.A. (2016). Gestión del conocimiento y políticas de innovación. *Revista La propiedad inmaterial* (22), 19-31

Pardo Enciso, C.E., & Díaz Villamizar, O.L., (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional: Una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá. *Revista Suma de Negocios*, 39-48. España

Pérez Mayo, A.R., Vásquez García, A.W., & Levín Kosberg, S., (2015). El control de gestión y el talento humano: Conceptos y enfoques. *Revista Universidad Empresa*, 17 (29), 13-33

Pérez E, J.G., (2010). Administrando trabajadores del conocimiento. *Revista tren Management*, 186-191

Polanyi Levitt, K., (2014). Los conceptos más importantes en el trabajo y su relevancia contemporánea. *Revista economía y desarrollo. La Habana*, 151 (1)

Poriet, Y., Martínez, O., & Sosa, A. (2015). Gerencia, Gestión, Innovación, Recursos Humanos. *Negotium*, 74-90.

Randall S. Shuler & Susan E. Jackson.(1987). The academy of management executive: linking competitive strategies with human resource management practices, 1 (3), 207-219

Readaptación laboral, lineamientos de política y guía de ejecución versión 2015
http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon//files/empresas/ZW1wcmVzYV8Ng==/imgproductos/rea_daptacion_laboral_lineamientos_de_politica_guia_ejecucion.pdf

Riascos E, S.C. & Aguilera C, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. Revista cuadernos de administración, 27 (46), 141-154

Roca, R. (2015). Knowmads: Los trabajadores del futuro. Cuarta edición. Lid Editorial

Rivero, A., & Dabos, G. E. (10 de 07 de 2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 39-51

Saldarriaga Ríos, J.G., (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. Revista Estudios Gerenciales, 29 (126),110-117

Sánchez-Sellero, P., & Sánchez-Sellero, M. (2017). Innovación en las organizaciones empresariales españolas . *Opción*, 450-461

Suárez, B., (2011). Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. Revista Venezolana, 4 (7), 91-102

Tito M, M. &Serrano O, B., (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. Revista Mensual de la UIDE, 17 (12), 59-76

Urbano , D., Toledano, N., & Ribeiro- Soriano , D. (2011). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las PYMEs. *Universia Business Review*, 116-130.

Vásquez Rocca, A. (2008). Zygmunt Bauman: Modernidad líquida y fragilidad humana. Revista crítica de ciencias sociales y jurídicas.19,1-8

Vila Alonso, M., Ferro Soto, C., & Guisado onzalez, M. (2010). Innovación, financiación pública y tamaño empresarial. Cuadernos de gestión, 75-88

Villena Román, J., González Cristóbal, J. C., & Gallego Vázquez, J. A. (2016). TALENT+ Tecnologías avanzadas para la Gestión del Talento. *Sociedad Española para el procesamiento del Lenguaje Natural*, 13(57), 159-162.

Williams, K. Haslem, C., & Williams, J. (1994). Ford contra fordismo: ¿El comienzo de la producción en masa? *Sociología del trabajo*, 21, 3-47