



Colección Ciencias Militares

II Congreso Internacional de Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano

Liderazgo y gestión del talento humano en la cuarta revolución industrial

Oskar Gutiérrez Garay
Sandra Ximena Díaz Sánchez

(Editores)



ESCUELA MILITAR DE CADETES
"General José María Córdova"

II Congreso Internacional de Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano

Liderazgo y gestión del talento humano
en la cuarta revolución industrial



ESCUELA MILITAR DE CADETES
"General José María Córdova"

Bogotá, D.C., 2022

Colección Ciencias Militares

Esta colección articula los trabajos de investigación que abordan los saberes relacionados con educación y doctrina de índole castrense. Este cuerpo de conocimientos es fundamental para las Fuerzas Militares, dado el valor que representan las actividades pedagógicas y los parámetros implicados para la instrucción táctica, el aprendizaje académico-profesional y la formación militar integral.

Sapientia Militum (Investigación formal en proceso)

II Congreso Internacional Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano

Liderazgo y gestión del talento humano
en la cuarta revolución industrial

Oskar Gutiérrez Garay
Sandra Ximena Díaz Sánchez
(Editores)



II Congreso Internacional de Liderazgo Estratégico
y Gestión del Talento Humano.
Liderazgo y gestión del talento humano en la cuarta
revolución industrial

Primera edición, 2022

Editores

Oskar Gutiérrez Garay

Sandra Ximena Díaz Sánchez

Cubierta

Rubén Alberto Urriago Gutiérrez con base en imágenes
de la Escuela Militar de Cadetes

<https://doi.org/10.21830/30082022>

Tiraje de 100 ejemplares

Impreso en Colombia - *Printed in Colombia*

Libro electrónico publicado a través de la
plataforma Open Monograph Press.

2022 Escuela Militar de Cadetes

“General José María Córdova”

Departamento de I+D+i

Sello Editorial ESMIC

Calle 80 No. 38-00. Bogotá, D. C., Colombia

www.librosesmic.com

El contenido de este libro corresponde exclusivamente al pensamiento de los autores y es de su absoluta responsabilidad. Las posturas y aseveraciones aquí presentadas son resultado de un ejercicio académico e investigativo que no representa necesariamente la posición oficial ni institucional de las instituciones participantes, la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova, las Fuerzas Militares de Colombia o el Ministerio de Defensa Nacional.

Libro resultado de investigación de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”.



Los libros publicados por el Sello Editorial ESMIC son de acceso abierto bajo una licencia Creative Commons: Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



ESCUELA MILITAR DE CADETES
“General José María Córdova”

Brigadier General **Luis Fernando Salgado Romero**

Director

Coronel **Yhon Fabio Córdoba Vargas**

Subdirector

Coronel **Geovanni Andrés Cortes Molina**

Vicerrector Académico



Mayor **Carlos Humberto Vargas Moreno**

Jefe del Departamento de I + D + i

Coronel **Andrés Eduardo Fernández Osorio**

Jefe del Sello Editorial ESMIC

Jorge Aristizabal Gáfaró

Corrector de Estilo

Angeluz Reyes Becerra

Traductora

Rubén Alberto Urriago Gutiérrez

Diseño y Diagramación

Contenido

Presentación	9
Teniente Coronel <i>Guillermo Arvey Orozco Becerra</i>	
Introducción	11-16
<i>Oskar Gutiérrez Garay</i>	
Ponencia 1	
Futuro del trabajo ¿Tienen claro hacia dónde y cómo prepararse?	17-23
<i>Carlos Grahamn</i>	
Ponencia 2	
La pertinencia de los aprendizajes en gestión administrativa frente a las necesidades del sector productivo	25-31
<i>Blanca Elizabeth Toro Rubiano</i>	
Ponencia 3	
Gestión del Talento Humano en épocas de crisis. Un nuevo futuro posible	33-40
<i>Rafael Ortega</i>	
Ponencia 4	
Las personas como eje de la estrategia	41-45
<i>Mario Plata</i>	
Ponencia 5	
La evolución de la administración de personas en la última década	47-51
<i>María Camila Gómez Chaparro</i>	

Ponencia 6

Liderazgo a prueba de fuego: la gestión del fracaso y la resiliencia 53-54
Felipe Alvarado Moreno

Ponencia 7

Análisis de la percepción sobre la incidencia de los factores del clima organizacional y satisfacción laboral en las empresas donde laboran los estudiantes del programa de administración de empresas comercial de Uicolmayor en tiempos de pandemia 55-60
Gladys Nelly Vásquez Calderón, Marta Lucía Álvarez Restrepo y Blanca Elizabeth Toro Rubiano

Conclusiones de cierre

Marta Lucía Álvarez Restrepo 61-62

Presentación

Teniente Coronel **Guillermo Arvey Orozco Becerra**

Decano de la Facultad de Posgrados

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

Se consideraría que en la carrera de las armas viene innato el liderazgo, puesto que al ejercer el mando se pensaría que es liderazgo. Pero en la vida civil es cuando sinceramente se pone a prueba el papel de un buen líder.

A medida que se va ascendiendo en la vida militar, se adquieren más obligaciones; es por eso por lo que no se puede dejar de preguntar si realmente se está preparado para liderar eficientemente y más cuando se habla de militares profesionales.

El liderazgo es una herramienta que no solo sirve para la vida profesional, sino también para la personal, y más cuando sale a la vida civil, cuando se ocupa un cargo en alguna compañía, es importante tomar decisiones acertadas, para no echar al traste dinero, tiempo o hasta una inversión.

Por esta razón es importante allanar el camino para ese momento; los conocimientos aprendidos se van a aplicar hoy, mañana, no solo son los estudiados en la academia, sino los adquiridos por la experiencia, y por supuesto los conceptos y conocimiento brindados en seminarios y congresos.

Introducción

Oskar Gutiérrez Garay

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Con la participación de más de 200 personas, el día 30 de agosto del año 2022, se llevó a cabo el *II Congreso Internacional de Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano en la Cuarta Revolución Industrial*, repensando el futuro de hoy, realizado en el Auditorio Principal de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova, en la ciudad de Bogotá D.C. – Colombia, cuyo objetivo primordial se describe a continuación.

Este II Congreso Internacional realizado por la ESMIC a través de su Maestría en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano procedió a invitar a diferentes personalidades del mundo científico, académico y empresarial tanto del país como de América Latina, para que compartieran sus conocimientos frente a los cambios que las Instituciones y Empresas enfrentan el día de hoy respecto a la manera de liderar y orientar el bienestar humano, basados en la propuesta que la Cuarta Revolución Industrial (4RI) ha traído en cuanto a las relaciones, la manera de producir y las nuevas variables que impactan el trabajo y la toma de decisiones estratégicas, entre otros importantes temas que fueron considerados en el evento.

Con el propósito de mantener un instrumento de carácter consultivo de lo realizado previo y durante el evento en mención, el presente docu-

mento contiene los aspectos principales de la logística desarrollada los cuales se incluyen de la misma forma como fueron desarrollados los capítulos para la ejecución de este Congreso, para que sirva de guía a futuras propuestas que sean realizados bajo este esquema y se alimente las mejores prácticas de la Institución. Así mismo, una herramienta resumida de cada una de las intervenciones realizadas por los consultores y entidades seleccionadas que participaron en los diferentes espacios programados.

El II Congreso Internacional, llevado a cabo el día 30 de agosto de 2022, de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova (ESMIC), a través de su Maestría en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano, tuvo como objetivo principal invitar a las comunidades científicas, académicas y empresariales del país y de América Latina a repensar y a debatir el significado y alcance de los cambios que han sufrido las instituciones del Estado, los entes territoriales, los sectores industriales y las organizaciones empresariales y sociales de toda índoles frente a hechos disruptivos que sin duda han transformado las formas de liderar las organizaciones, de formular estrategias y buscar el bienestar humano y la sostenibilidad en todas sus dimensiones.

El tránsito a la Cuarta Revolución Industrial (4RI) ha traído consigo transiciones importantes centradas en el individuo como epicentro de las relaciones, de la rentabilidad a toda costa a la prosperidad colectiva, del yo al nosotros en función de la colaboración, del informar al aprender, del producir al *co-working* entre otras y por ello, a la imperiosa necesidad de construir organizaciones más incluyentes y sociedades más justas. En ese orden de ideas, debatir cuál es el futuro del trabajo, qué nuevas variables entran en juego para la toma de decisiones estratégicas y bajo qué estilos de liderazgo han de afrontarse las oportunidades que conlleva esta nueva época, son las preguntas que mueven a las comunidades académicas de la Maestría en Liderazgo Estratégico y Gestión Humana de la ESMIC a la reflexión, el análisis científico y el debate abierto para aportar ideas, herramientas y nuevas prácticas a quienes en todos los sectores de la economía, de los entes gubernamentales y del ámbito militar tienen la responsabilidad de instrumentalizar este cambio de época.

En consideración con lo antedicho, el Congreso se articuló alrededor de las siguientes preguntas rectoras:

1. ¿Cuál es futuro del trabajo y las nuevas formas de gestión del talento humano?
2. ¿Qué tipo de líder exigen las realidades de la 4RI?
3. ¿Cuáles son los nuevos estilos de liderazgo que organizaciones cada vez más horizontales en su gestión demandan?
4. ¿Cambió la cultura organizacional frente al trabajo después de la pandemia?
5. ¿Cómo se forman los líderes del siglo XXI y cuáles son esas nuevas competencias?
6. ¿Cómo se mide el éxito de las organizaciones y de los individuos?
7. ¿Sobre qué condiciones de riesgo global y local se formula hoy la estrategia?
8. ¿Qué tan importante es la idea de la sostenibilidad en la formulación de estrategia?
9. ¿Cuál es el significado de la inserción positiva de Colombia en el escenario internacional para la competitividad de las regiones y las empresas?
10. ¿Cuál es el futuro del trabajo y qué piensan empleados y empleadores?

Comité Organizador: es el encargado de la planeación y la organización general del evento, gestiona los trámites administrativos el acompañamiento logístico para el desarrollo y éxito del evento. El Comité Organizador estuvo conformado por:

Nombre	Vinculación Posgrados
TC Guillermo Arvey Orozco Becerra, <i>Esp.</i>	Decano
Abdénago Yate Arévalo, <i>PhD</i>	Coord. de Investigación
Martha Yulyhet Milena Medina, <i>PhD (E).</i>	Coord. de Autoevaluación y Acreditación
TC (R) Nelson Fabio Cufiño Gutiérrez, <i>Mg</i>	Coord. de la Maestría en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano
Juan Carlos Guevara Larrahondo, <i>Mg</i>	Docente
Martha Lucía Álvarez Restrepo, <i>Mg</i>	Docente
Sandra Ximena Díaz Sánchez, <i>Mg.</i>	Docente
Oskar Gutiérrez Garay, <i>PhD</i>	Docente

Comité Científico: aporta los lineamientos generales en torno a los ejes de debate y temas centrales con el fin de asegurar la pertinencia del Congreso y tutelar la calidad académica y científica de las ponencias junto con la transparencia e independencia de los procesos convocatoria. Así mismo, vela por la consistencia y veracidad de la publicación de las memorias del Congreso. El Comité Científico estuvo conformado por:

Nombre	Vinculación Institucional	País
Mónica Bustamante Salamanca, <i>PhD</i>	Universidad Nacional de Educación	Ecuador
Jorge Uribe Roldán, <i>PhD</i> .	Profesor Titular Esmic	Colombia
Gabriela María Saucedo Meza, PhD	Investigador Independiente	México

Comité Evaluador: arbitra y evalúa las ponencias enviadas al evento mediante la modalidad «par doble ciego». El Comité Evaluador estuvo conformado por:

Nombre	Vinculación Institucional	País
Javier Andrés Jiménez, <i>PhD</i>	Flacso	Ecuador
Mayor Yesus Emmanuel Medeiros Vieira	Ejército de la República de Brasil	Brasil
Mónica del Pilar Balaguera Rojas, <i>Mg</i>	Esmic	Colombia
Juan Carlos Grosso Holguín, <i>Mg</i>	Esmic	Colombia
GR (R) Juan Carlos Salazar Salazar, <i>PhD</i>	Esmic	Colombia

A continuación, se presenta la programación que se ejecutó en el desarrollo del *II Congreso Internacional de Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano en la Cuarta Revolución Industrial, repensando el futuro de hoy*.

JORNADA DE LA MAÑANA	
7:00 am– 7:30 am	Inauguración
7:30 am – 8:30 am	<p><i>Key Note Speech.</i></p> <p><i>Futuro del trabajo ¿Tienen claro hacia dónde y cómo prepararse?</i></p> <p>Sr. Carlos Graham - CT (R) Armada de los Estados Unidos</p> <p>Managing director ACCENTURE para Colombia y América Hispana.</p>
8:35 am – 9:35 am	<p><i>La pertinencia de los aprendizajes en gestión administrativa frente a las necesidades del sector productivo</i></p> <p>Sra. Blanca Elizabeth Toro Rubiano, <i>PhD</i> – Docente investigadora del Colegio Mayor de Cundinamarca</p>
9:40 am – 10:40 am	<p><i>Gestión del Talento Humano en épocas de crisis. Un nuevo futuro posible</i></p> <p>Sr. Rafael Ortega. Líder Talento Humano de <i>Korn Ferry Global Organizational Consulting Firm.</i></p>
10:45 am – 11:45 am	<p><i>Las personas como eje de la estrategia</i></p> <p>Mario Plata. Director Ejecutivo de ACRIP Asociación Colombiana de Gestión Humana.</p>
12:00 m -1:00 pm	Receso para almuerzo libre

JORNADA DE LA TARDE	
1:00 pm – 2:00 pm	<p><i>La evolución de la administración de personas en la última década</i></p> <p>Sra. María Camila Gómez Chaparro, <i>Esp.</i> - Directora de talento humano de la empresa grupo elemento 4K</p>

<p>2:05 pm – 3:05 pm</p>	<p><i>Gestión del Talento Humano en industria 4.0 en Mipymes de Bogotá</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sra. Olga Lucía Díaz Villamizar, <i>PhD</i> – Docente investigadora de la Universidad Militar Nueva Granada • Sr. Carlos Mario Muñoz Amaya, <i>PhD</i> – Docente investigador de la Universidad de La Salle
<p>3:10 pm – 4:00 pm</p>	<p><i>Liderazgo a prueba de fuego: la gestión del fracaso y la resiliencia</i></p> <p>Sr. Felipe Alvarado Moreno, <i>PhD</i> - Docente investigador de la Universidad Autónoma de Tlaxcala</p>
<p>3:30 pm -4:00 pm</p>	<p>Ponencias pregrabadas y cargadas en plataforma</p>
<p>4:00 pm – 5:00 pm</p>	<p><i>Panel</i></p> <p>Panelistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • María Camila Gómez Chaparro, <i>Esp.</i> - Directora de Talento Humano de Grupo Elemento 4K • Olga Lucía Díaz Villamizar, <i>PhD</i> – Docente investigadora de la Universidad Militar Nueva Granada • Carlos Mario Muñoz Amaya, <i>PhD</i> – Docente investigador de la Universidad de La Salle • Felipe Alvarado Moreno, <i>PhD</i> - Docente investigador de la Universidad Autónoma de Tlaxcala <p>Moderador: Martha Lucía Álvarez Restrepo, <i>Mg</i></p>
<p>5:00 pm -5:30 pm</p>	<p>Cierre (Entrega de Reconocimientos)</p>

Futuro del trabajo ¿Tienen claro hacia dónde y cómo prepararse?

Carlos Graham*
Accenture

Como reservista del ejército de los Estados Unidos se tiene la experiencia de tomar decisiones cuando está en juego la vida de personas, tomar decisiones expuesto a situaciones complejas. Cuando se tiene la oportunidad de ingresar a la vida empresarial es importante compartir esta experiencia y aportar a la transición a la vida civil, y más cuando el mundo está en constante cambio sobre todo en tecnología.

Para empezar, es significativo analizar esta frase: “el 65% de los niños que comienzan hoy el colegio, se enfrentarán a empleos que aún no existen”, esto representa un reto descomunal en la educación que se imparte en los colegios y universidades. Accenture hace parte del sector tecnológico, la conforman cerca de 700.000 personas por todo el mundo y 150.000 robots, parte de su función es estudiar la interacción del humano y los robots, porque ya hacen parte de la realidad cercana.

Parte del esfuerzo de Accenture es promover la automatización el trabajo, es tercerizar un trabajo que es repetitivo y fácil para la máquina y es claro que tiene una serie de impactos en el talento. Parte del problema del talento humano latinoamericano es que tiene deficiencias a nivel de competencias no

* Capitán en uso de Buen Retiro de la Armada de los Estados Unidos, y, actualmente, *Managing director* de Accenture para Colombia y América Hispana.

solo desde el punto de vista tecnológico, sino que competencias blandas como el liderazgo; en Colombia el 80% de la fuerza laboral está en riesgo puesto que las competencias no tienen buena valoración.

A nivel tecnológico las tendencias que están impactando el trabajo y que están alcanzando un nivel de madurez se muestran a continuación. Los resultados hacen parte de una encuesta realizada en 2019 a más de 1300 compañías, incluyendo a Latinoamérica.

- Inteligencia artificial (IA): es una de las tendencias que más ha tenido avance desde el 2007, está cambiando la forma de hacer las cosas, y los límites de la IA son muy grandes. Es más, hay una película que se llama her (ella) y trata del futuro de la inteligencia artificial.
- Cuanting Computing: es una manera de correr programas y trata de temas bastantes complejos que entre la IA y cuantic computing pueden resolver.
- Big data, analítica, visualización.
- Internet de las cosas y máquinas inteligentes (vehículos autónomos).

Por supuesto que aplica también para la automatización y el sector militar no es la excepción con scripts simples, RPA y analítica; hoy en día se puede reemplazar 1,6 personas con el uso de scripts, a 2,1 personas en RPA, y 4 personas en analítica, pero la inteligencia artificial puede reemplazar a 2600 personas en un solo proceso.

La inteligencia artificial que trabaja con Accenture Estados Unidos puede pasar el examen de médico, o de contador público que es de 0 a 100, y la IA saca superior a 70. Obviamente esto requiere mucha inversión, tiempo, e investigación, pero sin dudar la tecnología ha impulsado la automatización.

En el libro “el humano más la máquina” se habla no de la máquina contra el humano, más bien que la máquina es el complemento del humano. Hay acciones que son netamente humanas: pensamiento cognitivo, racionalizar, emociones, temas étnicos, decisiones éticas, decisiones complejas, crear, innovar; mientras que las máquinas pueden hacer acciones repetitivas, con cero riesgos, predecir ciertos comportamientos de acuerdo con el pasado y aprender de los humanos.

Para resumir, hay una relación gana- gana entre los humanos y las máquinas. Por un lado, los humanos habilitan a las máquinas, entrenan, explican y sostienen;

- En el entrenamiento a la IA hay cosas sumamente complejas que hacen los humanos como por ejemplo hablar, y si se cuenta con los diferentes dialectos la tarea se complica, esa acción de entrenar a la máquina y de darle personalidad lo puede hacer únicamente el humano.
- Puesto que la máquina puede hacer el cálculo de si una persona puede o no obtener un crédito, pero no existe una interpretación del porqué, solo el humano le puede dar una interpretación a los resultados;
- Y por último la hace sostenible en el tiempo, porque depende del humano para que se mantenga.

Y frente a las máquinas se puede afirmar que aumentan a los humanos; puesto que amplifican, interactúan y personalizan;

- Amplifican puesto que debido a su capacidad de analizar mucha información pueden ayudar a los humanos a generar los *insight* o conocimiento del cliente;
- Las máquinas pueden dar algún tipo de personificación a la experiencia del usuario, por ejemplo, Steve Fitch que de acuerdo a los gustos y preferencias de las personas puede brindar un vestido hecho para la persona; y por último,
- Personifican al humano porque en industrias puede levantar más peso que el humano, hacer la medicina a distancia.

Lo anterior, fue la relación de máquina-humano con respecto al libro. Antes del Covid-19 se realizó un estudio de las habilidades de las personas en el mundo empresarial, y a continuación se muestran los resultados:

- Aprender a merecer ingresos: se refiere a las habilidades cognitivas, pensamiento crítico, matemáticas, idiomas, mucho más desarrollada a la medida que avanzamos. Un ejemplo es *tools of the mind*,

que es una plataforma para profesores, para enseñar ese tipo de habilidades.

- Construir conocimiento en tecnología, un ejemplo *Bitsource* es que esa empresa que enseñó a mineros de Gales que depende mucho de la minería de carbono, está industria está prácticamente en proceso de extinción. Pero al no saber hacer nada más, esta compañía les enseñó a programar, ahora esas personas tienen un segundo trabajo.
- Aplicar el WE Q: siempre se habla del coeficiente intelectual, pero desde una perspectiva individualista. El WE Q es el trabajo en equipo, colaboración, las Fuerzas Armadas tienen mucho más desarrollados estos aspectos, pero en el mundo empresarial no tanto.
- Capacidad de crear y resolver: es pensar de una manera innovadora, de tener esa capacidad de salirnos de la caja para resolver problemas complejos. Existe una aplicación Mind Sumo que es una plataforma de crowdsourcing que resuelve problemas específicos para la generación Z, ayudando a desvelar retos del mercado objetivo.
- Cultivar una mentalidad de crecimiento permanente: se debe estar aprendiendo de todo. Singapur tenía muchísimos currículums de educación primaria y secundaria y muchas iniciativas para desarrollarlas unió todo al respecto incluyendo lo privado, para tener una sola iniciativa como país y le permitió concentrar los recursos en una o dos proyectos.
- Y la última, que es especializarse para el trabajo: los líderes deben tener una visión general y estratégica de las cosas, pero también es importante tener una especialización, diferenciarse de los demás.

Y las habilidades de las personas después del covid-19 cambiaron y se pueden agrupar en dos grandes grupos:

Tecnologías emergentes

- Arquitectura tecnológica,
- Ingeniería tecnológica,

- La metodología ágil: son marcos ágiles para diseñar e implementar y gestionar proyectos de ingeniería, el libro the age of agile – Stephen Denning;
- análisis de datos: es el entendimiento de los datos, pero para uso estratégico;
- Devops: son metodologías de desarrollo de aplicaciones hasta llevarlas a la operación
- Ciberseguridad

Sin entrar en más detalle, es importante que las personas conozcan a grandes rasgos sobre estas habilidades tecnológicas y más si se trabaja en un sector tecnológico. Sin embargo, las habilidades blandas son mucho más generales y aplican para todas las profesiones e igualmente son muy importantes.

Powerskills habilidades blandas

- Colaboración: En Accenture uno de los valores es la colaboración, existen metas de colaboración, esto obliga cada vez más a compartir la cultura de colaborar.
- Comunicación: comunicarse asertivamente, capacidad de síntesis.
- Decisiones basadas en valor: todas las decisiones que se toman tienen que estar basadas en datos, para tomar una determinada decisión debe haber una evidencia empírica.
- Inteligencia emocional: trabajar con la ambigüedad, en un estado de incertidumbre, sobre todo cuando en las fuerzas armadas cuando están en juego sentimientos, valores y como se ajusta esto a la realidad.
- Data Driven mindset estrategia basada en la analítica, análisis de datos para toma de decisiones
- Empoderamiento: empoderar a las personas del trabajo, empoderarse uno mismo, acompañar e impulsar a otros para que lo logren
- Existe otra habilidad a consideración del panelista y es aprender inglés por lo menos un nivel C1, “para 2025 existe una demanda

para Colombia de desarrolladores aproximadamente 125.000, pero más de la mitad requieren nivel C1 y no hay como cubrirla”.

- ¿Cómo se hace en Accenture?
- Miden el TQ que es el coeficiente de conocimiento de tecnología, es una plataforma que permite aprender en un lenguaje claro sobre temas tecnológicos. Esta plataforma abrió hace poco menos de dos años, e iniciaron con cinco temas hoy hay 11, esto demuestra el rápido avance de la tecnología.

Accenture tiene una academia, es una plataforma que al ser didáctica prepara no solo de temas de tecnología, sino que también desarrolla contenido de habilidades blandas.

¿Qué aspectos de talento Humano acelero la pandemia?

Accenture realizó una encuesta antes y después de la pandemia, su población objetivo los empleados y CEO de diferentes empresas. Antes de la pandemia el 67% de los empleados consideraban que los empleadores deberían ser responsables de ayudarlos a mejorar la situación de los empleados, pero solo el 35% de los CEO estaban de acuerdo con esa afirmación; después de la pandemia el 78% de los empleados consideraban cierta esa afirmación, y el 50% de los CEO consideraban que las empresas deberían ser responsables por mejorar la situación de los empleados.

La preocupación por los trabajadores debe hacerse de manera integral, porque no solamente se desempeñan mejor en lo que hacen, sino que van a ser mejores personas.

¿Qué aspectos debe tener la empresa ideal?

En Accenture crearon un modelo basado en ciertas cosas que una empresa debe hacer, para maximizar en un %64 el potencial humano, mientras que sin incentivos solo puede llegar hasta un %25:

- Financiero: no solo es que las personas estén bien paga, sino enseñar educación financiera y como gastar el dinero.

- Emocional y mental: en la pandemia muchas personas se vieron presionadas y estresadas con trabajo en casa, con hijos y parejas, todos conviviendo en un mismo espacio. Eso generó una preocupación cada vez mayor por la salud mental, y aún se mantiene en un entorno híbrido, no es 100% virtual ni 100% presencial
- Relacionamiento: cuando nos fuimos a las casas perdimos la conexión con las personas desde irnos a tomar un café, entonces las empresas habilitaron unos espacios para que las personas se acerquen entre sí. En Accenture tienen un espacio para las masculinidades, donde se crean vínculos fraternales y se pueden decir las cosas de manera abierta.
- Físico: ahora las personas están todo el día sentados, con una agenda apretada, el tema físico se vuelve cada vez más importante, no solamente es hacer ejercicio aeróbico, sino también hacer ejercicio mental, meditación.
- Con propósito: empresas hoy en día, que tengan un propósito superior, en temas que hagan diferencia en el país, en el mundo, trabajen por temas ambientales.
- Emplearte: Las empresas deben hacer a las personas empleables, atraíbles por las empresas

Estos seis elementos en la estrategia de liderazgo de una empresa, potencia a los trabajadores.

La pertinencia de los aprendizajes en gestión administrativa frente a las necesidades del sector productivo

Blanca Elizabeth Toro Rubiano*

Colegio Mayor de Cundinamarca

La ponencia es parte del resultado de una investigación que se está desarrollando en la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca con un grupo de docentes, se tomó la parte de la gestión administrativa, enfocada en el talento humano.

La idea de la ponencia es conocer qué es lo que requiere el sector productivo a nivel del campo de la administración. El método utilizado es de enfoque mixto, de alcance, descriptivo y correlacional teniendo en cuenta que es un cambio que está pasando en este momento debido a la tecnología y al Covid-19, y por supuesto involucra a la academia, a los directivos de organizaciones a quienes iba dirigida la encuesta para conocer las necesidades dentro de las empresas.

* Administradora de Empresas, especialista en Logística, Magister en Docencia, Doctoranda en Administración. Competencia en la gestión y dirección de programas académicos, área de investigación en instituciones de educación superior y docente universitaria. Autora de capítulos de libro y artículos publicados, resultado de investigación. Experiencia profesional en dirección y gestión de organizaciones públicas y privadas.

Antecedentes de la Gestión Administrativa

Los antecedentes de la gestión administrativa se podrían contar desde la época primitiva, allí ya existía la división del trabajo entre la caza, la recolección de alimentos y de frutos y la pesca; ahí había una clasificación del trabajo, los fuertes y vigorosos se encargaban de la cacería, los ágiles de la pesca, las personas que los adultos mayores, los niños y las mujeres se encargaban de la recolección. Sin embargo, el objetivo es concentrar los esfuerzos en finales del siglo 19 y comienzos del siglo 20, y en particular el aporte realizado por las escuelas.

1890 – 1920 La escuela clásica tiene su principal exponente Taylor, buscó relacionar todo lo que tenía que ver con la investigación científica en la productividad de la empresa él se dio cuenta que los movimientos, tiempos podían ser optimizados, y las personas podían ser más productivas, siempre y cuanto se midieran esos tiempos y movimientos. Dentro de los planteamientos de Taylor, habla de la planeación, la preparación, el control y la ejecución, hoy en día se conoce como el proceso administrativo planeación, organización, dirección y control.

Otro exponente de esta escuela clásica es Henry Fallon, que se enfocó en la estructura organizacional, hizo énfasis en la división del trabajo por especialidad, nos mencionó sus 14 principios; división del trabajo, unidad de mando, la unidad de dirección, la equidad, la disciplina, el orden.

Luego hacia 1920 – 1930 surge también la escuela de las relaciones humanas y la teoría humanística de Elton Mayo, el desarrollo un experimento de Hawthorne, donde demuestra que el comportamiento psicológico del individuo dentro de la organización: la relación del individuo con sus compañeros de trabajo, el reconocimiento y el respeto. Aquí hay una valoración del talento humano dentro de las empresas.

De 1950 - 1970 el comportamiento humano está muy enfocado hacia la motivación, es ver cómo desde la organización identifican esas necesidades que tiene el individuo y como poder ayudar a solventarlas para que exista esa reciprocidad y ese compromiso por parte del talento humano. En este periodo se desarrolla la jerarquía de necesidades humanas de Abraham Maslow (fisiológicas, sociales, seguridad, autoestima y las de autorrealización).

También la teoría de los dos factores de Gershberg que nos habla de esos factores motivacionales y esos factores higiénicos, siendo el salario, por ejemplo, un factor higiénico y los factores motivacionales es ese reconocimiento que se le da a las personas en la organización y que de acuerdo con Gershberg las motivaciones son más importantes que los higiénicos.

Dentro de la teoría X y Y de Douglas McGregor, donde la teoría X parte del supuesto de que el individuo es un ser perezoso, en la teoría Y de que el individuo es un ser social. La unión de las dos teorías es la que permite liderar el talento humano porque siempre existen los dos ejes y se debe estar preparado para manejar las dos situaciones.

La teoría de la expectativa de Vroom, se trata de indagar que es motivante e identificar cuáles son esas necesidades y esos deseos que tienen las personas. Por ejemplo, hay empresas que cuentan con todos los recursos económicos: tienen programa de Medicina prepagada, educación de sus hijos, o dan auxilios de vivienda; de pronto hay otras que no tienen tantos recursos, pero existe el interés hacia el talento humano: charlas gratuitas con las cajas de compensación, programas de salud gratuitos con las EPS.

En 1980 – 2000 el clima organizacional es importante porque si la persona se sentía a gusto dentro de su rol de trabajo, puede hacer un mejor aporte dentro de la empresa y ayudar con el cumplimiento de objetivos.

2000 y 2020 surge una serie de herramientas administrativas el mentoring, el coaching en la outplacement, reingeniería, el kaizen, el downsizing, la calidad total, entre otros, todos en función a la parte emocional, y sobre todo una sensibilidad hacia la parte social, pensar en no solo como individuos, sino como miembros de una Organización, y que como miembros tienen necesidades y la Organización debe buscar una forma de suplirlas.

Con estas herramientas lo que se busca es el equilibrio entre el trabajo, la vida saludable y la familia, en buscar esa felicidad para las personas dentro de su trabajo, que hagan lo que les gusta, les apasione y amen, porque cuando se tiene ese sentir los resultados van a ser maravillosos para la organización.

La tecnología, la información y la comunicación contribuyen a percibir el grado de influencia entre la productividad, desde la gestión humana se debe

buscar desarrollar estrategias para mejorar los niveles de eficiencia, y efectividad en la organización, buscar como ese tamaño justo, pero es asumiendo el rol de la administración.

Pero en el rol del Administrador es sustancial conocer de diferentes temas como robótica, inteligencia artificial, pero más importante saber que decisiones tomamos con ello, como utilizamos esa información y comunicación, cómo podemos usarla para optimizamos los procesos en la empresa.

El talento humano también está llamado a dar respuesta a problemas críticos que no solamente tiene la empresa, sino también el entorno. Existen alianzas universidad, empresa, Estado para trabajar de manera colaborativa en función de generar propuestas de solución a esas problemáticas en el país, y en las regiones.

Tendencias en los aprendizajes de Gestión administrativa

Los organismos internacionales han interpretado necesidades a nivel internacional, y en el sector productivo, no solamente las generadas por el Covid-19, sino también en función de esos avances tecnológicos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el año 2030.

Dentro de lo mencionado por la UNESCO, existe un objetivo que es promover la sostenibilidad, desde la educación superior se debe sensibilizar más a los estudiantes con el compromiso con el medio ambiente, sino también en tener una mejor calidad de vida para todos. También esta fomentar la equidad y la inclusión, es decir que todos tengan acceso a un a un proceso de educación que no exista la discriminación a nivel de ninguno de los géneros, ni a nivel de lo que corresponde a las razas, las etnias.

Para cumplir con los objetivos a 2030 aún queda mucho compromiso por parte de la academia, cómo hacer para que los estudiantes se involucren a través de la investigación, a través de las diferentes alianzas y se empiece a trabajar a nivel social. La UNESCO también cuenta con un objetivo de desarrollo, que está encaminado a garantizar una educación de calidad, inclusiva y equitativa y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

Para resolver problemáticas, se debe tener competencia de análisis crítico y ser objetivo, la idea es que las metodologías de enseñanza también avancen gradualmente, hacia la incorporación de actividades basadas en experiencias y por supuesto basado en la ética y transparencia.

En cuanto a la Conferencia Mundial sobre educación, se recomienda reinventar la educación superior, la docencia, la investigación y la proyección social, el compromiso de los que conforman la comunidad académica tengan un compromiso a nivel de sociedad, como lo decía un miembro de la ASCUN que se desarrolló en Chile, “es garantizar la existencia del ser humano sobre el planeta”. No es solamente cuidar la naturaleza, sino es tener conciencia que los humanos necesitan subsistir en este planeta, que como se ha visto ha sido consecuencia del calentamiento global, de la deforestación y de todos estos temas que sabemos que necesariamente afectan el medio ambiente.

También lo que se busca es formar talento humano competente, este planteamiento lo hizo la ministra Victoria Angulo en su momento, para enfrentar esos retos de la globalización del desarrollo, que exista una verdadera sociedad de conocimiento y de desarrollo social y económico para el país.

En cuanto a la OCDE, que es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, lo que se busca es identificar las competencias requeridas por sectores económicos para combinarlas con competencias sociales y emocionales. Incluso saber cómo esos factores se pueden relacionar con el entorno, para aportar a la comunidad.

La OCDE enuncia que se deben entender las implicaciones educativas de la inteligencia artificial y de la robótica en la generación de mejores empleos, y como la participación del empleo en el desarrollo de las regiones y en las organizaciones, mejora las condiciones de calidad de vida de las personas.

Es también pensar que las personas puedan acceder a un proceso de formación, y que este proceso de formación le permita de pronto acceder a un buen empleo, de pronto generar su empresa y a su vez generar empleo y mejorar su calidad de vida.

Dentro de las competencias tuning, que 18 los países de Latinoamérica los que hacen parte de ese grupo y lo que buscan es encontrar esas competen-

cias y destrezas en las titulaciones de los países miembros, lo que buscan es la calidad y la efectividad y transparencia del sistema educativo.

Si bien existen competencias genéricas como es el conocimiento compartido, existen las competencias específicas de cada programa, para el caso de los administrativos hay cerca de 20 competencias, pero puntualmente para la gestión administrativa y el talento humano, por esta razón se les pregunto a los directivos sobre si estaban o no de acuerdo con que el personal tuviera esas competencias o necesidades de formación.

A continuación, se presentan los resultados para cada competencia del administrador:

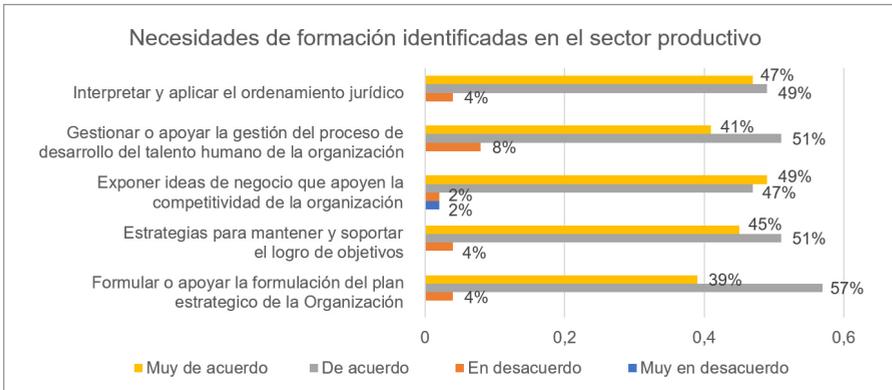


Figura 1. Necesidades de formación identificadas en el sector productivo

Fuente: Toro Rubiano, B. Segundo congreso internacional de Liderazgo, “Liderazgo y gestión del Talento Humano en la cuarta revolución industrial” “Repensando el futuro hoy”. Presentación “La pertinencia de los aprendizajes en gestión administrativa frente a las necesidades del sector productivo”.30 de agosto de 2022

De acuerdo con la gráfica anterior, para las competencias del administrador de formular el plan estratégico de la Organización; mantener y soportar el logro de los objetivos; exponer ideas de negocio que apoyen la competitividad de la organización el 96% está de acuerdo, y un 4% está en desacuerdo para cada una de las competencias. Se observa que en estas competencias predomina el de acuerdo.

La competencia de gestionar o apoyar la gestión del proceso de desarrollo del talento humano de la organización un 92% está de acuerdo y un 8% en

desacuerdo; la competencia de interpretar y aplicar el ordenamiento jurídico, que se relaciona al conocimiento de las normas relacionadas con los aspectos laborales, el 96% nos indica que están de acuerdo y un 4% indican que están en desacuerdo. Algunos empresarios consideran que para eso existe un abogado que se debe encargar, sin embargo, se puede tener un conocimiento básico.

De igual manera, se les pregunto a los cargos de las personas a quienes se encuestaron versus la formulación del plan estratégico, el directivo ejecutivo y general, director del departamento y supervisor, el 100% están de acuerdo, y el jefe de área el supervisor y otro el 91% están de acuerdo y el 9% están en desacuerdo.

Mientras que el área de desempeño vs formular y aplicar estrategias para el logro de objetivos, la gerencia, comercial, producción, recurso humano y otro el 100% están de acuerdo, solo en el área financiera con el 67% están de acuerdo y el 33% están en desacuerdo, que muestra que los financieros no quieren que los administrativos participen en procesos financieros.

En cuanto al tipo de empresa versus el apoyo hacia la competitividad, la empresa pública y mixta están 100% de acuerdo y la privada 95% de acuerdo y un 5% en desacuerdo. En relación al ámbito de operación vs aspectos legales, la empresa regional o local e internacional están 100% de acuerdo y la nacional un 91% está de acuerdo y un 9% está en desacuerdo.

A manera de conclusión, se mantienen las competencias relacionadas con *tuning*, es decir, lo que tiene que ver con los objetivos de direccionamiento, las ideas que apoyen la competitividad, el alcance de objetivos, la gestión de desarrollo del talento humano y la interpretación de las normas, es importante también formar nuevos profesionales con una mirada diferente sobre lo que es el futuro del planeta, las organizaciones deben ser flexibles con un trabajo cooperativo y en armonía con el entorno.

Trabajar desde las organizaciones para resolver problemas y fomentar la inter y transdisciplinariedad de los programas de investigación hacia problemáticas reales de las regiones para presentar alternativas de solución.

Gestión del Talento Humano en épocas de crisis. Un nuevo futuro posible

Rafael Ortega*

Korn Ferry Global Organizational Consulting Firm

La presentación se trata de las acciones o respuestas a las tendencias del talento humano que anteriormente se han visto.

Big quit, es la gran renuncia, este evento se conecta necesariamente con el inicio de la pandemia en marzo de 2020, las personas estaban lidiando con incertidumbre, no había vacunas, todo el personal de las empresas fue enviado a trabajar a casa, esto generó muchas perspectivas en las personas y el talento.

Las personas se comenzaron a preguntar qué es lo realmente querían hacer, que era lo realmente importante, con que estaban dispuestos a lidiar, como se sentirían realizadas, y además tenían estímulos económicos sobre todo en las economías de primer mundo, lo que se llama colchón social las personas no se vieron obligadas a trabajar por que podían recibir subsidios por desempleo.

En Estados Unidos hubo un programa generoso, porque muchas organizaciones a raíz de esta incertidumbre tuvieron que despedir gente, pero también muchas personas se desemplearon voluntariamente. Y se genera ese movimiento llamado *The Big Quit*, donde el talento empieza a renunciar en

* Líder de Talento Humano de Korn Ferry Global Organizational Consulting Firm.

estos países, para darse un aire, un respiro y tomar estas decisiones de que es lo que quieren hacer y hacia dónde quieren ir.

La consecuencia de la renuncia masiva fue que muchos puestos de trabajo, a pesar de que había ofertas de empleo, no pudieron ser llenados en los tiempos que se requerían, lo cual represento un desafío interesante para las organizaciones: atraer talento, retener a las personas en las organizaciones, tener líderes más cercanos a las personas, líderes que cautiven a los colaboradores con el propósito de la organización.

Incluso en Colombia, donde no necesariamente existen esos programas de desempleo, se alcanzó a observar que en la pandemia hubo personas que entraron a organizaciones en la virtualidad y en la misma virtualidad renunciaron para irse a otra parte.

El reto más importante fue retener el talento más allá de los aspectos más obvios: como puede ser sueldo, como puede ser la posibilidad de promoción, calidad del liderazgo, calidad del ambiente laboral y el hecho de poder tener flexibilidad.

Crear una propuesta de valor al empleado

Como hacer para que trabajar en una organización sea atractivo, pero es pensar mucho más allá de la parte salarial, el crecimiento en la carrera, desarrollo profesional, oportunidades de aprendizaje, a qué tipo de desafíos de asignaciones se tendrá acceso. De hecho, muchas personas consideran que les den las gracias o las felicitaciones es algo valorable.

Además, el modelo de líder sigue siendo sin duda uno de los aspectos que más pesa para que una persona quiera seguir trabajando en la organización o decida o decida irse, el buen trato del líder a las personas, no solo el respeto, sino que se tengan en cuenta las opiniones del empleado, involucrarlo en iniciativas de la empresa. Un modelo de liderazgo que, de espacio a las personas, el liderazgo desde la influencia, el liderazgo de tener un estilo inclusivo, un estilo participativo.

Parte de los desafíos es entender cada organización en específico que es lo que las personas valoran, y eso hace que lo que la organización hace para

atraer y retener el talento sea difícil de replicar para otros, porque lo más fácil de replicar es el dinero.

De acuerdo con el panelista la forma más potente de retener talento es seleccionar personas que estén bien alineadas con esa propuesta de valor que ofrece la empresa, con el modelo de cultura de la organización y tener ese espíritu cultural, es decir el sentimiento de las personas para encajar bien en la Organización, y allí se les valora.

Modelos de trabajo

Después de los últimos tres años ha empezado a ver tendencias muy marcadas, al comienzo las personas se habían internado en sus casas a trabajar, pero muchas personas por la naturaleza de su trabajo tuvieron que ir presencialmente a trabajar el sector financiero, sector de energía, petróleo y gas, electricidad, pues hay personas en campo que tienen que seguir operando. Esta situación creo un manejo especial porque muchas personas pensaban “estoy exponiéndome, exponiendo a mi familia, mientras que otros tienen el privilegio de trabajar a distancia”.

Ante la coyuntura muchas organizaciones se vieron obligadas a pagar primas salariales, puesto que, a mayor riesgo, mayor diferencial lo justo es que se le dé una compensación; otras por el contrario dijeron todos a la oficina con todas las medidas de precaución. El tema es que el escenario se ha movido desde totalmente virtual para muchas personas a un escenario híbrido que va a combinar de cierta manera la presencialidad con la virtualidad.

Las reuniones híbridas si se han convertido en todo un desafío, por lo que algunas empresas han optado porque todos los empleados asistan o virtuales o todos presenciales y esta es una tendencia global. En Colombia por ejemplo muchas personas se fueron a vivir fuera de las ciudades y por supuesto las empresas decidieron dar este espacio, quizás con el compromiso de que asistan una o dos veces a la semana de manera presencial.

Y para concluir este tema, en algunas ciudades del mundo, talvez en Colombia aun no, pero existen organizaciones que, en vez de tener una oficina grande, han decidido tener varias oficinas más pequeñas, distribuidos en la ciudad, lo cual ha contribuido al desarrollo urbano de las ciudades.

Es más, la presencialidad está más relacionada con la interacción social, pero más con el objetivo de interactuar personalmente, y de buscar la forma de reunirse y conversar, o buscar una forma de preservar la cultura de la organización que no con que sea una obligación

Hay una expectativa importante del talento humano y es la de preservar la flexibilidad, tener la opción de mantener el trabajo virtual, esa flexibilidad de manejar horarios, algunas personas que son más efectivas trabajando de noche, otras de día. Y esa cualidad de la virtualidad de alguna forma permite manejar lo que llaman entornos asíncronos.

Y es algo que exigen las nuevas generaciones, la generación Z, si sencillamente no se les ofrece la flexibilidad a estos jóvenes, ellos no van a trabajar. Es algo que se tomó como normal y si las organizaciones no tienen forma de acomodar estas expectativas, van a verse en grandes problemas para atraer el talento.

Antes de la pandemia que las personas trabajaran virtualmente, o trabajaban desde su casa era un paradigma para muchos gerentes, administradores, sencillamente no estaban de acuerdo, y por tanto exigían que las personas estuvieran en la oficina presencialmente. Pero si algo aceleró la pandemia fue el romper con esos esquemas y ese sistema es inspirado en la confianza en las personas, no se observa que está haciendo la persona para saber si está haciendo o no las cosas, la confianza se convirtió en una necesidad.

Y los líderes también deben aprender a estar presentes, no para estar chequeando si hacen o no las actividades las personas, sino más un modelo de ayudar, acompañar, ser inteligente emocional, ser empático. Aquellos líderes altos en empatía, que tienen la posibilidad de colocarse en el lugar del otro o de conectar con el otro, de entender que le está pasando a la persona; realmente fueron los líderes que generaron una ventaja competitiva en ese tipo de entornos.

La falta de empatía sí que se hizo visible en la pandemia perdieron mucha gente y quizás incluso fueron cuestionados al final si eran los líderes que la que la organización requería.

La expectativa por la flexibilidad se entiende cuando un ejecutivo dice: “usted sabe la cantidad de plata que la gente se ahorra no teniendo que pagar

almuerzos en su lugar de trabajo, no teniendo que pagar transporte a la oficina, además, la expectativa de estar almorzando en su casa con su pareja”. Si se observa todos estos nuevos atributos que se les han dado a los trabajadores, que si se les retira va a ser un problema; por esta razón las organizaciones han tenido tolerancia a la flexibilidad laboral y de alguna manera revisar si efectivamente necesitan unas oficinas tan grandes.

Well - being

Que es la importancia del bienestar, talvez antes de la pandemia las organizaciones no tenían en el radar la preocupación activa por el bienestar de las personas no solo en la parte física, sino que también de la parte mental, o en otros aspectos como la salud financiera de las personas.

Sobre todo, en la parte mental, porque durante la pandemia se hizo evidentes problemas como manejo de ansiedad, manejo de estrés. Antes del Covid estos temas eran considerados una especie de tabú y las personas no querían ser estigmatizadas por hablar abiertamente de que estaban sufriendo algunos de estos problemas.

Y por otro lado también los líderes que también tuvieron que desarrollar la habilidad en un entorno virtual, e identificar si alguna de las personas de su equipo estuviera padeciendo algún tipo de problemas, esto incluso se volvió una responsabilidad y hay empresas que practican la conciencia plena, Mindfulness, la posibilidad o la capacidad de observar lo que pasa en el interior. Estas prácticas ahora son abiertas en el mundo corporativo.

Ahora bien, la virtualidad no es algo que favorece estar en el aquí y en el ahora, por el contrario, es muy fácil entrar en lo que es el multitasking que es exactamente lo opuesto de estar aquí en el ahora porque estoy haciendo varias cosas al mismo tiempo. Y el multitasking es algo que va en contravía del bienestar.

En resumen, preocuparse por el bienestar de las personas no solo se convierte en una responsabilidad más real en el mundo organizacional, sino una responsabilidad y una habilidad de los líderes también para identificar qué personas pueden necesitar ayuda en estos frentes.

Un tema asociado con *well-being*, es la “motivación intrínseca”, que es lo contrario de motivación extrínseca, (salario por encima del mercado, una oficina grande, elegante), son motivadores externos o símbolos de estatus. La motivación intrínseca es hacer las cosas que les gusta, hacen una diferencia, el equipo es proactivo, es importante, tiene un propósito.

Si se ve el propósito de las empresas está relacionado con crear valor para los accionistas, generar utilidades, sostenible, pero claramente ese discurso se queda corto cuando se quiere que ese propósito llegue a las personas y hacerles entender que lo que la organización está haciendo es importante, hace la diferencia, y si por alguna razón la organización no esta mañana por lo menos va ser echada de menos.

El propósito de la compañía se convirtió en algo muy visible y algo definitivo para las personas, sobre todo para la generación Z, que espera que propósito de la compañía vaya más allá, que haga la diferencia, que es importante para la humanidad, que no sea un discurso vacío.

Hoy en día lo que atrae al talento humano son los valores intangibles como lo es un líder con enfoque humano, cercano a las personas, que se preocupe por entender y conocer a las personas. Lo que más valor tiene, son los aspectos que no tienen un valor económico, pero que realmente las personas valoran mucho más, como es el hecho de poder tener una flexibilidad, un buen ambiente laboral.

Antes lo que más unía a las personas con la organización era los aspectos tangibles y la pandemia fue un gran acelerador para un nuevo modelo de trabajo, de romper paradigmas, de confiar mas en las personas, empoderar a todo el mundo. Cambio el modelo de liderazgo, un apoyo para que las personas puedan gestionar su trabajo, entender las diferencias, motivar, entender que algunas personas les gustan trabajar con un ambiente más auto gestionado, más tolerantes a la ambigüedad, y otras prefieren más ambientes estructurados; un liderazgo mucho más versátil.

Para desarrollar líderes, y talento humano competente, no es suficiente con la academia, sino que existe un componente en la experiencia laboral, experiencia en el mundo real, de poner a las personas en un escenario de inco-

modidad, donde se vean obligados a aprender, a hacer algo distinto, hacer algo en lo que no se habían enfrentado antes, el buscar una solución.

Pero en realidad, el valor de la experiencia es donde realmente hay más desarrollo de habilidades, las personas que se enfrentan a experiencias que los obligan a ser líder, el aprender a proveer dirección a las personas, canalizar de una manera positiva los talentos de la gente, el redireccionar personas conflictivas o rebeldes, son cosas que solamente se aprenden en el día a día.

Las compañías cada vez tienen que volverse más intencionales en cómo van a desarrollar a estos líderes, como van a desarrollar a las personas con roles de liderazgo en la organización, hay un ritmo normal en la organización, por ejemplo, al promover a las personas naturalmente se van a exponer a situaciones diferentes.

Pero hoy día lo que sabemos es que la movilidad en las organizaciones no siempre es una realidad, las personas deben pasar en su mismo rol durante varios años antes de que haya posibilidad de subir a una nueva posición. Las organizaciones se están volviendo más planas, menos jerárquicas, más en algunos sectores que en otros, pero el tener organizaciones más planas también es otra realidad que estamos enfrentando.

Entonces, la gran pregunta si no se tiene la oportunidad de promover a la gente, como desarrollarla a través de la experiencia. El desafío está en varios frentes.

- Movimientos laterales, las personas usualmente asumen que las promociones se dan cuando se va a un nivel más alto, equipos más grandes, válido. Pero los movimientos laterales dan la posibilidad de exponer como hacer las cosas ante imprevistos.
- El rol del gerente general es un rol generalista porque tiene toda la organización en la cabeza. La forma como se desarrolla un generalista, es a través de movimientos laterales, primero en el área de operaciones, luego al área comercial y con estos movimientos, se crea una mirada más amplia.
- La segunda posibilidad es si no hay probabilidad de mover a la persona en el cargo, lo que queda es enriquecer el rol, es decir

plantearle nuevos desafíos para el liderazgo, asignaciones especiales para poner a las personas en contextos distintos y generar esa incomodidad que se requiere para crecer. ¿Qué tipo de asignaciones o proyectos usted puede proponer?, eso es un dialogo en doble sentido, que también está empezando a aparecer en el radar de los líderes.

Hay un concepto que, aunque suene obvio, toma mucha fuerza en las organizaciones y es la Justicia, es decir que las personas sientan que las condiciones internas son justas y transparentes para todos; este es un principio básico de diseño organizacional a igual trabajo, igual pago. Pero esto no siempre es tan transparente en todas las organizaciones, algunas lo hacen más visible que otros, pero en general la nómina es un archivo confidencial, mucho de los fraudes son porque alguien tuvo acceso a ese documento y lo envió a todo el mundo.

Sin embargo, si se tienen condiciones claras de equidad y transparencia ese tipo de fraudes no suceden, y genera mucha inconformidad cuando una persona se entera que un compañero con las mismas cualidades y experiencia y en el mismo rol, está en condiciones mejores.

Y por último la diversidad de la inclusión, también tiene la connotación de la diversidad de pensamiento, diversidad de opiniones, orientación sexual. Hay que preguntarse todos tenemos que ser iguales, pensar, comportarse igual. Hay muchas organizaciones que están más abiertas a la diversidad cultural, pero es común expulsar de alguna manera a las personas que son diferentes.

Las personas como eje de la estrategia

Mario Plata*

ACRIP Nacional - Federación Colombiana de Gestión Humana

El valor de lo organizacional en el contexto militar, a pesar de cambios recientes en lo global, es el mismo, ya que coexisten en el contexto social. Por lo tanto, con la siguiente propuesta, se invita a considerar que el talento humano sea el eje de las organizaciones y el motor de influencia y decisión.

En el mundo de hoy se conciben cambios acelerados por la llamada cuarta revolución industrial, la cual introdujo las nociones de incertidumbre y cambio permanente. Otros factores no menos importantes como la pandemia por COVID 19, el cambio climático, la Inteligencia Artificial y posibles contextos de guerra, hicieron evidentes la fragilidad y el riesgo existencial, provocando la reevaluación del propósito del talento humano. Así que, la virtualización, acelerada por los factores recién mencionados, ha cambiado los modelos de trabajo (remoto, deslocalizado, gig work), modificando la dinámica económica, donde los mecanismos de inversión no son los mismos de hace un par de décadas; la competencia por el talento es un tema global.

* Director Ejecutivo de ACRIP Asociación Colombiana de Gestión Humana. Profesional Senior en Recursos Humanos - International™ (SPHRI™). Ingeniero con más de 20 años de experiencia multinacional en gestión empresarial, emprendimiento y desarrollo de mercados, conformando y liderando equipos en entornos multiculturales, Telecomunicaciones y Entrenamiento Corporativo.

Nuevos modelos empresariales

Los cambios drásticos del entorno implican cambios en los modelos empresariales, con los cuales se preparan a las organizaciones para ser competitivas y eficientes. Esto, se persigue a través del rompimiento de sistemas jerárquicos a nivel organizacional, girando hacia sistemas más horizontales, en los que se sigue identificando líderes capacitados para guiar hacia los objetivos. Asimismo, los nuevos modelos empresariales deben ser sostenibles, ya que está en juego la viabilidad de la existencia humana, social, ambiental y económica. También, las organizaciones deben ser innovadoras, para proponer ideas y tomar riesgos, ya que las decisiones ya no son responsabilidad de un equipo directivo sino de las personas en el campo. De igual manera, ser ágiles y flexibles, adaptables al entorno, competidoras y con potencial de aprovechamiento de nuevas oportunidades. Por último, es pertinente mencionar el propósito superior, con el que se pretende repensar para qué existe una organización.



Figura 1. Nuevos modelos empresariales

Nuevos modelos de liderazgo

El liderazgo tradicional no es viable en el contexto actual. Por lo tanto, los líderes que triunfarán en las organizaciones serán aquellos que inspiran, no por un salario, sino por el bien de la organización y del equipo de trabajo, siendo

más conscientes sobre las personas. A partir de nociones actualizadas, dejó de usarse el concepto de Recursos Humanos, pues ahora se habla de Gestión Humana, propendiendo por repensar la creación de una cultura organizacional que saque lo mejor de las personas. Para esto, es fundamental el papel del líder estratégico, sin perder el objetivo organizacional, quien desde la sostenibilidad y la Gestión Humana comprende que su rol no es un cargo, sino que es un trabajo de todas las áreas de dirección con las que se buscan mejores prácticas en gestión. Detallando sobre la sostenibilidad, es preciso mencionar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, de los cuales en su mayoría están atravesados por la Gestión Humana en las organizaciones.



Figura 2. Nuevos modelos empresariales

¿Qué pasa si no lo logramos? La sostenibilidad debe ser estratégica, debido a que sin negocios no hay mercado y sin planeta no hay negocios. El cliente tiene un cambio generacional, es más consciente de la sostenibilidad y la inclusión, así que se preocupa por la producción y filosofía del desarrollo de los productos. A continuación, se mencionan aspectos claves sobre la sostenibilidad:

- Organizaciones con propósito superior: Teniendo en cuenta el cambio histórico, es preciso adoptar nuevos modelos, desechando los anteriores, fundamentalmente porque las organizaciones tendrán

mayor probabilidad de éxito si son más competitivas y atraen el mejor talento e inversionistas visionarios. Otras características son: a) más adaptables, flexibles e innovadoras; b) Planeaciones y triunfo por visión a largo plazo; c) Estrategias sobre los stakeholders; y d) Habilitan el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

- Evolución de la Gestión Humana: En el presente, los retos exigen generar valor de afuera hacia adentro, en el que se pregunta cómo se habilita al humano para brindar mejores servicios, elevando la barrera de la función y sus profesionales; todo lo anterior con el fin de ser campeones a partir de la diversidad, inclusión, equidad y sostenibilidad.
- Cambio de pensamiento en estrategia empresarial: Estos cambios implican modificaciones a las concepciones clásicas: 1) de jerarquía a modelo de comunidad; 2) de control a empoderamiento; y 3) de estabilidad a experimentación.



Figura 3. Cambio de pensamiento en modelo de GH

En resumen, el rol actual en Gestión Humana se fundamenta en la DATA e impacto en el negocio, en el que se planea alinear a las personas y alinear el talento humano, para así generar la competitividad organizacional. Un objetivo clave será buscar la manera de atraer y fidelizar para competir en un mercado global por medio de estrategias que afiancen una cultura organizacional y la creación de una identidad a partir de unos valores organizacionales; lo anterior, por medio de orientación de los procesos, diseño de espacios y creación de estrategias.

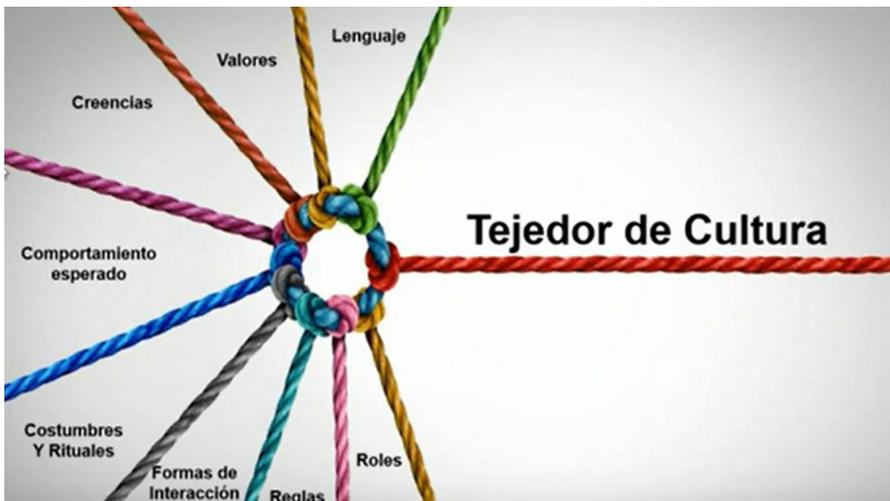


Figura 4. Tejedor de Cultura

Como recomendaciones, se ofrecen los siguientes nodos de desarrollo:

1. Transformación digital, adopción de tecnologías, automatizar lo rutinario.
2. Asegurar la alineación de las personas con los líderes.
3. Definir su propio modelo dentro de la organización.
4. Desarrollar habilidades requeridas y ecosistema de aprendizaje.
5. Rediseñar el modelo organizacional a partir de la confianza y la flexibilidad.

La evolución de la administración de personas en la última década

María Camila Gómez Chaparro*

Grupo elemento 4K

El liderazgo en los años 2000 cambia su individualismo por el trabajo grupal, generando estrategias multidisciplinares y rodeándose de personas estratégicas en pro del crecimiento del negocio y buscando el manejo de todos los procesos de la compañía para obtener un mayor alcance. La equidad salarial representa un hito organizacional, mediante compensaciones flexibles y variables, pues permite permear más a la organización con indicadores de gestión, así mismo, se generan pagos de acuerdo con la consecución de sus resultados. Se es un líder visionario, descubriendo los nuevos cambios y retos, se expanden las empresas locales del país debido a la expansión económica y diversificación de personas y áreas laborales.

Con el cambio de década, desde el año 2010, llegan nuevos cambios y retos. Las organizaciones son más diversas y debido a la llegada de empleados

* Psicóloga de la Universidad Konrad Lorenz, Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Externado de Colombia, con más de 19 años de experiencia laborando en el área de Gestión del Talento Humano, área en la cual ha planeado y ejecutado estrategias organizacionales, que ha generado sinergia, transformación cultural, apertura al cambio y aprendizaje de nuevos modelos y conceptos encaminados a la consecución de resultados organizacionales, y ha trabajado en diferentes sectores entre los que se hallan: automotriz, transporte aéreo, servicios, tecnología, ecosistemas fintech y gastronómico.

expatriados de diferentes compañías, lo que implica un cruce de información multicultural. Los canales de comunicación se vuelven más flexibles, afianzando el uso de la tecnología. Se dinamiza la vinculación de empleados con alrededor de los 18 años de edad. Se busca personal especializado en sus áreas y competencias. Se incrementa la equidad entre lo que hacía el empleado y la calidad de los procesos y llega la flexibilidad horaria. RRHH empieza a ser un área estratégica, tenida en cuenta para la toma de decisiones importantes de las organizaciones. Se profesionalizan las carreras, permitiendo la continuación de la vida laboral en paralelo con la academia y se visibilizan necesidades específicas para el bienestar del empleado en las organizaciones.

Tras el crecimiento académico de los empleados, se hace evidente el progreso profesional y económico, aumentando así la rotación en las compañías. Dicho crecimiento genera ambición, buscando crecer en el mismo sector o área de trabajo. La especialización en conocimientos técnicos promovió fuertemente el trabajo grupal multidisciplinar, persiguiendo el cumplimiento de objetivos por áreas. Las generaciones nuevas adquirieron conocimientos actualizados que los lleva a aportar más a su desarrollo profesional y se caracterizan por ser resilientes, comprometidos y aún más competitivos. Además, buscan un reconocimiento por su labor sin ser necesariamente económico, por lo que se es consciente de las motivaciones individuales y se empiezan a aplicar los llamados salarios emocionales.

Los colaboradores son considerados por los líderes como parte fundamental para alcanzar los objetivos propuestos. Se refuerza la idea de que RRHH es un pilar primordial en la organización. Se delegan responsabilidades por equipos de trabajo. Se inicia inclusión laboral, conllevando cambios generacionales que impactaron los resultados. La flexibilidad, participación y trabajo en equipo aumentaron. El pensamiento estratégico surgió y la inclusión de mujeres en los diferentes sectores de la economía se hizo evidente por su fuerza y consistencia. Finalmente, se hace un cambio hacia la participación, la democracia y la afinidad, preocupándose por el ser humano y su sentir para lograr los objetivos de la compañía.

Desde el año 2020, las organizaciones afrontaron un gran cambio debido a la pandemia del COVID-19, condicionando así las diversas dinámicas que se fueron creando. Hubo una nueva revolución digital, donde se trabajó en torno a esta. La edad de vinculación empezó a ser disruptiva, se focaliza la adaptabilidad de las organizaciones y empleados, el eje fundamental del cumplimiento de objetivos son las personas y sus líderes, las jornadas laborales se flexibilizó y el manejo del tiempo inicia a ser mayormente autónomo, RRHH se transforma para ser más cercana a los colaboradores, se fortaleció la formación digital, se invierte en bienestar y en la responsabilidad social y se fortaleció contundentemente los salarios emocionales.

Los empleados aumentan su rotación debido a su búsqueda de bienestar, debido a dicha rotación, el sentido de pertenencia disminuyó, las situaciones adversas provocaron reducción en la resiliencia, la búsqueda de experiencias nuevas y bienestar se hace primordial. La cooperación se fortalece, trabajando por logros y dejando los horarios y métricas tradicionales, se busca mantener conocimientos académicos, actualizados y diferentes. Se caracterizan por ser emocionales, digitales, con objetivos cambiantes, flexibles y enérgicos.

Los líderes buscan la cohesión y unificación, son más cercanos emocionalmente a sus equipos de trabajo, generan e incentivan la autogestión, la inclusión laboral se fortalece, así como el pensamiento estratégico y global anticipado. Se es ejemplar orientado al coaching y a la capacitación.

Líderes 4.0

Los líderes actualmente son vistos como mentores, quienes se ocupan del crecimiento de su equipo hasta convertirse en líderes por sí mismos.

5 generaciones en la era digital

Las generaciones tradicional, baby boomers, generación x, millenials y generación Z, influidos por la digitalización, han constituido un desarrollo a través de la historia evolutiva, el cual se ha evidenciado en las organizaciones.

5 GENERACIONES EN LA ERA DIGITAL



Figura 1. 5 generaciones en la era digital.

La importancia del talento humano

Actualmente, la importancia del talento humano se rige por el trabajo del bienestar desde el ser, hecho a la medida para las necesidades de la compañía, produciendo motivación, pertenencia y calidad de vida. La formación y desarrollo de los empleados, enmarcado en el “onboarding”, dirigiendo la experiencia de los empleados de reciente ingreso a la introducción de la organización. Los aportes a la responsabilidad, pensando en el entorno social, el medio ambiente y las comunidades vulnerables. La tecnología en talento humano, como el Big Data y plataformas especializadas que mejoran y automatizan cada vez más los procesos.

Ante la preocupación de la aplicación de nuevos modelos de talento humano y el equilibrio entre la norma empresarial y los deseos individuales de cada uno de los talentos humanos, se manifiesta que se debe velar por llegar a ciertos acuerdos sin apartarse de la norma, mediados por la adaptabilidad entre la compañía y los colaboradores.

En resumen, los líderes, las organizaciones y los empleados han atravesado diversos cambios a lo largo de los años, caracterizando así diferentes dinámicas que se van creando en conjunto. Se hace un énfasis especial en los líderes actuales, quienes cumplen el rol de guiar a su equipo hasta llegar de

igual manera al liderazgo. Todos estos cambios, han sido desarrollados por las diferentes generaciones que han sido influenciadas por la digitalización. Finalmente, se hace una especial mención a la importancia del talento humano como foco esencial del cumplimiento de objetivos al interior de las organizaciones.

Liderazgo a prueba de fuego: la gestión del fracaso y la resiliencia

Felipe Alvarado Moreno*

Universidad Autónoma de Tlaxcala

El nuevo líder, o el líder de la actualidad, se caracteriza por movilizar sus saberes. Una de las principales habilidades que debe suplir el nuevo líder es la agilidad para que, cuando venga un problema, pueda aplicar todos los saberes, por más difícil que parezca. Otra de las habilidades está en la planeación inteligente, con la cual está listo para gestionar los posibles ajustes en el camino.

Las personas deciden no tomar riesgos, generalmente para proteger su vida, evitar sorpresas, por lo tanto, es probable que no soporten todo lo que viven porque en la era de la eficiencia trae cambios inesperados. Así que, los líderes necesitan reestructurarse ante los cambios, aún sabiendo que los

* Doctor en Educación por la Universidad Autónoma de Tlaxcala. Magíster en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y por la *Westfälische Wilhelms Universität Münster*. Especialista en Gestión de Patentes por la *World International Property Organization*, Licenciado en Comunicación e Innovación por la Universidad Autónoma de Tlaxcala. Actualmente realiza una estancia posdoctoral con el proyecto titulado: en la Universidad Autónoma de Tlaxcala. Es fundador del movimiento “El Faro”, cuya misión es compartir el conocimiento para impulsar el desarrollo humano en comunidades rurales, y fundador del medio “Squeeze Science”, cuyo propósito es difundir el conocimiento científico y proyectar la imagen pública de los investigadores, científicos y tecnólogos. Es experto en Desarrollo del pensamiento divergente-creativo-inventivo, Transferencia de tecnología y conocimiento, Propiedad industrial e intelectual, Políticas de ciencia, tecnología e innovación, Formación de líderes, creadores e inventores, Procesos de patentamiento en universidades, Desarrollo de empresas de base tecnológica, entre otros temas.

cambios cuestan, existen los fracasos, pero es solamente temporal porque luego de eso saldrá más fuerte y sabio, con habilidades, cualidades y conocimientos.

También, el nuevo líder optimiza sus recursos, tales como tiempo, energía e inversión económica, al mismo tiempo que posee un círculo de influencia que lo ayuda a crecer; el líder solitario es muy probable que se estanque porque necesita de un equipo. Adicionalmente, se hace una invitación a formar líderes como parte de los objetivos de las organizaciones.

“Nada sucede si usted no asume su lugar como líder y nada cambiará si usted no forma a nuevos líderes”. Dr. Felipe Alvarado Moreno

Análisis de la percepción sobre la incidencia de los factores del clima organizacional y satisfacción laboral en las empresas donde laboran los estudiantes del programa de administración de empresas comercial de Unicolmayor en tiempos de pandemia

Gladys Nelly Vásquez Calderón

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Marta Lucía Álvarez Restrepo

Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Blanca Elizabeth Toro Rubiano

Colegio Mayor de Cundinamarca

La competitividad de la empresa está fundamentada en reconocer y aplicar el conocimiento más reciente y pertinente en la investigación sobre lo organizacional, influyendo sobre la mejora de procesos operativos. Parte de generar cambios en la visión de las organizaciones, está en concepciones actuales como la de retención del capital humano, con el que se comprende que es mejor construir un equipo de trabajo desde las bases que reconstruir parcialmente cuando ya está la organización. El costo de capacitación de nuevos integrantes y la generación de productividad profesional y personal, a partir de los cambios por la pandemia por COVID 19, son algunos de los factores que afectan el buen desarrollo de la organización. Así que, resulta necesario actualizar procesos y tecnologías, realizando cambios en las actividades para buscar la empleabilidad de las personas. Para esto, se invita a considerar la visión académica y personal,

planteando la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la incidencia de los factores de clima organizacional y satisfacción laboral en las empresas donde laboran los estudiantes del programa de administración de empresas comerciales de unicolmayor en tiempos de pandemia?

Objetivo general: Analizar la percepción de incidencia de los factores de clima organizacional y satisfacción laboral en las empresas donde laboran los estudiantes del programa de administración empresas comerciales de unicolmayor en tiempos de pandemia.

Objetivos específicos

1. Caracterizar las empresas donde laboran los estudiantes del programa de administración de empresas comerciales
2. Reconocer los factores de clima organizacional y satisfacción laboral presentados, donde laboran los estudiantes del programa de administración de empresas comerciales.

Marco referencial

Para la siguiente investigación se realizó una revisión de literatura, por medio de la cual se buscó establecer concepciones sobre Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y COVID 19.

- Clima organizacional: El talento humano es importante dentro de las empresas, en sus normas internas, en la infraestructura, el comportamiento de los miembros del equipo, la forma en cómo los líderes están pendientes del desarrollo de los objetivos, de la motivación y satisfacción de cada persona con el trabajo que realiza. El ambiente donde un individuo desempeña su trabajo diariamente, el compromiso que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e inclusive la relación con proveedores y clientes conforman el clima organizacional (Palacio, 2019, p 69).
- Satisfacción laboral: Chiang, et al. (2007) identificaron que la satisfacción laboral es vital para el bienestar de las personas que laboran

en la organización, así como para la productividad y calidad del servicio. También, se define como la actitud que asume una persona con su actividad laboral.

- COVID 19: Según la OMS, una pandemia es la expansión de una enfermedad infecciosa a lo largo de un área geográfica muy extensa o en todo el mundo. Para que sea una pandemia debe tener un fácil grado de inafectabilidad, cierta mortalidad y un fácil contagio de una zona geográfica a otra.

Metodología

Para su desarrollo, se empleó un análisis descriptivo e inductivo con enfoque cualitativo y cuantitativo de acuerdo al origen de la data de la información. Como lo afirma Hernández, et. al. (2014), el proceso inductivo parte de una investigación cualitativa basada en la lógica y en un proceso de explorar, describir y luego generar perspectivas teóricas, y por otro lado, el proceso descriptivo parte de estudios cuantitativos que en sí buscan especificar propiedades, características y perfiles de personas y grupos.

Población objeto de investigación: La conforman los estudiantes del programa de administración de empresas comerciales de UNICOLMAYOR representada por 1507 estudiantes universitarios del segundo corte académico 2021; lo cual dio como resultado una muestra poblacional de 16 encuestas, logrando como resultado 610 que equivalen al 99,02% del total aplicado.

Herramienta. La encuesta se estructuró en 7 secciones:

1. La presentación del objetivo de estudio y autorización o no del tratamiento de datos personales.
2. Tipificar la información correspondiente a cada estudiante (por su generalidad, por temas académicos y por su información laboral)
3. Recopilar la información del impacto laboral por Covid 19 (situación laboral, la modalidad de trabajo, si hubo o no mejoramiento de factores laborales, económicos y familiares, a la situación operación de la empresa, adopción de las medidas de contingencia

biológicas frente al trabajo virtual a las experiencias tanto positivas como negativas

4. Se analizaron factores exclusivamente relacionados con la modalidad de trabajo remoto/ en casa/ virtual/ a distancia / teletrabajo
5. Caracterización de la empresa: Se realizó 2 subsecciones (información empresarial y la relacionada con los factores de trabajo)
6. Información de satisfacción laboral: se agruparon en (5) grandes factores: actores laborales y compensatorios, factores locativos, factores emocionales, factores relacionales y factores físicos
7. Información de clima laboral

Procedimiento. Se desarrolló en 5 etapas:

1. Revisión de estudios de referencia
2. Diseño, elaboración y aplicación del instrumento para la recolección de información.
3. Realización de trabajo de campo
4. Extracción, organización y procesamiento de los datos recolectados por el instrumento en el software Microsoft Excel
5. Análisis de resultados

Resultados

Se realizó la caracterización de las empresas teniendo en cuenta distintos aspectos, obteniendo lo siguiente:

- El 96% de los estudiantes son empleados
- De origen colombiano el 80%
- Naturaleza de la empresa: 81% privada
- Sector de la empresa: 43% servicios
- Antigüedad del trabajo: 30% más de un año

- Modalidad de trabajo: 53% a término indefinido
- Nivel de cargo ocupacional: 41% asistente y asesor
- Área de trabajo: 39% administrativa, 16% servicio al cliente
- Salario: 64% entre 1 y 2 millones

Satisfacción laboral. La categoría de factores emocionales, los aspectos de mayor satisfacción que representan a los estudiantes son los nuevos aprendizajes con un 45% y estabilidad laboral con un 44%. De forma moderada, se encuentran los retos y exigencias del cargo con un 42%, la trayectoria y desempeño con un 42%, el apoyo y el equipo de trabajo con un 36% y el reconocimiento del logro con un 31%.

Factores relacionales. Los aspectos que mayor satisfacción que representa a los estudiantes son el respeto y los valores de la empresa con un 45%, la influencia positiva sobre los demás con un 45% y las relaciones con los compañeros con un 42%. De forma moderada, se encuentran las libertades y la autonomía en la empresa con un 42% y las relaciones interpersonales con directivos y jefes con un 38%.

Factores físicos. Los aspectos que de forma moderada generan un grado positivo de satisfacción en los estudiantes son la concentración mental con un 45%, la ganas y vitalidad para trabajar con un 44% el nivel de energía al finalizar la jornada con un 41% y los descansos dentro de la jornada con un 36%

Factores locativos. El aspecto que mayor satisfacción representa a los estudiantes son las condiciones ambientales y sanitarias con un 40%, seguido de un puesto de trabajo con un 43% y las herramientas, mobiliarios, equipos e instalaciones con un 43%, la seguridad en el lugar de trabajo con un 38% en menor medida, los aspectos que generan poca o ninguna satisfacción son los desplazamientos y recorridos en el 23%

Clima organizacional. Se realizaron análisis a los factores laborales y compensatorios, encontrando de mayor relevancia los relacionados con el direccionamiento estratégico, la ética, los valores y principios de la empresa, la identidad de la empresa, y la misión y visión 48%. De otra parte, el menor impacto es el rol asumido dentro de la empresa por el estudiante.

Covid 19. Factores laborales durante el COVID 19 se analizaron 5 relacionados directamente con las condiciones laborales de los estudiantes. Dentro de los factores que mayor aumento representaron se destacan con el 58% la carga laboral y con el 37% el horario de trabajo, en cuanto a los salarios prestaciones sociales o beneficios laborales tuvieron un incremento no mayor al 15%

Conclusión

La percepción que los estudiantes tienen frente a los factores laborales y compensatorios, en mayor grado de satisfacción se relaciona con las actividades realizadas y las horas de trabajo diarias, considerando que se les facilita ajustar el horario según sus necesidades, permitiéndoles continuar con su estudio.

En los factores emocionales, los estudiantes percibieron nuevos aprendizajes, estabilidad laboral, los retos y exigencias del cargo, la trayectoria y desempeño son los aspectos de mayor satisfacción. Asimismo, la percepción que tienen los estudiantes frente al clima organizacional se obtuvieron resultados sobre aspectos empresariales tales como la estructura organizacional, los sistemas de recompensa, los desafíos de la empresa, relaciones positivas, cooperación de los trabajadores, funciones y procedimientos, resolución de conflictos, la identidad de la empresa, el rol dentro de la empresa, la ética, valores y principios, la misión y visión

La percepción que tienen los estudiantes frente a los aspectos del COVID19 se encontró que la mayoría de estudiantes prefieren trabajar bajo la modalidad remota, teniendo en cuenta que en gran cantidad de las empresas donde laboran han dejado esta modalidad por tiempo indefinido. De acuerdo con los resultados, los estudiantes manifiestan que esta forma de trabajo les brinda mayor seguridad al evitar desplazamientos y el uso de transporte masivo, convertidos estos beneficios en ahorro para mejorar la calidad de vida.

Aunque hay percepción de aumento de carga laboral lo prefieren, ya que manifiestan temor por contagio ya sea en la oficina o en su desplazamiento. Igualmente, manifestaron condiciones lamentables para sus seres queridos, junto a quienes vivieron tiempos de incertidumbre. Finalmente, se resalta el aislamiento como los aspectos más negativos, debido a que impide el desarrollo sano de cualquier actividad y en relación con otras personas.

Conclusiones de cierre

Marta Lucía Álvarez Restrepo

Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"

Antecediendo al tema que reúne en este congreso internacional, denominado Liderazgo y Gestión del Talento Humano para la cuarta revolución industrial:

¿Cómo creen que se puede proyectar para el futuro de la administración del talento humano y potenciar el liderazgo de las personas en las organizaciones?

- Autoconciencia sobre las habilidades de las personas. Hacer conciencia de la realidad que vivimos que se presenta en el día a día. La autoconciencia sobre la realidad y la adaptación a las condiciones cambiantes por medio de las acciones.
- Trabajar sobre habilidades blandas y menos sobre conocimientos: toma de decisiones, manejo de la gente y las condiciones, la flexibilidad mental.
- Capacidad de procesar información en tiempo, lugar y condiciones para tomar decisiones a pesar de tanta información. Está el punto de vista militar y empresarial, en la que se sigue adquiriendo información del contexto, comprender al ser humano detrás del uniforme.
- Inteligencia emocional y no tomarse las cosas a modo personal.

¿Cómo podemos impactar positivamente el liderazgo en los oficiales subalternos del ejército desde nuestros puntos de incidencia?

- Desde el valor de la generosidad, empatía, entender al ser humano y apoyar a partir de las condiciones de la gente.
- Inteligencia emocional y liderazgo transformacional, reconocer el impacto sobre otras generaciones y responsabilidad para sacar el máximo potencial de la gente para conformar grupos de trabajo y lograr objetivos de la empresa.
- Reconocer las lecciones aprendidas para evitar errores que otros han cometido y aplicarlo prácticamente.
- Partir del sufrimiento y caos, porque es la base para generar liderazgo.



II Congreso Internacional de Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano

Liderazgo y gestión del talento humano en la cuarta revolución industrial

El tránsito a la Cuarta Revolución Industrial ha traído consigo transiciones importantes centradas en el individuo como epicentro de las relaciones, de la rentabilidad a toda costa a la prosperidad colectiva, del yo al nosotros en función de la colaboración, del informar al aprender, entre otras, y por ello, a la imperiosa necesidad de construir organizaciones más incluyentes y sociedades más justas. En ese orden de ideas, debatir cuál es el futuro del trabajo, qué nuevas variables entran en juego para la toma de decisiones estratégicas y bajo qué estilos de liderazgo han de afrontarse las oportunidades que conlleva esta nueva época, son las preguntas que se hacen a las comunidades académicas desde la Maestría en Liderazgo Estratégico y Gestión Humana de la ESMIC, hacia la reflexión, el análisis científico y el debate abierto para aportar ideas, herramientas y nuevas prácticas a quienes en todos los sectores de la economía, de los entes gubernamentales y del ámbito militar tienen la responsabilidad de instrumentalizar este cambio de época. Todo ello abordado en el *II Congreso Internacional en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano. Liderazgo y gestión del talento humano en la cuarta revolución industrial.*

