

LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DESDE LA PERSPECTIVA

DEL CONOCIMIENTO DIGITAL



**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**

**AUTOR**

JOHN JEFFERSON RODRÍGUEZ GARCÍA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**ECONOMISTA**

Director:

JUAN CARLOS CUARTAS MARÍN

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**PROGRAMA DE ECONOMIA**

**BOGOTÁ, 06 DE JULIO DE 2018**

**FECHA: 30 JUNIO 2018**

**ALUMNO(A) RESPONSABLE JOHN JEFFERSON RODRÍGUEZ GARCÍA**

**PROGRAMA: ECONOMÍA**

**DIPLOMADO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**ASESOR DE ENSAYO:**

**NOMBRE DEL ASESOR: JUAN CARLOS CUARTAS MARÍN**

**TEMA POR DESARROLLAR**

La dinámica organizacional en la gestión del talento humano desde la perspectiva del conocimiento digital

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

La dinámica organizacional en la gestión del talento humano

## **1. Introducción**

Por los cambios tecnológicos que se han venido sucediendo en el mundo durante los últimos años, existen diferentes tendencias que están dando forma a las organizaciones con nuevas responsabilidades impuestas a partir de mejorar la fuerza de trabajo interna en función del rendimiento. Es un desafío a futuro que impone a los líderes empresariales y a los encargados de recursos humanos replantear las normas sobre organización, reclutamiento, desarrollo empresarial, gestión interna y compromiso con la fuerza laboral. Para el trabajador del nuevo siglo los recursos digitales forman una necesidad que los ha hecho evolucionar. Muchos de ellos han aceptado esta realidad como parte de su desempeño. Es una oportunidad dentro de la cual, se impone el talento y la formación. En este contexto, los estudiosos consideran que el panorama digital constituye el cambio más significativo que se ha presentado en

materia de gestión del conocimiento humano, por esta razón, en el presente artículo se expone como ventaja competitiva que se refiere al valor añadido que una empresa puede tener dentro del mercado.

De acuerdo con Chiavenato (2002), “las organizaciones dependen directa e indirectamente de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos planteados” (Chiavenato, 2002), por esta razón, para comprender los fundamentos específicos que hacen que la dinámica organizacional se especialice en la gestión del talento humano a partir del conocimiento digital, es importante reconocer que existen retos planteados por la sociedad del conocimiento, impulsados por el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación. En este marco, la acción de las instituciones está orientada a dinamizar los espacios propicios y participativos que permitan alinear la gestión del conocimiento con competencias individuales que favorezcan el trabajo organizacional y generen desempeños eficientes y efectivos.

De esta manera, el cambio de paradigma respecto a lo que debe ser el uso de las TIC dentro de la organización y la necesidad imperante de asimilar las tecnologías como desarrollo y construcción colectiva, se constituye en meta institucional que responde a los planteamientos de la globalización frente a la innovación, la calidad y la eficiencia de los procesos que se ponen al servicio social. De acuerdo con Saldarriaga Ríos (2008), los problemas y tópicos de la gestión humana en el contexto internacional han cambiado desde lo teórico, llevando a que en lo práctico se centren más en apoyar el desarrollo de las capacidades de los trabajadores, que en simplemente administrar al personal con el fin de aumentar rentabilidad en detrimento de sus condiciones laborales (Saldarriaga Ríos, 2008).

En general, el conocimiento tecnológico de un empleado se clasifica dentro de la gestión del conocimiento que ofrece ventaja competitiva y valor añadido a cualquier empresa. Para lograr esta ventaja competitiva Porter (1987), propone como estrategias complementarias tener en cuenta: el liderazgo de costes, es decir, mantener bajos los costos de producción frente a los competidores y lograr simultáneamente un

elevado volumen de ventas; también la diferenciación de productos dentro del mercado y la focalización de clientes, segmento en línea productiva o un mercado geográfico concreto. De esta manera, los recursos intangibles explican como una empresa avanza en el mercado, mientras otras se quedan relegadas. Frente a los recursos intangibles, el capital intelectual permite mantener competencias dentro de los empleados, lo cual se refleja en la mejora general de la compañía. Para Drucker (1993), Black y Synan (1997), las empresas del futuro solo podrán mantener ventajas por medio del uso de la buena información, pero sobre todo del conocimiento, así la persona se convierte en base y fuente de una buena oportunidad en el mercado y crecimiento sostenible.

## **2. Justificación**

Como tendencia y perspectiva de investigación, la dinámica organizacional en la gestión del talento humano desde la posibilidad del conocimiento digital se impone porque incrementa la optimización del talento del personal y contribuye al desarrollo y aumento de la productividad y la competitividad. Es un tema que facilita examinar cómo el conocimiento digital es una oportunidad que se identifica con la globalización y las alternativas económicas que ofrece, otorgando gran cantidad de material y objetos de estudio a la realidad actual. Con el aprendizaje digital o TIC, como se conocen actualmente las herramientas, los avances en administración del personal y del conocimiento amplían las perspectivas de aplicabilidad y las consecuencias que puede tener el uso tecnológico dentro de una organización.

Es una realidad digital que determina las tendencias más relevantes dentro de las cuales, se reconoce que el conocimiento digital es la base del nuevo contexto organizacional dando paso a un pensamiento administrativo y gerencial moderno, acorde con la globalización actual. Es una forma de reconocer el valor de las herramientas que se pueden usar como apoyo a la gestión del talento humano y su objetivo esencial para desarrollar conocimiento académico frente a la teoría de Porter y Millar (2009), que conduce a

analizar y distinguir diversas estrategias que permiten optimizar procesos organizacionales que las conviertan en competitivas e innovadoras (Porter & Millar, 2009).

A nivel práctico conduce a entender los procesos administrativos que han sufrido una metamorfosis en su forma de operación que facilite aprovechar las ventajas que brinda este tipo de conocimiento, partiendo de un marco teórico con autores especializados en gestión del talento humano como: Gómez-Mejía y Balkin (2003); Koontz y Weihrich (2004); Sherman, Bohlander y Snell (1999); Chiavenato (2002); Rodríguez (2002);

Dessler (2001); De Cenzo y Robbins (2001), Dolan, Valle-Cabrera, Jackson y Schuler (2003); García, Sánchez y Zapata (2008); y en incursión de las tecnologías en el ambiente administrativo y gerencial como Laudon y Laudon (2008), Sieber, S., Valor, J., Porta, V. (2006), Suarez, A. (2008), entre otros; facilitando de esta manera el análisis de las herramientas TIC que son utilizadas en los procesos operativos de la gestión del talento humano.

En general, las nuevas tendencias de Gestión Humana se sustentan en "rescatar" al ser humano como elemento imprescindible, otorgándole oportunidad dentro de los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales e internacionales. Lo anterior puede ser demostrado no sólo en la gran diversidad de tendencias que se yuxtaponen en las prácticas administrativas, sino en la ausencia de reflexión en su aplicación y los efectos que tienen en el personal de la organización. En la época actual, dos tendencias de mayor aceptación empresarial y mayor investigación académica son la gestión por competencias y la gestión del conocimiento. Las dos son aplicadas diariamente en las organizaciones y empresas, dejando claro que conduce al desarrollo de la organización y al reconocimiento del ser humano dentro de ellas.

Según la reflexión académica y la investigación en gestión humana, uno de los principales objetivos del debate académico y de la práctica administrativa es centrar la gestión en el ser humano, reconociendo

sus particularidades y potencialidades. Esto contribuye a que, desde las empresas, se den procesos serios de aplicación de las tendencias de gestión humana de forma integrada e integral como vía del desarrollo humano. El conocimiento digital hace crecer a la persona intelectualmente; por lo tanto, también crece la institución y la organización dentro de la cual se desempeñe. El trabajador moderno busca por medio de la tecnología hacer más fácil su labor, por lo tanto, facilita el proceso de aprendizaje que le lleva a crear mejor producción.

Para el conocimiento digital, todas las cosas se pueden aprender si se usan correctamente las nuevas tecnologías, por esta razón, al escribir sobre este desarrollo se incrementa el conocimiento. Lo digital es inmediato, traduce la realidad y permite un dominio casi total del planeta y su extensión. Aunque se cuestiona la veracidad, en algunos casos, se reconoce que parte de un conocimiento empírico y popular que forma tendencias y nuevas investigaciones, las cuales influyen cambios en el entorno de la humanidad y de sus desempeños. En este contexto, la investigación sobre conocimiento digital y desarrollo humano se constituye en pilar de nuevas labores y crecimiento profesional de sectores un poco relegados. Es una iniciativa de conocimiento que parte de la propia persona y llega a la sociedad, por lo tanto, abarca el interés laboral, profesional y personal con ventajas y desventajas.

### **3. OBJETIVOS**

#### **a. Objetivo general:**

- Evaluar la dinámica organizacional en la gestión del talento humano desde la perspectiva del conocimiento digital

#### **b. Objetivos específicos:**

- Caracterizar la dinámica organizacional a partir de la gestión del talento humano
- Reconocer el valor que tiene el conocimiento digital para el desarrollo del talento humano dentro de una organización

- Determinar los factores que favorecen el desarrollo de la dinámica organizacional frente a la perspectiva del conocimiento digital como base de la gestión de talento humano
- Relacionar la tendencia universal de gestión del talento humano con el desarrollo de la misma en Colombia.

#### **4. Gestión del conocimiento**

En la actualidad el conocimiento está considerado como fuente de poder dentro de las sociedades. En las empresas y organizaciones esta tendencia se manifiesta a partir del aprendizaje organizacional como medio de productividad y competitividad, que debe ser paralelo a la gestión del conocimiento. En decir, de acuerdo con Lucía Beatriz David Aguado y María Dolores Muñoz (2003), es una herramienta que exige modelos integradores más allá de proporcionar información a las personas. “Es importante el aprendizaje y no solo la comprensión de la información. Este aprendizaje debe estar directamente relacionado con modelos tanto pedagógicos como de gestión que se acomoden a las necesidades y realidades de la organización, anclados al proceso de gestión humana” (David Aguado & Muñoz, 2003).

Por su parte Manuel Garzón Castrillón (2008), se refiere al aprendizaje organizacional como base de la gestión del conocimiento; y asegura que este a su vez, es el que genera el capital intelectual en la organización, determinando de esta manera la gestión organizacional. En este punto, también se refiere a la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como aspectos que determinan la verdadera gestión de una organización. En este contexto, el papel que desempeñan las tecnologías de la información y de la comunicación TIC, es el de potenciar la comunicación, la colaboración y la generación de conocimiento en un entorno de trabajo colaborativo y con vocación de aprendizaje, ya que, los trabajadores son los encargados de realizar todo tipo de actividades de aprendizaje y compartir conocimiento con compañeros, clientes y socios (Garzón Castrillón, 2008).

En este punto, recorrer el camino del aprendizaje significa considerar al ser humano como fuente de conocimiento y cambio, ya que, por su naturaleza de sociabilidad, toda persona tiene la necesidad de sentirse involucrado o implicado en lo que se hace. Esto es establecer un lazo con la actividad que se desarrolla para ser reconocido y valorado como ser integral y no simplemente como engranaje de producción (Aktouf, 1998). Esta concepción mantiene al conocimiento como parte importante de la administración, conduciendo a la organización hacia el concepto de responsabilidad social con las personas que la conforman. Esta apreciación es similar a la que Saldarriaga (2008), se refiere cuando afirma que la gestión humana actual se convierte en estrategia del negocio apoyada por la tendencia de uso de la tecnología y en la forma como se aproveche y se aplique. De esta manera, la gestión humana es asumida por la organización como imperativo de responsabilidad social, como forma de proyectar una administración eficiente. La mayoría de los teóricos asumen que tener responsabilidad social es un proceso inherente a la actividad organizacional, el cual genera, al interior como al exterior de la empresa calidad humana y calidad en servicios (Saldarriaga Ríos, 2008).

Una de las fuentes importantes de la gestión del conocimiento es la gestión humana, la cual, se convierte en la pretensión de aumento de productividad minimizando los recursos invertidos, que debe garantizar las mejores condiciones para que empleados y colaboradores establezcan relaciones adaptativas que les aporten gratificación en su actividad y desde su empresa. En este sentido, algunos de los conceptos planteados desde la administración aportan una visión del valor que tiene la comunicación concebida internamente y como estrategia para la actividad administrativa y la gestión humana. Así el concepto concibe al ser humano como una persona de lenguaje que se inscribe en la cultura, lo que permite instruir para lograr acciones (Mintzberg, 1979).

Es decir, que la gestión del conocimiento implica una unión con el departamento de recursos humanos para potenciar la formación continua que sea coherente con la organización y la tecnología se presenta



como la condición necesaria para que esta gestión del conocimiento sea estratégica y bien organizada, aunque esto no implica que sea la condición suficiente que redefinan la manera de llevar una gestión estratégica. Más bien se puede presentar como una buena forma de entender la administración y el desarrollo empresarial que debe mantenerse alerta ante las fuerzas del cambio que incluyen fenómenos como la globalización y los nuevos mercados derivados de esta.

## **5. Gestión y capital humano**

Se puede considerar como un eje transversal de la implementación de cualquier cambio tecnológico dentro de la organización. Se constituye como el enfoque a partir de las personas que facilita gestionar el conocimiento por medio de estrategias marcadas como recurso humano y reconocido como capital intangible. Implica encontrar los recursos necesarios y disponibles para dar valor a las personas como profesionales del conocimiento. En general, la gestión humana es reconocida como motor de innovación y desarrollo por esta razón, es muy importante que las personas tengan competencias para su buen desarrollo en el trabajo.

La teoría de la gestión humana se refiere a tres tipos de competencias que ayudan a aprender la información, mejorar el propio pensamiento e interactuar con los colegas y el mundo que los rodea. Estas competencias tienen características particulares que facilitan apoyar el aprendizaje y mejorar constantemente. Para aprender la información es básico localizar las fuentes necesarias, ser inquisitivo para transformar los datos y tener capacidad de observación para comprender significados. Cuando se busca mejorar el pensamiento, se debe analizar basados en la lógica, en el sistema y en los modelos mentales, que llevan a crear mentalmente y a manifestar creatividad. Todo lo anterior se complementa con una excelente capacidad de reflexionar sobre lecciones que van a conducir a la autorreflexión (Sacchi López, 2008).

En competencias sociales se destaca la creación de redes que permitan construir un círculo de información apoyado en un equipo de trabajo que se caracterice por colaborar y compartir el conocimiento, en continuo estado de diálogo que permita escuchar argumentos, valorar opiniones y aceptar ideas que puedan surgir. Todo trabajador es consciente de la obligación de mantener una constante formación para mejorar su desempeño. Más aún cuando es un profesional con tareas definidas por su capacidad e interés. En la organización esto implica tener mínimo tres áreas de motivación, dentro de las cuales, hay sentimiento de compromiso con la empresa, preocupación por un alto estándar de desempeño y la espera de un pago equitativo que sea equivalente con la calidad de desempeño de las personas trabajadoras.

Dentro del panorama administrativo, la gestión humana es equivalente al desarrollo de capital humano por los cambios que se han venido sucediendo dentro de las fuerzas laborales. En la mayoría de las empresas nacionales y globales, la actividad es más digital, más automatizada y más relacionada con las redes sociales, por eso, se requiere de una rápida evolución que se traduce en reto para cualquier organización. Sin embargo, esta situación también se puede calificar de oportunidad para re-imaginar las prácticas de recursos humanos, talento y organizacionales. Es oportunidad por las nuevas herramientas que marcan los cambios significativos de la fuerza laboral, obligando a crear nuevas reglas que se identifiquen con esta tendencia.

De acuerdo con Jeff Schwartz, Andrew Liakopoulos y Lisa Barry (2013), en la *Economía del talento abierto: más allá de las fronteras corporativas para el talento de ecosistemas*, la tendencia de capital humano es reconocida como la cuarta revolución industrial, porque significa nuevas reglas en el contexto de la fuerza laboral y el mundo laboral. Estas reglas reflejan el ajuste a los comportamientos requeridos para liderar, organizar, motivar, gestionar y comprometer a los trabajadores del siglo XXI en mantener un conocimiento constante, tomar decisiones y acciones que tengan impacto positivo para la organización,

además de entender el nuevo reto social, económico y político sobre la nueva cultura que se asocia con lo tecnológico.

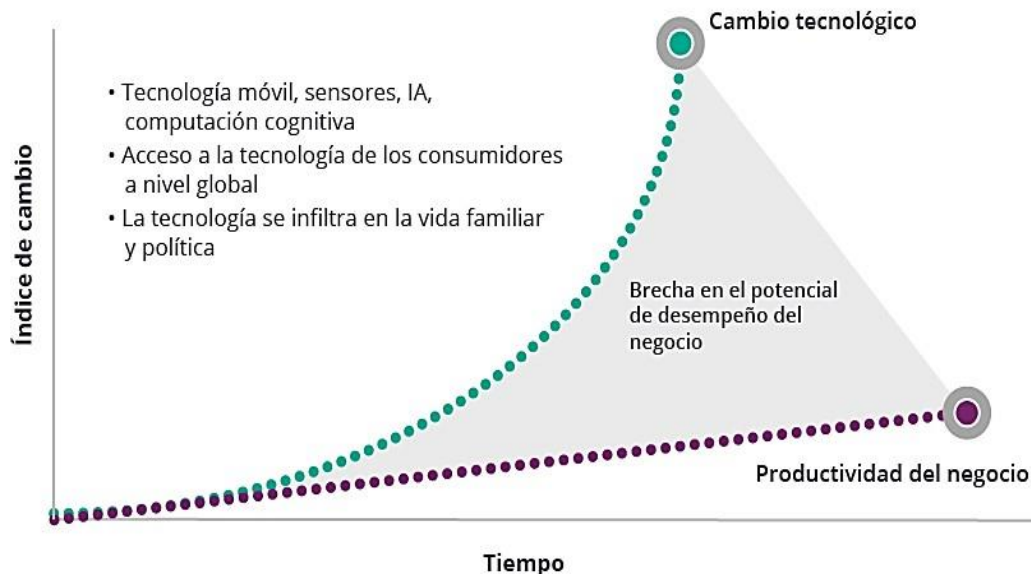
Las fuerzas de cambio están impulsadas por la tecnología digital. Actualmente, el cambio es extremo en el mundo laboral y la productividad se sostiene por el progreso tecnológico. La principal regla actual es aceptar la entrada del progreso tecnológico al entorno empresarial. La recesión que tuvo la economía en años anteriores se debió al ingreso desigual de esta oportunidad en muchas regiones del mundo. De hecho, los países industrializados la asimilaron con mayor facilidad, mientras que los países en vía de desarrollo emprendieron una lucha desigual por ponerse a tono con la nueva tendencia. Un ejemplo, son el 12% de compañías que figuraban entre las 500 mejores del mundo que actualmente se encuentran operando y el 26% que ya desapareció (Schwartz, Liakopoulos, & Barry, 2013).

La segunda regla es entender precisamente la brecha que se presenta tecnológicamente entre empresas a nivel mundial. Mientras unas amplían su sofisticación tecnológica, y por consiguiente su efectividad en el trabajo que realizan; otras enfrentan problemas graves que conducen a falta de equidad salarial, estancamiento y descontento social y político ante lo que debe de ser su labor. Esto no es solo problema de una región, es consecuencia directa de la velocidad con que han crecido los estándares de productividad basados en el contexto del progreso tecnológico y el cambio radical en el contexto de la fuerza laboral nueva. Las compañías que no tienen oportunidad similar a las más desarrolladas se caracterizan por baja productividad, pérdida de posicionamiento frente a competidores y evaluaciones nulas de acciones del mercado bursátil, que son impulsadas por productos de propiedad intelectual en lugar de bienes físicos o de capital.

En conclusión, se puede afirmar que esta brecha se relaciona directamente con las estrategias de capital humano y la forma como los negocios organizan, gestionan, desarrollan y alinean a los profesionales en el trabajo (Schwartz, Liakopoulos, & Barry, 2013). La siguiente Gráfica 1 ilustra el problema con base en

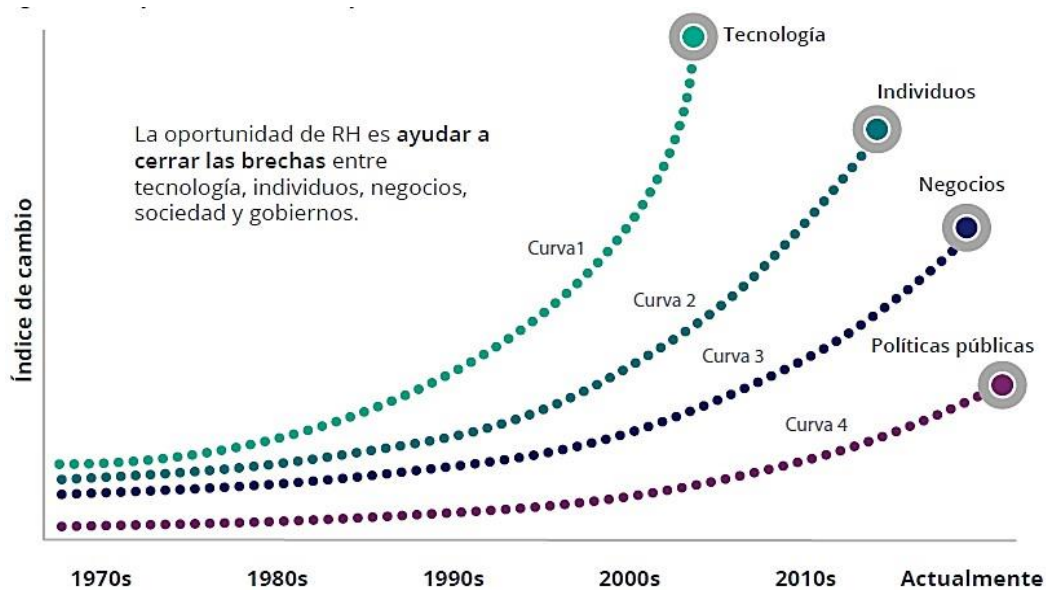
unos índices determinados en el libro *Gracias por llegar tarde*, de Thomas Friedman, que fue publicado en 2016 para demostrar el incremento acelerado de la tecnología y la adaptabilidad de las personas a esta, que incrementa lento y lineal.

**Gráfica 1. Lo que parece estar sucediendo**



Fuente: Deloitte University Press (2013)

**Gráfica 2. Lo que realmente está pasando**



**Fuente: Deloitte University Press (2013)**

En la Gráfica 2 se expone la tasa exponencial del cambio tecnológico, más de 50 años después de la ley de Moore, que se refiere al poder de la computación que se duplicaba cada 18 a 24 meses. Esto significa que hoy la tendencia se ha perdido generando mayor impacto en la vida diaria de las personas, las cuales, representadas en la segunda curva, se adaptan a estas innovaciones relativamente rápido y de forma hábil.

## **6. Conocimiento digital**

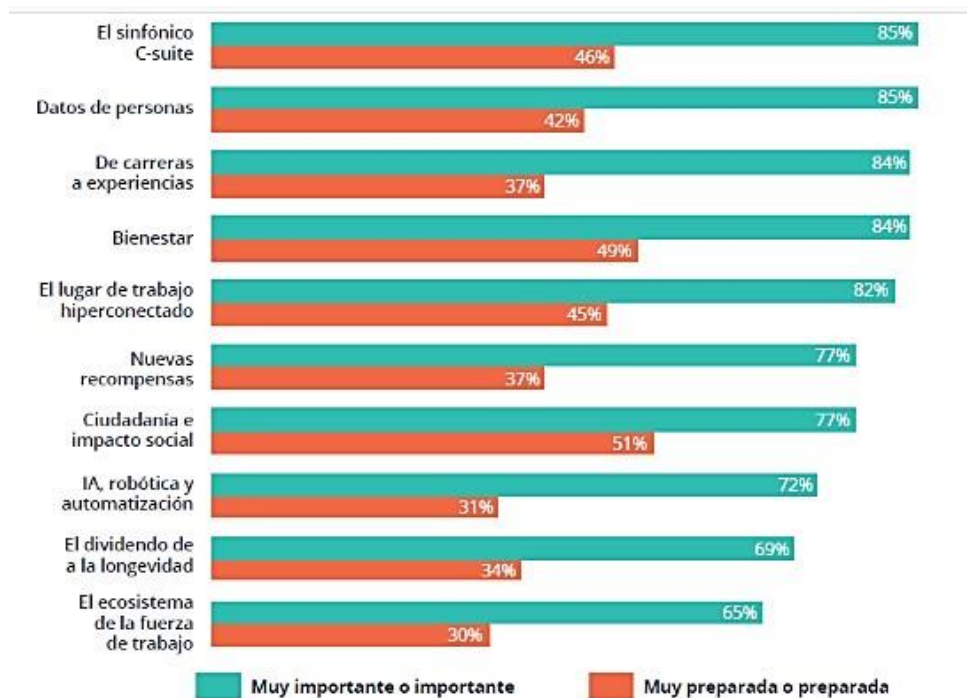
Los avances en tecnología y en las nuevas comunicaciones, están cambiando fundamentalmente la forma en que se hace el trabajo, cómo se hace el trabajo, quién lo hace y cómo influye en la sociedad (Stockton, Filopova, & Monahan, 2018). Por esta razón, el aprendizaje ha cambiado convirtiéndose en área básica de cualquier tipo de formación profesional o para el trabajo. Algunas veces debe ser inducido por la necesidad de mejora que pueda darse dentro de una empresa. Es decir, cambió el enfoque de formación e información para el trabajo, dando paso a formas valiosas de generar conocimiento y técnica en un paradigma nuevo del aprendizaje cognitivo.

Si una empresa proporciona a sus trabajadores las herramientas adecuadas para mejorar este tipo de aprendizaje, entra a convertirse en una organización influyente dentro del mercado, con una naturaleza de interacciones que facilitan al trabajador ser proactivo y manejar gran cantidad de información en beneficio del desempeño laboral. Aunque es positivo este cambio, también tiene problemas ecosistémicos relacionados con la inversión social que se hace. Es decir, una organización no puede mantener un buen nivel de desarrollo tecnológico, y permitir que sus empleados no entiendan los propósitos de la implementación de este tipo de herramientas, porque ello significaría un desbalance que trancaría el verdadero desarrollo y la innovación para la producción. Al implantar un sistema tecnológico,

también se debe invertir en la propia fuerza de trabajo como un todo complementario que beneficia a la organización, al trabajador y a la sociedad.

Esto no se puede realizar de forma aislada, requiere de acciones que los líderes desarrollen en relación con la tendencia impuesta. Cada área, cada departamento, necesita la colaboración de directivos y administradores que dan forma al liderazgo interno de la organización para que la idea prospere. En 2018, la medida de tendencia global de potencial de capital humano, en aceptación de robótica y automatización ha mostrado una brecha de más del 40% entre la aceptación de la importancia de estas dos herramientas y la disposición para recibirlas realmente dentro de la organización (Stockton, Filopova, & Monahan, 2018), como se evidencia en la siguiente Gráfica 3.

**Gráfica 3. Tendencias de importancia y aceptación**



**Fuente: Deloitte University Press (2013)**

La primera medición en la Gráfica 4 corresponde a equipos liderando equipos, que exige la visión multifuncional de los líderes comportándose como impulsores de equipos en armonía para entender los

impactos que la tecnología tiene dentro de la organización, de manera, que se puedan crear respuestas coordinadas y ágiles dentro de un modelo de liderazgo que comprende el manejo del capital social y aprovecha las oportunidades. Como se observa este ocupa el 85% del total medido y se considera muy importante, en contraste el muy preparado o preparada llega al 46%; esto significa que debe mejorarse aún más el conocimiento en tecnología (Stockton, Filopova, & Monahan, 2018).

A nivel global la nueva era del capital humano se liga a la realidad en la forma como las organizaciones hacen negocios actualmente y cómo se preparan para el futuro. Esta realidad se entiende en la tendencia que tiene por región, la industria y el tamaño de la organización. El informe al cual se hace referencia, titulado *Tendencias globales de capital humano 2018*, de Human Capital Trends, es una llamada de atención a las organizaciones para que se decidan a crear o a construir capital social por medio del desarrollo de modelos de gestión de calidad, reingeniería e implementación de tecnología, porque las nuevas estructuras crean estilos de dirección para dar respuesta a los nuevos mercados que tienen clientes más exigentes que igual han desarrollado procesos de comunicación y aprendizaje de las TIC.

En este contexto, la interacción con las personas permite a las organizaciones interiorizar y desentrañar las ideas que le van a facilitar funcionar coherentemente para elevar el componente humano y por consiguiente la calidad de vida laboral fundamentada en las nuevas tecnologías y el aprendizaje de las mismas. En la Gráfica

4 se observa la importancia que tiene el tema de tecnologías por región.

**Gráfica 4. Importancia de tendencia por región**

Importancia por región	Américas			Europa, Oriente Medio y África					Asia Pacífico	
	Global	Latino-América y Sur-América	Norte-América	África	Europa Central y del Este	Medio Oriente	Países Nórdicos	Europa Oriental	Asia	Oceania
El sinfónico C-suite	85.0%	91.7%	84.8%	88.8%	81.5%	83.4%	80.1%	76.9%	90.6%	88.3%
Datos de personas	84.8%	88.2%	85.0%	89.3%	81.4%	86.4%	84.7%	77.2%	90.1%	85.6%
De carreras a experiencias	84.1%	87.2%	80.6%	84.7%	80.3%	81.3%	81.4%	79.8%	91.6%	87.3%
Bienestar	84.0%	88.2%	78.9%	88.0%	75.1%	84.8%	83.3%	80.1%	91.6%	86.6%
El lugar de trabajo hiperconectado	82.1%	85.5%	84.6%	85.0%	72.8%	79.9%	84.3%	78.9%	83.6%	89.0%
Nuevas recompensas	77.4%	85.3%	71.1%	85.6%	74.8%	85.0%	58.8%	69.8%	87.5%	65.6%
Ciudadanía e impacto social	76.7%	81.0%	76.1%	86.8%	63.6%	76.6%	67.8%	72.0%	83.0%	82.8%
IA, robótica y automatización	72.4%	70.4%	64.5%	70.7%	67.0%	74.5%	83.0%	69.2%	84.1%	73.2%
El dividendo de la longevidad	69.1%	74.8%	59.7%	73.2%	58.1%	70.5%	63.8%	69.2%	76.5%	66.7%
El ecosistema de la fuerza de trabajo	65.4%	72.4%	53.8%	71.2%	61.0%	70.3%	58.0%	60.1%	76.5%	61.5%

**Fuente: Deloitte University Press (2013)**

Así, la incursión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el contexto organizacional ha revolucionado el pensamiento administrativo y gerencial actual, una situación que se evidencia en varios aspectos. Uno de ellos es la forma como se gestiona el talento humano. Aunque existen muchas formas de presentar y caracterizar las principales herramientas TIC que se utilizan en los procesos operativos involucrados en la gestión del talento humano, se pueden identificar algunas herramientas que apoyan los procesos de gestión humana y que ejemplifican el valor que este enfoque tiene porque determina el software que puede ser usado, ya que existen diversas herramientas que



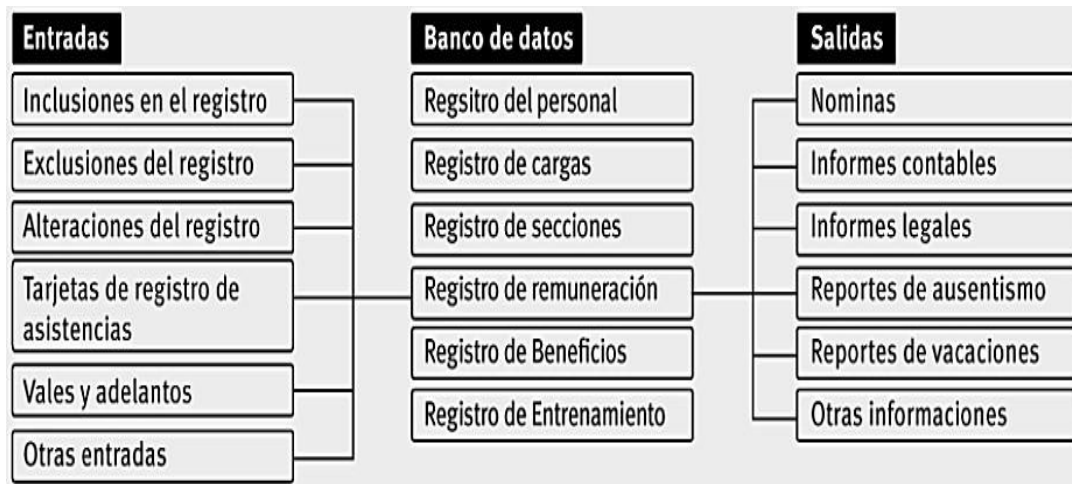
facilitan las actividades del área de gestión del talento humano y que se utilizan en mayor proporción en los sectores comercial y de servicios.

Según Chiavenato (2002) las organizaciones excelentes no son las que tienen la tecnología más avanzada y sofisticada, sino las que saben extraer el máximo provecho de sus tecnologías actuales, es decir las que han identificado las ventajas de una correcta utilización de las tecnologías y su efectiva inclusión dentro del desarrollo de los procesos administrativos más importantes de la organización (Chiavenato, 2002).

Calderón, Álvarez y Naranjo (2006, p.227) enfatizan “el aporte de la gestión humana en el nuevo modelo tecno-económico, que privilegia el conocimiento y las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida”. Las TIC son la base de las tecnologías que permiten mejorar el manejo de la información, por tanto, se convierten en un recurso estratégico que facilita mejorar en función del éxito, pero exige planificación y direccionamiento de forma adecuada. Entre las principales herramientas TIC que se manejan actualmente están las bases de datos y los sistemas de información adoptados por la mayoría de las empresas en los procesos administrativos actuales.

El manejo de esta información permite una toma de decisiones relacionadas con el talento humano, el cual, según Chiavenato (2002), requiere el uso de diversas bases de datos interconectados que permitan formar niveles de complejidad. Así entre las bases más importantes que se requieren para el desarrollo de la herramienta TIC están: El registro de personal, el registro de cargos, el registro de secciones, el registro de beneficios, el registro de remuneración, el registro de entrenamiento, el registro de candidatos, el registro médico y los demás que requiera la organización para su buen funcionamiento.

**Gráfica 5. Banco de datos para un sistema de información.**



Fuente: Chiavenato (2002)

En la actualidad estas herramientas representan para la empresa el reto de manejar todos los procesos organizacionales de forma integrada, aprovechando los sistemas de información *Enterprise Resource Planning* ERP, los cuales facilitan las actividades administrativas. Es necesario interpolar esta herramienta para conseguir que la gestión del talento humano determine las necesidades de personal, los perfiles de los candidatos, sus tareas y la remuneración que la empresa esté dispuesta a ofrecer, con el objetivo de controlar y gestionar las necesidades de recursos humanos dentro de la empresa. Esto permite datos disponibles de forma inmediata, simplificando tareas como la contabilidad, el manejo de permisos y el seguimiento médico y de análisis del personal, junto con la entrega de resultados y la evaluación final.

## 7. Factores determinantes en la gestión de recursos humanos cuando se incorporan nuevas tecnologías

Para reconocer los factores que son determinantes en la gestión de recursos humanos cuando se incorporan nuevas tecnologías, hay que entender que estas pertenecen a un nuevo ciclo de vida de las existentes, que además traen transformaciones que se identifican con los nuevos estilos de vida de las sociedades a nivel global, de las relaciones interpersonales y del consumo; por esta razón, es imprescindible que la gestión de recursos humanos active el conocimiento de cada una de las nuevas

tecnologías que van llegando, porque de esta manera, la innovación tiene implicaciones significativas dentro del cambio. Sin embargo, para tener el personal adecuado que maneje esta aplicación, se necesitan políticas de reclutamiento y selección; formación; evaluación y redistribución que sean coherentes con el objetivo trazado.

En este sentido, Menguzzato y Renaul (1991) propusieron unir coherentemente la estrategia empresarial con los elementos claves de dirección estratégica como son: estructura, cultura, tecnología y recursos humanos, para que, de esta manera, se consiguiera la construcción real de lo que es el recurso humano dentro de la organización por ser el intangible que mayores diferencias puede marcar por el conocimiento, las habilidades y las destrezas que generan ventajas competitivas sostenibles. Según Sánchez, García y Zapata (2007), la gestión humana como teoría y como práctica ha sido abordada de forma funcional en la organización, sin tener en cuenta actuar den la solución de problemas fomentando el desarrollo y la satisfacción de los mismos trabajadores.

Esto significa una concepción de ser humano diferente al simple indicativo de “recurso”, ya que muchas empresas y organizaciones imponen la gestión humana en función del desarrollo de la organización, desvinculando a los empleados antiguos para conseguir nuevas contrataciones que desarrollen proyectos específicos (Sánchez, García, & Zapata, 2007), favoreciendo la inestabilidad laboral y la contratación por medios diversos. De esta manera, lo que desde la alta gerencia se percibe como estilo administrativo que favorece la organización; para los empleados se convierte en un despropósito que deteriora el clima organizacional y profundiza problemas asociados a él.

Específicamente los factores determinantes en la gestión de recursos humanos cuando se incorporan las nuevas tecnologías son:

1. Las políticas de recursos humanos que conducen a una toma de decisión estratégica para incorporar las nuevas tecnologías y la innovación.
2. La formulación de estrategias que buscan crear un capital humano propio de la organización por medio de planes de formación creados para cumplir el objetivo.
3. Las recompensas basadas en desempeño a largo plazo, salario justo, toma de decisión conjunta, favorecimiento del buen vivir y del aprendizaje continuo.
4. Trabajo en equipo como forma de transmitir conocimiento y alcanzar mejores resultados.
5. Una comunicación interna eficiente, encaminada a procesos de optimización que facilite alinear la estrategia de recursos humanos y la estrategia de la empresa.

En este sentido, muchos teóricos resaltan la obligación de identificar a la compañía o empresa con la identidad global que se ha encontrado actualmente. Es decir, enmarcarse en el tejido de la globalización para permitir que haya un éxito mayor y motivar a los empleados a crear canales de comunicación donde participen del conocimiento global. De esta manera, se engrandece la capacidad organizativa, porque los recursos tecnológicos y comunicacionales solos no generan ventajas competitivas, por el contrario, necesitan aún más del recurso humano como elemento esencial de funcionamiento.

En relación con las políticas públicas que manifiestan falta de equidad salarial, desempleo, inmigración y comercio deficiente, es obligación de las empresas aumentar sus negocios para que estos problemas cambien y se incluyan entre las soluciones innovadoras. Si hay mejora en esas brechas de tecnología, individuos, negocios y políticas públicas, se estará formando verdadero capital humano y se tiene que reconocer que la función de los recursos humanos está dando resultados. En la actualidad, las personas se adaptan fácilmente a nuevas habilidades buscando nuevos puestos de trabajo, por esta razón, las compañías deben enfocarse de forma más profunda en estrategias de carrera, movilidad de talento y redes organizacionales que faciliten reinventar individuos y organizaciones. Es desarrollar un enfoque

nuevo hacia temas de liderazgo, estructuras, diversidad, tecnología y experiencia (Schwartz, Liakopoulos, & Barry, 2013).

La tendencia de investigadores anteriores Chiavenato, Schuler y Jackson (1987); Saldarriaga (2007) y Castells (2004), indican que existen diez áreas en las cuales las organizaciones necesitan cerrar la brecha entre el ritmo del cambio y los retos de la gestión del talento y el trabajo, como lo muestra la siguiente Gráfica 6 creada en el 2017 a partir de la investigación de Deloitte University Press.

**Gráfica 6. Tendencias de capital humano por importancia**



**Fuente: Deloitte University Press (2017)**

La primera de estas tendencias es la organización del futuro, que se refiere a la presión que sufren las organizaciones por el constante ritmo de cambio que se presenta. Estas deben adaptarse y construir la organización a cada momento. Esto obliga a que exista un diseño de organización que pueda construir

activamente la nueva empresa de forma ágil diariamente. Así mientras otras compiten, estas organizaciones se rezagan tratando de alcanzar la velocidad impuesta.

La segunda tendencia es la carrera y el aprendizaje en tiempo real, de forma continua, porque el quedarse equivale a empezar con nuevos cimientos, sin permitir empujar hacia aprendizaje continuo que ayude a construir habilidades de forma rápida y fácil. Dentro de una organización, los líderes, los equipos de recursos humanos y los colaboradores deben crecer un paso antes que todos, para que puedan adoptar nuevos modelos que dinamicen la carrera y disminuyan los momentos críticos de la organización.

La tendencia tres se refiere a la adquisición de talentos dentro de los cuales se debe introducir un reclutador cognitivo, es decir, encontrar personas que se adecuen bien al trabajo en equipo y organizado, bajo el paradigma de tecnologías cognitivas que transformen el reclutamiento, porque de esta manera, se asegura un talento eficiente y eficaz a la hora de resolver situaciones. La tendencia cuatro, se refiere a la experiencia del empleado en cultura y compromiso como claves de la experiencia que este tenga y que las organizaciones lideren para expandir su foco e incluir un empleado que entienda a la organización y rediseñe su lugar de trabajo.

La tendencia cinco, es la gestión del desempeño que hace énfasis en la retroalimentación continua y coaching reduciendo el objetivo de la valoración. En este sentido, las herramientas tecnológicas aun no consiguen seguirles el paso a los nuevos enfoques de gestión de desempeño. Esto requiere de cambiar la cultura organizacional de base. En la tendencia seis, emerge la necesidad de líderes ágiles, diversos y jóvenes, que permitan crear un nuevo modelo de liderazgo apoyado en el modo digital para operar. Es un reto que las organizaciones están favoreciendo al empoderar una nueva generación de líderes que asimilan el cambio más rápidamente.

La tendencia siete, se refiere a los recursos humanos digitales, algo así como plataformas, personas y trabajo; todo como resultado de la digitalización de las plataformas que han permitido desarrollar entornos y fuerzas laborales que despliegan tecnología y van cambiando progresivamente la forma en que los empleados trabajan. Esta tendencia ha podido ser visible con oportunidad de expansión y amplia variedad de herramientas que permitan construir la fuerza laboral del siglo XXI.

La tendencia ocho relaciona la forma analítica de llevar el talento hacia una nueva ruta. Es operar bajo la adquisición de talento que facilite capitalizar nuevos retos en el contexto de la modernidad. Como tendencia nueve, se encuentra la diversidad e inclusión, ya que la responsabilidad es impulsar el desarrollo humano con entrenamiento y educación que permita reducir el sesgo que se impone por medio de la comunidad de negocios. No obstante, a pesar de estos esfuerzos, existe una brecha real que no permite los resultados esperados, especialmente en América latina y África.

La tendencia diez, se encamina a la economía abierta del talento, es decir, tener en cuenta a trabajadores independientes, a trabajadores de la economía “gig”<sup>1</sup> y masas, que han pensado y aumentado el uso de máquinas y software como recursos para diseñar trabajos. Es una nueva forma de pensar planeación laboral y naturaleza del trabajo, lo que significa nuevo juego y nuevas reglas.

## **8. La Gestión del Talento Humano en Colombia**

En Colombia existe un alto interés académico y empresarial por la gestión del talento humano y su aplicación en los procesos productivos para generar riqueza. La apertura económica y la necesidad de responder a mercados globales han obligado al país a repensar esta función. En este proceso, la búsqueda

---

<sup>1</sup> Que consiste en hacerse un sueldo sin tener un empleador, se puede trabajar por internet y la persona es su propio jefe. No hay protección social y el ahorro para la vejez es complicado.

de mecanismos es corta y de poco compromiso. Solo existe algunas empresas que vinculan a sus trabajadores decididamente a esta gestión (Human Resource Management in Colombia, 2017).

Aun no se puede cuantificar el número de empresas que consideran a sus trabajadores como capital importante. Por esta razón, la práctica de administración del talento humano es obsoleta y sin consideración de la parte humana de los colaboradores. Es constante la falta de capacitación y la infracción de las normas que el Código Sustantivo del Trabajo enumera como búsqueda de dignidad del trabajador. Se desestimula y desestiman las teorías y enfoques que ponen como factor primordial el recurso humano para el éxito. Hay evidencia de actos mal tratantes como lo es la exigencia de pruebas de embarazo para condicionar el ingreso de una trabajadora. También, se camuflan penalizaciones para desestimar la contratación y afectar la calidad humana. En el área de bienestar social laboral la atención es escasa, presentándose mayoritariamente por enfermedades profesionales.

Esto hace que la designación de responsabilidades evada el pago de salarios justos, la firma de contratos a término indefinido y la no garantía de los derechos y beneficios que implica tener un contrato directo con una organización. En general, no hay clima organizacional afectivo y la mayoría de los empleados manifiestan condiciones laborales difíciles y poco motivacionales para la búsqueda del cumplimiento de objetivos, son realmente escasas las empresas que generan sentido de pertenencia a los empleados y valoran su capital humano. En este sentido, la teoría enseña que todas las empresas tienen manuales de recursos humanos, pero pocas los ponen en práctica.

Tampoco se percibe la responsabilidad social y el manejo de tecnologías de última generación. En este sentido, Colombia necesita asumir los retos de las nuevas tecnologías de la información y talento humano, porque la responsabilidad es definir una filosofía administrativa clara que favorezca el talento en relación con el uso de la tecnología; y unas políticas que contemplen la cultura organizacional como punto de partida del nuevo paradigma de gestión del talento humano. Un factor frecuente que ha afectado el



desarrollo en este sentido es la alta rotación de personal que se presenta en las empresas nacionales por circunstancias como: pocas garantías laborales, bajos salarios, cultura y clima institucional hostil, sobrecarga laboral y en algunas ocasiones maltrato.

Estas circunstancias han permitido que no haya adaptación al cambio y que las empresas se vean obligadas a imponer a los empleados nuevas formas de estructura organizacional dentro de las cuales la tecnología se manifiesta sin mayores conocimientos. Por lo general, hay resistencia por parte de los trabajadores que implica salir de la zona de confort y sentirse amenazados. No se puede esperar que en poco tiempo se asimile cambios profundos. Por esta complejidad los resultados son desalentadores y las empresas se debaten entre costumbres del pasado y nuevas exigencias impuestas por la globalización, el desarrollo tecnológico y las comunicaciones cambiantes y modernas (Noguera Rosero, 2015)

## **9. Conclusiones**

La dinámica organizacional en la gestión del talento humano, desde la perspectiva del conocimiento digital, está determinada por factores relacionados con las políticas adoptadas por las organizaciones para desarrollar ese talento humano. Existen en la práctica gestiones de competencia que favorece la innovación en este sentido, aunque el conocimiento sea una competencia que no se desarrolla plenamente, si se constituye en una forma de nueva cultura corporativa que permite llevar ese conocimiento a un nivel organizativo. Es evidente, que se necesitan empleados preparados que se ajusten a las demandas del mercado globalizado y directivos que aprendan a comprometerse con el desarrollo coordinado del talento humano por medio de las TIC.

Para hacer frente a la competencia, las nuevas tecnologías exigen motivar a los empleados por medio de premios que faciliten el estudio de estas. En algunas instituciones públicas la burocratización y la autonomía de gestión es pobre, no existen potenciales reales que faciliten disminuir la brecha entre

países desarrollados y países en vía de desarrollo. En este contexto, la gestión del conocimiento está dada por la innovación continua que asuma la organización y por la gestión de recursos humanos hacia el conocimiento. La identificación de herramientas TIC por sí mismas no son factor de cambio, pero cuando se unen al desarrollo del recurso humano son la mejor herramienta que permite innovar, avanzar y crear. En Colombia, el reto es formar competencias en trabajadores para que puedan responder a la economía abierta y contribuyan con el avance tecnológico. Sin embargo, esto solo es posible cuando se genere estabilidad laboral, modelos de administración moderna y se respeten los derechos individuales de los trabajadores.

## **10. Bibliografía**

- Aktouf, O. (1998). *La administración: entre la tradición y la renovación*. Cali: Universidad del Valle.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- David Aguado, L. B., & Muñoz, M. D. (2003). El largo camino hacia la gestión del conocimiento. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, No 19, 199-214.
- Garzón Castrillón, M. (2008). Modelo de aprendizaje organizacional. *Revista científica de pensamiento y gestión*, 1-12.
- Human Resource Management in Colombia. (2017). *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*. Nueva Jersey : Prentice Hall.
- Noguera Rosero, J. M. (2015). *La gestión del talento humano en las empresas colombianas, una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Porter, M., & Millar, V. (2009). *Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información*. Barcelona: Deusto.
- Sacchi López, S. (2008). *Gestión del conocimiento*. Montevideo: Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad la República.

Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, vol 24. No 107 abril-junio, 1-16.

Sánchez, K., García, M., & Zapata, A. (2007). Estudios interdisciplinarios de la gestión humana. *Memorias encuentro nacional de investigación y docencia: Epistemología, Investigación y educación de las Ciencias Administrativas*, 13-20.

Schwartz, J., Liakopoulos, A., & Barry, L. (2013). *Economía del talento abierto: más allá de las fronteras corporativas para el talento de ecosistemas*. Brasil: Deloitte University Press.

Stockton, H., Filopova, M., & Monahan, K. (2018). *La evolución del trabajo: nuevas realidades que enfrentan los líderes de hoy*. Londres: Deloitte Insights.