

Trabajo de Grado en la Modalidad de TESIS
Código del Trabajo: TGII-R4
Área del Trabajo: Recursos Humanos

Tendencias en Gestión de Recursos Humanos en Empresas Colombianas, logros y retos desde la perspectiva de los Ejecutivos de Talento Humano

María Paula Clavijo Romero ^{1*}, German Barboza Zarate ²

¹ Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

² Profesor Tutor, Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: clavijo-mpaula@javeriana.edu.co

Abstract:

This work was developed with the objective of establishing the knowledge degree of HR executives in Colombia about new useful trends for the development of tasks and the benefits they can bring, in order to analyze their level of applicability, advantages, and challenges of the changes generated for good people management. It was validated through a qualitative approach using the collection and analysis of data by way of interviews, considering the world is constantly changing and this area must generate preventive and updating plans to have benefits that lead the company to be better positioned in the market. As a result, the data obtained allowed us to analyze aspects of how companies perceive the new trends as opportunities for growth and a better work environment. The different strategies that companies have had as a consequence of the pandemic were identified, such as good leadership, communication, and flexibility. With this analysis, it was concluded that companies are able to develop processes to favor and take care of human talent owing to the fact that HR has leaders with high experience to implement strategies with the purpose of retaining talent and creating happy and motivated employees.

Keywords: Human resources, trends, change, technology, branding, digital environment, challenges.

Resumen:

Este trabajo se desarrolló con el objetivo de establecer el grado de conocimiento de ejecutivos del área de RRHH en Colombia sobre nuevas tendencias útiles para el desarrollo de las tareas y el beneficio que pueden traer, con el fin de analizar su nivel de aplicabilidad, beneficios y retos de los cambios generados para el buen manejo de las personas. Se validó mediante un enfoque cualitativo utilizando recolección y análisis de datos por medio de entrevistas, ya que el mundo está en constantes cambios y esta área debe generar planes preventivos y de actualización para tener beneficios que conlleven a la empresa a estar mejor posicionada en el mercado. Como resultado, los datos que se obtuvieron permitieron analizar aspectos sobre como las empresas visualizan las nuevas tendencias como oportunidades de crecimiento y un mejor ambiente laboral. Se identificó las diferentes estrategias que han tenido las empresas a raíz de la pandemia, como un buen liderazgo, comunicación y flexibilidad. Con este análisis se concluyó que las empresas están en

capacidad de desarrollar procesos para favorecer y cuidar el talento humano pues RRHH cuenta con líderes con alta experiencia para implementar estrategias para retener el talento y crear empleados felices y motivados.

Palabras claves: Recursos humanos, tendencias, cambio, tecnología, branding, entorno digital, desafíos.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se han previsto muchos fenómenos nuevos, como la globalización, la digitalización y las disrupciones tecnológicas, que han puesto grandes exigencias a la capacidad de una empresa para innovar y obtener una ventaja competitiva (Filatochev et al., 2020; Gonzalez-Masip et al. 2019; Park et al. Otros, 2019). Collings & Isichei, Latukha (como se citó en Datta et al., 2023) plantean que, por lo tanto, identificar, desarrollar y retener el talento en el área actual se ha convertido en una prioridad fundamental para que las organizaciones sigan siendo relevantes. La Dirección de Recursos Humanos está cambiando continuamente, desde la inteligencia artificial hasta los sistemas de información de recursos humanos, la tecnología ha revolucionado no solo la forma de trabajar de los profesionales, sino también la naturaleza misma de nuestro trabajo. Hace aproximadamente 10 años, el área de recursos humanos no se conocía como “Gestión de Personal”, sino más bien como un departamento responsable de amortiguar los riesgos legales, controlar las tareas administrativas y mantener los archivos de empleados en constante crecimiento de la empresa.

Este trabajo pretende indagar si las áreas de RRHH en Colombia conocen y aplican las nuevas tendencias en recursos humanos como retos para conllevar una buena gestión en las empresas por medio del análisis de algunas categorías importantes y ser validadas con ejecutivos del área y determinar cuáles son las diferencias entre cada una de las empresas a entrevistar e identificar los logros y retos con respecto a los cambios generados por la pandemia (Covid 2020).

Las empresas deben contar con la capacidad de gestionar innovación con nuevas tendencias en sus procesos, de tal forma, que se pueda evidenciar dentro de los retos y objetivos, ya que innovando es como se obtiene competitividad en el mercado y se genera creatividad y desarrollo en el trabajo de las empresas en Colombia y de esta manera contar con el mejor status empresarial dentro de las mejores en innovación y aplicación.

Los ejecutivos de Talento Humano de las empresas juegan un papel muy importante ya que, por intermedio de ellos es que se ven los resultados en los logros que desempeñan los empleados que son el capital humano más importante de las empresas por esto ellos finalmente son el piñón que hace que la producción se refleje y de esta manera las empresas surjan frente a cualquier eventualidad y evolucionen frente a cualquier suceso y así adaptarse a los desafíos volviéndose más ágiles y centrados. Después de la pandemia (Covid 2020), que afectó a muchas empresas, el contexto de recuperación actual es una oportunidad para generar transformaciones de fácil adaptación y fortalecimiento dentro de las diferentes empresas. La vida siempre está ligada a los diferentes cambios, pero en el mundo laboral el detonante fue la crisis de la Pandemia y de esta quedan aprendizajes y nuevas formas de ver, manejar y controlar la economía para que las empresas sigan su curso y no afecte su capital humano.

Todo lo anterior nos lleva a un propósito: cuestionarnos respecto a cómo han impactado estos cambios dentro del área de Recursos Humanos en algunas de las empresas en Colombia, si han asumido estos retos adaptándose en su trabajo, si han incorporado diferentes formas de hacer sus labores diarias, si han asimilado los cambios tecnológicos y los han aplicado en sus tareas, si el trabajo remoto durante la pandemia dejó algún aprendizaje y cambios en los procesos; si estos cambios se ven más marcados en empresas grandes o pequeñas, como ha sido el manejo de los ejecutivos para generar sistemas de adaptación, que logros han tenido y qué retos se plantean a corto, mediano y largo plazo.

A raíz de los cambios que se vienen presentando para la supervivencia de las diferentes empresas en Colombia, es muy importante que dentro de sus estrategias se tengan presentes algunas de las tendencias que actualmente están marcando la historia, las empresas del futuro rompen cada día con la estructura jerárquica que era la parte esencial del área de Recursos Humanos y transforman el trabajo individual en trabajo en equipo para ser más eficientes; algunas implementan dentro de su estrategia el trabajo híbrido como método para equilibrar la salud mental de sus empleados, tienen que buscar métodos para poder capacitar a sus empleados y de esta manera generar un aprendizaje continuo basado en las nuevas tecnologías para fortalecer el área de Recursos Humanos, igualmente incluir el Branding como tendencia que permita que la marca empresarial genere atracción de los nuevos empleados y de los que estén trabajando actualmente dentro de la empresa; con ello se puede generar una atracción de talento en un entorno digital y cambiante y así mejorar la experiencia del empleado y que estos se sientan felices y motivados dentro de su entorno laboral.

Con respecto a esto, se realizará un análisis de cada una de estas estrategias dentro de la gestión del talento humano en algunas empresas colombianas ubicadas en la ciudad de Bogotá, se abordará cuáles son los retos y los logros que han generado o las repercusiones que han traído y como se han abordado para generar cambios positivos en las diferentes empresas.

1.1. ANTECEDENTES

Actualmente la forma de entender a las organizaciones ha cambiado, el internet nos ha dado acceso a muchísima información, pues en la última década parece habernos traído miles de revoluciones y cambios. Como, por ejemplo, hoy en día vemos películas por medio de plataformas streaming como Netflix, trabajamos desde casa, nos mantenemos en contacto con todo el equipo de trabajo y hasta hemos llegado a usar nuestro dispositivo móvil para que nos de sugerencias sobre que caminos tomar para llegar a un sitio específico porque hay menos tráfico.

Gracias a la tecnología, los profesionales tienen acceso a más datos y análisis que antes, ofreciéndonos la información que necesitamos para tomar decisiones estratégicas y demostrar el verdadero impacto, así como también podemos capacitarnos y tomar cursos de aprendizaje continuo por medio de los teléfonos inteligentes. Es por esto, que debemos mantenernos al día con los cambios en el lugar de trabajo, ya que el área de Recursos Humanos está en constante cambio y evolución en donde el desempeño de una tarea es un trabajo más proactivo. Se generan paquetes de beneficios y compensaciones, se promueve una cultura abierta e inclusiva, incluyendo a esto el desarrollo de la marca personal del empleador para que sea convincente analizar los datos de las personas que

pueden agregar más valor al departamento de Recursos Humanos y, así mismo, ayudar a que la empresa rinda al máximo.

La pandemia (Covid 2020) presentó a las Empresas el reto más importante en la historia moderna, en donde las empresas se han enfrentado a pocas opciones, pero han evolucionado rápidamente para adaptarse a los diferentes desafíos. Esto, a su vez, ha permitido que el área de Recursos Humanos y la empresa trabajen juntos para aplicar, adoptar y utilizar la tecnología para volverse más ágiles y para que tengan una orientación al resultado de forma más factible. El mayor beneficio para muchas empresas ha sido el teletrabajo o trabajo híbrido, ya que los empleados de las empresas ahora tienen la capacidad de pasar más tiempo con sus familias, mientras manejan con responsabilidad sus funciones desde un computador conectado remotamente y así les dan prioridad estratégica a las necesidades de las personas.

Todas las empresas ahora tienden a optimizar y ayudar a sus empleados en su estabilidad para que se sientan a gusto, están generando nuevas tendencias en el área de recursos humanos la cual se ha convertido en el desafío de las compañías para fortalecer el compromiso laboral y que se sientan cómodos y satisfechos con los diferentes cambios e impulsar el crecimiento motivado por la innovación, lo que permite resaltar el éxito de la empresa. (Salau et al., 2018). Los profesionales de esta área tienen una tarea desafiante ya que deben garantizar el momento adecuado y la manera correcta para la implementación de dichas tendencias que marcaran el cambio.

En un corto tiempo se ha visto cómo han evolucionado a pasos agigantados las empresas de nuestro país, se ha marcado notablemente la ruptura en la estructura jerárquica de las empresas ya que los cambios dieron paso a la creación de líderes con capacidades para llevar a cabo tareas grupales y seguir saliendo adelante con los objetivos de cada empresa, se ha marcado el auge del trabajo híbrido o teletrabajo que permite mantener activa la empresa por medio de modelos combinados entre la presencialidad y el trabajo a distancia, con lo cual los empleados han estado conformes y cambiaron su forma de trabajar con la introducción de los avances tecnológicos, son conscientes en que para que esto funcione requieren de estar en constantes actualizaciones con capacitaciones para tener un aprendizaje continuo por medio de nuevas tecnologías las cuales han ido evolucionando ya que, por ejemplo, anteriormente no se contaba con una nube de almacenamiento para información la cual puede ser consultada por varias personas alternamente y se puede tener comunicación directa y efectiva.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día los líderes de las empresas deben estar en capacidad para diseñar y adquirir estrategias de gestión necesarias en tiempos de crisis para no perjudicar a los empleados; es importante que las herramientas tecnológicas estén actualizadas y deban estar disponibles para los empleados, y los empleados a su vez deben estar dispuestos a realizar las tareas que se les asignen, deben buscar el trabajo en equipo y brindar apoyo. Esto los beneficia ahorrando tiempo porque toda la información estará automatizada gracias a la tecnología implementada

Por lo tanto, este trabajo se centra en realizar una investigación a 6 empresas colombianas ubicadas en la ciudad de Bogotá, específicamente en el área de gestión humana enfocada a las estrategias que se han adoptado a raíz de los diferentes cambios causados por la pandemia (2020 -

2021). Es importante indagar sobre los beneficios, los retos y las dificultades que han conllevado al desarrollo y la implementación de las nuevas tendencias en recursos humanos, como lo han asimilado los empleados, como ha impactado esto en el entorno laboral y como han suplido las necesidades de las empresas para seguir siendo competitivas en el mercado.

Esta investigación, pretende analizar como estas empresas han logrado adaptarse a las nuevas tendencias y como han explorado los diferentes campos para proteger y salvaguardar la estabilidad laboral de sus talentos, ya que el mundo siempre está en constante cambio por diferentes razones, como lo son cambios tecnológicos, científicos, ambientales, etc., es por esto que el área de Recursos Humanos debe generar planes preventivos y estar actualizados para crear beneficios que conlleven a la empresa a estar mejor posicionada en el mercado, puesto que los avances tecnológicos como nueva tendencia benefician tanto a los empleados como a las empresas, ya que, les permite ser más eficientes y su reto será conectar a sus empleados con las nuevas tecnologías y formas de trabajar.

Teniendo en cuenta lo descrito en los anteriores párrafos, los empleados deben ser el capital intelectual e imprescindible de las empresas, quienes deben estar en constantes actualizaciones por diferentes medios tecnológicos para ser líderes frente a cualquier cambio y deben tener las condiciones intelectuales demostrando con resultados el nuevo lenguaje tecnológico al cual se estén enfrentando con estrategias claras y dispuestos a abrirse al mundo digital y cambiante.

1.3. DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Empresa del futuro, ruptura de la estructura jerárquica para enfocarse en el trabajo por equipos

Esta tendencia plantea que las empresas tienden a romper con la estructura jerárquica tradicional para mejorar la productividad e innovar y de esta manera fortalecer el trabajo por equipos, lo que conlleva a una mayor agilidad por medio de líderes que se hacen cargo de proyectos por especialidades y así poder planificar de una mejor manera las tareas asignadas en donde se refleja la eficiencia, eficacia y la comunicación asertiva. El trabajo en equipo permite recopilar información de manera fácil y rápida, tomar decisiones y establecer decisiones que tengan importancia estratégica.

Trabajo híbrido

Es una tendencia que permite combinar la forma de trabajar con las diferentes herramientas tecnológicas y da la posibilidad de realizar trabajo a distancia y presencial en oficina, con lo cual los empleados desempeñan sus labores de forma remota cuando se trabaja a distancia y se ha evidenciado que son más productivos ya que con esta forma de trabajo se disminuyen los tiempos de desplazamiento y permite que sean más productivos y una mejor calidad de vida.

Capacitación, aprendizaje y desarrollo continuo basado en nuevas tecnologías

Tendencia que plantea que el talento humano de las empresas debe estar en continuo aprendizaje por medio de capacitaciones que les permite ser más receptivos a los cambios y al desarrollo continuo para mejorar su desempeño laboral. Por otra parte, permite que los empleados se sientan satisfechos con estas capacitaciones por medio de nuevas tecnologías ya que les permite ampliar sus conocimientos y buscar mayores oportunidades.

Nuevas tecnologías para la gestión de recursos humanos

Tendencia que permite mejorar la experiencia de los trabajadores de forma positiva para el desarrollo de nuevas competencias haciendo uso de la tecnología que está en constante evolución. Por otra parte, las nuevas tecnologías permiten automatizar, ordenar y gestionar de manera eficiente información que es útil para desarrollar tareas repetitivas dentro de un área.

Digital Employer Branding

Tendencia que combina el marketing con los recursos humanos buscando generar una imagen para que la marca empresarial sea reconocida e igualmente poder conocer las opiniones que tiene sus clientes y empleados frente a la marca.

Atracción de talento en un entorno digital y cambiante

Tendencia que brinda atracción ante los candidatos para que prefieran trabajar en la empresa y no con la competencia. Adicionalmente, permite unir los valores y objetivos de la empresa con lo que busca la persona en su vida laboral como lo es respeto, valoración, estabilidad y calidad de vida.

Mejorar la experiencia del empleado dentro de la empresa, creando empleados felices y motivados

Tendencia que busca que el empleado se sienta motivado dentro de la empresa ya que esta le brinda beneficios que le permiten ser más productivo y sentirse a gusto dentro de su entorno laboral y esto conlleva a que tenga la posibilidad de ascender internamente o explorar habilidades para desarrollarlas con lealtad hacia la empresa.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Este trabajo pretende resaltar algunos de los puntos relevantes en torno al valor que representan los Recursos Humanos en las empresas y su fundamento como elemento esencial de la dirección estratégica. Los empleados son un factor clave en la capacidad de una organización para adaptarse y consolidar su ventaja competitiva, por lo que el futuro de una organización depende de lograr el capital humano adecuado y comprometido. Aribi & Dupouet, Cohen & Levinthal, Del Giudice, Whelan (como se citó en Datta et al., 2023) plantean que el talento humano constituye inevitablemente el núcleo del capital intelectual que permite a una empresa identificar y adquirir más conocimiento, llevarlo a los límites de la empresa y combinarlo con el conocimiento existente para generar innovación.

Los recursos humanos es una de las áreas de una empresa que debe evolucionar constantemente, al influir directamente en los empleados, siempre debe tener claro lo que se debe hacer, por lo que pensar en las tendencias de recursos humanos siempre es una herramienta necesaria. Una de las nuevas tendencias en recursos humanos es la adopción de nuevas estrategias para mejorar la experiencia positiva de los empleados existentes. Esto también incluye el desarrollo de nuevas habilidades que deben ser aprovechadas por la empresa; el paso más fundamental es crear un clima organizacional que perciba a los recursos humanos como un factor central en la planificación estratégica y, en consecuencia, integrar los recursos humanos en las iniciativas estratégicas. (Mayfield et al., 2016).

Durante los últimos tres años a raíz de la pandemia se han evidenciado notables avances a nivel tecnológico, que han logrado automatizar procesos y tener de la mano herramientas novedosas que permiten avanzar para ser más eficientes; con lo cual empieza a tomar importancia el bienestar familiar y personal, la autorresponsabilidad y la diversidad. Para las diferentes empresas desde el área de talento humano, estos fueron algunos retos significativos:

- Crear un ambiente de seguridad
- Generar una comunicación efectiva
- Liderar equipos de manera remota
- Motivar y controlar desde la distancia

Swanson y Holton (como se citó en Ellinger & Ellinger, 2014) plantean que la experiencia en DRH y el desarrollo de los conjuntos de habilidades del administrador de la cadena de suministro en muchas organizaciones, son los profesionales de DRH responsables de diseñar e implementar iniciativas de capacitación y desarrollo de empleados que mejoren el desempeño de los empleados y de la organización y faciliten el cambio a nivel individual, grupal y organizacional. En los últimos dos años a raíz de la pandemia, se dejó al descubierto que muy pocas empresas tenían dentro sus políticas empresariales planes de contingencia en época de crisis, y así garantizar la supervivencia de una empresa.

Collings & Isichei (como se citó en Datta et al., 2023) plantean que la innovación, los avances tecnológicos, el crecimiento inorgánico, la globalización, la expansión y el downsizing simultáneos son solo algunas de las tendencias que han hecho del talento una prioridad máxima para las organizaciones. Por lo tanto, las nuevas tendencias generadas para seguir en línea con la evolución del trabajo y cumplir con estos retos del desarrollo y progreso de las empresas se plantean las siguientes categorías de análisis:

2.1. Empresa del futuro, ruptura de la estructura jerárquica para enfocarse en el trabajo por equipos

López-Zapata, García-Muiña y García-Moreno (como se citó en Cervantes, Salgado, Peralta & García, 2020) plantean que la organización moderna da un alto valor a la racionalidad, efectividad y eficiencia, combinando los recursos y capacidades en busca de agregar valor a los actores involucrados dentro del proceso empresarial. Durante los últimos años a raíz de la pandemia las empresas han tenido cambios significativos, que las han conllevado a adoptar nuevos métodos de organización basados en ampliar la flexibilidad y el valor para ser más competitivas, productivas e innovadoras. Las empresas del futuro han tenido que romper con el esquema de una estructura jerárquica y de poder tradicional para dar paso al trabajo en equipo, en donde juegan un papel importante los líderes, que son aquellas personas que cuentan con grandes habilidades en la toma de decisiones y solución de problemas de manera autónoma.

El trabajo en equipo se ha convertido en una herramienta eficiente dentro de las empresas ya que permite compartir conocimientos y habilidades generando objetivos claros con rapidez, permite una comunicación efectiva con un lenguaje claro lo cual mejora el ambiente de trabajo con iniciativas guiadas por un líder que conoce las capacidades de cada integrante del grupo.

Desde mi opinión personal, el trabajo en equipo permite generar confianza entre las personas y desarrollar fortalezas de manera individual ya que, se encamina a que exista transparencia en cada una de las actividades a desarrollar puesto que, está en juego el comportamiento grupal el cual prevalece a la hora de verse reflejado el resultado de un trabajo y el apoyo para generar productos en el menor tiempo posible. Adicionalmente, permite que las empresas estén a la vanguardia de los diferentes cambios tecnológicos ocasionados por cualquier tipo de circunstancia permitiendo adaptaciones con nuevas formas organizacionales que permiten la participación tanto interna como externa de la empresa.

Cada día las empresas le apuestan más al cambio organizacional rompiendo con la estructura jerárquica tradicional porque representa una gran oportunidad tanto para la empresa como para los empleados, ya que reduce en gran medida a los intermediarios y permite que la interacción sea más fluida y directa, para que las decisiones que se tomen se realicen de forma ágil sin necesidad de pasar por varios filtros para que sean aceptadas.

Estos cambios permiten conocer más afondo la cultura actual de la empresa y generar nuevos valores culturales por medio de planes de acción que puedan incluir cursos de formación, procesos de evaluación o nuevos procesos para selección. Esta nueva estructura sin jerarquías permite que los salarios se relacionen más con las metas, los objetivos y la contribución que los empleados aporten a la empresa. Para que todo esto fluya de la mejor manera se ha logrado conformar la estrategia de trabajo en equipo, ya que permite asegurar el éxito de la empresa por medio de objetivos marcados de manera colectiva porque reconoce la alineación y garantizar que se cumplan dichos objetivos. De esta manera, hay una mayor interacción para encontrar habilidades que permitan la resolución de problemas de manera efectiva, generando proactividad y empoderamiento en los trabajadores; así mismo promueve las relaciones interpersonales y la toma de decisiones con responsabilidad.

Las empresas que apuestan por métodos de trabajo en equipo dependen menos de las jerarquías y sus integrantes tienen un margen de acción mucho mayor. Aparte, son el escenario perfecto para valores como la solidaridad, la colaboración mutua y el sentido de pertenencia hacia el grupo y la empresa en su conjunto (Pérez A. 2022) El trabajo en equipo es eficaz siempre y cuando se mantenga un equilibrio entre las metas personales y las grupales. Tiene como ventaja aumentar conocimiento con enriquecimiento individual y adquirir mayor experiencia frente a campos en los cuales no se tenga mayor fortaleza.

2.2. Trabajo híbrido

Es una combinación de trabajo presencial y remoto. Es decir, dependiendo de la flexibilidad de la organización, este modelo de trabajo da la oportunidad a las personas de trabajar en la empresa unos días mientras los demás trabajan desde casa. Comúnmente se usa la expresión híbrido para describir aquello que es producto de la unión de elementos de distinta naturaleza o características. En el campo de los negocios, el término ha sido usado para describir distintas formas organizacionales, descritas como entidades que combinan múltiples lógicas organizacionales para el abordaje de situaciones complejas (Battilana & Dorado, 2010; Besharov & Smith, 2012; y Jay, 2013).

Gráfica 1: ¿Qué es trabajo híbrido?

Figura: ¿Qué es el trabajo híbrido?



Fuente: https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_ES-LA.pdf

Hoy en día, la mayoría de los empleados tienen muchos espacios de oficina en casa y la pandemia ha demostrado que el trabajo remoto puede ser una forma efectiva de hacerlo. Sin embargo, si bien los empleados que trabajan de forma remota siguen siendo productivos, es probable que pierdan la conexión personal y la conexión necesaria para el crecimiento. El trabajo híbrido nos permite tenerlo todo: la autonomía del trabajo remoto y las ventajas sociales y culturales del contacto presencial.

Trabajar desde casa ofrece varias ventajas que los empleados no quieren perder la oportunidad de aprovecharlas. De cierto modo, cada vez es más importante para las organizaciones poder ofrecer modelos de trabajo híbridos si quieren atraer nuevos talentos y retenerlos. Van der Sluis y van de Bunt-Kokhuis (2009) abogan por un enfoque híbrido porque permite a las organizaciones aprovechar las ventajas de ambos enfoques. Fort et al. (2010) también sugieren que un enfoque híbrido para el desarrollo del talento puede ser más apropiado en términos de equidad y motivación de los empleados. (Garavan et al., 2012).

El trabajo híbrido trae como ventaja la calidad de vida de los trabajadores, ya que permite que las personas puedan compartir más tiempo en familia y permite tener un mejor estado de salud tanto físico como mental, pues el tiempo que se invierte en los desplazamientos lo puede aprovechar para descansar, adicionalmente, las personas pueden estar más pendientes de su salud y esto permite una mejor alimentación de forma saludable que ayuda al organismo para estar bien y también ayuda a brindar una mejor estabilidad económica en el hogar.

Se estima que, en Colombia, el 42 % de las personas cree que el trabajo híbrido ha favorecido su salud mental y su productividad (46 %), según un estudio sobre las dinámicas laborales y sus tendencias en Latinoamérica, realizado por WeWork y Michael Page. (Revista Semana, 2023)

A raíz de la pandemia (Covid 2020) al principio se vio afectado el abordaje de esta estrategia de trabajo, pues por el choque generado comenzaron a surgir problemas de comunicación, relaciones personales y la forma de colaborar, sin embargo, a medida que se fue avanzando surgieron oportunidades para que tomara fuerza el modelo del trabajo híbrido, ya que combina el trabajo presencial con el trabajo remoto y demuestra la responsabilidad, la autonomía y la confianza, porque da flexibilidad en el cumplimiento de las diferentes tareas. Todo esto ha conllevado a que las empresas se autoevalúen y revisen sus modelos estratégicos, evalúen el mercado, sus clientes y así mismo estar pendientes de lo que les gusta y buscan los nuevos talentos.

2.3. Capacitación, aprendizaje y desarrollo continuo basado en nuevas tecnologías

Aguinis y Kraiger afirman que los estudios apoyan beneficios de desempeño de la capacitación para la organización que incluyen “desempeño organizacional mejorado (por ejemplo, rentabilidad, efectividad, productividad, ingresos operativos por empleado)” y también beneficios indirectos asociados con la rotación y la reputación de las organizaciones. (Ellinger & Ellinger, 2014).

Gráfica 2: Desarrollo del talento humano



Fuente: <https://www.evaluandosoftware.com/desarrollo-del-talento-humano/>

Actualmente las empresas están evolucionando rápidamente, la formación y capacitación son primordiales para conservar un entorno empresarial cambiante. Las empresas deben estar preparadas para lograr adaptarse a los diferentes cambios tecnológicos y así mismo actualizar las habilidades de los empleados teniendo en cuenta el entorno competitivo. Por esta razón, ahora existen múltiples formas y medios para realizar dichas capacitaciones y cursos de aprendizaje por parte de las entidades, por ejemplo, los dispositivos móviles actualmente son teléfonos inteligentes y las tabletas igualmente con capacidad para visualizar videos, almacenar materiales de cursos en línea, descargar aplicaciones para generar presentaciones, etc. Los dispositivos móviles dan flexibilidad y accesibilidad en cualquier momento para ingresar generando la certeza de que será un aprendizaje eficaz con el fin de brindar una capacitación al personal masivamente y conlleva a un mayor compromiso por parte de los empleados.

Las plataformas tecnológicas son la herramienta fundamental que respaldan el aprendizaje continuo, motivan y permiten adquirir conocimientos y habilidades a los empleados, ya que por medio de estos aprendizajes ellos se proyecten con objetivos y responsabilidades para sacar adelante su rol en la empresa, también permite que se adapten fácilmente al lugar de trabajo y a la cultura laboral. Las nuevas tecnologías son los mejores aliados del talento para desarrollar estrategias que permitan un desarrollo en capacitaciones para que los empleados sean más productivos y efectivos y así poder enfrentar los cambios generados en pro de mejorar en sus puestos de trabajo.

Los empleados se sienten más satisfechos con las capacitaciones y cursos de aprendizaje en línea por medio de las nuevas tecnologías, ya que les permite tener almacenado en sus equipos la información de los diferentes cursos y así poder generar retroalimentación cada vez que sea necesario, porque ésta estará disponible cada vez que los empleados quieran consultarla y con esto poder manejar las brechas con habilidades que se presentan a la hora de tomar decisiones en una determinada tarea asignada.

El área de Recursos Humanos puede desarrollar programas de capacitación apropiados y monitorear para garantizar que los programas de desarrollo de habilidades estén funcionando con éxito, especialmente en términos de transferencia de aprendizaje (Mayfield et al., 2016). El aprendizaje continuo siempre debe estar latente en las empresas ya que, proporciona oportunidades de desarrollo a los empleados, porque ellos deben estar continuamente aprendiendo nuevas habilidades y mejorando sus capacidades con las últimas tendencias y tecnología, ya que de este aprendizaje continuo a distancia es una tendencia en crecimiento porque el mercado laboral cada día es más competitivo y la automatización está modificando la forma de trabajar. La revisión de Aguinis y Kraiger (2009) de la literatura sobre capacitación y desarrollo indica además que las intervenciones de desarrollo afectan el conocimiento declarativo, procedimental y estratégico de los destinatarios y que los programas de capacitación más efectivos incluyen habilidades cognitivas e interpersonales. (Ellinger & Ellinger, 2014).

Actualmente, el aprendizaje continuo y la formación son decisivas para mantener la competitividad y el éxito en las empresas, ya que esto permite generar una fuerza laboral motivada y comprometida en las empresas. Según un estudio de McKinsey & Company, las empresas que invierten en programas de formación continuos y efectivos tienen un 37% más de productividad y un 34% más de retención de empleados que las que no lo hacen. (Harold Combata – Revista empresarial).

Según el autor Chiavenato (2007), “La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

2.4. Nuevas tecnologías para la gestión de recursos humanos

La pandemia aceleró el cambio hacia un nuevo modelo en la gestión de recursos humanos, aunque la mayoría de las empresas están abiertas al cambio y a la innovación, es importante que la aplicación de las nuevas tecnologías esté acompañada de un cambio de cultura corporativa acorde a la actualidad que se vive. Es decir, que el área de Recursos Humanos tiene un papel primordial porque es quien ejerce un efecto palanca que fortalece la transformación digital en la empresa. Por

medio de estas implementaciones tecnológicas se agilizan las labores de Recursos Humanos de tal forma que transforman la empresa y su forma de trabajar, cambian la forma en que se llevan a cabo las capacitaciones y el desarrollo del personal.

El área de recursos humanos es quien debe impulsar el uso de las nuevas tecnologías, ya que es el área que trabaja directamente con los empleados y quienes permiten que ellos se sientan incluidos dentro de los diferentes cambios dados por la nueva era tecnológica, permitiéndoles ser útiles en los aportes que le puedan brindar a la empresa para su crecimiento en el mercado.

Las nuevas tecnologías permiten impulsar estrategias enfocadas a los beneficios tanto de los empleados como de las empresas para que sean más competitivos, teniendo en cuenta los beneficios y la reducción de tiempos a la hora de ejecutar tareas que requieren de un menor tiempo de entrega. La utilización de las nuevas tecnologías permite a las empresas tener un mejor clima laboral, permitiendo dar solución a los conflictos que se puedan presentar de manera efectiva y rápida.

Gráfica 3: Nuevas tecnologías en recursos humanos



Fuente: <https://home.hcmfront.com/blog/2016/08/30/el-2016-las-tecnologias-en-rrhh-le-abriran-los-brazos-la-analitica-de-datos-masivos-big-data>

Algunas tendencias en el uso de herramientas digitales para recursos humanos son:

- **BIG DATA**

Esta herramienta tecnológica surge como resultado del almacenamiento digital masivo de datos, los cuales se analizan de manera inteligente para sacar datos importantes para la empresa y en donde el área de Recursos Humanos hace uso de esta herramienta para:

- ✓ Conseguir una perspectiva de la plantilla actual. El Big Data contiene información concreta sobre los rendimientos y el trabajo de cada empleado, la cual puede ser analizada para poder determinar los picos de rendimiento y los hechos o sucesos que puedan afectar el trabajo.

- ✓ Prever emergencias y evitar los riesgos. Esta herramienta localiza patrones para prever posibles problemas. También, puede mejorar de manera real el salario y los beneficios de los empleados, ajustándolos a su rol en la empresa, evitando la rotación de personal.

- ✓ Ayudar en la selección de personal. El Big Data ayuda a determinar qué aspirantes encajan mejor en un puesto de trabajo, comparando los perfiles con los mismos empleados de la empresa o candidatos postulados que hayan sido exitosos en un proceso de selección.

El Big Data y la IA ayudan a automatizar el curriculum del candidato y la comparación de la descripción del trabajo que seleccionaría solo aquellos perfiles para las entrevistas que tienen una alta probabilidad de cumplir con los requisitos del trabajo. Esto reduciría una enorme cantidad de tiempo y esfuerzos manuales que actualmente se dedican a la selección de curriculums. (Sivathanu & Pillai, 2018).

El Big Data es clave para la toma de decisiones en las empresas, porque permite realizar un análisis de la información de manera más ágil y así generar un impacto directo en la productividad de los empleados y mostrar la eficiencia de las empresas. Así mismo, la Inteligencia Artificial permite manejar de forma eficiente por medio de dispositivos artificiales el seguimiento de procesos como lo son pagos, vacaciones, permisos, beneficios, etc. Por otra parte, la IA permite que cada día existan más plataformas y software que permitan la recopilación de datos para facilitar su análisis, igualmente brindan veracidad y velocidad a la hora de presentar informes ante las empresas. El Big Data permite tener datos estructurados y definidos en tiempo real, que sean de fácil manejo en hojas de cálculo con un formato de tamaño definido el cual sea amigable para su manipulación y obtención de información.

- **TECNOLOGÍAS EN LA NUBE**

Esta herramienta es fundamental en el ámbito de las empresas en recursos humanos, puesto que permite almacenar de forma ordenada toda la información (desde documentos hasta información relevante) en un espacio virtual. De este modo, cualquier empleado puede buscar y revisar la información que quiera en todo momento en un espacio de acceso seguro y confiable. El área de recursos humanos teniendo esta herramienta para almacenamiento de la información obtendría beneficios como:

- ✓ Seguridad ante inconvenientes
- ✓ Colaboración
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Tecnologías siempre actualizadas

2.5 **Digital Employer Branding**

Esta estrategia combina conceptos de marketing con los recursos humanos que busca crear una imagen que muestre a la empresa como un ambiente apto de trabajo para atraer el talento. Este concepto está comenzando a digitalizarse y funciona primordialmente a través de:

- ✓ Redes sociales
- ✓ Página web
- ✓ LinkedIn

Estos medios ayudan a divulgar y optimizar la imagen de la empresa, también contribuyen a la atracción del talento humano.

Gráfica 4: Employer Branding



Fuente: <https://impulsohumano.mx/2019/06/que-es-el-employer-branding/>

Las empresas deben asegurar que el talento está más interesado por su empresa que por la competencia y esto solo se logra si la empresa encuentra profesionales que aporten para el crecimiento empresarial teniendo presentes los valores ya que los transmitirá porque se siente identificado con ellos. Por medio del Branding, las empresas aumentan valor a su marca lo cual les permite generar un mayor número de ventas, ayuda a definir los canales de comunicación para promover la marca y que sea perceptible para los consumidores, permite que por medio de estrategias de marketing se cree una afinidad entre los consumidores y la marca con precisión de imagen corporativa. Todo esto conlleva al objetivo principal del branding que es que la marca sea reconocida y que siempre esté presente en los consumidores.

Para las empresas es importante conocer las opiniones que tienen sus clientes y empleados frente a la marca, es decir, los valores que pueden definirla, como por ejemplo los beneficios sociales para los empleados o el sitio de trabajo, el employer branding define el funcionamiento y el crecimiento de la empresa, lo cual permite que no haya rotación de personal. Los empleados por medio de esta estrategia se sienten identificados con la cultura empresarial lo cual los conlleva a un alto nivel de pertenencia con la empresa.

La marca está ligada a la identidad, se define como “la personalidad o identidad de un producto, gama de productos o de una organización, derivada de la percepción del consumidor respecto a los atributos” (Arnold, 1993); otro concepto hace referencia a que, “una marca es una colección de percepciones en la mente de los consumidores” (Kapoor, 2010).

El branding es el medio de comunicación entre el consumidor y la marca, que permite que el consumidor siempre tenga la ventaja a la hora de comprar ya que este va a tener alguna característica específica que queda en la mente del consumidor para que lo pueda ubicar fácilmente, recordarlo y de esta manera permitirá que el consumidor sea fidedigno con la marca hasta seguirla en redes sociales y ayudar a promocionarla por este medio o voz a voz.

Por lo tanto, para las empresas es importante manejar el employer branding porque éste cuida la imagen que proyecta al talento existente y a los candidatos venideros, permite mantener y construir la imagen positiva de su marca y así fortalecer el talento para que formen parte de la empresa.

2.6 Atracción de talento en un entorno digital y cambiante

Este tema siempre ha sido uno de los focos principales de la gestión en el área de Recursos Humanos, en donde las tic's y la tecnología se convierten en la herramienta indispensable para realizar tareas que normalmente requieren del talento humano. La atracción de talento durante los últimos años se realiza por medio del entorno digital para reclutar y seleccionar a los mejores talentos, teniendo como base los requerimientos de las diferentes empresas. Algunos algoritmos de la tecnología utilizada pueden detectar rasgos de personalidad y habilidades cognitivas de los postulantes, y los compara con los mejores talentos de la empresa, con el objetivo de identificar variables que caracterizan a los mejores talentos en cada cargo.

Todo esto conlleva a que las oficinas de tecnología de las empresas siempre estén actualizadas en sus sistemas para que el área de Recursos Humanos pueda llevar a cabo entrevistas, evaluaciones, pruebas técnicas, psicológicas y demás requerimientos importantes para atraer al mejor talento, permitiendo ser relevantes para la toma de decisiones para así generar rapidez en las tareas de la gestión del talento humano en las empresas. La planificación y el desarrollo profesional se basa en ofrecer a los talentos puestos y proyectos atractivos y esto, sin duda, conducirá a una experiencia de aprendizaje superior. (Pruis, 2011).

Gráfica 5: Atracción de Talentos en un Entorno Digital Cambiante



Fuente: <https://es.linkedin.com/pulse/atracci%C3%B3n-de-talentos-en-un-entorno-digital-cambiante->

El teletrabajo o trabajo en casa ha permitido que se pueda contratar personal con gran talento por medio del entorno digital y esto es positivo, ya que es posible encontrar excelentes perfiles sin que exista una limitante en el entorno geográfico ya que pueden contratarse personas que no residan en el mismo lugar en donde se encuentra ubicada la empresa. Por otra parte, se diseña un desafío para los profesionales de Recursos Humanos que se enfrentan a procesos de selección con personas de diferentes países y culturas, que manejan sus propios códigos y lenguaje, lo cual puede generar una barrera si no se maneja de forma correcta.

A raíz de la pandemia, la atracción de talento humano requiere de nuevas estrategias, ya que las personas que ingresan a las plataformas de búsqueda de empleos requieren más información de la empresa, no solamente saber sobre el perfil profesional requerido, sino también sobre los valores, la cultura, la visión, el ambiente laboral y todo el resto de aspectos que sean notorios a través de redes sociales para saber si se sienten a gusto trabajando en ese entorno.

Dentro del entorno digital cambiante las personas buscan empleos que les garanticen calidad de vida, donde exista la posibilidad de trabajar de forma híbrida y puedan proyectar su creatividad mediante proyectos con grandes retos, que sean reconocidos como personas y profesionales. Buscan

motivación constante por medio de la transformación y la innovación ya que tienen la capacidad de adaptarse al entorno que está en constante evolución.

Los directivos de recursos humanos dentro de sus estrategias deben apoyar a sus empleados y ayudarlos a que se desarrollen mediante la era digital, estableciendo metas que les permita crecer en las áreas que mejor desempeño tengan y poder escalar para que así mismo haya un equilibrio entre su vida personal y su vida laboral. La búsqueda de talento humano es una tarea constante y cotidiana de todas las empresas, sin embargo, atraer talento en un entorno cambiante no es una tarea fácil ya que se ha convertido en un elemento de innovación y adaptación a nuevos contextos y nuevas formas de ver y trabajar para que el talento se sienta arraigado, comprometido y a gusto con su desempeño y con la empresa, para que esto se combine, las empresas deben contar con un esquema digital que este en constantes actualizaciones con las ventajas que traen las nuevas tecnologías.

2.7 Mejorar la experiencia del empleado dentro de la empresa, creando empleados felices y motivados

Gráfica 6: Empleados felices



Fuente: <https://qualitygb.com/6-consejos-para-tener-empleados-mas-contentos-y-productivos/>

Las empresas han cambiado en los últimos años y está comprobado, lo que se vive actualmente demuestra que las personas son fundamentales para toda empresa, por lo que es necesario mejorar sus habilidades ya que los empleados hacen que la empresa sea más dinámica y mejor; y es acá en donde entra a funcionar el upskilling que es la optimización y desarrollo de habilidades para el puesto actual. Y el reskilling que es la ventaja o desarrollo de nuevas habilidades para cambiar a otro puesto de trabajo dentro de la organización.

El propósito de upskilling se centra en mejorar las habilidades que los empleados ya tienen. En donde básicamente, el objetivo es aprovechar las habilidades existentes del empleado para que pueda progresar en su función actual. Por lo tanto, el objetivo es mejorar el talento.

El propósito del reskilling es ayudar a los empleados a adquirir nuevas habilidades y prepararlos para nuevos roles. A través del reskilling, los empleados pueden adquirir nuevas competencias y habilidades que difieren de sus trayectorias profesionales actuales y esto les permite explorar diferentes áreas de interés y ampliar sus habilidades.

Estas dos variables hacen que las empresas se vuelvan más diversas, lo que permite responder a las necesidades del entorno y de los empleados, con el objetivo de mantener a las empresas actualizadas y en muchos casos mantener satisfechos a los empleados, es decir, hacer empleados

felices y motivados ya que los empleados son más productivos cuando se sienten a gusto dentro de su entorno laboral y la posibilidad de mejorar su habilidad dentro de la empresa, para así poder ascender internamente dentro de la empresa y esto hará que se sientan felices ya que esto se verá reflejado en un incremento salarial.

Por otra parte, los empleados se sienten motivados si dentro de la empresa tienen actividades que les permitan salir de la rutina laboral y que los ayude a explorar habilidades deportivas, o si se generan actividades de ocio como lo son salidas ecológicas o actividades que incluyan a la familia. Para que todo esto se vea reflejado en la satisfacción de los empleados las empresas deben optimizar la comunicación, escuchar a los empleados, aplicar la ley de desconexión laboral, implementar horarios flexibles y realizar reconocimientos por buen trabajo.

Todas las empresas siempre deben enfocarse más en el capital humano, realizar capacitaciones a sus empleados para que estén actualizados y de esta manera estar preparados para actuar frente a los problemas que se presenten, ya que habrá momentos en los cuales los cambios sean tan rápidos y repentinos que los empleados deban adaptarse fácilmente a dichos cambios sin traumatismos ni generando resultados negativos. Por el contrario, los resultados deben ser positivos y con un gran aporte. La formación puede ayudar a los empleados a sentirse más valorados, lo que aumenta su motivación y lealtad hacia la empresa. (Ling et al., 2018).

Collings y Mellahi (2009) argumentaron además que deberían ser los roles de los empleados estratégicamente fundamentales los que también permitan la diferenciación potencial entre los desempeños en el rol que son más valorados dentro del sistema de gestión estratégica del talento de una organización. (Whysall et al., 2019).

(Wenger, McDermott y Snyder 2002), el autor argumenta que los talentos se desarrollarán de manera más efectiva con un mecanismo incorporado de intercambio de conocimientos para facilitar aprendizaje en el lugar de trabajo interactuando con las redes sociales que lo rodean. (Wang-Cowham, 2011)

3. OBJETIVOS

Objetivo General:

Determinar el grado de conocimiento de las nuevas tendencias de recursos humanos en Colombia que tienen los líderes y los retos que conlleva esta gestión

Objetivos Específicos / Hipótesis:

1. Establecer categorías de análisis de las nuevas tendencias de recursos humanos a fin de validar desde la perspectiva de los ejecutivos de esta área en algunas empresas colombianas respecto a su grado de conocimiento y nivel de aplicabilidad alcanzado.
2. Determinar diferencias entre empresas grandes y pequeñas respecto al grado de conocimiento que tienen los ejecutivos de recursos humanos sobre las nuevas tendencias en su gestión.

3. Identificar los logros y retos que tienen los ejecutivos de talento humano en su quehacer respecto a los cambios que se plantean por las nuevas tendencias enfocadas a los cambios generados actualmente.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas en Colombia siempre han estado en procesos de transformación, sin embargo, cuando se presentó la pandemia (Covid 2020) se pudo evidenciar que la gran mayoría de las empresas no estaban preparadas para enfrentar esta crisis y se generaron impactos tales como cierres de varias empresas lo que conllevó a que muchas personas perdieran sus empleos.

Pese a esta circunstancia que marco la historia a nivel mundial, las empresas en Colombia se tuvieron que reinventar y apoyarse en sus áreas importantes como lo es Recursos Humanos y las tecnologías para buscar planes de acción y mitigación inmediata para generar correctivos sin que se incurra en un riesgo para sus empleados, esto se da sobre la marcha y a pesar de que algunas empresas ya manejaban ciertas tendencias nuevas en tecnología tuvieron que acelerar los procesos y programar rutas de emergencia inmediatas. Por consiguiente, en este trabajo se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Las áreas de recursos humanos en algunas de las empresas colombianas reconocen las nuevas tendencias en gestión de recursos humanos? ¿en qué nivel las han adoptado, las exploran como retos para su gestión en tiempos actuales?

4. METODOLOGÍA

Esta investigación es de carácter exploratorio bajo un enfoque cualitativo ya que se busca generalizar a partir de las creencias e ideas de las personas, se considera hermenéutico interpretativo porque hay un proceso en el cual la exploración permite la comprensión adecuada y da la posibilidad del diálogo con profesionales del área de recursos humanos, en donde se analiza la forma en que las personas descubren y experimentan las tendencias actuales del área de recursos humanos, conociendo sus puntos de vista y comentarios sobre si han asimilado los cambios tecnológicos y los han aplicado en sus tareas, que logros y retos les ha conllevado. También el objetivo de la investigación es lograr una perspectiva amplia que ayude a formular soluciones a las 6 empresas investigadas y de esta manera generar una solidez frente a la innovación.

La investigación tiene un enfoque cualitativo porque utiliza la recolección y análisis de datos para llegar a comprender y analizar la pregunta de investigación, se basa más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. (Hernández, Fernández, Baptista. 2014), por medio del análisis de diferentes trabajos investigativos y una revisión bibliográfica sistemática. Además, porque se realizarán entrevistas a profesionales del área de recursos humanos de 6 empresas. El método cualitativo se ha empleado más bien en disciplinas humanísticas como la Antropología, la Sociología y la Psicología social. (Hernández Sampieri, 2014).

Dentro de este proyecto el alcance es exploratorio, descriptivo y correlacional, enfocados a dar solución a la pregunta de investigación. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (Hernández Sampieri, 2014). Exploratorio porque se indaga desde las perspectivas innovadoras. Correlacional ya que ayuda a conocer la relación o grado de asociación existente entre dos conceptos o variables en un contexto particular, que teniendo en cuenta el objetivo de estudio, se pretende percibir si existe una relación positiva entre las nuevas tendencias en recursos humanos y su aplicación, ya que de esta manera se generaría un fortalecimiento de la experiencia entre el empleado y la empresa, y dicho fortalecimiento será visto a nivel externo porque los empleados son la cara amable al cliente. Por otro lado, está el alcance descriptivo, en donde se busca realizar estudios donde se observe la percepción de los encargados del área de recursos humanos y se refleje su compromiso laboral y de esta manera encaminar la gestión al mejoramiento continuo de la empresa.

También se realiza un estudio de las tendencias actuales, en función de las necesidades que tienen estas empresas de lograr un equilibrio, entre los objetivos de sus colaboradores y los objetivos de la empresa. Así mismo, permite identificar y analizar la apreciación de los ejecutivos del área de recursos humanos, con el fin de conocer su opinión respecto a las nuevas formas e innovaciones como lo son los alcances tecnológicos.

Como se mencionó anteriormente, esta investigación se desarrolla con base en un enfoque cualitativo orientado a la contextualización como categoría de investigación de las nuevas tendencias que se presentan en gestión de recursos humanos en empresas colombianas, y su posterior validación mediante entrevista semiestructurada con ejecutivos de recursos humanos.

Esta validación se hace con el objetivo de establecer el grado de conocimiento que se tiene de cada categoría, la forma como se han incorporado en el trabajo de las áreas de gestión humana y los retos que se plantean para su implementación y su desarrollo futuro. El proceso de investigación se describe gráficamente en la gráfica 7.

Gráfica 7: Proceso de la Investigación.



Fuente: Elaboración propia

1. Elección del tema de investigación: Se determina el tema que se desarrollara para el trabajo de tesis el cual ira bajo la tutoría del profesor

- 2. Recolección de la información:** Reunión de datos desde diferentes fuentes para obtener fundamentos
- 3. Estructuración de la información:** Proceso que permite la debida organización de información de las fuentes obtenidas para percibir los problemas y plantear la pregunta de investigación
- 4. Definir el enfoque de la investigación:** Se determina el enfoque cualitativo por medio de la recopilación de datos en una entrevista semiestructurada.
- 5. Identificación de retos y dificultades del talento humano:** Con la información recopilada y las entrevistas se determinan los retos y dificultades del tema de investigación.
- 6. Análisis de la información recopilada:** Una vez recopilada la información se analizará para determinar cuáles son los beneficios y los problemas encontrados.
- 7. Entrevista semiestructurada:** Preparación de una serie de preguntas que se harán a los ejecutivos del área de talento humano de 6 empresas para conocer y medir sus puntos de vista frente al tema de investigación.
- 8. Análisis de resultados y conclusiones:** Se analiza el impacto que generaron las entrevistas y se concluye con respecto a lo analizado de toda la información recolectada.

3.2. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Entrevista Semiestructurada

Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Hernández, Fernández, Baptista. 2014), con una propuesta de preguntas (Ver Anexo), la cual va dirigida a líderes del área de Talento Humano de seis empresas (Pontificia Universidad Javeriana, Firma de consultoría, Coopcarvajal, Solgein Systems Group SAS, Inversiones San Bernardo y Seguridad Evicol LTDA).

3.3. CRONOGRAMA

Gráfica 8: Cronograma de Actividades.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES													
Actividades	Semanas												
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13
Elección del tema de la investigación													
Recolección de la información													
Estructuración de la información													
Análisis de la información recopilada													
Entrevista semiestructurada													
Análisis de resultados y conclusiones													

Fuente: Elaboración propia

Este diagrama de Gantt representa las actividades a desarrollar y los tiempos en los cuales se ejecutarán dichas actividades durante 13 semanas programadas para el respectivo desarrollo de este trabajo de investigación.

5. RESULTADOS Y HALLAZGOS

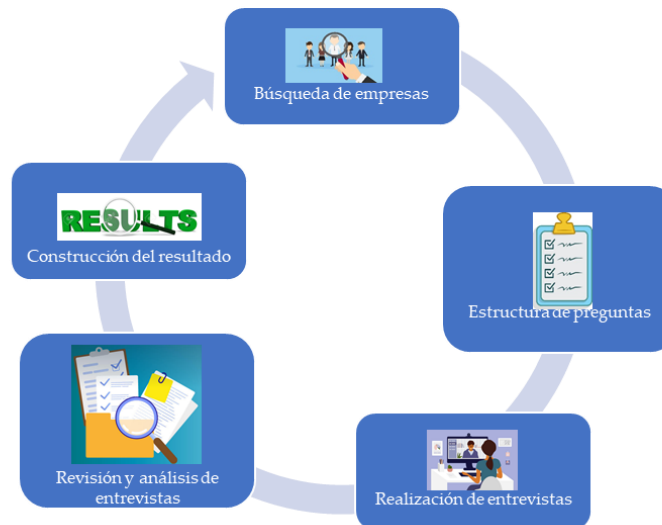
Teniendo en cuenta la pregunta problema planteada en este trabajo, los objetivos tanto general como específicos planteados y la metodología se dio inicio al desarrollo basado en entrevistas semiestructurada y de esta manera poder obtener los resultados que dan respuesta a la pregunta problema y dan alcance a los objetivos.

Objetivo específico 1:

Establecer categorías de análisis de las nuevas tendencias de recursos humanos a fin de validar desde la perspectiva de los ejecutivos de esta área en algunas empresas colombianas respecto a su grado de conocimiento y nivel de aplicabilidad alcanzado.

Se desarrolló de acuerdo con las actividades del siguiente diagrama:

Gráfica 9: Desarrollo de Actividades.

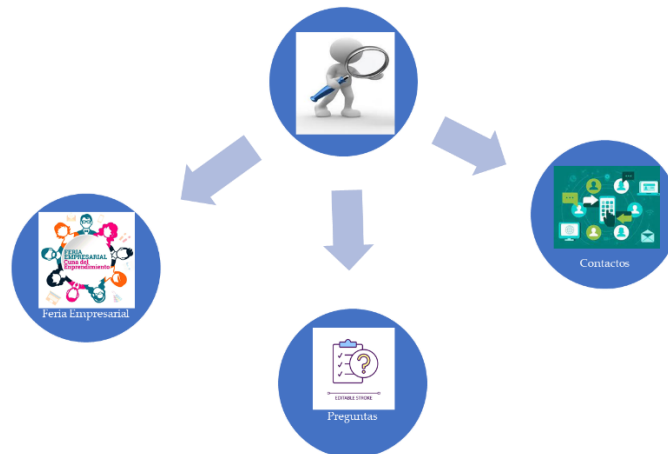


Fuente: Elaboración propia

- **Búsqueda de empresas para formulación de entrevista**

En este paso se toma como referencia la feria empresarial dada por la Universidad Javeriana, por otra parte, se realizó contacto con familiares y profesores que conocieran ejecutivos en el área de recursos humanos en algunas empresas en Colombia, se realizó estructura de preguntas para la obtención de la información.

Gráfica 10: Búsqueda.



Fuente: Elaboración propia

- **Estructura de preguntas para obtención de información**

1. ¿Cuál es tu nombre, en que empresa trabajas, cuál es tu cargo, tus funciones dentro de la empresa y cuánto tiempo llevas en el cargo?
2. A raíz de los nuevos cambios generados por la pandemia, ¿se han implementado nuevas estrategias para mejorar la forma de trabajo de los empleados?
3. ¿Cómo puede definir y/o caracterizar el tema de las empresas del futuro que conllevan a una ruptura de la estructura jerárquica actual para trabajar en equipo?
 - Entiéndase, empresas del futuro como: ampliar la flexibilidad, la comunicación y el valor para ser más competitivas, productivas e innovadoras. Las empresas del futuro han tenido que romper con el esquema de una estructura jerárquica y de poder tradicional para dar paso al trabajo en equipo, en donde juegan un papel importante los líderes, que son aquellas personas que cuentan con grandes habilidades en la toma de decisiones y solución de problemas de manera autónoma
4. ¿Sabe usted que es trabajo híbrido y que beneficios, retos u obstáculos trae?
5. ¿Cómo puede definir la Capacitación, aprendizaje y desarrollo continuo basado en nuevas tecnologías?
6. ¿Par usted que son las nuevas tecnologías para la gestión de recursos humanos como lo es el Big Data o tecnología en la nube?
7. ¿Cómo puede definir el branding digital como una herramienta para atraer talento y aumentar valor a su marca?
 - Entiéndase, branding digital como: Una estrategia que combina conceptos de marketing con los recursos humanos que busca crear una imagen que muestre a la empresa como un ambiente apto de trabajo para atraer el talento. Este concepto está comenzando a digitalizarse y funciona primordialmente a través de: Redes sociales, Página web, LinkedIn, etc.
8. ¿Qué es para usted la atracción de talento en un entorno digital y cambiante?

9. ¿Cómo definiría usted el tema de mejorar la Experiencia del empleado dentro de la empresa, creando empleados felices y motivados?
10. ¿Considera que, si no se hubiera presentado la pandemia, no se habrían implementado cambios tecnológicos dentro de la empresa?
11. Teniendo en cuenta la pregunta anterior ¿Ve viable hacer cambios en el quehacer del área en este sentido? ¿Si, no, por qué?
12. ¿Qué logros han alcanzado con respecto a lo planteado en las anteriores preguntas?
13. ¿Qué dificultades han tenido con respecto a lo planteado en las anteriores preguntas?
14. ¿Qué retos se plantean para implementar estas nuevas tendencias en la empresa?

- **Realización de entrevistas**

En esta fase se logró entrevistar a los diferentes líderes de 6 empresas colombianas ubicadas en la ciudad de Bogotá, quienes dieron su punto de vista frente a la conceptualización de cada una de las categorías y los diferentes niveles de aplicabilidad en las empresas.

- **Revisión y análisis de entrevistas**

En esta fase con la información brindada se analizó como los líderes de RRHH perciben los diferentes conceptos y cambios generados por la pandemia (Covid 2020), que logros y retos trajo a sus empresas.

- **Construcción del resultado**

En esta fase se obtuvo:

Por medio de la entrevista semiestructurada a 6 empresas (Universidad Javeriana, Firma de Consultoría, Coopcarvajal, Solgein, Inversiones san Bernardo y Seguridad Evicol) se pudo establecer el conocimiento de los ejecutivos en el área de RRHH en empresas colombianas y su nivel de aplicabilidad con respecto a las nuevas tendencias en recursos humanos ya que en su gran mayoría de los entrevistados manifestaron su conocimiento frente a cada una de las categorías planteadas en este trabajo como lo fueron: empresas del futuro, trabajo híbrido, capacitación, aprendizaje y desarrollo continuo basado en nuevas tecnologías, nuevas tecnologías para la gestión de RH, branding, tracción de talento en un entorno digital, mejorar la experiencia del empleado. Los entrevistados conceptualizaron cada una de las categorías su definición muy similar a la de los autores investigados en este trabajo.

Se logró conocer que las categorías planteadas son las mejores opciones en el área de recursos humanos ya que para ninguno de los entrevistados fueron conceptos desconocidos, algunos de ellos dijeron que dentro de las empresas para las cuales trabajan, algunas de estas categorías se aplican y han logrado evidenciar las mejoras tanto para la empresa como para sus empleados y se sienten satisfechos de haber logrado incluirlas y poderles dar un buen manejo y utilización ya que con la ayuda de éstas sus empresas han crecido y han marcado una posición considerable en el mercado empresarial.

Los líderes entrevistados se sienten satisfechos con el concepto y la perspectiva que tienen de estas categorías ya que les ha permitido aportar sus conocimientos a las diferentes empresas y como se evidenció en las entrevistas estos dan lo mejor de sí mismos en cada una de las estrategias que puedan aportar a la empresa con profesionalismo.

Objetivo específico 2:

Determinar diferencias entre empresas grandes y pequeñas respecto al grado de conocimiento que tienen los ejecutivos de recursos humanos sobre las nuevas tendencias en su gestión.

De acuerdo al análisis realizado se encontró como hallazgo, que los 3 sectores analizados tienen una diferencia marcada en 3 categorías de análisis, las cuales son: Trabajo Híbrido, nuevas tecnologías Big Data / Tecnología en la nube y Employer Branding. Con respecto a las 4 categorías restantes, no se encuentran analizadas dentro de este primer cuadro, ya que las personas entrevistadas tuvieron una concordancia de ideas en sus respuestas las cuales se analizan más adelante en el presente trabajo.

DIFERENCIAS ENTRE SECTORES Y CATEGORIAS				
CATEGORÍA	EDUCACIÓN	EMPRESAS GRANDES	EMPRESAS PEQUEÑAS	CONCLUSIÓN
Trabajo Híbrido	No todos en el sector educativo pueden tener el beneficio de esta estrategia, pero se implementa y se controla en gran medida y se pueden beneficiar las personas del área administrativa.	Se implementa con el reto del control frente a la responsabilidad de los empleados que conlleva a beneficios para ellos y sus familias.	Se implementó durante la pandemia por turnos rotativos pero una vez finalizo la pandemia se retoma el trabajo totalmente presencial.	En todos los tres sectores se implementa la estrategia a raíz de la pandemia (Covid 2020) pero por la dimensión de la empresa y el número de empleados la estrategia es tratada de forma diferente en cada una de ellas y en las pequeñas empresas ya ésta estrategia no se aplica ya que por el desarrollo de las actividades se requiere que los empleados estén siempre en las empresas.
Nuevas tecnologías Big Data / Tecnología en la nube	Es importante debido al gran número de estudiantes que se maneja y en ella se almacena todos los datos de cada estudiante y la seguridad que esta estrategia da, permite el manejo de los datos de manera más fácil y eficiente.	Esta estrategia es implementada y funciona para tratar los datos de nómina, proveedores, clientes, productos, etc.	No se implementa totalmente ya que los datos que se manejan son muy pequeños y no se justifica hacer uso de una herramienta de nivel macro.	Las empresas entrevistadas conocen el concepto de la estrategia y el importante uso que brinda el Big Data y las tecnologías en la nube. Sin embargo, las pequeñas empresas son las que no hacen uso de esta tendencia ya que por la poca afluencia de información no se requiere realizar un análisis detallado en esta tecnología y por lo tanto no se realiza mayor inversión en esta.
Employer Branding	Se tiene claro el concepto sin embargo siguen trabajando en esta estrategia ya que se requiere de un cambio cultural.	Conocen la categoría su implementación la manejan para adoptar sus modelos por medio del cuidado del contenido de la información y los clientes.	No tienen claro el concepto y quisieran implementarlo para mejorar el posicionamiento de la marca.	El sector educativo y las grandes empresas conocen la estrategia conocen los beneficios que les trae y lo manejan de forma efectiva para un mayor reconocimiento de la marca empresarial, mientras que las empresas pequeñas no conocen a fondo el concepto de la estrategia y al saber de qué se plantean como reto hacer uso de este modelo en las empresas, para así lograr impulsar la marca y generar un sentido de compromiso de los empleados con la marca.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de resultados obtenido de las entrevistas semiestructuradas se pudo evidenciar que, es marcado el diferente manejo que las 6 empresas le pueden dar al área de RR HH dependiendo del número de empleados a cada una de las tendencias planteadas en este trabajo, sin embargo, de las 7 categorías planteadas en este trabajo 3 de ellas tienen un manejo diferente en cada uno de los sectores analizados, ya que estas empresas conocen el concepto de las mismas pero su capacidad de talento no les permite hacer uso de muchas de ellas o por el contrario en 4 de las

categorías restantes tienen el concepto, el manejo y la orientación; la implementación va encaminada hacia el mismo objetivo, ya que consideran que las nuevas tecnologías las conllevan a ser parte de empresas del futuro con capacidad para formar y brindar capacitaciones a sus empleados basándose en el uso de herramientas tecnológicas que permiten al área de RRHH atraer y retener el talento humano creando empleados motivados y felices en el desarrollo de sus actividades y brindando lo mejor tanto profesional como personal en las distintas empresas.

Objetivo específico 3:

Identificar los logros y retos que tienen los ejecutivos de talento humano en su quehacer respecto a los cambios que se plantean por las nuevas tendencias enfocadas a los cambios generados actualmente.

	EMPRESAS DEL FUTURO		TRABAJO HÍBRIDO	
	Logros	Retos	Logros	Retos
EDUCACIÓN	Todo se convirtió más digital y en el caso de la educación superior de la Universidad Javeriana los estudiantes pudieron ser beneficiados ya que por ser jóvenes su mentalidad es futurista y se reforzó en la educación continua, los programas de la universidad evolucionaron a un componente más digital; unos ejemplos de materias son mercaeo en internet, Ideas y oportunidades de negocio y esto les gusta a los estudiantes.	Este modelo no se puede implementar en todos los sectores, sin embargo, se deberían proyectar todos como reto lograr ser empresas del futuro ya que esto permitiría ser más eficientes a todos. Las empresas del futuro en el sector de la educación dependen de los estudiantes ya que, en educación el reto es poder manejar las diferentes necesidades entre los maestros y los estudiantes y demás personal, así mismo poder garantizar que todos ellos salgan muy bien preparados y así poderse enfrentar al mundo futuro con todas sus implicaciones.	La necesidad del cuidado por el otro de acuerdo a su filosofía de la compañía de Jesús de San Ignacio, que tiene como fin permitir hacer las cosas con excelencia y cuidado por el otro, también un logro o avance fue cuidar el empleo de cada una de las personas que hacen parte de la universidad por lo cual el trabajo híbrido o flexible se convirtió en una herramienta útil para las personas.	Manejar la naturaleza contractual ya que, los contratos no especifican los horarios flexibles, modificar los temas de seguridad y salud en el trabajo para garantizar a los empleados todo lo necesario para continuar con efectividad sus labores. Reto de cambio de cultura y de manejo legal ya que se cuidan mucho en este tema.
EMPRESAS GRANDES	Las empresas han migrado a modelos más flexibles ya que demuestran que la calidad de vida de los empleados tiende a mejorar para tener un balance. Implementación de nueva tecnología para brindar un servicio rápido y oportuno a los colaboradores de acuerdo a los avances de la ciencia y la tecnología. Nomenclatura de líderes para el desarrollo de objetivos en diferentes proyectos con ayuda del trabajo en equipo.	Adaptación por parte de los directivos de las empresas a nuevos cambios que implican transformación en la forma de trabajo de las nuevas generaciones. Mantener el compromiso por parte de los empleados en cuanto a la autoevaluación de sus funciones. Continuar mejorando la calidad e implementando nuevas herramientas tecnológicas más sofisticadas que permitan un mejor seguimiento a las tareas realizadas de manera remota.	Lograr la flexibilidad a la adaptación de la forma de trabajo a bajos costos ya que esto permite un mejor disfrute en la calidad de vida de los trabajadores. Conexión remota desde cualquier lugar como enriquecimiento de la parte laboral y posibilidades de crecimiento. Eficiencia en la organización del tiempo y logro de tareas de una manera más oportuna.	Generar estrategias que permitan el control del trabajo por resultados y objetivos ya que el reto está en controlar el desempeño de los empleados. Fortalecer la comunicación virtual para que las personas se conozcan y se logre una mejor cohesión del trabajo en equipo.
EMPRESAS PEQUEÑAS	Transformación de las estructuras para fortalecer los procesos dentro de las empresas, flexibilizando acciones de los empleados y el liderazgo de los directivos.	Fortalecer el trabajo en equipo ya que es fundamental en los procesos empresariales porque siempre hay departamentos o áreas que deben estar cohesionadas y depender unas de otras. Asumir con mayor fortaleza los cambios y la inclusión de nuevas tecnologías.	Disminución del tiempo en desplazamientos. Optimización de procesos, generación de costos beneficios y maximización de actividades y motivación para ampliar la creatividad.	Mayor implementación de esta estrategia ya que no todos los sectores se pueden beneficiar de ella. Generar tips de confianza en los empleados para el cumplimiento de las tareas. Mantener la esencia de conectar con las personas virtualmente para no perder signos de actitudes y lenguaje no verbal.

Fuente: Elaboración propia

	CAPACITACIÓN, APRENDIZAJE Y DESARROLLO CONTINUO		NUEVAS TECNOLOGÍAS BIG DATA / TECNOLOGÍA EN LA NUBE	
	Logros	Retos	Logros	Retos
EDUCACIÓN	Reducir tiempos de aplicación de capacitaciones o actividades de desarrollo. La universidad implementa modelos de metodologías ágiles de aprendizaje.	Adaptarse a los entornos tan inciertos, entornos que tengan mucha incertidumbre, ya que si no hay adaptación se corre el riesgo de que el trabajo, el cargo, las funciones y demás actividades se vean afectadas por esta falta de adaptación.	Se logró consolidar de mejor manera la información de cada uno de los estudiantes y demás personal de la universidad y de esta manera se logra garantizar la seguridad de la misma y todos los administrativos pueden consultar la base desde cualquier lugar y en cualquier momento.	Esta tendencia debe permitir ser más integradora, convertirse en un servicio más humano para tomar buenas decisiones para la inteligencia del negocio, en el cual permanentemente se están usando los datos de las personas y los cuales deben ser protegidos y tratados según la política de datos.
EMPRESAS GRANDES	Permitir que los empleados se capaciten de manera que puedan volver a revisar nuevamente el material de forma digital, para comprender mejor el tema que no les haya quedado claro y así poder dar lo mejor en sus puestos de trabajo. Retroalimentación de los temas vistos en capacitaciones para fortalecer competencias y habilidades.	Ser mas creativos en los materiales de capacitación para mantener la atención de las personas, como, por ejemplo, por medio de videos y otros recursos tecnológicos para sacar provecho de todas las nuevas herramientas.	Permite que se trabaje información de manera unánime en la nube y que se puede construir a lo largo del tiempo sin esperar un cambio de horario cuando se trabaja con personas desde diferentes partes y con esto acelerar la entrega de resultados. La información se puede compartir de manera segura y rápida.	Analizar de manera más profunda la información que se almacena en el Big Data o en la nube para sacar provecho que conlleven a evaluaciones de clima, desempeño, satisfacción laboral y demás rendimientos.
EMPRESAS PEQUEÑAS	Proceso que permite la actualización y calidad en la formación de los empleados generando oportunidades de mejora y conocimientos teórico prácticos más amplios para fortalecer el área y sus funciones.	Búsqueda de nuevos métodos de capacitación de manera virtual para que a los empleados les quede disponible el material como consulta. Capacitación a líderes y empleados para mejorar la comunicación.	Capacidad de abarcar en tiempo real y rápido la información que se genera en el día a día permitiendo la comunicación de manera inmediata con datos reales y de esta manera se optimizan y disminuyen los costos.	Implementar una plataforma que genere una copia de respaldo de esta información de manera más efectiva.

Fuente: Elaboración propia

EMPLOYER BRANDING		ATRACCIÓN DE TALENTO EN UN ENTORNO DIGITAL Y CAMBIANTE		
Logros	Retos	Logros	Retos	
EDUCACIÓN	Transformaciones digitales a través de plataformas, para brindar a las personas una experiencia tanto en medios digitales como presenciales en donde las personas sienten que son escuchadas.	Generar cambios culturales para que los demás nos perciban con un modelo de madurez sin ir unos más adelante que otros, es decir, que todas las empresas se encuentren al mismo nivel de avance; este modelo debe estar centrado en la persona, que sea un proceso innovador formado a lo largo de los años.	Entender y analizar los perfiles de los talentos como seres ágiles en los procesos para encontrar información fácil, teniendo en cuenta que no todos los perfiles son de igual manejo.	Generar una atracción de talentos que vaya ligada al modelo de trabajo híbrido y que entienda las necesidades cambiantes de las nuevas generaciones ya que esto hace que la empresa sea atractiva en el momento de elegir un empleo.
EMPRESAS GRANDES	Impulsar la marca a través de redes sociales y voz a voz, es decir, por medio de los empleados, clientes y referidos se identifique la marca de la empresa y los beneficios que esta refleja. Cuidar el contenido de la información de la empresa en redes sociales para evitar un descontrol de mala información y de esta manera se previene que la información se tergiverse.	Cuidar y estar pendiente de los clientes y los proveedores ya que son la materia esencial del branding teniendo en cuenta las generaciones de los millennials y centennials.	Se maneja a través de convocatorias en línea como por ejemplo la plataforma LinkedIn o páginas web, asociaciones con universidades u otros entes como bolsas de empleos (Computrabajo - empleo.com).	Fortalecer la visualización de empleos por las diferentes plataformas para la optimización de los procesos internos de selección y capacitación.
EMPRESAS PEQUEÑAS	Impulso de las marcas, aumento de las ventas, generación de talento humano por medio de las redes sociales generando un reconocimiento de la marca.	Reforzar las metodologías digitales para la ampliación y reconocimiento de la marca para comenzar un posicionamiento más atractivo en el mercado.	Optimización de beneficios desde plataformas digitales para generar la atracción del talento y fortalecer la empresa por medio de las nuevas tecnologías que están en cambios permanentemente. Identificación rápida y segura de perfiles para ocupar las vacantes.	Identificar nuevas plataformas que permitan atraer el talento más calificado y actualizado.

Fuente: Elaboración propia

MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO		
	Logros	Retos
EDUCACIÓN	Entender el punto de vista de cada usuario, es decir, empleados, estudiantes, profesores y demás entendiendo el ciclo de vida del empleado y con la adquisición de consultorías respecto al tema. Adicionalmente, la universidad se caracteriza por tener un área de gestión humana que está pendiente del bienestar de sus empleados con una adaptabilidad y transformación en los temas de formación.	Identificar la atención y retención de los usuarios (empleados, estudiantes, profesores y demás) ya que no todos son del mismo sector y de la misma generación por lo tanto no es posible tener un mismo modelo para todos, pero si lograr que con cada modelo los empleados se sientan tranquilos y satisfechos.
EMPRERAS GRANDES	Colaboración y crecimiento dentro de la empresa. Entender las necesidades de cada empleado y así mismo motivarlos con diferentes incentivos, ascensos y/o bonificaciones para que se sientan a gusto dentro de la empresa.	Generar una sinergia desde el proceso de selección hasta el proceso de finalización de contrato, logrando que este proceso sea diferencial y se ajuste a las necesidades y expectativas del empleado.
EMPRESAS PEQUEÑAS	Manejo de beneficios para motivar a los empleados y que estos den lo mejor en su cargo para ser promovidos como, por ejemplo, días libres y bonos de sodexo. Oportunidades para que los empleados se comprometan con sus labores por medio del monitoreo para identificar como se sienten y conocer sus necesidades.	Identificar y promover en estos procesos una cultura organizacional o valores corporativos que vayan de acuerdo a los objetivos de la empresa en donde permita con esto la motivación y que los empleados se sientan identificados con estos valores y esta cultura.

Fuente: Elaboración propia

Se identificó que de acuerdo a los cambios generados por la pandemia (Covid 2020) hizo que las empresas se plantearan nuevos retos para estar preparados frente a cualquier evento que afecte el estado de las personas, pero para ello las empresas entrevistadas resaltaron los diferentes logros que pudieron obtener a lo largo de estos últimos años trabajando sobre la marcha con la crisis sanitaria y se evidencio que todas la empresas rescatan los diferentes avances de la tecnología que se fueron descubriendo y aprendiendo a manejar en el camino para mantener y retener el talento en cada una de las empresas del presente trabajo. Se pudo establecer que las personas que hacen parte del área de RRHH son la columna vertebral de las empresas u organizaciones ya que esta área es la encargada de controlar todo el tema de estrategias para brindar apoyo y estabilidad a todos sus empleados y así hacerlos sentir que no se encuentran en riesgo o por el contrario que de acuerdo a su desempeño son personas que se valoran dentro del talento y para esto cada una de las empresas maneja unos incentivos diferentes reflejados bien sea en bonos, en horas de descanso, bonificaciones salariales etc.

6. CONCLUSIONES

- Con el presente trabajo y el análisis realizado basado en las entrevistas a personas encargadas del área de recursos humanos de las 6 empresas entrevistadas ubicadas en la ciudad de Bogotá, se logró determinar el conocimiento que los líderes en RRHH tienen y entienden con las nuevas tendencias de recursos humanos, las cuales marcan la metodología que estas empresas siguen y pueden implementar para obtener las mejores posibilidades de dar manejo al talento y potenciarlo, para que estos den un mayor aporte a la empresa y así mismo estas estén en

constante crecimiento y mejor posicionamiento en el mercado. Con respecto a esto y al análisis realizado durante todo el trabajo se pudo establecer que la mayoría de las empresas entrevistadas poseen tanto logros como retos en las diferentes categorías planteadas para el análisis en empresas colombianas en la ciudad de Bogotá.

- Con respecto a esto se puede concluir que desde la perspectiva de los ejecutivos de estas 6 empresas colombianas ubicadas en la ciudad de Bogotá, implementan algunas de las estrategias estudiadas y las llevan a cabo dentro de las mismas con el fin de evidenciar una mejora diaria para los empleados y los procesos de la empresa.
- Se estableció que de las siete (7) tendencias analizadas dentro de este trabajo 3 de ellas marcaron diferencias las cuales son: trabajo híbrido, nuevas tecnologías en Big Data y tecnología en la nube y employer brandig; se analizó que en cuanto al trabajo híbrido todas conocen el concepto pero cada una prefiere tratarlo de forma diferente dependiendo del número de empleados que estas tengan y las actividades que se desarrollan en cada una de ellas, por otra parte, el Big Data y tecnologías en la nube las empresas pequeñas son las que no hacen uso de esta tendencia a pesar de conocer el concepto y la utilidad que se le pueda dar a esta y por último la categoría del employer brandig es el reto más grande para cada una de las empresas puesto que a pesar de manejar esta estrategia para un mayor reconocimiento de la marca falta impulsar dicha estrategias para un mayor sentido de pertenencia de los empleados con la marca.

Con respecto a los logros y los retos identificados de todas las categorías analizadas se concluyeron por medio del siguiente análisis:

- Empresas del futuro: Con respecto a los tres sectores analizados se implementó esta categoría con nueva tecnología tanto a empleados como a estudiantes, beneficiándolos con flexibilidad de trabajo y horarios para dar un balance rápido y oportuno según las necesidades de cada empleado; fortaleciendo el trabajo en equipo y la adaptación a los cambios.
- Trabajo híbrido: Para todos los sectores analizados esta tendencia es positiva puesto que permite enfocarse en las personas, el cuidado y el bienestar de los mismos, ya que por medio de conexiones remotas todas las empresas lograron trabajar en época de crisis y aún siguen trabajando de esta manera ya que les permitió visualizar que los trabajadores son más productivos y se sienten a gusto con las actividades que realizan desde casa y dan los resultados esperados en cada empresa.
- Capacitación, aprendizaje y desarrollo continuo: Se puede concluir que para todas las empresas colombianas entrevistadas, el aprendizaje y desarrollo continuo es importante para todos los empleados ya que permite tener mayores capacidades y conocimientos junto con la adaptación del entorno y la constante actualización que ayuda a fortalecer las competencias y habilidades de cada uno por medio del aprovechamiento de las herramientas tecnologías que están en constantes actualizaciones.
- Nuevas tecnologías Big Data / Tecnología en la nube: Con esto se puede decir que el uso de la Big Data es fundamental para realizar el análisis de datos e información de manera más detallada y profunda con el fin de realizar calificaciones de desempeño, satisfacción laboral, etc.,

información que puede ser trabajada y consultada de forma simultánea por varios empleados desde diferentes lugares y horarios con el fin de que la información sea confiable y se encuentre protegida y disponible en cualquier momento.

- Employer Branding: Esta estrategia se centra en brindar a las personas experiencias por medio de canales digitales y presenciales para que se identifiquen con la marca y los beneficios que esta refleja, incluyendo cambios en la cultura para impulsar la marca teniendo en cuenta que la información suministrada por estos canales sea manejada de la mejor manera para evitar tergiversar los objetivos de cada una de las empresas.
- Atracción del talento en un entorno digital y cambiante: Se evidencia que es una estrategia que permite fortalecer la atracción y retención del talento por medio de plataformas digitales que permiten optimizar los procesos de selección con una identificación rápida y segura de acuerdo a los perfiles requeridos por cada empresa.
- Mejora de la experiencia del empleado: Para las 6 empresas analizadas de la ciudad de Bogotá, esta estrategia es importante ya que, permite estar pendiente del bienestar de los empleados a medida que la empresa se adapta a los nuevos cambios permitiendo generar una sinergia desde el inicio del proceso hasta su finalización, igualmente permite que los empleados se sientan a gusto y felices dentro de su entorno laboral con cada una de los incentivos recibidos por parte de la empresa ya que los hace sentir valorados.
- Se estableció que la mayoría de las empresas entrevistadas rompieron con los esquemas tradicionales de estructura para dar paso a nuevas tipologías y poder trabajar en equipo para tener mayores rendimientos y una comunicación efectiva para realizar trabajos en un menor tiempo posible y así mismo marcar beneficios económicos y que los empleados sean más eficientes. Adicionalmente estas empresas son partidarias de que sus empleados se sientan a gusto en sus lugares de trabajo y así mismo pueden tener calidad de vida junto a sus familias. Con respecto a los aspectos positivos de este trabajo se afirma que estas empresas entrevistadas, tienen un enfoque humano y particular en donde las necesidades del talento humano, se tienen en cuenta a los empleados para brindarles apoyo y seguridad para que generen nuevas habilidades y las demuestren en sus tareas dentro de la empresa. Sin embargo, cada una de las empresas es consciente que tiene que asumir retos y dificultades a lo largo del tiempo con una mayor adaptación ágil a los cambios por medio del uso de nuevas tecnologías, nuevas estrategias y nuevos modelos de crecimiento, no solo para el personal de la empresa sino para la empresa en general, ya que el capital humano es una de las fuentes más poderosas en la mejora continua del área de RRHH y la empresa internamente.
- Para cada una de las empresas entrevistadas las dificultades fueron en escalas diferentes, sin embargo, para estas empresas la dificultad general fue el aprendizaje y el manejo de las nuevas tecnologías sobre la marcha, pero con esfuerzos grandes lograron salir adelante por los cambios generados y así poderse enfocar en seguir aplicando nuevas tendencias que les permitieran ser más eficientes y eficaces en todos sus procesos.
- Se evidenció que las nuevas tecnologías cumplen un papel fundamental e importante porque las empresas entrevistadas pudieron impulsar estrategias que permitieron dar beneficio a los

empleados y a las mismas empresas para salir a flote en el momento crítico, como lo fue la pandemia (Covid 2020), permitieron que los empleados hicieran uso de herramientas tecnológicas importantes y de gran utilidad y así poder seguir teniendo un ritmo de trabajo efectivo. A pesar de que estas herramientas son nuevas siguen y seguirán teniendo cambios que permitirán a futuro nuevos conceptos y nuevas formas de trabajar y afrontar los diferentes cambios generados en el área de RRHH de las empresas.

- Se concluye que las empresas entrevistadas a través de los diferentes cambios se convirtieron en empresas más digitales con modelos de trabajos flexibles, teniendo en cuenta el bienestar del talento y pensando en la necesidad del cuidado de los mismo para generar una motivación amplia y creativa, teniendo siempre como reto estar siempre receptivos a los cambios para continuar convirtiéndose en empresas del futuro con un cambio de cultura y adaptación a entornos que están continuamente generando cambios.
- Las empresas analizadas en el trabajo se plantean el reto de continuar generando estrategias que vayan ligadas a las nuevas tecnologías, que avanza día con día para fortalecer el trabajo en equipo e igualmente generar cambios en la cultura para que todas encuentren un mismo nivel de avance centrado en las personas con procesos innovadores.

Recomendaciones

- Teniendo en cuenta que se evidencia que el papel de la implementación de las nuevas tecnologías es importante, se recomienda tanto a empresas grandes y pequeñas, seguir en la búsqueda de nuevas estrategias para el crecimiento del área de recursos humanos; en cuanto al trabajo híbrido se deben generar estrategias para controlar el desempeño y el trabajo por resultados, y así fortalecer la comunicación por medio de la capacitación a líderes y empleados, pues se evidenció que en empresas pequeñas a pesar de usar un modelo híbrido les cuesta mantener una cohesión de trabajo en equipo.
- Se recomienda a las empresas estar abiertos a los cambios, pues la falta de adaptación a la incertidumbre puede afectar el modo de trabajar, el cargo, las funciones y demás actividades. Es por esto, que se debe reforzar la capacitación, aprendizaje y desarrollo para generar estrategias que conlleven al aprovechamiento de los recursos tecnológicos que avanzan rápidamente y que permiten un apoyo para mejorar la toma de decisiones y adquirir conocimientos y habilidades a los empleados. Teniendo en cuenta lo investigado en el presente trabajo el aprendizaje continuo y la formación son decisivas para mantener la competitividad y el éxito en las empresas.
- Se recomienda mejorar la experiencia de los empleados por medio de cambios en la cultura dentro y fuera de las empresas, teniendo en cuenta que las generaciones no son las mismas ni van enfocadas al mismo sector, es por esto que es necesario reforzar la retención y selección de los empleados para lograr que se sientan satisfechos, ya que según lo analizado en el trabajo al implementar una sinergia desde el proceso de selección hasta el proceso de finalización el empleado se siente más valorado, lo que aumenta su atracción y lealtad por la empresa.

7. REFERENCIAS

- Abriendo un mundo de Oportunidades. *Atracción de Talentos en un Entorno Digital Cambiante*. (2022, 30 de marzo). <https://es.linkedin.com/pulse/atraccci%C3%B3n-de-talentos-en-un-entorno-digital-cambiante->
- Arnold, D (1993). *Manual de la Gerencia de Marca*. Bogotá: Grupo Editorial Norma
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Barboza, A. (2021, 21 de junio). *Implementación de la tecnología en procesos de Recursos Humanos*. <https://openwebinars.net/blog/implementacion-de-la-tecnologia-en-procesos-de-recursos-humanos/>
- Bizneo Blog. (s.f.). 6 desafíos de la gestión del capital humano en RR.HH.
- Briseño, F. (2021, 4 de noviembre). Deloitte. *Híbrido, presencial o remoto. ¿Hacia qué modelo de trabajo deberían avanzar las empresas?* <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/consumer-business/articles/modelo-de-trabajo-hibrido-presencial-o-remoto.html>
- Cervantes, V., Salgado, R., Peralta, P., y García, C. (2020). Formas organizativas modernas en empresas grandes del sector cooperativo colombiano. *Revista de Ciencias Sociales*, V. XXVI (4).
- Combata, H. (s.f.). *Aprendizaje Continuo y Tecnología: Claves para una Cultura de Formación Exitosa en las Empresas*. Revista Empresarial & Laboral. <https://revistaempresarial.com/educacion/aprendizaje-continuo-y-tecnologia-claves-para-una-cultura-de-formacion-exitosa-en-las-empresas/>
- Coppola, M. (2022, 2 de Agosto). *Qué es el big data, para qué sirve, características y herramientas*. <https://blog.hubspot.es/website/que-es-big-data>
- Chiavenato, I. (2007), *Administración de recursos humanos*. Octava edición, editorial Mc-Gran-Hill Internacional.
- Datta, S., Budhwar, P., Agarwal, U. A., & Bhargava, S. (2023). Impact of HRM practices on innovative behaviour: mediating role of talent development climate in Indian firms. *International Journal of Human Resource Management*, 34(6), 1071–1096. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1973063>
- Deloitte. (s.f.). Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos Reescribiendo las reglas para la era digital. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>
- Descubre Cómo la Innovación Tecnológica en la Capacitación puede Transformar tu Organización. (2021, 4 enero). <https://www.u-sellers.com/blog/innovacion-tecnologica/>

- Ellinger, A. E., & Ellinger, A. D. (2014). Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies. *European Journal of Training and Development*, 38(1–2), 118–135. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2013-0093>
- El trabajo híbrido brinda una mayor posibilidad de balancear la vida personal y laboral.* (2023, 20 de enero). Revista Semana. <https://www.semana.com/finanzas/trabajo-y-educacion/articulo/el-trabajo-hibrido-brinda-una-mayor-posibilidad-de-balancear-la-vida-personal-y-laboral/202330/>
- Endalia. (2022, 19 de diciembre). *Las 7 tendencias de Recursos Humanos para 2023.* <https://www.endalia.com/news/las-7-tendencias-de-recursos-humanos-para-2023/>
- Fernández, M. (2023, 3 de abril). *Reskilling y upskilling: la tendencia en entrenamiento laboral.* <https://factorialhr.co/blog/reskilling-y-upskilling/#objetivos-del-reskilling-y-el-upskilling>
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). <https://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/Metodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n.pdf>
- Kapoor, V. (2010). *Employer Branding: A Study of Its Relevance in India.* *Journal of Brand Management*, 52.
- Ling, F. Y. Y., Ning, Y., Chang, Y. H., & Zhang, Z. (2018). Human resource management practices to improve project managers' job satisfaction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(5), 654–669. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2017-0030>
- Mayfield, M., Mayfield, J., & Wheeler, C. (2016). Talent development for top leaders: three HR initiatives for competitive advantage. *Human Resource Management International Digest*, 24(6), 4–7. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2015-0120>
- Padilla, M. (2021, 23 de Julio). *Impacto de las nuevas tendencias tecnológicas en la organización y en los recursos humanos.* <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/593/5932572005/5932572005.pdf>
- Pérez, A. (2022, 25 de octubre). *Importancia del trabajo en equipo en las empresas.* <https://www.obsbusiness.school/blog/importancia-del-trabajo-en-equipo-en-las-empresas>
- Pérez, O. (2020, 5 de febrero). *Tendencias 2020 para el área de Recursos Humanos.* <https://blog.peoplenext.com/tendencias-2020-para-el-area-de-recursos-humanos>
- Pérez, O. (2022, 13 de diciembre). *Conoce las tendencias de recursos humanos para este 2023.* <https://blog.peoplenext.com/tendencias-de-recursos-humanos#:~:text=Entre%20las%20nuevas%20tendencias%20de,hagan%20Seniors%20y%20as%20C3%AD%20sucesivamente.>

- Pola, C. (2023, 15 de julio). *Qué es Employer Branding y cuáles son sus beneficios*. <https://taktic.es/que-es-employer-branding-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- Prosci. (2023). *Cambios en la estructura organizacional: oportunidades y desafíos*. <https://www.prosci.com/es/blog/cambios-estructura-organizacional-oportunidades-desafios>
- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, 43(4), 206–216. <https://doi.org/10.1108/00197851111137825>
- Reporte de trabajo híbrido confirma que no se necesita ir a la oficina para crear lazos*. (2023, 12 de mayo). Diario La República. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/reporte-de-trabajo-hibrido-confirma-que-no-se-necesita-ir-a-la-oficina-para-crear-lazos-3613667>
- Rodríguez, H. (2023, 16 de junio). *Nuevas tendencias de capacitación y desarrollo para potenciar lo mejor de tu compañía*. <https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/tendencias-de-capacitacion/>
- Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Oludayo, O., Falola, H., Igbinoba, E., & Ogueyungbo, O. (2018). Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university. *Data in Brief*, 19, 1040–1045. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.05.081>
- Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 7–11. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2018-0059>
- Team Asana. (2023, 19 de junio). *Trabajo en equipo en empresas: ventajas, herramientas y ejemplos*. <https://asana.com/es/resources/teamwork-in-the-workplace>
- Terzakyan, W. (2023, 17 de febrero). *8 tendencias en recursos humanos en 2023 que debes saber*. <https://www.deel.com/es/blog/tendencias-en-recursos-humanos>
- Thomson, P. (2014). *Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro*. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/nuevas-formas-de-trabajar-en-la-empresa-del-futuro/>
- Vaqueriza, M. (2023, 10 de abril). *Employer Branding: ¿Qué es?*. <https://payfit.com/es/contenido-practico/employer-branding/>
- Wang-Cowham, C. (2011). Developing talent with an integrated knowledge-sharing mechanism: An exploratory investigation from the chinese human resource managers' perspective. *Human Resource Development International*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601573>
- Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*, 38(2), 118–129. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>

8. ANEXOS

Entrevistas a 6 Empresas

Anexo 1. PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

1. ¿Cuál es tu nombre, en que empresa trabajas, cuál es tu cargo, tus funciones dentro de la empresa y cuánto tiempo llevas en el cargo?

Mauricio López Pazmiño, yo trabajo en la Universidad Javeriana de Bogotá, mi cargo es dentro de la Oficina de Desarrollo Humano, en el área de formación del talento humano de la Universidad. Ya llevo 11 años en gestión humana en nuestra oficina, que son unas 9 personas, hacemos parte de la Dirección de gestión Humana, que es más grande esta dirección de gestión humana tiene como 50 personas, la nuestra de desarrollo del talento se llama así Oficina de Desarrollo Humano. Entonces mis funciones son participar en intervenir en todos los procesos de clima, clima de estudio en la universidad, todo el desarrollo del talento en el sentido amplio de la palabra que tienen las personas administrativas de la Universidad, la evaluación de la gestión, la evaluación de la gestión es esa evaluación del desempeño que las organizaciones hacen año a año. Ese es mi rol y allí me desempeño.

2. A raíz de los nuevos cambios generados por la pandemia, ¿se han implementado nuevas estrategias para mejorar la forma de trabajo de los empleados?

Sí, claro que sí, Primero fue el modelo de trabajo digital, me refiero a que las personas en cierto momento tuvieron que estar en sus casas a raíz de la pandemia y esto cambio el sentido de trabajar por ejemplo a nosotros nos tocó flexibilizar desde el mismo contrato laboral en el sentido de agregar unas horas, que son varias modalidades, no se puede hablar solamente de trabajo flexible, sino tenemos varias modalidades. Entonces entre ellas fue empezar a hacer un estudio de cuáles son aquellos cargos que sí lo pueden asumir, digamos la flexibilidad no todos los cargos lo pueden hacer en algunas empresas es más fácil que en otras, las empresas de servicio por lo general con atención al cliente y todo eso es mucho más difícil hacer una estrategia de flexibilidad en el sentido de la de los horarios flexibles y más que el horario flexible es como el trabajo en casa, trabajo remoto, ese fue el primero; eso implicaba hacer unos cambios también en las formas, como se relacionan y comunican los empleados, como apoyarlos en eso, eso sería como el segundo asunto en el modelo de trabajo, digamos, más basado en las comunicaciones digitales, como emplean las personas empezamos a utilizar más las redes, los jefes, a comunicarse a través de la misma red que emplea la Universidad que es teams por una importancia enorme, antes de la pandemia eso a nadie le interesaba nada de esto, ahora uno mismo en la Universidad se reúne con las personas que están en la Universidad se reúne con por teams entonces, si había una transformación que tiene que ver con los medios en los cuales las personas se comunicaban, por ejemplo Si había una reunión antes utilizabas un tablero pues ahora se utilizan todas las cosas posibles, todas las herramientas que hay por ejemplo la Universidad ofrece como Office 365, todo, todo, absolutamente la Office de 365 está pensada para uno no estar ni siquiera estar en la oficina porque tiene todo tiene encuestador, tiene los planificadores de tareas, tiene las obviamente Outlook que hace muchos años se utiliza, pero pues ahora cobró más importancia de juntarlo con teams, I clanner I to do, hay una serie de actividades que ahorita todo el mundo utiliza. Cambios en el modelo de trabajo en los métodos de comunicación, la manera de colaborar, por ejemplo, si tú estás haciendo un Excel o un Word con alguien, pues ya simplemente se crea un documento y todas las personas van aportando en un informe, por ejemplo, eso jamás se hacía; entonces hay tendencias también en eso de que los métodos de trabajo ahora son

colaborativos sí, digamos el trabajo flexible, los espacios digitales, la comunicación digital. Entonces las áreas de gestión humana están centradas ahora sí como en analítica de datos eso es otra tendencia importante con respecto a conocer más los patrones de digamos comportamientos de comunicación, de qué le gusta a la persona que no, la experiencia del colaborador se llama eso sí, utilizar los diferentes canales entonces ahí ya te estoy hablando de varias tendencias. Hay muchas cosas que de todas maneras sí hubo que empezar a hacer con todas esas nuevas tendencias, no solamente a nivel mundial, sino que en nuestro caso Colombia y en nuestro caso especial de la Universidad, las venimos haciendo.

3. ¿Cómo puede definir y/o caracterizar el tema de las empresas del futuro que conllevan a una ruptura de la estructura jerárquica actual para trabajar en equipo?

Entiéndase, empresas del futuro como: ampliar la flexibilidad, la comunicación y el valor para ser más competitivas, productivas e innovadoras. Las empresas del futuro han tenido que romper con el esquema de una estructura jerárquica y de poder tradicional para dar paso al trabajo en equipo, en donde juegan un papel importante los líderes, que son aquellas personas que cuentan con grandes habilidades en la toma de decisiones y solución de problemas de manera autónoma

Estamos pasando un fenómeno muy curioso en actualmente uno escucha los informes de las grandes consultoras, como garner, como corn Ferri, todas aquellas empresas que dicen bueno lo que está marcando la tendencia en gestión humana es esto ellos están diciendo ahora que si bien es cierto con la pandemia mucha gente no quiso volver a la oficina al 100%. luego se sienten que como que los estaban obligando y las grandes empresas dicen si no les gusta así entonces no trabaje entonces ha habido como un tire y afloje y por eso las ahorita por ejemplo volví a ver en la tendencia con respecto a ese a ese modelo de que las empresas ahora si no te gusta el modelo así de trabajar todo el tiempo presencial pues bueno no apliques no vengas y yo digo bueno, se está viendo como un sube y baja en todo este tema de modelos, y qué sucede? hay que ver eso al sector, desde cuánto estás analizando por ejemplo los bancos en Colombia pues sí se han ido volviendo más livianos, hay todo, digamos, nos ofrecen todos los canales para que las oficinas sean más livianas en personal entonces, dependiendo del sector por ejemplo, tú vas a ver que se han eliminado cargos, entonces lo que tú dices es cierto, digamos en la oficina del futuro, va a depender es del sector, por ejemplo, en los bancos ahora ha habido productos que se ofrecen de manera digital, tú todo lo ofreces de manera digital abrir una cuenta manera digital, las reuniones con asesores se realizan de manera digital. Entonces, dependiendo del sector, en los alimentos, viste cómo se transformaron a través de todas las plataformas permitieron que mover y llevar las mercancías fuera más fácil desde el solo mercado, mora que era impensable que tú hicieras un mercado por Internet, pero ahorita todo es posible, digamos que, no todos los negocios se pueden ver beneficiados, por ejemplo, el sector de servicios, restaurantes, hoteles pues eso es imposible, salvo una partecita de su negocio, que se vuelva digital en el sentido de su publicidad, de sus reservas, pero la atención mientras sea así, pues no, la gente no quiere pues vivir todo el tiempo encerrada en casa. La educación, por ejemplo, en la Universidad, se reforzó durante esa época mucho en educación continua vender a países es que pues nunca jamás se había hecho y tuvo mucho éxito entonces fíjate que hay un modelo de educación en el cual los jóvenes ya entendieron que pues perfectamente pueden tener parte de clase en casa y parte de clase en la Universidad e incluso hay unos programas de la Universidad que se están volviendo también con mucho más componente digital. Entonces, digamos no en el cercano futuro, pero sí muchas están empezando a hacer algo híbrido por lo tanto la transición es gradual. Otros sectores, por ejemplo, es el sector industrial, la producción pues en la medida que se robotiza toda la inteligencia artificial, ayuda con todos esos procesos y por ejemplo, Motorola hace muchos años tiene su planta de celulares

en la Florida, en Estados Unidos y no hay casi intervención humana, entonces uno va pensando, hay modelos en los cuales las empresas con cierta producción digamos de tecnología, pues va a tener cada vez menos participación de personas, todo a través de, digamos, de modelos digitales, en las cuales se depende mucho desde de los códigos de las programación, de todos los sistemas de inteligencia artificial. Entonces vemos una transformación, a eso me refiero con que estamos viendo una transformación y la empresa del futuro puede parecerse depende del sector, unas no van a cambiar y otras igual van a transformarse muchísimo como las conocemos ahora.

4. ¿Sabe usted que es trabajo híbrido y que beneficios, retos u obstáculos trae?

Como te dije el trabajo híbrido es el que combina el trabajo en casa y en oficina o empresa y tiene muchas flexibilidades a la hora de su ejecución y que implica mucha responsabilidad entre las dos partes para que funcione y no se vea el desengranaje entre ninguno. Los retos, fueron primero de naturaleza contractual porque los contratos no especificaban eso y tú sabes que, por ejemplo, el trabajo flexible en casa tiene que estar regido entonces lo primero que se nota es que no hay una legislación completa apenas no hace mucho se empezó a legislar sobre la desconexión laboral, es decir, que tu jefe no te podía llamar a las 10 de la noche por el WhatsApp o escribirte que qué pasó con algún tema, entonces fíjate que todos los cambios tienen que estar apoyados también por los cambios en las leyes, entonces, si bien es cierto que el trabajo flexible está hace muchos años eran muy poquita las empresas que lo estaban acogiendo ahorita que ya se vio como una necesidad o como una realidad, pues son aquellas cosas en las que estamos viendo ya cambios, por ejemplo en la Universidad tuvimos que tener una cláusula adicional contrato de trabajo para eso, entonces eso es lo que le da soporte a todos los cambios adicionales, porque, por ejemplo, si tú ves, tienes que estar protegida por seguridad y todo el tema de seguridad y salud en el trabajo, entonces que hicimos, tuvimos que hacer inspecciones de que las personas que iban a trabajar en caja tuvieran los elementos necesarios, el puesto de trabajo, la iluminación, la ventilación, todo lo que un trabajo exige entonces fíjate que eso no estaba regulado y ahorita empieza a darse digamos todos esos temas nuevos en materia legal, entonces todo esto se convierte en retos incluyendo el reto cultural, otro reto es el de apoyo legal que tú debas de tener para permitirlo

5. ¿Cómo puede definir la Capacitación, aprendizaje y desarrollo continuo basado en nuevas tecnologías?

Digamos, la primera característica es que es un componente de mucha adaptabilidad, digamos lo que hoy está es la formación típica el día de hoy en 3 meses puede ser una completamente nueva, o sea, que el mismo desarrollo de talento tiene que estar abierto a todo lo que implica transformación digital y una de las características es la adaptabilidad es decir adaptarse a los entornos tan inciertos con tanta incertidumbre. Entonces, por ejemplo, si tú antes planificabas la formación a 1 año o 2 años, ahora prácticamente es algo que se va necesitando con nuevas necesidades, nuevas aplicaciones, nuevos modelos de trabajo, ahorita está muy de moda el tema de las metodologías ágiles, todo el agilismo la gente ahora se le metió en la cabeza que quiere aprender de proyectos en los cuales el agilismo sea digamos la característica, entonces, la formación se define como que debe ser adaptable a los cambios rápidos, o sea que uno se adapta rápidamente a la necesidad de ellas como la primera característica en relación con las tecnologías, mucho más porque por ejemplo, con todos los temas de inteligencia artificial hay unas personas que lo manejan muy bien y otras personas que están temerosas de sus cargos, porque están sucediendo transformaciones en las cuales si tú no te adaptas, si tú no aprendes cosas nuevas a usar, por ejemplo, toda la inteligencia artificial, pues claramente tú mismo vas a hacer que tu trabajo se vea como que le falta algo entonces en parte todas

las cosas sí tienen que estar acompañadas por esos procesos de transformarse rápidamente, las tecnologías están presente en todo momento lo han estado, pero ahorita muchísimo más, o sea, antes era impensable utilizar una plataforma para algo para pedir comida, ahora tú no te imaginas la vida sin Instagram, no te imaginas la vida sin WhatsApp todos esos tuvieron un súper impulso después de la pandemia que vivimos todos entonces la formación no puede ser ajena a eso la formación tiene que estar como al día, con todos los cambios y pues la el tema que hoy está de moda dentro de 6 meses ya no y así, entonces ahí es estar muy atento a los cambios y a las tendencias como tú lo estás revisando en tu tesis, hay muchas metodologías de auto estudio, otro elemento son los canales que se están utilizando ahora en la formación, hay que elegir los que sean de todo tipo, hay personas que les gusta que las formaciones sean presenciales y personas que dicen pues para qué vamos a ver eso presencial, si lo podemos ver en teams por ejemplo, entonces hay que tenerles como para todo, como un modelo híbrido. Eso es lo que yo he estado viendo en temas de tendencia, de qu si hay personas que sí quieren estar en clase presencial y hay personas que ya no lo quieren. Eso sería como mis dos conclusiones sobre lo que es el desarrollo del talento y talento en el sentido de temas que pueden ir variando, pero claramente la gestión del cambio es uno de ellos.

6. ¿Par usted que son las nuevas tecnologías para la gestión de recursos humanos como lo es el Big Data o tecnología en la nube?

Los modelos de los recursos humanos deben verse como con un en qué está tu madurez digital al respecto, me refiero con madurez digital que hay como lo básico, digamos empresas que tienen ciertas iniciativas ciertas digitales aquí y allá un poco dispersas no, en el estadio, de pronto ya hay han empezado como una etapa inicial ya iniciaba implantación de algunos planes digitales, pero no de una forma integrada y gestionada, no otro estadio sería como una madurez digital más estratégica que ya están implementando su plan con forma integrada, con toda la orientación ideal centrada en el cliente, digamos la última estadio, podría hablarse de una un estadio innovador y disruptivo que han logrado aquellas empresas que han desarrollado su negocio digital o son completamente digitales, entonces son organizaciones ágiles, innovadoras, flexibles, súper conectadas la gente trabaja de manera colaborativa y orientadas a los datos, cuando tú me hablas de Big Data es que pues normalmente los datos de las áreas de gestión humana normalmente están en algún sistema people soft en SAP están en alguno de los sistemas, pero solamente es una base de datos, entonces, digamos la madurez digital viene en el momento en que tú utilizas los datos de una manera como si fueras súper importante y que el dato en sí se convierta como la manera como tú conoces a tu usuario, a tu cliente, a tu empleado, si bien es cierto las áreas de destino humano tienen más que todo allí sus procesos de nómina, sus procesos de contratación, es muy importante que también en todos estos Big Data, ya sea ya sea el sistema que lo que tengan sea muy orientado a conocer el detalle de la persona para poderla digamos, conocer, atender, retener, sí como todo ese tema de desarrollo de talento se puede estar basado en Big Data. Big Data se considera en el momento en que se generan cantidades impresionantes de datos, como por ejemplo un sensor de lluvia, temperatura por fuera de un edificio que cada segundo está transmitiendo te imaginas que al final de una semana tiene millones y millones de datos eso es Big Data de pronto, en un área de gestión humana las incidencias son menores, digamos tú contratas a una persona, la persona tiene un ciclo de vida, el Journey, el empleado inicia dura unos años hay como un máximo de productividad de la persona y va en declive hasta que la persona pues se retira o busca otro nuevo lugar de trabajo. Por lo tanto, en ese ciclo de vida sí es muy importante que los datos apoyen a las áreas de gestión humana en el sentido de que se debe guardar

todo eso en sistemas muy integrados, no que solamente sean como te digo pues que hablen de la nómina o que hablen de temas muy tradicionales no y no con mucho más integrados, que sirva a que tenga un servicio humano que tenga un servicio de las personas sí, no solamente como como el registrar cosas, sino el Big Data debe servir para tomar muy buenas decisiones eso es básicamente la diferencia entre guardar cosas como datos en un Excel o datos en un sistema, realmente volvernos usuarios de la transformación digital dar esos datos para beneficio del ser humano, eso básicamente sería la manera como como yo percibo el uso del Big Data no se llama necesariamente Big Data en todo momento sino Smart data, Smart data hace referencia a que los datos que uses y con los cuales puedas tomar muy buenas decisiones para la inteligencia de negocio en el cual permanentemente estamos usando nuestros datos.

7. ¿Cómo puede definir el branding digital como una herramienta para atraer talento y aumentar valor a su marca?

Entiéndase, branding digital como: Una estrategia que combina conceptos de marketing con los recursos humanos que busca crear una imagen que muestre a la empresa como un ambiente apto de trabajo para atraer el talento. Este concepto está comenzando a digitalizarse y funciona primordialmente a través de: Redes sociales, Página web, LinkedIn, etc.

Sí, eso tiene que ver con la con otro factor importante en la transformación digital y que tiene que ver con las personas y la cultura, digamos, el employer branding, es decir, todo aquello como nos perciben como empleador es muy fácil percibirlo en simplemente porque la cultura es todas aquellas cosas que los las personas hacemos en una organización o en una institución entonces la medida en que vamos aplicando todos estos cambios, esta transformación que sea que parta de la mente y nuestro trabajo, por ejemplo, qué está sucediendo apenas en estos estadios tempranos de transformación que las personas aprenden pero no saben aplicar las cosas por ejemplo, tú aprendes hoy un modelo de agilismo de un proyecto ágil, pero pues tu jefe no estaba tan conocedor del tema o tu compañero de trabajo, entonces, por un lado o por otro tú ves obstáculos, entonces todavía no estamos en un modelo de madurez en el cual uno diga bueno todo fluye perfectamente en la cual eso sería lo que se reflejaría como marca, como el todo el digital employer branding, que cómo nos perciben, es eso requiere un cambio cultural. Aquí en Colombia, pues si hacen algunas mediciones de transformación digital, pero digamos estamos en eso, yo creo que estamos en una etapa de transición en la cual unos van más adelante que otros, claramente las multinacionales, por ejemplo, adoptan sus modelos de sus casas matrices en otros países asiáticos, europeos o de los Estados Unidos. Sin embargo, hay empresas que por su propia digamos directivas, pues quieren hacer también sus primeros pinitos y sus primeros momentos de Cómo nos transformamos digitalmente a través de plataformas, de multicanales, a través de brindar una experiencia que la persona se sienta que está siendo escuchada en la red que está respondiendo rápido con agilidad sí, entonces el modelo de trabajo digital se vuelve que tiene que ser ágil, centrado en la persona que tiene que ser innovador que es excelente lo que tú haces cada vez más sí, que lo haces con customer Intelligence en el sentido de que a través de los datos conoces súper a la persona y logras su engagement, cierto, logras que toda la experiencia del usuario sea como empleado, sea de las mejores por lo tanto, eso es algo que se consigue a través de los años y que se va conformando en la cultura. En la universidad este tema se ha llevado primero desde la parte legal siempre de que los contratos estén permitiendo digamos, transformación cultural de trabajo en casa, sin eso no se puede regular sin una regulación, tú no puedes permitir que las cosas pasen porque pues tú sabes que ante todo un empleador responde por

temas legales en todo momento. Entonces la transformación comienza por la conciencia de que las leyes todo lo que haya cumplirlas, y la Universidad es así, paso a paso, paso a pasito, con todo el cuidado legal y con todo el cuidado por las personas.

8. ¿Qué es para usted la atracción de talento en un entorno digital y cambiante?

La atracción de talento digamos ha sufrido una transformación, si bien es cierto que antes los nombres de las mismas empresas eran el gran atractivo, ahora estamos dándonos cuenta que las personas prefieren es modelos híbridos de trabajo, entonces, la retención del talento en primer lugar va a estar muy ligada a que se permitan ese tipo de trabajos en casa va a estar muy ligada a eso y está muy ligada a al retener el talento va a estar muy ligado a atender todas esas necesidades tan cambiantes que hay entre generaciones sí, entonces no se pueden, por ejemplo, generar planes de beneficios para todos o pensando en solamente en un tipo de empleado ya tenemos muchos tipos de empleados sencillamente por su generación por sus necesidades por la edad que tienen, los cambios como lo han enfrentado entonces, digamos, esa es una característica de que la retención de talento, en parte tiene mucho que ver con analizar desde el perfil sí que sea ágil, los ágil en los procesos que puedan encontrar fácilmente la información, entonces esos son nuevos cambios que se han tenido que adaptar y como te decía, no todos los cargos se les puede ofrecer ese tipo de modalidad ahí es donde está el reto principal, si bien es cierto, tú a una persona recién salida de la Universidad te va a decir es que yo necesito 3 días de trabajo en casa y si no acepto el trabajo pues necesariamente si el trabajo es de que tú todo el tiempo tienes que estar allí por tu tipo de cargo, por ejemplo, en un laboratorio, tú no vas a poder hacer trabajo en laboratorio, sino en el laboratorio y cuántos cargos hay de laboratorio pues muchísimo, entonces hay muchas cosas que no se pueden hacer desde casa, pero entonces cuáles sí, cuáles no? ¿Qué otras modalidades de trabajo o de compensación pueden verse? entonces con los horarios ya no se habla de trabajo remoto, sino trabajo flexible.

9. ¿Cómo definiría usted el tema de mejorar la experiencia del empleado dentro de la empresa, creando empleados felices y motivados?

Ahí hay un asunto bien importante que tiene que ver con las generaciones, no se puede tener una receta mágica para todo ni para todo el mundo, digamos que es más bien lo que se va presentando, en como los cambios se van presentando porque por ejemplo, en este momento hay una transición de generaciones, hay una digamos, hay una sucesión en cuanto a las generaciones, hay unas generaciones nuevas que están entrando y tienen otras características, tipo de modalidades de comunicación, entonces en este momentico está sucediendo eso, entonces hay cosas muy particulares y hay que atenderlas muy como de las necesidades que van surgiendo más que decir que como un solo plan para todo el mundo, vamos atendiendo es como las necesidades que han ido resultando lo que nos van contando nuestros usuarios, nuestros empleados. Entonces tener en cuenta el ciclo de vida del empleado, como lo mismo la transformación digital en su modelo habla de eso bueno, y como es la experiencia What Journey del empleado entonces empieza a hablar de eso no todo el mundo habla de eso, porque no todos los jefes lo manejan no todas las personas lo manejan, son tendencias que hay que empezar a hacer cultura y de a poquito lo hemos ido haciendo con las unidades que lo piden conseguimos digamos personas que nos ayudan con eso, consultores que nos ayudan con eso, porque no todo el mundo está preparado para lo mismo uno diría, ah, bueno, hay que todos nos tenemos que transformar, pero eso requiere un cambio, requiere un cambio de mente, requiere un cambio de cultura y como te digo, dadas las distintas generaciones que hay pues en todas las unidades no todas piden lo mismo, por lo tanto, no es posible tener un solo modelo de atención

como para tenerlos, pues como todos que tengan una muy buena experiencia, sino más bien estandarizar los procesos de calidad la Universidad se cuida mucho de eso en el sentido mismo de proceso de selección, de la invitación, de las entrevistas, pues que trata que no sean tan largos los procesos y eso es básicamente el inicio, de ahí en adelante los temas de contratación, los temas de formación, los temas de adaptabilidad a los a los equipos de trabajo, los jefes, pues en todo momento estar pendientes de su, de su bienestar, la Universidad se caracteriza por tener una área de gestión humana muy enfocada en eso, por ejemplo, hacer programas que todo le sirve a todos, una talla que le sirve a todos, hacemos cosas muy personalizadas, conservamos como unos principios que hay unas necesidades que son en educación, que hay unos usuarios que son los estudiantes, entonces los modelos no se parecen a los de una empresa y por lo tanto, hay que hacer adaptaciones diferentes y sobre todo que la Universidad tiene una planta grande y muy diversa entonces las necesidades son muy diferentes, por ejemplo, diferenciar personal administrativo y personal de profesores ya hay una enorme diferencia en sus necesidades, con respecto a una empresa, entonces por eso toca como ir las atendiendo para por apartes, otros métodos como por ejemplo salario emocional, digamos que les gusta qué hacen qué necesitan en los planes de beneficios tenerles todos esos aparte del salario de la Universidad, tiene el un plan de beneficio flexible que es pues el 10% de tu salario te lo dan en lo que tú decías, un bono de gasolina bueno para el mercado paga medicina prepagada la seguridad para tus mascotas o para etc., entonces son adaptarse a todas las necesidades de la mejor manera.

10. ¿Considera que, si no se hubiera presentado la pandemia, no se habrían implementado cambios tecnológicos dentro de la empresa?

Yo considero que se hubieran demorado mucho más, por ejemplo, el uso de nuestras plataformas digitales para comunicarnos y para hacer reuniones si tú te acuerdas de pronto antes existía algo que se llamaba Skype y eso se transformó en teams y antes yo lo recuerdo cuando nos instalaron Skype, eso no lo usaba nadie, porque se pensaba en que pues para qué si yo tengo a la persona ahí la llamo por la extensión o planeemos 1000 reuniones, ahora la gente prefiere así estén en las instalaciones de la universidad reunirse por teams, entonces la pandemia sí disparó rápidamente el uso de todas las plataformas tecnologías y cómo nos hemos tenido que venir adaptando a todas estas nuevas necesidades, también de qué tanto es el equilibrio entre lo virtual y lo presencial lógicamente, ese ha sido el reto. ¿Cuál es el balance en el que se encuentra el cansancio que tú sientes muchas horas en la oficina versus el cansancio, que también te da por estar muchas horas en casa, la gente siempre tenía el imaginario de que uy qué chévere pero ahora también se dieron cuenta de que quedarse todo el tiempo en la casa es más beneficioso por los hijos por el cuidado de adultos mayores, etc.

11. Teniendo en cuenta la pregunta anterior ¿Ve viable hacer cambios en el quehacer del área en este sentido? ¿Si, no, por qué?

Ahorita, por ejemplo, estamos haciendo algo que tiene que ver mucho con esa transformación sobre todo el conocer más a las personas a través de todos los canales posibles eso lo veníamos trabajando pero ahora con la facilidad de todo lo digital, pues se facilita mucho y que la gente ya está como con la actitud ya están listos sí, de pronto antes de la pandemia no hubiera sido tan fácil hablar de la incertidumbre de que hay que hacer las cosas a tiempo, hacer ajustes como prepararse para los cambios bruscos financieros por ejemplo, entonces ahorita ya la gente está preparada para eso por lo tanto asumen los cambios ya de una mejor manera como si hubiera de pronto presentado en una época anterior, me refiero a que los cambios ahora son mejores recibidos y bienvenidos con mejor actitud que en otra época.

12. ¿Qué logros han alcanzado con respecto a lo planteado en las anteriores preguntas?

Los logros pues siempre han tenido que ver con primero habilitarse legalmente y responder desde ese fundamento, siempre en todo momento la Universidad se cuida mucho de eso, por lo tanto, todos los cambios siempre tienen que estar alineados, primero con la realidad legal y segundo con la realidad institucional con su filosofía Ignaciana para la Universidad pertenece a la compañía Jesús, por lo tanto, pues el cuidado por el otro, todo eso siempre está primero que otras necesidades, entonces, a través de todo lo que hemos hablado se puede decir que ese es el espíritu siempre de las de la Universidad de San Ignacio y pues toda su obra ha sido muy moderna desde antes hablaban hace 500 años, hablan del cuidado de la persona y ahora es muy gracioso de que ver que en la transformación digital se hable de la persona en el centro entonces es muy curioso porque hace 500 años eso lo hacías en Ignacio, entonces es hacer las cosas con excelencia, entonces vemos que la Universidad tiene una filosofía muy de vanguardia que la impulsa a sí misma su misma filosofía, como como Universidad jesuita, y eso es lo bonito de la Universidad, digamos el cuidado se ve en todos lados, en pandemia fue así, cuidemos a las personas, cuidémosles el empleo e hizo esfuerzos grandes y lo ha logrado ya que no han sido tiempos fáciles; yo creo que los cambios son muy bienvenidos y a nuestra Universidad le gusta todos estos cambios, le gusta aceptarlos mientras en la medida que se cuiden a las personas y no es ajena a nada de la innovación, como tú ves los nuevos edificios son hechos con la mayor tecnología.

13. ¿Qué dificultades han tenido con respecto a lo planteado en las anteriores preguntas?

Sí y tiene que ver con esa parte del modelo de transformación digital que tiene que ver con las personas y la cultura no todos están preparados para esos cambios, usar todas las tecnologías, todas las plataformas, todos los flujos de trabajo automatizados y no, fíjate que no la transformación es más lenta, es más de acuerdo a las necesidades de cada área inclusive hay personas que prefieren los métodos tradicionales y hay personas que los métodos más ágiles por lo tanto, vas a encontrar un balance de tal forma que es que no tú ves pues que ya todo se volvió digital, eso no lo vas a notar así como de una tú vas a ver que se prefiere que las personas tengan ese contacto humano se prefiere que las personas tengan esa relación de cuidar al otro en cercanía, en afecto y algo muy Javeriano es eso como como acompañarnos entonces obstáculos pueden ser del tipo de que uno quisiera o algunos jefes o algunas unidades quisieran que fueran súper rápido superágil por las nuevas generaciones, quisieran que los modelos sean ya así súper y no todo es así, como te digo, las generaciones definen esos ritmos de trabajo y esas dinámicas, más que obstáculos lo veo es como una característica natural de nuestra cultura, de que hay unas áreas que van desarrollando, van pidiendo más, otras son más conservadoras, más tradicionales por lo tanto el balance es natural y no se puede comparar con otras empresas, entonces con eso yo digo que la Universidad tiene un buen balance entre ese crecimiento, hacia las nuevas tendencias digitales con el cuidado por la persona.

14. ¿Qué retos se plantean para implementar estas nuevas tendencias en la empresa?

Los retos dependen también del contexto económico y siempre la Universidad se está cuidando eso y más que reto siempre va a ver es una adaptación, y la universidad siempre esta hacia delante nunca se queda atrás y eso tiene que ver con la mentalidad de las personas porque hay una mezcla de lo tradicional y lo nuevo, y el reto de la situación mundial en este momentico pues dicta todos los modelos económicos que ahora pudiéramos ajustar eso es una realidad, la primera es esa realidad es ajustarse a eso y sin embargo, siempre a la vanguardia y siempre va a estar pensada en que todas las personas que trabajan y estudian en la Universidad tengan una muy buena experiencia, de hecho, en todas las otras actividades, talleres, programas formativos que se les pregunte a los empleados sobre esto dicen que ellos les gusta mucho este tipo de organización que es distinto a la que estaban antes porque acá desde el primer momento la estudian, las atienden, han hecho acá su vida entonces uno se da cuenta de que pues sí, el factor humano es súper importante.

Anexo 2. FIRMA DE CONSULTORIA

1. ¿Cuál es tu nombre, en que empresa trabajas, ¿cuál es tu cargo, tus funciones dentro de la empresa y cuánto tiempo llevas en el cargo?

Yolanda Contreras Garzón, yo tengo una firma de consultoría que se llama ser integral, psicólogos, consultores y mi cargo es consultor máscara, ya llevamos 17 años en el mercado y las funciones están orientadas a varios aspectos en relacionados con el aspecto organizacional, psicología organizacional y la psicología clínica, en la psicología organizacional hacemos consultoría a empresas desde evaluación de talento, consultoría en procesos de desarrollo de personal y consultorías en evaluación organizacional y en la parte de Psicología clínica tenemos en servicios para personas acompañados no solamente de sicoterapia, sino coaching, entonces hacemos procesos de psicoterapia, a adolescentes y adultos y parejas y en procesos de coaching de vida, coaching de carrera y coaching en ontología.

2. A raíz de los nuevos cambios generados por la pandemia, ¿se han implementado nuevas estrategias para mejorar la forma de trabajo de los empleados?

Claro que sí, la pandemia lo que hizo fue acelerar algo que de manera natural se estaba dando y era precisamente, por ejemplo, estos encuentros de manera virtual, tanto a nivel de los procesos de selección, por ejemplo, de evaluación y también en la parte de la atención a personas en psicoterapia o coaching. Entonces, por ejemplo, antes de la pandemia, el porcentaje más o menos de entrevistas o de asesorías de manera virtual era como un 30%. pero después de la pandemia pues lógicamente emigró a hacer el 100%. Todo tuvo que emigrar a virtual entonces las pruebas psicotécnicas, por ejemplo, que nosotros aplicamos el 30% era virtual y el 70% era presencial, pues cuando pasó lo de la pandemia pues tuvimos que emigrar todo a sistematizado para que pudiéramos realizar tanto los procesos de evaluación como los de orientación, entonces todo tuvo que emigrar, las entrevistas, las entrevistas grupales, toda la parte de poligrafía, por ejemplo, tuvo que emigrar a algún entorno virtual. Entonces paso de ser un 20 a 30% que se manejaba virtual, pasó a ser el 100% de manera virtual. o con herramientas tecnológicas en la nube a través de medios digitales.

3. ¿Cómo puede definir y/o caracterizar el tema de las empresas del futuro que conllevan a una ruptura de la estructura jerárquica actual para trabajar en equipo?

Entiéndase, empresas del futuro como: ampliar la flexibilidad, la comunicación y el valor para ser más competitivas, productivas e innovadoras. Las empresas del futuro han tenido que romper con el esquema de una estructura jerárquica y de poder tradicional para dar paso al trabajo en equipo, en donde juegan un papel importante los líderes, que son aquellas personas que cuentan con grandes habilidades en la toma de decisiones y solución de problemas de manera autónoma

Bueno, yo creo que las empresas del futuro ya se venían presentando en las empresas, han migrado a modelos más flexibles, pero en Colombia tristemente algo que he podido ver a través de las consultorías que realizo es que muchas empresas migraron con la pandemia a los entornos virtuales, pero después de que ya pasó la pandemia, muchas también volvieron otra vez a modelos menos flexibles, o sea, les cuesta sobre todo a los directores o a los directivos que están acostumbrados a un tipo de metodología y es que puedan ver lo que están haciendo sus empleados, entonces digamos que hay como un proceso de adaptación, la pandemia obligó a las empresas a migrar a un modelo de flexibilidad obligado, para muchas fue beneficioso para otras no tanto o de pronto no es no tanto, sino que están acostumbrados a un modelo más tradicional, es decir a la supervisión, a la observación, muchos directivos no creen que la gente en las casas trabaje, aunque haya estudios que avalan que incluso la gente fue más productiva estando trabajando desde casa que en las empresas. Pero muchas empresas volvieron a los modelos tradicionales, entonces las empresas del futuro en mi experiencia y en mi concepto necesitan mantenerse digamos en esos ambientes más

virtuales ¿Por qué? porque está demostrado que efectivamente la calidad de vida en las personas tiende a mejorar porque los tiempos de transporte por lo menos en Bogotá, por ejemplo se han duplicado los trancones son impresionantes, la gente ha tenido que volver después de estar en casa de pronto de tener más tiempo con su familia o de descanso, ha tenido que volver a sus modelos, entonces para mí las empresas del futuro necesitan mantenerse en modelos virtuales o modelos híbridos que les permita a las personas balancear también el salir de casa y estar en compañía con otras personas, pero también que tengan esa posibilidad de escoger, incluso porque muchas personas preferirían mantenerse en casa y muchas personas no quieren trabajar en casa sino estar trabajando en la oficina, entonces que las personas tengan la posibilidad de elegir, creo que eso es algo muy poderoso y que es una tendencia en las empresas que les va a permitir mantenerse en el mercado, porque cuando no hay flexibilidad, los millennials y los centennials ya no están eligiendo empresas que no tengan esa flexibilidad entonces de alguna forma las empresas tendrán que migrar a esa flexibilidad para para retener a este tipo de talentos.

4. ¿Sabe usted que es trabajo híbrido y que beneficios, retos u obstáculos trae?

El trabajo híbrido es aquel permite flexibilidad de trabajar unos días en casa y otros en la empresa. Los obstáculos son más para el área de Recursos Humanos precisamente por el manejo de ese tipo de flexibilidad para las personas es una opción y creo que es una ventaja competitiva para las empresas ofrecer la posibilidad de un trabajo híbrido, sin embargo, sé que el reto está más para la supervisión desde el área de Recursos Humanos y también de los jefes porque sí se pierde cierto control del trabajo sin embargo, el hecho de que sea más difícil el controlar el desempeño de los empleados, definitivamente se tiene que volcar a algo que se llama trabajo por resultados y los resultados generalmente se están dando independientemente del tiempo que le tome la persona, los resultados se dan entonces migrar a un proceso más orientado al resultado que al tiempo que la persona dura frente a la pantalla o en la oficina, es algo que se necesita implementar o que necesita estar más presente en los equipos el tema de trabajo en equipo sí necesita fortalecerse en los ambientes presenciales también porque también se ha identificado que en los ambientes virtuales por ejemplo, los equipos no se conocen es más difícil esa cohesión las personas no abren la cámara es como aislados no se genera esa dinámica y esa cohesión en los equipos en los entornos virtuales, cuando las personas no se han conocido, por ejemplo, en integrar personas nuevas, es más difícil las personas no logran como esa conexión personal, entonces, en ese sentido, la parte híbrida ayuda a que esos procesos de socialización de trabajar en equipo, de cohesión, sean más favorables, entonces digamos que esos son como los elementos que podría ayudarle a las empresas a encontrar ese equilibrio.

5. ¿Cómo puede definir la Capacitación, aprendizaje y desarrollo continuo basado en nuevas tecnologías?

Bueno, pues la capacitación es un proceso que se facilita a través de los medios virtuales en el sentido en que las personas cuando están en una cátedra presencial no pueden decir ¡ay! voy a detener esto para entenderlo para escribirlo, no simplemente tú cuando estás en una cátedra presencial, en una capacitación presencial vas captando varias cosas, pero no tienes la posibilidad de devolverte, en los entornos virtuales esa es una ventaja que tú lo puedes grabar si está en vivo y en directo o si ya está grabado, puedes devolverte sobre algo que no entendiste o sobre algo que quieres profundizar y puedes irlo haciendo a tu ritmo entonces, la capacitación en los entornos virtuales es enriquecida, precisamente porque se tiene una proyección que puede adelantarse o atrasarse, o sea que tú puedes explorar un poco más a profundidad y en ese sentido hay una posibilidad de conocimiento más profundo si lo quieres ver desde esa perspectiva, además que en los recursos virtuales por ejemplo, en las capacitaciones que dictamos ser más reactivos para captar la atención de las personas y usamos muchos recursos tecnológicos a través de plataformas, a través de videos,

a través de la interacción, a través de cómo aprende el cerebro en este tipo de entornos, por lo tanto, yo creo que es un reto ir especializándonos cada vez más en los entornos virtuales y sacarle provecho a todas las herramientas que están disponibles para para que las personas tengan esa posibilidad de aprender de manera significativa.

6. ¿Par usted que son las nuevas tecnologías para la gestión de recursos humanos como lo es el Big Data o tecnología en la nube?

Bueno, la información generalmente está el punto es que con el Big Data podemos recopilar una información significativa de datos de muchos empleados, pero la tecnología es una herramienta que nos provee información, pero lo que hagas tú como consultor o como persona de Recursos Humanos es analizar los datos porque los datos solamente están ahí, es un número, el punto es el análisis y lo que puedes hacer con esa información que tanto provecho sacas de esa información para llevarla a la realidad en qué sentido, en que por ejemplo, si se hace una evaluación de clima, una evaluación de desempeño, una evaluación de satisfacción, una evaluación de productividad la idea es qué hacemos con esa información? Si vemos que un indicador, por ejemplo, de satisfacción, está por debajo de la media entonces es bueno, listo esto que me está indicando, que la gente de pronto está insatisfecha que la gente de pronto está desconectada, que es lo que me está diciendo y qué hago con esa información es lo valioso del Big Data, los datos están, es verificar que se hace con esa información qué análisis le voy a dar y que intervención voy a hacer para tratar los temas que me está reflejando, qué es lo que estoy haciendo bien como Recursos Humanos y qué es lo que necesito mejorar y la información en la nube, pues es una posibilidad, porque las personas podemos estar trabajando en un en un mismo archivo o en un mismo documento y estamos creando y es en línea y es en vivo y en directo entonces, eso es muy. enriquecedor porque en este momento la mayoría de las empresas tienen talento en diferentes partes del mundo y esa posibilidad de tener la información en la nube, pues permite que se trabaje de manera unánime y que se pueda seguir construyendo que no se tenga que esperar al cambio de horario o que al otro día lo revise, ese tipo de cosas es muy valiosa y creo que ayuda mucho a acelerar los resultados no solamente en Recursos Humanos, sino en todas las áreas de una organización.

7. ¿Cómo puede definir el branding digital como una herramienta para atraer talento y aumentar valor a su marca?

Entiéndase, branding digital como: Una estrategia que combina conceptos de marketing con los recursos humanos que busca crear una imagen que muestre a la empresa como un ambiente apto de trabajo para atraer el talento. Este concepto está comenzando a digitalizarse y funciona primordialmente a través de: Redes sociales, Página web, LinkedIn, etc.

Bueno, el employer branding o la marca empleadora se genera no solamente a través de los medios digitales, los medios digitales son una herramienta publicitaria porque pues podemos publicitar nuestra marca como empresa a través de los medios sociales, sin embargo, sabemos, que la mejor marca empleadora es la que se crea voz a voz, es decir, los empleados que tenemos son nuestra mejor referencia, son nuestra mejor publicidad cuando no somos una marca empleadora, cuando no cuidamos a los empleados cuando no cuidamos al cliente, cuando no cuidamos a los proveedores, todo eso se va evidenciando a través de no solamente las redes sociales, sino a través del voz a voz. entonces, los medios de las redes sociales son una herramienta muy poderosa, pero también tiene que ser muy bien cuidada, en el sentido en que lo que se publica queda y después de que esté en la red ya no tienes control sobre eso, por ejemplo, si un empleado hace un comentario negativo acerca de la empresa de la cultura de la forma en que fue tratado pues eso puede ser un problema grave para la organización, en ese sentido, las organizaciones tienen que cuidarse mucho porque la idea es que se crea una marca empleadora en la medida en que tratamos con cariño y con

cuidado a todas las personas, no solamente a los empleados, sino como te digo a los proveedores, a las personas, a los candidatos que se presentan a una organización, a los clientes, o sea, todo habla de la marca y el aspecto reputacional es de lo que más hay más que cuidar. Nosotros somos una empresa de consultoría pequeña, nosotros somos más o menos 6 psicólogos de planta y tenemos otros consultores asociados pero pues nosotros no nos interesa tanto publicitarnos en medios porque nuestros clientes, la mayoría llegan por referidos siempre la mayoría de nuestros clientes tanto personas como empresas, son a través del voz a voz, nos recomiendan, pero en las otras empresas por ejemplo, para las empresas que hacemos consultoría el tema de branding es importante y sí, hay rubros importantísimos alrededor de la marca en redes sociales o en medios, pero lo que sabemos es que lo que garantiza el éxito de una compañía o que una marca empleadora sea reconocida es el por el voz a voz, o sea, es lo que la gente percibe y eso es lo que habla.

8. ¿Qué es para usted la atracción de talento en un entorno digital y cambiante?

La atracción de talento tiene que ver con lo que hablábamos de la marca empleadora y en la parte digital y digamos que siempre se ha manejado o pues desde hace unos 20 años está muy presente los medios que se usan para atraer talento se hacen a través de convocatorias en línea, a través de las páginas web de las empresas a través de LinkedIn a través del empleo a través de grupos por ejemplo, como las universidades, a las empresas enviamos las requisiciones para atraer talento y los convenios con las universidades son críticos porque desde ahí es donde alimentamos la mayor atracción de personal, entonces, digamos que en ese sentido es como lo que lo que más se maneja.

9. ¿Cómo definiría usted el tema de mejorar la experiencia del empleado dentro de la empresa, creando empleados felices y motivados?

Todo debe ser una experiencia positiva nuestros empleados son como los clientes, las empresas desarrollamos una cantidad de estrategias para atraer a los clientes y mantenerlos la estrategia con Recursos Humanos para los empleados debe ser del mismo nivel o incluso superior, porque los empleados son los que mantienen los clientes entonces si los empleados están motivados y contentos pues lógicamente eso se va a ver evidenciado en la forma en que atienden a los clientes o que prestan los servicios para la compañía, entonces todo empieza desde el proceso de selección por qué la única forma de asegurar que las personas estén y que la persona sea la que es y que va a estar en esa compañía, que esté acorde con lo que se necesita que esté alineada la cultura organizacional, que pueda ofrecer o prestar un servicio de alta calidad tiene que ver con el proceso de selección, desde el proceso de selección hasta cuando la persona se va incluso, se debe garantizar excelencia en todo el proceso, porque la marca empleadora tiene que ver con toda todo el proceso que la persona vivió en la organización desde el momento en que fue llamado al proceso que le interesó enviar su hoja de vida a la empresa, hasta el momento en que se va. y la idea es que todo su proceso sea fantástico, inicia con el proceso de selección, continua con el proceso de inducción continúa con el proceso de entrenamiento dentro de la organización con su plan de carrera y termina con su salida, o sea, en todos los momentos está presente el área de Recursos Humanos para hacer que esa experiencia sea significativa y agradable para las personas.

10. ¿Considera que, si no se hubiera presentado la pandemia, no se habrían implementado cambios tecnológicos dentro de la empresa?

Nosotros ya lo veníamos implementando, pero como te digo el porcentaje era de un 30 a 70% lo que hizo la pandemia fue acelerarlo para que fuera un porcentaje más significativo, si no hubiera existido la pandemia yo creo que las empresas seguirían en el modelo tradicional por ese tipo de situaciones que son como extremas y nos llevan a adaptarnos y la adaptación generalmente es positiva porque también nos muestra que hay múltiples posibilidades pero que no las vemos hasta

que no tengamos que enfrentarlas entonces, yo creo que si la estábamos teniendo pero esto lo que hizo fue acelerar.

11. Teniendo en cuenta la pregunta anterior ¿Ve viable hacer cambios en el quehacer del área en este sentido? ¿Si, no, por qué?

Hacer cambios en las áreas de Recursos Humanos debemos estar siempre haciéndolos, en esa disponibilidad de ver que podamos mejorar, o sea los cambios no solamente tienen que ver con un hecho como la pandemia o como las guerras, sino es algo en lo que debemos pensar cada día, o sea, las áreas de Recursos Humanos no son estáticas, necesitamos estar cambiando, las personas cambian, las generaciones cambian, por ejemplo, hoy los millennials y los centennials tienen condiciones muy distintas a las personas que veníamos seleccionando, tienen necesidades diferentes, expectativas diferentes, es decir, todo está cambiando, aunque no lo queramos entonces, en ese sentido, las áreas de Recursos Humanos debemos estar en ese constante cambio ojalá adelantándonos antes de que eso venga, pero pues generalmente no pasa de esa forma, lo que hacemos es cambiar adaptarnos, no estamos generando cambios, sino estamos adaptándonos pero yo creo que algo que es muy importante para las áreas de Recursos Humanos es incluso anticiparnos, cambiar antes de que lo necesitemos, sino que cambiemos y no necesariamente adaptarlos, pero es algo que debe implementarse o que debe estar muy presente siempre, independientemente de si hay una pandemia o una guerra.

12. ¿Qué logros han alcanzado con respecto a lo planteado en las anteriores preguntas?

La adaptación pero la adaptación a un costo no tan alto, en qué sentido, en que la mayoría de los cambios que hemos tenido que hacer han sido favorables para todos los del equipo por ejemplo, el hecho de que las personas puedan trabajar desde cualquier parte, entonces digamos que esa posibilidad de flexibilidad en nuestra propia vida más que en el entorno laboral, que nuestra vida no se adapte a lo laboral, sino que nosotros podamos definir el propio camino que queremos recorrer y que lo laboral se adapte más bien a nuestra vida. Yo creo que la flexibilidad es uno de los logros más significativos que podemos tener gracias a la pandemia, adicionalmente la pandemia nos permitió que podamos usar la tecnología facilitando todos los procesos y todos los consultores también pueden estar desde diferentes partes y no implica una desmejora en la productividad, sino que por el contrario, las personas están más a gusto con este tipo de modelos más flexibles y buscando el propio beneficio sin detrimento de la parte laboral, sino que por el contrario, se enriquece la parte laboral con estas posibilidades que tenemos.

13. ¿Qué dificultades han tenido con respecto a lo planteado en las anteriores preguntas?

Al principio recorrer o aprender rápidamente cómo podríamos, por ejemplo, dar una capacitación, estamos acostumbrados al face to face, al contacto con la gente eso al principio fue difícil porque las personas no sabían, por ejemplo, manejar las herramientas tecnológicas y nosotros mismos, pues habíamos algunas pero no sabíamos todas las posibilidades que teníamos, aprender a usar otras herramientas, enriquecer los procesos de capacitación, por ejemplo creo que fue las cosas que más nos generó dificultad al principio, pues teníamos que rápidamente ver qué y cómo hacemos para integrar las personas para que participen, entonces fue un aprendizaje muy rápido, teníamos que hacerlo y eso al principio fue una dificultad, pero ya ahorita no lo es porque ya vemos que es más bien una ventaja después de haberlo aprendido, pero al principio sí es fuerte.

14. ¿Qué retos se plantean para implementar estas nuevas tendencias en la empresa?

No se me ocurre pero no significa que no hayan retos pero ahorita estamos disfrutando de los logros que hemos tenido y de ver cómo se pueden adaptar los modelos a lo que deseamos en este momento, de pronto los retos más inmediatos es aprender el pensar de las generaciones que están actualmente o sea, las personas son el reto ahora por qué los millennials y los centennials tienen

necesidades distintas y las empresas todavía no han logrado adaptarse totalmente a ellos, es decir, es un reto ver cómo hacemos para que las personas por ejemplo, se mantengan en un cargo y no se vayan al año porque no es negocio para las empresas que ustedes ingresen a las compañías y duren 1 año entonces creo que es más por ese lado el reto y lógicamente la tecnología nos ayudará en ese sentido, en la flexibilidad y en las ventajas que tiene la tecnología. Es como seguir aprovechándola, más bien y seguir aprovechando los recursos tecnológicos y ver cómo podemos hacer para que las personas que están entrando al aspecto laboral puedan sentirse motivados y mantenerse en una compañía por un tiempo más prudente que le ayude a la compañía a crecer y también a las personas a crecer.

Anexo 3. COOPERATIVA DE TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN CARVAJAL – COOPCARVAJAL.

1. ¿Cuál es tu nombre, en que empresa trabajas, cuál es tu cargo, tus funciones dentro de la empresa y cuánto tiempo llevas en el cargo?

Liliana Romero Acosta, trabajo en la Coopcarvajal como Analista de Gestión Humana desde hace 5 años, esta es una Cooperativa multiactiva de crédito y ahorro. Dentro de mis funciones esta participar dentro de los procesos de contratación, seguimiento a las evaluaciones de desempeño que se debe realizar cada año a los colaboradores, coordinar las actividades de bienestar para los colaboradores, elaborar el borrador del presupuesto anual del área, seguimiento a capacitaciones, incapacidades. Seguimiento a los planes de seguridad y salud en el trabajo.

2. A raíz de los nuevos cambios generados por la pandemia, ¿se han implementado nuevas estrategias para mejorar la forma de trabajo de los empleados?

Esta es una empresa de servicio, durante la pandemia implementamos el trabajo híbrido, para los colaboradores del área administrativa y el área comercial debía rotarse por días para dar atención en las diferentes oficinas que tenemos a nivel nacional. Una vez que ya finaliza la pandemia volvimos todos a trabajar en la oficina.

3. ¿Cómo puede definir y/o caracterizar el tema de las empresas del futuro que conllevan a una ruptura de la estructura jerárquica actual para trabajar en equipo?

Entiéndase, empresas del futuro como: ampliar la flexibilidad, la comunicación y el valor para ser más competitivas, productivas e innovadoras. Las empresas del futuro han tenido que romper con el esquema de una estructura jerárquica y de poder tradicional para dar paso al trabajo en equipo, en donde juegan un papel importante los líderes, que son aquellas personas que cuentan con grandes habilidades en la toma de decisiones y solución de problemas de manera autónoma

Coopcarvajal es una empresa que ha venido proyectándose para el futuro, con los diferentes cambios tecnológicos, ya que como sabemos la ciencia y la tecnología han tenido grandes avances que se marcan a nivel mundial, ya que nos han traído beneficios importantes que nos han permitido implementar diferentes herramientas para brindar un servicio rápido y oportuno a nuestros asociados y a la vez para los colaboradores de Coopcarvajal.

4. ¿Sabe usted que es trabajo híbrido y que beneficios, retos u obstáculos trae?

Trabajo híbrido es el que permite a los colaboradores de la organización trabajar fuera de las instalaciones de la empresa sin importar el lugar donde se encuentre la persona. Esta es una opción que traen beneficios como: le permite al colaborador organizar sus actividades con la familia y el trabajo, puede compartir y estar pendiente de su hogar. Los colaboradores mejoran su calidad de vida en cuento al desplazamiento a la oficina ya que ese tiempo les permite estar más con sus familias.

Para la empresa es una alternativa que le permite tener a los colaboradores más contentos en su jornada laboral, organizan su tiempo y cumplen con sus tareas de una forma más oportuna y eficiente, sin embargo, para Coopcarvajal esta opción no se puede implementar ya que somos una empresa de servicio y debemos tener atención al público.

5. ¿Cómo puede definir la Capacitación, aprendizaje y desarrollo continuo basado en nuevas tecnologías?

Las capacitaciones y aprendizajes es la opción que le permite a la empresa una continua formación a sus colaboradores a través de las diferentes plataformas tecnológicas que nos permiten hacer reuniones virtuales con los colaboradores que están en otras ciudades, estas capacitaciones se hacen a primera hora del día para no interferir en el horario de atención a los asociados. Las capacitaciones de la empresa se hacen por la herramienta Teams y después de cada capacitación se hace una evaluación relacionada con el tema de la capacitación, cada colaborador recibe la calificación de la evaluación y esta queda archivada en la carpeta del colaborador que reposa en el área de GH.

6. ¿Par usted que son las nuevas tecnologías para la gestión de recursos humanos como lo es el Big Data o tecnología en la nube?

La Herramienta de Big Data nos permite almacenar en la nube todos los documentos que se trabajan en las diferentes áreas, son documentos que se pueden consultar en cualquier momento, de una manera rápida y ordenada en especial en nuestra área de Gestión Humana. Igualmente, estos archivos se pueden compartir y a la vez validar los avances de cada uno de los proyectos y saber el estado de los avances y conclusiones de estos.

7. ¿Cómo puede definir el branding digital como una herramienta para atraer talento y aumentar valor a su marca?

Entiéndase, branding digital como: Una estrategia que combina conceptos de marketing con los recursos humanos que busca crear una imagen que muestre a la empresa como un ambiente apto de trabajo para atraer el talento. Este concepto está comenzando a digitalizarse y funciona primordialmente a través de: Redes sociales, Página web, LinkedIn, etc.

Por ahora no conozco esta herramienta, sin embargo, hace unos días asistí a una reunión donde el jefe de tecnología hablo de este tema y menciono que es una herramienta que se debía revisar para su implementación, ya que le permitiría a COOPCARVAJAL posicionarnos en medios digitales para ser más atractivos frente a nuestros asociados.

8. ¿Qué es para usted la atracción de talento en un entorno digital y cambiante?

Es una herramienta que para el área de GH nos permite hacer el proceso de reclutamiento escogiendo al mejor candidato para la vacante y a la vez nos permite optimizar nuestros procesos internos de selección, evaluación y la capacitación a nuestros colaboradores.

9. ¿Cómo definiría usted el tema de mejorar la experiencia del empleado dentro de la empresa, creando empleados felices y motivados?

Para Coopcarvajal es muy importante el bienestar de nuestros colaboradores por los cual se trabaja en capacitaciones para fortalecer a nuestros colaboradores para que se formen para ser líderes y tengan ascensos dentro de la organización, tenemos bonificaciones por cumplimiento en indicadores, por encargatura de otros cargos. Al año hay dos días libres para actividades familiares. Una vez al año hacemos un kick off donde reunimos a todos los colaboradores a nivel nacional esto nos permite mantener un buen clima laboral y que los colaboradores se sientan a gusto en la Cooperativa.

10. ¿Considera que, si no se hubiera presentado la pandemia, no se habrían implementado cambios tecnológicos dentro de la empresa?

La pandemia invitó a Coopcarvajal a que se reinventara en tecnología, ya que actualizo la página web para que sus asociados logran pagar sus obligaciones a través del botón PSE; radiquen sus auxilios y soliciten créditos a través de la oficina virtual, y los tramites se pueden hacer sin necesidad de acercarse a la oficina, se implementó la firma del pagaré.

11. Teniendo en cuenta la pregunta anterior ¿Ve viable hacer cambios en el quehacer del área en este sentido? ¿Si, no, por qué?

Si Coopcarvajal sigue haciendo cambios, con el fin de prestar un servicio rápido y oportuno para los asociados y a la vez se están haciendo cambios internos donde se le ha dado la oportunidad a los colaboradores de ascender y cambiar de cargos.

12. ¿Qué logros han alcanzado con respecto a lo planteado en las anteriores preguntas?

Se logró un cambio de imagen y a la vez un cambio tecnológico permitiéndonos ser mas atractivos frente a nuestros asociados para que nos vean como su primera opción en cuanto a créditos y beneficios para su núcleo familiar.

13. ¿Qué dificultades han tenido con respecto a lo planteado en las anteriores preguntas?

Desde la pandemia y viendo que teníamos colaboradores en casa se implementó una herramienta en el aplicativo Linux, para que los colaboradores registren el avance de cada una de sus tareas en el día a día y de esta manera hacer la medición de sus indicadores, esto fu difícil lograr que todos los colaboradores se acostumbraran a diligenciar esta aplicación.

14. ¿Qué retos se plantean para implementar estas nuevas tendencias en la empresa?

En este momento considero que el reto es la implementación del branding digital, ya que le permitiría a COOPCARVAJAL posicionarnos en medios digitales para ser más atractivos frente a nuestros asociados.

Anexo 4. SOLGEIN SYSTEMS GROUP SAS

1. ¿Cuál es tu nombre, en que empresa trabajas, cuál es tu cargo, tus funciones dentro de la empresa y cuánto tiempo llevas en el cargo?

Mi nombre es Julio Cesar Bustos Roa, trabajo en Solgein Systems Group SAS. Es una empresa desarrolladora de software.

Mi cargo es jefe de Gestión Humana desde hace 8 años y mis funciones son:
Reclutar y seleccionar personal

Organizar los procedimientos de capacitación, promoción y despido de personal.

Planificar las negociaciones y procedimientos para la determinación de las estructuras salariales.

Evaluar el clima laboral de la organización.

Llevar el control de personal, ausencias, pagos de nómina y otros

Asegurar el cumplimiento de la regulación laboral colombiana vigente.

Seguimiento a los programas de los comités de convivencia y seguridad y salud en el trabajo.

2. A raíz de los nuevos cambios generados por la pandemia, ¿se han implementado nuevas estrategias para mejorar la forma de trabajo de los empleados?

Esta es una empresa que cuenta con 25 colaboradores y durante la pandemia trabajamos desde la casa brindando atención oportuna a nuestros clientes. Se implementó el teletrabajo con conexión remota a los servidores de la empresa. En este momento entregamos un subsidio de conexión a internet.

Una vez finaliza la pandemia hemos implementado que nuestros colaboradores trabajen 3 días en casa y dos en la oficina, en los días que están en la oficina aprovechamos para hacer reuniones

presenciales de seguimientos y avances en los proyectos. Desde la pandemia trabajamos con un programa BITRIX que nos permite ver y llevar el control del trabajo de nuestros colaboradores en cuanto a conexión y seguimientos a las diferentes tareas que deben desarrollar para dar cumplimiento a la ejecución de los nuestros sistemas en procesos administrativos, operacionales, financieros y gerenciales.

3. ¿Cómo puede definir y/o caracterizar el tema de las empresas del futuro que conllevan a una ruptura de la estructura jerárquica actual para trabajar en equipo?

Entiéndase, empresas del futuro como: ampliar la flexibilidad, la comunicación y el valor para ser más competitivas, productivas e innovadoras. Las empresas del futuro han tenido que romper con el esquema de una estructura jerárquica y de poder tradicional para dar paso al trabajo en equipo, en donde juegan un papel importante los líderes, que son aquellas personas que cuentan con grandes habilidades en la toma de decisiones y solución de problemas de manera autónoma.

En este momento en nuestra empresa hemos implementado y nombrado líderes de procesos que tienen a cargo un grupo de personas para trabajo en equipo y desarrollan los objetivos de los proyectos y cada colaborador tiene labores puntuales del proceso y los líderes de cada proceso son los que entregan informes y asisten a los comités de gerencia para entregar los avances del proyecto.

4. ¿Sabe usted que es trabajo híbrido y que beneficios, retos u obstáculos trae?

Si conozco del tema, el trabajo híbrido permite a los empleados elegir entre trabajar de forma remota o local. En nuestra empresa hemos implementado que nuestros colaboradores puedan estar en casa tres (3) días trabajando de forma remota, también tenemos dos (2) personas que están fuera de Bogotá y ellos solo vienen una vez al mes a la empresa cuando se hacen reuniones presenciales o cuando hay alguna reunión puntual con el proveedor. Los beneficios de esta forma de trabajo es que nuestros colaboradores han ganado calidad de vida, ya que no se tienen que desplazar a la oficina en largos desplazamientos en transporte público para llegar a la oficina y de esta manera la productividad ha aumentado.

5. ¿Cómo puede definir la Capacitación, aprendizaje y desarrollo continuo basado en nuevas tecnologías?

Hoy en día nuestra empresa nos apoyamos y aprovechamos las herramientas tecnológicas para fortalecer las habilidades de nuestros colaboradores, haciendo capacitaciones virtuales en diferentes temas que nos permiten fortalecer las competencias y habilidades de nuestros colaboradores, cada vez que se hace una capacitación se envía una evaluación sobre el tema trabajado.

6. ¿Para usted que son las nuevas tecnologías para la gestión de recursos humanos como lo es el Big Data o tecnología en la nube?

Si conozco esta herramienta, ya que nos permite almacenar en la nube todos los documentos que se trabajan en las diferentes áreas y se pueden consultar en cualquier momento, en especial en nuestra área de Gestión Humana.

7. ¿Cómo puede definir el branding digital como una herramienta para atraer talento y aumentar valor a su marca?

Entiéndase, branding digital como: Una estrategia que combina conceptos de marketing con los recursos humanos que busca crear una imagen que muestre a la empresa como un ambiente apto de trabajo para atraer el talento. Este concepto está comenzando a digitalizarse y funciona primordialmente a través de: Redes sociales, Página web, LinkedIn, etc.

En el momento no manejamos branding digital, sin embargo, hemos revisado esta opción y consideramos que en el corto plazo es una herramienta que se debe implementar para llegar seguir

posicionando la marca de nuestra empresa en medios digitales ya que este es un método para atraer clientes.

8. ¿Qué es para usted la atracción de talento en un entorno digital y cambiante?

Esta herramienta es creada con el objetivo de encontrar al mejor colaborador para determinado cargo dentro de la organización y así mismo nos permite reclutar a aquellos candidatos que tienen habilidades digitales específicas que se requieran para la vacante. La cual nos permitirá optimizar los procesos mecánicos de evaluación, selección, reclutamiento y capacitación de personal.

9. ¿Cómo definiría usted el tema de mejorar la Experiencia del empleado dentro de la empresa, creando empleados felices y motivados?

Los profesionales de hoy en día no solo esperan un buen salario, ellos esperan calidad de vida, por esta razón hemos implementado el trabajo remoto, nuevos proyectos retadores, creatividad y reconocimientos en que le permitan al colaborador crecer dentro de la empresa.

10. ¿Considera que, si no se hubiera presentado la pandemia, no se habrían implementado cambios tecnológicos dentro de la empresa?

Considero que en la empresa siempre debemos estar atentos a los cambios tecnológicos ya que estos van avanzando rápidamente, estos nos permiten estar actualizados y a la vez nos permiten brindar un mejor servicio a nuestros clientes y estar a la vanguardia de los cambios.

11. Teniendo en cuenta la pregunta anterior ¿Ve viable hacer cambios en el quehacer del área en este sentido? ¿Si, no, por qué?

Si lo veo viable, ya que al hacer cambios se encuentran beneficios tanto para nuestros clientes y para nuestros colaboradores. Con esto quiero decir que al hacer cambios nos permite ser más competitivos y volvernos una empresa más atractiva para nuestros clientes. Para nuestros empleados nos permite ofrecerles capacitaciones y seguir creciendo laboralmente dentro de nuestra organización.

12. ¿Qué logros han alcanzado con respecto a lo planteado en las anteriores preguntas?

En nuestra compañía, a pesar de la pandemia hemos logrado mantenernos y conservar nuestra planta de colaboradores, por el contrario, esta pandemia nos invitó a reintentarnos y es así como ahora podemos ofrecer trabajo híbrido a nuestros colaboradores, conexión remota, capacitaciones virtuales, etc.

13. ¿Qué dificultades han tenido con respecto a lo planteado en las anteriores preguntas?

Al principio de la pandemia fue un poco difícil, ya que no estábamos preparados para conexión remota, tuvimos que implementar herramientas para el seguimiento a las tareas de los colaboradores, realizar cambio a los contratos de trabajo por el trabajo híbrido a nuestros colaboradores.

14. ¿Qué retos se plantean para implementar estas nuevas tendencias en la empresa?

Un reto que tenemos que llevar a cabo es implementar branding digital, ya que es una herramienta que nos permite seguir posicionando la marca de nuestra empresa en medios digitales ya que este es un método para atraer clientes.

Anexo 5. INVERSIONES SAN BERNARDO

1. ¿Cuál es tu nombre, en que empresa trabajas, cuál es tu cargo, tus funciones dentro de la empresa y cuánto tiempo llevas en el cargo?

Edgar Hernando Gómez, Soy el dueño de la empresa Inversiones San Bernardo la cual se dedica a la distribución de materiales de construcción, así mismo, soy el jefe del Área de recursos humanos. Dentro de mis funciones en el área de RRHH está el realizar temas de contratación, renuncias y

despidos, retener el talento, gestionar todos los cambios en beneficio de la empresa frente a mejorar su funcionamiento y su posicionamiento.

2. A raíz de los nuevos cambios generados por la pandemia, ¿se han implementado nuevas estrategias para mejorar la forma de trabajo de los empleados?

Si, se emplea la estrategia de horario flexible, es decir se recortó el horario de la jornada laboral y adicionalmente ya no tienen la opción de trabajar horas extras, si no que por el contrario se les brinda opción de horas de descanso

3. ¿Cómo puede definir y/o caracterizar el tema de las empresas del futuro que conllevan a una ruptura de la estructura jerárquica actual para trabajar en equipo?

Entiéndase, empresas del futuro como: ampliar la flexibilidad, la comunicación y el valor para ser más competitivas, productivas e innovadoras. Las empresas del futuro han tenido que romper con el esquema de una estructura jerárquica y de poder tradicional para dar paso al trabajo en equipo, en donde juegan un papel importante los líderes, que son aquellas personas que cuentan con grandes habilidades en la toma de decisiones y solución de problemas de manera autónoma

Para mi concepto una empresa del futuro es aquella que está dispuesta a proyectarse hacia el futuro con los diferentes cambios tecnológico ya que como sabemos la ciencia y la tecnología son los grandes avances que se marcan a nivel mundial y debemos estar receptivos a estos cambios ya que traen y conllevan a beneficios importantes dentro de la economía empresarial. De acuerdo a esto considero que mi empresa forma parte de las empresas del futuro ya que se han logrado implementar cambios beneficios que han marcado a mis empleados y los han recibido de manera satisfactoria, hay una mejor comunicación y satisfacción por parte de ellos también.

4. ¿Sabe usted que es trabajo híbrido y que beneficios, retos u obstáculos trae?

El trabajo híbrido es aquel que puede brindar la posibilidad a los empleados de trabajar unos días en casa y otros en la empresa. Esto trae beneficios ya que las personas pueden tener más tiempo para compartir con sus familias y se disminuye el tiempo de desplazamiento de los empleados a la empresa. Es un gran reto para las empresas ya que es confiar en los cumplimientos de las tareas de los empleados en los tiempos estipulados y confiar en que se genere una responsabilidad en el cumplimiento de las mismas ya que no se tendrá la posibilidad de estar ahí con ellos en el momento de la ejecución de las tareas. Pienso que no debería presentar obstáculos ya que todo se basaría en la confianza y en la responsabilidad. Este tipo de estrategia no lo pude implementar en mi empresa ya que como dije estamos dedicados a la distribución de materiales de construcción, por lo tanto, el mayor número de empleados están constantemente fuera de la empresa realizando entregas, y no es equitativo que unos puedan beneficiarse de esta estrategia y otros no.

5. ¿Cómo puede definir la Capacitación, aprendizaje y desarrollo continuo basado en nuevas tecnologías?

Las capacitaciones y aprendizajes son los medios por los cuales la empresa brinda una mayor formación intelectual a sus empleados por medio de herramientas tecnológicas que permiten que no sea necesariamente tomarlas presencial si no que pueden ser de manera virtual. Esta tampoco la aplico en mi empresa ya que estamos trabajando presencial todo el tiempo, lo que se hace es coordinar que sea en el mejor horario para que no afecte el tiempo de entrega de materias a nuestros clientes. Pero si se realizan capacitaciones para que mis empleados estén actualizados constantemente.

6. ¿Par usted que son las nuevas tecnologías para la gestión de recursos humanos como lo es el Big Data o tecnología en la nube?

Las nuevas tecnologías en RH son los medios por los cuales se puede asegurar y manejar de manera fácil y eficiente toda la información de la empresa. En mi empresa manejamos por ejemplo la tecnología en la nube, se generó un drive para cada uno de los empleados en donde queda depositada toda la información que cada uno de ellos maneja y cualquier cambio queda registrado y lo puede consultar cualquier persona que necesite verificar la información, y lo más importante es que la puedo consultar desde cualquier parte ya que este drive es compartido conmigo que soy el jefe del área de recursos humanos. Por ejemplo, no estoy exento de que un empleado se enferme y yo por intermedio de este drive, tecnología en la nube, puedo consultar que tipo de entregas tenía este empleado para ese día y los respectivos clientes.

7. ¿Cómo puede definir el branding digital como una herramienta para atraer talento y aumentar valor a su marca?

Entiéndase, branding digital como: Una estrategia que combina conceptos de marketing con los recursos humanos que busca crear una imagen que muestre a la empresa como un ambiente apto de trabajo para atraer el talento. Este concepto está comenzando a digitalizarse y funciona primordialmente a través de: Redes sociales, Página web, LinkedIn, etc.

No tengo muy claro el concepto de branding digital. Sin embargo, de acuerdo a su explicación, me parece interesante ya que permite que los empleados se sientan más identificados con la marca de la empresa y esto permite que las ventas se aumenten promocionando la mercancía o en mi caso los diferentes tipos de materiales que comercializamos por medio de las redes sociales que son un canal que está en auge últimamente ya que permite realizar ventas y compras online. Mi empresa maneja ventas online, pero por medio de llamadas telefónicas y pagos contra entrega.

8. ¿Qué es para usted la atracción de talento en un entorno digital y cambiante?

Es el reclutamiento de talento por medio los sistemas tecnológicos que permiten identificar más claro si la persona que se postuló cumple con el perfil requerido para el cargo que se solicita. En mi empresa hacemos uso de la página web para ofertar vacantes si las hay, aunque es muy poco ya que nuestros empleados son antiguos y son muy pocos los cambios que se hacen, ya que mi política es no estar generando cambios de personal constantemente si no que por el contrario permanecer con mis empleados si así ellos lo quieren y de esta manera generarles estabilidad laboral, en las pocas veces que he requerido hacer contratación por los medios digitales me ha sido más prácticas estas herramientas ya que permite detectar más fácil y rápido al candidato con la experiencia y formación que se requiere para cubrir la vacante.

9. ¿Cómo definiría usted el tema de mejorar la experiencia del empleado dentro de la empresa, creando empleados felices y motivados?

Para las empresas el capital humano debe ser lo más importante ya que sin este la empresa no podría llevar a cabo sus objetivos y metas, para que esto se materialice uno como gerente o los jefes de RH deben plantear estrategias que permitan a los empleados sentirse valorados, para que esto se vea reflejado en ellos hay que de cierta manera consentirlos y ser justos con ellos, esto se puede realizar por medio de bonificaciones o ascensos, por ejemplo en mi empresa para que mis empleados se sientan a gustos y felices en su lugar de trabajo evaluamos sus habilidades y se efectúa un seguimiento permanente para promover al empleado en otra sección o en un mejor cargo, les damos un día libre por su cumpleaños, bonos de sodexo para redimir, les damos un día libre cada seis meses para que puedan compartir con sus familias y esto ha permitido que ellos se sientan felices y me ha dado buenos resultados en cuanto a rendimiento.

10. ¿Considera que, si no se hubiera presentado la pandemia, no se habrían implementado cambios tecnológicos dentro de la empresa?

Considero que la pandemia aceleró los cambios y la forma de trabajar ya que las empresas de todo el mundo deben estar en constantes cambios permanentemente ya que como mencione hace un rato la tecnología avanza cada vez más día con día y las empresas debemos estar al ritmo de los constantes cambios para estar actualizados y brinda mejor servicio a nuestros clientes y no quedarnos con la vieja data.

11. Teniendo en cuenta la pregunta anterior ¿Ve viable hacer cambios en el quehacer del área en este sentido? ¿Si, no, por qué?

Sí, porque el objetivo es mantener la empresa en un mejor posicionamiento y que la marca sea reconocida siempre y de esta manera poder elevar las ventas con lo cual todos ganamos ya que si hay unos mejores ingresos así mismo los empleados serán mejor remunerados y trabajaran más satisfechos y se sentirán a gusto en su lugar de trabajo. Y como dije anteriormente el capital humano es lo más importante dentro de mi empresa.

12. ¿Qué logros han alcanzado con respecto a lo planteado en las anteriores preguntas?

Se ha logrado que la empresa no se haya cerrado en época de crisis y así poder seguir manteniendo activos a todos nuestros empleados, también se logró ver alternativas y estrategias de mejora para estar a la vanguardia de los cambios implementados y hacer uso de las nuevas herramientas tecnológicas que nos ayudan para seguir siendo empresa reconocida y confiable.

13. ¿Qué dificultades han tenido con respecto a lo planteado en las anteriores preguntas?

Una de las mayores dificultades que se nos presentó al inicio de la pandemia que fue una circunstancia inesperada, fue que los empleados no contaban con la capacitación tecnología ni las herramientas completas que se requerían para que pudieran trabajar sin contratiempos y que no se vieran afectados, se logró abordar el tema con cada uno de la manera más eficaz posible y rápidamente los empleados tomaron el ritmo y se siguió sacando la empresa adelante. Con estos cambios repentinos y con la rapidez que se logró no tuvimos que cerrar la empresa ni prescindir de ninguno de nuestros empleados ya que esto de cierta manera no me dejaba estar tranquilo.

14. ¿Qué retos se plantean para implementar estas nuevas tendencias en la empresa?

En este momento me queda como reto implementar la estrategia del branding como medio para perfeccionar la imagen de mi empresa y que mis empleados sientan que son profesionales que contribuyen al valor de la marca para elevar las ventas y así mismo se sientan mejor remunerados y nos ayuden a promover nuestros materiales por medio de los diferentes medios de comunicación que actualmente son las redes sociales

Anexo 6. Seguridad EVICOL LTDA

1. ¿Cuál es tu nombre, en que empresa trabajas, cuál es tu cargo, tus funciones dentro de la empresa y cuánto tiempo llevas en el cargo?

Diana Rodríguez Olaya, mi cargo es psicóloga de selección del área de recursos humanos de la Empresa Seguridad EVICOL LTDA en la cual llevo trabajando 6 años y dentro de mis funciones están:

- Realizar procesos de reclutamiento masivo interno y externo
- Actualización de perfiles en PANDAPE, LINKEDLN y otras fuentes de reclutamiento
- Citación a proceso de selección
- Revisión verificación de hojas de vida (antecedentes, experiencia, perfilación)
- Entrevistas

- Aplicación de pruebas (Wartegg, test temperamentos, pruebas de conocimiento)
 - Recopilación de documentación
 - Verificación de certificaciones y referencias
 - Realización de informes
2. A raíz de los nuevos cambios generados por la pandemia, ¿se han implementado nuevas estrategias para mejorar la forma de trabajo de los empleados?

Si se ampliaron formas de reclutar, seleccionar y entrevistar, se mejoraron procesos y procedimientos flexibilizando formas de entregas y comunicaciones, se ampliaron las fuentes digitales.

3. ¿Cómo puede definir y/o caracterizar el tema de las empresas del futuro que conllevan a una ruptura de la estructura jerárquica actual para trabajar en equipo?

Entiéndase, empresas del futuro como: ampliar la flexibilidad, la comunicación y el valor para ser más competitivas, productivas e innovadoras. Las empresas del futuro han tenido que romper con el esquema de una estructura jerárquica y de poder tradicional para dar paso al trabajo en equipo, en donde juegan un papel importante los líderes, que son aquellas personas que cuentan con grandes habilidades en la toma de decisiones y solución de problemas de manera autónoma

Considero que, a pesar de esa propuesta de ruptura, siempre se van a necesitar líderes que jalonen los procesos, que los guíen y que promuevan estrategias de trabajo, así como la toma de decisiones que son fundamentales en cada proceso de la cadena laboral. Cada persona tiene un conocimiento diferente y lo pone a disposición de la empresa, pero impajaritiblemente las jerarquías se mantienen Maxime en este tipo de empresas de vigilancia donde trabajar en equipo es fundamental pero la cadena de responsabilidad y de jerarquía es importante mantenerla. El trabajo en equipo es fundamental en los procesos empresariales porque siempre habrá departamentos, líneas de trabajo y dependencias que están cohesionadas y dependen unas de las otras, pero la estructura con liderazgo debe permanecer. Flexibilizar acciones que permitan fortalecer procesos es fundamental y siempre se va a necesitar, pero también hay estándares y protocolos que se deben ir perfeccionando para que la calidad en la labor, en este caso un servicio que se presta de custodia de inmuebles se gesta a partir de la cualificación y la calidad en el talento humano esto es lo que le permite ser competitiva y brindar a los clientes seguridad, tranquilidad y reconocimiento en el mercado. Para finalizar esta pregunta considero que no es romper la cadena sino transformar las estructuras para fortalecer todos los procesos

4. ¿Sabe usted que es trabajo híbrido y que beneficios, retos u obstáculos trae?

El trabajo híbrido es un trabajo con características y condiciones diferentes pero complementarias, por ejemplo, papel y digital, presencial y virtual, comunicación oral y escrita, homogeneidad y heterogeneidad. Cada uno de ellos tienen ventajas ya que pueden optimizar procesos, ahorrar tiempo, generar costos beneficios, maximizar actividades, pero a su vez también puede acarrear dificultades; por ejemplo, una entrevista virtual puede impedir que se perciban actitudes reales, lenguajes no verbales y puede perderse la esencia del contacto humano. Otro caso la optimización del uso de la tecnología y los equipos digitales los cuales maximizan el tiempo de comunicaciones y esto es fenomenal para enviar informes, para replicar información etc. Entonces todas las formas de trabajo híbrido nos generan beneficios, nos motivan a ser creativos, nos impulsan a maximizar su rendimiento, pero también hay condiciones específicas y particulares que se deben analizar y definitivamente viabilizar o modificar.

5. ¿Cómo puede definir la Capacitación, aprendizaje y desarrollo continuo basado en nuevas tecnologías?

Se define como proceso fundamental en una empresa ya que le permite actualizarse, globalizarse y ofrecer calidad, cada vez que se capacita un colaborador se le está brindando la oportunidad de mejorar sus prácticas y su conocimiento teórico práctico, cada vez que aprende fortalece todas las áreas de su vida y se cualifica y este desarrollo le permite ascender, destacarse y posicionarse en cualquier parte de la labor que realiza. Saber de tecnología implica ser competente, poderse defender en diferentes ámbitos y cuando esto sucede hay motivación, se percibe el crecimiento personal y se trabaja de manera más comprometida, aparte se siente gusto cuando se habla del tema y se puede participar gracias a ese conocimiento adquirido.

6. ¿Para usted que son las nuevas tecnologías para la gestión de recursos humanos como lo es el Big Data o tecnología en la nube?

La tecnología en la nube permite el manejo de grandes cantidades de datos y esto es organización, optimización y capacidad de abarcar en tiempo real y rápido las necesidades que se presentan de manera constante permitiendo comunicarse, gestionar y dar respuesta a todas las necesidades de manera casi inmediata.

Compartir información en la nube de forma macro permite estar disminuyendo costos y optimizando proceso en todas las dependencias de la empresa

7. ¿Cómo puede definir el branding digital como una herramienta para atraer talento y aumentar valor a su marca?

Entiéndase, branding digital como: Una estrategia que combina conceptos de marketing con los recursos humanos que busca crear una imagen que muestre a la empresa como un ambiente apto de trabajo para atraer el talento. Este concepto está comenzando a digitalizarse y funciona primordialmente a través de: Redes sociales, Página web, LinkedIn, etc.

No podemos desconocer la era actual que provoca que migremos hacia la tecnología y lo digital y eso nos globaliza, sin embargo, no todo se mueve allá, una empresa como Evicol hace uso de diferentes formas de marketing no desconociendo que las redes sociales son un gran aporte y efectivamente se utilizan, pero la diversidad de herramientas se mantiene y se complementan y como herramienta nos aporta grandemente en los procesos de atracción del talento humano.

8. ¿Qué es para usted la atracción de talento en un entorno digital y cambiante?

La atracción es lo que permite que de manera permanente la empresa se dé a conocer, logre captar personal para suplir las necesidades de los clientes activos, y de manera continua busca optimizar los beneficios de las plataformas así, como todas las estrategias que puedan de forma masiva llegar a la población y que esta de respuesta de forma continua a la empresa la cual los busca los atrae y los capta. Y de acuerdo a las respuestas de masividad en la atracción se aumenta o disminuye el uso de una o de otra fuente digital

9. ¿Cómo definiría usted el tema de mejorar la Experiencia del empleado dentro de la empresa, creando empleados felices y motivados?

Siempre la empresa está en búsqueda de la motivación de los colaboradores, para esto se genera que su estancia en la empresa vaya acompañada de todas las condiciones de ley que le permitan sentirse bien, seguro y comprometido con su labor. Se está monitoreando de manera permanente como se sienten, que necesitan, que les falta, como son sus relaciones interpersonales, como es el trato de los jefes inmediatos, cuál es su estado de ánimo y esto les da a entender a ellos que son importantes

para la empresa, que ellos son la cara de la empresa y que su trabajo bien llevado es el que les da la oportunidad a varias familias de tener unos ingresos y una estabilidad laboral. La empresa considera que la experiencia de laborar allí es una oportunidad, es una estabilidad y lo hace sentir parte de una familia.

10. ¿Considera que, si no se hubiera presentado la pandemia, no se habrían implementado cambios tecnológicos dentro de la empresa?

La pandemia generó celeridad en estos cambios, de todas maneras, la actualidad y las necesidades de tecnificación siempre se están presentando de manera constante, en este sentido los cambios hacia lo digital siempre serán fortaleza en un proceso y la pandemia aceleró este cambio, ojalá todas las empresas lo hagan puesto que esto optimiza, beneficia y mitiga situaciones complicadas que antes vivían las empresas y sus colaboradores

11. Teniendo en cuenta la pregunta anterior ¿Ve viable hacer cambios en el quehacer del área en este sentido? ¿Si, no, por qué?

Siempre habrá la viabilidad de generar cambios, siempre se buscará fortalecer y mejorar procesos ya que el manejo del tiempo, la facilidad documental y la optimización de condiciones laborales deben migrar hacia lo efectivo, lo eficaz y lo cualificado

12. ¿Qué logros han alcanzado con respecto a lo planteado en las anteriores preguntas?

Aumentar la productividad, Minimizar costos, Facilidad en la comunicación, Respuestas en menor tiempo a diferentes necesidades, Mejora en atención a diferentes situaciones, Servicios de calidad

13. ¿Qué dificultades han tenido con respecto a lo planteado en las anteriores preguntas?

Comprensión e interiorización en procesos digitales, Asumir cambios y manejo de la tecnología, Apatía a la interiorización de los cambios

14. ¿Qué retos se plantean para implementar estas nuevas tendencias en la empresa?

- Capacitar el 100% de los colaboradores de la empresa
- Utilizar programas adecuados y realmente útiles
- Innovar en modelos que permitan estar a la vanguardia de los procesos y procedimientos
- Mejorar comunicación y aumentar el trabajo en equipo a partir de la reorganización
- Identificar y capacitar líderes
- Mejorar los indicadores de gestión a partir de los planes de mejoramiento