

RETOS PERCIBIDOS POR LOS JEFES DE RECURSOS HUMANOS DERIVADOS DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL EN ALGUNAS EMPRESAS DE GRAN TAMAÑO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN¹

Por: Santiago Bravo Jimenez²

Resumen

Objetivo. Describir los potenciales retos percibidos por los jefes de recursos humanos derivados de la implementación de la Cuarta Revolución Industrial en algunas empresas privadas de la ciudad de Medellín, teniendo en cuenta la percepción de directivos y profesionales pertenecientes a organizaciones en las que dicho departamento sea esencial para la estrategia corporativa. *Marco de referencias conceptuales.* Se aborda la revolución industrial en su evolución histórica y sus fases de significación para el capital humano dentro de las organizaciones, la precarización laboral en la Cuarta Revolución Industrial, la automatización como efecto de la Cuarta Revolución Industrial, el papel de la gestión humana ante la deshumanización laboral derivada de la Cuarta Revolución Industrial y el perfil de competencias, tanto del área, como de los trabajadores de los departamentos de gestión humana, debido a la implementación de la revolución de los datos. *Método.* Estudio cualitativo descriptivo basado en entrevistas en profundidad a seis directivos del área de gestión humana en empresas privadas de la ciudad de Medellín, los cuales lleven por lo menos cuatro años dedicados a esta división estratégica organizacional. *Conclusiones.* Esta era de transformación se presenta como una dicotomía para una ciudad como Medellín, debido a que persiste un apego hacia la forma tradicional de gestionar el capital humano, lo que puede llevar a ceder terreno en el mercado a aquellas organizaciones que no abandonen estos esquemas, a la vez que se percibe como una era que mejorará la satisfacción laboral, gracias a que potencializa el equilibrio vida-trabajo.

Palabras clave: *Cuarta Revolución Industrial, gestión humana, precarización laboral, automatización, perfil de competencias.*

Introducción

En la actualidad, se presencia una transición significativa tanto en el modelo económico, como en el modelo laboral y la empleabilidad, en medio del paso del sistema productivo fordista al sistema productivo digital y un capitalismo financiero o capitalismo de servicios, creándose un mundo de transformación tecnológica que direccionará la economía hacia la sostenibilidad y la eficiencia. En 2011, el WEF (World Economic Fórum) llegó a la

¹ Proyecto de Trabajo de Grado presentado al profesor Johnny Orejuela como requisito para optar por el título profesional en Psicología.

² Estudiante de noveno semestre de Psicología. Universidad EAFIT.

conclusión de cambio económico y transformación laboral, trayendo consigo una serie de transmutaciones del paisaje socio-laboral, el cual se caracteriza ahora por ser más complejo, heterogeneizado, desterritorializado precarizado y fragmentado.

“Todos estos fenómenos, así como la Cuarta Revolución Industrial, o mejor llamada revolución de los datos, trae consigo nuevas formas de concepción del sistema que lleva por ende a unas nuevas formas, tanto del trabajo, como de la empresa y las patologías laborales” (Orejuela, 2018).

- *Nuevas formas de organización de trabajo:* Por proyectos (FreeLancer), globalizado, desterritorializado.
- *Nuevas formas de empresa:* economía colaborativa, empresa red > empresa disruptiva
- *Nuevas formas de patologías laborales:* tecnoestrés, burnout, una sociedad recargada y del cansancio.

Por lo anterior, se generan nuevas formas de mejorar la competitividad, incubando la gestión humana como socio estratégico en las organizaciones, área encargada de mantener el capital humano activo en empresas en las que existen nuevas competencias exigibles para los trabajadores, teniendo en cuenta la diversidad como herramienta de inclusión. Al respecto, cabe señalar que la globalización trae consigo una cantidad de intermitencia cultural que no permite una estandarización en los patrones de selección, formación, desarrollo y compensación, así como un nuevo paisaje socio laboral, ocasionando una profunda reorganización productiva y modificando, por ende, la organización del trabajo.

Cuando se habla de retos, no se habla de problemas, sino de falta de recursividad para afrontar situaciones que no presentan un futuro claro en su desenvolvimiento. En esta dirección, la historia de la gestión humana expone una tradición centenaria de superación de desafíos. En 1870, por ejemplo, cuando no existía la división de gestión de recursos humanos, el problema desafiador era qué hacer si la gente que trabajaba hasta catorce horas por día se cansaba. De esta forma, el inicio de la psicología del trabajo radicó en el desafío de ubicar y generar conocimiento sistemático sobre el desempeño, labor que facilitó que hoy en día se tenga un campo científico dedicado al desempeño.

“En la actualidad seguimos siendo desafiados por cambios en la sociedad generados por la creciente digitalización de los datos, la “financiarización” de la producción económica y por la institucionalización del trabajo autónomo y precario” (Malvezzi, 2018). Dentro de las nuevas condiciones, la gestión humana busca su propia re-creación, rediseño y el avance en la comprensión de la persona, su desempeño y el diseño de tareas. Por este motivo, dentro de los cambios más profundos en la acción de la gestión humana está la demanda continua de adaptación en las tareas protagonizadas por el colaborador, así como la gestión de la flexibilización en torno a la modificación de puestos de trabajo y la estandarización de contratos, roles y funciones que han caracterizado a las organizaciones tradicionales.

Estas dos demandas debilitan a las organizaciones como unidad corporativa del trabajo y redireccionan la mirada de la producción económica para las cadenas de desempeño humano en interdependencia con herramientas y sistemas.

“Hoy la gestión de la autonomía, que capacita al funcionario para la adaptación de sus tareas, impacta tanto o aún más que la gestión de la estructura jerárquica” (Malvezzi, 2018). En este sentido, la autonomía representa poder y comprensión, adaptación al contexto y manejo de información en interdependencia con herramientas digitales.

Por lo anterior, es importante plantear e indagar en contexto el siguiente problema de investigación: *¿cuáles son los retos percibidos por los jefes de recursos humanos derivados de la Cuarta Revolución Industrial?*

Objetivos

General

Describir los potenciales retos percibidos por los jefes de recursos humanos derivados de la implementación de la Cuarta Revolución Industrial en algunas empresas privadas de la ciudad de Medellín.

Específicos

Identificar cuál se cree es el perfil de competencias del trabajador de la Cuarta Revolución Industrial.

Identificar la brecha actual percibida por los líderes de recursos humanos en cuanto a las competencias de su área para enfrentar los retos de la Cuarta Revolución Industrial.

Identificar los retos relacionados con la atenuación de la precarización laboral derivada de la implementación de Cuarta Revolución Industrial.

Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen los departamentos de recursos humanos para enfrentar la implementación de la revolución de los datos.

Indagar sobre cuáles pueden ser algunas de las estrategias y contenidos de capacitación y desarrollo consideradas por los líderes de recursos humanos para enfrentar las exigencias derivadas de la implementación de la Cuarta Revolución Industrial.

Marco de Referencias Conceptuales

El propósito de este trabajo apunta a establecer el estado del arte, o mejor de la ciencia, respecto a los retos percibidos por los jefes de gestión humana derivados de la Cuarta Revolución Industrial. Esto es, evidenciar los retos que se encuentran latentes en torno a la evolución y las modificaciones en el ámbito laboral y organizacional en medio de este proceso histórico. Para ello, se señalarán y discutirán las tendencias generales, así como las excepcionales, respecto de: *los problemas abordados, los propósitos trazados, los marcos de referencias o conceptos utilizados, los tipos de estudio desarrollados, los sujetos abordados, los instrumentos utilizados, las categorías de análisis usadas y los principales hallazgos encontrados.*

En cuanto a los *problemas* abordados, se ha encontrado una tendencia a “comparar las exigencias laborales en el presente con las vivenciadas hace 50 o 60 años” (Corvalán, 2017, p. 5), sin embargo, la situación respecto a las competencias, funciones, momento tecnológico y composición organizacional ha variado debido a las modificaciones ocurridas en las décadas anteriores, así como a las que tienen lugar durante la Cuarta Revolución Industrial, prediciendo de una manera más certera los retos que conllevan estos fenómenos, los cuales afectan directa y frontalmente el empleo en todas las esferas organizacionales. Tal y como expresa Corvalán, “la Cuarta Revolución Industrial ha abierto toda una serie de debates respecto del alcance de estos procesos y sus posibles impactos en la configuración del mercado laboral” (2017, p. 3), todo esto, debido a la creciente automatización de los puestos operativos y a la evolución de los softwares, cada vez más predictivos, lo que posiblemente dejará de lado diversas funciones humanas, en caso de no tener una oportuna preparación, ya que garantizan una efectividad mayor y un costo mucho menor. Así las cosas, “la automatización de puestos de trabajo, la robótica, así como las nuevas tecnologías, están jugando un papel importante en el trabajo” (Cabrera, 2016, p. 53), ocupando esferas significativas en las escalas ocupacionales de las grandes multinacionales, al igual que en los empleos dependientes de manejos computacionales.

Para asimilar con mayor precisión estos postulados, es necesario mencionar que

La cuarta revolución es entendida como una nueva forma de organizar el sistema de producción global, es una reestructuración productiva basada en la hiperconexión digital; esta hiperconexión hace más fácil el acceso a la información, generando fábricas inteligentes (más adaptables, eficaces en la asignación de recursos y en la lectura de las tendencias de consumo) (Orejuela, 2018).

Por lo anterior, es importante suponer qué tan vulnerable se encuentran las profesiones de cara a la incursión de Bots y softwares predictivos en las organizaciones, pues, “tras el gran avance en nuevas tecnologías y la implementación de automatismos y robótica en los puestos de trabajo, hemos llegado a la conclusión de que pueden ser capaces, en cierta medida, de desvincular a los trabajadores de las organizaciones” (Cabrera, 2016, p. 44) A partir de este postulado de Corvalán, se abren nuevas puertas en el ámbito investigativo, debido a que son inciertos el alcance que puede tener esta condición en el mercado laboral y la magnitud del

impacto de este fenómeno en el sistema económico mundial, llegando al supuesto de que los modelos laborales que se manejan en la actualidad se encuentran en una fase de plena transformación, dado que la realidad social ha variado significativamente desde el comienzo de la revolución tecnológica de la era virtual y los datos.

Así mismo, se observa una brecha amplia entre las demandas en conocimiento de las empresas y los sistemas de educación, que no se encuentran a la vanguardia en lo que concierne a la preparación profesional y a las técnicas que se requieren de parte de los profesionales en la actualidad. En palabras de Peco, “la Cuarta Revolución Industrial está provocando una brecha entre la demanda de profesionales con una serie de nuevas habilidades y la capacidad del sistema educativo de generar estos profesionales” (2017, p. 65), lo que implica ciertos retos, no solo para el sistema laboral y de empleo, sino también para el educativo y profesional, ya que, sin importar la formación profesional que se adelante, cada persona debe estar informada acerca de las exigencias del mercado y preparada, en cierta medida, para los desafíos al momento de ejercer. Dicho lo anterior, es probable que la brecha entre la Cuarta Revolución Industrial y la formación profesional sea cada vez menor, en la medida en que aumenten la preparación institucional frente a los retos que el nuevo sistema genera y la conciencia e interés personal respecto a la preparación profesional, con el objeto de ser más competitivos en un ámbito laboral cambiante, poco dogmático, pluralista e idiosincrático.

Por su parte, es importante resaltar el cambio social y cultural que estos movimientos traen consigo y analizar qué tan rápido avanzan estas situaciones y qué tan preparado se está para afrontarlas y atenuar sus posibles consecuencias. Como manifiesta Cortés en su ensayo *La Cuarta Revolución Industrial, un relato desde el materialismo cultural*: “la Cuarta Revolución Industrial va a cambiar por completo el mundo en el que vivimos, especialmente las ciudades, por lo que debemos replantear cuestiones como qué papel ha de jugar la cultura en las ciudades del futuro” (2014, p. 108), previendo las modificaciones sociales y culturales ligadas a la transición que la Cuarta Revolución Industrial traerá consigo, tanto en la forma de vivir, trabajar y de estar activo en el sistema.

Si además de las amenazas hasta ahora expuestas, se asume que las garantías laborales se encuentran en decadencia, se configura un panorama adverso para el sector laboral durante

los próximos 20 o 30 años. Por esta razón, de acuerdo con David Ramírez, “se debe concientizar acerca de lo necesario que resulta transformar, de una manera que impacte positivamente el sistema, la educación y el desarrollo de las capacidades y las destrezas de los empleados, para no caer en la precarización de las garantías laborales” (2017, p. 1). No obstante, permanece la incógnita de qué tanto invierten las empresas en generar alternativas dirigidas a la humanización del trabajo, en mecanismos que impidan la precarización de los puestos vulnerables de modificación y, por lo tanto, en una buena y adecuada distribución, capacitación y utilización del capital humano en las organizaciones.

Vale recordar que la gestión de recursos humanos es el área organizacional encargada de la repartición equitativa de las cargas laborales, así como de la adaptación de talentos a exigencias de tipo corporativo en las esferas institucionales. Además, es la dependencia encargada de la planeación estratégica, con una mirada imparcial que facilita la cohesión organizacional en torno a la consecución de objetivos procedimentales que favorecen tanto a la empresa, como a los empleados. De acuerdo con Correa, “la administración de recursos humanos es un proceso administrativo que se aplica al incremento y conservación del capital humano en una organización” (Correa, 2013, p. 115), reafirmando así la importancia de este departamento o división estratégica en lo referente a la conservación del capital humano en cargos dentro de una empresa.

En relación con los *propósitos* trazados, es evidente la falta de preparación del sistema para afrontar los retos planteados, causando preocupación y zozobra la poca prevención que tienen las empresas para afrontar la precarización de las garantías laborales, lo que hace necesario implementar estrategias que fortalezcan la adecuada retención, desarrollo y compensación, en el tiempo, del capital humano en sus capacidades creativas y humanas, las cuales tienen una limitada presencia en la automatización y el predominio de los Bots, los softwares y los datos en la mayoría de las empresas ajustadas a la evolución que plantea la transformación tecnológica.

Los riesgos de pérdida de empleos industriales identificados como más vulnerables, debido al avance de la automatización, no deben relativizarse, particularmente en un contexto de recesión donde lo que se busca son nuevas fuentes de productividad para obtener mayores

márgenes de ganancias y reducción de los costos, lo que produce un impacto y una reconfiguración del mercado laboral (Corvalán, 2017, p. 15).

De esta forma, cada vez es más recurrente responsabilizar al sistema, mas no a los responsables y verdaderamente capaces de generar un cambio significativo en la disminución de factores, así como de alternativas que contribuyan a una armonía estructural de la gestión organizacional y el capital humano en las empresas. Al respecto, deberían adelantarse más estudios para establecer el impacto verdadero y no deliberar ni divagar en presunciones que no contribuyen a una adecuada preparación dinámica para un acoplamiento sistemático provechoso, tanto de los trabajadores, como de las empresas. “Podemos afirmar que este avance en nuevas tecnologías y la implementación de la automatización de puestos de trabajo pueden ser capaces, en cierta medida, de la desvinculación de trabajadores en las organizaciones” (Cabrera, 2016, p. 44). Esto, sin duda, supone un reto para los encargados de la gestión humana dentro de las organizaciones, ya que representa un proceso de transición del que poco se sabe, o más bien, se sabe algo, pero no se aplica de forma estructurada para obtener adecuada respuesta que aliviane el impacto social y económico que esta alternativa, eficiente para las empresas, pero poco colaborativa con el sistema, ofrece.

En lo que corresponde al *marco de referencias o conceptos* utilizados, es importante identificar cómo la Cuarta Revolución Industrial contribuye a la precarización laboral y a la automatización, el papel de la gestión humana ante la deshumanización laboral derivada de este proceso y el perfil de competencias, tanto del área, como de los trabajadores de los departamentos de gestión humana, debido a la implementación de la revolución de los datos.

Los *tipos de estudio* desarrollados son básicamente revisiones teóricas (Baez, 2014; Bruno Gili, 2018; Cabrera, 2016; Cortés, 2014; Corvalán, 2017; Muñoz, 2016; Ramirez, 2017; Redondo, 2012), que preparan al sistema ante una inminente inserción de nuevas alternativas y modos de trabajo que permiten una modificación en varios sectores, y estudios de caso relacionados con la implementación adecuada de alternativas en la gestión de recursos humanos que buscan encarar problemáticas existentes dentro de una organización determinada. Luego de esta labor, se encontró una brecha enorme en el desconocimiento y falta de centro investigativo en esta temática, lo que favorece un campo investigativo con cierto grado de novedad en el campo de la psicología y los recursos humanos, con miras a

dilucidar, en cierta forma, cómo se encuentra el sistema local en torno a las alternativas laborales.

La tendencia en el abordaje de *los sujetos* es sin duda alguna cuantitativa, por lo menos en los estudios de caso traídos, en los cuales se pretende buscar un patrón de pensamiento común mediante personas regidas bajo unos mismos lineamientos organizacionales, sin realizar una comparación interinstitucional que permita detallar una comparación en métodos, alternativas y dimensiones presentadas en torno a la precarización laboral y la falta de garantías en el contexto de la Cuarta Revolución Igual Industrial.

Entre tanto, los *instrumentos* principalmente utilizados son encuestas auto realizadas con preguntas de poco análisis y reflexión, no aplicadas a los jefes y encargados de los procesos y dinámicas organizacionales, sino a los sujetos afectados, quienes quizá ven un panorama no tan favorecedor y sesgado de las dinámicas que esta revolución trae consigo.

Finalmente, respecto a los *principales hallazgos*, resalta la preocupación por construir una entrevista que permita evaluar los verdaderos retos del sistema en relación a la cantidad de cambios exigidos por la Cuarta Revolución Industrial, permitiendo una evaluación de estos y su diferenciación frente a los desafíos que presentaron las anteriores revoluciones industriales, que, luego de los años, pueden ser considerados como ventajas para el avance social, económico y cultural de la humanidad.

En suma, como punto de ruptura, podría considerarse que existe un vacío investigativo en torno a qué piensan los jefes de recursos humanos acerca de este fenómeno y no se entró a analizar cuáles son los vacíos organizacionales sistemáticos que dificultan estar lo suficientemente preparados para afrontar la situación. Dado lo anterior, es posible plantear como un tema interesante, el indagar por los retos de los jefes de recursos humanos derivados de la Cuarta Revolución Industrial.

A continuación, se desarrollan un conjunto de referencias conceptuales respecto a los retos percibidos por los jefes de recursos humanos derivados de la Cuarta Revolución Industrial, cometido por el que se disertará alrededor de los siguientes cuatro ejes conceptuales: la precarización laboral en la Cuarta Revolución Industrial, la automatización como efecto de la Cuarta Revolución Industrial, el papel de la gestión humana ante la deshumanización

laboral derivada de la Cuarta Revolución Industrial y el perfil de competencias, tanto del área, como de los trabajadores de los departamentos de gestión humana, debido a la implementación de la revolución de los datos y la gestión de recursos humanos como proceso en las organizaciones.

La precarización laboral en la Cuarta Revolución Industrial

A lo largo de la historia de la humanidad, diversos momentos determinantes han acarreado cambios que con el tiempo comenzaron a jugar un papel fundamental en las funciones principales del ser humano dentro de la sociedad, entre ellos las diferentes revoluciones industriales, las cuales han desempeñado un papel protagónico en el avance de la tecnología, el trabajo, el aporte y la funcionalidad del hombre en las grandes organizaciones y en la adquisición y práctica del conocimiento. Por este motivo, a puertas de la Cuarta Revolución Industrial, es importante analizar cuáles son los retos que la revolución de los datos, la automatización de las funciones, el afloramiento de nuevas tecnologías y la desaparición de otras traerá a un mundo poco preparado para atenuar el impacto de la rapidez con la que avanza la producción en la actualidad.

Gris con bolsillos anchos, botonadura azul y vaqueros de campana. El cliente ha usado nuestro probador virtual y todo le queda perfecto. Sacamos el pedido por la impresora 3D y en cinco minutos el robot lo empaqueta. El dron está programado para enviar el pedido a las cinco. Acaban de llegar seis pedidos más. Entramos a la reunión de marketing mientras se van procesando solos. (Pablos, 2016, p. 12-13)

Por más que en la actualidad se requiera de una inversión cuantiosa, grandes empresas, como Amazon, esperan estar haciendo entregas en los Estados Unidos en menos de cinco horas en 2020. Si bien esto representa un enorme reto y avance para el comercio y el consumo, cabe reflexionar, más allá de la comodidad, ¿cuántos empleos se suprimen con la implementación de tecnologías de este tipo? Bajo esta perspectiva, resulta algo preocupante para el sector laboral ser absorbidos por maquinaria y procesos automáticos, herramientas más eficientes y menos costosas para las empresas.

De Acuerdo al Informe Global de Tecnología de la Información 2016, nos encontramos en los inicios de la Cuarta Revolución Industrial, el procesamiento y almacenamiento de la

información se incrementa exponencialmente, el saber es accesible a todos los individuos a través del flujo de información de internet, la impresión 3D, la inteligencia artificial, las redes sociales, los algoritmos de reconocimiento, los sistemas de información abierta, la velocidad exponencial de cada innovación, nuevas formas de comunicación y preservación de información, ordenadores de análisis de grandes bases de datos conectados entre sí, teléfonos inteligentes, navegación de interfaces, superordenadores y el impacto en los sistemas de producción, son los aspectos, entre otros, que diferencian las anteriores revoluciones industriales (Sandoval, 2016 p. 110)

Esta revolución, en el trasfondo, arrastra una cantidad significativa de problemáticas que debido a la rapidez con la que sucede y a la forma como la tecnología afecta el funcionamiento social y administrativo, tanto positiva como negativamente, no permite estar lo suficientemente preparados para afrontar sus “secuelas y aporreones”.

Wolfgang Wahlster, director del Centro Alemán de Investigación de Inteligencia Artificial, intenta disuadir la preocupación: “Las personas todavía deben ser el foco. Los robots no sustituyen a los trabajadores, sino que trabajan junto a ellos”. En otras palabras, alude al factor creatividad humana, aunque al mismo tiempo apunta que solo los trabajos donde sea necesaria estarían a salvo. (Pablos, 2016 p. 14)

Sin embargo, no todo es objeto de preocupación. Aunque es evidente el indiscriminado uso de las máquinas, la automatización, la obsolescencia de puestos de trabajo y el acortamiento de distancias entre producto y consumo, el acompañamiento, labor e intervención de las personas en todos los ámbitos laborales seguirá siendo un factor indispensable para la humanización de todas las esferas de las organizaciones en las que el objetivo principal sea la satisfacción de necesidades humanas, es decir, un gran número de estas.

Las tecnologías digitales están cambiando la propia innovación de una forma cualitativa, así como el desarrollo urgente de innovar. La forma más directa de cómo afecta la tecnología digital es el incremento de herramientas, productos, procesos y modelos de negocio que incorporan nuevas tecnologías que se visualizan en todas las actividades de la innovación: producto, proceso, organización y marketing, lo que genera una mayor productividad, nuevas estrategias y formas de organización. (Coleman, 2017).

Todas estas herramientas digitales, así como el manejo de procesos y mecanismos organizacionales, generan una precarización de garantías laborales, debido a que cada vez más se incurre en la utilización acelerada de automatismos, así como de softwares predictivos que permiten un cubrimiento mucho más ajustado, acertado, eficiente y económico de procesos y proyectos organizacionales en diferentes áreas, o llevando a la obsolescencia programada del capital humano dentro de las funciones que anteriormente no podían cubrir los Bots. Por lo tanto, resulta necesario preparar al sistema para implementar estrategias que atenúen la deshumanización de las funciones y tareas en las organizaciones contemporáneas.

Así como menciona Linda Gratton en su libro *El futuro del trabajo ya está aquí*:

las convencionales jornadas laborales de ocho horas, la permanencia y experiencia laboral en una única empresa casi de manera definitiva y en exclusividad, la gestión del tiempo libre y para el ocio o la homogeneidad de los grupos de pertenencia laboral a los que estamos adscritos tienen los días contados, de tal manera que ya estamos embarcados en este nuevo paradigma que se presenta aún en ciernes, pero que nos empieza a dar pistas de las dimensiones del cambio al que estamos expuestos. (Redondo, 2012 p. 164)

Así las cosas, el sistema se modificará económica, laboral, estructural y dinámicamente, en búsqueda de desterritorializar las compañías y brindar diversidad a las garantías de empleo, mientras el sistema apunta a una elaboración idiosincrática del sistema de vinculación corporativa, el cual permita desmitificar el rendimiento y lo convenga en dimensiones ajustadas a los intereses de los individuos, siendo entonces necesario generar una reestructuración recíproca de los vínculos Colaborador – Empleador.

La automatización como efecto de la Cuarta Revolución Industrial

Además de las automatizaciones y el reto indiscutible de los profesionales en ser competitivos para el sistema, investigando, estando a la vanguardia y adquiriendo nuevas capacidades, la situación para las organizaciones de cara a la permanencia de los empleados no es nada esperanzadora, no solo por el afloramiento de nuevas tecnologías, sino por una nueva concepción laboral poco estática, más retadora y que propende por la autorrealización, más que por la consecución de los propósitos corporativos. Por esto, se llega a la conclusión

de que se trata de un reto organizacional y profesional de doble filo, ya que por un lado la situación laboral se torna inestable y por el otro las ofertas labores se acortan cada vez más.

Cada transformación significativa del sistema productivo ha surgido de un ecosistema de desarrollos tecnológicos cuya integración ha permitido mejorar la eficiencia y la productividad, reduciendo la implicación directa de trabajadores humanos en procesos repetitivos y fácilmente automatizables. Las ventajas de la automatización incluyen una reducción de la accidentalidad y de los riesgos laborales, aumento de precisión y calidad en el producto y reducción de costes ligados al mantenimiento y mejora de la productividad. (Muñoz, 2016 p. 6) (Sandoval, 2017)

Además de lo anteriormente mencionado, toda revolución trae consigo un sin número de situaciones no deducibles de antemano, pero que tarde o temprano salen a la luz. En este orden de ideas, la inestabilidad de los puestos laborales no será más que un afán incesante de las personas por querer sobresalir en sus labores y no caer en la obsolescencia, lo que más tarde traerá una falta de competitividad en un ambiente laboral rápidamente desarrollado y cada vez más exigente respecto a la innovación y el vanguardismo.

Algunos de estos acontecimientos obedecen a la reducción durante los últimos años de los puestos de trabajo rutinarios que requieren calificaciones medias. Esto se ha producido paralelamente a la demanda creciente de puestos de trabajo en los extremos superior e inferior de la escala de calificaciones. En consecuencia, trabajadores relativamente formados que solían ocupar estos puestos de trabajo que requerían calificaciones medias, se ven ahora cada vez más obligados a competir por ocupaciones que requieren pocas calificaciones. Estos cambios ocupacionales han configurado pautas de empleo y también han contribuido a ampliar la desigualdad en los ingresos registrada durante los últimos decenios (Muñoz, 2016 p. 12)

La preocupación no puede ser menor al estar todo dirigido a la precarización de las labores medias en las organizaciones. Los puestos que antes estaban en estas esferas corporativas tienden a desaparecer y no existe más alternativa más que el desplazamiento hacia los cargos menores de las escalas de poder, constituyendo un reto, no solo para las organizaciones, sino también para los sistemas educativos, los cuales deberán adaptarse con mayor rapidez a las exigencias de la Cuarta Revolución Industrial.

En conjunto, las debilidades y disfunciones de los sistemas educativos públicos y privados en muchos países desarrollados consumen los recursos que deberían destinarse a incrementar su eficacia como instancia inclusiva y generadora de oportunidades. Esto sucede en un sistema económico globalizado que cada año precariza más el empleo y otorga menos valor tanto a la formación profesional como al título universitario (Muñoz, 2016 p. 18)

Esto implica un desafío no solo enfocado al carácter globalizador de las nuevas tecnologías, sino también a una reestructuración parcial de los sistemas de formación, los cuales, más allá de no proporcionar una preparación óptima para los retos de dicha revolución, contribuyen a que la obsolescencia de las funciones humanas sea cada vez mayor, sin proponer alternativas que permitan atenuar esta situación que desembocará, según las palabras de Cortés en *La Cuarta Revolución Industrial, un relato desde el materialismo cultural*, en “desempleo y precariedad para quien no se recicle y adapte lo suficientemente rápido, porque el mundo se dividirá entre quienes sepan domar a las máquinas y quienes realicen trabajos tan poco cualificados que no salga rentable sustituirlos por dichas máquinas.” (Cortés, 2014 p. 103).

El papel de la gestión humana ante la deshumanización laboral derivada de la Cuarta Revolución Industrial.

Así mismo, se ingresa en un campo que tiene mucho por hacer en medio de esta transición tecnológica: la gestión humana y el bienestar organizacional. Como lo expresa Cortés, “la Cuarta Revolución Industrial también va a cambiar la morfología de las empresas” (2014 p. 109) lo que advierte sobre la preparación para la transformación de la estructura y morfología institucional que ha primado durante décadas, generando un cambio no solo en la concepción social y administrativa del trabajo, sino una morfología y estructura diferentes de las figuras del poder y el conocimiento.

Mencionado esto, en aras de dilucidar con mayor claridad el tema del que pretende encargarse el desarrollo investigativo de este trabajo de grado, es posible remitirse a las palabras escritas por Corvalán en 2017 acerca de los retos del empleo, los empleadores y los avances tecnológicos como asuntos susceptible de modificaciones y reestructuración, ya que afectan directamente el funcionamiento capitalista existente en este momento histórico. De esta

forma, los vertiginosos avances de la Cuarta Revolución Industrial han abierto una serie de debates respecto del alcance de sus procesos y sus posibles impactos en la configuración del mercado laboral, una vez introducidos en el sistema de producción:

Se sostienen dos posiciones netamente contrapuestas: por un lado, aquellas que pronostican masivas dislocaciones y pérdidas de puestos de trabajo debido al desarrollo de la automatización y la digitalización, configurando un escenario de muy graves consecuencias; por el otro, se analiza el desarrollo tecnológico visto exclusivamente como un proceso de carácter novedoso, un nuevo factor de producción que puede transformar las bases de crecimiento globalmente, relativizando cualquier tipo de impacto negativo sobre el empleo. (Corvalán, 2017 p. 13)

Frey y Osborne, en 2013 adelantaron una investigación cuyo objetivo consistía en determinar cuán susceptible eran los trabajos a la informatización, por lo que procedieron a analizar 702 ocupaciones detalladas. Para ese caso, los autores definieron informatización como la “automatización de puestos de trabajo por medio de equipos controlados por computadora”. Los resultados que arrojó la investigación fueron lapidarios, pues el 47% de los trabajos presentan un alto riesgo de ser automatizados en los próximos veinte años. Dados estos números, la automatización es vista como una clara amenaza que conducirá, en última instancia, al “desempleo tecnológico”.

“América Latina tiene la oportunidad de dar un salto cualitativo, no sólo para modernizar sus economías, sino también para hacer importantes transiciones en lo social, lo político y lo medioambiental, si se abre a la innovación y a la transformación tecnológica, que avanzan aceleradamente” señaló Marisol Argueta, Directora senior para América Latina del World Economic Fórum, lo que deja entrever cierto panorama de tranquilidad en torno al buen acondicionamiento de las categorías susceptibles de modificación, para no incurrir en un hueco laboral y social en las profesiones susceptibles de reemplazo, automatización y sustitución.

Aun así, el reto no es exclusivamente tecnológico y de inteligibilidad, sino que el talento humano vive otra encrucijada, la cual plantea retos que le permitan a la parte operativa de las empresas generar una respuesta eficiente ante las exigencias de la Cuarta Revolución Industrial. Por este motivo, “la gestión humana pasará de ser un área ejecutora a convertirse

en un área asesora, implicando dejar de trabajar solamente para los operarios y empezar a actuar sobre los equipos directivos, pues los jefes de línea tienen a cargo a la mayoría de las personas en las organizaciones” (Coleman, 2017). Esto último apoya la estructuración corporativa en pro de la excelente distribución de operarios, administrativos y resalta la indispensabilidad del capital humano en las corporaciones.

La gestión humana debe pasar de un activismo de tipo administrativo en labores como pago de nómina, programas de bienestar y funciones de administración de personal, a convertirse en un socio estratégico que debe participar, no solamente en la ejecución de la estrategia, sino que debe influir desde su formulación (Calderón, 2006, p. 20).

El panorama no es nada claro, por el contrario, deja las puertas abiertas para vivenciar un cambio sustancial de la estructura laboral y administrativa, así como educativa, que contribuyan a atenuar las secuelas que la Cuarta Revolución Industrial pueda generar en un mundo carente de preparación para sus desafíos, debido a la rapidez y la constancia con la que la tecnología y los puestos de trabajo se modifican.

Perfil de competencias, tanto del área como de los trabajadores de los departamentos de gestión humana debido a la implementación de la revolución de los datos

Es todavía una incógnita las habilidades y destrezas que serán necesarias a partir de la consolidación de la Cuarta Revolución Industrial. “El big data y la robótica no ejercen su influencia de manera individual, sino que, combinándose, generan sinergias que multiplican su efecto y lo hacen, de alguna manera, impredecible” (Peco, 2017 p. 6). Con base en esta idea, cada vez las habilidades serán más susceptibles de modificación, a causa de la aparición de mecanismos, softwares y automatismos que no permiten la permanencia de procesos en la longevidad, tal como se vivía una década atrás. “Se hace evidente que el conocimiento del negocio, para dónde va, cuál es su estrategia, situación actual y metas alcanzadas, trazadas y perseguidas, es fundamental a la hora de cumplir las labores como líderes de RH” (Barraza, 2017 p. 16) como menciona Andrea Barraza en su trabajo de maestría, es evidente que hace algunos años los departamentos de gestión humana eran vistos como una dependencia poco importante en las organizaciones, sin embargo, en la actualidad, incluirlos como socios estratégicos del negocio es fundamental para trazar los propósitos a conseguir, en armonía

con los corporativos, garantizando así una congruencia y permanencia en el tiempo de las metas organizacionales.

No debemos confundir el potencial de automatizar la economía con la desaparición del trabajo. La tecnología destruye profesiones, pero no la oportunidad de trabajar. Los empleos pueden seguir existiendo, pero claramente, las habilidades necesarias para desempeñarlos serán diferentes e incluirán un conocimiento más o menos profundo de alguna de las nuevas disciplinas que nos aporta la Cuarta Revolución Industrial (Peco, 2017 p. 3).

La capacidad de adaptación, por lo tanto, es una de las habilidades más importantes en los departamentos de recursos humanos, al igual que un factor importante a considerar dentro de los programas de desarrollo y capacitación, en búsqueda de hallar nuevas alternativas que impidan prescindir del capital humano en las organizaciones.

La “capacidad de adaptación” ante diversos temas corresponde a una competencia esperada fundamental para los jefes de recursos humanos, lo cual va de la mano con lo percibido ante el entendimiento de la dinámica rápidamente evolutiva de la economía digital que les obliga a estar atentos de las tendencias y la aparición de nuevas herramientas que les pueden significar mejores resultados, pero que requieren de cambios en la manera tradicional o acostumbrada de realizar sus labores. Es crucial este aspecto dentro de recursos humanos, ante los retos que impone la economía digital y el impacto positivo que acarrea en el desempeño de las divisiones y equipos de trabajo, por ende, y el hecho de que la “Capacidad de Adaptación” sea considerada como primordial como competencia a tener y desarrollar, permite intuir que los líderes de RH reconocen la importancia de la economía digital y la necesidad de implementarla, así esto pueda generar unos pequeños traumas iniciales (Barraza, 2017 p. 21)

Entendiendo lo anterior, es importante rastrear los posibles impases que puede generar la implementación de la economía digital en las organizaciones, así como las competencias necesarias y cómo prepararse para hacer frente al impacto que las nuevas tecnologías traen a la economía y al sistema.

Método

Tipo de investigación

El presente trabajo se enmarca como una investigación cualitativa, la cual parte de que existen diversas realidades de estudio, que varían en su forma y contenido. Dicho esto, se parte de la premisa de que el mundo social se comprende desde los actores estudiados, admitiendo la subjetividad y la singularidad, por lo que se busca “describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por la experiencia de los participantes” (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P., 2010, p. 11), con base en una lógica inductiva que va de lo particular a lo general (Hernández, et al., 2010).

Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende estudiar aspectos relacionados con los retos percibidos por los jefes de recursos humanos derivados de la Cuarta Revolución Industrial, por lo que se hace fundamental un acercamiento cualitativo desde un nivel descriptivo, en donde, según palabras de Hernández, et al. (2010), se busca definir variables, “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.80). Dicha aproximación es útil en cuanto permite una visión de las múltiples dimensiones del objeto de estudio.

Finalmente, dicha investigación tendrá un diseño desde la teoría fundamentada, lo que implica que la teoría emerge a partir de la recolección de datos, los datos serán recogidos una única vez por medio de una entrevista semiestructurada, lo cual determina una investigación de corte transversal (Hernández, et al., 2010). Dicha entrevista busca la comprensión subjetiva de la percepción de los retos de los jefes de recursos humanos.

Participantes

Los participantes para este estudio serán personas dedicadas a los departamentos de recursos humanos, la muestra será no probabilística, con un total de seis profesionales seleccionados de manera intencional, teniendo en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- Que se encuentren en una posición directiva.
- Más de cuatro años de experiencia liderando.

- Que desempeñen sus labores exclusivamente en departamentos de recursos humanos.
- Que trabajen en Medellín – Colombia.

No se tendrán en cuenta para la selección aspectos como la edad y el sexo.

Instrumento

La técnica usada para la recolección de información fue la entrevista semiestructurada, decisión fundamentada en el hecho de que este instrumento permite el “intercambio de ideas, significados y sentimientos sobre el mundo y los eventos, cuyo principal medio son las palabras (...) quizás, es solamente cuando hablamos que sabemos lo que pensamos” (Gaskel, 2000, citado por Bonilla y Rodríguez, 2005, p. 159). La entrevista semiestructurada implica un intercambio de información entre el entrevistador y el entrevistado, teniendo en cuenta una guía de preguntas preestablecidas con base en las categorías de análisis: perfil de competencias del trabajador y del área de gestión humana en la Cuarta Revolución Industrial, precarización laboral, una matriz DOFA en torno a la implementación de la revolución de los datos y las estrategias de capacitación y desarrollo consideradas por los jefes de recursos humanos. Este instrumento permitió cierto control y orden en la entrevista, con la ventaja de permitirle al entrevistador introducir contrapreguntas a medida que fue surgiendo la conversación, con la finalidad de ampliar, precisar, clarificar o detallar información sobre temas específicos (Hernández, et al., 2010).

<i>Objetivos específicos</i>	<i>Categorías de rastreo /análisis de datos</i>
Identificar cuál cree que es el perfil de competencias del trabajador de la Cuarta Revolución Industrial.	Perfil de competencias del trabajador
Identificar la brecha actual percibida por los líderes de recursos humanos en cuanto a las competencias de su área para enfrentar los retos de la Cuarta Revolución Industrial.	Competencias del área de gestión humana

Identificar los retos relacionados con la atenuación de la precarización laboral derivada de la implementación de Cuarta Revolución Industrial.	Precarización laboral
Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen los dptos. de recursos humanos para enfrentar la implementación de la revolución de los datos.	DOFA implementación de la revolución de los datos
Indagar sobre cuáles pueden ser algunas de las estrategias y contenidos de capacitación y desarrollo consideradas por los líderes de recursos humanos para enfrentar las exigencias derivadas de la implementación de la Cuarta Revolución Industrial.	Estrategias, capacitación y desarrollo considerado por los jefes de recursos humanos

Procedimiento

Este estudio se llevó a cabo por medio de tres fases: en un primer momento, se elaboró una *contextualización teórica* sobre las variables de estudio, haciendo una revisión sobre los documentos existentes, con el fin de determinar el estado del arte. Teniendo en cuenta la pertinencia de la investigación, se definieron y se encuadraron las variables, para luego construir el marco teórico.

Esto permitió avanzar al *trabajo de campo*, segunda fase del estudio, en la cual se construyó el instrumento para la recolección de datos y se realizó la aplicación a los sujetos que eligieron participar. Habiendo superado la segunda fase, de recolección de información, se procedió a la *organización, análisis y presentación de los datos* obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas. Dichos datos fueron organizados de manera sistemática, mediante transcripción de entrevistas, sistematización de las categorías, análisis y discriminación de contenidos, para

finalmente tomar los fragmentos significativos y representativos de las categorías establecidas. Lo anterior con la finalidad de soportar el análisis, los resultados y las conclusiones presentadas.

Resultados

En este apartado se darán a conocer los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas realizadas a seis jefes de recursos humanos inmersos en organizaciones en la ciudad de Medellín, quienes cuentan con una experiencia de más de cuatro años como cabezas de RRHH. Con el fin de presentar un análisis detallado y organizado de la información recolectada, se dividirán los resultados a partir de cada categoría: perfil de competencias del trabajador de la Cuarta Revolución Industrial, competencias del área de gestión humana, precarización laboral, DOFA en torno a la implementación de la revolución de los datos y estrategias, capacitación y desarrollo consideradas por los jefes de recursos humanos. Dicha información será presentada teniendo en cuenta la relevancia y tendencia de los datos, sin desconocer la experiencia subjetiva. Los datos estarán sustentados a partir de fragmentos de discurso mencionados por los participantes.

Caracterización de los participantes

Fueron entrevistados tres hombres y tres mujeres, de edades entre 35 y 56 años. Los participantes actualmente de desenvuelven en un cargo directivo en el área de recursos humanos en alguna empresa de la ciudad de Medellín.

Tabla 1. Caracterización de los participantes

	EDAD	SEXO	CARGO	ANTIGUEDAD EN EL CARGO	NIVEL EDUCATIVO	EMPRESA
Sujeto 1	35	F	Coordinadora Selección y Desarrollo	7 años	Especialista	EAFIT
Sujeto 2	56	M	Director Desarrollo Talento Humano	4 años	Maestría	EPM

Sujeto 3	48	M	Vicepresidente De Recursos Humanos	11 años	Maestría	Grupo Éxito
Sujeto 4	40	F	Gerente De Atracción Y Desarrollo De Talento	6 años	Especialización	Bancolombia
Sujeto 5	37	M	Director Administrativo Y De Gestión Humana	4 años	Maestría	Cámara De Comercio De Medellín
Sujeto 6	52	F	Gerente Gestión Humana	12 años	Especialización	SUMMA – Grupo Argos

Perfil de competencias del trabajador en la Cuarta Revolución Industrial

Con respecto al perfil de competencias en requisición, se hizo una diferenciación en el abordaje en torno a actitudes, conocimientos, habilidades blandas y habilidades duras.

Al abordar las actitudes a requerir, teniendo en cuenta la definición de actitud como el comportamiento que emplea un individuo para desarrollar sus labores, se encontró como un aspecto importante la necesidad de implementar mecanismos que permitan evaluar en los procesos de selección, así como incentivar la actitud flexible como una característica esencial de los individuos en las organizaciones contemporáneas, debido a que es posible que la manera como se ejecutan las tareas, se prestan los servicios y se lideran los procesos no se mantengan en el tiempo ni se sostengan, a raíz de la incertidumbre, la variación y la modificación constantes en los ámbitos empresariales, según lo expresó el Sujeto 6:

“hay cargos que tienen que tener la capacidad de poder desaprender rápido, de ser flexibles, de, a veces, trabajar en un marco donde no hay marco de actuación, o sea que no sabes cómo se va a resolver una situación. Son personas que tienen que trabajar en ambientes desestructurados, donde las cosas no están tan definidas, donde se requiere mucha creatividad, entonces estos trabajadores estarán retados a que tal vez haya que resolver un problema, pero sin saber cómo, ni con que herramienta” .

Lo anterior deja en evidencia la necesidad de complementar esta actitud flexible con una actitud creativa, en donde el colaborador esté en la capacidad de solucionar problemas específicos sin la necesidad de tener un marco de actuación detallado, considerando, por ende, la actitud de autoaprendizaje como un componente esencial para enfrentar de manera eficaz los entornos desestructurados y constantemente cambiantes, tal como lo hizo saber el sujeto 4:

“como está avanzando el mundo hoy, no podemos pretender que la organización, las universidades o las instituciones educativas nos provean todo el tiempo la posibilidad de

actualizarnos, sino que debe venir de un interés de la persona, de estar leyendo, mirando para dónde va el mundo, de estar haciendo una vigilancia en los temas digitales tecnológicos que salen”.

Esto supone, por cierto, un reto importante para los departamentos de gestión humana, al incluir en sus procesos de selección mecanismos que permitan evaluar estas actitudes. A su vez, se deben implementar estrategias para fomentar estas actitudes en el capital humano con potencial productivo en la compañía, como lo evidenció el sujeto 3:

“claramente uno ve en las nuevas generaciones, específicamente centennials y milenials, esos temas como la adopción digital, la adaptabilidad y la flexibilidad lo tienen muy resuelto, casi que es intrínseco a ellos [...] se está requiriendo mucha adaptabilidad tanto para los líderes como para los equipos, exigiendo que se aprendan nuevas formas de trabajo con el fin de desarrollar nuevas capacidades”.

Al respecto, la falta de una actitud constante hacia el aprendizaje representa una variable que podría impactar el Core del negocio, su productividad y su permanencia en el mercado.

Como complemento en el rubro de actitudes, se hace relevante entender la necesidad de ser sensibles ante la afluencia de culturas. Esta era de transformación digital trae consigo una abolición de fronteras geográficas, siendo importante tener una actitud flexible, no solo ante el conocimiento, sino hacia las culturas, como lo manifestó el sujeto 2:

“hoy te vas a enfrentar con una cantidad de posibilidades muy ubicadas en las personas; estamos hablando de idiomas, culturas, religiones, pensamientos, entonces esa sensibilidad cultural, en la medida que te permite relacionarte con el mundo y con lo que del mundo está representado en cada persona, es favorable”

En este punto en específico, la ciudad y el sistema educativo encuentran falencias, debido a que las estructuras tradicionalistas no son adecuadas para incentivar la apertura hacia otras culturas, el aprendizaje de idiomas, el respeto por la diferencia y la curiosidad por indagar sobre contenidos que exceden el entorno geográfico inmediato.

En relación a los conocimientos en demanda, se puede afirmar que actualmente las compañías se encuentran en un déficit en Inteligencia Artificial, Business Intelligence, Big Data, programación y analítica de datos, como lo mencionó el sujeto 2:

“estamos haciendo esfuerzos orientados al tema de transformación digital, pues, la selección, el desempeño, el desarrollo, el aprendizaje y la gestión del conocimiento son importantes, son procesos consolidados y pueden mantenerse en el tiempo como procesos estables, pero entonces, para empezar con el tema de la transformación digital, hoy por hoy, resulta importantísimo la robótica, la automatización [...] Entonces, los procesos repetitivos, robot, lo que es repetitivo, robot... donde estamos menos preparados es en el tema de analítica avanzada y cada vez nos damos cuenta que: primero, tenemos una gran debilidad en datos, entonces cómo nos volvemos intensivos en obtener datos y cómo somos

capaces de interpretar, analizar, conectar todos esos datos para tomar decisiones. Segundo, nos damos cuenta que cada día eso se va volviendo una cosa mucho más compleja y mucho más necesaria, porque las decisiones se están fundamentando es en ese recurso; ya no son las decisiones lineales análogas de antes, sino que son decisiones de más complejidad, de más interacción, de más articulación de variables, entonces, muy necesario el tema y el componente del Big Data”.

Al respecto, el sujeto 4 agregó:

“ahora lo que más estamos demandando son los temas de tecnología, desarrolladores, personas que trabajan con inteligencia artificial, con robótica, big data, diseñadores. El tema del conocimiento del consumidor ha sido muy relevante, porque como ya hay tanta información, lo que se necesita son personas que lleguen, aparte de lo técnico, a aportar conocimientos nuevos, metodologías a la vanguardia y a entender realmente el comportamiento humano, que es en realidad lo que manejan y logran las ciencias sociales humanas. Entonces, carreras que antes no eran nada atractivas para la industria, como las matemáticas, la filosofía, la sociología, la antropología, hoy están siendo muy importantes y son carreras que además la gente casi no estudia o estudia y elige otros sectores, porque creen que en la industria no van a encontrar trabajo”.

Así mismo, el sujeto 3 aseguró:

“hace unos cinco años, estudiando tendencias de recursos humanos, empecé a ver que en muchos países del mundo se estaban demandando personas formadas en ingeniería matemática, análisis de datos, algoritmos, etcétera, y me di cuenta que en ese momento no teníamos personas formadas en eso [...] Entonces hicimos un convenio con diferentes universidades y empezamos a traernos esas personas para el grupo, luego nos trajimos un director de analítica y hoy en día tenemos una comunidad de unas cincuenta personas expertas en el tema, eso ha sumado mucho”.

Con base en las consideraciones anteriores, se hace evidente la orientación hacia los conocimientos en sistemas e informática que experimenta el panorama laboral. Sin embargo, no es el único sector del conocimiento beneficiado por los avances que la era de transformación digital trae consigo, pues resulta de suma importancia formar profesionales con buenas habilidades en el desglose de los datos que las nuevas tecnologías permiten aglomerar, clasificar, estandarizar y compartir, siendo la analítica una rama del conocimiento primordial, indistinta de la disciplina en específico, para utilizar los datos con el fin de aportar a una mejor toma de decisiones, no solo en torno al Know-how de las compañías, sino también al bienestar y el desarrollo de los clientes internos en los entornos corporativos.

Adicionalmente, sustentado en lo que el sujeto 3 manifestó, generar investigación en países más desarrollados permitiría responder oportunamente ante las exigencias que trae la Cuarta Revolución Industrial a los mercados locales, pudiendo ser provechosa, debido a que las transformaciones en el sistema local se tardan un poco más en generar impacto por la capacidad de adaptación tardía que caracteriza a la industria nacional. Esto se suma al traspies

de la poca preparación de cara a la apertura hacia otras culturas, lo cual frena, en cierta medida, la disposición hacia la investigación en otras latitudes, con el fin de preparar el mercado local para las modificaciones estructurales que esta era de transformación digital, así como las próximas revoluciones, pueden causar.

Ahora, haciendo énfasis en los conocimientos que tienen alguna probabilidad de caer en la obsolescencia, el sujeto 4 sugirió:

“no creemos que algunos se vayan quedando, sino que hay conocimientos generalistas que van perdiendo su relevancia, porque cada vez las industrias están demandando personas más especializadas [...] No se trata de especialización académica, sino de un conocimiento profundo sobre algo, una profundización de conocimientos, de metodologías y lo que decía, estar actualizado no es tan fácil, pero cuando tú tienes un poco de trabajo y empiezas a enriquecerlo con diferentes conocimientos, sin ninguna duda es diferenciador”.

Si bien, como asegura el sujeto 4, se requieren conocimientos más especializados para ser competitivos, según el sujeto 5 se hace relevante también:

“encontrar rápida información y depurar es una cosa fundamental. Un trabajador en la Cuarta Revolución Industrial tiene que tener la capacidad de evaluar varias fuentes, quedarse con una y llevarla adelante. También tiene que tener la capacidad de conectar puntos, conectar cosas, entender cómo una tecnología, junto con un proceso, puede generar valor. También hay unos conocimientos tecnológicos: tenemos que saber cómo presentar datos de manera amigable y acertada, cómo hacer búsquedas avanzadas, cómo conectarnos con personas a través de redes, teniendo como premisa que la cercanía física no sea un obstáculo para el Networking”.

De igual forma, se hace relevante entender cómo el capital humano se diversifica, debido a que es posible que las disciplinas se interconecten entre sí para brindar valor a los procesos, siendo relevante combinar los conocimientos específicos de un área en concreto con ciertas habilidades que complementan los perfiles académicos, según expresó el sujeto 6:

“tal vez los estudios formales van perdiendo protagonismo. Cuando uno conversa con estas compañías que son “Startups”, ya no buscan el ingeniero de sistemas, buscan la persona que aprende rápido, que es capaz de estudiar unos videos en YouTube de cómo programar en X programa y después sale y lo hace. Entonces digamos que esto es un reto importante, porque también hay una generación que quiere los resultados rápidos, entonces los pelados hoy en día quieren dinero rápido, por lo que van, estudian tres cosas y generan ingresos con ello”.

Además, subrayó:

“Pero al final debe haber un balance, porque el estudio es importante, así sea el estudio autodidacta, ya que esa disciplina que te da el rigor técnico, que te da estudiar, no te lo da la ambigüedad. Pero ahí hay una disyuntiva en torno al conocimiento, porque antes estaba

muy dado por los títulos, y por el contrario esta revolución industrial lo que requiere es que la persona aprenda rápido, que sea capaz de liderar un tema y sacarlo adelante”.

De acuerdo con el sujeto 6, adquiere gran importancia concebir las habilidades blandas en los colaboradores, con el fin de incentivar la capacidad de solucionar problemas y responder de manera adecuada ante la ambigüedad. Ante esto, el sujeto 2 agregó:

“las empresas hoy tienen que apartarse mucho, de apoyarse solamente en las certificaciones, vaya y venga, las podés tener, pero hoy por hoy las organizaciones tienen que enfocarse mucho más en lo que las personas necesitan alrededor de habilidades blandas. Yo creo que eso es fundamental: cómo conciben el trabajo, cómo interactúan, cómo se relacionan, cómo proyectan lo que saben, cómo trabajan en equipo, cómo asumen las nuevas tendencias, cómo asumen el cambio, todo eso es actitud y, por ende, habilidad blanda. No hay estructuras formales de desarrollo o formación que te den eso. Yo creo que, una estructura de identificación, tendría que ver mucho con: de qué manera identificas que la persona tiene actuaciones y competencias blandas que el cargo requiere, de qué manera te das cuenta que es capaz de ofrecerle mucho desde su conducta, su personalidad o actuación al trabajo, y lo otro, cómo confirmas que va a ser capaz de resolver los problemas que el trabajo exige, más allá de un pregrado, un posgrado, una certificación. Se trata entonces de cómo diseñas ejercicios, simulaciones o problemas que te permitan identificar que esta persona, acompañada de todas esas variables, va a ser capaz de enfrentar los problemas que el cargo brindará, por eso me parece importante y fundamental empezar a pensar en ese tipo de formas de hacer gestión de lo humano en las empresas”.

Mientras tanto, el sujeto 4 aseveró:

“El conocimiento técnico es importante, porque vamos más a un tema de más profundización, menos genera, más especialización. Entonces, obviamente, se necesita que la persona todo el tiempo esté buscando actualización sobre esos temas, pero también es importante que no descuide las competencias que le van a permitir comunicarse, trabajar con sus compañeros, expresar sus ideas, vender sus proyectos, es decir, nunca fue tan relevante que las personas tuvieran tantas habilidades para hablar en público, así sea en una reunión, cualquier persona de la mesa debe tener la capacidad de hablar, expresar sus ideas y exponer sus proyectos. Ya no es como antes, que solamente iba al jefe a mostrar todas las ideas del equipo, ahora cualquier persona puede exponer, los liderazgos son un poquito más horizontales, entonces lo importante es no perder de vista el equilibrio”.

Adicionalmente, resulta indispensable la habilidad de colaborar, cómo valor complementario de la humildad, idea expresada por el sujeto 6 de la siguiente manera:

“en este ambiente de Revolución Industrial hay un componente muy importante que es la colaboración, porque los resultados antes estaban dados posiblemente por una persona que era líder, siendo capaz en un tiempo más largo de resolver un problema. Hoy en día se requieren mucho esas habilidades blandas, pues hay que tener más humildad, trabajar colaborativamente [...] Entonces, las comunidades, los co-work, se vuelven protagonistas,

debido a que las respuestas son más oportunas cuando se dan en comunidad que cuando se dan de manera individual, esa es la relevancia de las habilidades blandas.”

Entre tanto, el sujeto 3 aludió a la transformación que se vive tanto en las organizaciones, como en las instituciones educativas:

“claramente el mercado está requiriendo unas nuevas habilidades técnicas, como Business Intelligence, manejo de data, IA, algoritmos, pero, al fin y al cabo, si una persona es completamente experta en estos temas y no tiene inteligencia emocional, se le va complicar vivir en ambientes corporativos, entonces creo que siempre tienes que tener la capacidad de conjugar estas dos habilidades. Igualmente, es extraordinario como se está haciendo visible la necesidad de tener que coordinar el sistema educativo hacia la generación de estas habilidades blandas, lo que antes no se veía”.

Haciendo énfasis en las habilidades duras, el sujeto 1 agregó:

“los conocimientos teóricos que le ayuden a las personas a sustentar propuestas o desarrollo de nuevos negocios, de oportunidades diferentes siguen siendo importantes, pero yo creo que más que todo es el tema de las analíticas, no para todos los roles, habrá unos roles donde será necesario exponer a las personas a unos escenarios un poco más teóricos, no sólo desde la práctica, sino también como herramientas para que las personas desarrollen sus habilidades”.

Al respecto, el sujeto 2 comentó:

“el tema de formar un conocimiento sólido se está volviendo menos sostenible, en la medida en que todas las consideraciones que antes eran certezas, hoy son fácilmente desmontables [...] Ya ese conocimiento estructurado, que sacábamos de la universidad muy bien fundamentado, digamos que puede ser el 30% o 40%, porque obviamente nadie va a crear o innovar alrededor de lo que desconoce”.

Relacionado con este aspecto, el sujeto 5 complementó lo siguiente:

“las habilidades duras se pueden quedar obsoletas muy rápido, yo creo que lo que uno aprende en la universidad se vuelve una plataforma para continuar avanzando y progresando [...] Lo que pasa es que tiene que estar acompañado de la capacidad de reinventarse y aprender constantemente para que en cualquier momento uno pueda agarrar un conocimiento relativamente fácil y no tener que arrancar de 0, en este sentido la academia provee los fundamentos”.

Con relación al equilibrio que mencionan los sujetos anteriores, si bien depende de la organización, las cifras se aproximan y se puede llegar a la conclusión que, a medida que el conocimiento se vuelve menos estático, las habilidades blandas alcanzan en importancia a las habilidades duras, como lo expresó el sujeto 4:

“para nosotros es igual de importante el conocimiento técnico, como las competencias blandas, porque aquí puede llegar el más brillante, el más teso, y si no se sabe relacionar, si

no tiene valores, si no se ajusta a esta cultura, no puede estar en la organización. De igual forma, si fue el más querido, el más adorado, el más comercial, el de valores impecables, pero no tiene buen desempeño, tampoco es el que se ajustaría a esta cultura, porque nosotros somos una cultura humanista y de alto desempeño, entonces tiene que tener las dos variables 50 y 50.”

A propósito de la discusión de las habilidades blandas y las habilidades duras, sale a la luz la necesidad de conocer cuáles son, en realidad, aquellos conocimientos en los que las compañías encuentran actualmente su fuerte. Así mismo, es importante detallar aquellos conocimientos en los cuales las compañías tienen que invertir esfuerzos para atenuar el impacto que genera la Cuarta Revolución Industrial, a lo cual el sujeto 1 hizo alusión de la siguiente manera:

“actualmente hay un tema alto en cuanto a orientación a resultados. La gente se preocupa mucho por el tema de orientación a resultados, además, creo que están trabajando mucho a estos chicos que salen a nivel profesional, en cómo generar ideas, emprendimiento. Y lo otro que creo también que se está trabajando mucho es, y que uno lo ve, el tema de liderazgo; no necesariamente liderazgo como como una posición jerárquica que permita tomar decisiones, sino de generar unas habilidades que les permitan a esas personas, desde el nivel que se estén movilizando, tomar decisiones que ayuden a esa orientación de resultados”.

Como complemento, el sujeto 4 agregó:

“las habilidades para el aprendizaje, la curiosidad, el trabajo en red, esa capacidad de exponer sus opiniones de una manera realmente asertiva, la tolerancia a la diferencia, el relacionamiento, la tolerancia a la frustración, son conocimientos y habilidades en las cuales estamos encontrando apoyo. Así mismo, venimos trabajando fuertemente en la innovación hace ocho años más o menos, tenemos un centro de innovación, hay unas personas que se forman de diferentes áreas en metodologías de innovación, como Desing Thinking, Service Desing, y estos movilizadores de la innovación que les entregan estas metodologías tienen que tener mucha tolerancia a la frustración, pues lo que estamos promoviendo en esta cultura es equivoquémonos, arriesguemos, pero corriámoslo rápido, obviamente para que no impacte mucho en lo económico”.

A propósito, el sujeto 2 adicionó:

“el conocimiento técnico, para una empresa como esta, 100% ingenieril, es sumamente importante. De hecho, estamos terminando justo en este momento de hacer el mapa de conocimiento, es decir, hicimos un análisis de 82 procesos que tenemos en 2 niveles, áreas de conocimiento y conocimientos derivados de esas áreas, entonces los conocimientos los estamos valorando con matrices y metodologías internas, en tres niveles: conocimiento general, clave y crítico, enfocándonos en el conocimiento crítico. ¿Por qué? Porque a ciencia cierta nos damos cuenta que es el conocimiento que nos da una ventaja competitiva sostenible”.

Se hace evidente el marcado énfasis que tienen en la actualidad los temas de creación en las organizaciones, sin dejar a un lado la necesidad de generar estrategias que permitan avanzar en torno al conocimiento técnico, lo que le permite obtener una diferenciación en el mercado a algunas compañías. Pero, ¿cómo lograr este equilibrio? ¿Cuáles son los conocimientos a incentivar en el capital humano para no crear brechas competitivas en la industria? Ante estos interrogantes, el sujeto 5 comentó:

“agilidad, atreverse a pensar diferente, ser capaz de inventarse algo, tratar de sacarlo adelante, fallar, cancelarlo y volverlo a arrancar. Es importante tener apertura a la recepción de feedbacks, de si las cosas no están funcionando o están funcionando. Así mismo, el liderazgo se tiene que transformar, se tiene que volver un liderazgo menos autoritario, menos jerárquico, tiene que estar más ligado a la interconstrucción y la confluencia. El liderazgo pierde mucha fuerza cuando las organizaciones son más planas, y el tema de la innovación y la creatividad es importante en el momento de ser capaz de conectar puntos, porque ya muchas de las cosas están resueltas, entonces es entender cómo se conecta ese resultado con el cliente, es tener un pensamiento orientado al cliente que nos permita generar una diferencia”.

Además, el sujeto 6 sugirió:

“en los líderes es importante desarrollar esa capacidad de administrar, de manejar la ambigüedad, de tener esa capacidad de desarrollar a su equipo de trabajo. Es muy relevante también la capacidad de escucha, de conocer muy bien a su equipo de trabajo, de tener una relación cercana con su colaborador y de ser capaz de poner en contexto las habilidades, con el fin de generarle motivación para certificar un engagement positivo, no aburrirlo y que se quiera ir”.

Finalmente, el sujeto 1 manifestó:

“yo creo que es algo que se viene trabajando. Hoy en día a las personas les están integrando mucho la idea de trabajar por proyectos, entonces propóngase unas metas, planee, trabaje en redes, pero yo creo que todavía se sigue necesitando, y yo considero que es algo que es importante, trabajar a la luz de este tema de transformación digital y de cuarta revolución. Es una dicotomía muy chistosa, porque estamos hablando de transformación digital, de Cuarta Revolución Industrial y de cómo los robots van a quitar los trabajos de los seres humanos, etcétera. Pero yo creo que cada vez se está haciendo más relevante ese tema de la sensibilidad social, necesaria para entender qué es lo que necesita el otro y proponerle ese tema innovador y ganador o retador. Entonces, yo creo que hay que trabajar en eso, en cómo encontrar el punto medio y el equilibrio entre lo tecnológico y la sensibilidad humana y social; este tema de la empatía que nunca lo va a alcanzar un robot y qué es lo que permite realmente ofrecer ese producto o servicio innovador diferente que se necesita”.

Estrategias de capacitación y desarrollo consideradas por los jefes de recursos humanos derivadas de la brecha existente en cuanto a competencias para enfrentar la era de transformación digital.

Es claro entonces que existe una brecha en torno a los conocimientos requeridos y aquellos en los que actualmente las organizaciones encuentran su fuerte, por lo que resulta esencial implementar alternativas en aras de disminuir la distancia entre lo esperado y lo que se tiene. A propósito, el sujeto 5 afirmó:

“yo opino que el mundo está avanzando más rápido de lo que nosotros nos estamos preparando. Todos los cargos van a tener cierto tipo de transformación, entonces hay dos opciones: uno, estamos bien preparados y hacemos la tarea bien hecha, o dos, llega eso de sorpresa y nos coge con los pantalones abajo. Yo creo que el componente más crítico es cómo saber cuáles son esas cosas que tenemos que empezar a desarrollar, esa brecha claramente está muy grande y no necesariamente la encuentra uno en la academia. Considero que lo que hay es un exceso de cursos, formaciones y vainas que no necesariamente son los que estructuran la forma de proceder a nivel técnico, hay que tener es un pensamiento crítico para entender hacia dónde va su cargo y poderse reinventar constantemente”.

Mientras el sujeto 6 expresó:

“yo creo que es un trabajo de largo plazo, no es algo como invertir en talleres, entonces ya estamos listos y ya. No, yo creo que es un trabajo permanente, creo que es una brecha que se puede cerrar, pero con trabajo constante [...] Siento que es necesario hacer mediciones continuas, hay que estar tomándole el pulso a la organización para tener presente la percepción de los colaboradores e implementar acciones que permitan estar actualizado en torno a las necesidades, tanto de los líderes, como de los colaboradores”.

A propósito de los líderes, el sujeto 3 indicó:

“yo diría que es un tema no negociable, eso lo tienes que resolver, trabajar con los líderes, teniendo en cuenta la vigencia de los modelos, porque creo que todavía en nuestras organizaciones predominan unos modelos de liderazgo muy clásicos, y eso está bien, pero creo que a ese modelo de liderazgo hay que sumarle el tema adaptativo, que yo creo que teniendo esta competencia permitimos tener el modelo de liderazgo que nos soñamos en todas las organizaciones. Cuando tienes ese modelo es mucho más fácil permear la cultura y bajar eso a todos los niveles de la estructura, es importante ayudar a permearlo con mensajes y con un plan de trabajo muy consiente, no solo desde RRHH, sino desde todas las vicepresidencias, para garantizar una buena implantación y éxito en su funcionamiento en todas las esferas de la compañía”.

Ante esto, el sujeto 1 completó:

“yo creo que es dependiendo de la generación o del grupo de personas, que no necesariamente son de edades específicas, sino que son unos rasgos y unos comportamientos

que uno encuentra. Hay personas con las que uno dice: bueno, la transición no va a ser tan compleja, porque vienen enmarcados en una dinámica que permite esto, como también hay personas que por su estructura de personalidad o de pensamiento o la experiencia que tienen cualquier cosa va a ser mucho más compleja”.

Más allá de los conocimientos, los cambios también impactan diversas esferas a nivel sistémico, siendo las políticas públicas un actor protagónico en las modificaciones que afectarán el mercado, por lo cual el sujeto 2 manifestó:

“nos estamos dando cuenta que estamos avanzando rápidamente y estamos dejando atrás la legislación que nos cubre y regula, entonces aquí hay regulaciones muy específicas de lo público para temas de salarios, cargos, funciones, etcétera. Cuando nos enfrentamos con lo digital, nos damos cuenta que las personas están felices trabajando con esto, metiéndose en temas de semillas, con retos, pero puede existir el caso de que un profesional y un técnico están haciendo lo mismo, y supuestamente no podemos hacer lo mismo, pues porque no se puede, pero es que eso ya lo exige, y el aporte es excepcional, el aporte de cada uno, y la gente se siente feliz haciendo ese trabajo, porque está dirigiendo, está aportando, porque está creando, entonces, entre comillas: “no se puede”, pero lo estamos haciendo, entonces... ¿Dónde queda la legislación?”.

Los retos relacionados con la atenuación de la precarización laboral

Con base en esta última intervención, se hace claro el impacto que la cuarta revolución puede tener a nivel productivo, fenómeno que afecta, como bien ha sido mencionado a lo largo de este trabajo, esferas a nivel político, estructural y social, convirtiéndose en una necesidad indagar por los aspectos que rodean la realidad empresarial, entre ellos, el posible impacto de la era de transformación digital en el panorama socio laboral, en cuanto a la precarización de las garantías laborales. En este caso, se propone como principal categoría de análisis la concepción que tienen los líderes de recursos humanos respecto a la rotación y a la permanencia en las organizaciones contemporáneas, situación que el sujeto 1 comentó de la siguiente forma:

“Las organizaciones que trabajamos y que tenemos una visual de desarrollo como tal del equipo humano, yo creo que favorecemos el tema de la permanencia, así como el crecimiento. Pero hay algunas organizaciones que lo que consideran es: “no, yo necesito a este, a este lo necesito solamente para esto y en el momento en que ya no tenga esto ya no cuento con él”. Entonces yo creo que es dependiendo de la filosofía de la organización”.

A esta noción el sujeto 4 agregó :

“nosotros venimos de una época de estabilidad laboral y obviamente eso tiene que ver con la realidad de nuestro país y con la estabilidad económica del país, que no necesariamente es buena, lo que se traslada a todos los sectores económicos. Aquí la mayoría de las personas son de estratos socioeconómicos bajos, entonces obviamente buscan de alguna manera una

estabilidad laboral y un trabajo que les dé sustento, si es posible toda la vida, entonces digamos que los sistemas de trabajo están pensados para entregar esa estabilidad. Incluso, la regulación del trabajo en Colombia está más pensada en dar esa estabilidad que en crear otras formas de trabajo no necesariamente estables”.

Sin embargo, si bien se afirma que el sistema laboral actual favorece la permanencia, existen teorías que suponen un cambio en esa estructura de manera general, como afirmó el sujeto 3:

“los libros dicen que cada vez las generaciones están más predispuestas a rotar y que no es muy interesante para los empleados permanecer largos periodos en las organizaciones. Yo no estoy muy de acuerdo con eso; yo creo que cuando una persona encuentra un ambiente inspirador, retador, camaradería, retos y proyectos que lo estén permanentemente incitando a crecer, a estudiar y a aportar más, la persona tiene muchos motivos para querer permanecer en la organización. Hoy en día hablan de que en promedio las personas están teniendo carreras de 2 o 3 años en las organizaciones y van cambiando, yo sinceramente he visto de todo: he visto personas que le apuntan a quedarse a largo plazo con planes de carrera muy claros y que quieren continuar, y también a personas que están más dadas a rotar.”

Sin afán de achacar la precarización de las garantías laborales exclusivamente a la era de transformación digital, es clara la responsabilidad y el protagonismo que tienen las organizaciones en la actualidad en torno a la adecuación y reestructuración de mecanismos que faciliten la retención del capital humano en las organizaciones. Según se nota en el desarrollo de estos resultados y basados en lo que el sujeto 3 manifestó, se hace completamente necesario incentivar en las organizaciones contemporáneas mecanismos de desarrollo que potencialicen el crecimiento del capital humano, con el fin de convertir las plazas de trabajo en cargos retadores, los cuales impliquen progreso de diversa índole para los colaboradores. Acerca de esto el sujeto 2 aseveró:

“tenemos una base de personas susceptibles de aprender, es más, está comprometida con el aprendizaje. Aquí manejamos el modelo 70% 20% 10%, la exposición, el acompañamiento, la formación y, como propuesta también de desarrollo, la autoformación, y obviamente adecuamos un poco el tema de beneficios que tenemos para que las personas también financien su desarrollo y la tendencia es esa: la gente escoge qué estudia, el beneficio se usa libremente, tú eliges en que lo usas, y la gente se está yendo por sus intereses” .

Mientras tanto, el sujeto 1 brindó su perspectiva desde una mirada particular, por el tipo de organización a la cual pertenece:

“es diferente trabajar en una universidad, que trabajar en una empresa, entonces, uno dice: si, súper bueno desarrollar, pero también es cierto que, por nuestra dinámica, tenemos muchas personas que son lo que yo llamo recurso experto, son personas que son muy expertas en unos temas y que, como tal, llegar a ese punto de desarrollo no siempre es sencillo. Entonces si tú me preguntas por los beneficios, obviamente es mucho más beneficioso desarrollar, porque ya se tiene una curva de aprendizaje significativa y un terreno ganado”.

Igualmente, en ocasiones, debido a la dinámica organizacional y al afán con el que se tiene que cubrir ciertas brechas en torno al conocimiento, no siempre es acertado basar los modelos únicamente en el desarrollo, como lo indicó el sujeto 2:

“actualmente los dos años de la maestría o los cuatro del doctorado ya no nos dan para cubrir necesidades de conocimiento, que en ocasiones son inmediatas y de respuesta rápida. Entonces estamos mirando posibilidades en estructuras de desarrollo un poco más eficientes, pero también a eso nos está llevando la realidad actual, en eso estamos enfocados y también es pensar en qué manera nos traemos las personas con estas habilidades y conocimientos que estamos requiriendo”.

Convirtiéndose este componente retador en un arma de doble filo, al ser inminente la afección en la retención en otras compañías y al querer traer conocimiento especializado hacia una organización en específico, debido a que actualmente el sistema exige estos dos mecanismos, según lo hizo saber el sujeto 6:

“yo creo que hay que hacer una mezcla, porque hay un conocimiento que está en la organización y lo tienen personas que aún no tienen el chip de esta transformación, entonces tú de un momento a otro no puedes decir que cambias toda la organización, porque se te va todo el conocimiento, entonces hay que hacer una mezcla, tanto del desarrollo de los que están, como del cubrimiento de brechas que existan con perfiles externos. No se debe hacer algo tan disruptivo, porque se puede desmotivar a los colaboradores de la organización, entonces hay que hacer una mezcla que certifique sanidad en la organización”.

Sin embargo, no son los únicos mecanismos que existen. Por el contrario, según lo expresa el sujeto 5, esta era digital favorece la adquisición de servicios en ámbitos externos a la organización, con el fin de cubrir conocimientos críticos necesarios:

“salir a buscar conocimiento yo creo que no es necesariamente lo que las empresas están haciendo, yo creo que las empresas están saliendo a buscar soluciones, porque ya pueden adquirir soluciones puntuales de cosas muy pequeñas y específicas de forma muy fácil en el mercado”.

Relacionado a esto, se hace imperiosa la necesidad de incentivar, no solo a las compañías, sino también a las instituciones educativas en la formación de competencias que faciliten al capital humano brindar este tipo de soluciones puntuales, así como prestar este tipo de servicios en un mercado cada vez más disruptivo y versátil, tal como lo sugirió el sujeto 3:

“ni las empresas han entendido el tema de la necesidad de nuevos perfiles y conocimientos y las universidades se dejaron coger de la noche y deberían empezar a plantearse el tema, porque inclusive a nivel de los mismos profesores todavía no hay personas suficientemente idóneas, salvo excepciones contadas, para formar a las nuevas generaciones, entonces creo que la brecha va a estar. Llegará el momento que ese tipo de capacidades tomarán la condición de Commodities, pero eso va a tardar, por ahora son muy escasas”.

Cabe resaltar que estos conocimientos específicos, cada vez más especializados, representan una ventaja competitiva para las compañías y en múltiples casos pueden significar un ingreso extra. En esta vía, es inminente aplicar un mantenimiento de las herramientas que permitan desarrollar el talento al interior de las compañías y no solamente hacer uso de él.

Siendo el tema del desarrollo un compromiso necesario para las organizaciones, con el fin de no dejar que el capital humano se estanque en conocimientos y se haga precaria su posible futura inmersión en el mercado, se vuelve relevante indagar por los esfuerzos que realizan las compañías tienen para garantizar una mejor calidad de vida y la satisfacción laboral en el marco de esta era de transformación tecnológica, rubro frente al cual el sujeto 3 opinó:

“yo creo que hay que partir de conceptos clásicos que para mí no van a cambiar, hasta temas que ya están siendo tendencias. Todo el mundo siempre busca tener un buen líder, hay que invertir en tener siempre buenos líderes en los equipos, que movilicen, que articulen el equipo, que compartan estrategias, eso no va a cambiar. Segundo, hay que generar espacios de trabajo cómodos, no solamente a nivel de lo físico, sino también a nivel de los equipos. Tercero, hay que saber retar a las personas para que estén motivados e inspirados hacia los retos organizacionales, ósea, que les provoque levantarse y venir a trabajar. Lo otro, en términos de compensación, tenemos que velar por una buena remuneración, teniendo el tema de la equidad y la competitividad como norte, eso habrá que seguirlo cuidando. Y ya aparecen otros temas que no son novedosos: la calidad de vida, [...] la integración vida y trabajo, no la conciliación[...] pienso que también tenemos que trabajar en flexibilizar un poco los arreglos de trabajo, teletrabajo, trabajo desde la casa, espacios mucho más cómodos [...] formar a los jefes para que sean más flexibles y que entiendan cómo trabajar, cómo inspirar y cómo sonreír, creo que ahí está cambiando todo”.

A su vez, el sujeto 4 complementó esta idea, basado en los beneficios que traerá la inmersión de nuevas tecnologías al ámbito empresarial y específicamente al área de gestión humana:

“nosotros perdemos mucho tiempo, por ejemplo, reclutando unas hojas de vida, cuando eso ya lo pueda hacer un robot y si tú pones un robot ahí te puedes dedicar a temas más estratégicos de gestión humana: uno, cómo influye en los procesos de gestión humana todo sistema de inteligencia artificial y robótica. Dos, cómo diseñar experiencias para el empleado [...] gestión humana, como no tiene contacto con externos, ni con atención al cliente, tiene que enfocarse en diseñar experiencias para el empleado en todo su ciclo de vida laboral. Tres, acompañar a los líderes en el desarrollo del liderazgo, porque tu felicidad en el trabajo depende el 80 por ciento de tu jefe, entonces aquí hay que acompañar mucho a los líderes y formarlos en el desarrollo de las nuevas generaciones. El otro reto que tenemos es ser un aliado estratégico en la necesidad de talento en la organización, es decir, la gestión humana no puede tener una acción reactiva, se debe ir parando desde una posición de anticipar el futuro”.

Según lo expresado por el sujeto 4, gestión humana, en esta era de transición, tendrá diversas oportunidades en el desarrollo de nuevas líneas de negocio, ante procesos ya estandarizados altamente susceptibles de ser robotizados, motivo por el cual el capital humano será el

encargado de apropiarse de temas antes olvidados o fuera del mapa de las organizaciones, convirtiéndose en un momento crucial para el mejoramiento del equilibrio vida – trabajo, según destacó el sujeto 5:

“creo que gestión humana tiene que asegurarse de estar en la conversación estratégica de las organizaciones, no puede ir detrás de la estrategia, tratando de cubrir huecos, tiene que estar adelante, asegurándose de que los trabajos sean apropiados para la estrategia de la organización. Tenemos un reto muy grande en la parte de habilitación de competencias, siendo el pionero en la implementación ágil, traer nuevas tecnologías y soluciones, debido a que manejar el cambio en las organizaciones es muy costoso, por eso gestión humana tiene que ir al frente en estas transiciones, para más adelante no cometer errores difíciles de remendar”.

Así mismo, el sujeto 6 entregó su posición, fundamentado en un mecanismo esencial para garantizar la calidad de vida y la satisfacción laboral en esta era de transformación digital:

“tener un equipo y ser capaz de entregar tantos servicios, es decir, no dejar descompensar la organización para exigir más horas de trabajo a las personas y caer en la precarización de las garantías mínimas. Entonces, apalancarnos en las herramientas para medir la capacidad de respuesta bien y no permitir que esto sea un condicionante del sano balance vida – trabajo”.

Resulta ambiguo, entonces, el análisis que se le brindan a los fenómenos que acarrea este periodo histórico, haciéndose importante desglosar, mediante una matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, los desafíos que traen consigo las categorías analizadas hasta ahora.

Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) en torno a la implementación de la revolución de los datos.

Respecto a las debilidades que enfrentan los departamentos de recursos humanos, es común la zozobra que genera la velocidad con la que surgen nuevas tecnologías, softwares, robots y el impacto que pueden tener sobre las organizaciones, acerca de lo cual el sujeto 5 afirmó:

“siento que no sabemos de qué estamos hablando. Las áreas de gestión humana no dimensionamos esto que se nos avecina, sentimos que es muy ajeno, nuestros profesionales han estado muy acostumbrados a hacer las cosas de la misma manera, y somos los primeros que deberíamos estar dando un cambio, fuera de eso. Yo creo que nos sentimos apabullados por nuestro rol y sentimos que no es estratégico y nosotros mismos hacemos una profecía realidad, al sentir que somos de apoyo, sabiendo que gestión humana se debe sentir como un aliado estratégico en la organización y moverlo de una manera tan importante como se necesita”.

La tradición que enmarca el rol de apoyo de los departamentos de RRHH trae consigo el apego a formas convencionales de liderar los procesos y gestionar el capital humano, siendo esto una debilidad, de acuerdo con el sujeto 2:

“yo creo que la mayor debilidad es el arraigo a unas formas establecidas de hacer gestión humana. La incapacidad de desprendernos de esas estructuras o esos estándares de hacer gestión humana es lo que más daño le puede hacer a esta área, porque creo que todavía persistimos en esas estructuras”.

De otro lado, el sujeto 4 sostuvo:

“una debilidad grande es la necesidad de algunas organizaciones de apegarse a la forma de gestión tradicional y no generar alternativas disruptivas que se adapten a las exigencias actuales”.

En este sentido, los departamentos de recursos humanos pueden percibir como una oportunidad convertirse protagonistas de la transición cultural, económica, laboral y social que la transformación digital trae consigo, debido a que son los encargados de traer el componente humano a los colaboradores y atenuar lo catastrófico que resulta, en ocasiones, el inconsciente colectivo, tal como lo expresó el sujeto 2:

“digamos, hay un contexto tecnológico cambiante que se está moviendo alrededor de nosotros, pero la oportunidad es ser capaces de leer adecuadamente ese contexto, a partir de esa lectura proyectar el desarrollo humano en la organización y, de esa dinámica de mercado en la cual estamos inmersos, traer lo mejor en búsqueda de atenuar el impacto”.

Mientras tanto, el sujeto 5 aclaró:

“si nos volcamos hacia la necesidad y la importancia de las habilidades blandas, el área de gestión humana cumple un papel fundamental[...]las áreas de gestión humana deberíamos pararnos de frente y decidir hacia dónde va la organización, porque, dependiendo de la gente que se tenga y las habilidades, es que se puede decidir qué es lo que debemos hacer. La oportunidad es gigante, además siento que las soluciones en tecnología a GGHH han resuelto problemas muy críticos que teníamos[...] entonces ya gestión humana migra a ser más eficiente y a dedicarse a decisiones más trascendentales”.

Entre tanto, se percibe como Fortaleza en los departamentos de gestión humana el papel protagónico que se pasa a tener, debido a la necesidad de humanizar el trabajo en las organizaciones, según lo expresó el sujeto 6:

“gestión humana siempre ha sabido trabajar con la gente y eso ha sido importante. Nosotros hemos tenido la confianza de la gente en la organización y yo creo que hay unas nuevas tecnologías que vienen a apoyar toda la gestión, por lo cual hay más tiempo para decidir y menos demanda de tiempo para operar”.

Por su lado, el sujeto 3 señaló:

“una fortaleza muy importante es el convencimiento actual de las organizaciones de la importancia estratégica del talento humano. A mí eso me parece una fortaleza excepcional, que hoy las organizaciones se están dando cuenta que, sin la gestión de lo humano, están muertas, entonces como fortaleza, eso, y tenemos que apoyarnos en esa posibilidad”.

No obstante, hay amenazas que esta era de transición digital trae consigo, siendo importante mencionar aquellas que son percibidas por los jefes, con relación a esto, el sujeto 2 mencionó:

“la amenaza permanente es la dinámica de cambio constante, es decir, lo escuchamos en todos los escenarios, que Airbnb modifico el tema turístico, que Uber modifico el tema de transporte, en fin, todo el tiempo nos hablan de lo mismo. Como no entendemos, entonces esa es la gran amenaza, no entender la desestructuración del sistema y qué hacer para enfrentarlo de manera eficiente.”

Complementando, el sujeto 5 aseguró que la principal amenaza es la velocidad de esta era de transformación:

“la velocidad. Si las áreas de gestión humana no nos ponemos al día en esto, seguiremos relevados a lo que otros decidan”.

(Anexo 2. Tabla de resultados encontrados)

Conclusiones

Esta investigación exploró los retos percibidos por los jefes de recursos humanos, derivados de la Cuarta Revolución Industrial, en algunas empresas de gran tamaño en la ciudad de Medellín, identificando el perfil de competencias del trabajador, así como del área de gestión humana, la posible precarización laboral que traerá la implementación de esta era de transformación digital, las estrategias, capacitación y desarrollo consideradas por los jefes de recursos humanos y un análisis DOFA (*Debilidades, Fortalezas, Oportunidades, Amenazas*) del fenómeno y su impacto en la configuración del trabajo en las organizaciones contemporáneas. A continuación, se presentarán las conclusiones obtenidas, que permiten dar respuesta a los objetivos propuestos. Entre las limitaciones encontradas en el estudio están el foco reducido a la ciudad de Medellín y las grandes compañías, ya que sería relevante indagar sobre el posible impacto de este fenómeno en las “Start-ups” y compañías de otras ciudades, con el fin de obtener una mirada más global de estos procesos a nivel nacional.

Como ha sido expuesto a lo largo del desarrollo de este trabajo de grado, “la transformación digital no sólo está cambiando nuestra economía, sino también la naturaleza de los mercados de trabajo y de la mano de obra” (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017), aseveración

que fue confirmada por el grado de conocimiento de los líderes entrevistados acerca de la Cuarta Revolución Industrial. En su totalidad, los seis jefes incluidos en este trabajo investigativo conocían acerca del impacto que esta era de transformación puede traer a sus organizaciones. Retomando a José María Pecó, “no debemos confundir el potencial de automatizar la economía con la desaparición del trabajo” (2017), ya que es evidente la reconfiguración que tendrá el sistema, con una clara la transformación en la búsqueda de los perfiles para ingresar a las organizaciones. En específico, las actitudes que se encontraron como indispensables de cara al futuro son la flexibilidad, el autoaprendizaje, la sensibilidad cultural y la agilidad, todas ellas características de una persona adaptable. Vale mencionar que en la actualidad, el sistema educativo colombiano presenta grandes falencias en el incentivo de actitudes nuevas y diversas, pues su modelo está basado en tratar de ajustar a la totalidad de personas a un número limitado de competencias, generándose una necesidad de re-formación dentro de las organizaciones, con especial énfasis en aquellas personas con potencial productivo que aún no han adoptado las actitudes que exige el mercado actual, en un mundo cada vez más flexible, desterritorializado, donde se acortan más las fronteras, se requiere de mayor disposición al cambio, de relacionamiento constante y de creación de redes de trabajo en entornos en los que la cercanía física no condicione el intercambio de conocimiento, la camaradería y la solución de problemas interdisciplinarios.

Si bien las actitudes son un componente esencial que describe ciertas brechas del sistema, el conocimiento es una variable que se debe tener en cuenta a la hora de afrontar este fenómeno. Existen, por lo tanto, disciplinas que encuentran mayor capacidad de ajuste en esta transición, como los sistemas, el big data, la automatización y el desarrollo web, cuyos estudiantes y profesionales encuentran mayores posibilidades de inclusión en la oferta que el sistema tiene para cubrir ciertas carencias en estos temas. Por este motivo, se puede inferir que es un tema que trae consigo una ventaja competitiva al mercado, dado que “las empresas que están adoptando la digitalización están creciendo, y ese crecimiento está produciendo más y nuevos tipos de empleos” (ManPowerGroup, 2018). Así las cosas, es determinante identificar cuáles son las habilidades requeridas, pues, si bien los conocimientos técnicos siguen siendo relevantes, la digitalización trae consigo un cambio constante, pudiendo equilibrarse las cargas entre el conocimiento técnico y el hacer en contexto.

Derivado de lo anterior, se encontró como dato interesante el hecho de que los procesos de selección, así como los programas de capacitación y desarrollo, se inclinan hacia la apropiación de ciertas habilidades blandas, las cuales, si bien se consideraban importantes, han adquirido una fuerza singular que puede llevarlas incluso a superar en importancia a las habilidades duras, foco predominante en los sistemas educativo y productivo tradicionales.

Según lo menciona ManpowerGroup, es “importante tener Learnability, ‘el deseo y la habilidad para desarrollar continuamente las propias habilidades’. Las personas con alta capacidad de aprendizaje serán capaces de desarrollar las competencias requeridas, mientras que quienes no la poseen tendrán que desarrollarse en su trabajo o trasladarse a otro lugar” (ManPowerGroup, 2018). En este sentido, resulta fundamental el autoaprendizaje, debido a que el sujeto es quien debe saciar su sed de conocimiento, con el fin de especializar cada vez más su quehacer, escenario en donde las certificaciones obtenidas en instituciones educativas pueden llegar a perder importancia, debido a que el conocimiento no es medido por un título, sino por la capacidad de desarrollar y llevar a la práctica el saber en contexto. Se presenta, entonces, como reto inapelable entre los líderes, el apartarse un poco de la forma tradicional de seleccionar, debido a que en la actualidad es más importante, según lo encontrado, reconfigurar el saber con el propósito de ajustarse a las necesidades del sistema, que aferrarse a los rituales, prácticas, formas de proceder y solucionar problemas de todas las disciplinas en general.

Se hace evidente, por demás, la brecha que existe entre las competencias esperadas y aquellas que actualmente posee el personal en las compañías, resaltando la importancia de competencias como la orientación a resultados, el liderazgo, los trabajos por proyectos y el servicio al cliente. De forma adicional, todas estas deben ir acompañadas de una competencia comunicativa, capacidad en la cual las organizaciones tradicionales de gran tamaño en Medellín encuentran una debilidad, debido a que sus organigramas se caracterizan por tener una estructura jerárquica marcada por escalafones que rompen el Networking, siendo importante potencializar la implementación de modelos de liderazgo cada vez más horizontales, en donde predomine el diálogo, el contacto con el equipo y prevalezcan las relaciones interpersonales, con el fin de cumplir con las necesidades del negocio y la gestión de las áreas de una manera más acertada, eficaz y oportuna. No se puede olvidar que se está

ad portas de una era que exige mayor rapidez y recursividad, en escenarios en los que puede no existir un marco de acción predeterminado.

Respecto a la precarización laboral, que quizá pueda configurar una consecuencia de esta era de implementación de recursos digitales, se encuentra como factor común que las organizaciones siguen apostando por el desarrollo de sus colaboradores. Si bien existen conocimientos especializados que pueden tener una demanda significativa y los tiempos de respuesta de programas de desarrollo interno no alcanzan a cubrir, los jefes se plantean como reto incluir tiempos en las jornadas laborales que permitan a los colaboradores informarse en torno a lo que puede suceder o cómo puede transformarse su gestión a corto plazo. Sin embargo, el desarrollo de competencias alrededor de ciertos vacíos de conocimiento desemboca en conocimiento especializado, volviendo más atractivo el capital humano para el mercado, por lo que se hace imperativo implementar mejores arreglos salariales y de contratación, con el fin de retener el talento, en un mercado en el que la digitalización facilita la ubicación de cierto conocimiento crítico. De esta manera, la situación se convierte en una arma de doble filo, debido a que las compañías, al propiciar un mayor desarrollo de su capital humano, deben realizar más esfuerzos para retenerlo. Además, como respuesta indirecta, se pueden crear nuevas formas de trabajo, ya que un conocimiento crítico y especializado difícil de alcanzar por las organizaciones puede traducirse en Commodities en el mercado, a cargo de personas naturales que ofrecen sus servicios de forma independiente, con trabajo flexible y mejoras a nivel laboral y económico. Todo lo anterior desencadena, además, un escenario de alta rotación en las compañías, como efecto de la aparición de plataformas de negocio dedicadas a la caza de talento necesario para cubrir necesidades puntuales en organizaciones que lo requieren, consolidando un reto significativo para las empresas tradicionales en Antioquia, debido a que los modelos de contratación están muy ligados a la retención en un espacio particular, sin tener en cuenta la libertad y la tercerización de procesos, lo que permite atender necesidades en espacios geográficos no necesariamente cercanos, desterritorializar los servicios y las soluciones ofrecidas en un mercado global, generar mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo de nichos.

En lo concerniente a la calidad de vida y la satisfacción laboral, esta era de digitalización puede traer consigo importantes avances en relación a la estandarización de procesos. De esta

forma, si bien la robotización puede reemplazar la función humana, también puede facilitar el trabajo, generándose un panorama interesante, no solo en la ejecución de las tareas que por lustros han desempeñado de manera repetitiva los sujetos, sino en el balance Vida-Trabajo, a causa de beneficios como el teletrabajo, la disminución de la jornada laboral, una mejora en la eficiencia de las organizaciones y, por lo tanto, una mayor capacidad productiva y la necesidad de más capital humano, concentrado, ahora, en analizar la información que los procesos operativos impedían revisar en detalle. En este aspecto también es clave el papel de gestión humana, que desde su surgimiento en la industria siempre se ha desempeñado como área de apoyo, pero que a partir de la revolución digital puede convertirse en una dependencia estratégica, pues se mantiene en permanente contacto con todas las esferas organizacionales, lo que le permite crear equipos eficientes, conformar sinergias importantes para el negocio, investigar las necesidades de cara a las tendencias en el mercado y repartir equitativamente la gestión interna, con el fin de evitar sobrecargas en ciertas posiciones, propiciando una mayor armonía, calidad de vida y satisfacción laboral en las compañías.

En cuanto a la matriz DOFA, se destacó como principal debilidad la dependencia y el hermetismo que conservan las organizaciones locales a la hora de hacer gestión humana, con algunos apegos a mecanismos obsoletos de evaluación de competencias, desarrollo y capacitación, compensación, contratación y Employer Branding, y herramientas poco adaptadas a las necesidades actuales. Así mismo, falta conciencia en torno a la velocidad con la que avanza la Cuarta Revolución Industrial, por lo que se hace indispensable implementar mecanismos de respuesta que permitan atender oportunamente la transformación experimentada.

En el caso de las oportunidades, se reafirmó la pertinencia de los recursos humanos en esta era de transformación digital, debido a la importancia que adquieren las habilidades blandas. En este punto, surge la inmensa oportunidad de RRHH de continuar en la búsqueda de herramientas contemporáneas que permitan evaluar correctamente estas habilidades en los procesos de selección, así como de incentivar el desarrollo personal y profesional a nivel interno, a través de mecanismos innovadores, disruptivos y eficientes, que permitan acortar las brechas en capacitación, con el objeto de ganar competitividad en el mercado.

Como fortaleza, se encontró el contacto que por décadas este departamento ha tenido con los empleados, lo que le permite agrupar múltiple información de la organización y los colaboradores, activo que usado de manera inteligente puede aumentar el impacto de recursos humanos dentro de la industria. Finalmente, como principal amenaza, se detectó la falta de preparación en la industria y la necesidad de apegarse a mecanismos tradicionales de hacer gestión humana.

Referencias

- Baez, F. (2014). Gestión De Los Recursos Humanos Estudio De Caso: La Comunicación En El Hotel Río Grande. Seminario De Integracion, 13 - 44.
- Bruno Gili, D. (2018). Informe De Competitividad 2017-2018 Del Foro Económico Mundial. Montevideo - Uruguay: Cpa Ferrere.
- Cabrera, E. (2016). La Creciente Automatización De Los Puestos De Trabajo. Facultad De Ciencias Sociales Y Juridicas, Universidad Miguel Hernandez, 12 - 40.
- Correa, E. (2013). Evolución Del Concepto De Recursos Humanos, Desde El Punto De Vista De La Psicología Y La Administración. Suma De Negocios, 109-119.
- Cortés, R. (2014). La Cuarta Revolución Industrial, Un Relato Desde El Materialismo Cultural. Revista De Estudios Urbanos Y Ciencias Sociales, 101-111.
- Corvalán, J. (21 De Enero De 2017). Desarrollo Tecnológico Y Empleo. Diario Dpi, Págs. 1-15.
- Gregorio Calderón Hernández, C. M. (2006). Gestión Humana En Las Organizaciones Un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias Y Perspectivas De Investigación. Cuadernos De Administracion, 225-254.

Sandoval, J. (2016). La Investigación En Gestión Organizacional Capital Del Conocimiento Para El Desarrollo Sostenible. Bogota Dc: José Arturo Lagos Sandoval.

Muñoz, M. (6 De Noviembre De 2016). Gazeta De Antropologia. Obtenido De Gazeta De Antropologia: File:///C:/Users/Admin/Desktop/2018-1/Fundamentos%20de%20investigacion/Articulos%20tesis/Opciones%20de%20mejora%20cognitiva%20no%20convencional.Pdf

Pablos, E. (2016). 4th Industrial Revolution. Cyc Prisma, 10-15.

Peco, P. (2017). Nuevos Empleos, Nuevas Habilidades: ¿Estamos Preparando El Talento Para La Cuarta Revolucion Industrial? La Economia Digital En España, 59-71.

Ponz, R. (2017). Instituto Español De Estudios Estrategicos, 1-21.

Ramirez, D. (2017). La Cuarta Revolucion Industrial: En El Centro Del Debate. World Economic Forum, 30.

Redondo, R. (2012). El Futuro De El Trabajo Ya Esta Aqui. En L. Gratton, Prepárate: El Futuro Del Trabajo Ya Está Aquí (Págs. 1-2). Barcelona: Galaxia Gutenberg.

Díaz, L. (1998). Psicología del Trabajo y las Organizaciones Concepto, Historia y Método. Universidad de La Laguna, España. Recuperado de: <https://Idiazvi.webs.ull.es>

3RA JORNADA EMPRESARIAL, CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN DE LO HUMANO EN ORGANIZACIONES COMPETITIVAS (10/5/2018, Medellín) “El impacto de la revolución de los datos sobre el mundo del trabajo y del empleo” Medellín, Universidad EAFIT, 2018, Johnny Orejuela.

3RA JORNADA EMPRESARIAL, CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN DE LO HUMANO EN ORGANIZACIONES COMPETITIVAS (10/5/2018, Medellín) “Desafíos de la gestión humana en el contexto de la cuarta revolución industrial” Medellín, Universidad EAFIT, 2018, Sigmar Malvezzi.

Coleman, G. (24 de marzo de 2017). Cuarta revolución industrial: el momento es ahora. *El Espectador*, pág. 18

Calderón Hernández, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19 (31), 9-55

Bourdieu, Pierre (1975). Cap. I. Metodología y Epistemología. En: *El Oficio del Sociólogo*. México. Siglo XXI.

ManPowerGroup. (2018). Se Buscan Personas, Los Robots Las Necesitan. *Revolución De Habilidades 4.0*, 5-6.

Secretaría de Estrategias Industriales. (2017). La Digitalización y la Industria 4.0, impacto industrial y laboral. *CCOO Industria*, 2-3.

Barraza, A. (2017) Factores Estratégicos Que Deben Redefinir En Su Gestión Los Líderes De Recursos Humanos Como Socios Del Negocio Para Enfrentar Los Desafíos Organizacionales Que Impone La Economía Digital. Medellín: Universidad Eafit.

Anexo 1.

PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE LOS POTENCIALES RETOS PERCIBIDOS POR LOS JEFES DE RECURSOS HUMANOS DERIVADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL EN ALGUNAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre:

Edad:

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la empresa:

Nivel educativo:

Profesión:

IDENTIFICAR CUÁL SE CREE QUE ES EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL TRABAJADOR DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Entendiéndose actitud como el comportamiento que emplea un individuo para desarrollar sus labores:

- ¿Cuáles son las actitudes a requerir en las compañías derivadas del cambio debido a la transformación tecnológica o digital?
- ¿Cuáles cree usted que son los conocimientos con más demanda y en obsolescencia en el marco de la transformación tecnológica o digital?

Siendo las habilidades duras aquellas que se identifican con todo el conocimiento académico curricular obtenido durante el proceso formativo formal y las habilidades blandas aquellas que tienen que ver con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.

- ¿Qué tanta importancia, a su consideración, tienen las habilidades duras en la implementación de la transformación tecnológica o digital?
- ¿Qué tanta importancia, a su consideración, tienen las habilidades blandas en la implementación de la transformación tecnológica o digital?

IDENTIFICAR LA BRECHA ACTUAL PERCIBIDA POR LOS LÍDERES DE RECURSOS HUMANOS EN CUANTO A LAS COMPETENCIAS DE SU ÁREA PARA ENFRENTAR LOS RETOS DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.

Entendiendo competencia como la capacidad de coordinar y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa.

- ¿Cuáles son las competencias más fuertes desarrolladas por el personal actualmente?
- ¿Cuáles son las competencias que usted espera tenga el personal para enfrentar eficazmente la era digital?

- ¿Qué opina usted de la brecha que hay entre el nivel de competencias actuales y el esperado para enfrentar la transformación digital?

IDENTIFICAR LOS RETOS RELACIONADOS CON LA ATENUACIÓN DE LA PRECARIZACIÓN LABORAL DERIVADA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.

- ¿Considera que el sistema laboral actual favorece más la rotación o la permanencia en las organizaciones?
- ¿Es más beneficioso para su organización acceder a un desarrollo de competencias del capital humano, o simplemente buscar perfiles en ámbitos externos?
- ¿Cuáles considera usted que son los retos de su área para garantizar una calidad de vida y satisfacción laboral en su organización?

IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE TIENEN LOS DPTOS. DE RECURSOS HUMANOS PARA ENFRENTAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA REVOLUCIÓN DE LOS DATOS.

- ¿Cuáles considera que son las debilidades de recursos humanos para enfrentar la transformación digital?
- ¿Cuáles considera que son las oportunidades de recursos humanos para enfrentar la transformación digital?
- ¿Cuáles considera que son las fortalezas de recursos humanos para enfrentar la transformación digital?
- ¿Cuáles considera que son las amenazas de recursos humanos para enfrentar la transformación digital?

Pregrado En Psicología

Universidad EAFIT

DECLARACION DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento, es proveer a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol como participantes.

Título del trabajo de investigación: “Retos Percibidos Por Los Jefes De Recursos Humanos Derivados De La Cuarta Revolución Industrial En Algunas Empresas De Gran Tamaño De La Ciudad De Medellín”

Investigador Principal: Santiago Bravo Jiménez

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollo como requisito para obtener el título profesional como Psicólogo.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: _____

Firma: _____

CC: _____

¡Agradezco su sincera participación!

Anexo 2. (Tabla de resultados)

Categoría	Subcategoría	Hallazgo
Perfil De Competencias En Requisición	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Autoaprendizaje • Sensibilidad cultural • Recursividad
	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas • Analítica de datos • Desarrollo web • Robotización • Ciencias Sociales
	Habilidades Blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Networking • Construcción de redes • Liderazgo • Learnability • 50% de importancia
	Habilidades Duras	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento técnico especializado • 50% de importancia
Precarización De Garantías Laborales	Rotación	<ul style="list-style-type: none"> • Aun predominan esquemas tradicionales de contratación que privilegian periodos longevos del capital humano en las organizaciones
	Atracción Y Retención	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos generalistas • Beneficios poco idiosincráticos • Posible amenaza de las plataformas caza talentos para la retención.
	Calidad De Vida Y Satisfacción Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Posible disminución de la jornada laboral • Repartición equitativa de funciones en la gestión interna • Teletrabajo • Necesidad de contratos idiosincráticos
Brecha De Competencias	Competencias Actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Innovación • Conocimiento técnico • Trabajo en equipo • Servicio al cliente • “Learning on the fly” • Pensamiento analogo
	Competencias Esperadas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo por proyectos • Pensamiento digital • Adaptabilidad • Autonomía • Manejo de la ambigüedad • Bilingüismo
	Brecha	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio inminente • Poca preparación • Riesgo de competitividad de los negocios
DOFA	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de preparación
	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Área de apoyo operativo – Socio estratégico del negocio
	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión humana siempre ha trabajado con las personas • Habilidades blandas como foco
	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad de avance de esta era de transformación digital

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO			
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento
Retos percibidos por los jefes de recursos humanos derivados de la cuarta revolución industrial en algunas empresas privadas de la ciudad de Medellín.	¿Cuáles son los retos percibidos por los jefes de recursos humanos derivados de la cuarta revolución industrial en algunas empresas privadas de la ciudad de Medellín?	<p><u>General:</u> Describir los potenciales retos percibidos por los jefes de recursos humanos derivados de la implementación de la cuarta revolución industrial en algunas empresas privadas de la ciudad de Medellín.</p> <p><u>Específicos:</u> Identificar cuál cree que es el perfil de competencias del trabajador de la cuarta revolución industrial. Identificar la brecha actual percibida por los líderes de recursos humanos en cuanto a las competencias de su área para enfrentar los retos de la cuarta revolución industrial. Identificar los retos relacionados con la atenuación de la precarización laboral derivada de la implementación de cuarta revolución industrial. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen los dtos. de recursos humanos para enfrentar la implementación de la revolución de los datos. Indagar sobre cuáles pueden ser algunas de las estrategias y contenidos de capacitación y desarrollo consideradas por los líderes de recursos humanos para enfrentar a las exigencias derivadas de la implementación de la cuarta revolución industrial.</p>	<p>Antecedentes: <i>Definición y trayectoria histórica de la cuarta revolución industrial, así como la evolución del concepto histórico de gestión humana.</i></p> <p>la precarización laboral en la cuarta revolución industrial</p> <p>La automatización como efecto de la cuarta revolución industrial</p> <p>El papel de la <u>gestión humana</u> ante la deshumanización laboral derivada de la cuarta revolución industrial.</p> <p>el Perfil de competencias, tanto del área como de los trabajadores de los departamentos de gestión humano debido a la implementación de la revolución de los datos</p>	<p>Descriptivo Cualitativo Estudio de caso Transversal</p>	<p>Gerentes o personas con más de 4 años de experiencia en el sector de gestión humana.</p>	<p>Entrevista en profundidad</p> <p>Categorías:</p> <p>Identificar cuál cree que es el perfil de competencias del trabajador de la cuarta revolución industrial. Identificar la brecha actual percibida por los líderes de recursos humanos en cuanto a las competencias de su área para enfrentar los retos de la cuarta revolución industrial. Identificar los retos relacionados con la atenuación de la precarización laboral derivada de la implementación de cuarta revolución industrial. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen los dtos. de recursos humanos para enfrentar la implementación de la revolución de los datos. Indagar sobre cuáles pueden ser algunas de las estrategias y contenidos de capacitación y desarrollo consideradas por los líderes de recursos humanos para enfrentar a las exigencias derivadas de la implementación de la cuarta revolución industrial</p>	<p>Fase I: Contextualización</p> <p>Fase II: trabajo de campo</p> <p>Fase III: Análisis y discusión de los resultados</p>