

La empleabilidad en el contexto de la cuarta revolución industrial

Alejandra Valencia Monsalve, Julián Gómez Flórez

Facultad de ciencias administrativas, económicas y contables, Universidad Católica Luis

Amigó

Especialización en gerencia del talento humano

Mónica Eliana Aristizábal Velásquez

Noviembre, 2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
JUSTIFICACIÓN	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1. Pregunta de investigación	9
2. Objetivos	9
2.1 General.....	9
2.2 Específico.....	9
ATECEDENTES	10
MARCO TEORÍCO	13
1. Empleabilidad	13
2. Cuarta revolución industrial.....	18
METODOLOGÍA	26
ANÁLISIS	29
1. Concepto de empleabilidad	29
1.1 Concepto de empleabilidad contrastado con la teoría	30
2. Aspectos que se trabajan en la organizaciones que le apuntan a la empleabilidad ...31	31
2.1 Directos.....	31
2.2 Indirectos.....	37
2.3 Relacionados.....	41
2.4 Novedosos.....	43
2.5 Fortuitos.....	45
3. Aspectos que se trabajan en la organización referentes a la empleabilidad en el contexto de la cuarta revolución industrial	46
CONCLUSIONES	47
ANEXOS	50
1. Entrevista semiestructurada.....	20
2. Consentimiento informado.....	52
3. Guía preguntas.....	54
4. Entrevistas	55
4.1 Caso 1.....	55
4.2 Caso 2.....	64
4.3 Caso 3.....	70

BIBLIOGRAFÍA.....77

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende interpretar los aspectos de la empleabilidad que se están fortaleciendo en tres organizaciones privadas de la ciudad de Medellín, todo ello enmarcado en el contexto de la cuarta revolución industrial. Se realizó como objetivo principal para optar por el título de especialistas en Gerencia del talento humano de la universidad Católica Luis amigó.

La cuarta revolución es un reto organizacional para las empresas en nuestro país y en el mundo. El temor latente de sustituir personas por robots es inminente. Sin embargo todo lo que tiene que ver con tecnología a lo largo de la historia ha traído consigo el temor de la extinción de lo humano, lo que nos lleva a pensarnos en el papel que van a tener las personas dentro de las organizaciones y los retos para quienes las lideran.

Por lo tanto estado debe avanzar a la par, las personas deben ajustar sus competencias, las empresas deben generar empleabilidad como competencia principal; seres humanos movilizables para el siguiente proyecto, aumentando la flexibilidad cognitiva, habilidad al cambio, reinventando su propio trabajo, adquiriendo capacidad de trabajo en equipo virtual, innovación, habilidades investigativas, aprendizaje continuo, habilidad, creatividad, flexibilidad, inteligencia emocional etc.

Ahora bien, lo que aquí se plantea es una revisión de tres casos como se mencionó anteriormente, con el fin de identificar que se están pensando las organizaciones en la ciudad de Medellín respecto a estas exigencias, la mirada que tienen de la empleabilidad, los aspectos que de ellas trabajan de manera directa o indirectamente y enmarcarlo en este contexto de cuarta revolución industrial.

JUSTIFICACIÓN

Una de las características del mundo actual es la transición de las organizaciones a la modernización de nuevas tecnologías y los retos que trae para ellas adherirse al mundo de la globalización y las demandas competitivas. La cuarta revolución es un reto organizacional para las empresas en Colombia y en el mundo. La revolución de los datos, inteligencia artificial, extracción de datos mejor que el cerebro humano, tecnología 3d, big data, producción de autos con líneas de fabricación flexible, la telemedicina, la ciberpsicología, el internet de las cosas etc. Todo ello nos lleva a pensarnos en lo humano sin lugar a duda. Las exigencias que el medio demanda al empleado, donde estos requieren de mayores conocimientos y una variedad creciente de habilidades que les permita a su vez competir en el medio.

El entorno cambiante del trabajo exige diversas habilidades, como contar con identidad profesional flexible; es decir ser polifuncional, competitivo, incansable, emprendedor, recursivo y adaptable, todo ello responsabiliza al empleado de su propia empleabilidad y le demanda formarse en ellas (Andrade Jaramillo, 2014).

Como lo menciona un estudio de caso realizado en el contexto Colombiano:

“Las paradojas fruto de las contradicciones capital-trabajo se van agudizando con la complejización del mundo del trabajo, implicando exigencias contradictorias, mensajes con múltiples interpretaciones, y un panorama cada vez más incierto, que señala hacia las personas que trabajan, la responsabilidad por mantenerse vigentes cuenten o no con los repertorios para hacerlo”(Inzunza-Mejía, 2018).

Lo que supone que la empleabilidad ha sido estudiada como una habilidad propia del empleado, que le exige calificarse y ser competente en un mercado cambiante.

Teniendo en cuenta este panorama cambiante y demandante, para las organizaciones es fundamental repensar la empleabilidad no como una herramienta exclusiva del empleado, sino cómo una competencia organizacional, generando posibilidades de adaptación a las cambiantes condiciones del medio.

A nivel nacional también se ha abordado el tema de la empleabilidad basada en la formación por competencias en el entorno educativo, un artículo colombiano realizado por la Universidad Nacional de Colombia sustenta que “hay relación directa entre los cambios tecnológicos, la crisis estructural del capitalismo y la organización del trabajo y se sustituye el término de calificación por el de formación por competencias” (Estrada M., 2012) lo que nos supone que la empleabilidad es un asunto de carácter transversal e influye en todos los ámbitos donde el ser humano y el trabajo estén relacionados.

Por lo tanto, desde el contexto educativo, la educación actual se ha convertido en el proceso de desarrollo personal que conlleva a la empleabilidad, dejando de lado el precepto de la educación para el trabajo previamente desarrollada a nivel histórico; el nuevo precepto permite formar seres humanos con capacidades y competencias que les permitan disputar los puestos de trabajo. (Estrada M., 2012)

Entender el contexto de la cuarta revolución en relación a las exigencias que demanda no solo a nivel de infraestructura y tecnología sino también a nivel del talento humano, para mostrar la importancia de la implementación de la empleabilidad como una habilidad que debe ser trabajada desde las organizaciones, aquí se enmarca la importancia del estudio.

Dadas estas condiciones cabe entonces reflexionar en torno a cuáles son las oportunidades que desde las áreas de Talento humano se deben fortalecer, adaptar o implementar

con el fin de convertir la empleabilidad en una competencia diferenciadora del cuerpo organizacional, puesto que las organizaciones deberán velar por “poseer una fuerza laboral no solo con una alta formación académica y profesional, sino también con una mentalidad abierta hacia la innovación, el pensamiento creativo, las habilidades sociales, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, entre otros.” Ravina-Ripoll, Marchena Domínguez y Montañez Del Rio (2019).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empleabilidad entendida como el conjunto de habilidades que se necesitan para conservar o conseguir empleo o proyecto es un tema que se ha trabajado a lo largo de la historia como un asunto que responsabiliza al sujeto (empleado, recién egresado, cesante) de su propia empleabilidad. Sin embargo En la actualidad el fenómeno de la cuarta revolución industrial está afectando directamente el sector empresarial incorporando nuevas tecnologías que demandan una transformación de las organizaciones y de sus empleados, que a su vez se ven expuestos a la necesidad de desarrollar competencias que les permitan adaptarse y permanecer en el mismo. Pues de lo contrario tanto organizaciones como empleados correrían el riesgo de perder competitividad empresarial (en casos de las organizaciones) y laboral en el caso de las personas. Dicho esto las organizaciones deben repensar el asunto de la empleabilidad no como un asunto de responsabilidad solo del empleado y ser conscientes de su propio papel en la provisión aprendizaje y desarrollo de sus empleados.

1. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los aspectos de la empleabilidad que las empresas están fortaleciendo en el contexto de la cuarta revolución industrial?

2. Objetivo General

Interpretar los aspectos de empleabilidad que se están fortaleciendo en las empresas en el contexto de la cuarta revolución industrial.

3. Objetivos específicos:

- Reconocer el concepto de Empleabilidad presente en las organizaciones.
- Develar los aspectos de empleabilidad que se están fortaleciendo en las organizaciones.
- Describir los aspectos de la empleabilidad en el contexto de la 4ta revolución industrial en las diferentes organizaciones.

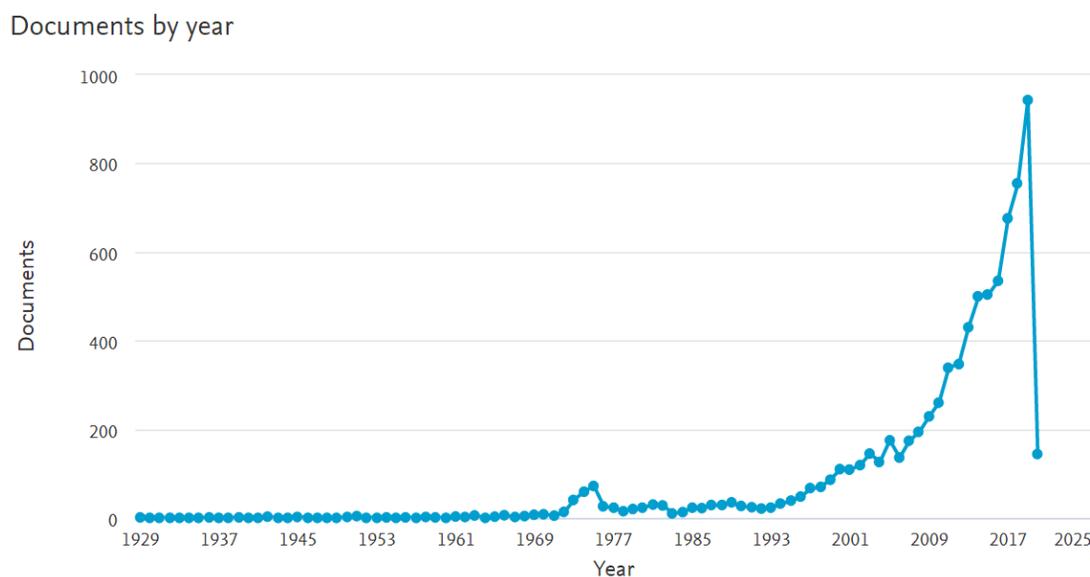
ANTECEDENTES

“La palabra Empleabilidad no existe como tal en la lengua castellana, proviene de la palabra de inglesa *Employability*. Esta palabra a su vez fue construida a partir de *employ*, que se traduce como empleo y *ability*, cuya traducción es habilidad. Ya unidas formaron:

Employability, la cual se ha adaptado sin mayores cambios al español como empleabilidad”

(Campos, 2001)

Los aspectos que componen la empleabilidad se han venido trabajando en el mundo desde 1929, pero desde el año 2007 se han intensificado sus estudios de manera exponencial como se expresa en la siguiente gráfica obtenida mediante la plataforma SCOPUS:

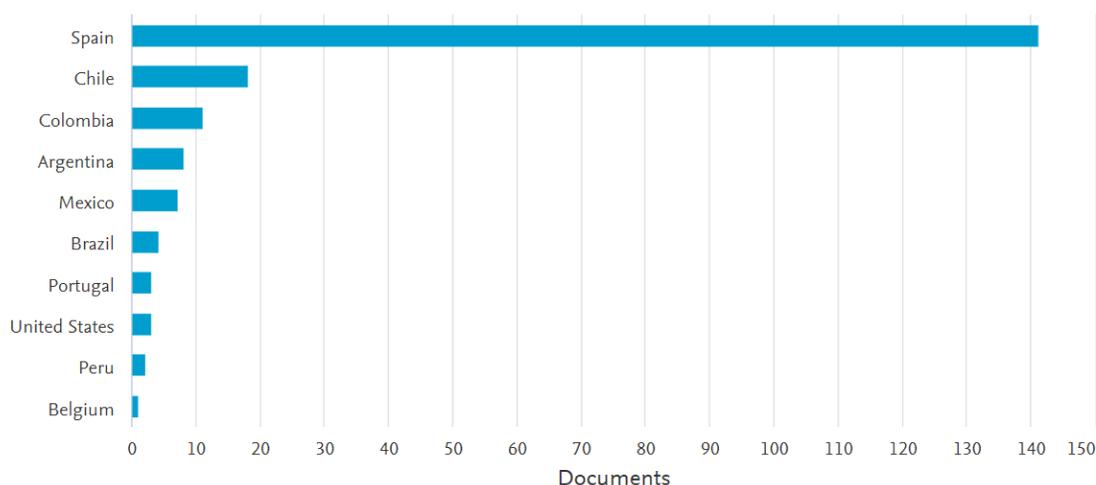


Sin embargo en este intervalo de tiempo, específicamente “en la década de los 50 surgen las primeras publicaciones que la utilizaron, haciendo referencia a la preocupación sobre la inserción de personas desamparadas en el mercado de trabajo (por ejemplo, los minusválidos)”.(Marta Formichella& London, 2013)

A nivel mundial, Reino Unido, Estados Unidos y Australia son los países más destacados en estudios frente al tema. Ya hablando específicamente de los contextos de habla hispana; España, Chile y Colombia son los países que más se han preocupado por esta temática respectivamente cómo lo muestra la siguiente gráfica, siendo España la mas significativa.

Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories.



A finales de los setenta “la perspectiva de empleabilidad aparece en Europa cuando se discute la capacidad de las instituciones para combatir el desempleo reinante, revelándose que existe un gran número de personas con una probabilidad casi nula de reinsertarse al mercado laboral” (Marta Formichella & London, 2013)

En la actualidad Almanza Jiménez y Vargas-Hernández (2015) definen la empleabilidad cómo el desarrollo de competencias valoradas en el mercado laboral, las cuales mejoran las posibilidades de encontrar y mantener el empleo.

“Las personas podrían ser más empleables cuando han adquirido una educación y una formación de base amplia y calificaciones básicas y transferibles de alto nivel, incluidos el trabajo en equipo, la capacidad para resolver problemas, las

tecnologías de la comunicación e información, el conocimiento de idiomas, la capacidad de aprender a aprender, así como competencias para protegerse a sí mismos como a sus compañeros contra los riesgos y las enfermedades profesionales.” (Almanza Jiménez y Vargas-Hernández, 2015, p.120)

MARCO TEORICO

1. EMPLEABILIDAD

Santos Cesario, Guillén Gestoso y Montalbán Peregrín (2012) refieren que la empleabilidad, generalmente, ha sido asociada con la capacidad, mayor o menor, que poseen los individuos para encontrar o mantener su trabajo, indiferentemente si este es buscado por primera vez o como reemplazo del existente.

Paz-Rodríguez, Betanzos-Díaz y Uribe-Barrera (2014) en un estudio en torno a la empleabilidad y las expectativas laborales en profesionales recién egresados, concluyeron que estos son atraídos por empresas innovadoras en las cuales les demanden competencias en creatividad y resolución de problemas, además consideran que prefieren poseer un empleo “ideal” donde puedan ejercer su profesión o tener más tiempo libre aunque sea a costa de una menor seguridad económica y laboral.

La empleabilidad también es vista como la capacidad que se tiene de desarrollar el conjunto de competencias movilizables para ser tenidas en cuentas en el siguiente proyecto laboral, no necesariamente en el siguiente empleo (Orejuela, 2019)

De acuerdo a la brecha entre los conocimientos y requerimientos del ámbito laboral con relación a la empleabilidad en recién egresados expuesta por Almanza Jiménez y Vargas-Hernández (2015) concluyen lo siguiente.

“El desarrollo de competencias para la empleabilidad por medio de la educación deben de ayudar, por un lado, a potenciar la creatividad y la iniciativa para generar una cultura emprendedora, y por otro lado, desarrollar las capacidades y potencialidades humanas necesarias en los egresados”.(p.114)

Incluso se asegura que “las universidades que caminan de la mano con los adelantos científicos y tecnológicos son las mejor posicionadas. Al invertir en investigación y desarrollo, son creadoras de innovaciones y adquieren protagonismo en la novedosa configuración tecnocientífica actual.” (Pedroza Flores, 2018, p.17)

En este mismo sentido, un estudio que se realizó en Letonia sobre la opinión de los empleadores a cerca de la importancia de las competencias que se relacionan con la inteligencia emocional a la hora de los procesos de selección, refieren que los empleadores valoran altamente estas competencias y, que desde lo educativo se están fortaleciendo desde las actividades extracurriculares alternas al eje central de la formación profesional, sin embargo lo que las empresas sugieren es que estas competencias se trabajen como currículos centrales en las instituciones educativas además que los empleadores intervengan proponiendo a las instituciones cuales de esas competencias son las que realmente se necesitan en el campo laboral . (Inzunza-Mejía, 2018)

Lo que lleva a pensar que las competencias que permiten empleabilidad, tienen actores importantes en su formación; el estado, las personas y las organizaciones (Orejuela, 2019) y aquí nos describen la necesidad que ven las organizaciones que, desde el sector educativo formal se trabajen como ejes centrales, paralelas a la formación. No solo porque afectan directamente la empleabilidad de los estudiantes sino por qué a su vez esto influye en la productividad de las organizaciones, como nos menciona un estudio realizado en 98 instituciones de ingeniería y 20 instituciones de tecnología de la información en Delhi- India, quienes recomiendan a las instituciones educativas asegurar que sus estudiantes se formen en habilidades blandas que beneficien posteriormente a las organizaciones en términos de rentabilidad y por ende esto pueda contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible de la nación, teniendo en cuenta la expectativa

que se tiene en la población más joven. Las habilidades que consideran la comunicación oral, la aplicación de conocimientos de ingeniería, habilidad para toma de decisiones y habilidades de liderazgo.(Inzunza-Mejía, 2018)

En esta misma línea un estudio realizado en Croacia sobre las percepciones de empleadores de diferentes empresas y docentes universitarios frente a la empleabilidad de los graduados(König&Ribarić, 2019), comparten lo anteriormente mencionado y recomiendan a las instituciones de educación superior propender por desarrollar en el mismo nivel, los conocimientos técnicos y el desarrollo de aptitudes, así mismo incluir en el plan de estudios el tema de la empleabilidad. Sin embargo aseveran que:

“los empleadores, como partes interesadas cruciales, deben ser más realistas acerca de hasta qué punto se puede esperar que las instituciones de enseñanza superior salven la brecha, y ser conscientes de su propio papel en la provisión de aprendizaje y desarrollo en el trabajo para los nuevos empleados” (p. 98)

Proponiendo la importancia que tienen las organizaciones en el fortalecimiento de la empleabilidad, además de señalar el valor de la comunicación constante entre empleadores y universidades con el fin de influir en el desarrollo del contenido de los cursos, donde puedan comunicarse habilidades significativas en el entorno laboral y como las instituciones educativas pueden contribuir al desarrollo de estas.(Inzunza-Mejía, 2018)

Con relación a las preferencias de los empleadores en torno a la consecución de colaboradores señalan que estos tienen un interés especial por los colaboradores que poseen la competencia de aprender nuevas habilidades de manera rápida, prefiriendo estos que quienes

tienen experiencia específica en un área del conocimiento, esto es debido a que el mundo actual se caracteriza actualmente por rápidos cambios. (Peter & Gomez, 2019)

Estos cambios constantes en el medio laboral y mundial han sido estudiados y pronosticados por varios autores entre ellos (Turnbull, 2019) quien afirma que los estudiantes deben prepararse para entrar a un mercado laboral donde sus industrias no tenían presencia años atrás y que estas emergerán gracias a fenómenos actuales como el big data, las tecnologías de la programación y las herramientas multimedia aún sin crearse; en este panorama se vuelve difícil predecir cuáles serán las habilidades necesarias para un correcto desempeño laboral, por lo que aconseja trabajar en la empleabilidad como una competencia fundamental.

En el año 2017 (Ybema et al., 2020), llevaron a cabo una investigación en los países bajos, donde indagaron por la implementación y percepción de prácticas enfocadas en la empleabilidad de los colaboradores de 312 empresas de diferentes tamaños, a partir de esta investigación aclaran que si bien las prácticas de recursos humanos generalmente se guían por las metas organizacionales, esto no asegura la capacidad de posicionar las personas adecuadas en el momento adecuado en sus organizaciones; es por esto que proponen un modelo sostenible de empleabilidad el cual trabajan a través programas a largo plazo, desde la mirada de conservación del empleo a través de la salud, la motivación y las herramientas de aprendizaje en relación a lo necesario en la organización. Al implementar estas prácticas los empleados encuentran satisfacción y aumentan su productividad.

Es así como la empleabilidad se convierte en una competencia que no solo responde a las fortalezas de los trabajadores sino también a los requisitos de las organizaciones si desean mantenerse en el mercado laboral, los trabajos requerirán cada vez un desempeño más alto,

generando que sus empleados cuenten con menos tiempo y energía para desarrollar nuevas habilidades que permitan incrementar su valor comercial, por lo cual, el desarrollo de habilidades será crucial para sobrevivir en el mercado laboral y además posibilita la transición hacía trabajos mejor pagos; esta percepción viene siendo aceptada y adoptada por las organizaciones en las últimas décadas, incorporando medidas de talento humano directas o indirectas que fomentan el desarrollo de la empleabilidad.(Peter & Gomez, 2019); (Ybema et al., 2020)

En el recorrido bibliográfico se aprecian teorías que proponen desde estrategias, que le permitan a las organizaciones abordar los retos que trae el constante cambio. Estas posturas establecen elementos que contribuyan al bienestar de los empleados para garantizar adaptación y mayor productividad, ejemplo: “Happiness Management”, un término poco estudiado pero que se refiere búsqueda de la felicidad corporativa como el medio para maximizar el rendimiento financiero y lograr ventajas competitivas:

“La finalidad de demostrar que la viabilidad económica de las organizaciones se encuentra en impulsar holísticamente la felicidad colectiva de sus clientes internos, y poseer un volumen importante líderes y mandos intermedios más empáticos, sociales y altruistas con el desempeño de su puesto de trabajo” p.10)(Ravina Ripoll et al., 2019)

2. CUARTA REVOLUCIÓN

“La primera revolución (1784) utilizó la energía del agua y del vapor, para mecanizar la producción. La segunda (1870) empleó la electricidad, para crear la producción en masa y generar la división del trabajo. La tercera (1969) usa la tecnología de la información, para automatizar la producción. Desde inicios del S. XXI asistimos al nacimiento de la cuarta, basada en la revolución digital, caracterizada por la fusión de tecnologías, que está borrando los límites entre las esferas físicas, digitales y biológicas”. (EchavarriaSemanes y MartinezClares, 2018).

Es te término (industria 4.0) originalmente nacido en Alemania y que posteriormente se ha adoptado en toda Europa y el mundo en general para referirse a un tipo de industria digital, flexible y conectada (Tabares,2019, p.269), donde el mercado laboral se ve afectado directa e indirectamente por el fenómeno de la cuarta revolución industrial la cual EchavarriaSemanes y MartinezClares (2018) expresan que esta se encuentra “caracterizada por la fusión de tecnologías, que está borrando los límites entre las esferas físicas, digitales y biológicas”, lo cual conlleva a una reestructuración de las competencias y procesos organizacionales que retan no solo a los empleados sino también a las organizaciones.

Para comprender la cuarta revolución industrial o el término de industria 4.0 se debe evitar el encasillarla conceptualmente en una sola disciplina dado que estos términos hacen referencia a una amplia gama de conceptos y demandas subyacentes a los avances tecnológicos y sociales, aunque afirman que existen alguna ideas que sustentan la pertinencia de diferenciar esta de otras revoluciones, entre ellas está la fusión del nivel físico y el digital la cual genera que la representación o ejecución de física o digital de las funciones no se diferencia razonablemente; también es fundamental en la cuarta revolución industrial la concepción ético a nivel corporativo

por el impacto social, económico y ambiental que pueda afectar a terceros o el planeta.

(GascaHurtado y MachucaVillegas, 2019)

Esto genera la necesidad de la transformación en las personas, para que estas tengan el alcance de responder a las dinámicas que trae consigo, la revolución 4.0 demanda personas ilustradas en las tecnologías, las profesiones necesitarán actualizarse incorporando así los avances tecnológicos a sus programas, agregando la formación profesional del futuro “la formula completa es F + I + D + i (formación + investigación + desarrollo + innovación); formación profesional del futuro basada en la investigación para impulsar el desarrollo y la innovación científica y académica”. (Pedroza Flores, 2018)

A través de una revisión teórica, autores se han centrado en analizar dos posturas principales; optimista y pesimista que abordan el impacto global que se genera a partir de la introducción a la cuarta revolución

La Mirada pesimista infiere que: Por un lado, el contexto laboral, se verá impactado con desempleo; debido a la sustitución de personas por maquinas.

“Cerca de la mitad de los empleos en países como los Estados Unidos y tres cuartas partes de los empleos en países como Brasil y México están en riesgo de ser sustituidos por máquinas dentro de los próximos veinte años, lo que abriría paso a la robotización laboral” (Inzunza-Mejía, 2018).

Lo anterior impactaría directamente en la participación de la riqueza a partir del trabajo humano donde:

“Los cambios en la estructura productiva mundial que probablemente traerán las tecnologías asociadas al concepto global de Cuarta Revolución Industrial podrían

perturbar seriamente el sistema global de producción de nuestra sociedad. La participación del trabajo humano en la creación de riqueza, y por tanto el derecho natural de participación en la riqueza creada que le corresponde al trabajo, podrían disminuir hasta alcanzar niveles insuficientes para la sustentación del hombre” (Valenzuela,2016)

“Creemos que un enfoque de transformación digital liderado por la adquisición y transferencia de tecnología hacia las empresas puede producir grandes desigualdades entre ellas y crear dramáticas transformaciones que pongan en peligro el papel tradicional que juega la industria como generadora de bienestar social. Esto, unido a las debilidades que tienen las pymes a la hora de gestionar la innovación, hace que sea necesario desplegar estrategias específicas orientadas a este colectivo para promover una digitalización inclusiva” p.280,(Tabarés Gutiérrez, 2019, p.28)

Sin embargo algunos otros refieren que esto dependerá de la capacidad de adaptación:

”El escenario que se nos presenta, es desempleo, precariedad y dualización. Desempleo y precariedad para quien no se recicle y adapte lo suficientemente rápido. Y dualización, 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. En un lado, los empleados nómadas de STEM (Ciencias, Tecnología, Ingeniería, Matemáticas) y unos pocos más aportando pensamiento abstracto.”(Cortés, 2018)

Respecto a las posiciones optimistas los investigadores refieren por un lado que:

“Los avances tecnológicos establecen nuevas formas y actividades laborales, dado que introducen tareas novedosas y más complejas para las que en general los humanos tienen (al menos inicialmente) una ventaja comparativa. Estas tareas originan nuevos trabajos, como programadores de aplicaciones informáticas, gestores de marketing digital, expertos en ciberseguridad, científicos de datos o abogados especializados en privacidad digital”(Inzunza-Mejía, 2018).

Pero por otro lado “la sociedad global podría disponer de un futuro en el cual la acción de las máquinas libere al hombre de la necesidad de trabajar, tal y como se entiende hoy el trabajo, permitiéndole una libertad sin precedentes en el uso de su tiempo. Simultáneamente, la vida del ser humano podría ser más larga y además libre o casi libre de enfermedades” (Valenzuela,2016)

También existe miedo que la revolución 4.0 nos haga insustituibles, sin embargo se mira hacia atrás en la historia de las otras revoluciones, específicamente en los años que estas tuvieron su pico más alto en evolución se puede observar que se todos los países del mundo experimentaron aumento económico, por ejemplo: Antes, mientras un empleado en el reino unido debía trabajar cierta cantidad de horas para lograr cierta productividad, hoy trabajando la mitad de esas horas su valor es 22 veces mayor. “En la primera revolución industrial llegaron los telares a Inglaterra, un telar movido por la fuerza del vapor, sustituía a 36 obreros, el obrero cambió de sitio, se crearon nuevas profesiones. Las máquinas harán las tareas rutinarias y de fuerza. Nosotros haremos lo que nos hace únicos: Sentir, crear. Esto mejorará la productividad, crecimiento. Bienestar social” (Gonzalez,2018)

Ello conlleva que tanto empresas como empleados se vean expuestos a la necesidad de capacitación como una forma de adaptarse a los cambios tecnológicos, de lo contrario esto supondría “Perder competitividad empresarial (para el caso de las organizaciones) y competitividad laboral (para el caso de los trabajadores) implicaría desaparecer de la economía digital”(Inzunza-Mejía, 2018)

“El ritmo de transformación de la sociedad que hasta ahora hemos tenido respecto a la producción, distribución y consumo exige que las familias, las empresas, los centros de investigación y los diferentes niveles de gobierno tomen conciencia de los cambios que se han producido y que se están acelerando, o de los nuevos cambios que se producirán y que, muchos de los cuales, no pueden hoy siquiera aventurarse” (Granell,2016)

Esta capacitación se refiere a la adquisición de nuevas competencias

“Asistimos al nacimiento de la cuarta revolución industrial, que está borrando los límites entre las esferas físicas, digitales y biológicas. Está transformando las relaciones productivas, económicas y comerciales, hasta modificar radicalmente nuestra forma de vivir, de trabajar y de relacionarnos. No solo está cambiando el qué y cómo hacer las cosas, sino también quiénes somos. Múltiples investigaciones coinciden en que el nuevo escenario requerirá nuevas competencias no solo de carácter técnico y metodológico, sino también y sobre todo de participativas y personales. Esas “competencias transversales”, ampliamente generalizables y transferibles, requeridas en distintos contextos y diferentes actividades, que se aprehenden a través de diversas experiencias” (Echeverría & Martínez, 2018)

Dichas competencias van direccionadas al conocimiento técnico, pero además todas aquellas que permitan que el ser humano sea adaptable y flexible ante el cambio, es decir:

Si se pretende afrontar el futuro, que ya es presente, se precisa nueva consciencia y actualización permanente tanto de la competencia técnica –saber– y la competencia metodológica –saber hacer–, es decir el “SABER” con mayúsculas, como de la competencia participativa –saber estar– y la competencia personal –saber ser–, que son las que imprimen “SABOR”(Echeverría & Martínez, 2018)

Anzola Montero (2019) en su reflexión en torno a la transformación digital identifica 5 pilares de cambio exigidos por las dinámicas de la 4ta revolución:

1. Procesos asistidos de enseñanza, aprendizaje y formación
2. Promoción de cursos masivos abiertos en línea (MOOCS)
3. Cultivar el talento innovador
4. Generalizar el aprendizaje mixto (BlendedLearning)
5. Innovación abierta

Así mismo señala que estas demandas serán resueltas de manera paulatina y que no todas se resolverán de manera acelerada, afirma entonces que las instituciones deberán no solo migrar a las nuevas tecnologías sino que la capacidad de responder a estas demandas de forma eficaz serán determinantes e involucrarán a todos los niveles de la institución.

En concordancia con Anzola Montero (2019), Briones Cedeño y Gonzáles Calzadilla (2019) afirman que la cuarta revolución industrial no solo exige de manera pasiva sino que impulsa al establecimiento de procesos sociales mediados en la tecnología, escenario que antes solo era pensado por entusiastas tecnológicos como una utopía, “La preparación de las personas

para ser actores activos de esos procesos y no espectadores pasivos, constituye uno de los desafíos de la contemporaneidad. “p.82

“Como parte del crecimiento de una organización es importante que día a día vaya adaptándose a los cambios tecnológicos y no solamente estar al día en la implementación de normatividades y políticas que impactan a las operaciones de los trabajadores o la seguridad ocupacional.” p.2 (Díaz-Martínez, Cruz-Méndez. y Ruiz-Domínguez, 2018, p.2)

Por lo tanto en la actualidad ya se vislumbra un perfil de competencias que corresponda a las exigencias de la cuarta revolución, a nivel de conocimientos técnicos y habilidades y competencias como:

Polivalencia, dominio de skills (nativo digital) , flexibilidad cognitiva, migratoria y aprendizaje continuo, adaptabilidad al cambio vertiginoso, habilidad en el uso exploratorio de internet para la innovación y la educación, sensibilidad para reconocer el valor de las redes sociales, gestión del cambio de la propia carrera y la diversidad, creatividad, innovación y pro-actividad, reinventar el propio trabajo, capacidad para trabajar en ambiente virtuales, trabajo interdisciplinar, capacidad de analizar datos, planeamos hipótesis, tomar decisiones eficaces, pensamiento crítico, inteligencia emocional, capacidad de relacionarnos con otro que no vamos a ver.(Orejuela,2019)

Con relación a las tendencias de gestión humana para el 2020, afirma que las organizaciones dada la ardua competencia por el talento, deberá empezar a generar en su organización los talentos dado que: “Las organizaciones ya no pueden esperar a obtener y contratar suficientes personas con todas las competencias que necesitan, sino que deben

moverse y desarrollar a las personas internamente para prosperar” (D'Angostino 2020). Las transformaciones organizacionales necesarias en la actualidad deben estar mediadas por un énfasis en el desarrollo de competencias, conocimientos y aptitudes (Ramírez, 2017).

Para terminar, Álvarez (2018) en su reflexión sobre las incidencias de la 4ta revolución hacía el desarrollo, afirma que el componente humano será trascendental así dicha revolución este caracterizada por lo tecnológico, “La cuarta revolución industrial que se espera consistiría en un enfoque humano más integral que es necesario para comprender la relación de poder entre la naturaleza, el trabajo, la tecnología, el capital y las personas”. Apoyando los postulados de Álvarez, Marqués (2020) en su estudio entorno a los programas de salud y bienestar cómo palanca para la sostenibilidad de las empresas en el entorno de la 4ta revolución industrial afirma que toda intervención bien ejecutada es rentable para la compañía y “Además se cumple con un compromiso ético de las empresas de contribuir a mejorar el estado de salud y el bienestar, no solo de sus trabajadores, también de sus familias y de la comunidad donde están ubicadas.”

METODOLOGÍA

Esta investigación se concibe bajo el paradigma cualitativo con enfoque hermenéutico o reflexivo.

“la metodología cualitativa ha tenido un papel destacado en el nacimiento y desarrollo de las disciplinas que abordan el estudio de las organizaciones y se ha convertido en la base del desarrollo germinal de las teorías que configuran el campo de la empresa” (Martínez, 2006). Este permite un análisis profundo y reflexivo de los significados de la realidad que se pretende estudiar.

El diseño de la investigación se llevara a cabo cómo un estudio de caso, el cual no solo se concibe como una metodología de estudio sino también cómo un diseño en sí mismo, es apropiado para temas que son relativamente nuevos, pues permite la indagación sobre un fenómeno contemporáneo en el entorno real.

El tipo de muestra será a conveniencia o a criterio, estas se forman por casos disponibles para los investigadores y permite el ingreso de nuevos participantes relacionados con la investigación. Sampieri (2014) en su libro “Metodología de la investigación” afirma que si bien no existe un criterio que dé el número de participantes exactos para este tipo de investigación, puede hacerse entre 6 a 10 participantes si es de manera general o de 3 a 6 si es a profundidad. Teniéndolo en cuenta utilizaremos 6 participantes de 6 empresas diferentes que cumplan con los requisitos para dar respuesta al objetivo propuesto.

La vinculación con los participantes se hará a través de la entrevista. Esta se define “como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. Se realizará de manera

semiestructurada, esta “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información” (Sampieri, 2014).

El perfil de los participantes serán Profesionales líderes de gestión humana, gerentes del talento humano, coordinadores de talento humano, de 3 empresas privadas de la ciudad de Medellín, que tengan 50 o más empleados y lleven 10 o más años en el mercado. El perfil permite mayor comprensión del tema a abordar por parte de los participantes y flexibiliza el acercamiento de los investigadores al contexto.

El análisis del proceso de investigación la origina las diferentes realidades que se registren en la entrevista semiestructurada con los participantes. Lo encontrado se categorizará con el fin de interpretarlo y explicarlo en función de la presunción de la base teórica. Al respecto Sampieri (2014) nos dice:

“Los propósitos centrales del análisis cualitativo son: 1) explorar los datos, 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías), 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones; 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema; 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, 6) reconstruir hechos e historias, 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible y 8) generar una teoría fundamentada en los datos”

La codificación de los datos en la investigación cualitativa se hace bajo dos niveles : El primero codificación abierta, donde se codifican las unidades en categorías, el segundo donde se comparan esas categorías entre si y se buscan posibles vinculaciones.

“En la codificación cualitativa los códigos surgen de los datos (más precisamente, de los segmentos de datos): los datos van mostrándose y los “capturamos” en categorías. Usamos la codificación para comenzar a revelar significados potenciales y desarrollar ideas, conceptos e hipótesis; vamos comprendiendo lo que sucede con los datos (empezamos a generar un sentido de entendimiento respecto al planteamiento del problema). Los códigos son etiquetas para identificar categorías, es decir, describen un segmento de texto, imagen, artefacto u otro material. (Sampieri, 2014).

ANÁLISIS

Para el desarrollo del análisis se tiene en cuenta las organizaciones entrevistadas:

Encumbtra S.A.S, Acquapack S.A.S y Cibercolegio UCN que serán nombradas a partir de ahora como caso 1,2 y 3 respectivamente

1. Concepto de empleabilidad que tienen las empresas:

Caso 1: Para esta organización la empleabilidad tiene un carácter pragmático y es que se entiende cómo un proceso, en el cual se fortalecen distintas competencias y potencialidades para generar mejoras en el personal, ellos lo nombran de la siguiente manera.

“Se hace un plan de desarrollo con unos seguimientos periódicos para mirar que tanto está trabajando esas potencialidades o oportunidades de mejora, ahí digamos es una primera parte no muy a profundidad de lo que se hace en el proceso de empleabilidad”.

Caso 2: La empleabilidad desde el contexto de esta organización se hace referencia a un conjunto de elementos que se orientan a partir del desarrollo de habilidades blandas y duras, al respecto mencionan: “tratamos que ese empleo se expanda como de una manera en la cual ellos logren desarrollarse como personas y laboralmente dentro del puesto de trabajo”

Caso3: Además desde una perspectiva integradora del ser y el hacer, orientada a la movilización en el mercado laboral:

“La empleabilidad hace referencia principalmente a la obtención de un empleo de un trabajo específico, considerando las capacidades, los intereses, conocimientos, aptitudes, atributos y motivaciones principalmente de una persona para adaptarse a esa oferta laboral, a ese cargo que le permitan al mismo tiempo satisfacer necesidades de carácter profesional, personal, económicas, en fin, desde un componente general e integral lo cual le permite a esa persona moverse dentro del mercado laboral o que desarrolle de primera mano esa capacidad de inserción laboral”.Cibercolegio UCN

1.1 Concepto de empleabilidad contrastado con la teoría

El mecanismo pragmático mostrado por la empresa del caso 1 se alinea con lo planteado por Ravina-Ripoll, et al (2019) quienes afirman que son las organizaciones quienes deben velar por “poseer una fuerza laboral no solo con una alta formación académica y profesional, sino que también con una mentalidad abierta hacia la innovación, el pensamiento creativo, las habilidades sociales, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, entre otros.”

Para el caso 2 y 3 Está directamente relacionado a nivel conceptual , donde la empleabilidad es entendida como el conjunto de competencias que se tienen o adquieren con el fin de conservar o mantener un empleo, al respecto los autores Santos Cesario, Guillén Gestoso y Montalbán Peregrín (2012) no habían afirmado que La empleabilidad, generalmente, ha sido asociada con la capacidad, mayor o menor, que poseen los individuos para encontrar o mantener su trabajo, indiferentemente si este es buscado por primera vez o como reemplazo del existente. Lo que no lleva a deducir qué los líderes de Talento humano que se han tenido en cuenta para la investigación, a través de su discurso están orientados en lo que ello significa, además La

empleabilidad para ellos no solo es vista desde la capacidad para encontrar un trabajo como lo demostraban algunas investigaciones, sino que también es reconocida como una capacidad que se trabaja desde las diferentes acciones gestionadas en la organización respecto al talento humano para permitir que los empleados avancen de cargo o proyecto. Por ende están de acuerdo con lo que menciona el Profesor Orejuela en su entrevista “La empleabilidad también es vista como la capacidad que se tiene de desarrollar el conjunto de competencias movilizables para ser tenidas en cuentas en el siguiente proyecto laboral, no necesariamente en el siguiente empleo (Orejuela, 2019)

2. Aspectos que se trabajan en las organizaciones que le apuntan a la empleabilidad

2.1 Directos

Acciones que las empresas tienen definidas y, que le apuntan directamente a la consecución de la empleabilidad

Para el **caso 1** dada la inminente fusión organizacional y cómo mecanismo de protección de branding además de responsabilidad empresarial, la organización plantea un proceso de outplacement el cual según Merino Alvaró(2017) “el término Outplacement se refiere únicamente a la recolocación fuera de la empresa que se realiza ante la desvinculación laboral” aunque para esta ocasión consiste en un mecanismo de fortalecimiento enfocado en la empleabilidad de los colaboradores que no continuaran posterior fusión organizacional, donde brindan herramientas que apuntan a mejorar la hoja de vida, procesos de entrevistas, gestión de vacantes y recomendaciones directas a otras compañías similares.

Teniendo en cuenta lo anterior la organización plantea la siguiente estrategia:

“estamos realizando un proceso de outplacement ¿por qué? Porque todo el proceso de reestructuración y la situación pandemia también complico un poco las cosas, entonces ha hecho que realmente sea muy complejo para nosotros poder dejar a todas las personas que tenemos pensado, entonces que hicimos con los que no pueden estar no los vamos a terminar y chao sino que realmente les vamos a dar un proceso de acompañamiento, esto también lo construimos dentro de la empresa”

Además Grados citado por MerinoAlvaró (2017, p.8) asegura que:

“El “Outplacement” también puede verse como la desvinculación programada o asistida y el proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a las personas que están a punto de abandonar la empresa o ser transferidas a otro puesto, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, con un nivel de condiciones similares a las de su anterior puesto, en el menor tiempo posible”

Con respecto a la práctica específica realizada mencionan lo siguiente:

“Brindar contacto con los diversos agentes de inserción y tips para las entrevistas de los assesments efectivos, entonces no es decirle a la gente usted tiene que hacer esto y esto y esto para que pase, sino que realmente es mira tú potencial es este véndete, enseñarle a la gente a venderse en un proceso de selección”

Caso 2: La empresa AquaPack define dentro de su plan de acción apuntándole directamente a la empleabilidad, ello lo realiza a través del programa de “Plan Carrera” en donde

acompañan a los colaboradores de la compañía fortaleciendo sus competencias técnicas, profesionales y desde el ser para potenciar el desarrollo, crecimiento profesional y personal dentro de la organización, nos brinda a través de ejemplos de personas que han acompañado desde el programa:

“en este momento, se está haciendo todo el proceso para que ella sea, empiece sus estudios de contaduría pública con la finalidad de que la empresa le dé tanto en el tiempo como en el dinero y poniendo una parte del dinero ella y otra parte de dinero nosotros y que ella se pueda desarrollar en su puesto de trabajo, teniendo como objetivo claro más adelante dejar el puesto de auxiliar contable generando un empleo, y ella siendo nuestra contadora“

Permitiendo así la conservación del empleo, generando empleabilidad a través del apoyo económico, tiempo, fortalecimiento de sus competencias.

Sánchez, refiere que a su vez la organización es muy consciente que esto no solamente contribuye al crecimiento de la organización, sino que va directamente relacionado con el colaborador y su crecimiento pues refiere que es muy consciente que la persona puede conseguir esa empleabilidad y conservar su lugar en la empresa pero esto también le permite expandirse a nuevos campos en el mercado.

“Nosotros tenemos una concepción de manejo importante del término empleabilidad , consideramos que los trabajadores o colaboradores están mucho tiempo dentro de la empresa , por lo que entregan su mayor parte de tiempo de calidad a la empresa y por eso consideramos que no se pueden limitar solo a un empleo a un trueque de dinero y trabajo sino que tiene que desarrollarse otras actividades que sean

directamente relacionadas con la producción y la rentabilidad pero también que sean relacionadas con las oportunidades y fortalezas del empleado sea para ampliarse dentro nuestras instalaciones como para irse por que igual uno trabaja pensando que la empresa crezca y que puedan aportar, pero en algún momento también pueden ellos decir que se quieren ir a realizarse a otra parte y no estamos en desacuerdo con ellos , aunque de corazón uno también lo hace pensando en que sea crecimiento tanto para ellos como para la empresa.”

Caso 3:

Al igual que el caso 1, El ciber colegio UCN, perteneciente al caso número dos delainvestigación afirmó que le apunta directamente a la empleabilidad desde un plan de carrera con el fin de fortalecer esas competencias que le permitan al colaborador fortalecer esa empleabilidad

“es por esto que el desarrollo de estrategias de carrera nos han permitido que esas personas, no solamente se definan por un título sino que también les permitan demostrar que sus competencias conllevan a la eficiencia y a la eficacia para una organización desde el ser y desde el hacer y también para sí mismos, los cuales les facilitará no solo la inserción de un mercado o contexto sino a que desarrollen precisamente esa capacidad de conseguir y de conservar un trabajo y este es un asunto que no solo le compete a la organización sino que también le corresponde a esa persona, a ese ser humano que hace parte de esa organización.”

Esa preparación en competencias la evalúan a través del desempeño, donde ellos garantizan no solamente el plan carrera sino la contribución que trae para el crecimiento de la organización el trabajo directo de la empleabilidad a través de esta estrategia:

“El puesto de trabajo está ‘prácticamente ligada a esas habilidades blandas como lo había nombrado anteriormente y las habilidades duras , cierto, todo ese tema pues como de las competencias primarias , manejo técnico, del manejo en conocimiento y el desempeño de una labor específico y en términos de desempeño pues si preparamos a ese colaborador y en el resultado se evidencie que realmente es competente se logra precisamente esa acción de pasar de un cargo a otro”

Igualmente proponen otra metodología para trabajar directamente la empleabilidad y ellos lo refieren como “flexibilidad laboral” donde le apuntan a un horario flexible, donde es el colaborador el que puede acomodarse según sea su preferencia al horario y la ubicación donde va a desempeñar sus funciones por medio del teletrabajo, permitiendo mayor satisfacción laboral y aumentando el grado de conservación del empleo. “no tenemos una jornada ni horario definido, es organizado, donde el colaborador decide donde y cuando va a realizar sus labores, toda vez que la modalidad de aprendizaje es completamente virtual”.

Rua afirma que esto apunta a la empleabilidad en la medida que se fomente la autonomía, el manejo del tiempo, la capacidad de adaptación pues contribuye a que el colaborador tenga satisfacción laboral lo que le permite mantener su empleo.

Al respecto varias investigaciones sustentan lo planteado, nos damos cuenta que la flexibilidad laboral como la orientan, tiene gran sentido en la empleabilidad en el contexto en el que se enmarca este estudio.

La jornada flexible, en todas sus modalidades, ha demostrado ser una excelente estrategia para el incremento de la motivación y la productividad. Dentro de los mecanismos de implementación de jornadas flexibles, el teletrabajo, la semana reducida y el horario de entrada y

salida flexible, son los más valorados por los trabajadores. “Solo la flexibilidad laboral permite la conciliación entre la vida personal y laboral y es esta condición la más valorada por los trabajadores a lo largo y ancho de este mundo globalizado.” (Lobo, 2020)

Un estudio realizado en España por Gamboa J, García .F, Ripoll P, peiró J. sobre La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral nos ejemplifica desde los estudios la validez de los argumentos:

“señalan que las personas empleables y con iniciativa tienen mayores probabilidades de conseguir los trabajos que desean y de adecuarlos más a sus preferencias y valores, probablemente debido al establecimiento de acuerdos personalizados utilizados por los empleadores con el fin de atraer, motivar y mantener a los empleados más valiosos para la organización. Este mayor poder de negociación de las condiciones de empleo es parte de la creciente tendencia a la individualización de las relaciones laborales, en la que el trato recibido por el empleado de parte de la organización, va a depender en gran medida de sus características personales y por tanto del valor que éstas aporten a los intereses de la compañía. Por lo tanto, el efecto conjunto de empleabilidad e iniciativa contribuye a la consecución de mayores niveles de su satisfacción laboral, por medio del establecimiento de condiciones de empleo a su medida”

Teniendo en cuenta que la flexibilidad laboral en la organización está orientada por la flexibilidad del lugar donde el colaborador puede desempeñar sus funciones permitiéndole mayor satisfacción laboral, tocan un punto importante como lo es el teletrabajo, el cual es uno de

los proponentes de la teoría cuando se habla de cuarta revolución industrial y al respecto nos mencionan:

“Por otro lado, y con respecto a lo que me preguntas de cuarta revolución está familiarizado con nuestra institución , si bien somos pioneros en educación virtual , nuestra labor está enmarcada en el uso y mejoramiento de de las tecnologías digitales lo cual significa que todas nuestras acciones impactan desde la virtualidad en la gestión, el relacionamiento el crecimiento del mercado laboral desde el teletrabajo , lo cual nos ha llevado a una transformación permanente desde la innovación.”

Por consiguiente el Cibercolegio desde su gestión de empleabilidad en el contexto de la cuarta revolución industrial tiene una estrecha relación con el interés de la investigación de reconocer si las organizaciones trabajan la empleabilidad en dicho contexto. Esto orientado con lo que anteriormente ya habíamos mencionado en el planteamiento donde sugeríamos que para las organizaciones es fundamental repensar la empleabilidad no como una herramienta exclusiva del empleado, sino cómo una competencia organizacional, generando posibilidades de adaptación a las cambiantes condiciones del medio.

2.2 Indirectos

Son indirectos, porque su objetivo principal no es necesariamente el abordaje de la empleabilidad, pero que al proponer el tema de la empleabilidad los líderes los identificaron acciones que se abordaban desde la gerencia o desde las áreas de gestión humana que permitían el desarrollo de la empleabilidad en sus colaboradores.

El **caso 1** utiliza distintos procesos organizacionales para apalancar tanto recursos económicos como logísticos para fomentar el desarrollo de la empleabilidad o sus aspectos entre ellos se apoya de los procesos gestión del desarrollo y conocimiento mediante los cuales no solo expanden las competencias esperadas de la organización sino que establecen rutas individuales con el fin de cerrar las brechas existentes entre los perfiles reales y los esperados de los colaboradores.

Con relación a los procesos indirectos para el caso 1 la organización posee un plan de carrera que permite un escalado dentro de la organización que promueve los ascensos internos generando posibilidades a los colaboradores de adquirir nuevos conocimientos y retos, por lo anterior nos comentan:

“Acá hay un plan muy bonito de plan carrera, entonces todos los procesos de jefes, gerentes y así siempre son internos; si es externo es porque realmente no hubo nadie interno o nadie se postuló y realmente siempre se la prioridad a las personas de la compañía y aunque no se realiza un proceso de desarrollo muy robusto si se hace un acompañamiento.”

Caso 2, empresa Acquapack nos mencionan como el proceso de transmisión de conocimiento entre los empleados de su organización ha permitido el desarrollo laboral y crecimiento de los cargos dentro de la organización, lo que involucra que la empleabilidad.

Al respecto Tobon, S. Nuñez , A 2006 nos mencionan en su artículo “LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DESDE EL PENSAMIENTO COMPLEJO: Un compromiso ético con el desarrollo humano que :

“El reto actual es aprender a gestionar con calidad el conocimiento, más allá de la información, con comprensión y significación, para llegar al saber, asumiendo los procesos personales, sociales, ambientales y económicos en tejido, desde la búsqueda del bienestar personal y social, en equilibrio ecológico, con base en la ética.”

Al indagar por aspectos que los líderes de las organizaciones consideren que van direccionados a la empleabilidad partiendo del concepto que ellos tienen, y el cual va alineado con la concepción de la que parte la investigación es resaltable que el caso 2, afirma que recientemente han adoptado prácticas desde bienestar laboral que contribuyan con la seguridad laboral de sus empleados en tiempos de pandemia los cuales han permitido la conservación de su empleo

“hacer un préstamo para que ellos puedan adquirir su bicicleta y lo hablo como empleabilidad por qué?, porque a pesar que no tiene una relación directa con el trabajo o por el puesto de trabajo o la función de trabajo, si tiene una función directa con la tranquilidad, con el cuidado de la salud, con el cuidado de la salud mental,”

Al respecto Briones I,(2020) nos menciona :

“Se debe tomar en cuenta que la psicología organizacional ofrece la posibilidad de aplicar estrategias que afecten de manera efectiva la organización, el desarrollo productivo, la salud integral y el bienestar psicológico de todos los miembros de la organización, en conjunto con una serie de acciones que impulsen el sostenimiento de la empresa a través de la potenciación de las actitudes positivas, la motivación, las comunicaciones efectivas y constantes, aun en las condiciones adversas que supone en la actualidad la pandemia COVID-19” P 33.

Sánchez asegura que los procesos que se realizan desde gestión humana tales como los planes de formación, capacitación, desarrollo personal, clima laboral que se tienen estructurados desde la el área potencian o fortalecen la empleabilidad

“Y lo otro que se realiza pensando en la empleabilidad es la capacitación, tenemos capacitación todos los lunes, en esas capacitaciones hacemos, tocamos temas como, temas relacionados con recurso humano, con clima, con cultura, capacidad de trabajo en equipo, tocamos todo lo de habilidades y hacemos autoevaluación de aquellos aspectos que se necesitan mejorar para, que cada persona necesita mejor dentro de su puesto de trabajo”

Si bien estos son temas que son inherentes a la gestionados desde el área de talento humano de la organización, la líder lo identifica como un proceso que le apunta por ejemplo al mejoramiento del clima organizacional, la cultura, el desarrollo, etc y esto procesos le permiten al empleado su desarrollo integral lo que va muy relacionado con los aspectos de la empleabilidad.

Caso 3

Para el caso tres relacionado a los procesos que se identificaron que indirectamente le apuntan a la empleabilidad mencionan aspectos como: Los procesos de formación y capacitación, la gestión del conocimiento, y los aspectos relacionados con las competencias que trabajan a partir de las necesidades que demandan las nuevas tecnologías que se implementan en la organización.

Rua, menciona “Desarrollo de esas habilidades blandas, le posibilitan esa permanencia y ese crecimiento en el trabajo, así como la capacidad para encontrar o mantener el empleo”.

A su vez es enfática cuando menciona que si bien para la organización la implementación de la tecnología es un asunto fundamental a través de los cuales ejecutan sus procesos, considera que la formación del ser incluso es trasversal a ello, pues está descrita en su misión.

“Ahora bien, es importante reconocer que detrás de cada avance tecnológico o implementación de nuevas tecnologías y recursos digitales se sigue acompañando el trabajo de las personas lo cual quiere decir que nuestros sistemas de información digital se siguen controlando generando y manejando personas quienes crean precisamente esas redes inteligentes y le dan sentido a esa cadena de valor, nuestro continuo es innovar adaptarnos pero sin olvidar nuestra misión referente al sentido humano que incluso va mas allá de los términos de transformación digital, es seguir siendo pioneros en gestión de ambientes de aprendizaje a través de la internet pero acompañados precisamente siempre del sentido humano” Rúa 2020

2.3 Relacionados

Están descritos dentro del anteproyecto y están siendo abordados de manera directa o indirectamente por las organizaciones.

Por lo anteriormente mencionado existen aspectos de la empleabilidad que están siendo trabajados desde las organizaciones seleccionadas en el marco de la investigación que ya fueron mencionadas anteriormente

En el **caso 1** podemos rescatar que sus aportes a los aspectos de la empleabilidad están articulados a dos características específicas una de ellas se concentra en que dado el mercado cambiante y desafiante en el que se encuentran, la generación y fortalecimiento de las competencias que les permitan cómo organización y así mismo de manera individual de ser consistentes e influyentes en el mercado está en la capacidad de adaptación y respuesta a las necesidades mediante sus competencias duras y blandas convirtiendo esta necesidad en planes de desarrollos hechos a la medida de los colaboradores y planteados con el fin de permanecer en la organización o crecer en ella, concepto de empleabilidad compartido por distintos autores; por otro lado los aportes a dicha competencia tienen un carácter situacional generado por la fusión organizacional que se les avecina y que los lleva a establecer márgenes de desempeño para continuidad de sus labores y la regulación de sus prestaciones y posiciones.

Para el **caso 2** por ejemplo nos tate a colación los procesos de formación, desarrollo personal y clima laboral anteriormente descritos que ya se habían mencionado como asuntos indirectos que fortalecerían la empleabilidad.

Caso 3El proceso de selección aparece como un asunto relacionado con la teoría y que la empresa lo aborda como un asunto que le apunta directamente a la empleabilidad donde están teniendo en cuenta una de las habilidades que proponen los autores necesarias para la incursión de las personas en las demandas de la cuarta revolución industrial y es el aprendizaje rápido, donde diferentes autores han asegurado que es una de las competencias en las que las organizaciones deben centrarse para lograr la adaptación al cambio.

Al respecto los autores nos mencionan que las preferencias de los empleadores en torno a la consecución de colaboradores señalan que estos tienen un interés especial por los

colaboradores que poseen la competencia de aprender nuevas habilidades de manera rápida, prefiriendo estos que quienes tienen experiencia específica en un área del conocimiento, esto es debido a que el mundo actual se caracteriza actualmente por rápidos cambios. (Peter & Gomez, 2019)

En la misma línea la organización se ha visto en la necesidad de generar nuevas vacantes, procesos de contratación direccionados a las demandas de la cuarta revolución industrial, no solo orientadas a la adaptación (empresa- colaboradores) sino que lo entienden como una forma de garantizar gestión del conocimiento dentro de la organización que a su vez les permita la permanencia en el mercado tanto para la organización como para sus propios colaboradores.

2.4 Novedosos

Son aquellos que no habían sido abordados o encontrados en el marco conceptual, que fueron encontrados en las acciones ejecutadas por las empresas.

El **caso 1** trae a este trabajo de grado 3 aspectos novedosos que no se trabajaron en el anteproyecto y que se articulan con la empleabilidad a nivel organizacional estos aspectos son el outplacement, el clima organizacional y el presupuesto; en este orden de ideas nos brinda información acerca de procesos estructurados que se vienen implementando y que trabajan directamente en la empleabilidad; además plantea cómo la gestión de los aspectos de la empleabilidad se convierten en un factor potenciador de la percepción y calificación del clima organizacional mostrando cómo incluso atravesando procesos coyunturales cómo lo ha sido la situación pandemia, dada la gestión de este se vio afectado positivamente la medida del clima organizacional en 5 puntos porcentuales; finalmente da vistas sobre un aspecto fundamental en la gerencia organizacional y es el aspecto presupuestal, ya que establece que para su gestión cómo

con todo proceso organizacional debe demostrarse un ROI y además un plan de ejecución, aunque no descarta que cómo actividad de gestión humana se pueda establecer procesos paralelos y sin costos significativos apalancándolo con procesos como la evaluación de desempeño

Para el caso 2 se encontraron aspectos novedosos que no son mencionados en la teoría, como lo son el plan de carrera y gestión del conocimiento, con el que le apuntan directa e indirecta respectivamente a la empleabilidad y, que los describen como el fuerte de la organización en el sentido que permite la conservación del empleo, además a partir del allí gestionan habilidades de desarrollo y potencial de sus colaboradores.

Surge un tema fundamental y novedoso en el caso dos y es el tema de la actual pandemia Covid 19, y es novedoso e indirecto puesto que se toma como evento que acelero procesos o implemento nuevos procesos y algunos de ellos fueron identificados por la líder como un aspecto que influyen o contribuyen al fortalecimiento de la empleabilidad. Ella menciona que en el contexto de la actual Pandemia desde el área de bienestar empezaron a proponer estrategias que permitieran a sus colaboradores tener mayor tranquilidad, realizar prevención en la salud, apostarle por el mejoramiento de la calidad de vida a través de gestiones en el mejoramiento de la movilidad y desplazamiento de la empresa al trabajo y viceversa por medio del aporte económico y préstamo para adquisición de bicicletas permitieron a su colaboradores mantenerse en su puesto de trabajo, disminuir el riesgo a su salud y aportarle al desarrollo de la calidad de vida.

Para el caso 3

Del caso tres podemos extraer como temas novedosos los anteriormente mencionados Flexibilidad laboral y gestión del conocimiento a través de los cuales le apuntan a la empleabilidad permitiéndoles a los colaboradores el fortalecimiento de competencias duras y blandas que les permita mayor empleabilidad.

2.5 Fortuitos Eventos inesperados para la organización que permitieron la planeación de estrategias que ellos consideran le apuntan directa o indirectamente al desarrollo de la empleabilidad

El **caso 1** nos plantea dos aspectos importantes que aparecen en escena por un lado establece que la fusión organizacional conlleva a una serie de procesos de cambio de personal que colocan en juego aspectos de clima, branding y desempeño; por otro lado la situación pandemia genera que al existir reducción de la capacidad laboral se den procesos de recorte de personal que no responden a caprichos o desempeño sino a una inevitable descarga laboral.

Dentro de los eventos fortuitos mencionados para el **caso dos** tenemos el tema de la actual pandemia la cual según ellos aceleró el proceso de inserción de las empresas a la cuarta revolución industrial específicamente en el tema del teletrabajo, donde se vieron en la obligación de modificar formas de trabajar, capacitar a su personal, lo que considera como aporte indirecto al tema de la empleabilidad direccionando en el contexto de la cuarta revolución industrial.

“Eso de empleabilidad las empresas cada día vamos teniendo mayores retos, cierto, como el hecho de tener teletrabajo como hablábamos ahorita dentro de la pandemia, porque la revolución digital está haciendo que cambiemos los paradigmas rápidamente, la información ahora es lo más importante y cuando la

información es lo más importante, entonces nos ponen a pensar a las personas encargadas de las empresas la importancia de capacitar a nuestros colaboradores”

3. Aspectos trabajados en las organizaciones referentes a la empleabilidad en el contexto de la cuarta revolución industrial.

Para el caso 2 y 3 se identificaron diferentes aspectos que desde el contexto de la cuarta revolución se están llevando a cabo o se están pensando actualmente.

Lo podemos observar desde:

Los procesos de selección, los cuales están siendo pensados desde el reclutamiento de personas con competencias demandadas por este contexto.

El plan de capacitación y formación, fortaleciendo todas las competencias que le permitan al empleado y a la organización adaptarse y permanecer o avanzar al siguiente proyecto.

En el caso 2 su experiencia con todo el tema digital, el teletrabajo, las nuevas tecnologías de la información les han llevado a pensarse esa empleabilidad desde la formación del ser, fortaleciendo lo que ellos llaman el “sentido humano” a través de planes de formación.

La flexibilidad laboral orientada a la permanencia a través del fortalecimiento de competencias como la autonomía, el manejo del tiempo, la calidad de vida y el desarrollo personal.

Conclusiones

Las empresas consideradas en la investigación tienen un concepto lógico, acorde con la literatura que se encuentra al respecto. Sin embargo, el concepto trasciende cuando este es visto desde las metodologías que tiene las organizaciones para gestionar su talento humano, pues el concepto es entendido como el proceso o conjunto de elementos que ellos abordan con el fin de potenciar competencias, las cuales incluyen la formación técnica, pero también el desarrollo personal en el marco de las competencias blandas, con el fin que sus colaboradores sean empleables, es decir alcancen un nivel diferenciador, superior y acorde las demandas actuales, sobre todo dentro de la organización.

Las empresas son conscientes que ellos deben velar por poseer una fuerza laboral competitiva, es decir que reconocen el papel que juegan respecto a la contribución de la empleabilidad. Respeto a ello autores como Ybema (2017), Konning y Ribanc (2019), Peter y Gómez (2019) y Sing (2019) entre otros, por el contrario que las organizaciones le apuntaban a captar el talento humano más empleable, responsabilizando así al empleado de su propia empleabilidad o, incluso a las instituciones educativas. Sin embargo el ejercicio investigativo devela que las organizaciones se están proponiendo contribuir con el desarrollo de la misma, generando estrategias directas como el Outplacement, la flexibilidad laboral y plan carrera que le permiten a los colaboradores la obtención de empleabilidad, crecimiento, desarrollo y adaptación pero también reconocen que ello le permite a la organización mantenerse en el mercado, sobre todo cuando hablamos de las demandas de las nuevas tecnologías, la digitalización, el teletrabajo, todo aquello que enmarca la cuarta revolución industrial.

Se identificaron aspectos fortuitos que surgieron durante el desarrollo del ejercicio investigativo, los cuales permitieron la profundización del tema; tales como la actual pandemia por el COVID-19 , donde las empresas consideraron esto como un aspecto crítico para las organizaciones pero que aceleró el proceso de incursión en aspectos referentes a la cuarta revolución, por ejemplo el teletrabajo que se tenía pensado como proyecto futuro y donde se vieron en la necesidad de implementar estrategias de formación que le permitieran a los empleados la conservación del empleo.

Las empresas identificaron que existen aspectos que no fueron creados para apuntarle directamente a la empleabilidad, pero al identificar el concepto que ellos tiene de la misma pudieron relacionar procesos que realizan en el marco del área de gestión humana o la gerencia de la organización que contribuyen al fortalecimiento de esta, por ejemplo a través del clima organizacional, plan de formación , desarrollo personal; fueron elementos nombrados como indirectos pero que se reconocieron como potenciadores de esa empleabilidad, pues le permiten al colaborador mantenerse en el empleo o avanzar al siguiente proyecto laboral dentro de la organización o fuera del mismo como en el caso del Outplacement.

Durante el proceso investigativo emerge el Outplacement cómo estrategia de impacto directo sobre la empleabilidad, este proceso consiste en generar estrategias que les permitan a los colaboradores que saldrán de una organización ser más competentes y apetecidos por las nuevas organizaciones, mediante este proceso se llevan a cabo actividades cómo asesoría en creación de hojas de vida, simulacros de entrevistas, perfilamiento de competencias y fortalecimiento de Branding personal; el Outplacement en sí mismo aparece como una estrategia organizacional de impacto directo en la empleabilidad de los colaboradores y cómo un sello organizacional que impacta indirectamente otros procesos organizacionales cómo clima y desempeño.

Se identifica que las demandas de la cuarta revolución industrial son inquietantes para las empresas, ellos consideran que son exigencias que implican reorganizarse, replantearse aspectos dentro de la organización para mantenerse en el mercado, algunas están empezando a identificar esas necesidades y otras están creando estrategias para afrontarlas. Algunas de esas estrategias van direccionadas desde los procesos de selección; especializar algunos cargos, incorporar otros relacionados con las demandas, pero también se han pensado en propuestas que le apunten a las competencias desde el ser, como por ejemplo el “sentido humano” que en medio de la implementación de las nuevas tecnologías se tergiversa o se deja en otro plano.

Anexos

Anexo 1: Entrevista Semiestructurada

Guía de entrevista sobre EMPLEABILIDAD EN EL CONTEXTO DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Fecha: Hora:

Ciudad: Medellín

Empresa:

Entrevistador: Julián Gómez, Alejandra Valencia

Entrevistado (nombre, edad, género, puesto, dirección, gerencia o departamento):

Descripción:

El presente proyecto de investigación está enmarcado dentro de los requerimientos para obtención de título como especialistas en “Gerencia del Talento humano” de la Universidad Católica Luis Amigó. El propósito de la investigación es interpretar los aspectos de gestión de empleabilidad que están llevando a cabo las empresas en el contexto de la cuarta revolución industrial, se pretende con ello aportar conocimiento científico en el área del talento humano. Los participantes elegidos para este proyecto son profesionales líderes de gestión humana, gerentes, coordinadores etc., de 6 empresas privadas de la ciudad de Medellín, que tengan 10 o más años en el mercado empresarial. Fueron elegidos de esta manera por que el tema que se va abordar es específico a esta área del conocimiento y su aporte es valioso.

Características de la entrevista: La información que brinde estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. La duración de la entrevista será de 1 hora aproximadamente.

Anexo 2: Consentimiento informado

Yo _____, CC _____ en calidad de Gerente, Coordinador, Líder, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre “LA EMPLEABILIDAD EN EL CONTEXTO DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL”, consistirá en responder una entrevista semiestructurada que pretende aportar al conocimiento del tema, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la especialización Gerencia del talento humano de la Universidad Católica Luis Amigó, que guía la investigación. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad. Los Investigadores responsables del estudio, Julián Gómez Flores y Alejandra Valencia Monsalve se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación. Asimismo, las entrevistadoras me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación. He leído este consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas. Medellín, _____ de _____ de 2020.

Firma de Participante _____

Firma de investigadores _____

Anexo 3: Guía De Preguntas

1. ¿Cuéntenos de usted y su empresa?
2. ¿Qué sabe usted sobre la empleabilidad? (concepto)
3. ¿Desde la organización se ha trabajado el concepto de la empleabilidad?,
¿cuál es la concepción que se tiene de esta? (concepto)
4. ¿Se realizan prácticas en la organización que aporten a la empleabilidad?,
¿cuáles son? (aspectos)
5. ¿Hay otros aspectos que no hayan sido creados para trabajar directamente
la empleabilidad pero que crea usted que apunten a ella? (aspectos)
6. ¿Considera acorde la empleabilidad con los intereses organizacionales?
(aspectos)
7. ¿La organización desarrolla alguna estrategia para que sus empleados
conserven su empleo o accedan a uno nuevo?
8. ¿La organización tiene algún proceso dirigido a que los empleados
fortalezcan sus competencias, cuáles de esos procesos apuntan a que ellos puedan pasar
de un proyecto a otro o de un cargo a otro?
9. ¿Ha escuchado el término 4ta revolución?
10. ¿Considera hay relación con la empleabilidad?

Anexo 4

Entrevistas

Entrevista caso 1: Te voy a contar sobre 3 elementos que trabajamos en la organización y que de pronto están orientados a lo que entiendes cómo empleabilidad:

Retroalimentaciones del proceso de selección en el momento de la persona ser seleccionada, es decir en el momento del proceso de selección es cero empleabilidad antes tú buscas potencial para emplear, ese es el primer elemento pero una vez la persona queda seleccionada y se encuentra en el momento de periodo de prueba, nosotros lo que hacemos es realizar una retroalimentación a él y a líder sobre esas oportunidades de mejora que se encontraron en el proceso de selección, ¿cierto? Y a partir de eso la idea es realizar es que con él se hace un plan de desarrollo con unos seguimientos periódicos para mirar que tanto está trabajando esas potencialidades o oportunidades de mejora, ahí digamos es una primera parte no muy a profundidad de lo que se hace en el proceso de empleabilidad, ¿por qué? Díganos que es algo fresco que no lo hacemos hace mucho tiempo, llevamos aproximadamente un año en este proceso pero ha sido algo muy efectivo y ha tenido muy buena receptividad solo que solo hacemos con los administrativos, obviamente el número son muchísimos procesos que uno hace en un día y hacerle la retroalimentación a todos sería muy difícil pero al menos lo estamos haciendo con los administrativos y ha tenido una buena acogida, esto desde el tema de selección.

Después nosotros hacemos otro proceso que hacemos desde este año con los líderes que se llama plan de desarrolló, el plan de desarrollo lo hicimos con ellos a partir de una aplicación de una prueba que específicamente buscaba validar las competencias organizacionales en esos líderes y mirar cuales eran esas brechas que se estaban dando en el proceso, ¿entonces, a partir de eso nosotros qué hicimos? Les hicimos una retroalimentación a cada uno de estos líderes e hicimos un plan de desarrollo específico para cada uno, el cual cada líder determinaba que nivel de exigencia se iban a colocar, eso con el fin de que ellos mismos se midieran qué tanto estaban dispuestos a lograr y pues eso fue lo que hicimos inicialmente; les explicamos que era un plan de desarrollo y por qué hacerlo en una organización, bajo qué modelo lo hicimos, “SI QUIERES BUSCA UN POCO SOBRE EL CIRCULO DE ORO, DONDE MUESTRAN COMO ORGANIZACIONES SE VUELVEN EXITOSAS A NIVEL MUNDIAL Y ASI CÓMO EMPRESAS PUEDEN SER PERSONAS, LÍDERES...ETC” enfocados en el cómo, qué y el para qué; además de los objetivos SMART porque teníamos que saber cómo medir esos objetivos, para que si se iban a proponer una meta necesitábamos saber cuál iba a ser su nivel de cumplimiento frente a la meta y entonces nosotros que mirábamos: desde el para qué viene mucho el tema de la emoción, por qué a mí me moviliza modificar o desarrollar esa competencia, entonces ellos tenían que decir en su para qué del círculo de oro para que quiero desarrollar esa competencia desde mi sentir me mueve o me moviliza modificar esto, hay muchas organizaciones que buscan modificar o potencializar esas competencias de una persona pero estas no quieren así las empresas hagan todo lo posible y ¿por qué no lo quiere? Porque desde su sentir no es lo que necesita entonces por eso

iniciamos por esta parte. Luego de esto debían determinar cómo desarrollar estas competencias y plantear estrategias, luego aplicar esta estrategia a sus equipos, trabajando desde ellos mismos pero con las otras personas. Así planificar la estrategia con seguimiento por parte de la compañía además tenían la posibilidad de escoger un mentor en el cual veían esa competencia a desarrollar y así recibir el feedback.

Además eso no te lo dije esta evaluación se hizo con una evaluación 360. Y dentro de esta evaluación se miraba si la persona cumplía o no y con la estadística se medía la brecha entre el perfil real y el perfil esperado de la persona.

Obviamente nosotros somos una organización relativamente pequeña, sin presupuesto para estas cosas entonces teníamos que hacerlo todo desde el interno y debíamos realizarlo todo desde una forma más manual, igual lo hicimos con 85 líderes

Entrevistador: Entonces no es una organización tan pequeña si hablamos que existen 85 líderes.

La organización es de 540 empleados, uno dice pequeña porque hay empresas más grande y una la compara con una mediana o una pyme pero pues no es un volumen relevante de planta y he trabajado en otras organizaciones más grandes, pero bueno, cómo te contaba ellos elegían: colocaban sus datos, quien era su partner y que competencias iban a trabajar, habían bastantes pero la mayoría que tenían oportunidades de mejora eran “genera confianza”, “colabora”, “mejora de equipos”, “mejora continua ” eran cómo las que tenían mayor oportunidad de mejora y en cuanto a eso ellos elegían a quien iban a elegir y que estrategias iban a utilizar, además debían escoger 3 dado que no podían trabajar sobre las 7 u 8 que tuviesen porque tampoco el resultado iba a ser visible. Además ellos planeaban su nivel de cumplimiento o sea que si planeaban 10 reuniones y

hacían 10 cumplían en un 100% pero podía hacer 16 y cumplir con un 160% al final ellos nos entregaban el consolidado de todo con las evidencias y este proceso se hizo durante 3 meses y si me preguntas el cumplimiento en promedio les fue bien estuvieron entre el 93-94% fue un buen cumplimiento.

Además hubo una buena acogida

¡Si, una buena acogida! Además se evidencio que nosotros cada año hacemos la encuesta de clima organizacional y estábamos en el 77% de puntaje en satisfacción al cliente interno y subimos hasta 82% y este año estuvimos sin presupuesto por la pandemia por lo que no hubo nada de regalos, obsequios y esas cosas que generan valor; pero creo que este tipo de actividades genera que las personas se sientan cómodas, contentas de hecho nosotros hacemos algo que se llama ruta de acompañamiento y llamamos esporádicamente a ciertas personas de la organización y revisamos que realmente esas personas cómo se sienten y hoy gestión humana tiene muy buena percepción de la gente porque ese tema de feeling se ha dado muy bien y cuando están de acuerdo no lo dicen y cuando no también no lo dicen y creo que esta actividad tuvo muy buena acogida porque nos pidieron que lo siguiéramos haciendo, tanto los líderes cómo los directores de las oficinas, entonces creo que fue muy exitoso y creo que si se logró potenciar esas competencias porque hoy revisando clima vemos que las personas si tienen ese potencial.

Es realmente un plan muy bueno, porque cuando miramos programas de desarrollo para organizaciones grandes aunque parecen muy ladrilludos tienden a tener los mismos lineamientos al convertirlo en uno proceso de desarrollo personal se convierte en 75 planes diferentes y no hay forma de tabularlo de manera general, ¿ me nace una duda ya que terminaron el proceso a nivel

gerencial que opinan de ese potenciamiento que hablabas, han pensado a que esto va alineado con los objetivos organizaciones en el sentido que pueda afectar temas cómo presupuesto o de pensar en temas de prioridad en procesos sobre una gestión del conocimiento o sobre otro proceso de la organización?

Mira lo que pasa es que en estos momentos la organización se encuentra en un proceso complejo dado que nos encontramos en proceso de fusión, el viernes vamos a ser encumbra y el lunes vamos a ser mi banco Colombia, vamos a pasar de ser 500 personas a ser más o menos 2.000 y es un proceso muy pesado que hace prioridad otras cosas, sin embargo, se tiene planteado para el otro año seguir con una escuela de liderazgo, seguir con un tema de gestión del conocimiento y fortalecer este dado que nuestro conocimiento es súper específico, entonces ese es otro proyecto que se tiene, realmente la empresa si se preocupa mucho por las personas y quieren que se desarrollen.

Acá hay un plan muy bonito de plan carrera, entonces todos los procesos de jefes, gerentes y así siempre son internos; si es externo es porque realmente no hubo nadie interno o nadie se postuló y realmente siempre se la prioridad a las personas de la compañía y aunque no se realiza un proceso de desarrollo muy robusto si se hace un acompañamiento y re inducciones al cargo, en fin cómo todo ese proceso de acompañamiento, la empresa le da mucho valor a los procesos de gestión humana, porque cuando llegamos aquí el clima se encontraba cómo en el 65%, el año pasado se subió a 77% y este año se volvió a subir y estás son cosas que realmente se valoran, la gente siente el acompañamiento y quiere a gestión humana dado que puede buscarnos, llamar y el tema de colaboración siempre ha sido súper abierto y eso hace que los procesos sean exitosos.

¿Quisiéramos entender si esos procesos de gestión humana están alineados con los intereses dado que en organizaciones más grandes se establece la necesidad de justificar

presupuestalmente las intervenciones? Viendo esta experiencia da la sensación de que estos procesos se dan de una manera más orgánica.

Si, acá la gestión se da de una manera más orgánica, los procesos son mucho más rápidos obviamente en que una organización es mucho más grande es normal debe ser mucho más estructurada porque si no se vuelve un caos todo lo que hagan, entonces en los procesos si yo trabaje en una empresa que eran 5000 empleados que se llama réditos empresariales que es GANA y ellos tienen 5000 empleados los procesos hasta de selección pues eran supremamente complejos, robustos, extensos per lo mismo, obviamente en la medida que una organización sea más grande el proceso va a ser más tedioso, exigente, obviamente la demanda de las personas va a ser mayor entonces no es lo mismo hacer un programa de bienestar para 300 personas que para 2000, pues,

Y que también entra a jugar el tema de los certificados, hasta qué punto ISO permite que se planteen ese tipo de intervenciones de buenas a primeras.

Pues digamos que nosotros en este momento no estamos certificados en ISO 9001 que es sobretodo el tema de procesos, em, pero dependiendo ISO 9001 para lo que son temas de bienestar y gestión del conocimiento no están tan avanzados, ellos son muy exigentes en los temas de selección y de formación, ahí si son más exigentes porque son los más básicos, los que realmente alimentan a la organización pero todo depende.

Igualmente considero que se están realizando prácticas que son muy bonitas porque a la hora de la verdad, estás practicas pueden tener un efecto sobre la parte gerencial y económica fundamental porque estamos trabajando sobre la capacidad de venta y convencimiento de los empleados y de los líderes y todo lo que tenga que ver con eso; pero a la hora de la verdad con

este tema que vas a tocar del outplacement es para las personas ese tipo de conocimiento y todas estas ventajas se las están ganando las personas y si siempre estuviesen a favor de la organización porque la idea es que prosigan y se mantengan dentro la misma.

Mira nosotros somos una empresa Peruana y los peruanos son mucho de los que por merito puedes crecer, entonces le da valor al esfuerzo a la persona que se sacrifica que pone y da mucho por su organización. Acá muchas personas comenzaron cómo asesores de negocio cuando apenas era una agencia y hoy son gerentes zonales que han tenido toda esa trayectoria de pasar de jefes, gerentes, gerentes zonales entonces bueno hoy son lo que son por eso y la verdad si, esta es una organización muy linda y yo la quiero mucho y creo que hace mucho por las personas y creo que cuando las personas se van es lo que más le duele, de hecho muchas personas cuando se van es lo que más nos dicen que lo que más le duele es la calidad humana de perder eso.

1. Bueno entonces te voy a contar la última parte de lo que te estaba comentando y que te puede servir para tu trabajo y es que nosotros estamos realizando un proceso de outplacement ¿por qué? Porque todo el proceso de reestructuración y la situación pandemia también complico un poco las cosas, entonces ha hecho que realmente sea muy complejo para nosotros poder dejar a todas las personas que tenemos pensado, entonces que hicimos con los que no pueden estar no los vamos a terminar y chao sino que realmente les vamos a dar un proceso de acompañamiento, esto también lo construimos dentro de la empresa y ¿qué estábamos haciendo? Estábamos haciendo un apoyo psicológico porque obvio el hecho de te digan te vas de la organización tiene un impacto en tu autoestima, potencial, capacidades y muchas cosas emocionales que realmente no sabes si puedes asumir, entonces no es un acompañamiento de proceso psicológico sino un apoyo psicológico, si vemos a una persona que está en una situación muy compleja pues ya si se remitiría a una entidad de más

experticia. Bueno el acompañamiento al perfil ocupacional tiene que ver todo con el tema de la hoja de vida, asesoría del proceso y obviamente los apoyamos en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales ¿entonces que hicimos? Primero se revisa, es importante conocer la percepción del colaborador frente a la situación porque a veces que pasa? No quieren estar dentro e iniciar en una empresa sino que si quieren independizar y por eso toca revisar eso proyectos de vida, con algunos hicimos un tema de mapa de sueños, cierto, que ha sido un tema valioso porque estructuran un poco que quieren, revisar un poco las prioridades si quieren seguir estudiando si quieren irse del país, entonces se evidencia mucho hacia que perfil debo mirar para saber realmente que quiero, bueno, y que dentro de esto es lo más pesadito que es brindar herramientas para mejorar el perfil, entonces lo asesoramos en la hoja de vida, le aplicamos una prueba DISC la cual es una prueba psicotécnica y con esta le hacemos una devolución de esas competencias que ellos tienen, entonces ahí lo que hacemos es revisar oportunidad y fortalezas y frente a eso mira, tu perfil está mucho más orientado al detalle entonces si tú quieres por el tema de análisis de DATA este es tu perfil pero si a futuro quieres empezar a potencializar el tema de liderazgo tienes que empezar a trabajar ese tema que es mucho más determinante, bueno, cómo todo ese proceso.

Brindar contacto con los diversos agentes de inserción y tips para las entrevistas de los assessments efectivos, entonces no es decirle a la gente usted tiene que hacer esto y esto y esto para que pase, sino que realmente es mira tú potencial es este véndete, enseñarle a la gente a venderse en un proceso de selección porque yo a veces me he dado cuenta que hay gente muy buena pero cómo no se saben vender en un proceso de selección finalmente no pasan, a veces me ha pasado y yo dije que uno aprende a conocer eso también, si hubiese sido por la entrevista chao pero cuando ya entran y muestran su potencial delo que son capaces porque

están en otro nivel diferente y no el de evaluarse o sentirse inferiores es mucho más fácil para ellos mostrar su potencial, a veces es mucho más falta de oportunidades, a veces uno ve unas hojas de vida que qué pesar y que no tienen la mínima asesoría, entonces es cómo un poco de eso y se revisa la hoja de vida y se le entrega cómo páginas para que miren formatos chéveres, diferentes más dinámicos, validamos con cada uno un formato especial donde miramos cuáles son sus prioridades, habilidades duras, blandas cuales han sido las funciones importantes que realmente generen valor en su perfil, que estén bien redactadas, posicionadas, que incluyan logros que a veces no saben y las personas se quedan cortas para decir los logros entonces bueno ha sido cómo un proceso muy bonito, yo no soy experta en esto tampoco pero pues a la media también he ido aprendiendo y uno en un proceso sabe que es chévere y que no, creo se ha ido dando en la medida de la experiencia; los buscadores de empleo los contactamos con Comfama, Comfenalco, además de las distintas fuentes de reclutamiento para que ellos puedan comenzar, les damos diferentes herramientas para que puedan ir entrando a ese mundo que a veces es un poco desconocido y que uno no pasa del empleo y computrabajo y hace que se minimicen las posibilidades, entonces este fue otro proyecto que hicimos.

Luego se hacen entrevistas efectivas y en ellas les explico que tipo de assesment hay, que se quiere observar, que deben tener en cuenta ante ciertas preguntas, si una metodología Smart que le quieren preguntar con la misma, bueno cómo todo ese proceso y ya después de darles toda la carreta les hago la entrevista desde una posición general por un perfil muy parecido y desde ahí les hago la retroalimentación y le digo bueno tienes que trabajar en esto y ojo con esto, cuando digas esta oportunidad jhay que decirla de una manera que suena diferente y hacerles toda esa devolución y ha sido efectiva, lo cual han agradecido ya que es

difícil uno salir un día de una empresa y al otro día no volver, creo que la empresa ha tenido un proceso muy chévere y es que les aviso con tiempo para que pudieran iniciar todo ese proceso 15 – 20 días ya sabían que no iban a volver pero tenían toda l posibilidad de prepararse en un plan financiero para asumir todo ese cambio que se viene y ya ese sería cómo todo

Anexo 5: Entrevista caso 2

Hola chicos mi nombre es Maricela Sánchez soy la representante legal y Gerente de la empresa Aquapack , nuestra empresa es una empresa que se encarga tanto de la producción como la comercialización de productos agrícolas industriales y mineros. En producción realizamos manguera en polietileno de baja y también en este momento estamos realizando toda la línea de Nipleria , tenemos otros artículos complementarios como lo son el plástico el PBC, las correas las poleas, el alambre galvanizado, los accesorios rápidos, los accesorios galvanizados, la cerca eléctrica, entre otros... Somos una empresa que en este momento cuenta con 50 colaboradores, iniciamos hace aproximadamente 5 años y cada días nos hemos especializado mas en el concepto de recursos humanos debido a que yo soy psicóloga y soy la persona encargada de que el recurso humano sea tenido en cuenta dentro de la empresa.

Nosotros consideramos que las personas que trabajan con nosotros como colaboradores están dentro del término de empleabilidad y consideramos primero que todo la palabra empleabilidad, vamos entonces como a hacerle un análisis a la palabra. Empleo para nosotros es poder hacer una contratación en la cual nuestro trabajador me entrega su proceso, su labor, y yo le cancelo esa labor, hasta ahí sería empleo, pero consideramos que nosotros manejamos la empleabilidad por que tratamos que ese empleo se expanda como de una manera en la cual ellos

logren desarrollarse como personas y laboralmente dentro del puesto de trabajo, como lo hacemos?, lo hacemos teniendo planes de carrera dentro de la empresa, es decir, la persona entra a un puesto, pero tiene la oportunidad de llegar a un puesto mayor o de ir ascendiendo.

Les voy a poner un ejemplo, dentro de la planta tenemos un colaborador que se llama Gustavo Remolina, Gustavo empezó como auxiliar operativo, es decir una de las personas que llenaba las tolvas, que sacaba las maquinas, los ensuchaba, y ahora después de que el ingeniero que teníamos trabajando con nosotros se fue para otra empresa Gustavo tuvo la oportunidad de quedar como coordinador de la empresa, coordinando todas las acciones que están enmarcadas para que las maquinas funcionen de una manera adecuada, para los nuevos proyectos y como coordinador también del personal, ya en este momento, en ningún momento hace funciones operarias, sino que todo lo que hace es de coordinación.

El otro caso que tenemos es dentro de fletes, teníamos una persona, Diego Vicente encargado de compras y de fletes, que es los fletes? Es el servicio de transporte, es el proceso de hablar con un conductor para que nos recoja y hacer toda la negociación de pago y en este momento empezamos a verle a Diego Vicente todas esas capacidades de líder por lo que ascendió a ser coordinador de la parte logística, de facturación y de compra, es decir es la persona encargada de auditar que todo lo que ingresa, salga de la empresa, lo que se facture, lo que se compre, esté adecuado.

Otro caso que tenemos de asenso en el puesto de trabajo, lo tenemos con un auxiliar de bodega que era el encargado exclusivamente de cargar y organizar el área de almacenamiento de la bodega y este año empezamos con un proyecto de Niplería como les contamos, en ese proyecto se adquirieron dos maquinas, una cortadora y una elaboradora de Niples, es una maquina roscadora, entonces esta persona tenía unas bases pequeñas digámoslo así, y otro de nuestros

colaboradores había trabajado antes en la elaboración de niplería , lo que hicimos fue la persona que tenía el conocimiento, gestionó el conocimiento al auxiliar de bodega, le enseñó, pagamos dos capacitaciones externas de personas del sector que también realizan niplería, se capacitó y se ascendió a producción , en este momento él lo que está haciendo es producción de Niplería y se genera entonces un nuevo cargo para auxiliar de bodega para poder dar empleabilidad a una nueva persona.

Otro de los casos que tenemos, es que consideramos y creemos en la empleabilidad, es nuestra auxiliar contable , ella entra como auxiliar contable y facturadora , en este momento, se está haciendo todo el proceso para que ella sea, empiece sus estudios de contaduría pública con la finalidad de que la empresa le dé tanto en el tiempo como en el dinero y poniendo una parte del dinero ella y otra parte de dinero nosotros y que ella se pueda desarrollar en su puesto de trabajo, teniendo como objetivo claro más adelante dejar el puesto de auxiliar contable generando un empleo, y ella siendo nuestra contadora .

Nosotros tenemos una concepción de manejo importante del término empleabilidad , consideramos que los trabajadores o colaboradores están mucho tiempo dentro de la empresa , por lo que entregan su mayor parte de tiempo de calidad a la empresa y por eso consideramos que no se pueden limitar solo a un empleo a un trueque de dinero y trabajo sino que tiene que desarrollarse otras actividades que sean directamente relacionadas con la producción y la rentabilidad pero también que sean relacionadas con las oportunidades y fortalezas del empleado sea para ampliarse dentro nuestras instalaciones como para irse por que igual un trabaja pensando que la empresa crezca y que puedan aportar pero en algún momento también pueden ellos decir que se quieren ir a realizarse a otra parte y no estamos en desacuerdo con ellos , aunque de corazón uno también lo hace pensando en que sea crecimiento tanto para ellos como

para la empresa. Nosotros hemos, yo pienso que hay otras formas de empleabilidad , que empleabilidad es un término bastante amplio en lo que también cabe otras actividades que se han realizado dentro de la empresa, les voy a poner un ejemplo cuando inició la pandemia con todo este proceso de transporte , de que el sistema metro estaba minimizado, los buses y todo esto , entonces hablamos de la posibilidad de comprar un número de bicicletas a las personas que trabajan acá, y a aquellas que no tenían este método de transporte y se llegó a la conclusión de hacer un préstamo para que ellos puedan adquirir su bicicleta y lo hablo como empleabilidad por qué?, porque a pesar que no tiene una relación directa con el trabajo o por el puesto de trabajo o la función de trabajo, si tiene una función directa con la tranquilidad, con el cuidado de la salud, con el cuidado de la salud mental, y con la oportunidad de que el trabajador tenga un tiempo mayor para disponer de su tiempo libre fuera del trabajo , que no tenga que estar estresándose por un taco, por esperar un bus o porque no tiene dinero y el transporte está caótico y tiene que pagar un taxi sino que se hizo pensando tanto en el cuidado de la salud, por lo del Covid y la oportunidad que se les podía dar para ellos desplazarse hasta su casa de una manera digamos menos contaminante, al mismo tiempo relajante para ellos.

Y lo otro que se realiza pensando en la empleabilidad es la capacitación, tenemos capacitación todos los lunes, en esas capacitaciones hacemos, tocamos temas como, temas relacionados con recurso humano, con clima, con cultura, capacidad de trabajo en equipo, tocamos todo lo de habilidades y hacemos autoevaluación de aquellos aspectos que se necesitan mejorar para, que cada persona necesita mejorar dentro de su puesto de trabajo, y que se han tenido en cuenta, que se tienen en cuenta en la reunión porque otros e sus compañeros se han dado cuenta pues que es una debilidad de la persona .

Lo otro que hacemos es que siempre, se trabaja la capacitación de temas dentro del puesto de trabajo, decir si, si la contadora capacita a la auxiliar contable en todo lo que ella aún no conozca del proceso de contabilidad, tenemos un compañero pues que sabe todo lo industrial entonces nos capacita a todos sobre cómo se utiliza un manguera, que es una manguera como se utilizan los accesorios galvanizados, todo el tiempo estamos en capacitación de ese tema.

Eso de empleabilidad las empresas cada día vamos teniendo mayores retos, cierto, como el hecho de tener teletrabajo como hablábamos ahorita dentro de la pandemia, por qué por que la revolución digital está haciendo que cambiemos los paradigmas rápidamente, la información ahora es lo más importante y cuando la información es lo mas importante, entonces nos ponen a pensar a las personas encargadas de las empresas la importancia de capacitar a nuestros colaboradores de que ellos se abran a un mundo diferente, se innoven y de la misma manera vayan colaborando en la innovación y actualización de la empresa. Las empresas en este momento tenemos retos gigantes por que todo va muy rápido, por que las innovaciones cada vez son mayores por que el mundo digital esta siendo importante y necesario dentro de las organizaciones, entonces considero yo que tiene mucho que ver el tema de empleabilidad con esto y sobre todo en la capacitación , ahora necesitamos redes sociales, necesitamos manejo de computadoras, todo lo que tiene que ver en digital, y necesitamos personas capacitadas en lo mismo , creo que es un tema también de estrés, sobre todo para las personas que son muy adultas por que sientes temor de enfrentarse a las nuevas tecnologías , porque todo eso puede ser manejable y es el reto que tenemos todos, no todos, porque hay empresas que trabajan mucho el tema de la cuarta revolución, que ya están basadas en esos procesos digitales, pero las empresas medianas o pequeñas como nosotros si estamos sintiéndonos como que moviéndose , mire, tiene que capacitar, tiene que dar cursos online, tiene que sentarse con sus trabajadores y mirar ellos

que conocimiento tienen y hasta donde llegan con esto, incluso en los procesos de selección para empleabilidad ya tenemos muy en cuenta que las personas tengan conocimiento o por lo menos habilidad de aprendizaje rápido para poder entrar directamente dentro de estas innovaciones , me parece que tenemos que ser muy responsables , muy conscientes de la necesidad que hay ahora de ligar todos esos procesos de recursos humanos con los procesos que nos está pidiendo el medio , y los avances tecnológicos entonces considero que las empresas, vuelvo y repito, no sé si ya lo dije, tenemos que pensar en las capacidades de nuestros colaboradores, en que estén en un ambiente laboral agradable , en que tengan conocimiento técnico sobre su trabajo , que puedan tener tiempos importantes con su familia, sino también que estén capacitados para esta nueva época que nos tocó en la que el teletrabajo es principal ,y no solo el teletrabajo, la información, el cargo de datos de los clientes , todo, todo lo digital que nos permite tener en un segundo lo que necesitamos , la información más relevante.

A ver yo les cuento que está haciendo la empresa en ese sentido estamos trabajando un área nueva que es el área de redes sociales, es un proyecto, realmente todavía no se está dando, es un proyecto en el que pensamos ingresar una persona que tenga conocimiento del mismo y que esa persona gestione el conocimiento a los demás, todo lo que se hace acá se gestiona al otro, es decir aquí todo el mundo sabe cómo se hace un proceso de compra, un proceso de venta, un proceso de entrega de la mercancía , de producción de contabilidad, todo el mundo lo sabe aunque no lo sabe a fondo, entonces en el momento en el que se cumpla ese proceso nuevo o esa área de trabajo nueva, de trabajo de todo lo digital en la cuarta revolución esa persona encargada de esa área, será encargada también de gestionar su conocimiento a los demás y de enseñar como la empresa valiéndose d esa innovaciones intentará mantenerse a flote dentro del mercado.

Bueno chicos yo creo que eso es todo lo que tengo por contarles como les contaba somos una

empresa nueva, tenemos muchos objetivos, nos faltan también muchas cosas por hacer, por ahora creo que esa es la información que les puedo presentar para su tesis

Anexo 6: Entrevista Caso 3

Cordial saludo, soy Luz Adriana Perez. Actualmente me desempeño como coordinadora de la dimensión psicológica del área de pastoral y bienestar del Cibercolegio UCN. Tengo formación en el área de las ciencias sociales y humanas, soy egresada de la universidad católica Luis Amigó y especialista en gestión humana con enfoque en organizaciones saludables de la universidad pontificia bolivariana. Tengo experiencia en ámbitos organizacionales, educativos y social comunitario y he realizado procesos de acompañamiento y seguimiento estudiantil en entornos virtuales a niños, jóvenes y familias durante 5 años. Actualmente soy gestora de estrategias desde el enfoque de promoción y prevención, atención y seguimiento clima laboral, formación y desarrollo de la inteligencia emocional en el entorno laboral y aspectos de formación integral desde las diferentes dimensiones del ser en la organización.

El Cibercolegio Ucn es una institución educativa adscrita a fundación universitaria católica del norte, es de carácter privado, mixto, no tenemos una jornada ni horario definido, toda vez que la modalidad de aprendizaje es completamente virtual, nosotros trabajamos a través de las tecnologías de la información y la comunicación e impartimos educación formal a niños, a jóvenes, y adultos en todo el territorio nacional bajo tres pilares identidad católica, innovación y calidad, actualmente nuestra población estudiantil es de un total de 1345 estudiantes virtuales y todo estos estudiantes realizan su proceso educativo desde casa, tenemos tres ubicaciones, educación en niveles de educación primaria, que va desde los grados de primero a quinto, básica secundaria que va desde el grado sexto a noveno y media académica que va desde grado decimo a

11, también tenemos otro bloque que hace referencia a la educación de adultos por ciclos lectivos especiales integrados, tenemos un proyecto pedagógico que pretende un trabajo integral, interactivo, prospectivo y flexible y le apunta a que niños y jóvenes en todo el mundo tengan una ventana abierta al conocimiento, nuestra misión es la formación en valores cristianos desde los ambientes virtuales de aprendizaje que permitan contribuir a la construcción de una sociedad justa e incluyente y como visión queremos ser un referente de excelencia para América latina por la formación desde el sentido humano en estos ambientes virtuales de aprendizaje. En resumidas cuentas nuestros objetivos de calidad apuntan a fortalecer la identidad institucional, mejorar los niveles y estándares de calidad académica, fortalecer con pertinencia el desarrollo social, cultural y productivo y fortalecer la cultura de la investigación e innovación, desarrollando el crecimiento de la institución y de sus colaboradores para el fortalecimiento de la sostenibilidad y la proyección de la institución, algunos de nuestros valores corporativos: verdad, fe, justicia, respeto, pluralismo, nuestro mapa de procesos se compone de tres macro procesos, tenemos los procesos estratégicos que son los encargados del establecimiento de políticas como base para el direccionamiento de la institución, también procesos de identidad que nos permiten agrupar las funciones sustantivas de la organización y como último los procesos de apoyo que soportan la gestión misional de toda nuestra organización.

Bien, la empleabilidad para mí hace referencia principalmente a la obtención de un empleo de un trabajo específico considerando las capacidades, los intereses, conocimientos, aptitudes, atributos y motivaciones principalmente de una persona para adaptarse a esa oferta laboral, a ese cargo que le permitan al mismo tiempo satisfacer necesidades de carácter profesional, personal, económicas, en fin, desde un componente general e integral lo cual le

permite a esa persona moverse dentro del mercado laboral o que desarrolle de primera mano esa capacidad de inserción laboral.

Dentro de nuestra organización se estimulan las actitudes hacia el trabajo pero también hacia si mismo quiere decir que nosotros realizamos una implementación de estrategias que permitan desarrollo de procesos de formación, capacitación y aprendizaje permitiendo que ese conocimiento no solamente quede en la persona sino que trascienda a la organización y que ese conocimiento se convierta en un aprendizaje de utilidad inmediato y no solo a futuro, de tal forma que el retorno a la inversión se evidencia en empleados más capacitados, tanto en competencias como en habilidades facilitadoras las del ser, de esta manera vemos como la empleabilidad y la formación para nosotros van de a mano.

Si nosotros tenemos objetivos de re cualificar a nuestros empleados, les estamos diciendo que su rol es importante dentro de la organización pero que su ser profesional también lo es, es por esto que el desarrollo de estrategias de carrera nos han permitido que esas personas, no solamente se definan por un titulo sino que también les permitan demostrar que sus competencias conllevan a la eficiencia y a la eficacia para una organización desde el ser y desde el hacer y también para sí mismos, los cuales les facilitará no solo la inserción de un mercado o contexto sino a que desarrollen precisamente esa capacidad de conseguir y de conservar un trabajo y este es un asunto que no solo le compete a la organización sino que también le corresponde también a esa persona, a ese ser humano que hace parte de esa organización. En el cibercolegio UCN propendemos por garantizar estabilidad a largo plazo en el empleo, quiere decir que nosotros tenemos estrategias de flexibilidad laboral que permiten la formalización de los vínculos entre nuestra empresa y entre los colaboradores y es aquí donde hablamos de garantizar entornos saludables que acompañen la estimulación y el desarrollo esa flexibilidad para adaptarse de

forma eficaz a los cambios que se van presentando en ese entorno y en ese contexto organizacional, es por esto que nosotros le apostamos al desarrollo de programas de bienestar laboral donde se potencien aptitudes , conocimientos, habilidades pero también que garanticen el desarrollo de competencias emocionales que les permitan a esos colaboradores gestionar la relación que tienen consigo mismos y con quienes hacen parte de ese entorno y esto hemos visto que favorece no solo el afrontamiento positivo a las demandas del contexto sino que se convierte en una variable muy importante porque se está trabajando al mismo tiempo en la protección y en la seguridad dentro de un mercado laboral que le permite a ese ser humano primero ser y luego hacer , cierto, y visto, que sea visto, no solo como una persona que tiene competencias y cualificaciones demandadas en el mercado de trabajo sino que también ese ser y ese desarrollo de esas habilidades blandas, le posibilitan esa permanencia y ese crecimiento en el trabajo , así como la capacidad para encontrar o mantener el empleo .

Considero que la armonización de competencias es un aspecto que puede emplearse más directamente en la empleabilidad , quiere decir que se refiere a la estimulación o al desarrollo de competencias desde estrategias de manejo en donde la empresa, el Cibercolegio se ocupe de caracterizar y de pronosticar la prestación de esas competencias desde lo personal que es lo que va acompañando mi discurso y eso va llevando hasta un nivel de eficacia y de calidad acorde con esas necesidades que hay en nuestro mercado laboral .Pienso que el rol de desempeño en la personas dentro de la organización tiene que ver directamente con esos intereses que tiene la organización cierto, pues creo que la satisfacción del individuo con la ocupación se ve reflejada precisamente en el desempeño que es el que favorece el crecimiento y desarrollo en la organización para la cual esta persona trabaja y de esta manera pues la satisfacción de este individuo, de esa persona con la ocupación que tiene y la organización para la cual trabaja le van

a permitir mantenerlo en ese ámbito laboral de una manera no solamente agradable y motivacional sino también competitiva y creo que en esa correspondencia se pueden analizar e identificar las variables que hacen que una persona sea empleable dentro de una organización o esa es la mirada que nosotros tenemos . Eee mantenerse en el escenario laboral y evitar la movilidad del mismo es un continuo esa es la mirada que le doy es por esto que nosotros desarrollamos estos acompañamientos y estrategias que nos invitan de manera permanente al aprovechamiento de las oportunidades de educación y de formalización de empleos que incluso implican no solo crecimiento sino mejores cargos y remuneraciones, ee quiere decir que lo que nosotros pretendemos precisamente es que las personas puedan encontrar y conservar un trabajo, progresar dentro de la empresa o que si desean retirarse sea por un cambio de empleo que les permita una mejor adaptación, adaptarse a la exigencias de ese mercado de trabajo y que sea pues como algo que les beneficie, que los beneficie de manera integral . Para nosotros el desarrollo de una actuación de éxito en un puesto de trabajo está íprácticamente ligada a esas habilidades blandas como lo había nombrado anteriormente y las habilidades duras , cierto, todo ese tema ps como de las competencias primarias , manejo técnico, del manejo en conocimiento y el desempeño de una labor específico y en términos de desempeño pues si preparamos a ese colaborador y en el resultado se evidencie que realmente es competente se logra precisamente esa acción de pasar de un cargo a otro.

Hablando en prospectiva de crecimiento en ese escenario productivo esto va mucho más allá de de un cambio de rol, significa que esa persona está preparada para apropiarse de nuevos retos y responsabilidades que le están permitiendo mejorar las condiciones mismas, además de progresar . Y es por esto que desarrollamos una línea estratégica a nivel de la

organización que le permite a ese individuo ese colaborador a ese ser humano el cumplimiento de sus objetivos en el trabajo y de manera personal e integral y que vayan alineados precisamente con esas metas organizacionales, pues para ello debe existir una capacidad para alcanzar esos objetivos organizacionales cierto, y es por esto que nuestra empresa se encarga de gestionar el desarrollo de las mismas haciéndolo participe de ese mecanismo de oferta y demanda donde las calificaciones o cualificaciones de ese trabajador sea en una evaluación de desempeño o sean aptitudinales o actitudinales sean cada vez mejores y acompañadas para acceder para crecer y permanecer en un empleo.

Por otro lado, y con respecto a lo que me preguntas de cuarta revolución está familiarizado con nuestra institución, si bien somos pioneros en educación virtual, nuestra labor está enmarcada en el uso y mejoramiento de de las tecnologías digitales lo cual significa que todas nuestras acciones impactan desde la virtualidad en la gestión del conocimiento, el relacionamiento el crecimiento del mercado laboral desde el teletrabajo, lo cual nos ha llevado a una transformación permanente desde la innovación. Ahora bien, es importante reconocer que detrás de cada avance tecnológico o implementación de nuevas tecnologías y recursos digitales se sigue acompañando el trabajo de las personas lo cual quiere decir que nuestros sistemas de información digital se siguen controlando generando y manejando personas quienes crean precisamente esas redes inteligentes y le dan sentido a esa cadena de valor, nuestro continuo es innovar adaptarnos pero sin olvidar nuestra misión referente al sentido humano que incluso va mas allá de los términos de transformación digital, es seguir siendo pioneros en gestión de ambientes de aprendizaje a través de la internet pero acompañados precisamente siempre del sentido humano.

La idea no es que nos volvamos mecanicistas o que todo sea totalmente tecnologizado sino que precisamente el ser humano continúe siendo participe de esa misión y esa visión que hay en la empresa , si bien nosotros trabajamos desde la innovación y el mejoramiento continuo en esos ambientes de aprendizaje virtuales, pues el sentido humano siempre va a ser la razón de ser de la organización y detrás de la pantalla siempre va a ver un ser humano que va acompañar la misión de educar ,entonces hay una responsabilidad y una alineación con esas tecnologías inteligentes pero nunca nunca vamos a dejar de que sea el ser humano precisamente el que gestione esas transformaciones.

Tu como crees que esos procesos que se están llevando a cabo y que nos mencionas, le están apuntando a la empleabilidad?

Bueno, pienso que le permiten prepararlo desde la cualificación en conocimientos , competencias, , actitudes, aptitudes que le favorezcan la permanencia en el empleo o que aumenten la capacidad de mejorar o desempeñarse con eficacia en su puesto o lugar de trabajo

Agradezco mucho la invitación a esta entrevista, espero que la irada desde mi rol, desde mí que hacer les sirva para un análisis comparativo o como reflexión para este campo , que tengan una feliz noche, hasta luego.

Luz Adriana nos podrías contar algún programa específico de esa formación que hayan realizado que creas que contribuya directamente a la empleabilidad?

Cuál es el plan de cualificación o esas competencias que demanda el mercado a las que le están apostando actualmente?

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, H. (2018). El fracaso social de la empresa y la búsqueda de un camino a la cuarta revolución industrial. *Gestión Joven*, 18, 196–229.
- Anzola Montero, G. (2019). Transformación digital para la revolución industrial: el nuevo llamado para la U.D.C.A. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 22(1), e1228. Epub May 30, 2019. <https://dx.doi.org/10.31910/rudca.v22.n1.2019.1228>
- Briones Cedeño, K., y González Calzadilla, C. (2019). La universidad contemporánea y la gestión del talento humano. Apuntes y reflexiones. *Revista San Gregorio*, (35), 81-93. <https://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1191>
- Campos, G. (2001). Implicaciones del concepto de empleabilidad. *Revista Iberoamericana de Educación*, VIII.
- Clares, E. S. (2018). Revolución 4.0, Competencias, Educación y Orientación. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 8.
- Cortés, R. (2018). La Cuarta Revolución Industrial, un relato desde el materialismo cultural. *Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales*. Volumen 6, número 2, p. 101-111.
- D'Angostino, A. (2019), Tres tendencias para el cambio empresarial 2020. *Legis Gestionhumana.com*. Recuperado de: http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/T/tendencias_globales_deloitte/tendencias_globales_deloitte.asp

Díaz-Martínez, M.A., Cruz-Méndez, A.L., y Ruiz-Domínguez, H.S. (2018). Instrumento de diagnóstico y autoevaluación para medir las condiciones organizacionales hacia la nueva revolución industrial 4.0. RIIIT. Revista internacional de investigación e innovación tecnológica, 6(35) Recuperado en 12 de mayo de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-97532018000500002&lng=es&tlng=es.

Echeverría, B., & Martínez, P. (2018). Revolución 4.0, Competencias, Educación y Orientación. In Revista Digital De Investigación En Docencia Universitaria (Vol. 12, Issue 2018).

Enríquez Martínez, Á., y Rentería Pérez, E. (2007). Estrategias De Aprendizaje Para La Empleabilidad en El Mercado Del Trabajo De Profesionales Recién Egresados. UniversitasPsychologica, 6(1), pp. 89–103.

Estrada M., J. (2012). La formación por competencias y el mundo del trabajo: de la calificación a la empleabilidad. Revista de Salud Pública, 14(1s), 98-111.
doi:<https://doi.org/10.1590/S0124-00642012000700009>

Gasca-Hurtado, G., y Machuca-Villegas, L. (2019). Era de la Cuarta Revolución Industrial. RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, (34), xi-xv.
<https://dx.doi.org/10.17013/risti.34.0>

Granell, F. (2016). Perspectivas económicas frente al cambio social, financiero y empresarial. Acto Académico. Universidad de la Rioja y Fundación San Millán de la Cogolla. Barcelona.

Gonzalez, B. 2018. Industria 4.0 una revolución para las personas.

Conferenceformatbutindependentlyorganizedby a local community. Bilbao España,
recuperado de :<https://www.youtube.com/watch?v=a0Ycxn-bZak&t=36s>

Inzunza-Mejía, P. C. (2018). Amenazas y oportunidades de la economía digital en el
mercado laboral de México. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 26(2), 45–60.
<https://doi.org/10.18359/rfce.2926>

Jiménez, R. y Vargas-Hernández, J. (2015). Propuesta teórico metodológica para el análisis
de las competencias profesionales y su impacto en la empleabilidad. *Revista
GestãoUniversitária América Latina - GUAL*, 8(1), pp.110-131. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3193/319338454007>.

König, L. S., & Ribarić, H. M. (2019). Is there a mismatch between employers' and university
teachers' perceptions on graduate employability in Croatia? *Management (Croatia)*,
24(1), 87–102. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.24.1.6>

Marqués Marqués, F. (2020). Los Programas De Salud Y Bienestar en El Trabajo Como
Palanca Para La Sostenibilidad Empresarial. *Boletín Económico de ICE*, 3119, 31–42.
<https://doi.org/10.32796/bice.2020.3119.6955>

Marta Formichella, M., & London, S. (2013). Employability, education, and social equality.
Revista de Estudios Sociales, 47, 79–91. <https://doi.org/10.7440/res47.2013.07>

Orejuela, J. 2019. La cuarta revolución industrial y su efecto sobre el mundo de trabajo.
Ponencia llevada a cabo en el foro mensual de actualización profesional.
EafitMedellín<https://www.youtube.com/watch?v=TALSGglxMri&t=153s>

- Paz-Rodríguez, F., Betanzos-Díaz, N. y Uribe-Barrera, N. (2014). Expectativas laborales y empleabilidad en enfermería y psicología. *Aquichan*, 14(1) , pp.67-78. ISSN: 1657-5997. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=741/74130041007>.
- Pedroza Flores, R. (2018). La universidad 4.0 con currículo inteligente 1.0 en la cuarta revolución industrial. *ride. rev. iberoam. investig. desarro. educ [online]* vol.9, n.17, pp.168-194. issn 2007-7467. <http://dx.doi.org/10.23913/ride.v9i17.377>.
- Peter, A. J., & Gomez, S. J. (2019). Skill Building for Employability. *XIII(3)*, 42–56.
- Ravina Ripoll, R., Marchena Domínguez, J., & Montañés Del Rio, M. Á. (2019). Happiness Management en la época de la Industria 4.0. *Retos*, 9(18), 189–202.
<https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.01>
- Rentería-pérez, E. y Malvezzi, S. (2008). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, 7(2), pp.319–334.
- Santos Cesário, F., Guillén Gestoso, C. y Montalbán Peregrín, F. (2012). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 52(3), pp.345-359. ISSN: 0034-7590. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1551/155123667006>.
- Tabarés Gutiérrez, R. (2019). La fabricación abierta: ¿un camino alternativo a la industria 4.0? * Fabricação aberta: um caminho alternativo para a indústria 4.0? Open Manufacturing: An Alternative Path to Industry 4.0? *Revista CTS*, No, 41, 263–285.

- Turnbull, S. (2019). Lessons from the United Kingdom: Employability, Brand Responsibility, and a Nation of “Ad Lovers.” *Journal of Advertising Education*, 23(2), 140–143. <https://doi.org/10.1177/1098048219871917>
- Valenzuela, J. (2016). Cuarta Revolución industrial: llega el futuro. *Ariel* 19. Recuperado de: <file:///C:/Users/Alejandra/Documents/Especialización/ARTICULOS%20TB/nuev/valenzuela%20cuarta-revolucion-industrial-llega-el-futuro.pdf>
- Ybema, J. F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886–907. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865>