

ISSN: 2539-0686



Instituto de Educación  
a Distancia



# Revista Gestión & Finanzas

VOL. 7 ■ N° 12 ■ JUNIO 2025 ■ IBAGUÉ - TOLIMA

**REVISTA GESTIÓN & FINANZAS**  
**ISSN: 2539-0686**

Omar A. Mejía Patiño  
**Rector**

Nancy Gómez Torres  
**Vicerrectora Docencia**

Diego Alberto Polo  
**Vicerrector de Desarrollo Humano**

Mario Ricardo López  
**Vicerrector Administrativo**

John Jairo Méndez  
**Vicerrector de Investigación-Creación,  
 Innovación, Extensión y Proyección Social**

Marien Alexandra Gil  
**Directora IDEAD**

**Revista avalada por el Grupo de Investigación  
 GIETO del IDEAD**

**COMITÉ EDITORIAL**

**RICARDO BENJAMÍN PERILLA MALUCHE**

Doctor en Administración. Universidad Externado de Colombia.

Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva. Universidad Externado de Colombia.

Especialista en gerencia de proyectos, Universidad del Tolima.

Administrador de empresas Universidad del Tolima, Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

**MÓNICA BIBIANA GONZÁLEZ CALIXTO**

Doctora en Administración – EAN.

Magister en Administración, con énfasis en Finanzas.

Administradora Industrial.

Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

**JUAN PABLO MARIÑO JIMENEZ**

Doctor en Gestión del turismo.

Magister en Administración de Empresas.

Especialista en Gerencia de Mercadeo.

Administrador de empresas.

Profesor Tiempo Completo del Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, adscrito al Departamento de Estudios Interdisciplinarios.

Investigador Asociado ante MINCIENCIAS.

**JORGE LUIS JULIAO ROSSI**

Doctorado en Administración, Universidad de los Andes.

Magister en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes.

Ingeniero Industrial de la Universidad del Norte.

Profesor tiempo Completo Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle.

**COMITÉ CIENTÍFICO**

**RUBEN DARIO DÍAZ MATEUS**

Docente investigador del Programa de Contaduría Pública y líder del grupo de investigación Desarrollo y Sociedad de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle.

Economista de la UPTC, Magíster en Fundamentos de Economía de la Universidad Santiago de Compostela (España).

Magister en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente de la Universidad de Manizales. Doctorando en Agro ciencias de la Universidad de La Salle (Colombia).

**EDITOR**

**CARLOS FERNANDO PARRA MORENO**

PhD en Administración Universidad de la Salle.

Magister en Economía Universidad Externado de Colombia.

Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia.

Economista Universidad de Ibagué.

Filósofo (e) Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

Docente Titular, IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

**MARIA ALEJANDRA REYES PARGA**

Doctoranda en Economía – Universidad Javeriana, sede Cali.

Magister en Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia.

Administradora de Empresas de la Universidad del Tolima.

Comunicadora Social de la Universidad del Tolima.

Docente de la Universidad del Tolima.

**JOSÉ AUGUSTO RAMIREZ DÍAZ**

Administrador Financiero, Universidad de Ibagué.

Especialista en Finanzas de la Universidad del Rosario.

Magíster en Ciencias Económicas de la Universidad Santo Tomás.

Estudios en valoración y negociación de empresas de la Universidad de los Andes.

**ERIKA ALEJANDRA PATIÑO MORENO**

Master en Mercadeo de la Universidad Externado de Colombia.

Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad del Rosario.

Profesional en Publicidad de la Universidad Católica de Manizales.

---

**Diseño y diagramación:**

Andrés Mauricio Ospina Ariza

**Impresión:**

**Periodicidad:** Semestral

**Canjes y suscripciones:** Instituto de Educación a Distancia  
Universidad del Tolima

Barrio Santa Helena Parte Alta

**Teléfono:** (+57) (82) 2771212 Ext: 9481

Ibagué. Colombia. Suramérica

**Dirección electrónica:** [gestionyfinanzas@ut.edu.co](mailto:gestionyfinanzas@ut.edu.co)

[www.ut.edu.co](http://www.ut.edu.co)

Las opiniones contenidas en los artículos de esta revista no comprometen al Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, sino que son responsabilidad de los autores.



## El capital humano y sus factores contextuales

### Human capital and its contextual factors

*Sully Katerine Lozano Quiñones<sup>10</sup>*  
*Ricardo Benjamín Perilla Maluche<sup>11</sup>*

#### Resumen

La gestión del talento humano es un componente fundamental para el éxito de las organizaciones, y su efectividad depende en gran medida del contexto en el cual se desarrollan las estrategias y políticas de gestión. En un mundo caracterizado por rápidos avances tecnológicos y cambios disruptivos, como la Cuarta Revolución Industrial y la pandemia de COVID-19, las organizaciones deben adaptarse continuamente para mantenerse competitivas. Este artículo explora cómo el análisis del contexto, tanto a nivel interno como externo, permite a las organizaciones anticiparse a tendencias emergentes y ajustar sus políticas de manera estratégica. A través de un estudio de caso realizado en la Universidad del Tolima, específicamente en su Instituto de Educación a Distancia (IDEAD), se analizan las estrategias implementadas para gestionar el talento humano durante la crisis sanitaria, tales como la adopción de nuevas tecnologías y la capacitación continua del personal docente. El artículo también examina cómo las diferentes generaciones de empleados responden a las políticas de gestión de talento y cómo estas pueden ser adaptadas para maximizar la motivación y el compromiso en un entorno de constante cambio. Finalmente, se concluye que la capacidad de adaptación y la innovación son factores cruciales para el éxito organizacional en un entorno dinámico y globalizado.

**Palabras clave:** Capital humano, COVID 19, entorno, tecnologías digitales, contingencias.

#### Abstract

Human talent management is a key component for organizational success, and its effectiveness largely depends on the context in which management strategies and policies are developed. In a world characterized by rapid technological advancements and disruptive changes such as the Fourth Industrial Revolution and the COVID-19 pandemic, organizations must continuously adapt to remain competitive. This article explores how context analysis, both internal and external, enables organizations to anticipate emerging trends and adjust their policies strategically. Through a case study at the University of Tolima, specifically its Distance Education Institute (IDEAD), the article examines the strategies implemented to manage human talent during the health crisis, such as the adoption of new technologies and continuous training for faculty. The article also discusses how different generations of employees respond to talent management policies and how these can be adapted to maximize motivation and commitment in an ever-changing environment. Finally, it concludes that the ability to adapt and innovate are crucial factors for organizational success in a dynamic and globalized environment.

---

10. Administradora Financiera y Magister en Administración de la Universidad del Tolima. Docente catedrática de la Universidad del Tolima. Integrante del grupo de investigación GIETO.

11. Administrador de empresas y especialista en gerencia de proyectos de la Universidad del Tolima. Doctor en administración y magister en pensamiento estratégico y prospectiva de la Universidad Externado de Colombia. Profesor de carrera de la Universidad del Tolima. Integrante del grupo de investigación GIETO.

**Keywords:** Human capital, COVID 19, environment, digital technologies, contingencies.

### Introducción

El contexto organizacional juega un papel crucial en la gestión del talento humano. Entender y adaptarse a este contexto es fundamental para implementar estrategias de gestión que sean efectivas y alineadas con las necesidades cambiantes de las organizaciones y sus empleados. En un mundo cada vez más dinámico y globalizado, los cambios tecnológicos y los eventos inesperados, como la pandemia de la COVID-19, han demostrado que la capacidad de adaptación es esencial para la supervivencia y el éxito organizacional. La Cuarta Revolución Industrial, caracterizada por la transformación digital, plantea nuevos desafíos en la gestión del talento humano, lo que obliga a las organizaciones a repensar sus estrategias y políticas laborales. Este artículo explora cómo las organizaciones pueden gestionar el talento humano de manera efectiva al integrar el contexto en sus decisiones estratégicas, y analiza cómo las organizaciones pueden innovar y adaptarse a nuevas realidades, como la digitalización y el trabajo a distancia.

### ¿Por qué es importante el contexto en la gestión del talento humano?

El contexto influye en la manera en que se desarrollan las estrategias de gestión del talento humano, ya que permite adaptar las políticas y prácticas a las necesidades específicas de la organización y su entorno. Esto asegura que las decisiones tomadas sean relevantes y efectivas, fomentando un ambiente laboral que no solo atraiga a los mejores talentos, sino que también potencie su desarrollo y compromiso con la misión de la empresa (Pantoja-Kauffmann, 2019). El contexto también ayuda a identificar las tendencias del mercado laboral y las expectativas de los empleados, lo que permite a las organizaciones anticiparse a los cambios

y mantenerse competitivas en la atracción y retención de talento. La implementación de estas estrategias requiere un enfoque proactivo y flexible, donde la comunicación abierta y el feedback constante jueguen un papel crucial en la alineación de los objetivos organizacionales con las aspiraciones de los empleados (Oleas, Cujano & Moya, 2015).

Actualmente el mundo es dinámico, cambiante y turbulento, por lo tanto, las organizaciones deben ajustarse a las exigibilidades de su entorno y ser capaces de responder efectivamente a los requerimientos de este mundo globalizado, si es que quieren mantenerse en el mercado. Por lo anterior, las organizaciones deben anticiparse a los avatares del mundo de hoy y gerenciar su talento humano de acuerdo a las necesidades que se susciten en el entorno. Por lo tanto, el análisis del contexto es indispensable para gestionar efectivamente el talento humano, máxime si se tiene en cuenta que la humanidad ya se está enfrentando a la cuarta revolución industrial, la cual, según Schwab (2016), hace referencia a todos los cambios que trae consigo la era tecnológica, el proceso de adaptabilidad a las nuevas tecnologías y la prelación que toman los actores sociales (empresas, academia, gobierno y sociedad civil) como principales responsables del proceso de identificación y adopción de tendencias y tecnologías emergentes; las cuales, son indispensables para elevar la productividad de los países.

La capacidad de las organizaciones para innovar y mantenerse competitivas dependerá en gran medida de su habilidad para integrar estas tecnologías emergentes en sus estrategias de gestión del talento humano (Sánchez-Quinde, 2024). La transformación digital no solo afecta a los procesos internos de las organizaciones, sino que también redefine la relación entre empleados y empleadores, impulsando la

necesidad de nuevas habilidades y competencias en un entorno laboral cada vez más dinámico (González, 2023). La colaboración entre estos sectores es crucial para fomentar un ecosistema que potencie el aprendizaje continuo y la adaptación a los cambios del mercado, asegurando así un desarrollo sostenible y equitativo. La implementación de programas de formación y crecimiento profesional que aborden estas necesidades emergentes será fundamental para preparar a la fuerza laboral del futuro y maximizar el potencial de las organizaciones en un mundo digital en constante evolución.

Un ejemplo de lo anterior fue la contingencia creada por la COVID - 19, donde las organizaciones tuvieron que ajustar sus estructuras, incluyendo la toma de decisiones, diferentes procesos internos, y en algunos casos reinventarse para poder seguir funcionando en medio la crisis causada por la pandemia. Un caso real fue el de la Universidad del Tolima, específicamente el Instituto de Educación a Distancia (IDEAD), la facultad más grande de la universidad. El IDEAD respondió de manera rápida ante esta contingencia y logró diseñar estrategias para poder alinear al personal docente y administrativo, con el objetivo de no interrumpir el calendario académico de la modalidad a distancia. Este modelo de educación a distancia se compone por ocho encuentros presenciales (acuerdo pedagógico, 5 tutorías, convocatoria 1 y 2 ), el IDEAD tomó la decisión de cancelar dichos encuentros y dio la directriz a los docentes de ajustar la planeación y el desarrollo de cada curso de tal manera que se pudieran orientar de manera remota, acatando así, las directrices del gobierno nacional; las cuales, a su vez, se encontraban alineadas con las medidas emitidas por la Organización Internacional del Trabajo (2020) que buscaban mitigar posibles repercusiones en el ámbito laboral, y velaban por la protección de los trabajadores en el lugar de trabajo. Una

de esas medidas es la “Adaptación de acuerdos laborales” por ejemplo, el trabajo a distancia y que en este caso particular se trataba de las tutorías virtuales.

El IDEAD supo motivar y retener a sus docentes, mediante los directores de programas académicos y los coordinadores de los diferentes Centros de Atención Tutorial (CAT), quienes estuvieron en continua comunicación con los docentes, esto, con el ánimo de apoyarlos en la resolución de problemas y también resaltando lo valiosos que eran para la Universidad del Tolima, recalcando que su labor en esos momentos era muy loable. Esta estrategia no solo fortaleció el sentido de pertenencia entre los docentes, sino que también mejoró la calidad de la educación a distancia, asegurando que los estudiantes recibieran un acompañamiento efectivo y personalizado en su proceso de aprendizaje. Por otro lado, los líderes del IDEAD conocedores del capital humano con el que contaban, y a sabiendas de que la única plataforma virtual del instituto era “Tú Aula”, previeron que no todos los docentes manejaban esta herramienta, además, que por el número de estudiantes esta podría haber colapsado, y también que la conectividad aun no era la mejor en muchos lugares del país. Tomaron la decisión de ofrecer capacitaciones virtuales a sus docentes en diversas plataformas virtuales, lo que bajo el contexto de la cuarta revolución industrial fue trascendental para fomentar la adopción y apropiación de nuevas tecnologías, evitando de esta manera escenarios indeseables en los cuales el cambio tecnológico estuviera acompañado de escasez de talento humano (World Economic Forum, 2018). Estas capacitaciones no solo buscaron mejorar las habilidades digitales de los docentes, sino también asegurar que todos los estudiantes tuvieran acceso a una educación de calidad, independientemente de su ubicación o situación socioeconómica.

Vale la pena aclarar que las clases remotas implicaban un reto, no sólo por el aseguramiento de la conectividad, sino también por el proceso de adaptación de los docentes a las mediaciones tecnológicas y que para este nuevo contexto educativo, debían desarrollar habilidades blandas, tales como: la imaginación, la creatividad, la adaptabilidad, la flexibilidad, la inteligencia emocional y la capacidad de comunicarse asertivamente.

En el caso del programa de Administración Financiera, uno de los programas más grandes del IDEAD, contaba con alrededor de 200 docentes, de los cuales aproximadamente un 20 % eran mayores de 55 años y pertenecían a la generación conocida como los *Boomers*, referida a aquel grupo de personas a las cuales “lo que menos les importa es aprender nuevas habilidades...quieren crecer como individuos, no tanto como empleados” (ManpowerGroup, 2020, p. 5). Esto pudo haber representado una barrera al momento de adoptar efectivamente las tecnologías. Sin embargo, la Universidad del Tolima otorgó el pago de 10 horas cátedra adicionales como recompensa por el trabajo realizado en cuanto a la planeación y desarrollo de los cursos de manera remota, estrategia que resultó efectiva para motivar al capital humano, incluyendo a los *Boomers*, para los cuales era muy importante el salario, los retos y la flexibilidad (ManpowerGroup, 2020). Por otro lado, había un grupo de docentes que representaba aproximadamente el 50% del total, los cuales se encontraban clasificados en la generación X (35-54 años), a estos los motiva la flexibilidad, el trabajo a distancia y al igual que para los *Boomers*, el factor “salario” es preponderante (ManpowerGroup, 2020). El restante 30% de los docentes hacían parte de la generación de los Millennials los cuales buscan retos, flexibilidad y, además, se caracterizan porque tienen una gran habilidad para el manejo

de las TIC (ManpowerGroup, 2020). Se pudo evidenciar cómo el alma máter a través de diversas estrategias estuvo motivando a cada uno de sus colaboradores y la prelación que tuvo el análisis del contexto para que estas estrategias y decisiones resultaran acertadas. El enfoque en la motivación y el desarrollo profesional se ha convertido en un pilar fundamental para fomentar un ambiente laboral positivo, donde cada generación puede contribuir con sus fortalezas únicas.

Finalmente, cabe resaltar que es de vital importancia anticiparse a los cambios que se puedan avizorar para una organización, esto les permite a los directivos tomar decisiones relacionadas con la gestión del capital humano, el recurso más valioso de cualquier organización. El análisis del contexto en el cual se desenvuelve la organización es relevante porque facilita vigilar el entorno interno y externo, mitigando posibles efectos negativos, los cuales pueden llegar a desestabilizar a la organización; tal y como sucedió con la COVID – 19. Gracias a que hubo acciones gubernamentales del orden nacional en el sentido de hacer vigilancia de las directrices y estrategias desarrolladas a nivel mundial, fue posible tomar las medidas preventivas a nivel interno y en cada una de las organizaciones del país; las cuales, en muchas ocasiones tuvieron que ajustarse y adaptarse de acuerdo con las particularidades aplicadas al capital humano de cada una de las organizaciones, dando lugar, por ejemplo, a nuevas formas de trabajo. Estos cambios han impulsado la innovación y la transformación digital, permitiendo a las organizaciones no solo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno incierto. La capacidad de adaptación se ha convertido en un factor crucial para el éxito, llevando a muchas empresas a reevaluar sus estrategias y adoptar tecnologías que antes no consideraban.

### Discusión y Conclusiones

La adaptación al contexto es una estrategia indispensable para la gestión exitosa del talento humano. La crisis mundial provocada por la COVID-19 fue un claro ejemplo de cómo las organizaciones deben estar preparadas para responder de manera ágil a circunstancias imprevisibles. El caso del IDEAD de la Universidad del Tolima ilustra cómo una respuesta proactiva, basada en la adaptación tecnológica y la motivación del personal, permitió a la institución mantener la continuidad académica a pesar de las adversidades, por lo tanto, “la capacidad de una organización para anticiparse a los cambios y adaptarse rápidamente es fundamental para su sostenibilidad” (Sánchez-Quinde, 2024, p. 5). Las capacitaciones a los docentes, la mejora de la infraestructura digital y la motivación de los empleados generaron un entorno favorable que no solo minimizó los impactos negativos de la crisis, sino que también fortaleció el sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores.

Igualmente, las motivaciones y características de las distintas generaciones de empleados, como los Baby Boomers, la Generación X y los Millennials desafía la manera a través de la cual, las organizaciones despliegan sus acciones encaminadas a la gestión del capital humano. Cada grupo tiene distintas expectativas y necesidades que deben ser atendidas de manera estratégica para fomentar su compromiso y productividad. La capacidad de adaptar las políticas organizacionales a estas diferencias generacionales puede ser un factor decisivo en el éxito de la gestión del talento humano.

Finalmente, la capacidad de una organización para anticiparse a los cambios y adaptarse rápidamente es fundamental para su sostenibilidad y éxito en el largo plazo. En un entorno globalizado y en constante cambio, las organizaciones deben integrar

el contexto en su estrategia de gestión del talento humano, apostando por la innovación, la formación continua y la adopción de nuevas tecnologías para garantizar su competitividad y sostenibilidad.

## Referencias Bibliográficas

1. González, M. T., Alfonso Villegas, N., & Rivas Machado, E. (2023). La educación en la transformación digital de la sociedad y las organizaciones. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Escriba-De-Escritores/publication/381479719\\_La\\_educacion\\_en\\_la\\_transformacion\\_digital\\_de\\_la\\_sociedad\\_y\\_las\\_organizaciones/links/66704b53de777205a3339928/La-educacion-en-la-transformacion-digital-de-la-sociedad-y-las-organizaciones.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Escriba-De-Escritores/publication/381479719_La_educacion_en_la_transformacion_digital_de_la_sociedad_y_las_organizaciones/links/66704b53de777205a3339928/La-educacion-en-la-transformacion-digital-de-la-sociedad-y-las-organizaciones.pdf)
2. ManpowerGroup. (2020). Lo que los Trabajadores Quieren: Resolviendo la escasez de talento. <https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/ce351395-64cd-4931-bcf5->
3. Organización Internacional del Trabajo. (2020). El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas. In *El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas* (Vol. Primera ed.). <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--es/index.htm>
4. Oleas, M. E., Cujano, J. A. Z., & Moya, E. R. (2015). Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 2015. Retrieved from <https://www.eumed.net/rev/cccs/2015/03/talento-humano.zip>
5. Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico. *Revista EAN*. Retrieved from [https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602019000200013&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602019000200013&script=sci_arttext)
6. Sánchez-Quinde, M. A. (2024). La transformación digital en la gestión empresarial desde un enfoque bibliográfico sobre estrategias y desafíos actuales. *Multidisciplinary Journal*. Retrieved from <https://mcjournal.editorialdoso.com/index.php/home/article/download/34/79>
7. Schwab, K. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*. Editorial Alfaomega.
8. World Economic Forum. (2018). Makerspaces and Local Economic Development. In *The Future of Jobs Report 2018* (Vol. 31, Issue 2). <https://doi.org/10.1177/0891242417690604>



Universidad  
del Tolima



ACREDITADA  
DE ALTA CALIDAD

*¡Construimos la universidad que soñamos!*

**Instituto de Educación  
a Distancia**

 @idead.ut     @ideadUT

 @idead\_ut     @idead.unitolima