

# ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA: UN CASO DE LAS EMPRESAS PRIVADAS DE FLORENCIA-CAQUETÁ\*

## ADMINISTRATION OF HUMAN MANAGEMENT: A CASE OF THE PRIVATE COMPANIES OF FLORENCIA-FAQUETÁ

**Recibido:** 7 de noviembre de 2019

**Evaluado:** 23 de noviembre de 2019

**Aprobado:** 20 de diciembre de 2019

**Parcival Peña Torres\*\***

Universidad de la Amazonía  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1656-7111>

**Adrián David Vargas Ramírez\*\*\***

Universidad de la Amazonía  
Orcid: 0000-0001-8197-1447

**Julián Andres Rodríguez Ortiz\*\*\*\***

Universidad de la Amazonía  
Orcid: 0000-0001-9339-5365

**Cómo citar este artículo:** Peña Torres, P., Vargas Ramírez, A. D., y Rodríguez Ortiz, J. A. (2020). Administración de la gestión humana: un caso de las empresas privadas de Florencia-Caquetá. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1). doi: <https://doi.org/10.22490/25392786.3647>

---

\* Artículo de investigación derivado del investigación *Análisis de tendencias que contribuyen al desarrollo de la gestión de las personas en las empresas privadas del municipio de Florencia*

\*\* Docente Titular Universidad de la Amazonia, Estudiante de doctorado Gerencia y Política Educativa, Universidad Baja California, Magister en administración, Universidad de la Salle especialista en finanzas Universidad del Valle y especialista en dirección y administración Universidad dela Sabana, director de grupo de investigación GEMA.

\*\*\* Administrador de empresas, Universidad de la Amazonia, Estudiante de la Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo, Universidad ECCI, miembro del grupo de Investigación GEMA.

\*\*\*\* Administrador de empresas.

## Resumen

*Introducción:* Los cambios en los paradigmas organizacionales a previsto de que las organizaciones deben de estudiar más a fondo el desarrollo de su talento humano con el fin de atraer, retener y mantener al mejor equipo que le permitan generar una ventaja competitiva frente al mercado, es así que se torna imperativo el estudio de las tendencias en gestión del talento humano y por ello se busca identificar y analizar la importancia y aplicabilidad de las tendencias del talento humano que están predominando en el mercado. *Metodología:* se realizó una investigación de tipo descriptivo con corte transversal y enfoque cuantitativo, se realizó análisis bibliográfico y encuestas semi-estructuradas a los empresarios del sector privado del municipio de Florencia. *Resultados:* se identificó que la gestión humana en las empresas privadas deben focalizar su accionar en los pilares Administración del talento humano, Desarrollo del talento humano, Relaciones laborales y Calidad de vida laboral y potencializadas con las tendencias de las seis dimensiones centrales que son: Diseño Organizacional, Liderazgo, fuerza laboral, cultura organizacional y captación del talento humano, las cuales representan retos en las organizaciones dado su especificidad y contribución a la gestión humana.

**Palabras clave:** talento humano, administración, gestión, retener.

## ABSTRACT

The changes in the planned organizational paradigms that organizations should study further the development of their human talent in order to attract, retain and maintain the best team that will allow them to generate a competitive advantage over the market, so The study of trends in human talent management becomes imperative and therefore this research aims to identify and analyze the importance and applicability of human talent trends that are prevailing in the market, said analysis was carried out through a descriptive type investigation with a cross-sectional and quantitative approach, bibliographic analysis and semi-structured surveys were carried out on private sector entrepreneurs in the municipality of Florence, which allowed identifying that human management in private companies should focus their actions on the pillars Human talent management, Human talent development, Rela Labor relations and quality of work life and potentialized with the tendencies of the six central dimensions that are: Organizational Design, Leadership, workforce, organizational culture and recruitment of human talent, which represent challenges in organizations given their specificity and contribution to the human management.

**Keywords:** human talent, administration, management, retain.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios y transformaciones más relevantes se evidencian en tres áreas: organización del futuro, liderazgo disruptivo y el recurso humano digital. Estas son algunas tendencias y retos que la transformación digital plantea a los departamentos de personal alrededor del mundo, es imperativo que la gerencia conozca y adapte dichas tendencias dentro de la organización, en donde debe modificar la forma de pensar y encontrar nuevos enfoques para liderar, organizar, motivar y gestionar a la fuerza laboral del siglo XXI (Deloitte, 2017).

En este sentido, es necesario comprender el paradigma al que se enfrenta la organización y tomar en cuenta que para formar al talento de cada organización es vital alinear los requerimientos del negocio al plan de desarrollo de los colaboradores; Además, un imperativo para el funcionamiento exitoso de este plan será el compromiso de los líderes para ser sponsors del equipo de trabajo en aras de formarlo y desarrollarlo, para potencializar y perfeccionar las competencias que incrementan el valor de la organización.

La presente investigación realiza un análisis que permite identificar el grado de importancia y aplicabilidad a las tendencias de gestión de talento humano en las empresas privadas del municipio de Florencia con el fin de demostrar cuales marcan el desarrollo formativo del talento humano y los nuevos retos de la administración entorno a los empleados, presenta una revisión documental sobre el desarrollo de la gestión del talento humano a lo largo de los años y la importancia de las tendencias en el marco de la praxis administrativa.

Para identificar y realizar el análisis de las tendencias se realizó una investigación de tipo descriptivo de corte transversal con enfoque mixto, en primer lugar se presenta un referente teórico que marca el estudio de la gestión del talento humano y la apreciación de las tendencias a nivel mundial y en segundo lugar se presenta los resultados obtenido a través de una encuestas semi-dirigidas aplicada a empresarios del municipio para cuantificar y verificar la percepción entorno al desarrollo de las tendencias en un contexto local.

Una vez realizado el análisis de los insumos, se presentan los resultados de la investigación divididos por dimensiones generales que permiten observar la dinámica entre tendencias y dimensiones a desarrollar por las empresas privadas, además se priorizan aquellas que han de

ser de inmediata aplicación y acción en las organizaciones si desean estar a la vanguardia y cumplir con las exigencias del mercado, por último, se presentan las conclusiones que arrojaron el análisis de los datos obtenidos y las percepciones y acciones a tomar por parte los empresarios del sector privado del municipio de Florencia.

## **MARCO TEÓRICO**

Desde antaño, autores como Hall (1983) consideraban a la organización como importante, partiendo de que estas hacen parte de la sociedad y de la vida de las personas desde que nacen hasta que mueren; y por ello, es imperativo reconocer la dinámica de estas en su interior y lo que afectan en la sociedad en general, reconociendo que su esencia misma es la aportada por el talento que desarrolla su funcionamiento.

El talento es un recurso escaso y valioso; por ello, desarrollarlo debe ser una prioridad en la agenda estratégica de cada una de las organizaciones interesada en trascender y ser exitosa. Algunas organizaciones lo ven como una barrera, mientras que otras lo conciben como una ventaja; este aspecto se podrá convertir en una ventaja competitiva cuando la organización trabaje en políticas y programas enfocados al óptimo desarrollo de habilidades y capacidades de sus colaboradores. Estas acciones influyen positivamente para solucionar los problemas de escasez y la guerra de talento.

En este sentido, el área de talento humano pasa a ser parte fundamental en la dinámica al interior de la organización teniendo en cuenta que la nueva economía se torna cada vez más competitiva, dicha importancia se reconoce a partir de que en ella se realizan parte de las funciones que logran el óptimo desarrollo de la empresa, tales como captar, desarrollar y mantener el talento humano que fortalece los bienes y servicios que producen ingresos y utilidades a la organización (Hernández y Gómez, 2015).

## **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Las organizaciones eran entendidas como unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos (Arias, 1984), centraban sus actividades en la captación de clientes, producción en masa y generación de utilidades, descuidando el ámbito humano que en ellas se encontraba. A partir del surgimiento de la teoría de relaciones humanas se ha contemplado al

empleado como factor decisivo en la productividad y éxito de las organizaciones; además, los constantes cambios en el mercado, en la economía, en la tecnología y la sociedad en general ha llevado a que la gestión del talento humano sea vista desde una perspectiva más integral y transversal en la ejecución de los pilares estratégicos de la organización

En este sentido, García (2009) plantea que la gestión del talento humano es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización; paralelo a esta definición autores como Blass (2007) afirman que la gestión del talento humano tiene como mayor responsabilidad el atraer, identificar, desarrollar y participar en la retención y despliegue del personal de la organización.

Chiavenato (2004) afirma que la gestión del talento humano está basada en tres aspectos fundamentales para considerar al empleado: como primera medida son seres humanos (personalidad profundamente diferente entre sí), en segunda instancia son activadores inteligentes de los recursos organizacionales (elementos impulsores de la organización, inteligencia y competitividad en un mundo de cambios) y, por último, son socios de la organización (son capaces de conducirla hacia la excelencia y el éxito).

## MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Milkovich y Boudreau (1994), Alles (2008) y Castilla (2014) afirman que los empleados son la chispa creativa y de innovación en las organizaciones, y que la gestión humana como función administrativa debe establecer una interacción entre las competencias del cargo y los compromisos adquiridos por los empleados para con la organización y asegurar que las estrategias de talento humano se concreten en las organizaciones, teniendo en cuenta que es a través de los empleados que las organizaciones establecen objetivos y estrategias para la supervivencia y generación de ventaja competitiva en el mercado.

Por otra parte, Moreno, López y Marín (2015) establecen que la creciente globalización y aumento de la gestión del conocimiento están volviendo los mercados laborales más exigentes y competitivos, y establecen que las organizaciones deben realizar considerables inversiones en los

empleados para ser competitivos en una economía basada en el conocimiento y la globalización. Al respecto Ulrich (2006) afirma que los Recursos Humanos, deben ser incluidos en los planes estratégicos de las organizaciones, de manera que puedan ser realmente generadores de valor en la organización, convertir las declaraciones estratégicas en acciones concretas, declarar planes y acciones en los que Recursos Humanos tenga una participación real, y no sólo nominal" (p.107)

En este sentido, los modelos gerenciales de gestión humana aportan mecanismos y estrategias para actuar y coordinar las actividades y procesos que los empleados ejecutan en la organización (Davel y Vergara, 2001). Dichos modelos se estructuran a partir de las relaciones sociales que se encuentran dentro y fuera de la organización, expresando un sistema de reglas que regulan los movimientos y las transformaciones que se dan en dichas relaciones.

Fischer (2002) afirma que la finalidad de los modelos es la diferenciación de las organizaciones en el mercado otorgando una especificidad en sus procesos y procedimientos tanto productivos como en las prácticas de gestión humana. Dicho lo anterior, Peña (2007) realiza una compilación donde se visualizan cinco modelos o momentos de la gestión humana en las organizaciones: administración de personal, gerencia de recursos humanos, gerencia estratégica de recursos humanos, gerencia de recursos humanos basados en competencias y gerencia de capital humano.

Continuando con el análisis de los modelos se evidencia el estudio realizado por la firma consultora PriceWaterhouseCoopers (2008) en el cual define cuáles serán las características de la gestión de personas a ese año enmarcándolas en tres modelos de gestión humana en las organizaciones, pero antes de analizar dichos modelos se requiere conocer las bases estructurales y de tendencias que permitieron diseñarlos:

- Los modelos empresariales cambiarán de un modo radical: el ritmo de cambio durante los próximos diez años será más fuerte que hasta ahora. La tecnología, la globalización, la demografía y otros factores influirán en las culturas estructurales empresariales. Los escenarios actuales dibujan tres modelos empresariales futuros:

◦ Grandes empresas convertidas en mini estados, que adoptan un papel predominante en la sociedad.

- Una gran especialización que impulsa redes de colaboración.
- Una agenda medioambiental que lleva a aplicar cambios importantes en la estrategia empresarial
- La gestión de recursos humanos se convertirá en uno de los retos más importantes para las empresas: las empresas de hoy se enfrentan a la escasez de personas con habilidades concretas, al trato con los trabajadores en periodos de cambio y a la creación de plantillas efectivas. En 2020, los cambios radicales en los modelos empresariales se enfrentarán a temas como:
  - La desaparición de los límites entre la vida laboral y la personal porque las empresas asumirán una mayor responsabilidad en el bienestar social de sus empleados.
  - Rigurosas técnicas de control de personal para vigilar y hacer seguimientos de la productividad y el rendimiento.
- El recurso humano se someterá a cambios muy importantes: recursos humanos es percibido por muchos como un departamento pasivo, orientado a la prestación de servicios, pero teniendo en cuenta el contexto empresarial y laboral del futuro, los recursos humanos tienen ante sí tres caminos posibles:
  - Puede convertirse en el centro de la organización, adoptando nuevas atribuciones relacionadas con el personal, incorporando muchos otros aspectos de la empresa y ejerciendo una gran influencia.
  - Puede convertirse en el motor de la agenda sobre responsabilidad social corporativa dentro de la organización.
  - Puede convertirse en un mero gestor transaccional externalizado casi por completo. En este escenario, habrá funciones de recursos humanos que se desarrollaran desde fuera de la empresa u n recurso humano interno que se limitara a las contrataciones de personal.

A partir de esto, la firma consultora formulo tres mundos que representan los modelos de gestión humana en las organizaciones de 2020, estos modelos comprenden ciertas características estructurales que describe los tipos de empresa y la forma en cómo se llevaran a cabo las prácticas de gestión humana.

**Tabla 1.** Características de la gestión de personas en 2020.

	<b>EMPRESA AZUL</b>	<b>EMPRESA VERDE</b>	<b>EMPRESA NARANAJA</b>
<b>Enfoque</b>	Personal y Rendimiento	Personas y Sociedad	Modelo Operativo
<b>Contratación y sucesión</b>	Carreras largas y planificación profesional. Planes de sucesión los mejores resultados	Enfoque holístico de la compañía para la planificación de los recursos humanos.	Carrera a corto plazo. Muchos contratos de RRHH se centran en cubrir vacantes por plazos determinados.
<b>Gestión de profesionales con talento</b>	Cobra importancia el rendimiento a todos los niveles. Los mejores tienen entrenadores Personales.	Amplia la definición de talento. Hincapié en las competencias.	Pocas personas clave sólo en el "núcleo" central, pero los contactos con los agentes externos son básicos.
<b>Compromiso de los empleados</b>	Compromiso con el rendimiento y las métricas de rendimiento. Fuerte promoción de los atributos y la cultura corporativa	compromiso con el equilibrio entre la vida laboral y profesional y responsabilidad social	Compromiso a corto plazo con los proyectos.
<b>Retribución y rendimiento</b>	fuerte relación con el rendimiento. Pago por resultados. Muy estructurado según la segmentación por puestos	importancia de la compensación total durante toda la carrera profesional	Pago por contrato y proyecto concreto. Participación personal en proyectos como incentivo para contratistas.
<b>Aprendizaje y desarrollo</b>	empieza en la escuela. Se hace hincapié en las habilidades para el puesto de trabajo. Las métricas son importantes	enfoque holístico del aprendizaje, proporcionado sobre todo internamente. Son habituales las misiones y los periodos sabáticos no remunerados por causas nobles	Mínima provisión interna. La formación se lleva a cabo a través de los gremios.

Fuente: PriceWaterhouseCoopers (2008)

Avanzando en nuestro razonamiento, se evidencia que Werther y Davis (2000) plantean cuatro objetivos de la planeación del talento humano que reflejan tanto la intención de la gerencia como la del departamento de talento humano en cuanto al mejoramiento de las condiciones de los empleados:

**Tabla 2.** Objetivos de la planeación del talento humano.

OBJETIVOS	CONCEPCIÓN
Objetivos corporativos	La principal finalidad de la administración de recursos humanos es contribuir al éxito de la corporación.
Objetivos funcionales	Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.
Objetivos sociales	La administración de recursos humanos debe garantizar que responderán de manera ética y social, frente a los desafíos que se presenta en la sociedad en general y de igual modo reducir las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
Objetivos personales	Los encargados de la administración de recursos humanos necesita tener en cuenta que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas.

Fuente: Werther y Davis, (2000)

A partir de dichos objetivos y de una investigación bibliográfica se establece que dichos objetivos aportan a la ejecución de un modelo que permite a la gestión del talento humano planear a nivel global la atención de las necesidades de la organización y de sus empleados creando sinergia en los procesos y procedimientos que la organización lleva a cabo para su funcionamiento en el mercado. Si la organización desarrolla lo descrito por los objetivos se logra la consecución de cuatro pilares de la gestión humana.

En este sentido, se evidencia que a partir de que los cuatro objetivos son puestos en marcha se despliega cuatro pilares que son: la administración de talento humano, el desarrollo del talento humano, las relaciones laborales y la calidad de vida laboral, no obstante, hay que aclarar que no es un proceso cíclico sino un proceso compartido que permite que cada uno de los pilares se desarrolle de manera independiente pero a la vez permite la interacción entre ellos para atraer, retener y mantener al talento humano en la organización. A continuación, se describirá cada uno de los cuatro pilares:

- ° **Administración del talento humano:** autores como Arias (1984), Werther y Davis (2000), Dessler (2013) y Mondy y Noe (2005) coinciden en que una organización es un conjunto de personas con funciones formalmente asignadas que buscan alcanzar sus objetivos personales, además, aciertan en que la función principal del área de talento humano es canalizar los esfuerzos individuales para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

- **Desarrollo del talento humano:** Mondy y Noe, (2005) afirman que el desarrollo del talento humano es una función importante de la administración de talento humano. Adicionalmente Armstrong, (1990) sostiene que los programas de desarrollo de talento humano resultan muy beneficioso para la organización, dado que permite descubrir y desarrollar las habilidades de los empleados y así cumplir con los objetivos estratégicos.
  
- **Relaciones laborales:** Armstrong, (1990) plantea que la gerencia de recursos humanos presentan el desconocimiento de dos elementos para las relaciones laborales, la primera de ella consiste en desconocer los problemas del individuo y de igual modo desconocen la existencia de los sindicatos, de hecho lo consideran como innecesarios puesto que existe un jefe inmediato que le comunica las misiones, estrategias y valores corporativos.
  
- **Calidad de vida laboral:** Huertas, Pedraja, Contreras y Almadovar (2011) define la calidad de vida laboral como las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones, beneficios, carreras administrativas y de más. Así mismo, Segurado y Agullo (2002) entienden la calidad de vida laboral como la experiencia subjetiva de los trabajadores que liga su implicación laboral con las funciones organizacionales que estos desempeñan, las cuales dependen de los niveles de satisfacción laboral, desempeño y motivación. Por otra parte, Da Silva (2006) concibe que la calidad de vida laboral está compuesta por dos elementos: la calidad de vida del entorno laboral y la calidad de vida psicológica.

## TENDENCIAS DE GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

Daft (2005) considera que las organizaciones deben estar diseñadas como sistemas abiertos, que permiten la incidencia de factores externos en los procesos y procedimientos de las organizaciones; en este punto cabe aclarar, que los diferentes modelos gerenciales de talento humano presentan características isomorfas y que cada una ha adoptado ciertas especificaciones del entorno y lo que predomina en él, en aras del estudio en curso, se determina que las organizaciones están en un complejo sistema de interrelaciones en las cuales se diseñan y desarrollan prácticas que marcan tendencia en el actuar estratégico de las empresas; se encuentra que desde un simple benchmarking hasta la adopción de prácticas estipuladas por empresas consultoras o instituciones académicas de prestigio llegan a ser tendencia en la sociedad y en las organizaciones.

Naisbit y Arburdene (1996) comprenden que las tendencias no vienen solas, sino que van a la par de los grandes cambios económicos, tecnológicos, culturales y generacionales, pero afirman que cuando llegan son capaces de influir en las personas y las organizaciones por un periodo de siete a diez años. Así mismo, Saldarriaga (2013) sostiene que es una directriz o direccionamiento colectivo que pretende lograr un fin en común, tomado como un punto de referencia hacia el cual avanzan muchas personas y llega el punto en que este se convierte en un eje central de los desarrollos colectivos, sociales y económicos.

Avanzando en nuestro razonamiento, se traslada a la administración el concepto de tendencia formulado de una manera operativa el cual pretende establecer criterios que han marcado el desarrollo de las organizaciones y de sus modelos gerenciales, como ejemplo se observan los diferentes conceptos y retos administrativos que se han desarrollado desde los postulados de Taylor hasta la época actual, y que permiten la definición de nuevos estilos de gerencia para los responsables de la administración del talento humano y el desarrollo de las organizaciones (Muñoz, 2003).

Hasta aquí, se entiende que a raíz de diferentes teorías o aportes administrativos que han realizado diversos autores se puede establecer innumerables tendencias en la gestión del talento humano; modelos gerenciales que sirven de guía para el accionar de las empresas con sus empleados y posibles candidatos a serlo.

En este sentido, y para efectos de la investigación la firma consultora Deloitte cada año realiza un informe mundial sobre tendencias de talento humano en empresas insignias del mercado actual, dentro de este informe establece que las organizaciones enfrentan ahora retos importantes para medir y monitorear la cultura, simplificar el ambiente de trabajo, y rediseñar los cargos, para ayudar a la gente a adaptarse, observan que la agenda primordial del área de talento humano es la de atraer, retener y mantener al personal cualificado dentro de la organización.

En síntesis, las compañías se han visto forzadas a desarrollar nuevas e innovadoras formas de atraer, retener y mantener al talento apropiado en las empresas debido a las expectativas del mercado laboral y los cambios socio-económicos que hay.

**Tabla 3.** Formas innovadoras de Atraer, Retener y mantener.

ATRAER	RETENER	MANTENER
<p>El personal comprende las actividades dirigidas a cubrir sus necesidades de personal y afrontar la carga productiva. Requiere de un análisis de plantilla previo, así como el estudio de la oferta potencial y la demanda futura de trabajadores (Gutiérrez, 2011).</p>	<p>Después de que las organizaciones logran la retención del personal, llega un nuevo reto para ellos es buscar la manera de que este personal siga dentro de los procesos de la organización. Así mismo Vaca, M (2015) considera que la retención del talento, como parte de la visión estratégica del talento, debe ser considerada como una estrategia a través de la cual se garantice la permanencia del personal crítico y clave dentro de la organización.</p>	<p>La organización logran retención y atracción de una manera idónea y correcta al personal, este siente un compromiso con la organización dadas las múltiples garantías y beneficios que esta ofrece a su desarrollo personal, profesional, familiar y cultural y así crea una afiliación con los objetivos estratégicos de la empresa y además con la misión y visión de la misma</p>

Fuente: elaboración propia

## METODOLOGÍA

Con la prospectiva nos puede enseñar como lo resalta Mojica (2008) o el “arte de la conjetura” como lo denomina Jouvenel (1964), donde puede ser entendida, como un proceso intelectual a través del cual tratamos de representar lo que puede suceder, - los futuros posibles-, pero también lo que nos gustaría que sucediera, es decir nuestros propios proyectos. Esto es el concepto de lo que podríamos llamar –futuro deseado- o escenario deseado y en ocasiones el escenario apuesta donde debería de orientar las acciones de las organizaciones de la región en el futuro, de esta forma es posible lograr ventaja e impedir que le futuro nos sorprenda. En tal sentido, se diseñó la estructura metodológica:

**Tabla 4.** Diseño metodológico

FASE	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTA
<b>Fase I analítica:</b>	Comprende tanto el análisis interno como externo sobre el desarrollo de la gestión humana. Construcción del estado del arte y construcción del marco teórico sobre la evolución de la gestión humana y la identificación de la tendencia de influencia en la gestión de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión “pesquisa documental” bibliográfica de los estudios de impacto nacional y regional sobre la administración, y demás avances y desarrollo en las tendencias y gestión humana.</li> <li>• Fundamentación teórica y conceptual en las tendencias de las gestiones humana</li> </ul>
<b>Fase II. Programación:</b>	Programación: incluye la organización y caracterización de las empresas que participara en el estudio, y la selección de las tendencias a evaluar en las empresas seleccionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y caracterización de las organizaciones seleccionadas en los ejes estratégicos.</li> <li>• Se aplicó una encuesta para la caracterización de las organizaciones seleccionados.</li> <li>• Se realizó una encuesta para la identificación y selección de los ejes estratégicos con sus tendencias en la gestión de las organizaciones del sector privado del municipio de Florencia</li> </ul>
<b>Fase III Trabajo de campo</b>	Trabajo de campo: Se realizarán las visitas a los responsables de la gestión de las personas en las empresas seleccionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabulación de las tendencias estratégicas y sus niveles de importancia y aplicabilidad.</li> <li>• Taller de consenso entre los grupos de interés e involucrados</li> <li>• Análisis cualitativo de los resultados de las diferentes técnicas</li> </ul>
<b>Fase IV: Análisis estructural</b>	Análisis estructural de las Tendencias de influencia en la gestión de las personas en las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la estructura y correlación de las tendencias ( MIC-MAC).</li> <li>• Aplicación Matriz IGO (Importancia – gobernabilidad).</li> <li>• Taller de consenso y construcción de los resultados.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia del trabajo de investigación Análisis de tendencias que contribuyen al desarrollo de la gestión de las personas en las empresas privadas del municipio de Florencia 2018.

## TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ENFOQUE

El desarrolló del trabajo investigativo es de tipo descriptivo con corte transversal para identificar las condiciones actuales de la población objetivo y la prevalencia de dichas condiciones a través del estudio prospectiva. Se utilizó un enfoque mixto(cuantitativo-cualitativo). Para la selección de las empresas objeto del estudio se definieron los siguientes criterios: i) Ser empresa del municipio de Florencia-Caquetá, ii) haber renovado su registro mercantil en el año 2017, iii) contar con 7 o más empleados y iv) tener más de 5 años de constitución y existencia.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

De acuerdo con los criterios definidos anteriormente se realiza la revisión de la base de datos suministrada por la Cámara de comercio de Florencia, permitiéndonos segmenta más objetivamente la población con un total de 145 organizaciones aptas para participar del estudio. Se utilizó un muestreo de tipo intencional o de conveniencia que permite obtener muestras representativas mediante la inclusión de grupos supuestamente típicos y de fácil acceso. Este procedimiento se realizó a par con los criterios de selección predeterminados. Además, se realizó invitación escrita y verbal a cada una de las 145 empresas seleccionadas bajo los criterios de selección y solo 33 de ellas manifestaron su interés en participar del presente estudio, que nos definió la muestra.

## RESULTADOS

En este apartado se consignan los resultados de la primera fase denominada caracterización de las empresas objeto de estudio con la cual se inicia el acercamiento a las empresas privadas del municipio de Florencia; todas ellas con las formalidades institucionales y laborales con sus colaboradores.

De acuerdo con las empresas seleccionadas las actividades de las empresas consultadas en la investigación se tomó con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU) adaptada a Colombia, de las empresas encuestadas se observa que solo tuvo participación 10 de las actividades registradas en el CIIU, la mayor participación la registro la actividad de Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (36.4%), seguido de otras actividades de servicios (18,2%), actividades de transporte y almacenamiento (12,1%), actividades de industria manufactureras (9,1%), con un porcentaje de 6.1% se encuentran las actividades de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; actividades artísticas , de entrenamiento y recreación, y por último, las actividades con menor participación fueron distribución de agua; evacuación y tratamientos de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento, construcción, alojamiento y servicio de comida y actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales (3,0%).

De acuerdo a la ley 905 de 2004 las empresas son clasificadas según el número de empleados como micro, pequeña y mediana empresa; en este sentido, en la ilustración 1 se observa que las empresas privadas del municipio de Florencia participes del estudio están distribuidas de la

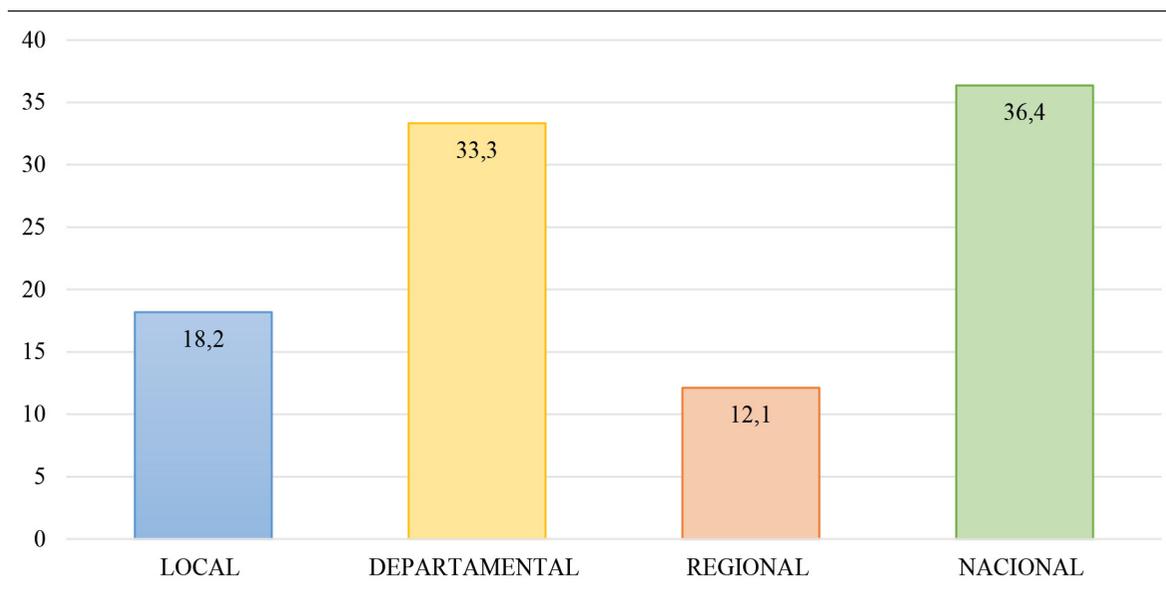
siguiente manera: 14 empresas se definen como mediana empresa, 13 empresas se definen como pequeña empresa y 6 se definen como micro empresa.

**Tabla 5.** Tamaño de las organizaciones según el número de empleados

Tamaño de las empresas según la ley 905 de 2004	No. Empleados	Cantidad
Micro empresa	7 a 10 empleados	6
Pequeña empresa	11 a 50 empleados	13
Mediana empresa	51 a 200 empleados	14

**Fuente:** elaboración propia del trabajo de investigación Análisis de tendencias que contribuyen al desarrollo de la gestión de las personas en las empresas privadas del municipio de Florencia

Por otra parte, en la ilustración 1 se evidencia que de las 33 organizaciones encuestadas el 36,4% de las organizaciones del municipio de Florencia tienen una influencia de sus operaciones a nivel nacional; así mismo, el nivel de influencia local 18,2%, departamental 33,3% y regional 12,1%, son os porcentajes de operación de las empresas objeto de la investigación.



**Figura 1.** Porcentaje del área de influencia de las actividades de la empresa

**Fuente:** Propia del trabajo de investigación Análisis de tendencias que contribuyen al desarrollo de la gestión de las personas en las empresas privadas del municipio de Florencia 2018.

## ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA Y APLICABILIDAD DE LAS TENDENCIAS DE GESTIÓN HUMANA

En el siguiente apartado se evidencia los resultados de la segunda fase de la investigación; el instrumento fue aplicado a las 33 empresas que participaron en la primera fase del estudio. En esta fase se les consultó a las empresas sobre la importancia y aplicabilidad de las dimensiones y tendencias previamente establecidas por el grupo investigador, las cuales se relacionan a continuación.

**Tabla 6.** Listado de las 10 dimensiones con sus respectivas tendencias

ITEM	DIMENSIÓN	TENDENCIAS
1.	DISEÑO ORGANIZACIONAL	<p>Modelo de visión compartida para la generación de vínculos laborales y mejoramiento de los resultados</p> <p>Diseño estratégico centrado en las personas.</p> <p>Las organizaciones deben invertir en datos estadísticos que apoyen en la toma de decisión.</p> <p>Coordinación del trabajo democrático y participativo.</p> <p>Rediseño del modelo rígido (tradicional) a un modelo basado en equipos flexibles e interconectados.</p> <p>Procesos ágiles y orientado al cliente.</p> <p>Las herramientas de red de contactos (networking) en las empresas.</p> <p>Transparencia y divulgación en los procesos organizacionales.</p>
2.	LIDERAZGO	<p>Líderes de procesos.</p> <p>Estilo de liderazgo visionario.</p> <p>Liderazgo sostenible.</p> <p>Liderazgo digital.</p> <p>Estilos de dirección humana rígidos a transformacionales.</p> <p>Liderazgo en todos los niveles de la organización.</p> <p>La inteligencia emocional en los procesos administrativos.</p>
3.	FUERZA LABORAL	<p>Empleados Híper-conectados.</p> <p>El capital intelectual en la organización.</p> <p>Los empleados pasan a ser clientes de la empresa.</p> <p>Los empleados como base de la ventaja competitiva.</p> <p>Personal altamente competitivo y exigente.</p> <p>Personal más creativo e ingenioso.</p> <p>Empleados dinámicos y proactivos.</p>

4.	CAPTACIÓN DEL TALENTO HUMANO	<p>Construcción de marca corporativa.</p> <p>Información externa para la contratación.</p> <p>Las redes sociales y sitios web de empleo son grandes proveedores de candidatos de calidad.</p> <p>Diversidad e inclusión como estrategia de negocio.</p>
5.	PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO	<p>El pago por desempeño de los empleados dentro de la empresa.</p> <p>Creciente reconocimiento y otras recompensas no monetarias.</p> <p>El pago acorde con las responsabilidades.</p> <p>Simplificar el ambiente laboral.</p> <p>Diseñar un ambiente de trabajo cautivador y atractivo para los empleados.</p> <p>La gamificación como medio de aprendizaje.</p> <p>Desarrollo de habilidades y competencias en la nueva era.</p> <p>Programas de aprendizaje para el desarrollo profesional de los empleados.</p> <p>Capacitaciones por competencias laborales.</p> <p>Facilitar a los empleados roles de enseñanza.</p>
6.	CULTURA ORGANIZACIONAL	<p>Cultura compartida.</p> <p>Cultura y el compromiso en la nueva organización.</p> <p>Romper paradigmas.</p> <p>Sinergia cultural en la organización.</p> <p>Retroalimentación (Feedback) constante.</p>
7.	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	<p>Redes sociales.</p> <p>Las tecnologías cognitivas.</p> <p>Análisis por medio de la información en las plataformas sociales.</p> <p>Competencias laborales basadas en la implementación de software.</p> <p>Integración de la tecnología en los programas de Talento Humano.</p>
9.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	<p>La emergencia de la organización plana y flexible.</p> <p>La transformación en la economía a una economía del conocimiento.</p> <p>Empleados de carrera.</p> <p>Empleabilidad del personal.</p>
10.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	<p>Evaluación de desempeño por medio de software.</p> <p>Proceso de evaluación del desempeño del personal desde el inicio de la carrera profesional.</p>

**Fuente:** elaboración propia del trabajo de investigación Análisis de tendencias que contribuyen al desarrollo de la gestión de las personas en las empresas privadas del municipio de Florencia 2018.

## DIMENSIONES SELECCIONADAS

- Dimensión de Diseño Organizacional.

Para la dimensión de Diseño Organizacional se observa que las organizaciones, en general consideran importante las ocho (8) tendencias de esta dimensión, dado que el promedio de calificaciones se encuentra en un mínimo de 3,18 y un máximo de 3,54; en este sentido las tendencias con mayor importancia son: (1.6) Procesos ágiles y orientado al cliente, (1.2) Diseño estratégico centrado en las personas, (1.1) Modelo de visión compartida para la generación de vínculos laborales y mejoramiento de los resultados.

Por otro parte, en cuanto la aplicabilidad de las tendencias, se evidencia que las organizaciones señalan las tendencias que se han aplicado, pero no constantemente son: (1.2) Diseño estratégico centrado en las personas, (1.1) Modelo de visión compartida para la generación de vínculos laborales y mejoramiento de los resultados, (1.4) Coordinación del trabajo democrático y participativo, y (1.6) Procesos ágiles y orientado al cliente; de igual modo señala las tendencias que se ha pensado, pero no se han aplicado: (1.3) Las organizaciones deben invertir en datos estadísticos que apoyen en la toma de decisión, (1.5) Rediseño del modelo rígido (tradicional) a un modelo basado en equipos flexibles e interconectados, (1.7) Las herramientas de red de contactos (networking) en las empresas y (1.8) Transparencia y divulgación en los procesos organizacionales se han pensado hacer pero no se ha aplicado.

**Tabla 7.** nivel de importancia y aplicabilidad de las tendencias en la dimensión de diseño organizacional

Diseño Organizacional						
Nro.	Tendencias	Nro.	Importancia		Aplicabilidad	
			Med.	Desv. Est	Med.	Desv. Est
1.6	Procesos ágiles y orientado al cliente.	33	3,545	0,754	3,061	0,966
1.1	Modelo de visión compartida para la generación de vínculos laborales y mejoramiento de los resultados	33	3,485	0,712	3,091	0,805
1.2	Diseño estratégico centrado en las personas.	33	3,485	0,566	3,152	0,755
1.3	Las organizaciones deben invertir en datos estadísticos que apoyen en la toma de decisión.	33	3,364	0,859	2,879	0,927
1.4	Coordinación del trabajo democrático y participativo.	33	3,333	0,736	3,091	0,879
1.8	Transparencia y divulgación en los procesos organizacionales.	33	3,242	0,867	2,788	1,023

Diseño Organizacional						
1.5	Rediseño del modelo rígido (tradicional) a un modelo basado en equipos flexibles e interconectados.	33	3,212	0,893	2,848	1,064
1.7	Las herramientas de red de contactos (networking) en las empresas.	33	3,182	0,769	2,818	0,950

**Fuente:** elaboración propia del trabajo de investigación Análisis de tendencias que contribuyen al desarrollo de la gestión de las personas en las empresas privadas del municipio de Florencia 2018.

#### • Dimensión de Liderazgo

Las tendencias de la dimensión de Liderazgo obtuvieron un rango de calificaciones de un mínimo de 3,213 y un máximo de 3,606 en importancia; en este sentido, se encuentra que para este apartado las organizaciones consideraran con mayor importancia las siguientes tendencias: (2.1) líderes de procesos, (2.4) liderazgo digital, (2.6) liderazgo en todos los niveles de la organización y (2.7) la inteligencia emocional en los procesos administrativos.

En cuanto a la aplicabilidad de las tendencias en las organizaciones, estas expresan que entre las tendencias que aplican pero no constantemente están: (2.1) líderes de procesos y (2.4) liderazgo digital; además, las tendencias que se han pensado pero que no se ha aplicado se encuentran las siguientes: (2.3) liderazgo sostenible, (2.5) estilos de dirección humana rígidos a transformacionales, (2.6) liderazgo en todos los niveles de la organización y (2.7) la inteligencia emocional en los proceso administrativos.

**Tabla 8.** Nivel de importancia y aplicabilidad de las tendencias en la dimensión de liderazgo.

Liderazgo						
Nro.	Tendencias	Nro.	Importancia		Aplicabilidad	
			Med.	Desv. Stan.	Med.	Desv. Stan.
2.1	Líderes de procesos.	33	3,606	0,659	3,242	0,708
2.4	Liderazgo digital.	33	3,576	0,663	3,030	0,810
2.6	Liderazgo en todos los niveles de la organización.	33	3,515	0,619	2,788	0,857
2.7	La inteligencia emocional en los procesos administrativos.	33	3,485	0,619	2,848	0,795
2.2	Estilo de liderazgo visionario.	33	3,424	0,614	2,909	0,765
2.3	Liderazgo sostenible.	33	3,394	0,659	2,879	0,893
2.5	Estilos de dirección humana rígidos a transformacionales.	33	3,273	0,911	2,879	0,960

**Fuente:** elaboración propia del trabajo de investigación Análisis de tendencias que contribuyen al desarrollo de la gestión de las personas en las empresas privadas del municipio de Florencia 2018.

### • Dimensión de Fuerza Laboral.

Con respecto a la dimensión de fuerza laboral las organizaciones encuestadas calificaron las tendencias con un máximo de calificación de 3,636 y un mínimo de 3,394; en este sentido, se evidencia que las tendencias consideradas con mayor importancia son: (3.4) los empleados como base de la ventaja competitiva, (3.6) personal más creativo e ingenioso y (3.2) el capital intelectual en la organización Y (3.5) Personal altamente competitivo y exigente.

Así mismo, en la ilustración 4 se encuentra que en la aplicabilidad las organizaciones expresan que las aplican pero no constantemente entre estas están: (3.1) empleados Híper-conectados, (3.2) el capital intelectual en la organización, (3.3) los empleados pasan a ser clientes de la empresa, (3.4) los empleados como base de la ventaja competitiva, (3.5) personal altamente competitivo y exigente, (3.6) personal más creativo e ingenioso, a excepción de la (3.7) empleados dinámicos y proactivos, la cual las organizaciones la han pensado pero no la han aplicado.

**Tabla 9.** Nivel de importancia y aplicabilidad de las tendencias en la dimensión de fuerza laboral.

Fuerza Laboral						
Nro.	Tendencias	Nro.	Importancia		Aplicabilidad	
			Med.	Desv. Stan.	Med.	Desv. Stan.
3.4	Los empleados como base de la ventaja competitiva.	33	3,636	0,653	3,242	0,902
3.6	Personal más creativo e ingenioso.	33	3,576	0,614	3,091	0,723
3.2	El capital intelectual en la organización.	33	3,545	0,666	3,303	0,770
3.5	Personal altamente competitivo y exigente.	33	3,485	0,566	3,091	0,723
3.1	Empleados Híper-conectados.	33	3,394	0,864	3,182	0,950
3.7	Empleados dinámicos y proactivos.	33	3,394	0,747	2,909	0,914
3.3	Los empleados pasan a ser clientes de la empresa.	33	3,364	0,822	3,061	0,933

**Fuente:** elaboración propia del trabajo de investigación Análisis de tendencias que contribuyen al desarrollo de la gestión de las personas en las empresas privadas del municipio de Florencia 2018

### • Dimensión de Captación del Talento Humano.

En cuanto a la dimensión de captación del talento humano, se evidencia que los resultados promedios de calificación otorgadas por las organizaciones encuestadas sobre el nivel de importancia de las tendencias se encuentran en un rango con un mínimo de calificación de 3,273 y un máximo de 3,727; con relación a los anteriores datos las organizaciones consideran que las tendencias más importantes son: (4.1) construcción de marca corporativa, (4.2) información externa para la contratación y (4.4) Diversidad e inclusión como estrategia de negocio.

Por otro lado, en la ilustración 5 se evidencia que las calificaciones del nivel de aplicabilidad de las tendencias tienen un mínimo de 2,727 y un máximo de 3,364; las organizaciones encuestadas manifiestan que las tendencias que se han pensado, pero no se han aplicado son: (4.4) diversidad e inclusión como estrategia de negocio, (4.3) Las redes sociales y sitios web de empleo son grandes proveedores de candidatos de calidad; de igual modo, indican que están aplicando algunas tendencias, pero no constantemente: (4.2) Información externa para la contratación, (4.1) construcción de marca corporativa.

**Tabla 10 Nivel de importancia y aplicabilidad de las tendencias en la dimensión de captación del talento humano.**

Captación del Talento Humano						
Nro.	Tendencias	Nro.	Importancia		Aplicabilidad	
			Med.	Desv. Stan.	Med.	Desv. Stan.
4.1	Construcción de marca corporativa.	33	3,727	0,626	3,364	0,929
4.2	Información externa para la contratación.	33	3,424	0,830	3	0,901
4.4	Diversidad e inclusión como estrategia de negocio.	33	3,303	0,728	2,818	0,950
4.3	Las redes sociales y sitios web de empleo son grandes proveedores de candidatos de calidad.	33	3,273	0,977	2,727	1,098

**Fuente:** elaboración propia del trabajo de investigación Análisis de tendencias que contribuyen al desarrollo de la gestión de las personas en las empresas privadas del municipio de Florencia 2018

## DISCUSION Y CONCLUSIONES

Esta perspectiva, la de formación y capacitación, puede y debe ser incluida en las capacidades que se esperan de quienes ingresen a la organización a través de la selección externa; es decir, si la organización ya ha planteado sus mapas estratégicos bajo los conceptos del Balanced ScoreCard, puede también incluir las necesidades de formación como información relevante a la hora de buscar en el entorno económico a sus trabajadores, de esta manera fomentar y sostener un plan estratégico de Recursos Humanos que parte desde la selección, pasando por el desarrollo de personas, su capacitación, y desempeño esperado, hasta su egreso. Se debe planificar cada momento del ciclo de vida que pueda tener un trabajador en la organización y cada acción entonces reportará a objetivos mayores, a objetivos estratégicos (Boda y Gil, 2009)

Con la revisión bibliográfica de las teorías administrativas, la evolución de la economía, la tecnología y la concepción del empleado y el conocimiento en las organizaciones, se establece que cada vez es más imperativo que las organizaciones prioricen sus actividades en atraer, retener y mantener a los empleados. Es en este sentido, que a través de este estudio se logra concluir lo siguiente:

A partir de los modelos de gestión humana expuestos por Peña (2007), se logra identificar que el desarrollo de la gestión humana de las organizaciones del municipio de Florencia se encuentra rezagado, dado que el 39,4% de las empresas manifestaron que se encuentran desarrollando el modelo de administración de personal, el 9,1% indicaron que están desarrollando el modelo de gerencia de recursos humanos, el 30,3% indicaron que están desarrollando el modelo de gerencia de recursos humanos basado en competencias, el 9,1% que desarrollan el modelo de gerencia estratégica de recursos humanos y el 12,1% que desarrollan el modelo de gerencia de capital humano.

Con la validación del instrumento y software estadístico utilizado se identificaron las diez dimensiones ver tabla 6, con su tabulación encontramos que los gerentes, directores y/o coordinadores de gestión humana de la empresa consultadas priorizaron seis dimensiones quedando en el siguiente orden: liderazgo, diseño organizacional, cultura organizacional, fuerza laboral, capacitación del talento humano y prácticas del talento Humano. De acuerdo a estos resultados las empresas privadas del municipio de Florencia deben de proyectar y ejecutar las acciones en el desarrollo de la gestión humana .en este sentido Cano y Céspedes (2003), realizan

una recopilación de las posibles estrategias que puede tener una organizaciones (según los aportes de Miles y Snow)<sup>29</sup> para atender el futuro inmediato o mediano para definir sus estrategias que pueden ser de orden defensiva, otras que se comportan de manera reactiva, o empresas que prefieren explorar o analizar los mercados ..(pag.63-94), para definir el escenario a enfrentar en el futuro, sin perder la alineación e integración entre las diferentes áreas de la organización.

De acuerdo con los resultados de los instrumentos, se puede concluir que las tendencias están orientadas en los siguientes pilares de administración del talento humano se encuentran las dimensiones de liderazgo y diseño organizacional, para el pilar de desarrollo del talento humano se encuentran las dimensiones de fuerza laboral y captación del talento humano, para el pilar de relaciones laborales se encuentra la dimensión de cultura organizacional y para el pilar de calidad de vida laboral se encuentra la dimensión de práctica de talento humano. Cada una de las dimensiones contribuyen al desarrollo del pilar en el cual se encuentran inmersas. En cada una de ellas se seleccionaron las tendencias claves para potencializar en el desarrollo de las empresas en el futuro inmediato, a continuación, relacionamos sus resultados:

**Tabla 11.** Priorización de las dimensiones y tendencias para el desarrollo de la gestión humana en las empresas sector privado del municipio de Florencia.

PILAR GESTION HUMANA	DIMENSIÓN	TENDENCIA IMPORTANTE	TENDENCIA QUE SE APLICA
<b>Administración del Talento Humano</b>	Diseño Organizacional	Procesos ágiles y orientados al cliente(ProcAgil)	Diseño estratégico centrado en las personas (DisEstrate).
		Modelo de visión compartida para la generación de vínculos laborales y mejoramiento de los resultados (VisiónCo)	Modelo de visión compartida para la generación de vínculos laborales y mejoramiento de los resultados (VisiónCo)
	Liderazgo	Líderes de procesos(liderPro)	Líderes de procesos (liderPro)
		Liderazgo digital(liderDig)	Liderazgo digital(liderDig)
<b>Desarrollo del talento humano</b>	Fuerza Laboral	Los empleados como base de la ventaja competitiva (VentComp)	El capital intelectual en la organización. (CapIntel)
		Personal más creativo e ingenioso (CreaInge)	Los empleados como base de la ventaja competitiva. (VentComp)
	Captación del Talento Humano	Construcción de marca corporativa (MarcCorp)	Construcción de marca corporativa. (MarcCorp)
		Información externa para la contratación (InfoExt)	Información externa para la contratación. (InfoExt)

PILAR GESTION HUMANA	DIMENSIÓN	TENDENCIA IMPORTANTE	TENDENCIA QUE SE APLICA
<b>Calidad de vida laboral</b>	Prácticas de Talento Humano	Diseñar un ambiente de trabajo cautivador y atractivo para los empleados (AmbCauti),	El pago por desempeño de los empleados dentro de la empresa. (PagxDes)
		Capacitación por competencias laborales (CapxComp)	Diseñar un ambiente de trabajo cautivador y atractivo para los empleados. (AmbCauti),
<b>Relaciones Laborales</b>	Cultura Organizacional	Retroalimentación (feedback) constante (RetroCon),	Retroalimentación (Feedback) constante. (RetroCon).
		Romper paradigmas (RompPara)	Cultura y el compromiso en la nueva organización. (CultuCom).

Fuente: elaboración propia

Por último, la administración de las personas en la actualidad afronta grandes retos a raíz de los cambios generacionales, y la evolución de las teorías administrativas y económicas que permiten al empleado y empleador exigir condiciones que le garantice desarrollar a cabalidad sus actividades con una estrecha relación con la vida personal. Es así, que se torna imperativo modificar tres aspectos: primero la conducta, actitud y aptitud del empleado y el empleador, segundo el diseño organizacional centrado en las personas y no en funciones y tercero la importancia del conocimiento en la sociedad pos capitalista.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (segunda edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Arias, G. F. (1984). *Administración de recursos humanos*. Mexico D.F., México : Editorial Trillas S.A. de C.V.
- Armstrong, M. (1990). *Gerencia de recursos humanos: integrando el personal y la empresa*. Bogotá, Colombia: Legis Editores S.A.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P., y Spatt, M. (1998). Los RH como fuente de valor para los accionistas: investigación y recomendaciones. En O. Ulrich, M. R. Losey y G. Lake. *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 246-259) . Gestión 2000.

- Blass, E. (2007). *Talent management. maximising talent for business performance*. London: ashridge consulting limited.
- Boada-Grau, J. y Gil-Ripoll, C. (2009) Gestión Estratégica de Recursos Humanos como Antecedente del *Balanced Scorecard*. *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 123-134
- Calderón H, G., Naranjo V, J., y Alvarez G, C. (2007). La gestión en colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Revista estudio gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Cano, C. y Céspedes, J. (2003). Estrategia de Negocios y Prácticas de Recursos Humano en las Cooperativas. *Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativas*, noviembre, pp. 63-94.
- Castilla S, A. (2014). Optimización del talento en las organizaciones: una mirada desde la realidad de la dirección de RRHH. *Athenea Digital revista de pensamiento e investigacion social*, 14(2), 285-291.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestion del talanto humano*. Mexico D.F: McGraw Hill.
- Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. (tesis doctoral), Universidad de Barcelona, España.
- Daft, R. (2005). *Teoria y diseño organizacionl*. Mexico: Thomson.
- Davel, E. y Vergara, S. (2001). *Gestión de personas y subjetividades*. Sao Paulo: Atlas
- Deloitte University Press (2017). *Tendencias globales en capital humano 2017: reescribiendo las reglas para la era digital*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html>
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. New Jersey, Estados Unidos de América: Prentice Hall.
- Fischer, A. (2002). *Un rescate histórico y conceptual de las personas en modelos de gestión: FLEURY, M.T. (org) personas de la organización*. Sao Paulo: Editorial Gente

- Garcia, M. S. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Revista pensamiento y gestión*, 27, 200-209.
- Gutierrez, A. J. (2011). La gestión del talento humano y la generación de valor en la empresa. *Revista cuaderno de investigación EPG*, 15, 1-20.
- Hall, R. H. (1983). *Organizaciones: estructura procesos y resultados*. Madrid , España: Prentice-Hall Hispanoamerica.
- Hernandez G, A., y Gomez G, R. (2015). Proceso de gestión de recursos humanos en un ámbito universitario. *Revista ingeniería industrial*, 36(2), 188-199.
- Huertas, R. P., Pedraja, R. I., Contreras, E. S. y Almadóvar, M. P. (2017). Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. *Revista de ciencia sociales*, 17(4), 658-676.
- Jouvenel, B. (1964). *"L'art de la Conjecture"*, Éditions du Rocher, Monaco/Sédeis (Société d'étude et de documentation économiques, industrielles et sociales). Futuribles, Paris,
- Milkovich, G., y Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos*. (sexta ed.). Mexico D.F, Mexico: McGraw-Hill.
- Mojica, F. (2008). *Forecasting y Prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia
- Mojica, F. (2005). *La construcción del futuro, concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia .
- Mondy, R., y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México D.F., México: Prentice Hall INC.
- Moreno, M. L., López, T. V. y Marín, V. M. (2015). Comportamiento de la tasa de rotación laboral en la industria maquiladora en Mexicali, baja california, 2009-2013. *Revista global de negocios*, 3(4). 11-26.

- Muñoz, J. (2003). Las tendencias de la administración: algunas reflexiones preliminares. *Revista académica e institucional de la U.C.P.R*, 66, 112-132
- Naisbitt, J., y Aburdene, P. (1996). *Megatendencias 2000: diez nuevos rumbos para los años 90*. New York, Estados Unidos: William Morrow and Company INC.
- Pardo, E. C. y Porras, J. J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Revista gestion social*, 4(2), 167-183.
- Peña, T. P. (2007). *Evolución y proyección de la gerencia estratégica de talento humano: de defensora del status quo a agente de cambio*. Seminario planeación estratégica aplicada a la gerencia del talento humano. Universidad de la Amazonia.
- Price Water House Coopers. (2008). *La gestión de personas en 2020*. Recuperado de [http://www.um.es/empleorunae2008/pdf/presentacion/PWC.\\_Gestion\\_de\\_personas\\_2020.pdf](http://www.um.es/empleorunae2008/pdf/presentacion/PWC._Gestion_de_personas_2020.pdf)
- Saldariagas, R. J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Revista estudios gerenciales*, 29(126), 110-117.
- Segurado, T. A. y Agullo, T. E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Revista Psicothema*, 14(4), 828-836.
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Ed. Granica; 1º edición; 5º reimpresión.
- Ulrich, D., y Brockbank, W. (1998). *Global HR competencias: mastering competitive value from the outside*. Londres, Inglaterra: McGraw-Hill.
- Vaca, E. M. (2015). *Estrategias de retención de asesores/as de crédito en organizaciones de finanzas populares. La experiencia de la red financiera rural en ecuador* (tesis de maestría). Universidad de Belgrano, Buenos Aires, Argentina.
- Werther, J. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México D.F, México: McGraw Hill Companies.