

Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes SAS

Jessica Ximena Arias Muñoz

Universidad Antonio Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

2020

Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes SAS

Jessica Ximena Arias Muñoz

Proyecto de Grado como requisito para obtener el título de Administrador de Empresas

Tutor: Alexandra Liliana Monroy Machado

Universidad Antonio Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

2020

## Tabla de Contenido

Resumen.....	11
Abstract .....	12
Glosario .....	13
Introducción .....	14
Reseña Histórica de Sion Inteligentes SAS .....	16
Hitos en la Historia de Sion Inteligentes SAS .....	18
Identificación del Problema .....	19
Formulación del problema .....	20
Objetivos .....	21
Objetivo General .....	21
Objetivos Específicos .....	21
Justificación.....	22
Estado del Arte .....	25
Marco Teórico .....	27
Talento Humano.....	27
Cómo Funciona el Talento Humano .....	29
Gestión del Talento Humano .....	30
Objetivos de la Gestión del Talento Humano .....	32
Procesos de Gestión del Talento Humano .....	33
Procesos para Integrar Personas.....	34

Reclutamiento .....	35
Selección.....	37
Procesos para Organizar a las Personas.....	39
Descripción y Análisis del Cargo.....	40
Evaluación del Desempeño.....	41
Procesos para Recompensar a las Personas .....	42
Proceso para Desarrollar a las Personas .....	43
Procesos para Retener a las Personas .....	44
Procesos para Auditar a las Personas .....	45
Modelo de Gestión del Talento Humano.....	46
Marco Legal .....	53
Marco Metodológico.....	55
Tipo de Investigación .....	55
Diseño de Investigación.....	55
Población .....	56
Muestra .....	56
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	58
Análisis y Procesamiento de la Información .....	59
Resultados .....	61
Resultados de la Entrevista a los Informantes Internos.....	61
Conclusión de Entrevista a Informantes Internos .....	64

Resultados de la Entrevista a los Informantes Externos.....	65
Conclusión de Entrevista a Informantes Externos .....	67
Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes SAS .....	68
Objetivos del Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes SAS .....	68
Objetivo General .....	68
Objetivos Específicos .....	68
Diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes SAS .....	69
Conclusiones .....	79
Recomendaciones .....	82
Referencias Bibliográficas .....	83
Anexos .....	88

**Lista de Figuras**

<b>Nº</b>		<b>Pp.</b>
1	Cronología Sion	17
2	Modelo Recurso Humano de Harper y Lynch	50
3	Modelo Gestión del Recurso Humano de Werther y Davis	51
4	Modelo de Gestión del Talento Humano por Chiavenato	52
5	Modelo de Gestión del Talento para la Compañía Sion Inteligentes SAS	74
6	Proceso proyección	75
7	Proceso Atrayendo	76
8	Proceso Retención	77
9	Proceso Retención mejorando la Cultura	77
10	Proceso Transición	78

**Lista de Tablas**

<b>Nº</b>		<b>Pp.</b>
1	Informantes de Sion Inteligentes	57
2	Informantes de Empresas Externas	57
3	Talento humano de Sion Inteligentes SAS	62

**Lista de Anexos**

	<b>Pp.</b>
Anexo A. Instrumento Interno	88
Anexo B. Instrumento Externo	90
Anexo C. Tablas de Resultados	91



### **Dedicatoria**

Dedico este triunfo de mi carrera profesional a mi esposo, quien fue paciente y mi gran apoyo en este proceso, igualmente a mis padres por ser quienes me inculcaron el amor a la verdad, la cual se encuentra inmersa en la profundidad de un solo libro, “La Biblia”

### **Agradecimientos**

Deseo extender mi más ferviente agradecimiento a la compañía Sion Inteligentes SAS, por permitirme realizar esta investigación conociendo a profundidad los temas en relación, es una compañía que aprecio demasiado, pues está constituida de las personas más lindas y pujantes que conozco.

Mi sincera y eterna gratitud a la familia Ponson, pues fueron de gran apoyo académico a lo largo de mi carrera profesional.

De manera especial agradezco a mis padres, pues sin su apoyo económico no habría concretado mis estudios y por lo tanto tampoco el presente Trabajo de Grado.

¡Muchas Gracias!

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para la compañía Sion Inteligentes SAS, para abordar la ausencia de un modelo flexible y eficaz de gestión del talento humano ajustado a los objetivos de la organización y que dé respuestas a las competencias requeridas. Se inicia con un diagnóstico de la situación actual de la gestión del Recurso Humano, analizando la historia y los entornos de Sion Inteligentes SAS. A partir de la recolección de esta información, se formuló el Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa, que incluye los procesos de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación y retención, con el objetivo de conformar el equipo de trabajo adecuado a las necesidades de la compañía, garantizando su permanencia a largo plazo, no solo por el salario económico y la costumbre, sino también a partir de una compensación emocional y crecimiento personal, que permita el logro de los objetivos organizacionales planteados por Sion Inteligentes SAS.

***Palabras clave:*** Talento Humano, reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación, retención, compensación.

### **Abstract**

This research aimed to design a human talent management model for the company Sion Inteligentes SAS, to fill the absence of a flexible and effective human talent management model adjusted to the objectives of the organization and that provides answers to the required skills. It begins with a diagnosis of the current situation of Human Resource management, analyzing the history and environments of Sion Inteligentes SAS. From the collection of this information, the company's Human Talent Management Model was formulated, which includes the recruitment, selection, performance evaluation, training and retention processes, with the aim of forming the appropriate work team to the needs of the company, guaranteeing its long-term tenure, not only due to the economic salary and custom, but also based on emotional compensation and personal growth, which allows the achievement of the organizational objectives set by Sion Inteligentes SAS.

**Keywords:** Human talent, recruitment, selection, performance evaluation, training, retention, compensation.

## Glosario

**Evaluación del Desempeño:** una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. (Chiavenato, 2020, p.53)

**Gestión del talento humano:** todas las labores llevadas a cabo por los gerentes de recursos humanos a favor de la integración y conservación de empleados con alto valor agregado (Luengo, 2018)

**Reclutamiento:** La empresa cautiva a postulantes a la bolsa de recursos humanos para facilitar su proceso de selección (Atehortúa, Bustamante y Valencia, 2012)

**Retener a las Personas:** es cuidar los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización de tal forma que el trabajador permanezca a gusto en la empresa. (Alvarado y Barba, 2018).

**Selección:** actividad mediante la cual se escoge entre un grupo de aspirantes cualificados atraídos mediante el proceso de reclutamiento a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto (Sastre y Aguilar, 2013)

**Talento humano:** aquella persona que debe poseer un mecanismo competitivo que la valore como conocimiento, habilidad, juicio y actitud (Chiavenato, 2020)

**Outsourcing:** la externalización u outsourcing es el cumplimiento de procesos y actividades relacionados con las Tecnologías de la información y Comunicación (TIC) de una organización por parte de una empresa externa que cuenta con su propia estructura, recursos, capacidad de decisión y gestión. (Sieber, 2006)

## Introducción

Tratar sobre la Gestión de Talento Humano como ventaja competitiva es hablar de gente, de aptitudes, de inteligencia, de fortaleza, de trabajo. La Gestión del Talento Humano comprende uno de los terrenos más impactados por diversos avances a nivel empresarial, el enfoque del tema que se maneja actualmente es totalmente disímil de la conocida tradicionalmente, cuando se llamaba Administración de Recursos Humanos, Alles (2016).

Según Cuesta (2016) con la globalización de los mercados, el progreso científico, el fuerte impacto del cambio, el agudo movimiento en busca de la calidad y rendimiento, por parte de muchas empresas, brota una locuaz experiencia de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las compañías proviene de los individuos que trabajan en ellas.

Son las personas las que generan y fortalecen las innovaciones y los cambios, son las que promueven, ofrecen, oyen a los compradores, deciden, incentivan, controlan, gestionan las actividades de las empresas y también dirigen a otras personas, porque no puede haber organizaciones sin personas, Andrade (2018).

La siguiente investigación presenta el diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes SAS, empleando como premisa que los individuos son un ente dinámico, conferido de perspectiva individual, conocimiento y comprensión, elementos que constituyen la más alta destreza de la persona y el instrumento más adelantado y en tendencia. A su vez el desarrollo de este estudio enriqueció la línea de investigación Calidad de la Universidad Antonio Nariño, aportando con ello soluciones desde las ciencias sociales en la mejora de los procesos para garantizar una gestión de calidad.

Por tanto, la investigación se abordó presentando inicialmente a la empresa Sion Inteligentes SAS desde su historia e hitos, donde se destaca su quehacer en el área de labores

de diseño, suministro, instalación y mantenimientos preventivos y/o correctivos a sistemas de Audio ambiental.

Seguidamente, se identificó el problema atribuyéndose inicialmente a la falencia de un Modelo de Gestión del Talento Humano documentado capaz de permitir orientar el actuar de la empresa desde esta perspectiva, manteniendo pilares de la gestión independientemente de quienes ocupen los cargos; de tal manera que se presentaron los objetivos tanto general como específicos que marcaron el rumbo de la investigación. Así mismo se justificó la investigación desde la óptica de la autora de esta investigación, quien se propuso, como futura administradora de empresas, el brindar soluciones oportunas y contribuir al desarrollo de Sion Inteligentes SAS.

Seguidamente, se revisaron estudios anteriormente elaborados sobre Modelos de Gestión de Talento Humano que dieron parte del estado del arte del estudio, igualmente se fundamentó de manera teórica la investigación, mediante la revisión de autores como Alles (2016), Chiavenato (2020), entendiendo que dichos modelos comprenden el esquema de actuación del equipo de Recursos Humanos de la empresa ante el proceso de gestionar a las personas desde su ingreso a la empresa hasta su retiro, así como su relación con el entorno. También se enmarcó legalmente la investigación exponiendo los mecanismos legales dentro del contexto Colombiano a los que se apega esta temática.

Por otra parte, se especificó el abordaje metodológico que detalla la estrategia seguida por la autora para garantizar la veracidad científica del estudio. En tanto los resultados fueron expuestos en función de los datos recolectados permitiendo llegar a las conclusiones.

### **Reseña Histórica de Sion Inteligentes SAS**

Sion Inteligentes SAS es una compañía colombiana que fue fundada el 28 de febrero del año 2012 por una pareja de esposos emprendedores, el Señor Wilson Arias y la Señora Yolanda Muñoz. Incursionando así en el negocio de comercialización e instalación de sistemas de audio.

El Señor Wilson trabajó por más de 20 años en la empresa Challenger SA desempeñando inicialmente labores de reparación y mantenimiento de televisores y equipos de sonido, escalando al diseño equipos de sonido profesional en el área de Investigación y Desarrollo y posteriormente se desempeñó como Asesor Comercial en el área de ventas de la compañía, específicamente en la venta de productos de la línea PA System relacionada con todo el tema de audio distribuido para grandes superficies.

Challenger cerró la línea PA System en el año 2012, pues no representaba grandes resultados económicos a la compañía comparados con líneas de producto como la gris que hace referencia a lo relacionado con sonido e imagen, (televisores, equipos de sonido, reproductores de DVD, entre otros) y la línea blanca relacionada con electrodomésticos especializados para uso en cocinas (estufas, neveras, campanas de extracción de olores, etc.)

Debido al cierre de la línea, el Señor Wilson llegó a un acuerdo con el Gerente Comercial, para poder recibir su liquidación por los servicios prestados por tantos años y adicionalmente con ese dinero comprar los equipos de la Línea PA Sytem que quedaban en stock (amplificadores, matrices de audio, parlantes, etc.)

Los dos socios, el Señor Wilson y su esposa, se encargaban de todos los procesos administrativos, comerciales y operativos. En el año 2013 realizaron su primera importación de amplificadores y altavoces de sonido marca SION, los cuales fueron diseñados en Colombia y

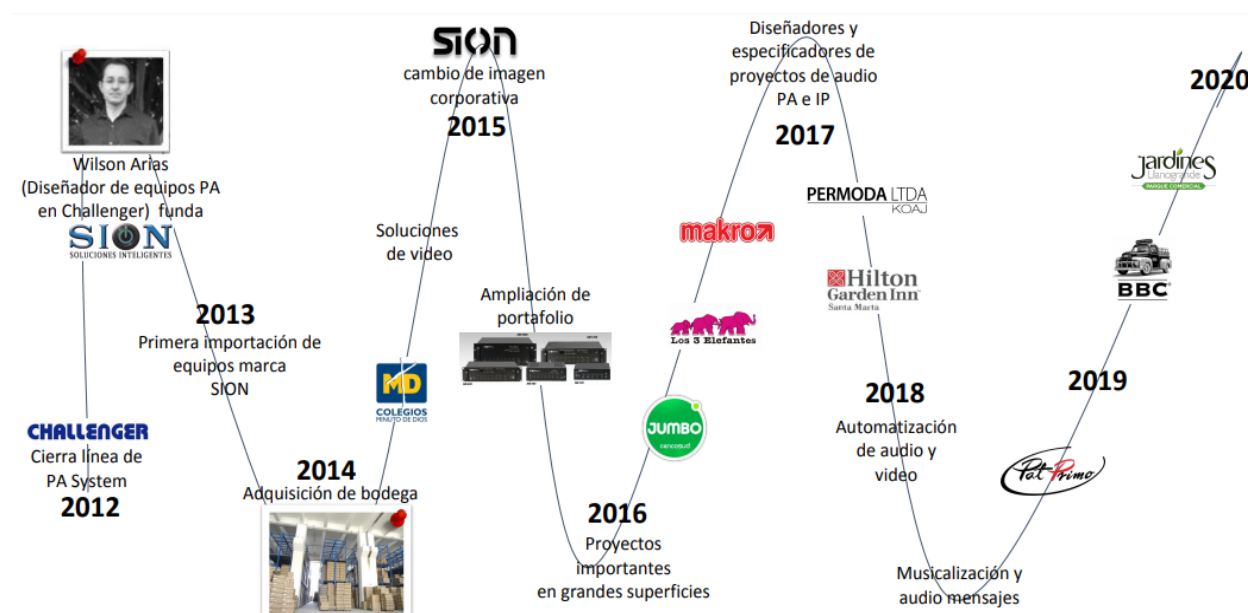


producidos en China; al ver cómo el negocio comenzaba a crecer fue necesaria la contratación de personal que los apoyará con los diseños, cotizaciones e instalaciones.

En este sentido, la cronología de Sion Inteligentes SAS data desde 2012 como se aprecia en la figura 1 hasta la actualidad, donde se resumen los logros alcanzados, entre los cuales se encuentran: la obtención de clientes de renombre como la Corporación Minuto de Dios, grandes superficies como Cencosud, Makro, Los tres elefantes, empresas textiles como Permoda y Pat Primo, centros comerciales y demás, son prueba de los logros de crecimiento a nivel de cartera de Sion, lo que se traduce en crecimiento de portafolio de servicios y por supuesto en crecimiento de planta de personal

**Figura 1**

*Cronología Sion*



Fuente: Elaboración propia

### **Hitos en la Historia de Sion Inteligentes SAS**

En la actualidad, Sion Inteligentes realiza labores de diseño, suministro, instalación y mantenimientos preventivos y correctivos a sistemas de Audio ambiental, adicionalmente y por requerimiento de algunos clientes Sion comenzó a integrar también soluciones de video y automatización dentro de su portafolio de soluciones.

Hoy por hoy, la compañía cuenta con un grupo de 10 personas cuyo contrato es a término indefinido, ya que por las características de cada cargo se requiere su dedicación completa e ininterrumpida en la jornada laboral, entre los que se puede mencionar el Director de Proyectos ocupado por uno de los socios, la Directora Administrativa, cargo ocupado por la otra socia, Coordinadora Administrativa, Asistente de proyectos, Técnicos electrónicos, entre otros y alrededor de unas 20 personas bajo contrato outsourcing, es decir, se contratan servicios a empresas o personas jurídicas externas para que atiendan labores o procesos de la compañía, puntuales en el tiempo, entre las que se encuentra el Gerente General, el personal que maneja los procesos contables y el equipo de instalaciones técnicas que realiza labores de instalación alrededor de todo el país.

## Identificación del Problema

Sion Inteligentes SAS, es una compañía de origen colombiano orientada a la importación y comercialización de equipos de audio, video y automatización; cuyas oficinas administrativas se encuentran en la Ciudad de Bogotá, además, cuenta con personal técnico en diferentes ciudades del país para el soporte presencial a los clientes en el manejo y uso eficiente de los equipos o sistemas suministrados. En este sentido la empresa ha presentado un favorable crecimiento en el transcurso de los años, aumentando el número de trabajadores en un 90% en las diferentes aéreas tanto administrativas como operativas.

De acuerdo a su Gerente de Recursos Humanos (2020), se conservan algunas prácticas tradicionales en la Administración del Talento Humano, lo que deriva en procesos obsoletos, lentos y desvinculados entre sí, que la condicionan negativamente para atraer, seleccionar, desarrollar y mantener el talento humano, de acuerdo a las competencias requeridas para alcanzar los objetivos de la organización. No existe un procedimiento escrito y estándar de vinculación del Talento Humano

Esto se evidencia en el resultado negativo de algunas tareas o funciones inherentes a los cargos y la ausencia del desarrollo de las competencias requeridas para ejecutar eficientemente dichas tareas. Tampoco se encontró un manual de funciones, ni perfiles de cargos concreto.

Sobre la base de lo antes expuesto, la Compañía Sion Inteligentes SAS, muestra la ausencia total o parcial de un Modelo de Gestión del Talento Humano que se ajuste a los objetivos de la organización y que dé respuestas a las competencias requeridas por esta. En tal sentido, no le permite al talento humano jugar su papel, tal y como sostiene Chiavenato (2020), siendo el diferencial competitivo de la organización, a partir de cuatro aspectos esenciales: conocimiento, habilidad, juicio y actitud, cada uno de los cuales es imprescindible para la organización.

Por tanto, para la Compañía Sion Inteligentes SAS, es conveniente definir un Modelo de Gestión que incorpore las transformaciones necesarias para captar y desarrollar el Talento Humano, de acuerdo a sus características organizacionales, bajo un direccionamiento que englobe las concepciones sobre el proceso de Gestión del Talento Humano. En tal sentido según Alles (2016) un Modelo de Gestión debe responder a las características de la organización y a sus metas a largo plazo.

Por lo anterior es que, la presente investigación propondrá un Modelo de Gestión del Talento Humano, que le permita a la Compañía Sion Inteligentes SAS, alinear los procesos de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación y retención, con los objetivos de la empresa.

### **Formulación del problema**

¿Qué elementos debe contener un Modelo para la Gestión del Talento Humano de la Compañía Sion Inteligentes SAS, que oriente la consolidación de su fuerza laboral?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para la compañía Sion Inteligentes SAS que oriente la consolidación de su fuerza laboral

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano para la compañía Sion Inteligentes SAS
- Formular la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano para la compañía Sion Inteligentes SAS
- Elaborar lineamientos para la implementación y control de la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano para la compañía Sion Inteligentes SAS

### **Justificación**

La gestión del talento humano, comprende funciones importantes en el mundo empresarial moderno, marcado por los procesos de globalización y competitividad, que exigen cada vez, mayor eficiencia del talento humano, para el éxito de las organizaciones, Cuesta (2016).

Enmarcados en este contexto, resulta relevante realizar el presente estudio referido a la propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano, el cual representa en la actualidad, un potencial efectivo para toda empresa que busca su estabilidad y permanencia en el mundo competitivo, dado el valioso aporte que en tema del capital humano es capaz de imprimir al éxito de la organización, más aun cuando en el concepto moderno, este es valorado como una fuente de primacía estratégica.

De acuerdo a Rodríguez y Santofimio (2016), el Modelo de Gestión del Talento Humano, permite la explicación abreviada de la filosofía y los principios de dicha gestión, la cual tiene la responsabilidad vital de conducir eficazmente los recursos humanos en el logro de los objetivos de la institución, a la par de sus objetivos individuales. Se trata de un tema crítico en la realidad empresarial, donde aún persiste una visión poco estratégica, según la cual, se sobreestiman considerablemente los aspectos operativos, antes que el valor de las personas como principal capital de las empresas.

El Modelo de Gestión de Talento Humano para Alvarado y Barba (2018) indica la forma bajo la cual se administra al recurso humano y se conecta con este, dentro y fuera de la empresa, mientras Blanco (2017) lo define como la esquematización o compendio de los fundamentos administrativos contextualizado al medio interno y externo de la empresa, al respecto señala

Cassini (2018) que los Modelos de Gestión del Talento Humano deben considerar el crecimiento del trabajador así como el aporte de este a los objetivos de la organización.

La autora de esta investigación se propone, como futura administradora de empresas, el brindar soluciones oportunas y contribuir al desarrollo de Sion Inteligentes SAS, aportando lineamientos que permitan guiar a la organización hacia la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano orientado de acuerdo con sus objetivos. De igual modo, el estudio ofrece un nuevo enfoque de análisis empresarial, a través del cual se destaca la importancia del factor humano en el éxito de la organización. Esto se logra al considerarse el valor de las personas como el principal capital de las empresas, que poseen conocimientos, habilidades y talentos capaces de materializar los objetivos de la organización.

Desde el punto de vista práctico, se considera que la investigación servirá de apoyo para el mejoramiento de las funciones gerenciales y de los procesos de Gestión del Talento Humano en la empresa Sion Inteligentes SAS, así como de su posición en el sector de servicios donde opera, al establecer las líneas de acción, que contribuirán a emprender satisfactoriamente la Administración del Talento Humano.

En cuanto a la perspectiva metodológica, la investigación destaca la importancia de sus aportes en el sector empresarial, al tratarse de una herramienta válida para el conocimiento científico, crítico y reflexivo sobre la realidad que acontece en relación a la Administración del Talento Humano en algunas empresas de la localidad, demostrándose así, la vigencia e importancia que tiene la investigación como método científico, que permite poner en evidencia algunos de los problemas que enfrenta el sector empresarial en el país, y definir las posibles soluciones al mismo, alimentando con ello la línea de Investigación de Calidad de la Universidad Antonio Nariño, al mejorar los procesos de gestión humana, se mejora la Calidad.

Finalmente, se considera que la investigación generará beneficios expresados en la optimización del desempeño de la empresa Sion Inteligentes SAS, de sus recursos gerenciales y de su talento humano en general.



### Estado del Arte

A continuación, se citan algunos proyectos investigativos que permiten dar conocimiento de investigaciones anteriores donde se ha abordado la temática de la Gestión del Talento Humano desde el diseño de modelos de gestión acordes a los contextos donde se desarrolla la actividad empresarial, en tal sentido, constituyen los antecedentes del presente estudio.

En primer lugar, se cita a Rodríguez y Santofimio (2016) quienes elaboraron una investigación denominada “Modelo de Gestión Estratégica del Talento Humano que Permite Incentivar el Salario Emocional para el Mejoramiento del Clima Organizacional”, como trabajo de grado de la Universidad Libre de Colombia. Los autores introdujeron el salario emocional en el Modelo de Gestión del Talento Humano para la mejora del clima organizacional, entre docentes y administrativos de la Universidad; así fue, como las dinámicas y talleres aplicados resultaron en aportes beneficiosos a dicho clima. Dentro de la citada investigación, se pudo establecer que el salario emocional es un factor influyente en el progreso del clima organizacional, aumentando el sentido de pertenencia del trabajador con la empresa y que además no requiere de inversiones económicas.

Por su parte, Goyeneche (2017) desarrolla el trabajo titulado “Diseño de Estrategias de Gestión de Talento Humano para las Microempresas del Municipio de Soacha”, partiendo de la necesidad de una dirección productiva del talento humano en las microempresas, concluyendo que un mejor seguimiento se hace a través de la orientación y el manejo de incentivos a sus trabajadores, generando un adecuado clima organizacional, permitiendo así, afianzar la práctica del trabajo en equipo, perfeccionando las competencias requeridas para el cumplimiento de las metas de la empresa.

Finalmente, se cita la investigación de Andrade (2018) titulada “Estado del arte de los Modelos de Gestión del Talento Humano y algunos casos de Colombia en el periodo de 2000 a 2015”. Esta investigación analizó los procesos de la gestión del Talento Humano de Industria Plesco, la Policía Nacional y Ecopetrol, comparando su gestión con la de otras organizaciones. De esta, se pudo concluir, que incluso cuando se consideraban las mejoras introducidas en el área, todavía se detectaba insatisfacción en los trabajadores.

En líneas generales, las investigaciones citadas como antecedentes, fueron útiles para la consulta de los principios teóricos, así como la revisión de los procesos metodológicos y filosóficos para la elaboración de un Modelo de Gestión, donde destacaron los aspectos asociados a los diferentes reconocimientos de la remuneración económica y el clima organizacional.

## Marco Teórico

### Talento Humano

Para la Real Academia Española de la Lengua (2020) el talento humano implica una: “persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación”. (p.1)

Mientras, Chiavenato (2020, p.66), profundiza en el tema y aclara que para ser talento, “la persona debe poseer un diferencial competitivo que la valore”. Destaca que el talento humano comprende cuatro elementos fundamentales hacia las habilidades particulares. Estos son: discernimiento, destreza, sensatez y disposición, conduciendo al trabajador hacia el logro de la auto conformación de su competencia.

Para Jericó (2018), en general, el talento en el lugar de trabajo se aborda de múltiples maneras: puede describir habilidades innatas o dominadas, pero también se utiliza para definir empleados de alto rendimiento y alto potencial, por lo tanto, el significado exacto del talento en un entorno empresarial varía según el contexto y el punto de referencia.

En relación a los componentes que se necesitan para la existencia de talento humano, Jericó (2018) señala los siguientes: “Capacidades, compromiso y acción, afirmando que estos ingredientes deben de ser siempre visibles en los profesionales competentes, ya que sin éstos sería difícil demostrar que en ellos existe algún tipo de talento” (p. 84).

De este modo, cuando se habla de capacidades, los autores antes mencionados se refieren a discernimiento, destreza, sensatez y disposición, las cuales se mejoran estando en la

organización. En tanto la responsabilidad, comprende el mayor valor de intervención en la organización en la que se labora, factor condicionante para alcanzar el éxito dentro de la misma. Queda en manos de la institución afianzar la responsabilidad incentivando y recompensando ese esfuerzo, manteniendo el talento humano dentro de la empresa.

Aunado a ello, refiere Alles (2016) que la acción, se entiende cómo hacer, o innovación constante; es decir, que debido al mundo tan cambiante como el actual, siempre se debe estar alerta a esos cambios y contrarrestarlos a gran velocidad, ya que si no se hace, ese talento se volvería obsoleto. En base a lo anterior, el talento queda establecido de la siguiente manera: Talento es igual a las Capacidades más el Compromiso y la Acción.

El autor antes citado, explica que para conseguir consecuencias favorables en una empresa, es sumamente relevante que se encuentren los tres elementos, pues al faltar al menos uno, es de entender que no existe talento, por tanto, el talento es una mezcla de saberes y actitudes.

Adicionalmente Jericó (2018) propone varios tipos de talento "...directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor", plantea que para cada uno de ellos, se requieren diferentes capacidades. Argumenta que el incremento de aportación dependerá del rol en el cual se desenvuelva. Es decir, que un profesional puede alcanzar resultados no muy buenos en cierta área o empresa, pero esto no significa que en otro entorno no lo pueda lograr. Subraya que "el talento innovador y el talento emprendedor, son los más significativos, ya que son los que hacen que la empresa progrese prósperamente" (p.33).

Sobre este aspecto, Tobón y Parra (2016) afirman que dichos trabajadores son los que más cuantía adicionan a la empresa, y a su vez expresan, que lamentablemente son los más

exiguos en el mundo de los negocios y que además es difícil retenerlos en organizaciones que no ofrecen competitividad empresarial.

En síntesis de la investigadora, el talento humano implica la habilidad del individuo que piensa y percibe de forma perspicaz la conducta para solventar situaciones difíciles para determinado trabajo, ocupando sus potencialidades y conocimientos obtenidos mediante la formación y la vivencia, convirtiéndolos en contenidos fructíferos.

### ***Cómo Funciona el Talento Humano***

De acuerdo con Jericó (2018), el trabajador con grandes intenciones de actuar, consciente de lo importante que es comprometerse e integrarse con la organización, pero que no posea las destrezas requeridas para asumir responsabilidades agregando valor, no será suficiente para lograr satisfacer las expectativas y alcanzar buenos resultados en su cargo.

Situación parecida se exhibe cuando el trabajador posee las habilidades y procede ante las circunstancias, sin embargo presenta falta de integración y compromiso con la organización, conllevando de igual modo a consecuencias negativas, ya que la carencia de incentivos lo desconectan de la intención de agregar valor y de diseñar aspectos por encima de las actividades asignadas como funciones, expone Tobón y Parra (2016).

En este mismo orden de ideas, Sastre y Aguilar (2013), sostienen que el capital humano, es el componente esencial para el desarrollo de nuevos conocimientos y en función de ellos, de primacías profesionales. En tal sentido, los trabajadores son un recurso intangible de la empresa que incluye experiencias, ideas, propensión a aceptar riesgos, motivación, lealtad y sabiduría.

Expuestos los planteamientos teóricos de Chiavenato (2020), Jericó (2018) y Sastre y Aguilar (2013), se establece el talento humano, como un elemento substancial, constituido por los conocimientos, las habilidades, actitudes y motivaciones, es decir, por componentes

individuales de tipo cognitivo y emocional, capaces de aportar mayor compromiso y esfuerzo para el logro de los objetivos empresariales.

### **Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano, para Jericó (2018), es un término indudablemente ligado a la Administración Moderna, implica planificación, estructura, orientación e intervención de las actividades del recurso humano, ya que las personas dentro del nuevo concepto de administración del recurso humano, constituyen el principal activo en la organización.

Por tanto, la Gestión del Talento Humano, incluye un acumulado de técnicas y procedimientos que favorecen para que el talento humano de una empresa se desarrolle de manera propia, a través del direccionamiento de sus habilidades para solventar dificultades de manera pertinente, para obtener la delantera con respecto a los demás, que sean duraderas a largo plazo, Tobón y Parra (2016).

Según Chiavenato (2020, p. 42), la gestión del talento humano se define como: “la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada), para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”.

Desde esta óptica, se comprende que la gestión implica una nueva visión estratégica de los recursos humanos, según la cual, a las personas se les concibe como los proveedores de conocimientos, capacidades y habilidades, indispensables para mantener la competitividad de la organización, razón por la cual se les considera como socios y elementos básicos para el éxito de la organización, según Moncada (2014). De esta manera, mediante este término, se le imprime un nuevo carácter a la relación entre las personas y las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior, los líderes responsables de la administración deben escoger sobre considerar a los trabajadores como instrumento del negocio o como capital laboral para la compañía, a fin de obtener el máximo rendimiento posible en su desempeño. Al respecto, Chiavenato (2020), afirma que cuando a las personas se les concibe como parte de la empresa, estas se convierten en provisoras de sapiencias, destrezas, capacidades y sobre todo de inteligencia, lo cual le estampa razón y dirección a las metas generales de la empresa.

En función de los planteamientos hasta ahora expuestos, es de inferir, que tanto en el enfoque teórico como en el práctico, hay una generalizada concordancia hacia entender al personal que labora en la institución como un eslabón indispensable, y que el progreso para esta circunspección, requiere de un examen, dada la disposición internacional que se ocupa en relacionar las metas de la empresa con dicha inversión humana competente de efectuarlos, de la forma que se ha visto, hay aprobación en que el logro alcanzado que cumple con las expectativas de la institución va mas allá de los elementos de tecnología física y económica, llevando a retar a la administración del recurso humano para las instituciones.

Así, para Arismendi (2012) la gestión del talento humano es un tema que viene desarrollándose en diversas líneas de investigación, dada la importancia que ha adquirido como elemento competitivo dentro de la administración moderna de los recursos humanos. La revisión que se ha hecho sobre la temática ha dado como resultado la existencia de variedad de interpretaciones y la amplitud de las teorías para explicar, describir y comprender los procesos de Gestión del Talento Humano y los Modelos de Gestión basados en competencias.

La sociedad requiere según Schuler y Valle (2016) de organizaciones administradas adecuadamente, bajo un enfoque contemporáneo, el cual considera a las personas como el activo más importante para obtener la capacidad que se aspira, conforme a los propósitos de la empresa.

Desde esta óptica, se reconoce la importancia que adquiere la gestión del talento humano. Para Chiavenato (2020), concepción moderna de gestión del talento humano se fundamenta en:

“las personas como seres humanos, las personas como activadores de los recursos de la organización, las personas como asociadas de la organización, las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización”. (p. 10).

De esta forma, Arismendi (2012) expresa que los desafíos de la gestión del talento son complejos y difíciles de dominar, las acciones del recurso humano en las organizaciones cada vez más internacionalizadas o descentralizadas, requieren el uso de sistemas de información empresarial. De hecho, la implementación de una gestión eficiente implica la solución más rápida y personalizada acorde a las características de cada empresa, analizando la estrategia dentro de los puestos de trabajo y las habilidades que se necesitan, permitiendo diseñar y planificar el programa de desarrollo de talento, entre otros aspectos.

Al respecto, se debe mencionar que para Luengo (2018) la gestión del talento humano, corresponde a todas las acciones llevadas a cabo por los gerentes de recursos humanos a favor de la integración y retención de trabajadores con alto valor agregado. Esto tiene un fuerte impacto en la marca del empleador de la empresa, la gestión del talento es el componente principal de la gestión del capital humano de una organización.

### ***Objetivos de la Gestión del Talento Humano***

La gestión del talento humano en las organizaciones, se encarga de que exista una asistencia eficiente entre los trabajadores sin importar los niveles jerárquicos, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales e individuales de acuerdo con Sastre y Aguilar (2013).



Según Chiavenato (2020, p. 9), las personas son “los principales elementos de la eficacia organizacional, por tanto, se necesita para esto, que los gerentes dirijan con tacto a sus empleados, ya que de ellos depende el cumplimiento de los objetivos planeados”.

Así, la gestión del talento debe ayudar a alcanzar la eficacia de la organización a través de los siguientes medios según Moncada (2014): contribuir con la empresa a lograr sus propósitos, brindando ventaja a la misma con respecto a otras, ofreciendo a la estructura organizativa individuos capacitados e incentivados, incrementando la autodisciplina y la complacencia de los trabajadores con sus actividades y el clima organizacional, desplegar y conservar los estándares de convivencia en los lugares donde se labora, dirigir e inducir el cambio, conservar estrategias morales y conductas responsables.

La directriz de gestión del talento debe estar en el centro de la organización de la empresa, requiere la implementación de métodos y herramientas adecuados para atraer, retener y desarrollar el capital humano, así la gestión del talento humano tiene tres objetivos, a saber, hacer que sus procesos sean más fluidos, más flexibles y poder optimizarlos, Cuesta (2016)

### **Procesos de Gestión del Talento Humano**

A continuación se menciona de acuerdo con Chiavenato (2020), los procesos asociados a la gestión del talento humano englobados como una serie de acciones como, incorporar personas a la organización, perfilar las actividades que efectuaran las personas en función de direccionar a la gente dentro de sus funciones.

Por otra parte, se tiene en cuenta el desarrollo de la gente con programas de aprendizaje y cambio, de igual forma se debe actuar en función de retener a los trabajadores, para ello se debe garantizar condiciones de trabajo óptimas. Sin embargo, el acompañamiento del trabajador debe ir bajo supervisión y control

Otros autores consultados, como Sastre y Aguilar (2013), sostienen que cualquier estrategia de recursos humanos debe diseñarse de manera que consiga atraer personal valioso hacia la organización, desarrollo continuo del capital humano, y ser capaz de retenerlo y motivarlo. Dada esta acepción, las funciones de la dirección de recursos humanos sería entonces: adquisición, desarrollo y estímulo.

En este mismo orden de ideas, Dolan, Schuller y Valle (2016), indican que las principales funciones que desarrolla el departamento de recursos humanos son: planificación, análisis de puestos, protección de necesidades, incremento de habilidades y crecimiento del trabajador, evaluación del desempeño y remuneración.

De las propuestas antes presentadas, el autor del presente trabajo, asume la clasificación hecha por Chiavenato (2020), en cuanto a los procesos que involucra la gestión del talento humano, los cuales responden a uno de los objetivos específicos de la investigación, orientado a describir los procesos de gestión del talento humano en la empresa objeto de estudio. Por tal motivo, cada uno de los procesos es desarrollado teóricamente a fin de brindar una visión general de los mismos y de completar el marco de referencia para el desarrollo de los objetivos.

### ***Procesos para Integrar Personas***

Este proceso representa para Cuesta (2016) “la ruta que conduce a su ingreso en la organización, es la puerta de entrada que solo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella” (p.23). La elección consiste en encontrar que entregan los trabajadores, en contraste con lo deseado por la empresa, dichos medios para integrar a los individuos son diferentes para cada empresa, mientras algunas usan modelos tradicionales, otras emplean métodos más contemporáneos.

En el enfoque tradicional, como explica Chiavenato (2020, p. 102), predomina “el enfoque operacional y burocrático, que obedece a un conjunto de rutinas y procedimientos que se ejecutan en secuencia y de manera uniforme... lo que interesa es el puesto que será ocupado y que es el punto focal”.

Con el enfoque tradicional, los expertos del equipo acaparan todo el asunto de adicionar a los individuos. En el enfoque estratégico, el tema para incorporar a los individuos es una forma para cumplir con las expectativas de la empresa a largo plazo según Alles (2016).

A tal efecto, en el nuevo modelo, como señala Chiavenato (2020, 46) la acción trasciende la individualidad de la tarea, más bien, inmiscuye la empresa en su totalidad; dando cabida a la perspectiva de unidad y de grupo. El modelo es acrecentador, ya que persigue la optimización constante del personal y adiciona principios a los recursos intangibles de la compañía incorporando talentos noveles, destaca así la efectividad, ya que el adicionar sujetos pretende encontrar nuevas destrezas y conocimientos que encaminen a la empresa a direccionar hacia su razón de ser, para lograr los propósitos inmersos en el campo de los nuevos cambios.

### ***Reclutamiento***

Para Chiavenato (2020) “el papel del reclutamiento, es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea” (p. 116). Así, la empresa se constituye como un candidato en el mercado laboral ofreciendo opciones de trabajo a grupos de personas que aplican en el área de recursos humanos. De tal manera, que el reclutamiento desempeña un vínculo entre el la bolsa de trabajo y la de recursos humanos.

Mediante esta etapa plantean Atehortúa et al. (2012) que la empresa cautiva a postulantes a la bolsa de recursos humanos para facilitar su proceso de selección. Actúa como un sumario de

comunicación, ofreciente de manera pública y comunicacional opciones de trabajo a la bolsa de recursos humanos, cautivando postulantes para que sean seleccionados.

**Reclutamiento Interno.** Basados en Chiavenato (2020), establece el reclutamiento interno de acuerdo a su aplicación como interno y externo, siendo el interno, un procedimiento para que los candidatos sean personas que ya laboran en la empresa, pudiendo ser promovidos o transferidos a otras actividades más apetecidas o más incentivadoras. Por su parte, Díaz y Rodríguez, (2013), señala que el reclutamiento interno, permite a la empresa plantar las acciones formativas cumplidas con sus empleados.

**Reclutamiento externo.** Asimismo, Porter (2017, p.34), sostiene que “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen con el fin de atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”. Básicamente se refiere a un proceso de divulgación y de reconocimiento del talento que hay fuera de la empresa.

Por su parte, Dolan et al. (2016) señalan, que el reclutamiento parte de las necesidades en cuanto al personal, bien sea presentes o en el futuro dentro de la empresa. Reside en la indagación e intervención de los medios idóneos que suministren información del número suficiente de aspirantes que son necesarios para ocupar los puestos de trabajo.

Así mismo, Porter (2017) explica que el reclutamiento requiere de una esmerada proyección que implica de tres etapas: exploración dentro de la organización sobre los requerimientos, exploración fuera de la organización y la dilucidación de los medios y técnicas de reclutamiento a emplear.

De acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2020), Porter (2017) y Dolan et al. (2000) el reclutamiento resulta un proceso fundamental para la organización en el sentido de que provee el talento humano necesario, para alcanzar los objetivos de la organización.

### *Selección*

Chiavenato (2020), señala que el proceso de selección se puede expresar como un cotejo entre dos elementos, estas son los requisitos del cargo que debe ocuparse y el perfil de las tipologías de los candidatos. En tal sentido explica que:

“La selección busca de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección por tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer”. (p. 136).

Para Merizalde (2017), "La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización". Puntualiza sobre la escogencia del personal que se orienta a dos componentes elementales: a) el ajuste de los trabajadores a su puesto y b) la productividad del trabajador en el cargo.

Para, Sastre y Aguilar (2013, p.159), señalan que “el objetivo del proceso de selección es elegir entre el conjunto de candidatos cualificados captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto”.

De las definiciones anteriores se infiere que la selección es el paso posterior al reclutamiento y consiste en la elección del aspirante mejor cualificado para el desempeño de un

puesto en la empresa. Los autores antes citados coinciden en que el proceso de selección proporciona un diagnóstico actual y uno futuro respecto al beneficio del trabajador en su cargo, esto figura cómo podría ser la etapa de desarrollo y su horizonte de realización en el rol de trabajo.

Para Blanco (2017, p.66) “en la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización”.

En función de ello, Chiavenato (2020, p.19), distingue cuatro modelos de selección:

- a) Modelo de colocación: Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupara esa vacante. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo.
- b) Modelo de selección: Hay varios candidatos y una sola vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y solo se presentan dos alternativas: ser aprobado o ser rechazado. Si el candidato es aprobado se le debe admitir, si es reprobado, se elimina del proceso de selección.
- c) Modelo de clasificación: Parte de un concepto amplio de candidato, según el cual la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales.
- d) Modelo de valor agregado: cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado, de lo contrario se le rechaza.

### ***Procesos para Organizar a las Personas***

Este proceso incluye según Cuesta (2016) tres actividades fundamentales: La orientación, la descripción y análisis de cargo y la evaluación del desempeño.

**Orientación.** La orientación es la tarea que busca ubicar a los sujetos en sus trabajos al interior de la empresa, pretende comunicar a los trabajadores, fundamentalmente a los recién ingresados sobre la cultura organizacional, el cargo y las expectativas frente al trabajo. Según Sastre y Aguilar (2013), en algunas organizaciones, los planes de interacción o ubicación son considerados como métodos de introspección a largo plazo y son programas continuos de formación tanto para trabajadores de la nómina como para los nuevos empleados.

El principal objetivo de este proceso es ubicar los sujetos en sus ocupaciones para con la empresa y clarificando sus roles y propósitos. Así, tal y como explica Chiavenato (2020), las organizaciones solo marchan cuando en sus puntos de trabajo tienen individuos competentes de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron selectas, aceptadas y capacitadas.

Rivas (2018) sostiene que la gestión del Talento humano en la etapa de orientación representa un gran potencial en términos de productividad y cometido económico, del cual la mayoría de las compañías no son conscientes, mientras que les permite establecer un conjunto de herramientas de Recursos Humanos para administrar sus talentos, así permite a la empresa tener la acción del empleado dirigida al cumplimiento de estrategia a largo plazo, más allá de las tareas diarias.

Chiavenato (2020) establece que “orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer donde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino” (p.176). Enfatiza que la

relevancia esta en entender para dónde se encamina la empresa, con el objeto de ubicar a las personas que contribuyan a consolidar el camino orientados por sus propósitos.

### ***Descripción y Análisis del Cargo***

En la bibliografía consultada, se exponen numerosas definiciones y metodologías para el proceso de descripción y análisis de cargos. Chiavenato (2020), define la descripción de cargos como la relación de las tareas, obligaciones y compromisos de un puesto laboral, al tiempo que el análisis de cargo, es la delimitación de los conocimientos y habilidades necesarias para ejercer un cargo. Este autor considera que el análisis de cargo permite la ejecución de un estudio relativo entre los requisitos de un cargo y la persona que lo ocupa en cuanto al nivel intelectual, físico y de responsabilidad.

En este caso, exponen Tobón y Parra (2016), que el cargo es la tipificación de las tareas cumplidas por una sujeto, la cual llena determinada posición en la estructura de la empresa. La importancia de la descripción y análisis de cargo es que favorece al reclutamiento y selección de personas, favorece la caracterización de los requerimientos de capacitación y por consiguiente la conformación de los programas de crecimiento y preparación laboral.

En relación al proceso de análisis de cargo, Chiavenato (2020), identifica los siguientes pasos: examinar la estructura de cada cargo y de la organización; definir la información requerida para analizar los cargos; seleccionar los cargos que se deben analizar; preparar las descripciones de cargos; preparar las especificaciones de los cargos.

La descripción y análisis de cargos es denominada por los autores Dolan, et al. (2016) como análisis de puestos de trabajo. Según estos autores, es “el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus cometidos y actividades, las condiciones bajo las cuales estas se llevan a cabo, los conocimientos y habilidades requeridas” (p.78). Además, consta



de dos actividades principales: la caracterización del cargo y el detalle de los requerimientos del mismo. Los puestos de labor, son considerados como el eslabón que existe entre los individuos y la estructura y resultados de la organización.

Dolan, et al. (2016), indican que es menester compilar datos sobre las tareas que de hecho se llevan a cabo considerando algunos aspectos como: percepciones, que es lo que los empleados en el cargo consideran realizan en su rol; reglas, lo que ellos deben ejecutar en su puesto de trabajo; incentivos, qué les gustaría hacer en el trabajo; capacidades, el potencial de lo que podrían hacer.

### ***Evaluación del Desempeño***

Las empresas persistentemente contemplan el requerimiento de evaluar la labor efectuada en sus áreas, económica, personal, procedimientos, mercadeo, entre otros. Adicionalmente valoran la propiedad de lo que se entrega a los clientes, eficiencia de empresa, la asistencia, no obstante primariamente el trabajo de los sujetos, así lo afirma Chiavenato (2020):

...una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (p.245)

Se trata de un sistema cambiante que encierra al trabajador cuestionado, a su jefe y las relaciones y los procesos de socialización de la información entre ambos. Alles (2016) señala que la coyuntura es una práctica de orientación necesaria para la función de gestión, es un recurso para revelar dificultades de control, dirección, la unificación de los trabajadores a la

empresa, la articulación de los sujetos al cargo, la ubicación de posibles discrepancias o de faltas de adiestramiento para la cimentación de capacidades y para instituir las formas y esquemas que favorecen la optimización de la práctica laboral.

Se maneja como correcto actualmente, que los propios sujetos evalúen su trabajo con base en indicadores de desempeño. De acuerdo a Rivas (2018), en las empresas más flexibles y accesibles, el propio sujeto en consonancia con su jefe, está comprometido con su propio control del trabajo, en ese tipo de empresas se emplea la autoevaluación del desempeño, llevando a que cada trabajador valore asiduamente su acción y su productividad de acuerdo con calificaciones cuantificadas suministradas previamente por sus superiores.

Según Dolan et al. (2016) existen métodos convencionales y nacientes para evaluar el desempeño, dentro de los primeros se señalan: los escalafones descriptivos, la elección obligatoria, la investigación en sitio, los hechos críticos y las listas de verificación, mientras que las nuevas formas de evaluación del desempeño, están caracterizados en un posicionamiento ante la evaluación propia y autonomía directiva de las personas, logrando que el trabajador participe en su auto planificación, pensado en el futuro y en mejorar continuamente su desempeño, incluidas la evaluación participativa por objetivos (EPPO) y la evaluación de 360°.

### ***Procesos para Recompensar a las Personas***

Según Chiavenato (2020, p.278) “recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización”. Por tanto, estos procesos, representan los universos esenciales para alentar a los empleados de la empresa, siempre que los objetivos de la organización queden alcanzados, así como los individuales.

Las organizaciones utilizan variedad de sistemas de recompensas, algunas de estas aun utilizan procesos del enfoque convencional, invariable y riguroso, disociados y normalizados, mientras que otras, utilizan un enfoque moderno, con procesos más flexibles, más avanzados y complejos. Dentro de los primeros, está el modelo del homuseconomicus, este plantea el supuesto de que a las personas solo se ven incentivadas mediante incrementos salariales, económicos y materiales, plantea Aguilar (2013).

En el enfoque moderno, Chiavenato (2020, p.278) explica que el salario obedece a “esquemas más flexibles, fundados en procesos personalizados, dentro de una política de adaptación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños”. La remuneración intenta apoyar el logro de metas y a los resultados deseados de la gente.

A partir de ambos enfoques, el convencional y el moderno, se encontraron elementos claves para identificar el sistema de incentivos que deberá utilizar la empresa Sion inteligentes, SAS para motivar a sus trabajadores, determinando qué tan estratégica es la gestión de talento humano en cuanto a sus procesos de recompensa, para alcanzar los objetivos y rentabilidad en la organización.

### ***Proceso para Desarrollar a las Personas***

Este proceso, se basa en las actividades de adiestramiento y planes de perfeccionamiento en la organización. Para Chiavenato (2020) la finalidad de este proceso es poder brindarle información al empleado para que obtenga nuevos conocimientos y destrezas para que sean más competentes en sus labores, y además formarlos para que adquieran aprendan nuevas actitudes, que les permita modificar sus hábitos para ser más eficientes.

De acuerdo con Michaels (2014) “cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello

que el hombre puede ser en función de sus propios potenciales innatos o adquiridos” (p.33).

El personal de las instituciones está influenciado por múltiples factores, para lograr su participación entusiasta y con calidad se requiere que domine nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y sean más eficientes en lo que hacen. Significa principalmente brindarles la información básica para que cambien hacia nuevas posturas ante la actitud, logren proponer soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.

Este proceso incluye, según Alles (2016) capacitar, desarrollar a las personas y el desarrollo de la organización. Capacitar y desarrollar a las personas se trata del aprendizaje de forma particular y al ritmo definido por las instituciones en razón del cambio y la innovación.

### ***Procesos para Retener a las Personas***

Las organizaciones deben conseguir no solo la correcta captación de talentos, sino también mantenerlos complacidos. La retención de las personas exige poner atención a la forma de administrar, a la interrelación con los empleados y los programas de la higiene y seguridad en el trabajo que garantizan la calidad de vida intra organizacional, el procedimiento para retener a la gente tiene como objetivo mantener a los trabajadores satisfechos y motivados, así como proveerles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que deseen mantenerse en la organización y comprometidos con ella, exponen Alvarado y Barba (2018).

Para Cuesta (2016) en algunas organizaciones los procesos para retener a las personas, están basados en modelos de orden y subordinación, que hace hincapié en una método riguroso, ejecutado por estatutos e imposiciones a los trabajadores. Este modelo se basa en la normalización, es decir, se califica a las personas con medidas o parámetros generales y se dejan de lado sus características personales.

Mientras que en otras, los procedimientos para retener a los trabajadores sean estructurados y elaborados, se acercan al modelo de independencia y construcción personal de los trabajadores con esmero en la adecuación del procedimiento y en la estimulación propia de los trabajadores, Chiavenato (2020), menciona dos actividades que tienen que ver con dicho proceso: las relaciones con los empleados y las condiciones de higiene, seguridad y salud.

### ***Procesos para Auditar a las Personas***

Basándose en que las empresas no marchan por contingencia, sino que se basan en la programación para alcanzar las metas, Chiavenato (2020) propone que las empresas requieren monitorear o hacer seguimiento de las diversas actividades y operaciones para garantizar la efectiva ejecución de lo planificado y la consecución de los objetivos. En la moderna gestión del talento humano, el proceso de monitoreo se cumple mediante la adopción de bancos de datos y sistemas de información, los medios de comunicación internos que proporcionan información a los empleados y entre los empleados.

**Comunicación Interna.** Según Chiavenato (2020), una de las maniobras primordiales para la efectiva gestión del talento humano es la comunicación de los jefes con sus trabajadores y la respectiva retroalimentación. Al respecto indican Sastre y Aguilar (2013), que los medios usados hasta hace diez años, para fomentar la intercomunicación era el buzón de sugerencias y los tabloneros de anuncios.

Pero, estos han sido sustituidos por los avances tecnológicos como videoconferencias, tecnologías de transmisión de voz y datos, conferencia telefónica y el correo electrónico. Asimismo, el internet permite la comunicación en línea con factores externos y la realización de debates y foros de discusión, expone Alles (2016).

**Bases de Datos y Sistemas de Información.** La base de datos es la base de todo el sistema de información, a juicio de Chiavenato (2020), el banco de datos se guarda de forma metódica, clasificada y relacionada, los datos a diferentes niveles, que pueden ser archivados con información de personal, cargos, secciones, remuneración, entrenamiento, y otros.

Su propósito es administrativo, a través de la disminución de coste y lapsos de procesamiento de la información. Sobre este aspecto, Schultheis y Summers (citados por Sastre y Aguilar, 2013), la función de los sistemas de información es suministrar a los directivos la información suficiente e ineludible para la toma de decisiones, este congrega, procesa, acumula y propaga la información relacionada con los recursos humanos.

Por su parte, respecto a las aplicaciones existentes en el área de recursos humanos Sastre y Aguilar (2013), señalan: gestión de nómina y seguro social, análisis de puestos de trabajo, planificación de plantillas, procesos de captación de personal, entre otros.

### **Modelo de Gestión del Talento Humano**

De acuerdo a Cassini (2018), el vocablo modelo procede de la significación en italiano de modello, el vocablo logra emplearse en diferentes medios y desde variadas interpretaciones. El mismo hace referencia a un paradigma que comprende peculiaridades aptas para la emulación de la perspectiva de los estudios del talento humano, es válido, pensarlo como el esbozo supuesto de un procedimiento o de un contexto particular como la gestión del talento humano en Sion Inteligentes SAS.

Desde este punto de vista, el concepto de gestión, hace referencia al ejercicio de la administración, se trata, por lo tanto, del cumplimiento de actividades acertadas a obtener en una empresa. En tal sentido, la noción implica acciones para regir, administrar, decidir, orientar u constituir; por tanto, la gestión implica un grupo de diligencias que realizan para solucionar un

propósito, puntualizar un plan o dirigir una empresa. Sostiene Vélez (2018), que al fusionar ambos significados, es posible inferir que un Modelo de Gestión del Talento Humano es una referencia para administrar los procesos de manejo de personal.

Para Figueroa (2014) los Modelos de Gestión del Talento Humano pueden ser “aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública” (p.538). Ello significa que los entes estatales poseen un Modelo de Gestión en función de sus objetivos y propósitos; el Modelo de Gestión de las organizaciones públicas es diferente al modelo del ámbito privado.

El Modelo de Gestión que se abordará en esta investigación está enfocado al talento humano de una empresa privada. De acuerdo con ello, para David (2016) el Modelo de Gestión supone su disposición administrativa estratégica, direccionada a la enunciación, realización y valoración de tareas, que direccionan a una empresa en el alcance de sus propósitos, dichas acciones se denominan estrategias y son aplicadas por empresas con el fin de minimizar las debilidades y amenazas, para aprovechar sus fortalezas así como oportunidades; garantizando el alcance de los objetivos formulados, asumiendo las decisiones más acertadas en cuanto al manejo de la gestión del talento humano.

El mismo autor asevera la importancia de analizar la situación que determina las actividades de la gestión de la gerencia del talento humano, conociendo sus actividades, recursos etapas y en general los aspectos intervinientes en las metas propuestas por la institución, así como en los trabajadores.

En referencia a la definición de modelo, según Ivancevich y Donnelly (2006), es un esquema o forma de manejar las actividades de la organización, siendo aplicado por el equipo gerencial, a los fines de coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de

lograr altos resultados, estableciendo las actividades, recursos y etapas a seguir en la gestión del talento humano para los efectos de esta investigación.

De acuerdo con los criterios antes mencionados, Blanco (2017) refiere que se puede definir Modelo de Gestión del Talento Humano como un conjunto de técnicas y procedimientos de gerencia desarrollados con el fin de direccionar los procesos relacionados a la administración de personal para llevar a las organizaciones hacia la consecución de sus metas, a través de la interrelación de todas las funciones administrativas dentro de la misma. Existen diferentes modelos de gestión o de gerencia, por tanto Sion pretende un Modelo de Gestión del Talento Humano adecuado a sus características empresariales.

Según Sotelo (2014), los Modelos de Gestión del Talento Humano buscan la explicación simplificada de la teorías, generalmente en forma deductiva, inductiva o analógica donde la forma deductiva es un proceso de atracción mental para la formulación de principios, a partir del cual se procede a enunciar una teoría; mientras que la inductiva o analógica, “alude al proceso de observación de los hechos sucedidos en la realidad y conseguir de esta manera enunciar una teoría sobre los procesos de gestión del talento humano”.

Del mismo modo, para Miranda (2015), un Modelo de Gestión permite narrar la situación o una parte de acuerdo con sus elementos y recomendaciones tomados en cuenta, establecer el contexto en forma de vinculaciones estimadas primordiales para cotejarlo con el escenario en cuestión y establecer las dificultades, prever el desarrollo de la situación en cuestión.

Así entonces, ambos autores concuerdan en que el modelo implica la observación, diagnóstico y la descripción de hechos y fenómenos de la realidad. Sin embargo, Sotelo (2004), señala que un modelo busca ejemplificar una teoría, mientras que Miranda (2015), establece



como objetivo de modelo la proyección y el pronóstico de una situación futura sobre la gestión del talento humano.

De esta manera, señalan Sastre y Aguilar (2003) que el modelo es una herramienta basada de una serie de teoría e hipótesis que permite predecir o pronosticar una situación futura basado en una representación de la realidad; y su objetivo es proporcionar a los gerentes de proyecto la información que necesitan para conformar una idea bastante aceptada de los eventos sobre los cuales, él debe tomar decisiones y las consecuencias de las decisiones

Según Ajenjo (2006), comenta que la gestión es el arte de mantener la organización de las actividades y que no existe un modelo único para gestionar, más bien, existen múltiples metodologías y herramientas para ayudar a realizar las labores de supervisión y control, que en esta investigación se orienta hacia el talento humano.

En la actualidad, Goyeneche (2017) señala que los Modelos de Gestión del Talento Humano permiten adquirir, desarrollar y retener empleados de alto potencial durante el mayor tiempo posible para crear competitividad y rentabilidad, casos reales como Facebook y Apple muestran que la gestión del talento es un impulsor del rendimiento general, pero también un medio para adaptarse rápidamente a los entornos cambiantes. A continuación se describen algunos Modelos de Gestión del Talento Humano expuesto por autores reconocidos:

El Modelo Recurso Humano de Harper y Lynch (1992) plantea Cuesta (2016) se basa en la lista de personal y cualificación del recurso humano, como procesos de comienzo para satisfacer el número de empleados así como las atributo de los mismos requeridos por la organización tal como se describe en la figura 2, donde se muestra la secuencia y relación de actividades para lograr la optimización del recurso humano en paralelo al plan estratégico de la organización.

**Figura 2**

*Modelo Recurso Humano de Harper y Lynch (1992).*

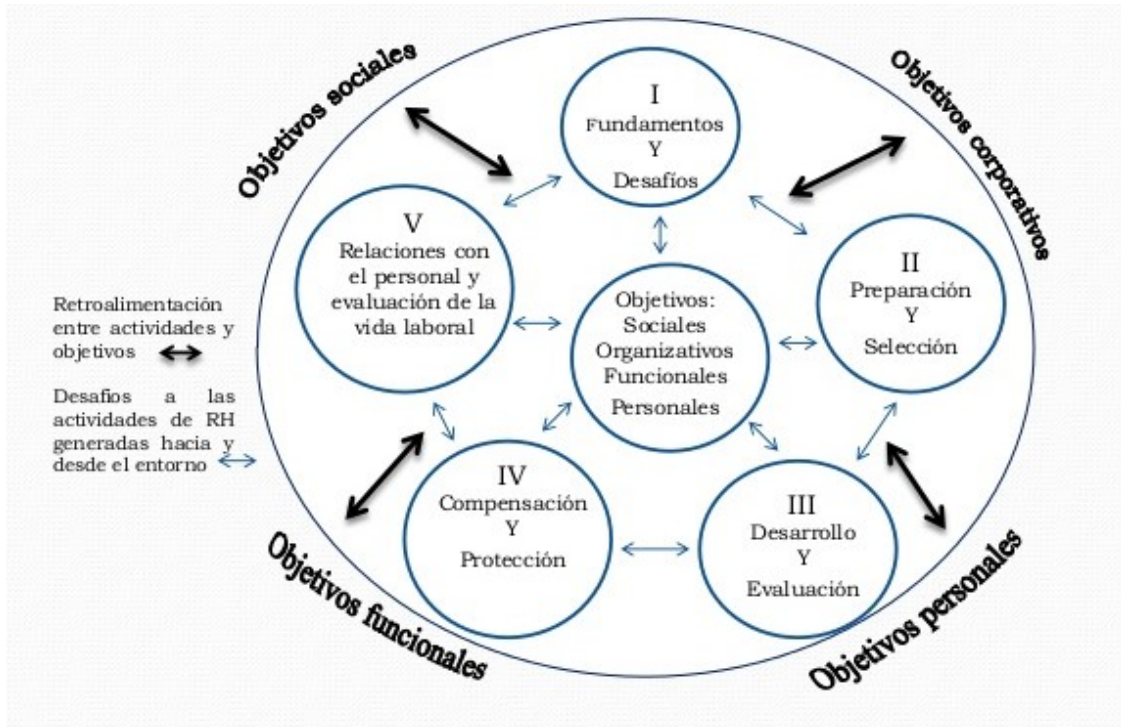


Fuente: Cuesta 2016

Por otra parte, también se cita el Modelo Gestión del Recurso Humano de Werther y Davis (2008) que tal como se muestra en la figura 3 comprende la interrelación de actividades o etapas del I al IV del talento humano consistentes en retroalimentación y desafíos, tomando en cuenta la interrelación con el ambiente y los objetivos organizacionales como el centro de las acciones.

**Figura 3**

*Modelo Gestión del Recurso Humano de Werther y Davis (2008)*

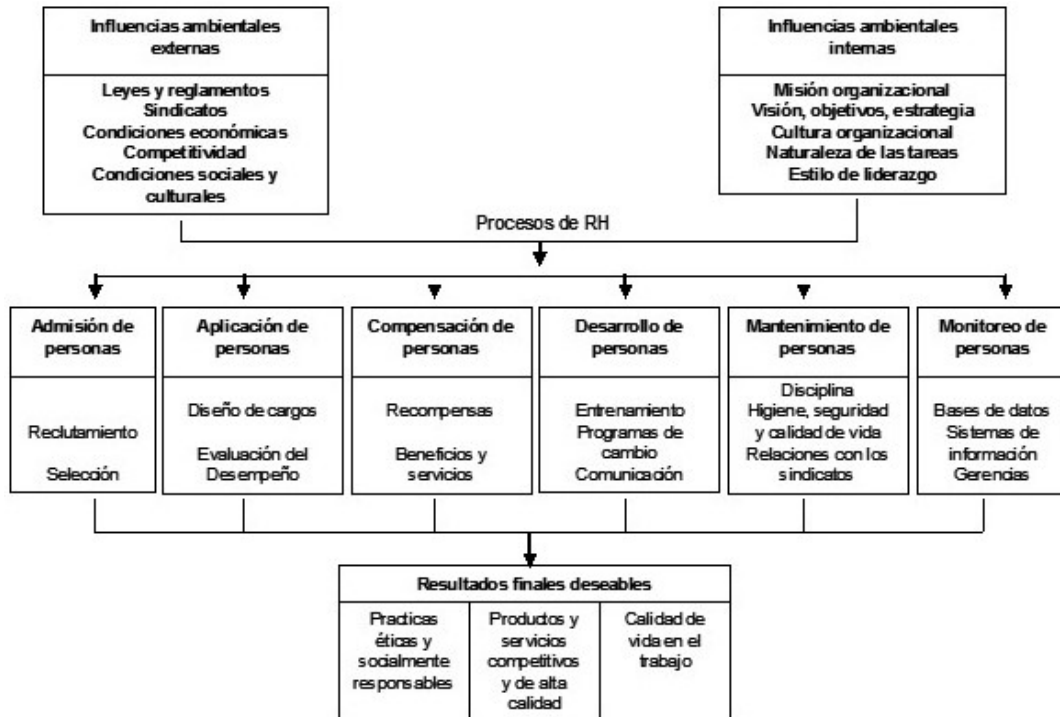


Fuente: Werther y Davis (2008)

Así mismo en la figura 4, el Modelo de Gestión del Talento Humano por Chiavenato (2002), donde se aprecia que el proceso de gestión se ve influenciado por agentes externos como el contexto legal y social y por otra parte, por el ambiente organizacional conformado por los objetivos organizacionales, cultura, entre otros, que dan lugar a un resultado deseable tanto en la práctica ética, como en los productos y servicios así como en la vida.

**Figura 4**

*Modelo de Gestión del Talento Humano por Chiavenato (2002)*



Fuente: Chiavenato (2002)

Los modelos y teorías anteriormente mencionados conforman un referente sobre cómo se formula un modelo en el área del talento humano, como insumo para entender las diversas perspectivas teóricas que pueden aplicarse en las organizaciones, apegado a ello en el presente estudio se pretende diseñar un modelo adecuado a las características de Sion Inteligentes SAS.

### Marco Legal

Para Rivas (2018) los equipos de recursos humanos trabajan en estrecha colaboración con los equipos legales, también tienen un papel que desempeñar en términos de cumplimiento de las obligaciones legales. Es decir, existen regulaciones en cada país sobre aspectos laborales de los trabajadores como salario, seguridad social, seguridad higiene y ambiente, entre otros, que implican deberes y derechos de los trabajadores así como de los empleadores.

En este sentido, la legislación colombiana contempla una serie de normativas a tener en cuenta por la empresa Sion Inteligentes SAS, al momento de gestionar el talento humano, entre ellas se encuentra es el Código Sustantivo del Trabajo (2011, p.1) que en su Artículo 1 expresa “La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”.

Por otro lado, se encuentra el Sistema de Riesgo laboral definido por la Ley 1562 (2012, p.1), como “el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y accidentes que puedan ocurrir en ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollen” de tal forma que los trabajadores y empleadores deben ser afiliados a este sistema siguiendo el decreto 0723 (2013) que rige afiliación, cobertura y pago de aportes a dicho sistema por las personas relacionadas por un contrato formal de prestación de servicios.

Seguidamente, es relevante destacar el compromiso legal de pago por parte de las instituciones con sus trabajadores, el Auxilio de transporte establecido por el Decreto 2361 (2019) a los servidores públicos y privados en toda la república donde se preste servicio público de transporte, así como el salario mínimo según decreto 2360 (2019).

Por otra parte, existe la Salud ocupacional como tema legal y laboral sobre el talento humano regido por el Decreto 614 como bases para la administración de la salud ocupacional en el País (1984) sobre la organización y administración por parte del sector gubernamental y privado de la salud ocupacional en el país, cuyas actividades tienen por objeto proteger la salud de los trabajadores, entre otros aspectos.

En este contexto, se encuentra el reglamento de la organización y funcionamiento de los PSO (1989) estableciendo la obligación de adelantar Programas de Salud Ocupacional, por parte de patronos y empleadores. No menos importante son la Resolución 2013 de 1986 Organización y Funcionamiento de Comités de higiene y SI, la Tabla de enfermedades laborales del Decreto 1832 (1989), Ley 1010 (2006) sobre Acoso Laboral y el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el trabajo (2005).

## Marco Metodológico

### Tipo de Investigación

Desde el punto de vista metodológico, el estudio se enmarca como una investigación descriptiva, pues se describirá la información de una determinada situación o problema, considerando que los objetivos de la misma se enfocan en Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes SAS

Con base en el método de investigación, este estudio se clasifica como investigación descriptiva, esta, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) son “aquellos estudios en los cuales se especifican las necesidades importantes de personas, grupos u otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.117).

Por su parte, Sabino (2007) refiere que “las investigaciones descriptivas se establecen para conocer grupos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento” (p.51). O sea, abarcan varios aspectos, dimensiones o elementos del fenómeno o fenómenos a investigar, esto será así en el presente caso donde se detallarán y describirán las características relacionadas con el Modelo de Gestión del Talento Humano para la compañía Sion Inteligentes SAS.

### Diseño de Investigación

Hernández et al. (2010), describen el diseño como un método o táctica que permite obtener la información que se necesita en una investigación. El diseño le indica al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos propuestos en el presente estudio y contestar las interrogantes formuladas que permitan dar respuesta a lo que se ha planteado.

Tomando como base lo anteriormente expuesto, el tipo de diseño de esta investigación fue no experimental, pues se fundamenta en la observación natural de los hechos presentes en un ambiente actual, sin obrar para construir hechos originados de manera intencional. De modo que, el diseño de la investigación partirá de la recolección de información, tipo cuestionario y posterior interpretación y análisis de los resultados.

### **Población**

Parra (2013), define el término población como “el conjunto integrado por todas las mediciones u observaciones del universo de interés en la investigación. Por lo tanto, se pueden precisar varias poblaciones en un solo universo, tantas como características a medir” (p.15) Mientras que Hurtado (2017), señala que la población la integran el grupo de individuos que tienen la particularidad o suceso a investigar y que se le encuadra por consideraciones de añadidura.

Por su parte, Parra (2013), manifiesta el universo de estudio integrado por todos las partes, seres u objetos que tienen las características, mediciones y observaciones que se requieren de una investigación dada. Por lo antes expuesto, se puede explicar que la población está constituida por personal de la compañía Sion Inteligentes SAS, cuyos cargos son medios y directivos relacionados al manejo del talento humano, y por el personal que gerencia el talento humano de cuatro empresas externas a Sion Inteligentes SAS de las cuales se indagará sobre su Modelo de Gestión del Talento Humano.

### **Muestra**

La muestra estuvo constituida por ocho informantes de Sion Inteligentes SAS, tal como se describe en tabla 1, y cuatro informantes de cuatro empresas externas a Sion Inteligentes



SAS, de acuerdo con la tabla 2, cuya selección fue en función de la actividad económica de la empresa, relacionada con la comercialización e instalación de equipos, en total fueron 12 entrevistados. Para Robles (2011), los sujetos entrevistados en esta investigación se seleccionaron “por sus vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo, pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios”. (p.13).

Tabla 1.

*Informantes de Sion Inteligentes*

Nombre	Cargo actual en la empresa	Tiempo en el cargo
Lean Gualdrón	Técnico instalador	2 años
Camila Gómez	Coordinadora Contable	1 año y 4 meses
Carolina Ponson	Asistente de Proyectos	2 años
Carlos Rodríguez	Gerente General	2 años
Vanessa Ruíz	Coordinadora Administrativa	2 Años
Wilson Arias	Director de Proyectos	8 años
Yolanda Muñoz	Directora Administrativa	5 años
Fernando Orejuela	Auxiliar Comercial	2 meses

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.

*Informantes de Empresas Externas*

Nombre	Empresa	Cargo actual	Tiempo en el cargo
Dahiana Sánchez	Crutek	Directora de Recursos Humanos	2 años 7 meses
Héctor Tapie	Crusardi	Coordinador de Nómina y Compensación	5 años
Ginna Cediél	Setra	Coordinadora de Recursos Humanos	4 años y 3 meses

Julieth Valencia	Confidencial	Talent Acquisition Specialist	6 años y 9 meses
------------------	--------------	-------------------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia

### **Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos**

Según Bavaresco (2016), una investigación pierde su esencia sin las técnicas de recolección de datos, las cuales conducen a la verificación del problema planteado. Para Robles (2011) con el pilar fundamental en el dialogo entre iguales, se pretende conocer a fondo y de manera detallada los aspectos trascendentes para el entrevistado, en este punto, el investigador interviene como un instrumento que lleva al análisis e indagación, de lo cual se requieren aptitudes y actitudes idóneas como la seguridad que inspira al entrevistado para que éste pueda abrirse a la conversación, que responde a un guion o la preparación previa para dirigir efectivamente el desarrollo de la entrevista.

En primer momento se busca el acercamiento y luego se persigue el logro de los objetivos propuestos, que tal vez implique la realización de varias sesiones, para revelar la realidad del entrevistado aflorando la percepción subjetiva, parcial e indirecta, reflexionando más allá de los datos y se buscan los temas relacionados, para interpretar la información dentro del contexto en el que fueron tomados, para ello, es útil el empleo de dibujos, diagramas, matrices, esquemas, entre otros de acuerdo con Robles (2011)

Al mismo tiempo, Bavaresco (2016) plantea que el instrumento básico, es el cuestionario, este está integrado por preguntas preparadas sobre las situaciones y aspectos que participan en una investigación, debe ser respondido por los informantes a que se extiende el estudio emprendido.

En opinión de Hernández et al. (2010) “el cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a uno o más variables a

medir” (p.34). Así, en la presente investigación se elaboraron dos cuestionarios dirigidos a recolectar información sobre Modelos de Gestión del Talento Humano con miras a conocer la situación actual tanto en Sion Inteligentes SAS como en las cuatro empresas externas, para detectar las debilidades a superar y las fortalezas a tomar en cuenta al Diseñar el Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes SAS.

El primero, denominado por la investigadora como instrumento interno, quedo estructurado por tres secciones, una para presentación, la segunda de cinco (5) preguntas abiertas y la tercera de diecisiete (17) preguntas cerradas, con alternativas de respuesta dicotómicas, Si o No, tal como se enlista en el anexo A.

Por su parte, el segundo cuestionario, denominado por la investigadora instrumento externo, consto de tres secciones, la primera de presentación, la segunda de instrucciones y la tercera de preguntas cerradas, conformado por quince (15) afirmaciones, disgregadas en cinco posibilidades de respuestas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N), sobre el Modelo de Gestión del Talento Humano en otras empresas diferentes a Sion Inteligentes SAS, enlistadas en el Anexo B.

### **Análisis y Procesamiento de la Información**

Según Hernández et al. (2010) actualmente, el procesar de los datos se realiza en computadores, de tal forma que en el presente estudio los datos se procesaron en el programa computarizado Excel, creando tablas de estadísticas, generando una matriz de datos que permiten el análisis de los mismos, obteniendo la frecuencia absoluta y porcentual en cada una de las respuestas de los informantes para cada uno de los ítems.

Para Sabino (2017), la información procesada dependerá de las respuestas a las interrogantes iniciales formuladas por la investigadora. Sin embargo, esa información solo será

capaz de aportar las respuestas deseadas cuando se efectuó sobre ella un trabajo de análisis e interpretación, el cual se elaboró contrastando los datos recolectados en campo con la información teórica documentada en esta investigación.

## Resultados

En este apartado se analizan y discuten los resultados obtenidos en el estudio realizado para diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes SAS introduciendo nuevos procesos que conduzcan a una eficiente dirección del Talento Humano.

### Resultados de la Entrevista a los Informantes Internos

Cabe destacar, que tales resultados fueron obtenidos a través de un estudio de campo, luego de la aplicación de los cuestionarios a la muestra, de manera que la información fue recopilada a partir de los 8 informantes clave de Sion, que aportaron datos de interés para responder a los objetivos de la presente investigación.

En este sentido, con respecto al talento humano de Sion Inteligentes SAS, de los informantes se pudo determinar, la diversidad en cuanto a nivel de formación, experiencia laboral y tiempo en el cargo, como se aprecia en la tabla 1; con respecto al primero son seis (06) los trabajadores con estudios de tercer nivel como ingeniería, técnicos y licenciados, por otro lado uno (1) es bachiller.

Frente a la experiencia laboral, se evidenció que los años oscilan entre cinco (05) años y más de veinte (20) años, (tabla 3). Frente al tiempo en el cargo, se encontró que este se encuentra entre menos de (1) año y (8) años, demostrando la posibilidad de crecimiento que tienen los trabajadores de Sion, llegando a cargos como coordinadores, directivos, asistente de proyectos, técnicos, entre otros.

Tabla 3.

*Talento humano de Sion Inteligentes SAS*

Nivel de Formación		Experiencia laboral		Tiempo en el cargo	
Ítem	Cant.	Ítem	Años	Ítem	Años
Estudios de tercer nivel	6	5 años	2	Menos de un año	1
Bachiller	1	Entre 10 y 20 años	4	Entre 1 y dos años	5
No respondió	1	Más de 20 años	2	Entre 5 y 8 años	2

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación

Sobre el proceso de reclutamiento que emplea Sion Inteligentes SAS, todos los entrevistados afirmaron que para reclutar el personal, la empresa utiliza fuentes externas, internas o mixtas. El 88% de los entrevistados afirmó, que las técnicas aplicadas para el reclutamiento externo se hace mediante reclutamiento virtual (internet), de tal manera que Sion Inteligentes SAS busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en ese momento, empleando uno de los medios más utilizados en la actualidad, como son las bolsas de empleo por internet.

Por otra parte, el 87% expresó que para seleccionar el candidato adecuado, la organización se basa en la existencia de varios candidatos para una vacante y la de varios candidatos para varias vacantes. Así mismo, el 87% señala que para la selección de los candidatos la(s) técnica (s) más usada (s) en la empresa son la Entrevista de selección, Pruebas de conocimiento, Pruebas psicológicas, Pruebas de personalidad y Técnicas de simulación, es decir, todas las opciones.

En cuanto al proceso de orientación se recogió la impresión de los entrevistados, de los cuales el 100% afirmó que no existe un mapa de competencias establecido, acorde con los objetivos y las estrategias de la organización, que oriente en cuanto a su rol dentro de la organización y la filosofía de actuación.

Para el 50% de los entrevistados la empresa Sion Inteligentes, SAS no define perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa.

Sobre el proceso de Evaluación del Desempeño, el 63% de los encuestados informó que no existen criterios unificados de referencia para evitar subjetividades, y a su vez el 88% determinó que es proceso de evaluación flexible.

Sobre los Procesos para Recompensar a las Personas, el 88% los informantes manifestaron que, además del beneficio económico, perciben algún otro incentivo por parte de la empresa como metas y reconocimientos.

Por otra parte, frente al proceso de desarrollo de los trabajadores, el 75% de los encuestados refirieron que Sion les brinda información básica para que modifiquen sus hábitos, comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. En igual porcentaje, los informantes clave afirmaron que Sion apoya el desarrollo técnico de su personal.

Así mismo, sobre los Procesos para Retener a las Personas, todos los encuestados respondieron, que cuentan con las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo y aseguran la calidad de vida dentro de la organización. De igual manera, expresaron que el ambiente laboral se caracteriza por ser de trato amable y respetuoso.

Del mismo modo, el 75% de informantes afirmaron que en Sion, los jefes tienen una comunicación adecuada con sus empleados. Por otra parte, el 87% señaló que existen canales de comunicación formal entre jefes y empleados.

A nivel administrativo, Sion lleva un registro de información sobre los trabajadores en la empresa (cargo, entrenamiento, evaluación, seguro social), reconocido por el 75% de los entrevistados y el 100% afirmó que Sion actualiza los datos de sus trabajadores.

### ***Conclusión de Entrevista a Informantes Internos***

Lo anteriormente expuesto, devela el manejo por parte de Sion Inteligentes SAS, de algunos tipos de talento humano, de acuerdo con Jericó (2018), quien propone la existencia de varios tipos de talento como directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor, sin embargo de estos dos últimos mencionados no se encuentran profesionales orientados a ello.

Por otra parte, Sion no mantiene un esquema formal para el proceso de reclutamiento, pues emplea aleatoriamente el uso de fuentes internas o externas sin responder a lineamientos estratégicamente establecidos que orienten adecuadamente dicho proceso contraviniendo lo propuesto por Atehortúa et al. (2012) y por Merizalde (2017), a partir del uso de fuentes externas e internas, orientado a satisfacer dos aspectos: la adecuación de la persona al trabajo, la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto, siguiendo un proceso que implica conocer mediante pruebas o entrevistas aspectos de interés sobre los candidatos.

En este sentido, se detecta una debilidad en el proceso de gestión del talento humano para Sion, y es la ausencia de la descripción y análisis del cargo, que permite puntualizar y asentar el propósito del cargo, sus objetivos y tareas, así como detalles sobre las formas en que se desarrollan las acciones, saberes y destrezas requeridas, que de acuerdo a Dolan, Schuller y Valle (2016), favorece un direccionamiento acertado de las acciones.

Frente a los resultados del proceso de Evaluación del Desempeño es importante destacar las falencias encontradas, como la de no retroalimentación o no calificación de la actuación del trabajador, considerando aspectos objetivos establecidos previamente y acordes con las expectativas del cargo, que a su vez permita la flexibilidad de abarcar los aspectos no tangibles o no cuantificables, por tanto, conforme a lo propuesto por Alles (2016), con el fin de buscar un proceso de la Gestión del Talento Humano más flexible, orientado no sólo a la compensación



económica sino a la búsqueda de otros medios como alcance de metas o reconocimientos para incentivar al trabajador, Sion debe reorientar este aspecto.

Otro de los resultados a tener en cuenta son los Procesos para el Desarrollo de las Personas, Sion, no cuenta con un esquema que direcciona este aspecto a favor de la empresa, aspectos necesarios para el desarrollo mutuo, es importante capacitar el personal en últimas tendencias, criterios y tecnologías que cambien su comportamiento hacia algo mucho mejor. Así mismo, es de resaltar la débil gestión realizada para la retención de sus trabajadores, que está muy asociada con los procesos carentes de crecimiento profesional y personal que ofrece la empresa, así como el desánimo de los trabajadores ante el uso de variados medios de comunicación, sin canales formalmente preestablecidos a lo interno, que proporcione información a los empleados y entre los empleados.

En función de las estadísticas descritas y discutidas sobre el proceso de Gestión del Talento Humano actual en Sion Inteligentes SAS, se detectaron fuertes debilidades en los siguientes procesos: Orientación, Descripción - Análisis del Cargo y Evaluación del desempeño, las cuales deben ser mejoradas, dada la importancia que tienen para el logro de un proceso eficiente, tal como plantea Chiavenato (2020): “integran un grupo de actividades como incluir personas a la empresa, definir las actividades o sus roles de manera direccionada dentro del quehacer organizacional, así como detectar y solventar problemas”.

### **Resultados de la Entrevista a los Informantes Externos**

Como parte de la consecución de los objetivos de la presente investigación, se formuló un cuestionario aplicado a 4 empresas externas a Sion Inteligentes SAS, con lo cual se pudo conocer la experiencia sobre la utilización de sus Modelos de Gestión del Talento Humano.

De tal forma que, sobre el Modelo de Gestión del Talento Humano, los entrevistados mostraron opiniones divididas, donde la mitad respondió que casi siempre siguen un esquema teórico del sistema de talento humano para atender la realidad compleja en su puesto de trabajo, mientras la otra mitad expresó que algunas veces lo hacen. Por otro lado, dos de ellos afirmaron que algunas veces, sus acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar están basadas en un Modelo de Gestión.

Para dos de los entrevistados, casi siempre el Modelo de Gestión del Talento Humano de su empresa, les permite aplicar la filosofía de mejores prácticas. Así mismo, tres expresaron que el monitoreo de indicadores de gestión del talento humano responde a una estrategia preconcebida de la empresa.

Dos de los entrevistados, reconocieron que en sus empresas casi siempre se pronostica las situaciones futuras en base al Modelo de Gestión del Talento Humano existente, para los otros dos, algunas veces los proyectos se culminan sin estrés en el tiempo requerido.

Por otra parte, tres de los informantes afirmaron que el procedimiento para gestionar el talento humano es exitoso en su aplicación, sin embargo, solo dos creen que los procesos de planificación siempre responden a la estrategia del talento humano de su empresa, los otros dos creen que solo algunas veces.

Frente a que las actividades de gestión del talento humano se desarrollen de acuerdo a lo planeado, obteniendo así los resultados esperados, dos de los entrevistados opinan que siempre se logra mientras que para los otros solo se obtiene algunas veces. Y es que, los primeros expresan que los principios organizacionales de la empresa siempre permite la aplicación del Modelo de Gestión del Talento Humano.

Por otra parte, tres de los informantes expresaron la importancia que tiene el Modelo de Gestión del Talento Humano para el desarrollo de cada actividad de la empresa, ayudando así, a entender siempre los procesos para el manejo del personal.

Frente a la importancia del tiempo como factor determinante en la aplicación del Modelo de Gestión, las opiniones estuvieron divididas, la mitad cree que el tiempo siempre es un factor determinante mientras que la otra mitad opina que casi siempre.

De igual manera, un 50% de las afirmaciones de los consultados, determina que el factor económico comprende un elemento indispensable para el Modelo de Gestión del Talento Humano en su empresa. Del mismo modo, el 100% afirmó que los principios éticos y morales siempre evidencian la gestión del talento humano actual de su empresa.

### ***Conclusión de Entrevista a Informantes Externos***

El seguimiento e implementación de estrategias para la mejora de las acciones de gestión para el talento humano se hacen presentes, correspondiendo a lo expresado por Miranda (2015), “un modelo debe favorecer al reconocimiento de la situación, en función de los vínculos de tipo urgentes, con el objeto de contrastarlo con el entorno existente, y establecer los inconvenientes, pronosticando el proceder de la situación, y decretando la mejor solución a la situación o evento, construyendo el escenario óptimo a alcanzar”

Lo anterior, refleja que el Modelo de Gestión en cuanto a organización y proyección de las actividades relacionadas al talento humano, puede ser optimizado de tal forma que permita según Miranda (2015), implantar como propósito de modelo la planificación estratégica y la predicción de un evento futuro dado que según Ivancevich y Donnelly (2006) es un bosquejo o manera de coordinar las tareas de la empresa, siendo manejado por el grupo directivo.

De lo anterior, las opiniones no presentan una tendencia uniforme, no obstante se entiende como un espacio para la mejora de la Gestión del Talento Humano desde el Modelo existente, abordando los lineamientos para dirigir, ordenar, disponer u organizar; estableciendo el propósito organizacional.

Con respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales, los Modelos de Gestión apuntan débilmente a su cumplimiento.

En función de los resultados, las empresas encuestadas presentan fortalezas en su Modelo de Gestión del Talento Humano a nivel de aplicación adecuado a los principios culturales modernos donde los valores morales y éticos revisten importancia, sin embargo, existen algunos aspectos débiles que se deben considerar al momento de formular el Modelo de Gestión del Talento Humano de Sion Inteligentes SAS.

## **Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes SAS**

### **Objetivos del Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes SAS**

#### ***Objetivo General***

El Modelo de Gestión del Talento Humano para Sion Inteligentes SAS, busca conformar una fuerza laboral comprometida con el logro de los objetivos estratégicos trazados por la compañía.

#### ***Objetivos Específicos***

- Establecer la filosofía organizacional de Sion Inteligentes SAS.
- Determinar los pilares de la gestión del talento humano bajo el contexto de Sion Inteligentes SAS

- Definir los procesos estratégicos del área de gestión del talento humano.

## **Diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion**

### **Inteligentes SAS**

La estructura general del Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes SAS parte de su filosofía administrativa y organizacional, establecida en el Plan Estratégico (Comité Administrativo, 2017), de la empresa: Misión, Visión, Objetivos, Valores y Principios corporativos

#### Misión

Ofrecer a Colombia una total satisfacción en sus necesidades de audio ambiental, sirviendo con pasión, impulsando mediante nuestra experiencia el progreso de nuestros clientes y colaboradores, transformando la vida de nuestros empleados por medio de una sana convivencia y contribuyendo a su éxito laboral; promoviendo valores y principios importantes que hacen parte de nuestras creencias y los cuales nos diferencian de la competencia

#### Visión

En el año 2022 seremos la opción más inspiradora y viable en sistemas de audio ambiental en nuestro país, seguiremos brindando productos vanguardistas, el mejor servicio y calidad; seremos un excelente lugar para trabajar, un lugar donde nuestro personal se inspire para entregar lo mejor de sí.

¿Por que?: Queremos experimentar un sentimiento de emoción al poder suministrar equipos de audio ambiental para el beneficio del público. Además deseamos proveer un espacio para que las personas prosperen

#### Valores:

- Respeto: Oímos, comprendemos y valoramos a las personas, buscamos el equilibrio en las relaciones interpersonales, comerciales y de trabajo
- Honestidad y verdad: Ejecutamos nuestras operaciones con rectitud. Somos siempre francos en nuestra opinión, en todo momento la veracidad de nuestras palabras y acciones se ven reflejadas en nuestro diario vivir.
- Justicia: Nos inclinamos a dar a cada cual lo que le corresponde.
- Pasión: Sentimos el deseo de brindar siempre lo mejor, es un placer realizar la labor que desempeñamos.

#### Competencias

- Orientación al cliente: actuamos permanentemente para detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes internos y externos, nos esforzamos por brindarles siempre experiencias positivas.
- Orientación al logro: Estamos comprometidos con las metas finales de todos nuestros procesos, no nos fijamos solo metas, sino también desafíos, siempre y cuando los mismos nos lleven a mejorar el rendimiento, basados en la estrategia organizativa.
- Conocimiento del producto: Es la capacidad de conocer a fondo los productos de la compañía y saber reconocer cual se adapta mejor para responder y dar solución a una necesidad específica de nuestro cliente.
- Negociación: Capacidad de dirigir una conversación utilizando técnicas beneficiosas para la compañía y para el cliente, que además permitan fortalecer las relaciones y fidelizar a los clientes.
- Perseverancia: Constancia al desempeñar una labor, con disposición y firmeza que nos lleve a cumplir con nuestros objetivos, manteniendo una conducta continua y estable.

- Innovación: Habilidad para idear nuevas soluciones que impliquen la mejora de los tiempos, la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

A partir del Plan estratégico de Sion, se establecieron los pilares de acción de la Gestión del Talento Humano:

- Mejorar el rendimiento: Asignación rápida de talento, experiencia positiva de los empleados y un equipo estratégico de recursos humanos.
- Mantenerse competitiva: Al contratar y desarrollar empleados talentosos, la organización se fortalece y está mejor preparada para enfrentar cambios y riesgos.
- Impulsar la innovación: Los empleados talentosos pueden encontrar formas de aprovechar las capacidades de las nuevas herramientas y resolver problemas o aportar ideas originales.
- Formar equipos productivos: la estrategia adecuada de gestión del talento le permitirá formar un equipo más productivo.
- Crear marca del empleador: La gestión del talento marca la empresa como empleador, ello le ayuda a atraer a los mejores candidatos para futuras contrataciones.
- Motivar a otros a crecer: Mantener un talento inspirador en el equipo motivará a otros empleados y los ayudará a crecer.

Por último, para definir el Modelo de Gestión del Talento Humano, se definen sus procesos clave que permitan la permanencia, compensación y desarrollo de los empleados de Sion Inteligentes, desde la convocatoria a ser parte de la compañía, hasta su desarrollo profesional.

En la figura 5 se aprecian dos circunferencias:

- Una circunferencia negra que comprende las variables exógenas, como todas las consideraciones que rigen al proceso de gestión de Sion Inteligentes SAS, como son los principios estratégicos organizacionales Sion, los aspectos sobre el clima laboral y la cultura, influidos por la perspectiva de excelencia EFQM, enfoque humanista y el contexto socio político.

A este respecto, las variables exógenas entre varios aspectos comprende el basamento filosófico del Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes SAS, que surge del requerimiento de la adaptación en las organizaciones socioeconómicas actuales, al enfoque de postmodernidad científica del cambio continuo, además, del conocimiento, se incluye los quehaceres, cualidades y conductas sobre la administración del manejo de información, convenios estratégicos, aumento del recurso y adicionamiento de competencias

Evidentemente, las apreciaciones precedentes, dan cuenta de la significancia en la elaboración de un modelo teórico inherente a la gestión del talento humano, determinado en nuevas tendencias de estrategias, visión, acción y procederes, con el fin de lograr en Sion Inteligentes SAS una Gestión del Talento Humano más humanística con responsabilidad social, comunicativa y flexible, cimentada en una filosofía asertiva de transformación integral de la organización, como ciclo de vida dentro del entorno ambiental, técnico, económico y social, direccionada hacia la equidad y justicia, visión de futuro y pensamiento sistémico, todo ello basado en la influencia del medio externo.

Por otra parte, como influencia externa sobre los procesos de Sion se encuentra el logro de la excelencia, seguido por el modelo de excelencia EFQM e instrumentos de calidad, dado que las instituciones de excelencia estiman a sus trabajadores y forman una cultura



que les permite lograr sus propósitos particulares, grupales y de la institución bajo conveniencia mutua, amplían las destrezas y capacidades de los trabajadores y originan el equilibrio y justicia de las opciones laborales, con seguimiento continuo, mediante interacción continua, empleando la recompensa y el incentivo.

En tanto, el modelo para la Gestión del Talento Humano producto, se ve influenciado por la teoría del enfoque sistémico, multidisciplinario que acierta a las singularidades, en este caso de Sion Inteligentes, evitando la superficialidad científica, aceptando que existe un entorno externo con retroalimentación a lo interno de la organización, capaz de introducir cambios transcomplejos.

En este sentido, la empresa privada impacta positivamente en los indicadores económicos de un país, entre los que se pueden mencionar alta tasa de empleo directo e indirecto, producto interno bruto. entre otros, generando beneficios directos o valor agregado al entorno; sin embargo es menester considerar igualmente que el contexto sociopolítico y económico, también afecta de manera diferencial a las organizaciones, dejando su impacto sobre las acciones que pudieran ejercer; por lo cual no se debe desconocer del grupo de variables exógenas que concurren con mayor o menor incidencia en la vida administrativa y económica de cada organización como las Instituciones para el desarrollo humano, Universidades, las empresas de empleos temporales, el Ministerio de Trabajo, entre otros.

El impacto producido por las fuerzas sociales y culturales abarca el análisis de los valores, actitudes, perspectivas y estilos de vida de la población; las cuales se manifiestan por: actitudes, tendencias en los estilos de vida, problemas de calidad de vida, cambios

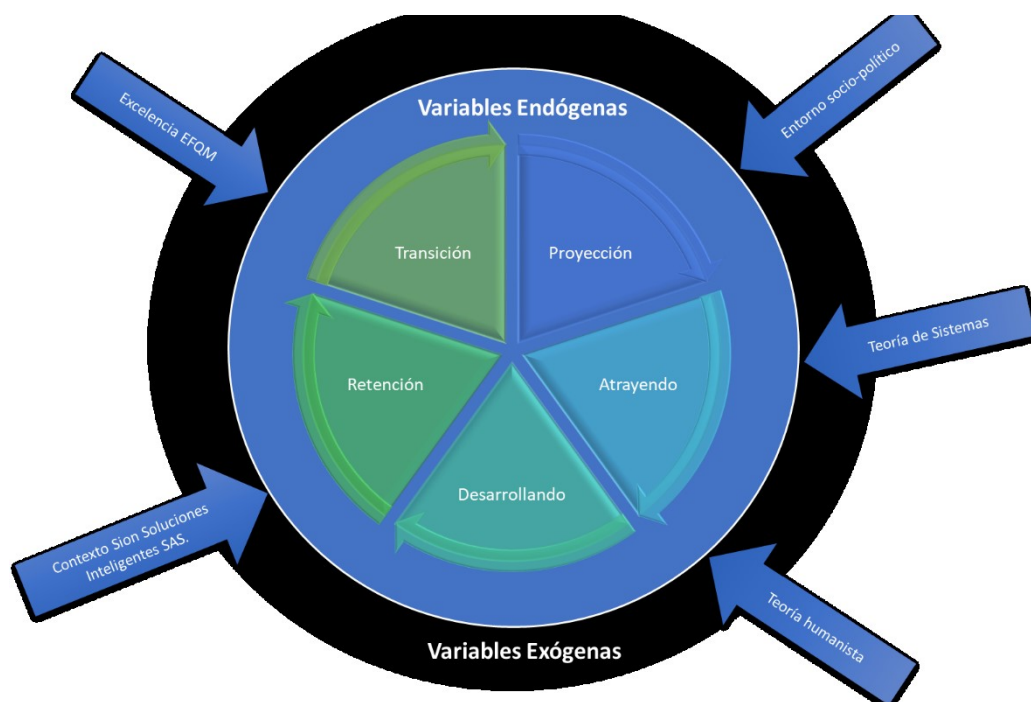
demográficos, cambios en la ética del trabajo, cambios en la ética social, fragmentación social, violencia y criminalidad urbana, conflictos internos y regionales

Por último, cabe mencionar que en el contexto de Sion Inteligentes SAS, intervienen proveedores y clientes que demandan un sistemas comerciales de sonido ambiental, del cual la compañía cuenta con una línea de equipos propios marca SION además de equipos de otras marcas reconocidas a nivel mundial como lo son Yamaha, JBL y Bose, que complementan el suministro de productos de alta calidad para todos los clientes. En tanto, se diseñan los sistemas de sonido utilizando personal capacitado para los levantamientos técnicos, diseños de los sistemas y comercialización de los mismos

- Por otro lado, la circunferencia interna color azul, muestra los procesos de Gestión del Talento Humano como un proceso secuencial, cuyos pilares son Mejorar el rendimiento, Mantenerse competitiva, Impulsar la innovación, Formar equipos productivos, Crear marca del empleador, Motivar a otros a crecer.

**Figura 5**

*Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes*



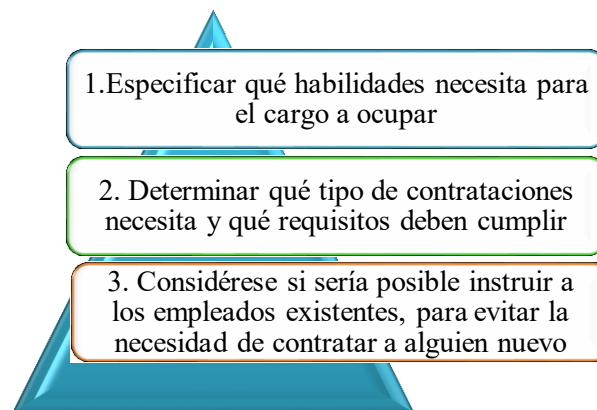
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explica la modelación de cada variable endógena o proceso interno:

**Proyección:** La proyección alinea el Modelo de Gestión del Talento con los objetivos organizacionales de Sion Inteligentes. Solo con la planificación correcta puede asegurarse de buscar talento con las habilidades y la experiencia correctas. Además, evalúa a los empleados actuales para ver qué está funcionando bien para la empresa.

### Figura 6

*Proceso proyección*



Fuente: Elaboración propia

**Atrayendo:** La estrategia correcta atraerá exactamente el tipo de trabajadores que se desea en la empresa, dichas contrataciones serán impulsadas, capacitadas y buscarán avanzar dentro de la empresa.

**Figura 7***Proceso Atrayendo*

Fuente: Elaboración propia

**Desarrollando:** La parte de desarrollo del modelo implica tomar medidas para ayudar al talento a crecer dentro de la empresa, debe estar alineado con el plan de desarrollo de los empleados e incluye la identificación de roles a los que determinados empleados podrían mudarse en el futuro, así como la consideración de cómo ampliar las habilidades y el conocimiento de los trabajadores para cumplir con los nuevos desafíos que enfrenta la organización.

**Retención:** Los empleados deben seguir sintiendo que la empresa es un lugar agradable y significativo para trabajar, mediante la capacitación y otros tipos de compromiso, los empleados tienen la oportunidad de crear una carrera sin abandonar la empresa, se puede lograr esto centrándose en la compensación (monetaria y de otro tipo), así como en la cultura de la empresa

**Figura 8**

*Proceso Retención*

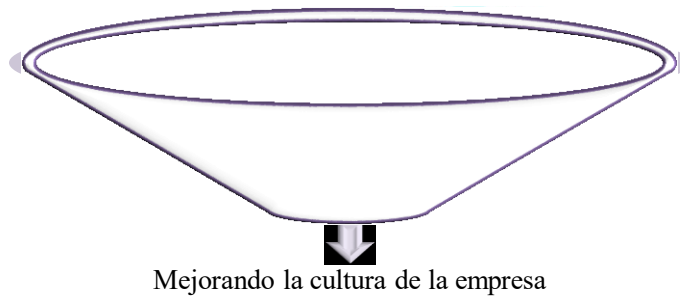


Fuente: Elaboración propia

Transición: Después de contratar y desarrollar sus habilidades, se debe planificar las transiciones de los empleados. El objetivo en esta etapa es mantener su conocimiento dentro de la empresa; esto se denomina gestión del conocimiento, debe existir un plan para promover a los empleados o trasladarlos a otro rol, departamento u oficina, es decir, si un trabajador decide irse, debe saber el por qué.

**Figura 9.**

*Proceso de Retención, mejorando la Cultura*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 10.**

*Proceso Transición*



Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

Sion Inteligentes SAS a pesar de poseer alguna variedad en el talento humano, debe perfilar la adquisición de sujetos capaces de introducir innovaciones ante las nuevas circunstancias que se suscitan en el área de proyectos desde la innovación así como profesionales capaces de dirigir el adiestramiento para el crecimiento del personal y la empresa.

Por otra parte los procesos de Reclutamiento, Selección, Proceso para Recompensar a las personas, Proceso para Desarrollar a las Personas, Procesos para Retener a las Personas, Auditar a las Personas no responden a criterios definidos que permitan la consecución de una fuerza laboral acorde a los cargos y lineamientos de la empresa donde las mejoras son necesarias, encontrándose por ello una rotación constante de personal.

Aunado a ello, las mayores debilidades encontradas se centraron en tres procesos a saber, Orientación, la Descripción - Análisis del Cargo, así como en la Evaluación del Desempeño, siendo estos casi inexistentes, pues no se realizan con frecuencia o no se realizan, generando acciones discordantes por parte de los trabajadores que limitan el alcance de la misión de la compañía

En este sentido, el diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano para la compañía Sion Inteligentes SAS, refleja un escenario cargado de debilidades o falencias en los diferentes procesos implicados en la administración de los recursos humanos desde su captación hasta su desincorporación de la empresa. Así se ratificó y direccionó adecuadamente en la consecución de un Modelo de Gestión, acorde a los requerimientos y la cultura organizacional de Sion Inteligentes SAS para gestionar adecuadamente su talento humano.

Los Modelos de Gestión del Talento Humano aplicados en las empresas externas presentan fortalezas, sin embargo, se aprecian aspectos a mejorar, en este sentido se destaca el

desconocimiento por parte de algunos trabajadores que manejan el recurso humano sobre la existencia de dichos modelos, siendo esto una debilidad en la orientación de los procesos de Gestión del Talento Humano de algunas compañías, pero que sirvieron de referencia para la elaboración del Modelo diseñado para Sion.

Así, se formuló la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano para la compañía Sion Inteligentes SAS, consolidando un esquema teórico para conformar una fuerza laboral motivada, que permanezca en la empresa a largo plazo, contribuyendo a la excelencia de la gestión de los procesos organizacionales, de tal forma que la Gestión del Talento Humano se encuentra relacionada con las actividades operacionales de la organización en todos sus aspectos, mediante el modelo de excelencia.

De tal forma, es que se elaboraron lineamientos para la implementación y control de la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano para la compañía Sion Inteligentes SAS, donde cada proceso comprende los lineamientos que direccionan la implantación del Modelo por parte de la fuerza laboral de Sion Inteligentes SAS, considerando la interdependencia de los procesos. Así, el capital de Sion Inteligentes SAS se arraiga principalmente en los conocimientos y la experiencia de los empleados, reuniendo la experiencia de los gerentes, analistas y líderes de negocios en un objetivo común de crear valor. Esto les lleva a ser un vector de desarrollo económico, aportando como motor en la generación de empleo y el crecimiento de la economía nacional.

Asimismo, es conveniente resaltar que el Modelo de Gestión construido, servirá de insumo accesible al personal directivo y gerencial que dirige, coordina y lideriza el área del talento humano, para producir transformaciones adecuadas a la progresiva complejidad de la



organización, lo cual en nada concuerda con las burocracias con las que funcionan las organizaciones tradicionales

Por tanto, la investigación permitió Diseñar el Modelo de Gestión del Talento Humano, que orienta a la Compañía Sion Inteligentes SAS, en sus procesos de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación y retención, alineándolos con los objetivos estratégicos de la empresa, así como con sus necesidades de competitividad y crecimiento.

### Recomendaciones

Acatar la sugerencias de implementación y control del Modelo de Gestión del Talento Humano de la Compañía Sion Inteligentes SAS, de tal forma que puedan ser superadas las debilidades encontradas a nivel de Orientación, con la existencia de un mapa de competencias establecido, acorde con los objetivos y las estrategias de la organización, así como la Descripción - Análisis del Cargo, haciendo la definición de los perfiles del cargo en base a las competencias establecidas por la empresa y el proceso de evaluación, al establecer un plan concreto que incluya la evaluación de acuerdo a cada perfil de cargo.

Dar a conocer a las empresas externas a Sion Inteligentes SAS, los resultados del censo donde participaron, y a su vez presentarles la propuesta de modelo acá desarrollada, destacando los aspectos que se consideran podría favorecerles a la mejora de sus propios Modelos de Gestión, siendo esto un estudio que permite la retroalimentación.

Concertar talleres y conferencias para promover el Modelo de Gestión del Talento Humano dentro de la compañía, de manera que los empleados y principalmente los directivos, gerentes y supervisores (los que tienen personal a cargo) lo conozcan y de esta manera puedan liderar, de tal forma que se identifiquen con la filosofía administrativa que esto implica.

Desglosar los lineamientos para la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes SAS, en tareas a nivel operativo, que dinamicen la aplicación del modelo en cada una de las instancias de la compañía contribuyendo con la excelencia en la gestión empresarial.

### Referencias Bibliográficas

Ajenjo, E. (2006). *Dirección y Gestión de Proyectos*. Disponible en:

<https://pdfs.mx/document/13635427/direcci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-de-proyectos-mi-portal-uah>

Alles, M. (2016). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Granica

Alvarado, M. y Barba, M. (2018). *Gestión Del Talento Humano e Innovación De La Enseñanza y el Aprendizaje*. Palibrio.

Andrade, C. (2018). *Estado del arte de los modelos de gestión del talento humano y algunos casos de Colombia en el periodo de 2000 a 2015 Universidad de San Buenaventura Cartagena*. Trabajo de Grado. Universidad de San Buenaventura.

Arismendi, A. (2012). *Gestión del talento humano como competencia - GTCH: Competencia Clave para el Éxito de la Gestión del Talento en las Organizaciones*. Editorial Académica Española

Atehortúa, F. Bustamante, R. y Valencia, A. (2013) *Sistema de gestión integral*. Una sola gestión, un solo equipo. Universidad de Antioquia

Bavaresco, A. (2016). *Proceso Metodológico en la investigación*. Ediluz.

Blanco, D. (2017). *Modelos de gestión organizacional*. Triada

Díaz, M. y Rodríguez, G. (2013). *Administración del recurso humano*. DBC.

Cassini, M. (2018). *La empresa y su Modelo de Gestión*. Díaz de Santos.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. Mcgraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Administración: teoría, proceso y práctica*. Mcgraw-Hill.

Cuesta, A. (2016). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. ECOE

Congreso de Colombia (2011). *Modificación al código sustantivo del trabajo Ley 1468 de 2011*.

Disponible en: [https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/\\_files/200000041-e5c4ae6bd9/Ley%201468%20de%202011.pdf](https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/_files/200000041-e5c4ae6bd9/Ley%201468%20de%202011.pdf)

Congreso de Colombia (2012). *Modificación al sistema de Riesgos laborales*. Disponible en:

[https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/\\_files/200000040-2665c275c9/ley\\_1562\\_de\\_2012\\_Sistema\\_de\\_Riesgos\\_Laborales.pdf](https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/_files/200000040-2665c275c9/ley_1562_de_2012_Sistema_de_Riesgos_Laborales.pdf)

David, F. (2016). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Editorial Mcgraw-Hill.

Figueroa C. (2014). *Sistemas de evaluación*. Editorial Universitaria.

Fuentes, L. (2013). *Teorías para la Gerencia de Recursos Humanos*. Galaxia

Goyeneche, S. (2017). *Gestión de Talento Humano Para las Micro Empresas del Municipio de Soacha Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Gestión de Talento Humano Para las Micro Empresas del Municipio de Soacha*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mcgraw-Hill.

Hurtado, I. y Toro, J. (2016). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Episteme.

Hurtado, J. (2017). *Metodología de la investigación*. Episteme.

Ivancevich, G. y Donnelly, I. (2006). *Organizaciones Comportamiento, estructura y procesos*.

Mcgraw-Hill

Jericó, K. (2008). *Talento Humano*. Mcgraw-Hill

López, R. (2018). *Gestión de la calidad del Talento Humano*. Netbiblo.

Luengo, V. (2018). *Administración empresarial*. Díaz de Santos.

Martínez, F. (2013). *Gestión empresarial. México*. McGraw-Hill.

Martínez-, A. (2006). *La gerencia pública y privada*. Díaz de Santos.

Méndez, M. (2018). *La Administración de los Recursos Humanos*. BBV.

Mendoza, H. (2015). *Las organizaciones y el Capital Humano*. Mcgraw-Hill

Merizalde, J. (2017). *Gerencia de Recursos Humanos*. Mcgraw-Hill

Michaels, E. (2014). *La guerra por el talento*. Norma.

Ministerio de Protección Social – Colombia (2011). *Código Sustantivo del Trabajo*. Disponible

en: [codigosustantivodeltrabajocolombia-121108223445-phpapp02.pdf](https://codigosustantivodeltrabajocolombia-121108223445-phpapp02.pdf) (811731)

Ministerio de Salud y Protección Ocupacional (2013). *Afiliación al Sistema General de Riesgos*

*Laborales de las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicio*. Disponible en:

[https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/\\_files/200000036-9dfa89ef3f/decreto\\_0723\\_de\\_2013.pdf](https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/_files/200000036-9dfa89ef3f/decreto_0723_de_2013.pdf)

Ministerio de Trabajo (1984). **Decreto 614, bases para la administración de la salud**

**ocupacional en el País.** Disponible en:

[https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/\\_files/200000043-76e6977df8/decreto\\_614%2084%20Organizacion%20y%20Administracion%20Salud%20Ocupacional.pdf](https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/_files/200000043-76e6977df8/decreto_614%2084%20Organizacion%20y%20Administracion%20Salud%20Ocupacional.pdf)

Ministerio de Trabajo Seguridad Social y Salud (1989). **Reglamento de la organización y**

**funcionamiento de los PSO.** Disponible en:

[https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/\\_files/200000042-b6a51b7a01/Resolucion%201016%20de%2089.%20Progrmas%20de%20Salud%20Ocupacional.pdf](https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/_files/200000042-b6a51b7a01/Resolucion%201016%20de%2089.%20Progrmas%20de%20Salud%20Ocupacional.pdf)

Miranda, J. (2015). **Gestión de Proyectos.** Disponible en:

[https://www.academia.edu/17818636/Gesti%C3%B3n\\_de\\_Proyectos\\_-\\_Juan\\_Jose\\_Miranda\\_Miranda](https://www.academia.edu/17818636/Gesti%C3%B3n_de_Proyectos_-_Juan_Jose_Miranda_Miranda)

Moncada, L. (2014). **El talento humano: Una visión humanista.** Mcgraw-Hill.

Parra, J. (2013). **Guía de muestreo.** Colección XLVII Aniversario FCES. Segunda edición.

Porter, M. (2017). **Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.**

Grupo Editorial Patria. Décima edición.

Rivas, C. (2018). **Talento Humano.** Díaz de Santos.

Robles, B. (2011). **La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo**

**antropofísico.** Redalyc. [Revista en línea] disponible:

<http://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>

Rodríguez, R. (2016). *Teoría de sistemas y gestión de las organizaciones*. Instituto Andino de Sistemas.

Rodríguez, L. y Santofimio, A. (2016). *Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional, como trabajo de grado en la Universidad Libre de Colombia*. Universidad Libre de Colombia.

Sabino, C. (2017). *Metodología de la Investigación*. Editorial Panapo.

Sánchez, R. (2017). *El arte de Administrar el Talento Humano*. Díaz de Santos.

Sastre, M., y Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos*. Un enfoque estratégico. Mcgraw-Hill

Schuler, N. y Valle, G. (2016). *Competencias laborales*. Web GestioPolis.com Comunidad virtual de conocimiento en gestión de negocios, Disponible: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>

Sieber, S. (2006). *Los sistemas de información en la empresa actual*. Aspectos estratégicos y alternativas tácticas. Mcgraw-Hill

Sotelo, C. (2014). *Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones en J. Losada*. Ariel, S.A

Tobón, S. y Parra, H. (2016). *La Gestión Del Talento Humano en Latinoamérica: Análisis de Algunas Experiencias*. Kresearch Corporation

## Anexos

### Anexo A. Cuestionario Interno

#### Sección I. Propósito del Instrumento

En el presente cuestionario, le presentamos una serie de preguntas relacionadas con la gestión del talento humano de la empresa Sion Inteligentes SAS. Se pretende conocer cómo se desarrollan los diferentes procesos de gestión: a) procesos para la incorporación de nuevo talento a la organización, b) procesos de colocación de los talentos, c) procesos de recompensas de talentos, d) procesos de desarrollo de los talentos, e) procesos de retención de los talentos y f) procesos de monitoreo.

Los datos que usted proporcione servirán para llevar a cabo el trabajo de grado titulado **“Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes SAS”**.

Todas las respuestas son absolutamente confidenciales. Se agradece su colaboración.

#### Sección II. Rasgos académicos y laborales del encuestado

Estimado Colaborador (a): Le agradecemos que responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su profesión? \_\_\_\_\_
2. ¿Cuál es su nivel de formación académica?
  - a. Estudios superiores de tercer nivel
  - b. Estudios de especialización
  - c. Estudios de maestría
  - d. Estudios de doctorado
  - e. Diplomado
  - f. Otro, especifique: \_\_\_\_\_

¿Cuántos años tiene de experiencia laboral? \_\_\_\_\_



¿Cuál es su cargo actual en la empresa? \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo tiene en el cargo? \_\_\_\_\_

### Sección III. Preguntas relativas al proceso de gestión del talento humano

En la siguiente sección, marque con una “x” la respuesta que usted considere pertinente

N°	Ítem	Si	No
1	Usted cree que para reclutar el personal, la empresa Sion Inteligentes, SAS. utiliza:		
	a. Fuentes internas		
	b. Fuentes externas		
	c. Ambas fuentes		
2	Usted cree que las técnicas aplicadas para el reclutamiento externos son:		
	a. Carteles o avisos		
	b. Reclutamiento virtual (internet)		
	c. Anuncios en diarios y revistas especializadas		
	d. Todas las anteriores		
3	Usted cree que para seleccionar el candidato adecuado, la organización se basa en:		
	a. Existen varios candidatos para una vacante		
	b. Existen varios candidatos para varias vacantes		
4	Comparte que para la selección de los candidatos la(s) técnica (s) más usada (s) en la empresa son:		
	a. Entrevista de selección		
	b. Pruebas de conocimiento		
	c. Pruebas psicológicas		
	d. Pruebas de personalidad		
	e. Técnicas de simulación		
5	Usted sabe si en la empresa existe un mapa de competencias establecido, acorde con los objetivos y las estrategias de la organización		
6	Usted conoce si la empresa Sion Inteligentes SAS. define perfiles del cargo en base a las competencias establecidas por la empresa		
7	Se evalúa su desempeño a partir de algunos criterios de referencia para evitar subjetividades		
8	El proceso de evaluación es flexible		
9	Además del beneficio económico usted percibe algún otro incentivo por parte de la empresa		
	a. Metas		
	b. Reconocimientos		

10	Sion Inteligentes SAS le brinda información básica para que aprenda nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos, comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen		
11	Invierte Sion Inteligentes SAS en el desarrollo técnico de su personal		
12	Cuenta con las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización		
13	El ambiente laboral se caracteriza por ser de trato amable y respetuoso		
14	En Sion Inteligentes SAS se comunican los jefes con sus empleados brindando retroalimentación		
15	Existen canales de comunicación formal entre jefes y empleados		
16	A nivel administrativo se lleva un registro de información sobre los trabajador en la empresa (cargo, entrenamiento, evaluación, seguro social)		
17	Tiene un registro actualizado Sion Inteligentes SAS sobre sus datos como trabajador		

## Anexo B. Cuestionario Externo

### Sección I. Propósito del Instrumento

El presente, es un cuestionario que ha sido diseñado con el propósito de Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Sion Inteligentes SAS. La información que se pretende recolectar en este instrumento es de carácter confidencial para cada una de las organizaciones, y su uso será estrictamente para fines académicos. Se solicita de su colaboración para llenar el instrumento, el mismo está constituido por un cuestionario de sentencias, para el cual se debe seguir el siguiente procedimiento:

### Sección II. Instrucciones

1. Lea detenidamente el cuestionario antes de responder a cada una de las afirmaciones.
2. El cuestionario está conformado por 15 afirmaciones, con cinco posibilidades de respuestas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N).
3. Si tiene alguna duda con respecto a la interpretación de alguno de los ítems, comuníquese con la investigadora.

### Sección III. Preguntas relativas al Modelo de Gestión del Talento Humano

ITEM	S	CS	AV	CN	N
1. Sigue un esquema teórico (procedimiento) del sistema de talento humano para atender la realidad compleja en su puesto de trabajo					
2. Basa sus acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar un Modelo de Gestión					
3. El Modelo de Gestión del Talento Humano de su empresa les permite aplicar la filosofía de las mejores practicas					
4. El monitoreo de indicadores de gestión del talento humano responde a una estrategia preconcebida de la empresa					
5. Pronostica las situaciones futuras en base al Modelo de Gestión de Talento Humano existente en su empresa					
6. Los proyectos se culminan sin estrés en el tiempo requerido					
7. El procedimiento para gestionar el talento humano es exitoso en su aplicación					
8. Los procesos de planificación responden a la estrategia del talento humano de su empresa					
9. Las actividades de gestionar el talento humano se desarrollan cónsonamente obteniendo los resultados esperados					
10. El Modelo de Gestión del Talento Humano de su empresa permite la aplicación de los principios organizacionales					
11. Es importante para cada actividad que desarrolla la empresa aplicar el Modelo de Gestión del Talento Humano					
12. La aplicación del Modelo de Gestión del Talento Humano ayuda a entender los procesos para el manejo del personal					
13. El tiempo es un factor determinante en la aplicación del Modelo de Gestión					
14. El factor económico comprende un elemento indispensable para el Modelo de Gestión del Talento Humano en su empresa					
15. Los principios éticos y morales se evidencian en la gestión del talento humano actual de su empresa					

### Anexo C. Resultados de las entrevistas

Tabla 4. *Reclutamiento*

---

Reclutamiento

---

Ítem	1. Usted piensa, que para reclutar el personal, la empresa Sion Inteligentes, SAS. Utiliza: Fuentes internas, Fuentes externas, Ambas fuentes.		2. Usted cree que las técnicas aplicadas para el reclutamiento externo son: Carteles o avisos, Reclutamiento virtual (internet), Anuncios en diarios y revistas especializadas o Todas las anteriores.	
	Si	No	Si	No
Alternativa	Si	No	Si	No
Frecuencia absoluta	8	0	8	0
Frecuencia Porcentual (%)	100	0	100	0
Frecuencia Porcentual (%) a,b,c,d, e según el caso	64	0	87	0
Frecuencia Porcentual (%) Resto de las opciones (a,b,c,d, e) según el caso	38	0	13	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación

Tabla 5. Selección

Ítem	Selección			
	3. Usted piensa que para seleccionar el candidato adecuado, la organización se basa en: a. Existen varios candidatos para una vacante, b. Existen varios candidatos para varias vacantes,		4. Comparte que para la selección de los candidatos la(s) técnica (s) más usada (s) en la empresa son: Entrevista de selección, Pruebas de conocimiento, psicológicas, de personalidad, Técnicas de simulación.	
Alternativa	Si	No	Si	No
Frecuencia absoluta	8	0	8	0
Frecuencia Porcentual (%)	100	0	100	0
Frecuencia Porcentual (%) a,b,c,d, e según el caso	87	0	87	0

Frecuencia Porcentual (%) Resto de las opciones (a,b,c,d, e) según el caso	13	0	13	0
---	----	---	----	---

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación

Tabla 6. *Orientación*

		Orientación	
Ítem	5. Usted sabe si en la empresa existe un mapa de competencias establecido, acorde con los objetivos y las estrategias de la organización		
Alternativa	Si	No	
Frecuencia absoluta	0	8	
Frecuencia Porcentual (%)	0	100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación

Tabla 7. *Descripción y Análisis del Cargo*

		Descripción y Análisis del Cargo	
Ítem	6. Usted conoce si la empresa Sion Inteligentes SAS. define perfiles del cargo en base a las competencias establecidas por la empresa		
Alternativa	Si	No	
Frecuencia absoluta	4	4	
Frecuencia Porcentual (%)	50	50	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación

Tabla 8. *Evaluación del Desempeño*

Evaluación del Desempeño				
Ítem	7. Se evalúa su desempeño a partir de algunos criterios de referencia para evitar subjetividades		8. El proceso de evaluación es flexible	
	Si	No	Si	No
Alternativa	Si	No	Si	No
Frecuencia absoluta	3	5	7	1
Frecuencia Porcentual (%)	38	62	87	13

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación

Tabla 9. *Proceso para Recompensar a las personas*

Procesos para Recompensar a las Personas		
Ítem	9. Además del beneficio económico usted percibe algún otro incentivo por parte de la empresa: a. Metas, b. Reconocimientos	
Alternativa	Si	No
Frecuencia absoluta	8	0
Frecuencia Porcentual (%)	88	13

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación

Tabla 10. *Proceso para Desarrollar a las Personas*

Proceso para Desarrollar a las Personas				
Ítem	10. Sion le brinda información básica para que aprenda nuevas actitudes, soluciones, ideas, y conceptos para que modifiquen sus hábitos, comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen		11. Invierte Sion en el desarrollo técnico de su personal	
	Si	No	Si	No
Alternativa	Si	No	Si	No
Frecuencia absoluta	6	2	6	2

Frecuencia Porcentual (%)	75	25	75	25
------------------------------	----	----	----	----

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación

Tabla 11. *Procesos para Retener a las Personas*

Procesos para Retener a las Personas				
Ítem	12. Cuenta con las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización		13. El ambiente laboral se caracteriza por ser de trato amable y respetuoso	
	Si	No	Si	No
Alternativa	Si	No	Si	No
Frecuencia absoluta	8	0	8	0
Frecuencia Porcentual (%)	100	0	100	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación

Tabla 12. *Auditar a las Personas*

Auditar a las Personas								
Ítem	14. En Sion se comunican los jefes con sus empleados brindando retroalimentación		15. Existen canales de comunicación formal entre jefes y empleados		16. A nivel administrativo se lleva un registro de información sobre los trabajador en la empresa		17. Tiene un registro actualizado Sion sobre sus datos como trabajador	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Alternativa	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Frecuencia absoluta	6	2	7	1	6	2	8	0
Frecuencia Porcentual (%)	75	25	88	13	75	25	100	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación

Tabla 13. *Modelo de gestión del talento humano*

Ítem	Modelo de gestión del talento humano									
	1. Sigue un esquema teórico del sistema de talento humano para atender la realidad compleja en su puesto de trabajo					2. Basa sus acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar un Modelo de Gestión				
Alternativas	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia absoluta	0	2	2	0	0	1	1	2	0	0
Frecuencia Porcentual (%)	0	50	50	0	0	25	25	50	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación

Tabla 14. *Mejora de Gestión*

Ítem	Mejora de Gestión									
	3. El Modelo de Gestión del talento humano de su empresa les permite aplicar la filosofía de las mejores practicas					4. El monitoreo de indicadores de gestión del talento humano responde a una estrategia preconcebida de la empresa				
Alternativas	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia absoluta	1	2	1	0	0	3	1	0	0	0
Frecuencia Porcentual (%)	25	50	25	0	0	75	25	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación

Tabla 15. *Organización y Proyección*

Ítem	Organización y Proyección									
	5. Pronostica las situaciones futuras en base al Modelo de Gestión de talento humano existente en su empresa					6.. Los proyectos se culminan sin estrés en el tiempo requerido				
Alternativas	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N



Frecuencia absoluta	1	2	1	0	0	0	1	2	1	0
Frecuencia Porcentual (%)	25	50	25	0	0	0	25	50	25	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación

Tabla 16. *Planificación*

Ítem	Planificación									
	7. El procedimiento para gestionar el talento humano es exitoso en su aplicación					8. Los procesos de planificación responden a la estrategia del talento humano de su empresa				
Alternativas	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia absoluta	1	3	0	0	0	2	0	2	0	0
Frecuencia Porcentual (%)	2	75	0	0	0	50	0	50	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación

Tabla 17. *Principios organizacionales*

Ítem	Principios organizacionales									
	9. Las actividades de gestionar el talento humano se desarrollan cónsonamente obteniendo los resultados esperados					10. El Modelo de Gestión del talento humano de su empresa permite la aplicación de los principios organizacionales				
Alternativas	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia absoluta	2	2	0	0	0	2	1	1	0	1
Frecuencia Porcentual (%)	50	50	0	0	0	50	25	25	0	25

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación

Tabla 18. *Aplicabilidad*

Aplicabilidad
---------------

Ítem	11. Es importante para cada actividad que desarrolla la empresa aplicar el Modelo de Gestión del Talento Humano					12. La aplicación del Modelo de Gestión del Talento Hhumano ayuda a entender los procesos para el manejo del personal					13. El tiempo es un factor determinante en la aplicación del Modelo de Gestión				
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N
Alternativas	3	0	1	0	0	2	0	2	0	0	2	2	0	0	0
Frecuencia absoluta	3	0	1	0	0	2	0	2	0	0	2	2	0	0	0
Frecuencia Porcentual (%)	75	0	25	0	0	50	0	50	0	0	50	50	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación

Tabla 19. *Cultura Organizacional*

Ítem	Cultura Organizacional									
	14. El factor económico comprende un elemento indispensable para el Modelo de Gestión del talento humano en su empresa.					15. Los principios éticos y morales se evidencian en la gestión del talento humano actual de su empresa				
Alternativas	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N
Frecuencia absoluta	1	2	1	0	0	4	0	0	0	0
Frecuencia Porcentual (%)	25	50	25	0	0	100	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de esta investigación