

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA GENERACION DE VALOR EN  
LA EMPRESA SINERGIA S.A.S DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA**



Trabajo de grado para obtener el título en administración de empresas

**AUTORES**

Emily M, Álvarez V

Mauricio J, Santamaría R

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2021

### Resumen

La investigación busca asociar la gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla. Según el método cuantitativo, de tipo descriptiva, diseño de campo, transversal, no experimental y correlacional, utilizando como unidades de observación veinte y cinco (25) sujetos, pertenecientes a la población de estudio en referencia. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario estructurado por ochenta y cuatro (84) ítems, validado por el juicio de diez (10) expertos, con una confiabilidad de (0,91) de acuerdo con el coeficiente Alfa de Cronbach, siendo altamente confiable. El análisis de los datos se realizó mediante la codificación y tabulación, con el programa IBM SPSS Statistics V.22. Los resultados evidencian una relación positiva considerable estadísticamente, es decir que para generar valor se debe contar con una adecuada y positiva capacidad de gestionar al personal, tomando en cuenta el horizonte empresarial de la organización y asociados a su estrategia de negocio. Originando aportes que puedan generar las personas en sus áreas de trabajo, a través del cumplimiento responsables de sus funciones sustantivas, y que a su vez podrían desarrollar capacidades dinámicas en el talento, originado en ellos cualidades significativas y diferenciadoras competitivas.

**Palabras claves:** gestión del talento humano, generación de valor, talento humano, generación de valor del talento humano.

### Abstract

The research seeks to associate the management of human talent for the generation of value in the company Sinergia S.A.S, of the city of Barranquilla. According to the quantitative method, descriptive type, field design, cross-sectional, non-experimental and correlational, using twenty-five (25) subjects as observation units, belonging to the reference study population. The survey technique was used and a questionnaire structured by eighty-four (84) items was used, validated by the judgment of ten (10) experts, with a reliability of (0.91) according to Cronbach's Alpha coefficient, being highly reliable. Data analysis was performed by coding and tabulation, with the IBM SPSS Statistics V.22 program. The results show a statistically significant positive relationship, that is to say that to generate value it is necessary to have an adequate and positive ability to manage staff, taking into account the business horizon of the organization and associated with its business strategy. Originating contributions that people can generate in their work areas, through the responsible fulfillment of their substantive functions, and that in turn could develop dynamic capacities in talent, originating in them significant and competitive differentiating qualities.

**Keywords:** management of human talent, generation of value, human talent, generation of value of human talent.

**Dedicatoria**

Dedicado a DIOS, a mi Madre Arlé Valencia, mi fuerza y protectora ante la vida, A mis abuelos Gaspar Valencia y Helda Olivares que desde el cielo me cuidan, A mi padre Pablo Álvarez que, aunque no lo conocí me dio el regalo de la vida, a mis hermanos Gaspar y Jean Paul Álvarez por creer en mí, a mis tíos Mildred Valencia y Gabriel Marriaga por su amor y consejos.

A mi tío Adolfo Álvarez por extenderme su mano cuanto más lo necesite y por aportar un granito de arena en mi carrera, a mí misma por esforzarme cada día porque, aunque muchas veces la vida me dijera que no; pero seguía Dios que me decía Hija mía tú puedes, A Dios todo por darme los dones y la sabiduría para salir adelante ante cada prueba en mi camino y A mis docentes que me formaron día a día.

Emily M, Álvarez.

Dedicado a DIOS, a mi padre, Mauricio Santamaría H, Quien me ha brindado consejos de vida, a mi madre, María Ruiz , por su cuidado, atención paciencia y amor, a Marvin Navarro, quien ha sido un padre un amigo un guía y ejemplo a seguir , a mi hermana Maura S, a mi abuela Alcira Orozco quien desde bebé me saco una sonrisa y me acompañó en todas mis metas brindándome su apoyo a mi tía María Rodríguez por cada momento dedicado a mi familia amigos y a mis Pastores, el Dr Eduardo de la Hoz y su esposa Cielo Ramos por guiar e inspirar, a los mencionados antes por ser mi motivación y apoyo, a mis docentes por transmitirme sus conocimientos, a María Angélica De la rosa por su ejemplo en dedicación y brindarme su compañía.

Lo dedico principalmente a Dios por permitirme cursar mi carrera profesional, a mis padres Mauricio Santamaría, Marvin Navarro y María Isabel Ruiz por su amor, apoyo y esfuerzo  
Mauricio J, Santamaría R

**Agradecimiento**

Primeramente, agradezco a Dios por darme la oportunidad de la vida, por ser mi Padre espiritual y mi Padre terrenal, a mi Madre por ser mi ángel en la tierra y a los que se fueron y me cuidan desde el cielo, por dejarme y enseñarme valores y principios ante la vida para formarme como mujer fuerte y recta ante la vida, Gracias a los que un día se montaron en este viaje conmigo, a los que se han ido y a los que permanecen que me dejan un aprendizaje, me mostraron mis defectos otros mientras mis virtudes, y lo más importante mi familia que siempre ha permanecido. A la universidad de la Costa por formarme y ayudarme a crecer como un profesional integro ante la sociedad.

Emily M, Álvarez.

A DIOS por ser mi Primer padre nunca desampararme , ser proveedor , amigo , guía y ayudarme a superar todas las situaciones mi vida, a mis padres por formarme como un hombre con valores y principios, agradezco a mi familia, a mis padres por estar desde el principio apoyándome, a Jesús Duque , Gerson Sánchez y David de la Hoz por su lealtad y compañía en muchos momentos, agradezco a mi primo Jophser Quesada por su apoyo, agradezco a Sebastián Suarez por sus consejos y amistad, agradezco Alejandro Carrillo por sus palabras de motivación y a mis docentes por creer en mí y formarme como profesional, a la institución educativa María Mancilla Sánchez y todos los docentes que ahí me formaron, en particular a mi tutor Dr Reynier Israel Ramírez Molina por guiarme, enseñándome a dar lo mejor de mí y a la gran Universidad de la Costa por permitirme hacer parte de su comunidad.

Mauricio J, Santamaria

**Contenido**

Planteamiento del problema..... 4

    Formulación del problema..... 6

Objetivos de la investigación..... 6

    Objetivo general..... 6

    Objetivos específicos..... 6

Justificación de la investigación..... 7

Delimitación de la investigación..... 7

Antecedentes de la investigación..... 8

Bases teóricas..... 17

Situación actual..... 17

Fortalezas..... 19

Oportunidades..... 21

Debilidades..... 22

Amenazas..... 23

Modelo de gestión del talento humano enfocado a la generación de valor..... 25

    Centralizado..... 26

    Gestión por competencias..... 27

    Descentralizado..... 28

    Xa..... 30

    Yb..... 31

Gestión del talento humano..... 32

Atracción..... 33

Organización ..... 34

Retención..... 35

Desarrollo..... 36

Evaluación..... 37

Indicadores gestión del talento humano enfocado a la generación de valor ..... 38

    Atracción..... 39

    Organización ..... 41

    Retención..... 42

    Desarrollo..... 44

    Evaluación..... 46

Sistema de variable..... 47

Definición nominal..... 47

Definición conceptual..... 48

Definición operacional..... 48

Operacionalización de la variable..... 48

Paradigma de la investigación..... 50

Tipo de investigación..... 50

Diseño de la investigación..... 51

Población de la investigación..... 52

Técnica e instrumento de recolección de datos..... 54

Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos..... 56

Validez..... 58

Confiabilidad..... 58

Técnica de análisis de datos..... 59

Procedimiento de la investigación..... 60

Presentación de los resultados..... 63

Discusión de los resultados..... 81

Conclusiones..... 84

Recomendaciones..... 86

Referencias..... 88

Anexos..... 93

**Lista de Tablas****Tablas**

Tabla. Operacionalización de la variable.....	48
Tabla 1. Aportes y reflexiones de los antecedentes de la investigación.....	15
Tabla 2. Sujetos de la muestra del personal de Sinergia S.A.S.....	55
Tabla 3. Codificación de las opciones de respuestas.....	56
Tabla 4. Baremo de categorización de la media aritmética.....	57
Tabla 5. Escala de correlación de Pearson .....	57
Tabla 6. Escala para la valorización del coeficiente de confiabilidad.....	60
Tabla 7. Situación actual de la gestión del talento humano para la generación de valor...	64
Tabla 8. Modelo de gestión del talento humano enfocado a la generación de valor .....	66
Tabla 9. Gestión del talento humano enfocado a la generación de valor.....	69
Tabla 10. Indicadores gestión del talento humano enfocado a la generación de valor...	70
Tabla 11. Gestión del talento Humano para la generación de valor .....	77
Tabla 12. Matriz de correlación de las variables independiente y dependiente.....	80

## **Introducción**

Constantemente, el ser humano ha demostrado sus capacidades en momentos circunstanciales, superando dificultades que la naturaleza le impone, soportando situaciones complejas a través de las competencias que han adquirido en su concurrencia como miembro social, de igual manera los que ha creado como distinción, esta conducta surgió en las asociaciones, y la idea de recursos humanos se fue desarrollando, hoy la capacidad de humano ha tomado una energía increíble y una importancia significativa en el ojo público, permitiendo crear un incentivo agregado a través de la conciliación del personal adecuado para cada asociación. Los especialistas, presumen que la correcta administración y adelanto de esta, permiten a las organizaciones pequeñas y medianas en diferentes áreas mejorar su eficiencia y productividad, esto se vuelve concebible al descascarar los recursos humanos, poner recursos en instrucción y preparar al talento para su control.

El objetivo de cualquier organización ya sea pequeña, mediana o grande, es dar respuesta a los problemas que surgen cada día, contar con un personal certificado, lograr cumplimiento laboral y adecuarse a las necesidades de los clientes. En el momento en que esto se logra, los niveles de eficiencia aumentan, se consolidan las metas laborales y se adecuan a las necesidades de los clientes, cabe señalar que, al contar con un personal certificado, el gestor asume una parte importante, ya que es la persona que reconoce las carencias que tienen los colaboradores y las transforma en cualidades, para la generación de valor, y adaptarse a las necesidades del entorno. La Gestión del talento humano genera valor agregado al permitir un funcionamiento superior y el lugar de trabajo se vuelve atractivo para el trabajador, por tal motivo esta investigación describe

la gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla.

Es así como la estructurada del trabajo de grado en curso se desarrolla por cuatro (4) capítulos, iniciado en el capítulo I, que abarca el planteamiento del problema (descripción del problema, causas y consecuencias, tanto como lo que podría llegar a ocurrir si no se controla y la manera de controlarlo), la formulación del problema y asimismo la sistematización del problema. En este mismo capítulo se incluye la descripción del objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, así mismo, se plasma la justificación de la investigación, explicando los argumentos teóricos, prácticos, metodológicos y sociales, al finalizar este capítulo se encuentra la delimitación, donde se demarca el tiempo, espacio, teoría y sujeto de estudio de la investigación.

Posterior se encontrará el capítulo II, que comprende el marco teórico, inicia exponiendo los antecedentes de las investigaciones relacionadas con la variable de estudio, continuando con los referentes teóricos sobre la Gestión del Talento Humano para la generación de valor, descripción de la situación actual, Modelo de gestión del talento humano enfocado a la generación de valor, Gestión del talento humano, Indicadores gestión del talento humano enfocado a la generación de valor, para finalmente encontrar el sistema de variable donde se expone la definición nominal, conceptual y operacional.

Seguido del capítulo III, que contiene la fundamentación metodológica de la investigación en curso, en este se define el enfoque, tipo y diseño de la investigación, de igual forma se fija la población a estudiar y se selecciona la muestra, tanto como la técnica y el instrumento de recolección, calificando y justificando su validez y confiabilidad, cerrando el capítulo se detalla la técnica para el análisis de los datos recolectados. Finalizando el trabajo investigativo con el capítulo IV, en el que se ejecuta el análisis de los datos recolectados bajo la técnica estadística

descriptiva, arrojando los resultado e información para plantear conclusiones y recomendaciones para. la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla.

## **El problema**

### **planteamiento del problema**

La administración de la capacidad humana permitirá un funcionamiento superior de la asociación, reconstruyendo la forma de vida y construcción autoritaria si es esencial, mejora los niveles de rentabilidad para un alcance enorme y el lugar de trabajo se vuelve atractivo para el trabajador. Los especialistas de talento humano piensan que la correcta administración y adelanto de esta, permiten a las pequeñas y medianas en diferentes áreas mejorar su eficiencia y productividad, esto se vuelve concebible al reconocer los recursos humanos, el mercado cambiante y situaciones de mejora que movilizan los factores de cambio en la gestión organizacional. En la segunda revolución industrial en 1870 con la aplicación de la electricidad y el petróleo como fuente de energía ya se había recorrido un gran tramo en la administración de recursos humanos, ya se empezaba hablar de ética no sólo en los negocios, sino en la administración, y como seres éticos debían dar un correcto juicio de valor a el aporte e importancia del trabajador, los gerentes y dueños de las compañías notaban que había errores en el manejo de estas.

En Colombia se trabaja para mejorar la gestión del talento humano, dando solución a los nuevos enigmas circundantes en el mercado, independientemente de si es jerárquico en la gestión estratégica de la organización o de un individuo, se hace notoria así la inadecuada gestión integrada a los procesos reclutamiento, desarrollo y selección del talento las cuáles serán las bases de generación de valor .Lo más indicado es replantear estos procesos para lograr la eficiencia en la gestión de las organizaciones, la administración, el trato, la dirección y

vinculación satisfactoria de individuos con habilidades pertinentes, siendo el potenciador para la consolidación de metas y transformación organizacional. En la región Caribe, se evidencia la falta de efectividad en los procesos de gestión, orientando a los colaboradores al cumplimiento coercitivo de funciones, ya sean delegadas o requeridas para la creación de sinergia y dejando fuera de foco la reacción del trabajador y su comportamiento en la organización frente a estas situaciones, las entidades estatales forman acuerdos con las organizaciones, logrando fomentar la capacitación, incentivos y adecuación de espacios al personal, enfocadas en las Pymes, logrando cambios en la gestión del talento e implementación de estrategias organizacionales.

Recientes investigaciones denotan tendencias actuales, el valor de una organización se refleja en las competencias de sus trabajadores, debido a la necesidad de un elemento diferenciador, que permita una mayor participación y notoriedad en el mercado (Alles, 2006; Belkin, V.N., 2016). Calderón, Naranjo & Álvarez (2010)), muestra como el capital humano se desarrolla hasta llegar a convertirse en valor agregado; el talento humano viene con habilidades y competencias plenamente adquiridas, junto con una veloz capacidad para el desarrollo empresarial.

Los modelos de gestión del talento humano resuelven el paradigma de una organización, la gestión del cambio se centra en la transformación organizacional a través de la mejora procesos Calderón, Naranjo & Álvarez (2010). La transformación de la filosofía muchas veces es necesaria para producir sentimientos y emociones apropiadas para la razón de ser de la organización, de la igual manera debe plasmar la esencia de la organización y ser transmitida a los colaboradores con la finalidad de obtener el éxito individual y organizacional.

Por lo mencionado anteriormente, se deduce que el problema se encuentra al desarticular a los miembros de la organización con la estrategia del negocio, originando la ausencia de un correcto enfoque, derivando falta de capacitación, mantenimiento y productividad del recurso

humano, los cuales al ser gestionados inadecuadamente dejan de generar valor, probablemente por una posible carencia de formación en el nivel estratégico de la organización, evidenciando el detrimento de la perspectiva organizacional, disminuyendo el crecimiento integral de la organización y desaprovechando el talento humano.

Teniendo como consecuencias desmotivación en el personal, falta de apropiación y pertenencia, fuga y rotación constante del talento, aumento de costos de capacitación y disminución en la rentabilidad, pronosticando una disminución de valor organizacional la cual se refleja financiera y orgánicamente. Por tal motivo, se encuentra viable la correcta realización de los procesos de gestión del talento, implementación de estrategias de aprovechamiento de las habilidades y competencias del talento para maximizar la sinergia en la organización logrando generar valor agregado.

### **Formulación del problema**

De acuerdo con las situaciones y hechos que se originaron en el planteamiento del problema, surge la siguiente interrogante: ¿Existirá relación entre la gestión del talento humano con la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Asociar la gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa sinergia s.a.s, de la ciudad de barranquilla.

#### **Objetivos específicos**

Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa sinergia s.a.s, de la ciudad de barranquilla.

Identificar el modelo de gestión del talento humano enfocado a la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla.

Caracterizar la gestión del talento humano enfocado a la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla.

Determinar los indicadores gestión del talento humano enfocado a la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla.

Establecer la relación entre la gestión del talento humano y la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla.

### **Justificación de la investigación**

La prioridad de esta investigación es asociar la gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla., siendo visible la teoría establecida por Chiavenato, (2017), donde las personas pasan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones y percepciones. Es así como las nuevas tendencias del mercado generan la necesidad de un personal altamente capacitado por ende más competente para realizar su labor dentro de la organización y la generación de respuestas rápidas, articuladas con otras áreas y departamentos.

Su aporte práctico, obedece la contribución de guiar a la empresa objeto de estudio, a cómo gestionar la organización y administrador de forma integral a sus colaboradores frente a los diversos objetivos, además de proporcionar un estudio correlacional para la gestión del talento humano, por lo que se establecerán estrategias y/o directrices para la correcta gestión del talento humano en la empresa antes en mención. Referente al aporte metodológico, se realizará un instrumento confiable y pertinente, para su estudio, apoyados con métodos científicos, referenciando autores actuales y demás investigaciones, todo esto con el objeto de suministrar la generación de nuevos conocimientos para los gestores e interesados. Desde lo social, se busca mejorar la gestión del talento humano, para así optimizar el desempeño y compromiso laboral,

del mismo modo que el resultado de esta investigación será beneficioso para guiar a dicha empresa.

**Delimitación de la investigación**

El actual trabajo de investigación se enmarca en la línea de investigación sostenibilidad organizacional, de la sub - línea gestión de las organizaciones, dentro del eje temático gestión del talento humano, del programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Costa, desde el año 2021 al 2022, en la empresa Sinergia S.A.S, de acuerdo con los basamentos teóricos de Chiavenato (2017), Calderón, Naranjo & Álvarez (2010), Scullion y Collings (2011) y Ramírez (2019, 2020).

### **Marco teórico**

En esta parte se destacan distintas investigaciones que estudian la variable gestión de talento humano, dada por sus antecedentes. De esta manera, se contemplan las consideraciones conceptuales de diferentes autores en cuanto a la variable en cuestión soportadas en los referentes teóricos, así como se dan las dimensiones e indicativos descritas operacionalmente.

### **Antecedentes de la investigación**

En cuanto a la variable gestión del talento humano para la generación de valor, se estudió la investigación Belkin, Belkina y Antonova (2016), estos consideran las principales cuestiones teóricas del capital organizacional de la empresa, el concepto del capital organizativo de la empresa como un sistema que consta de tres subsistemas (organización de la producción, organización y gestión). Se muestra que el capital organizacional forma el sistema de relaciones laborales en la empresa consistente en la cooperación, las relaciones laborales tecnológicas, económicas, morales y las relaciones de los trabajadores responsabilidad. El modelo de evolución cíclica de crisis en la empresa provocada por deficiencias del capital organizacional es revelado. Se demuestra que el capital organizacional es una base para la realización del capital humano (CH), que crea valor adicional.

Se presta una atención considerable a la experiencia de la creación y funcionamiento del capital organizacional en las empresas de la corporación japonesa «Toyota». La literatura económica rusa sobre gestión de crisis considera a menudo solo los aspectos financieros de los diagnósticos, proponiendo la optimización de los flujos de caja, eliminación de excedentes de

existencias, transición presupuestaria a mediano plazo y otros. Sin embargo, las profundas razones de la crisis deben encontrarse no solo en las corrientes financieras, pero también en el sistema de las relaciones laborales. Las deficiencias en el desarrollo de tecnologías, cooperación, económicas, relaciones laborales morales y las relaciones de responsabilidad reflejan directamente las deficiencias en el desarrollo de los elementos de

el capital organizacional tal y como se «ajustan» por estos elementos. A su vez, los problemas organizativos afectan la calidad del producto lo que lleva al desgaste de los clientes y la disminución del rendimiento financiero de la empresa. La falta de recursos económicos provoca una necesidad de ahorrar costos (en primer lugar, en personal, que se mostró brillantemente con la crisis económica de 2009) que debilita aún más la empresa y el sistema de relaciones laborales. Finalmente, la empresa pierde su principal recurso, que es el personal con las necesidades nivel de conocimientos y habilidades.

Al hacer mención a este antecedente antes descrito, muestra que la literatura económica rusa cuando las empresas sufren una crisis económica se centran en los aspectos financieros, ofreciendo optimizaciones de flujo de caja, este artículo expone que las causas profundas del déficit financiero provienen de los entes naturales refiriéndose a las personas que están encargadas de analizar organizar, realizar y controlar la actividad económica de la empresa, deficiencias morales de cooperación y responsabilidad, estas afectan directamente el desarrollo del capital organizacional y a su vez se ve afectada la sinergia de la empresa que como consecuencia disminuye en calidad el producto, si el producto es un servicio estas deficiencias afectaran directamente en la calidad y eficiencia del mismo, cuando un producto pierde calidad los compradores van perdiendo fidelidad a la marca.

Como resultado, la actividad práctica sobre la optimización del trabajo de las empresas se reduce a la eliminación de problemas privados y no elimina la causa raíz, la imperfección en la

organización de los procesos de producción, de trabajo y de gestión, además, muestra 3 subsistemas los cuales son organización de la producción, organización del trabajo, organización de control o gestión, de las cuales, se entiende que, la organización del trabajo no se formó espontáneamente, es un proceso de organización, ordenación y unificación de los factores de producción en el espacio y tiempo, estos factores son, implementaciones tecnológicas, cooperación, capacidades económicas de la empresa, relación moral y responsabilidad de cada trabajador.

La organización de producción conecta el implementar de nuevas tecnologías para crear un único ciclo de producción con el fin de reducir costos tangibles e intangibles como el tiempo que se emplea en la utilización de maquinaria de transformación. La organización de la gestión permite monitorear los cambios dentro del entorno externo e interno para asegurar el uso racional de los recursos limitados, articular y evaluar el tomar decisiones y replantear el marco de directrices brindadas. Las empresas deben prestar especial atención a el capital organizacional ya es que está conformado por el personal perteneciente a la misma y son quienes realizan el proceso dinámico en empresa, con un capital organizacional enfermo la empresa tendrá dificultades para realizar su actividad.

Otras de las investigaciones estudiadas es la de Valle y Galán (2017), estos colocan de manifiesto que cuando una empresa entra en crisis, la primera y más típica respuesta es el despido de personas, incluso antes de considerar las fuentes del declive. Si bien el reducir costos puede parecer una medida rápida y razonable en este contexto, la reducción no es la única posibilidad, tampoco es más aconsejable ante el declive. A su vez, al identificar y comprender las fuentes de disminución en el tiempo, una empresa puede querer decidir sobre las alternativas de recursos humanos (RR.HH.) a los despidos. Esta investigación muestra cómo las respuestas de RR.HH. de las empresas en declive deberían estar en línea con las fuentes de la declinación., adoptando una

perspectiva configuracional, proponemos un modelo de análisis que vincula las fuentes de declive, la estrategia de reestructuración, estrategia y prácticas de RR. HH (HRS). Este modelo identifica cuatro HRS básicos para organizaciones en declive, según sus fuentes: HRS orientado a la flexibilidad, orientado eficiencia, orientado al nicho y orientado al mantenimiento.

Considerando la investigación anteriormente referida, aportó bases para conocer el comportamiento de las empresas cuando está pasando situaciones de insolvencia en dichos casos el tratamiento y la gestión del talento es un mecanismo primordial para crear las motivaciones en los colaboradores al brindarle una estabilidad sostenible a través de diferentes sistemas de reconocimiento humano, fortaleciendo los referentes teóricos del trabajo de investigación en curso.

La investigación de Hernández, Guzmán & Chamorro (2018), buscó identificar la relación entre estrategia y generación de valor en empresas proveedoras de servicios que han ganado el Premio Colombiano a la Calidad del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo), en el período 2013-2014, un galardón creado para estimular a las empresas que destacan por tener un enfoque práctico en aspectos como la creación de valor para los grupos de interés. La metodología es de carácter deductivo, exploratorio y descriptivo, mientras que la información se obtuvo de siete empresas mediante análisis de casos múltiples.

Los resultados indican que las empresas estudiadas muestran una relación directa entre estrategia y generación de valor, tienen una visión integral, holística y sistémica, tienen un proceso estratégico formal de formulación, implementación y control, otorgan cierta participación a sus grupos de interés y reconocen el talento humano. la imagen corporativa y los recursos financieros como factores estratégicos. Se concluye que la orientación estratégica de las empresas para la generación de valor se centra en el tipo de producto o servicio, tamaño y crecimiento, rentabilidad y categoría de mercado. Además, las empresas analizadas consideran

elementos fundamentales en su sistema de creación de valor para generar una ventaja competitiva.

Luego de la anterior investigación, se entiende el vínculo entre la variable gestión del talento humano para la generación d valor y las estrategias corporativas, permitiendo evidenciar la celebridad y nombradía, alcanzado por la mismas a través de las buenas prácticas, denotando el impacto real que tiene la correcta gestión al crear valor agregado derivados de buenas prácticas en los procesos de la gestión del talento humano.

Así mismo, Marinakou & Giousmpasoglou (2019), realizaron una investigación que buscó proporcionar una definición de talento y gestión del talento en el sector de hoteles de lujo con un enfoque en las estrategias de retención de talento. Diseño / metodología / enfoque Se utilizó un enfoque cualitativo y se realizaron 27 entrevistas semiestructuradas cara a cara con gerentes de hoteles de lujo en cuatro países (EE. UU., Reino Unido, Australia y Grecia). Hallazgos El talento se refiere a aquellos que van más allá. Las estrategias de retención de talentos en los hoteles de lujo incluyen una cultura amigable, familiar y de acceso abierto, trabajo en equipo, compensación, planificación de sucesión y capacitación y desarrollo. Se propone un enfoque híbrido, exclusivo e inclusivo para la gestión del talento (MT) con el compromiso implícito de las personas.

Las implicaciones prácticas de los hoteles de lujo deben elegir prácticas de MT que se ajusten a la cultura organizacional con un enfoque en estrategias de retención que estén hechas a medida del individuo o grupos de individuos. Las oportunidades de progreso, la planificación de sucesión y participación de los empleados en la MT se valoran en la industria. Originalidad / valor Este estudio proporciona resultados de investigaciones empíricas comparativas realizadas en cuatro países diferentes, mientras que la mayoría de los trabajos publicados sobre MT se centran en revisiones bibliográficas. Proporciona una conceptualización del talento y la MT. Este

estudio enmarca la naturaleza de la MT en los hoteles y avanza en el conocimiento de las estrategias de retención de talento que se han encontrado eficaces en la hostelería.

En consecuencia, la anterior investigación, define la variable gestión del talento y expone la paradoja en donde se plantean enfoques donde existen colaboradores con talentos innatos y otros los cuales nutren su talento con el desarrollo y formación, en los cuales la finalidad del gestor es desarrollar las habilidades del talento humano, en toda organización tienen autonomía para generar su propia cultura y definir ciclos de identificación del talento, basándose en medidas obtenidas de indicadores o en percepciones tomadas de los gerentes logran escoger y determinar el recurso humano valioso para alcanzar objetivos corporativos propuesto.

En este sentido Kuntonbutr & Sangperm (2019), realizaron un proyecto con el propósito de investigar cómo una gran empresa ha desarrollado programas de gestión del talento para su plan de desarrollo de recursos humanos y cómo gestionar el talento es beneficio para las empresas en lo que respecta a su contribución a la satisfacción del cliente. El período de recopilación de datos fue de julio a agosto de 2018, se seleccionaron aleatoriamente 272 sujetos y los números completos finales fueron 176 sujetos utilizables.

El marco considera un fundamento teórico para la participación en el lugar de trabajo y el comportamiento de ciudadanía organizacional que sirven como mediadores; La gestión del talento ha sido reconocida como un impulsor organizacional clave para el desempeño gerencial. Sin embargo, muchas empresas comerciales en Tailandia pueden pasar por alto el sistema de gestión del talento para superar la capacidad de las empresas para generar ganancias bajo su limitación. los sujetos son empleados de PTT Public Company Limited. Se aplicó el Modelo de Ecuación Estructural (SEM) para aclarar el marco multivariado, los resultados indican que la gestión del talento afecta tanto el compromiso laboral como los comportamientos de ciudadanía organizacional, lo que, en consecuencia, afecta la satisfacción del cliente. los resultados

concluyen que cuando una empresa concentrada en la gestión del talento mejorará la satisfacción del cliente a través del compromiso laboral y los comportamientos de ciudadanía organizacional

El valor agregado de la gestión del talento humano, al presentar una mejora en los indicadores de satisfacción de los clientes, lo cual demuestra los clientes más satisfechos tengan un mayor índice de fidelidad con la empresa , para generar un real desarrollo y valor agregado a las organizaciones siendo una herramienta utilizada para superar barreras y coyunturas, debido a que es un activo presente en la producción administración y dirección de toda organización, por ende su correcta gestión tiene tan amplio alcance.

Según la investigación de Ahlemann, Legner, & Lux (2021), se logra identificar los beneficios de la gestión de la arquitectura empresarial (EAM) al proponer un modelo basado en la teoría y validado empíricamente para explicar cómo se desarrollan los beneficios de EAM. Basándonos en la teoría basada en recursos, y basados en conocimientos empíricos de 8 estudios de caso, encontramos que EAM no genera beneficios, solo crea valor si una organización desarrolla cuatro capacidades de EAM de segundo orden: modelado de EA, planificación, implementación de EA y gobernanza de EA, el descubrimiento de que los recursos de EAM solo despliegan su potencial cuando la formación de capacidades de EAM arroja dudas sobre la práctica establecida de iniciar EAM como un modelo y esfuerzo de documentación.

Al revisar la investigación antes en referencia, sus aportes generados radican en la orientación estratégica de las empresas para generar valor se centra en el tipo de producto, servicio, tamaño, crecimiento, rentabilidad y categoría de mercado. Además, las empresas analizadas consideran elementos fundamentales en su sistema de creación de valor para generar una ventaja competitiva y sustentable.

Tabla 1. Aportes y reflexiones de los antecedentes de la investigación

Autores	Año	Aportes	Reflexiones
Belkin, Belkina & Antonova.	2016	Permite analizar las transformaciones en el entorno utilizando racionalmente recursos limitados, articulando y evaluando el proceso decisorio y replanteando el marco de directrices brindadas.	La evaluación de las decisiones tomadas y la mirada objetiva del talento humano como la causa raíz del desempeño de las organizaciones, permite centrar bases.
Valle & Galán.	2017	Bases para conocer el comportamiento de las empresas atravesar situaciones de insolvencia, la gestión del talento es un mecanismo primordial para crear las motivaciones en los colaboradores.	La correcta motivación de los colaboradores genera valor agregado en momentos de crisis.

Hernández, Guzmán & Chamorro.	2018	Permite evidenciar la celebridad a través de las buenas prácticas, denotando el impacto real que tiene la correcta gestión al crear valor agregado derivados de buenas prácticas en los procesos de la gestión del talento humano.	Las buenas practicas permiten fidelizar el cliente interno de la compañía, los colaboradores de empresas con buenas prácticas n la gestión del talento son más productivos.
Marinakou & Giousmpasoglou.	2019	Expone la paradoja en donde se plantean enfoques, existen colaboradores con talentos innatos y otros los cuales nutren su talento con el desarrollo y formación, con el fin de desarrollar talento humano.	Ayuda a visualizar el enfoque teórico y el empírico de la gestión del talento contrastando la realidad de la industria.

Kuntonbutr & Sangperm.	2019	Presenta una mejora en los indicadores de satisfacción de los clientes, lo cual demuestra los clientes más satisfechos tengan un mayor índice de fidelidad con la empresa, para generar un real desarrollo y valor agregado a las organizaciones.	La gestión del talento humano genera satisfacción y fidelidad tanto en clientes internos como externos, constituyéndola como una herramienta útil para la gerencia.
Ahlemann, Legner.	2021	orienta estratégicamente a las empresas para generar valor se centra en el tipo de producto o servicio, tamaño y crecimiento, rentabilidad y categoría de mercado.	Permitiendo comprender que la gestión del recurso humano Y en los procesos internos que interactúa crea mayor rentabilidad.

Fuente: elaboración propia (2021).

## Bases teóricas

### Situación actual

Toda organización, debe conocer el estado en que se encuentra su entorno constantemente, les permite tener un esquema real, para contrastar la situación cambiante a lo largo del tiempo, la población y sus recursos humanos, generalmente las organizaciones hacen investigaciones internas y externas, por lo que es importante contar con pioneros que tengan aptitudes y capacidades que permitan que reconozcan las deficiencias y cualidades de sus socios y la empresa en su desarrollo constante, de manera similar, que puedan evaluar aquellos componentes externos que pueden influir en la empresa.

Para Ramírez y Sukier (2020), el utilizar la gestión humana (GH) por competencias es fundamental para generar valor agregado y ser más competitivo a través de una estrategia que evalúe la situación interna del talento requerido en la organización, la cual reflejé a su vez los requerimientos mínimos para participar activamente en la misma.

Debido a esto las organizaciones emplean herramientas para evaluar la realidad de la empresa, una muy utilizada es la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la cual desglosa hechos y comportamientos del entorno externo e interno para luego implementar estrategias de mejora y aprovechamiento. Así mismo Ramírez y Villalobos (2019), expresan que para plantear estrategias eficientes es necesario, realizar un análisis sistemático del entorno indagando para lograr conocer la competencia actual del mercado, condiciones legales y políticas del estado como sujeto activo.

Esto indica la importancia de conocer la situación actual para optimizar procesos y generar estrategias corporativas que den solución a los problemas pragmáticos encontrados al realizar el

análisis, el conocer estas disyuntivas permite crear mejores estrategias y gestionar correctamente las habilidades y competencias que posee el talento humano (TH) vinculado a la organización.

Convergiendo con Sarli (2015), muestra el análisis FODA como una matriz, que permite tomar datos cualitativos referentes a hechos presentes interna y externamente en la organización, con los cuales se construye el fundamento de la situación real de la misma. Para Azimi et al. (2011), la evaluación FODA es utilizada para analizar la realidad en la cual la empresa se desarrolla y que tanta capacidad tiene la misma frente a los factores externos e internos, aprovechando las oportunidades junto con las fortalezas adquiridas, para brindar solución a las debilidades y amenazas encontradas. Utilizando la gestión del talento como solución a los resultados por mejorar de la matriz FODA, solución que se ve plasmada en las capacidades internas de la empresa, la cual está representada en el Capital intelectual presente en el recurso humano (RH) de la organización.

Chang y Huang (2006), exponen que la finalidad de esta herramienta es dar a conocer la posibilidad de aprovechar oportunidad(s) así mismo permite blindar la empresa de amenazas encontradas, previniendo, mitigando y controlando el impacto de estas en la empresa. Thompson y Strikland (1998), plantean a la matriz FODA como una herramienta la cual permite calcular la reacción causada por una estrategia con la finalidad de solucionar las situaciones presentes que amenazan el desarrollo de una empresa aprovechando la capacidad encontrada al interior en forma de fortalezas y controlar la incidencia del exterior en las decisiones.

Estudios sobre la matriz FODA la presentan como un instrumento donde se evalúan factores internos y externos, la misma es muy utilizada al momento de dirigir una organización ya que permite establecer estrategias y controlar factores determinantes en la empresa ,eso muestra que consta de dos fases la mecánica y dinámica ,la primera se conforma con el análisis del conocimiento obtenido de los actores internos y externos, la segunda se origina en la puesta en

marcha de las actividades necesarias para generar respuestas reales a los resultados obtenido. Esto permite entender que es necesaria para gestionar correctamente el talento interno y el que va a hacer requerido, captado y capacitado con el fin de generar valor agregado en la empresa sinergia S.A.S de la ciudad de Barranquilla.

### **Fortalezas**

Se conforman por componentes que producen beneficios a la organización, solidificando una virtud, la cual a través del aprovechamiento y desarrollo ocasiona una mayor competitividad de la empresa, estas se encuentran en los diferentes niveles, estratégico, táctico, y operativo, las cuales tienen la posibilidad de ser observados como componentes del entorno interno, útiles para maximizar la rentabilidad de la empresa. Antequera (2020), expresa que llevan a desarrollar correctamente los progresos, logrando la creación de ventajas competitivas, además permiten identificar capacidades y habilidades del Recurso humanos, al integrar correctamente las fortalezas de la empresa con la gestión del talento se genera valor en la productividad y ejecución eficaz de procesos, planes y proyectos empresariales.

Para Thompson et al. (2012), las fortalezas se conocen por ser procesos, actividades o servicios en los cuales la empresa muestra superioridad debido a ejecutar estos con maestría y experiencia, son generadoras de valor agregado en la compañía y así mismo generan mayor valor monetario en la organización por consiguiente el investigador plantea una relación directa entre los RH y las capacidades. Considerando lo expuesto anteriormente Ponce (2006) y Thompson et al. (2012), es correcto postular que las fortalezas generan valor en la empresa, siendo las mismas mucho más amplias en su comprensión, plasmando por fortalezas las competencias, habilidades y/o aptitudes presentes en el TH, necesarias para transformar y sostener el desarrollo empresarial.

Por su parte Izar et al. (2012), estas contemplan los hechos generadores de valor agregado en la empresa, conformando un valor agregado situacional el cual nace de al ser pioneros y/u optimizar procesos de carácter directivo, estratégico u operacional. Las fortalezas son enfocadas como ventajas competitivas al crear valor agregado, lo cual se refleja financieramente en la empresa.

Entes representativos de los cuales hace parte la Organización de las Naciones Unidas Women (2012), expresan que, las fortalezas son factores determinantes de crecimiento en una empresa, tienen un espectro tan amplio que incluyen RH y finanzas. En el mismo sentido Ponce (2006), define la fortaleza como la ejecución de los objetivos trazados, utilizando al máximo las habilidades junto con las competencias que posee el TH, generando un beneficio financiero y socio económico a los actores claves y a la empresa.

Los investigadores antes expuestos cuando se refieren a las fortalezas la definen como la correcta forma de ejecutar procesos optimizando los resultados obtenidos al interior de las empresas, con la finalidad de generar valor agregado, construyendo factores diferenciadores entre organizaciones en el mercado, son necesarias en la empresa sinergia SA.S de Barranquilla , se derivan de la creación de sinergia entre departamentos y niveles de la organización en el cual se integran el correcto desempeño del TH, para aportar mayor desarrollo a la organización y garantizar un avance competitivo necesario para evidenciar el desarrollo en la gestión denotando los fundamentos y áreas más sólidas en las empresas.

### **Oportunidades**

Si bien las probabilidades de una oportunidad son consideradas como factores exteriores que a la hora de ser distinguidos producirán una ventaja competitiva que beneficiara la imagen y

los resultados obtenidos, en consiguiente a esto, identificar deseos, necesidades plataformas que eleven la rentabilidad al ser suplidas o utilizadas, la política, el medio ambiente, decretos gubernamentales y demás situaciones del entorno brindan oportunidades irrepetibles para lograr momentos específicos de crecimiento organizacional.

Según Ríos et al. (2020), las oportunidades con lleva un estudio de variables exteriores las cuales en su mayoría son incontrolables directamente para la organización, las mismas al ser aprovechadas generan una amplia gama de oportunidades n marcadas en el entorno cambiante, generando beneficios. Así mismo, Sarli (2015), piensa que las oportunidades incorporan componentes externos que no están en control de la organización, sin embargo, en caso de que sean explotados, pueden sumarse a la mejora y desarrollo, utilizando procedimientos diseñados para explotar al máximo los beneficios encontrados, para lograr una ventaja.

Siguiendo con la postura de Ríos et al. (2020), quien alude a oportunidades como circunstancias prometedoras generantes de un factor potencial que, explotado, podría ser de utilidad para generar mayor rentabilidad. La Organización de las Naciones Unidas para la Mujer (2012), alude a circunstancias prometedoras como ocasiones externas que tienen las organizaciones y brindan todas las posibilidades de producir beneficios para un área o asociación local, en el marco organizacional aumenta la rentabilidad obtenida.

Para diversos investigadores, las oportunidades se caracterizan como circunstancias generadas por variables externas, estas son beneficiosas para una empresa si cuenta con factores como talento humano disponible, capacidad financiera y adecuación estructural , ya sea física y/o virtual, destacando lo importante en investigar en la gestión del talento humano (GTH) para generar valor a través del mismo , siendo aplicable para garantizar que cuentan con el personal requerido en cuanto habilidades y capacidades.

## Debilidades

Las debilidades nacen de fallas o errores presentes en la planeación, ejecución, dirección y control del proceso administrativo, ya sea a nivel privado o público, es imprescindible analizar la situación actual para descubrir estas oportunidades de mejora, apoyando los procesos en la creación de sinergia y la maestría en ejecución podemos solucionar los inconvenientes internos para prevenir, mitigar y controlar las consecuencias de las debilidades y de esta misma forma contribuir a generar valor agregado, que permita, priorizar el desarrollo y fortalecimiento de factores internos.

En la investigación de Sarli (2015), las presentan como deficiencias en la realización de procesos, planes y proyectos en la organización, tiene su raíz en la falta de capacidades por parte de la empresa, radican en la falta de estructura física o virtual, capacidades financieras y el recurso humano, de modo que el talento humano, mal gestionado causa efectos negativos al interior de la organización y se pierden oportunidades de fortalezas debido a esto.

Fundamentamos en la teoría del autor antes mencionado, Sarli (2015), contempla que la ausencia de características como son las capacidades y competencias necesarias para ocupar cargos, esto se transforma en debilidades peligrosas para la empresa. De ese mismo modo, Ponce (2006), concibe debilidad como la vulnerabilidad de una organización en el desarrollo de una función o actividad, resultado una actividad incompleta, exponiendo a la organización como débil. Considera la debilidad como una deficiencia de asociación en la ejecución de procesos, planes y proyectos, provocando una acción deficiente, denigrando la imagen del proceso, plan y/o proyecto de una organización frente a la competencia.

Convergiendo con, Henry (1980), lo define como la ejecución deficiente de una actividad, aumentando la vulnerabilidad de la empresa frente a la competencia y el mercado, la caracteriza

por ser un esfuerzo insuficiente de una acción, creando mayor déficit de ejecución y brindándoles oportunidades a empresas competidoras del entorno o nicho objetivo.

Los estudiosos expresan las deficiencias plasmadas en debilidades, son carencias o insuficiencias, al momento de ejecutar procesos, planes y proyectos. que tiene una asociación, por lo que es factible afirmar que son factores que influyen adversamente, las deficiencias nacen de la falta de incorporar habilidades, pero además de las capacidades y activos de la organización. Convirtiéndose en un componente de extrema incidencia para la empresa Sinergia S.A.S de la ciudad de barranquilla, por cuanto con ello es factible reconocer las insuficiencias para llevar a cabo estrategias operacionales con la finalidad de generar oportunidades de mejora para el crecimiento de la empresa a través de la gestión del talento humano.

### **Amenazas**

En un contexto aplicado, son entendidas por, circunstancias peligrosas para el desarrollo de la organización derivadas de variables externas, las cuales afectan la solvencia y sustentabilidad de la empresa, hasta el punto de acabar con la unidad productiva, por eso se debe trabajar en la mitigación de los posibles impactos, causados por parte de las amenazas. Para Sarli (2015), las amenazas aun que son variables externas impactan dentro de la organización, haciendo necesario realizar ajustes para solucionar problemas causados por estas, el tratamiento resulta complejo al momento de entender que no puedes controlar esas variables, solo blindarte a ellas y controlar la reacción de la empresa a través de lineamientos establecidos que permitan mitigar el impacto de esas externalidades que dejan efectos negativos sino son tratadas a tiempo por una correcta planeación anticipada.

Mientras que Thompson et al. (2012), presentan las amenaza, como variables exteriores que generan mayores debilidades y aprovechan las mismas para impactar de forma más amplia en la

organización, las cuales llegan a generar la disolución de las organizaciones. Antequera (2021), presenta una amenaza como una o muchas variables exteriores, que detienen el desarrollo de las organizaciones hasta el punto de estancarlas en su crecimiento y deteriorar su sostenimiento. Según Ponce (2006), las amenazas son hechos derivados de actores, los cuales su durabilidad o realización, son independientes de la empresa, se constituyen por la naturaleza, el estado, sociedades o avances tecnológicos, que dejan obsoletos o en segundo plano dicha actividad, finalizando en el deterioro de la rentabilidad y la solvencia de la organización.

Según estudios realizados las amenazas son llamadas variables exteriores negativas no controladas, las cuales se escapan del control de la organización y aletargan el proceso de crecimiento de las organizaciones, no obstante, se generan estrategias que permiten blindar las empresas del efecto dañino de las amenazas, con un plan de acción que permita prevenir, mitigar y controlar las afectaciones internas, ya sea por departamentos o niveles dentro de la empresa.

### **Modelo de gestión del talento humano enfocado a la generación de valor**

Actualmente el desarrollo de la teoría en bases de gestión del talento humano se encuentra lo suficientemente desarrollada para brindar definiciones, ideas y posturas de como de gestionarse el recurso humano para lograr aprovechar las oportunidades, implementando las fortalezas en la ejecución de procesos con la finalidad de utilizar eficientemente el RH con el que cuenta la empresa, para generar como valor agregado mejores resultados e incrementar la rentabilidad y competitividad de las organizaciones.

Según lo planteado por, Mendieta (2020), la gestión por competencias brinda la capacidad de gestionar al personal según su funcionalidad en cada puesto, tener al personal idóneo es clave

para el desarrollo de las actividades de la organización y generar talento humano. De la investigación de, Ramírez (2020), se plantea que la gerencia estratégica y gestionar correctamente competencias del personal genera valor agregado real, el cual es un distintivo en el mercado. Así mismo, Ramírez (2019), la gestión del talento humano genera valor al contar con una estrategia organizacional que tenga presente las tendencias actuales, así como la situación actual del mercado.

Para, Ramírez (2018a), la gestión del talento humano está constituida por los subsistemas de gestión, los cuales generan se adaptan a los principios corporativos de la empresa para generar valor agregado en el desarrollo integral de la organización. Así mismo, Sánchez (2017), de nota que es un modelo a través del cual se desarrollan los elementos que crean el talento humano, refiriéndose a competencias, habilidades, aptitudes valores corporativos y principios filosóficos de la organización estas potencializadas y replanteadas utilizando capacitaciones mejoran las capacidades del TH.

### **Centralizado**

En el estudio realizado se identifican oportunidades de mejora en la gestión del talento en las organizaciones, en consecuencia, esto se hace notoria la falta de responsabilidad por parte de los colaboradores en las organizaciones, para aumentar el control surge el modelo centralizado, que genere seguridad al gerente o administrador , sobre el los procesos desarrollados por la empresa , para que el mismo evalúe el funcionamiento de la organización y sus integrantes restringir el proceso de tomar decisiones, dejando la facultad a un individuo de carácter dirigente, partiendo de lo plasmado por diversos investigadores, iniciando con los más recientes. Convergiendo con, Afsharian (2021), lo plasma en un modelo en el cual la toma de decisiones se

enfoca en un gerente o directivo con el fin de lograr objetivos para así evaluar la eficiencia organizacional según el cumplimiento de metas.

El sistema jerárquico básico lineal que permite controlar el talento humano y generar valor agregado a través de la integración de la sinergia. Para Chiavenato (2011), el jefe tiene la capacidad de tomar decisiones y evaluar a los colaboradores si están cumpliendo con las exigencias requeridas o no deberlo a que el proceso se gestión es lineal. Además, en la postura de Rodríguez (2009), las decisiones son originadas desde la cúspide de la jerarquía y los demás departamentos solo deben acatar e informar al líder directo, esto Maximiza el orden y la gestión del recurso humano debido a la simpleza del proceso. En concordancia, expresa Loeza (2006), es un modelo centralista el cual tiene un hombre clave con capacidad de mando, el mismo se encarga de la asignación de tareas y realiza la retroalimentación, el gerente o hombre clave se encarga directamente de la GTH, exigiendo el cumplimiento de las metas organizacionales plasmadas.

El modelo es útil y eficiente mayormente las Pequeñas y Medianas empresas, con un sistema jerárquico lineal, en donde el control es visto desde la perspectiva del gerente o administrador como una función que solo él puede ejercer y la información de dirección en la organización solo puede provenir de su mando, en la empresa Sinergia S.A.S de Barranquilla puede ser aplicado, con la finalidad de mejorar el control en algunos departamentos , pero manteniendo lineamientos sobre la disponibilidad de la información, lo cual hace necesaria la aplicación de un modelo mixto, en donde la centralización y descentralización sean visibles en la organización.

**Gestión por competencias**

En el estudio realizado se encuentran debilidades en la gestión talento humano debido a errores en los subprocesos de gestión, para dar solución a ellos a ellos es necesario implementar un modelo eficaz y practico, que brinde soluciones sostenibles, el modelo de gestión por competencias, genera la sensación de autorrealización personal en las organizaciones, al tener al colaborar en su lugar idóneo, desempeñando el roll que mejor se adapta a sus características.

Según, Mendieta (2020), la gestión por competencias permite conocer las habilidades necesarias para que los colaboradores desarrollen una función correcta según sea su puesto en la organización. En lo plasmado por, Sandoval (2020), promueve la implementación de las herramientas que logren un pleno desarrollo sostenible del talento humano en la adquisición de conocimiento en su puesto de trabajo y los diversos departamentos de la organización. Para, Sánchez (2017), es un modelo que permite desarrollar el talento humano a través capacitaciones para mejorar sus competencias. En su obra, Pérez-Capdevila (2012), expresa que son la Unión de característica que conforman al talento humano, debido a esto el considerado talento es más eficiente en el desarrollo de tareas en la organización. En su investigación, Alles (2007), lo define como un modelo el cual integra el talento humano con las estrategias de gestión de la organización.

Globalmente es muy utilizado, se evidencia la efectividad del modelo debido a la rentabilidad que genera y el compromiso y lealtad de los actores organizacionales involucrados al largo plazo, ya que desarrolla al recurso humano , permitiendo el aumento de su capital intelectual generando así, talento humano, el cual es muy apetecido por las organizaciones debido a la generación de valor agregado , en la empresa Sinergia S.A.S de Barranquilla resulta beneficiosa su utilización porque el modelo permite gestionar el talento según las características necesarias para cada puesto, con la finalidad de hacer un trabajo eficaz, también se encuentra

presente la capacitación para desarrollar el talento y así permitir crear integración efectiva generadora de sinergia, lo cual resulta en resultados positivos para la empresa.

### **Descentralizado**

A través del análisis de la teoría se visualizan obstáculos en el desarrollo de la gestión del talento en las organizaciones, concurrente a esto , se observa la deficiencia en la comunicación de las organizaciones, y el tiempo tan extenso de espera para la retroalimentación así como la resolución de problemas, peticiones quejas o reclamos, para disminuir el impacto causado en las organizaciones y sus grupos de interés debido a sub-procesos administrativos lentos, por la velocidad de transmisión de la información a través de los canales y niveles plasmados en la estructura primitiva de la administración, en consideración a esto el modelo descentralizado brinda las respuestas para las grandes empresas que tiene una línea jerárquica extensa , la cual sería ineficaz al momento de controlar directamente debido a todas las escalas de la organización y la falta de información compartida entre departamentos por eso se resuelve brindar mayor flexibilidad en la comunicación de información no sensible sobre las empresas y se brinda una mayor autonomía a los colaboradores.

Concordando con Hayashida (2014), se presenta como un modelo incluyente en donde los colaboradores reconocen la necesidad del trabajo en equipo y la comunicación para lograr metas comunes. En consecuencia, a la postura de, Bernardes (2011), al implementar el modelo se deben aclarar las responsabilidades de cada integrante de la organización para gestionar correctamente el talento cumpliendo con los objetivos estratégicos. Definido por Trentesaux (2002), es un modelo sin supervisión directa, que no depende de la estructura jerárquica tradicional, en donde la responsabilidad está distribuida en cada colaborar del sub-equipo para lograr metas. En la

investigación de, Trentesaux (2000), explica que al descomponer en subgrupos la organización para solucionar problemas asignados a cada equipo de trabajo, con la finalidad de brindar solución a problemas globales de la organización.

El modelo es veraz y contundente en las organizaciones grandes y con diversas metas propuestas por departamentos, en donde cada equipo de trabajo es responsable y comprometido con la organización, en la empresa Sinergia S.A.S de Barranquilla puede ser aplicado, para brindar y generar mejores resultados al crear independencia y identidad corporativa en los colaboradores, quienes se integran y conocen los metas globales y específicas necesarias para fortalecer procesos y aprovechar oportunidades en la organización.

## **XA**

La evolución de los modelos de gestión planteados como base para mejorar y resolver situaciones pragmáticas generadas en el proceso administrativo, en donde los colaboradores optan por tomar posiciones, derivadas de situaciones presentes en desarrollo de la empresa, las mismas se derivan de casos reales, que al ser contrastadas con la cultura y filosofía organizacional logran hacer un cambio en el proceso de gestión con la finalidad de lograr una empresa sostenible y rentable.

Se identifica la postura de, Madero (2018), la cual indica que las organizaciones exitosas están dejando de lado, las imposiciones y el superficialísimo, en donde el ser es un ente completamente capitalista, cuyas emociones están cerradas y solo se ve motivado por beneficios monetarios. Para, Bobic et al (2003), encuentra que es persistente en algunas organizaciones la aplicación de la teoría X debido a que encaja con el modelo de gestión de algunos gerentes, los cuales en su creatividad deciden optar por este. Los hallazgos también explican por qué Staw y

Epstein (2000), muestra que los avances no son viables al analizar distintos modelos de gestión populares como el modelo X, debido a que la realidad y efectividad de un modelo no radica en la creación de estrategias, a la efectividad se encuentra en la gestión del talento humano, que es el actor principal encargado de poner en práctica las estrategias.

Para McGregor (1960), la verdadera efectividad en la gestión recae en cómo el gerente o administrador, gestiona el personal a su cargo, ya que de eso se trata la acción de dirigir el modelo presentado, se presenta en organizaciones autocráticas, según sea la gestión del gerente serán los beneficios debido a que es una visión tomada del mismo sobre los colaboradores trabajando en equipos motivados por una correcta gestión, en la empresa Sinergia S.A.S de Barranquilla puede ser aplicado, permitiendo dar una visión realista al contrastar con la actitud de los colaboradores en medio de la coyuntura generada en la pandemia SARS-COVID-19, por lo cual genera una visión del presente de como motivar al desarrollo de la empresa en medio de los desafíos pragmáticos presentes en la organización.

## **YB**

La evolución de los modelos de gestión planteados como base para mejorar y resolver situaciones pragmáticas generadas en el proceso administrativo, en donde los colaboradores optan por tomar posiciones, derivadas de situaciones presentes en desarrollo de la empresa, contrastadas con la cultura y filosofía organizacional con la finalidad de lograr una mejor gestión, se identifican la postura de motivación, crecimiento y realización laboral. Presenta incidencia debido a que el pensamiento de gerencias a través de la motivación de factores que son importantes para satisfacer al individuo, el cual recibiendo las circunstancias podrá tener un mejor rendimiento dentro de la organización, aprovechando el talento humano captado y para la misma.

En la postura de Miranda (2020), un ambiente de respeto y de motivación hacia el cumplimiento de metas genera mayor rentabilidad. De esta manera, Madero (2018), centrado en una visión más humanística de la gestión del talento, motivando, con estabilidad y salarios recíprocos a la importancia e incidencia del colaborar, teniendo presente el clima organizacional, debido expresa la necesidad de la atracción del talento y evitar la fuga de este, por los altos costos que representa.

Por su parte Obando y García (2018), hablan de la percepción de los gerentes frente a los colaboradores de nota inconformismo por la falta de compromiso con la organización. Así mismo, Martín (2017), entiende que la dinámica del modelo es percibir las características positivas de los colaboradores para luego gestionar eficazmente generando beneficios, plantea que es una relación directa entre la realización de compromisos para alcanzar recompensas y lograr satisfacer del ego llegando a sentir la autorrealización.

Para, Bobic (2003), se contempla como una gestión más autónoma en la cual el trabajador tiene mayor autonomía debido responsabilidades delegadas. Convergiendo con, McGregor (1960), es el convencimiento de que los colaboradores y gerentes tienen el mismo nivel de compromiso para realizar actividades y solucionar problemas en la organización. Así mismo entendemos que la teoría YB es una variable actualizada del modelo propuesto por McGregor, el cual permite obtener beneficios trabajando en equipos motivados por una correcta gestión, en la empresa Sinergia S.A.S de Barranquilla tiene una aplicación práctica debido a la capacidad del modelo para motivar y comprometer al colaborador con la razón de ser la organización.

**Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano constituye un proceso fundamental para el buen desempeño de una organización, debido a todos los subprocesos que abarca, deben ser analizados y ejecutados correctamente para generar sinergia en la empresa. Para, Ramírez (2020b), la gestión del talento es una herramienta estratégica para generar ventajas competitivas. Por otra parte, Ramírez (2018a), habla sobre la gestión del talento el cual incide en los procesos de talento humano, para aprovechar todo el potencial del colaborador y obtener la máxima productividad. Así mismo, Molina (2018b), la gestión de talento humano muestra resultados satisfactorios al cumplir con las metas y precisando un rumbo hacia el futuro de la organización. Para, Chiavenato (2017), la gestión de talento humanos genera valor de forma estratégica, al ejecutar correctamente las funciones de cada proceso de gestión, creando valor a través del desarrollo, capacitación y fidelización del personal, en donde el talento usa sus conocimientos para mejorar el desempeño de la empresa.

Luego de investigar varios autores, fundamentados en la postura de, Vallejo (2015) la cual permite engranar los esfuerzos por ejecutar procesos, planes y proyectos en las organizaciones, en donde conecten las necesidades de la empresa con las de los colaboradores para que puedan ser más productivos. En consecuencia, a lo planteado por los autores, la gestión del talento humano permite posicionar a la organización en el mercado, debido a la eficiencia generada en las empresas luego de implementar una correcta gestión, en la empresa sinergia S.A.S de la ciudad de Barranquilla se implementará para ejecutar los procesos conectados directamente a los objetivos y metas planteadas por la organización.

**Atracción**

Es la fase inicial del proceso de gestión, permite reclutar y seleccionar personal idóneo para las vacantes en la organización, a través de una estructura ya diseñada que permite conocer las competencias de los postulados, esto con la finalidad de escoger talento humano capacitado o un recurso humano con las suficientes capacidades para desempeñar correctamente sus funciones, adaptarse a la cultura de la empresa y comprometerse con los objetivos corporativos hasta el punto de crear sinergia, mejorando las relaciones laborales y el ambiente de trabajo, de igual forma, se genera valor y ventaja competitiva, que permite tener más prestigio y una mejor posición en el mercado.

En lo investigado por, Catalina (2016), explica que para el proceso de atracción se deben considerar las competencias técnicas mínimas para desempeñar el cargo, escogiendo al talento con mayor capacidad de adaptarse e interiorizar la filosofía organizacional. De la misma manera, Chiavenato (2007), es la buena integración de técnicas y procedimientos con la finalidad de atraer talento humano de la mejor categoría, diestros en el trabajo a desempeñar. Para, Alles (2006b), el proceso requiere que el talento tenga la correcta mezcla entre competencias y conocimientos para ejercer correctamente el cargo en la organización.

Convergiendo con, Delfino (2006), el proceso debe ser visto interna y externamente dado el caso que un colaborador ya cumpla con los requisitos para ocupar una vacante nueva o necesaria dentro de la organización. Concluyendo con, De la calle (2004), afirma que es el proceso por el cual se requiere al personal idóneo para cada vacante en la organización. Es fundamental realizar un proceso de atracción correcto para nuestra organización, en el cual se capte talento humano y/o capital humano de alto valor que al desarrollarse genere talento humano, para alcanzar las metas en la empresa sinergia S.A.S de la ciudad de Barranquilla.

**Organización**

La organización permite planificar y detallar funciones, cargos, creando cooperación en las actividades a ejecutar dentro de la organización, es uno de los subsistemas de gestión del talento humano, permite tener una administración organizada de los recursos asignando las tareas y metas desde la implementación de herramientas claves para conseguir un mejor funcionamiento y mayor rentabilidad. Ramírez (2018), la organización permite gestionar los procesos ya definidos como descripción, análisis y diseño de cargos, así como el planteamiento de funciones estas que ameritan ciertas ocasiones, esto confirman la veracidad de la gestión.

Chiavenato (2017), la Organización de recursos humanos, plasma las responsabilidades por cargo, así mismo la adaptación de los nuevos miembros a la Organización. Hatum (2009), plantea que la organización debe alinear la estrategia a las políticas y metas de la organización, con la finalidad de superar barreras y alcanzar objetivos. Gómez (2009), permite planificar, estructurar y ordenar cargos y labores a desempeñar dentro de la organización. Es un proceso clave y fundamental para gestionar eficazmente el recurso humano, dirigiendo los esfuerzos en las actividades correctas de tal forma que conozcan sus compromisos y los objetivos de la empresa sinergias S.A.S de la ciudad de Barranquilla.

**Retención**

La retención se ha vuelto una estrategia en la gestión del talento humano, para mantener los colaboradores presentes y claves en la organización, con la finalidad de conservar el nivel de desempeño y generar mayor experiencia, la cual es fundamental para que los colaboradores ejecuten correctamente los procesos internos de la organización.

Chiavenato (2017), una organización exitosa debe retener el capital humano (CH), para conservar los beneficios generados por este y la inversión realizada en el desarrollo de este. En la postura de, Chiavenato (2017), la retención sirve estratégicamente para lograr las metas de la organización a través de un RH que conoce el entorno organizacional y los procesos de este. Dessler (2015), se da al conocer las variables que afectan a los colaboradores y terminan en su desvinculación, es necesario retener el talento humano adquirido y/o formado.

Vallejo (2015), la retención se da al satisfacer las necesidades, física, psicológicas, sociales, lo que genera compromiso y seguridad en los colaboradores. Para Ramos (2011), a retención se da al lograr conectar la identidad corporativa con la identidad del colaborador, de esta forma los mismos no quieren dejar la organización. Según, Sierra (2011), es asegurar de forma estratégica al talento humano, el cual es generador de valor por el alto desempeño que presenta dentro de la organización. En palabras de, Johnson et al. (2000), el proceso de retención debe permitir que se conserven los colaboradores con mejor rendimiento, para que se genere valor y mayor productividad.

Allen (2005), plantea que se deriva de las correctas prácticas de gestión en donde el desarrollo del colaborador es importante para mantenerlo unido a la organización. El proceso de retención tiene como finalidad cuidar la inversión de la organización en el desarrollo del capital intelectual con el fin de generar talento humano, la literatura permite identificar que es un proceso estratégico que mantiene el estatus de las organizaciones en el mercado, al no permitir una fuga o que el talento humano formado llegue a competidores, el proceso busca generar identidad con la empresa y agradecimiento para retener el personal capacitado y experimentado en la empresa sinergias S.A.S de la ciudad de Barranquilla.

**Desarrollo**

Se centra en capacitar, mejorar el clima organizacional el compromiso de los colaboradores, permite que los colaboradores se realicen en el interior de la organización, al lograr superar sus conocimientos y adquirir nuevas habilidades, transformando el recurso humano en talento humano, generando conocimientos compartidos entre departamentos y creando colaboradores integrales desde cada una de sus áreas. Para, Ramírez (2018), las organizaciones denotan la generación de espacios de aprendizaje y adquisición de competencias derivados de capacitaciones para desarrollar el talento, ampliando sus conocimientos genéricos sobre las funciones de la empresa, desarrollando especialidades en los colaboradores.

Así mismo, Rincón, Contreras y Ramírez (2017), ven el desarrollo como un proceso de invertir en el talento humano con la finalidad de cumplir mayores metas organizacionales, para beneficiar a la organización. Lo expuesto por, Chiavenato (2017), transmite que la finalidad del desarrollo es incrementar las competencias de cada colaborador hasta el punto de generar talento humano sostenible para la organización. Según, Figueroa (2014), el desarrollo genera crecimiento desde adentro de la organización es importante para mejorar continuamente.

Por otra parte, Kim (2014), expresa que el desarrollo es fundamental para formar mejores colaboradores en las organizaciones. Puntualmente, Guizar (2004), dice que el proceso permite maximizar las capacidades y adquirir nuevas habilidades para beneficiar la organización. Es de los procesos más complejos y valiosos en la gestión del talento humano, permite mejorar continuamente el talento ya presente y generar talento a través de la adquisición de competencia, habilidades y aptitudes valiosas para el crecimiento de la empresa sinergias S.A.S de la ciudad de Barranquilla

**Evaluación**

Un proceso crucial al momento de gestionar debido a su dinamismo y la retroalimentación que genera para la organización muestra el compromiso y capacidades de los colaboradores, con la finalidad de mejorar continuamente y tomar medidas que permitan aprovechar el talento humano al máximo. Para Gómez (2009), la evaluación es identificar, medir y controlar las actividades ejecutadas y a ejecutar en la organización, para prever el futuro y el presente de la organización. Según, Flores (2007), permite evaluar el desempeño de los empleados, evaluando comportamientos, competencias y desempeño a través de la evaluación por competencias. Camejo (2008), proceso el cual permite medir el desempeño por sus resultados, planteado bases de confianza en la organización para luego fijar objetivos buscando mejorar el desempeño.

Para, Chiavenato (2007). La evaluación debe ser dinámica y continua, para generar cambios que integren a los colaboradores, con la finalidad de motivar y crear compromiso real para alcanzar los objetivos corporativos. De lo anterior se plantea la evolución como un proceso dinámico que percibir la realidad en referencia al desempeño de los trabajadores a través de sus resultados y responsabilidad por cargo, de esta forma de gestiona mejor el talento humano y se genera valor agregado a la empresa sinergias S.A.S de la ciudad de Barranquilla.

**Indicadores gestión del talento humano enfocado a la generación de valor**

Los indicadores son necesarios para identificar fortalezas y/o debilidades dentro de las organizaciones, los constantes cambios en el mercado ha generado una transformación en los clientes externos e internos, los colaboradores tienen gran importancia en los fundamentos y el

cumplimiento de objetivos de las empresas, siendo necesaria la tarea de cuantificar tendencias, procesos y comportamientos del recurso adquirido o posible a integrar, en aras del cumplimiento de objetivos, se fijan indicadores que permitan monitorear el avance o decline en la presunción del cumplimiento, para lograr contar con cifras aterrizadas a la realidad de la empresa, con la finalidad de lograr generar valor a los procesos, al determinar la situación actual y fortalecer el desempeño presentado en los indicadores, al gestionar correctamente el Talento humano, se genera un efecto de control, debido a que gestionar te permite dirigir y controlar sobre las base ya plasmadas, de igual forma al trabajar por una meta global ya trazada en la organización.

Para, Beltrán (1998), los indicadores generan su efecto según la interpretación que los gerentes tomen de las variaciones encontradas, al momento de tomar decisiones se genera valor al integrar el conocimiento adquirido en patrones encontrados en los indicadores con gestión del talento humano según sean los requerimientos y metas de la organización. Se vuelve necesario identificar las causas que crean debilidades y brechas en el desarrollo del funcionamiento correcto del talento humano, lo cual afecta el desempeño de la compañía, a través de los indicadores podemos encontrar los patrones y tendencias de falencias en la ejecución de procesos.

### **Atracción**

Entrando al subsistema de atracción, selección y reclutamiento se de dirigir la atención a los indicadores los cuales verifican la gestión del talento humano, para planificar, verificar, gestionar y evaluar correctamente los procesos del mismo y validar los datos de las convocatorias y el personal seleccionado para hacer parte del RH, con la finalidad de generar un proceso de calidad en el cual se escoja el mejor talento y/o recurso humano, para que el sistema

pueda seguir funcionando con la cantidad adecuadas de colaboradores con las características necesarias para generar valor agregado.

It Talent Day:

En palabras de moreno plata (2019), este indicador anuncia las personas que han asistido al día y los que han sido retenidos para continuar en el proceso, donde se puede observar los porcentajes de los aplicados respecto a los asistentes.

$$\frac{\text{Número de hojas de vida aplicadas}}{\text{total de asistentes}}$$

Permite conocer la incidencia que tiene la convocatoria y selección de la empresa y el porcentaje de interesados y potenciales colaboradores.

Cubrimiento de vacantes:

Es un indicador requerido en temporadas o periodos de tiempo en donde el recurso humano no es suficiente para cumplir las actividades y planes establecidos, se necesita conocer la disponibilidad de satisfacer la demanda de colaboradores por parte de la organización en casos prioritarios. Para moreno plata (2019), se puede observar cuál es el porcentaje de las vacantes cubiertas anualmente, determinadas por su nivel de prioridad, asimismo, mensualmente se logrará

determinar por prioridad las vacantes cerradas, creadas y activas. La fórmula se crea a partir de vacantes prioritaria:

$$\frac{\text{Total de personas contratadas prioritarias}}{\text{total de vacantes creadas prioritarias}}$$

Referidos:

En las organizaciones se presentan muchos casos de personal referido para diversas vacantes abiertas, en el proceso de selección se encargan de verificar la idoneidad para cumplir el cargo del colaborador referido. Moreno plata (2019), interpreta que de utiliza para conocer el porcentaje de contratados referidos según el total de los referidos.

$$\frac{\text{Colaboradores referidos contratados}}{\text{Colaboradores referidos}}$$

El total de referidos contratados es importante para ver el enfoque y la forma en cómo se está realizando la selección del personal y es fundamental para gestionar talento, desde el proceso de selección es necesario incorporar talento humano.

## **Organización**

luego de presentar el proceso de organización se de dirigir la atención a los indicadores los cuales verifican la gestión del talento humano, para evitar errores en procesos del mismo y no

ocasionar trastornos en la dirección y organización del RH en los cuales se pierde tiempo valioso para mantener el RH de la organización, así que, verificando la dinámica interna de la organización, para que el sistema pueda seguir funcionando con la cantidad adecuadas de colaboradores con las características necesarias para generar valor agregado.

#### Head Count:

Es utilizado para conocer el personal activo en la empresa por periodos determinados de tiempo.

$$\frac{\text{Número colaboradores mes actual} - \text{colaboradores mes anterior}}{\text{número de colaboradores mes anterior}}$$

Para, Moreno plata (2019), Interpreta que permite analizar el crecimiento de la organización en referencia al mes anterior. La necesidad de indicar con cuántos colaboradores de cuenta cada mes es necesaria para establecer las capacidades que tiene la empresa en casa periodo y si es necesario la adquisición de más colaboradores.

#### Metas alcanzadas:

Este indicador se creó como un proceso de apoyo según, Rincón (1998), permite mayor facilidad de ejecución en los procesos claves para realizarlos de una manera eficiente y eficaz, monitoreando continuamente los eslabones claves, utilizados para identificar oportunidades de mejoras

$$\frac{\text{Total metas planteadas}}{\text{total metas cumplidas}}$$

## Retención

Al momento de dirigir la atención a los indicadores se debe verificar la correcta gestión del talento humano, para evitar fugas de este y no generar mayores costos de reclutamiento y capacitación en los cuales se pierde tiempo valioso para mantener el RH de la organización, así que, verificando la dinámica interna de la organización, para que el sistema pueda seguir funcionando con la cantidad adecuadas de colaboradores con las características necesarias para generar valor agregado.

### Índice de rotación.

De la misma manera, Moreno Plata (2019), plasma que el índice de rotación de personal mide la permanencia del mismo en la organización, para analizar la calidad de descesos en el talento humano, con la finalidad de identificar las posibles causas de retiro, solucionar y/ implica costos de capacitación y eficiencia para dar motivación, sentido de presencia o mitigar, para conservar el preciado, además que al evitar retiros se ahorran costos internos de los sub procesos de selección , reclutamiento y capacitación.

$$IRP = \frac{N^{\circ} \text{ Retiros mes}}{\text{Promedio Colaboradores activos mes}}$$

Según Chiavenato, I. (2011), define el índice de rotación como un efecto exterior que afectan al recurso humano en la organización, el criterio de flexibilidad, variables salariales, relaciones labores o políticas o sociales de la empresa pueden ser detonantes del abandono por parte de los colaboradores. Beltrán (1998), la rotación del personal es un indicador de gestión fundamental para ver la capacidad de retención del personal de trabajo, Estudiando el caso de pérdida de personal encontramos la formulación de este indicador el cual no tiene presente las entradas de colaboradores, no permite conocer con exactitud el número de recursos disponibles, debido a excluir esa variable.

Datos: D: Desvinculaciones.

PE: Personal estable.

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{D*100}{PE}$$

Así mismo, la ecuación del indicador planteada de la siguiente forma, si tiene presente las entradas del personal a la empresa, permitiendo saber el número de colaboradores durante un tiempo determinado.

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{\frac{A+D}{2}*100}{PE}$$

Ausentismos:

Este indicador es importante para verificar en términos porcentuales la base en horas que estuvieron ausentes los colaboradores. Según Suarez (2004), es útil para conocer el nivel de inconformismo de los colaboradores con políticas internas de la organización.

$$\frac{\text{Horas hombre ausentes}}{\text{horas hombre trabajadas}}$$

Ingresos vs retiro:

Un índice utilizado comúnmente para hallar la diferencia entre la cantidad de colaboradores declinados y los nuevos talentos. Moreno plata (2019), dice que se debe hacer cada vez para revisar si se cumple con las metas de personal establecidas.

$$\text{Total retiros} - \text{total ingresos}$$

La finalidad es identificar el total de retiros en determinados periodos y minimizar al máximo este nuevo siempre que sea posible para la empresa.

## **Desarrollo**

Luego de enfocar a los indicadores se debe verificar la correcta gestión del talento humano, para evitar pérdidas en el capital intelectual del RH, valioso para transformar el RH de la organización, y crear TH verificando la dinámica de capacitación y desarrollo, la cual permite

una mayor funcionalidad y compromiso por parte de los colaboradores con las cuales adquieren las características necesarias para generar valor agregado dentro de la empresa.

Cumplimiento del plan de capacitación:

Este indicador permite conocer el constante aporte de la organización en el desarrollo del talento, a través de este se obtiene una relación porcentual que representa la cantidad de personal capacitado para un periodo en específico dentro de la organización.

$$CPC: \frac{\text{Total de capacitaciones}}{\text{personal activo}} * 100$$

Nivel de aprobación de pruebas:

Este indicador se crea en consecuencia de medir el desarrollo y la asimilación del contenido recibido en las capacitaciones, permite conocer la efectividad de la misma, midiendo el total de participantes en aprobar las pruebas sobre el total de capacitados, en donde el criterio para conseguir la aprobación es de cuatro puntos en una escala de cinco puntos. Para Beltrán (1998), permite comprobar cuántas personas captaron la información y metodología utilizada en las capacitaciones, sugiere que, al culminar un ciclo final de capacitación, todos deben presentar pruebas para la aplicación y revisión de este indicador posteriormente. Según las consideraciones anteriores, este indicador se vuelve necesario para gestionar eficazmente la productividad y el desarrollo del talento humano en la organización.

Tasa de rotación involuntaria:

Entiendo por involuntaria, la desvinculación del colaborador, y de todas sus obligaciones contractuales, esto debido a la decisión del empleador, debido a diversos factores que concluyen en despido de personal. En la postura de Moreno Plata (2019), el índice de rotación analiza la pérdida del talento humano, un despido permite replantear la gestión de un puesto de trabajo y un departamento, con la finalidad de optimizar las funciones cubriendo la vacante con el talento más idóneo.

Por otra parte, Según Chiavenato, I. (2011), dice que las relaciones labores, políticas o relaciones sociales de la empresa pueden ser detonantes del índice de rotación, de esta forma de concluye que un gerente puede encontrar falencias tanto en desempeño de trabajo realizado, como en la influencia del trabajador que directamente genere una deficiencia en la organización, causando despido, el índice de rotación involuntaria permite medir el total del personal despedido en un periodo de tiempo.

$$TRI: \frac{\textit{Total despidos}}{\textit{total personal activo}}$$

## **Evaluación**

Luego de enfocar a los indicadores se debe verificar la correcta gestión del talento humano, para evaluar el desempeño y el compromiso del RH, controlando que se cumplan las normas establecidas por la empresa, plazos y ejecución de procesos, estas evaluaciones, deben ser periódicamente, para gestionar correctamente la funcionalidad del RH, he implementar planes

estratégicos que permitan cumplir con las metas planteadas para generar valor agregado dentro de la empresa.

Horas trabajadas:

El indicador permite verificar la cantidad de horas que se están cumpliendo por los colaboradores, conociendo que es necesario el máximo aprovechamiento de estas para cumplir metas y ser productivos. El indicador plantea cómo horas no laboradas, a las cuales no fueron cumplidas debido a permisos, retrasos, licencias, incapacidades, sanciones. Con el fin de tener un contexto general de las horas reales trabajadas.

*Total de horas pactadas – horas no laboradas*

Complementando con, Sánchez (2004) se utiliza para medir la fuerza de trabajo, proporcionando la cantidad real de uso de los trabajadores. Es impredecible y necesario evaluar este indicador debido a la influencia que tiene la falta de fuerza de trabajo real en una organización.

Tipos de trabajo:

Es un indicador necesario para calcular las relaciones entre la cantidad de colaboradores por departamentos y niveles, se utiliza para comparar la cantidad entre estos. Suarez (2004) de nota que permite conocer la fracción de empleados operarios en relación a los administrativos.

$$\frac{\textit{Total trabajadores operadores}}{\textit{total de trabajadores administrativos}}$$

El indicador actual permite evaluar la cantidad de colaboradores necesarios por Área, de la siguiente manera se construye para ese fin.

$$\frac{\textit{Total trabajadores en departamento A}}{\textit{Total trabajadores en departamento B}}$$

Promedio de salario:

Este indicador es usado para verificar la relación entre el salario de los operarios y el salario promedio de los empleados según departamentos o toda la empresa, eso varía a consideraciones del gerente. Suarez (2004) expresa que se utiliza para medir la tendencia en la proporción de salarios.

$$\frac{\textit{Salario de operarios}}{\textit{salario promedio de los empleados}}$$

El aporte de este indicador es valioso para conocer si se está sobre valorando el salario en distintos niveles de la empresa, dando importancia a su valor en la práctica para evaluar la gestión.

**Sistema de variables****Definición nominal**

Gestión del talento humano para la generación de valor.

**Definición conceptual**

Intensifica la competitividad de la empresa, proporcionando un mayor estatus en el mercado, al contar con los colaboradores indicados para ejecutar las actividades, generar aportes y establecer capacidades diferenciadoras en las organizaciones, mejorando los indicadores de desempeño y metas, que permiten constatar el rendimiento corporativo, generando rendimiento y optimización de los recursos (Ramírez, 2019).

**Definición operacional**

Esta variable se evaluó mediante un cuestionario concebido por los investigadores con valoraciones obtenidas según la escala de Likert, con ochenta y cuatro (84) ítems que analizan la gestión del talento humano para la generación de valor, utilizando un rango que va de acuerdo a la proposición positiva desde cinco (5) S: siempre hasta uno (1) N: nunca y con la proposición negativa uno (1) N: nunca, hasta (5) S: siempre, que fueron asignados en las cuatro (4) dimensiones: situación actual, modelo de gestión del talento humano enfocado a la generación de valor, gestión del talento humano, indicadores gestión del talento humano enfocado a la generación de valor.

**Operacionalización de la variable**

tabla. Operacionalización de la variable gestión del talento humano para la generación de valor

<b>Objetivo general:</b> Asociar la gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Indicador
Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla.		Situación actual.		Fortalezas.
				Oportunidades.
				Debilidades.
				Amenazas.
Identificar el modelo de gestión del talento humano enfocado a la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla.	Gestión del talento humano para la generación de valor.	Modelo de gestión del talento humano enfocado a la generación de valor.		Centralizado.
				Gestión por competencias.
				Descentralizado.
				XA.
				YB.
Caracterizar la gestión del talento humano enfocado a la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla.		Gestión del talento humano.		Atracción.
				Organización.
				Retención.
				Desarrollo.
				Evaluación.
Determinar los indicadores gestión del		Indicadores gestión del	Atracción.	IT Talent Day.
				Cubrimiento de vacantes.

talento humano enfocado a la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla.	talento humano enfocado a la generación de valor.	Referidos.	
		Organización.	Head count.
			Metas alcanzadas.
		Retención.	Índice de rotación.
			Ausentismo.
			Ingresos vs retiro.
		Desarrollo.	Tasa de rotación involuntaria.
			Cumplimiento del plan de capacitación.
			Nivel de aprobación de pruebas.
		Evaluación.	Horas trabajadas.
Promedio de salario.			
Tipos de trabajo.			
Establecer la relación entre la gestión del talento humano y la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla.	Se consolidará mediante la aplicación de los anteriores objetivos y el coeficiente de correlación de Pearson.		

Fuente: elaboración propia (2021)

### **Marco metodológico**

El capítulo especifica el paradigma, tipo, diseño, población, técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos, plan de análisis de datos, y el procedimiento de la investigación a fin de analizar la gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa sinergia S.A.S de Barranquilla.

#### **Paradigma de la investigación**

La investigación fue dirigida a través de paradigmas que condujeron el estudio de la realidad de una manera lógica, llevando al investigador a entender que se debe hacer para abordar y expresar el objeto del análisis, la estructuración del paradigma se basa a través de una malla de conceptos, de opiniones teóricas y metodológicas entrelazadas, logrando evaluar críticamente los problemas científicos fundamentándose en métodos congruentes con la realidad investigada.

De esta forma, se hace visible que las actividades científicas están determinadas por uno o varios paradigmas paralelos, moldeando el método de avanzar hacia los artículos, estrategias, que se identificaron con la información y método de conocimiento, como lo señalan los autores Herrera, Guerrero y Ramírez, (2018). En las medidas de Hurtado y Toro (2013), los paradigmas establecen la forma de comprender la realidad, mostrando los fenómenos presentes a trabajar, señalando un método para separar lo intrincado del mundo real, planteando al investigador el mejor enfoque para actuar.

De tal manera, la metodología de la investigación es positivista y de método cuantitativo. Hernández, Fernández y Baptista (2014), expresan que la información debe ser imparcial, creada a partir de un ciclo deductivo donde, mediante prescripción matemática e investigación fáctica

inferencial, se ensayan especulaciones de reciente formación, relacionadas con prácticas y estándares de las ciencias regulares y el positivismo.

### **Tipo de investigación**

Esta investigación se centra en la gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa sinergia S.A.S de Barranquilla, es de tipo descriptiva, contempla la variable obteniendo información de fuentes esenciales y su motivación es plasmar la descripción del tema. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación descriptiva busca determinar propiedades y cualidades y los perfiles de individuos, tertulias, redes, ciclos, destinos o cualquier otra variable para estudiar que se exponga a una investigación. Es decir, solo planea cuantificar o recopilar datos de forma autónoma o mutua sobre las ideas o factores a los que aluden, es decir, su motivación no es demostrar cómo están conectados.

En esta idea es equivalente, Del Cid, Méndez y Sandoval (2014), llaman la atención sobre que una investigación descriptiva equivale a diferentes tipos de investigación, solo que, con mayor particularidad, se parte de decidir el objeto de estudio (asociación de organizaciones, medio ambiente trabajo, lealtad del consumidor, eficiencia, inclinaciones). Luego, en ese punto construye instrumentos para cuantificar satisfactoriamente el nivel de ese objeto de estudio. Se supone un conocimiento satisfactorio del objeto de estudio para tener la opción de saber qué y cómo se estimará la cosa que nos intriga.

Luego, los autores mencionados anteriormente demuestran que existen diferentes cualidades de la investigación descriptiva, que son esenciales, entre ellas, la admisión para recopilar todos los datos vitales y exactos que completan el objeto de la exploración. Permite retratar y cuantificar exhaustivamente la conducta de los factores y punteros del examen.

Por su profundidad, se estableció una investigación descriptiva, que se hizo considerando los factores reales de las ocasiones que surgieron durante la investigación y tuvo como manejo la relación de las variables gestión del talento humano y la generación de valor. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de situación genera una asociación de variables a través de la consecución de patrones visibles para una población.

Del mismo modo, Hernández, Fernández y Baptista, (2014), afirman que los diseños de investigación transeccional o transversal recopilan información en un sólo momento, en un tiempo único. Su finalidad es la descripción de las variables y el análisis del efecto de esta y si interrelación en un momento dado, en los cuales se pueden ocupar diversos grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; del mismo modo distintas comunidades, situaciones o eventos, a su vez, los diseños transeccionales se clasifican en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales - causales.

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación, según Palella y Martins (2010), hace referencia a las estrategias que implementa el investigador para dar respuesta el problema, dificultades e inconvenientes que surgieron en la investigación, los pasos y las etapas que se aplican para lograr las metas. En la medida en que importa, el diseño de la investigación comprende la intención general del investigador para obtener respuestas a sus consultas o verificar la hipótesis de investigación, estableció concordancia con Arias (2012), para quien el diseño de la investigación es el sistema general recibido, por parte del analista al encuestado del tema presentado.

Para la situación bajo examen, el diseño de investigación se delega en un campo que no es de prueba. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), caracterizan una investigación no

exploratoria cuando no existe un control intencional de los factores y solo se advierten y diseccionan los fenómenos en su hábitat natural.

Por lo tanto, la exploración en curso se denomina transversal, no experimental, de campo. Según Bavaresco (2008), el diseño es la representación de los atributos de la maravilla bajo investigación, que fue la información sobre el análisis completado en el estudio de la gestión del talento humano y la generación de valor en la empresa sinergia S.A.S de la ciudad de Barranquilla. De ahí que la investigación presente un diseño transeccional descriptivo, elaborado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), explicado como el cual, presenta un esbozo panorámico de la condición de al menos uno de los factores, el estado de una o más variables, su relación en uno o más grupos de personas, objetos e indicadores en determinado momento.

De acuerdo con el diseño, el tipo de exploración fue de campo, siendo el inicio de los datos los colaboradores del nivel operativo, táctico y estratégico en la empresa sinergia S.A.S en la ciudad de Barranquilla. En este orden y equivalencia de pensamientos, se delega transeccionalmente, en consideración a las hipótesis de Hurtado (2010), a la luz de que el curso de los hechos fue en el período 2020, recogiendo la información en un segundo solitario, en un solitario hora. Su motivación fue investigar los factores en un segundo dado, y luego medir los resultados, que conducen a los fines y propuestas.

En cuanto a la investigación, Chávez (2012) demuestra que su motivación es decidir el nivel de conexión entre factores, identificando en qué medida los ajustes de uno dependen del otro. De tal manera, Hernández, Fernández y Baptista (2014), aclaran que la exploración correlacional compara para contemplar esa acción al menos dos factores, los cuales se proponen para ver si se identifican con un tema similar y luego se disecciona la conexión. Así, en esta investigación se busca establecer la relación de gestión del talento humano y la generación de valor.

### **Población de la investigación**

La población conforma el universo completo de la investigación, con cualidades homogéneas y vitales para hacer la investigación y es la persona quien proporciona la información precisamente para ayudar a lograr un filo de productividad en el examen. Según Tamayo y Tamayo (2007), la población está dictada por la totalidad del fenómeno a considerar, donde las unidades poblacionales tienen una marca típica, la cual se contempla y conduce a la información que ayuda a esta exploración.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) expresan que la población es el ordenamiento de todos los casos que concurren con una progresión de detalles. Es la totalidad de la maravilla a contemplar, donde los elementos de la población tienen una marca típica que se examina y conduce a la información del examen. Palella y Martins (2010), notan que la población es la disposición de unidades a partir de las cuales se buscan datos y en los que se crearán. Además, se caracteriza por la disposición limitada o interminable de componentes, individuos o cosas apropiadas para un examen y que en su mayor parte está bloqueada.

Para Arias (2012), es todo menos una disposición limitada o interminable de componentes con cualidades normales para los que el examen final será amplio. El personal de la gerencia y mandos medios de la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla, está constituida en su totalidad de veinticinco (25) personas, desagregadas de la siguiente manera:

Tabla 2. Sujetos de la muestra del personal de Sinergia S.A.S

<b>Departamento</b>	<b>Número de colaboradores</b>
Junta directiva.	3

Gerencia general.	1
Gerencia operativa.	1
Gerencia administrativa y financiera.	1
Gerencia gestión corporativa.	1
Unidades de negocios.	10
Contabilidad.	3
Control interno.	2
Dirección nacional de servicio y externo.	1
Talento humano.	1
Coordinador de sistemas.	1
<b>Total de colaboradores</b>	<b>25</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

Los colaboradores de la empresa sujeto de estudio se caracterizan por ser mayores de edad, con contratos a término indefinido, profesionales, con alto desempeños, clima organizacional adecuado, una coherente estructura organizacional adecuadas a su perfil de cargo, indiferentemente de su estado civil, sus creencias religiosas u orientación sexual.

A partir de la población cuantificada para la investigación se determina la muestra. Según Hernández y otros (2003), la muestra puede ser conceptualizada como “un subgrupo de la población. En una investigación se pretende, que este subgrupo sea un reflejo fiel y representativo del conjunto de la población”. Para la investigación se utilizará una muestreo casual o incidental, seleccionando solo el personal de mandos medios, constituido por veinte y cinco (25) sujetos.

### Técnicas e instrumento de recolección de datos

Los métodos e instrumentos de surtido de información son activos que se utilizan para trabajar con el surtido e investigación de las realidades observadas, estas son diversas y difieren según lo indicado por los elementos a evaluar. Como señalan Tamayo y Tamayo (2007), este es el lugar donde se aclara el método, el lugar y los estados de surtido de información. Este segmento es la articulación funcional del plan de examen, la determinación sustancial de cómo se terminará.

Se escogió la utilización de la encuesta como técnica para recopilar los datos, y como instrumento un cuestionario, el cual consiste en una lista de preguntas con escala de selección múltiples estructurado por ochenta y cuatro (84) ítems, con una escala ordinal, mediante opciones de respuestas, (S): siempre, (CS): casi siempre, (AV): a veces, (CN): casi nunca, (N): nunca. Bavaresco (2008), lo define como un instrumento, herramienta o medio que recoge información directa.

En lo que a ellos plasman, Hernández, Fernández y Baptista (2014), expresaron que este tipo de escalas son una serie de ítems que se introducen como explicaciones o decisiones, a las que se menciona la respuesta de los integrantes, estas direcciones pueden ser favorable positiva o negativa, de acuerdo con los cuales codificará las opciones de respuesta: calificándose del cinco (5) al uno (1) los enunciados positivos y del uno (1) al cinco (5) los enunciados negativos (ver tabla 3).

Tabla 3. Codificación de las opciones de respuestas

Opciones positivas de Alternativa	Opciones Negativas Ponderación
(5) Siempre	(1) Nunca
(4) Casi Siempre	(2) Casi Nunca
(3) A veces	(3) A veces
(2) Casi Nunca	(4) Casi Siempre
(1) Nunca	(5) Siempre

*Fuente:* Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Por su lado, Tamayo y Tamayo (2007), sostienen que los cuestionarios contienen aspectos del fenómeno considerado esencial, logrando enfocar la temática y aislar los problemas, sintetizando la realidad a cierto número de datos esenciales y precisando el objeto de estudio. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014), sostienen que un cuestionario es el conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, fundamentadas en preguntas que se generan de formas cerradas o abiertas. Para dar respuesta al propósito de la investigación se generó un baremo de interpretación de la media aritmética estableciendo el comportamiento de los indicadores de la gestión del talento humano para la generación de valor (ver tabla 4). Al mismo tiempo se utilizó la escala de correlación de Pearson de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), para establecer la relación entre las variables estudiadas (ver tabla 5).

Tabla 4. Baremo de categorización de la media aritmética estableciendo el comportamiento de la variable gestión del talento humano para la generación de valor

Rango de puntaje	Categorización
1-1,79	Ausente

1,80-2,59	Poco presente
2,6-3,39	Medianamente presente
3,4-4,19	Presente
4,2-5	Muy presente

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Tabla 5. Escala de correlación de Pearson para establecer la relación entre las variables gestión del talento humano para la generación de valor

<b>Rangos</b>	<b>Interpretación</b>
-1.00	Correlación negativa Perfecta.
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe Correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta.

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

## **Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos**

### **Validez**

La validez del instrumento se nota cuando este mide verdaderamente lo que se desea, es decir, la variable objeto de estudio. La elaboración de este hace parte de uno de los procesos principales de la investigación, la construcción del conjunto de preguntas que den respuesta a los objetivos, conforma la llave para alcanzar la obtención de información requerida. La validez del contenido es la correspondencia del instrumento con su contexto teórico.

Para Chávez (2012), la validez es la eficiencia con que un instrumento mide lo que se pretende. De igual manera, para Hernández, Fernández y Baptista (2014), la validez se alcanza al nivel en que un instrumento realmente mide la variable que pretende analizar. En definición de este autor la validez es lograda por la exitosa implementación del cuestionario, es el análisis cuidadoso y crítico de la totalidad de los reactivos, en relación con el área específica del contenido. Por consiguiente, se presentó la validez de contenido a través del juicio de diez (10) expertos, quienes determinaron la pertinencia de los ítems en relación con la variable, los objetivos, dimensiones e indicadores, así como también la recolección de la muestra.

### **Confiabilidad**

Según Chávez (2012), la confiabilidad es el grado de congruencia el cual permite medir certeza de una variable y para la presente investigación, se utilizará la fórmula de Alfa Cronbach. Se realizó una prueba piloto a diez (10) sujetos, con características similares a la población objeto

de estudio. Luego, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, para instrumentos con alternativa tipo Likert, cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Dónde:

$\alpha$  = coeficiente de cronbach.

K= número de ítems.

$\sum Si^2$  = varianzas de los puntajes de cada ítem.

$St^2$  = varianza de los puntajes totales observados.

1= constante.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	84

$$\alpha = \frac{84}{84-1} \left[ 1 - \frac{55,11}{556,29} \right] = 0,912$$

Aplicada la fórmula se obtuvo una confiabilidad del instrumento de (0,912) en el coeficiente de Alfa de Cronbach, la cual indica que el referido instrumento es altamente confiable según el baremo de interpretación (ver tabla 6).

Tabla 6. Escala para la valorización del coeficiente de confiabilidad

<b>Escala</b>	<b>Categoría</b>
De 0 hasta 0,20	Muy baja.
De 0,21 hasta 0,40	Baja.
De 0,41 hasta 0,60	Moderada.
De 0,61 hasta 0,80	Alta.
De 0,81 hasta 1	Muy alta.

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

### **Técnica de análisis de datos**

Cuando se termina el surtido de información, se analizan los resultados. En este sentido, para Niño (2011), la investigación de información de entrevistas sugiere que el analista mira la información manejada, encuesta el primer material grabado para inspeccionarlo, contrastando las reacciones de los entrevistados, para notar los datos de manera exhaustiva, contemplando el tiempo y las condiciones. dónde reaccionaron y mentalidades reflejadas en la aplicación.

Por consiguiente, el análisis de datos arrojados por la población estudiada se realizará mediante la codificación y tabulación por parte del investigador, con el programa IBM SPSS Statistics V.22, para luego aplicar la estadística descriptiva; para Cruz, Olivares y González (2014), esta saca conclusiones de algunos aspectos de la población, para lograr la confirmación de una hipótesis, prueba de hipótesis o estimación de algún promedio numérico u otras características de la población.

**Procedimiento de la investigación**

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, será necesario establecer las fases a seguir, describiendo los procesos a ejecutar que permitirán la obtención de los resultados esperados en cada etapa del desarrollo de esta. En este sentido, se han identificado cinco etapas: selección del tema, revisión de la literatura, selección de la metodología, aplicación del instrumento y análisis, y discusión de los resultados.

**Selección del tema:** en esta fase fue necesaria una indagación de las necesidades presentes en la empresa sinergia S.A.S de la ciudad de Barranquilla, posteriormente se identificó la problemática partiendo de sus causas y consecuencias, permitiendo la realización de la sistematización y formulación del problema.

**Revisión de la literatura:** escogido el tema, se procede a la verificación de los fundamentos teóricos pertinentes para la sustentación de la investigación, logrando con esto revisar lo concerniente a los antecedentes y operacionalizar las variables de estudio, para la posterior teorización de las bases teóricas en función al tema central seleccionado, con sus correspondientes dimensiones e indicadores.

**Selección de la metodología:** establecidas las bases teóricas del estudio, será necesario la conformación de un marco metodológico de enfoque positivista, diseño descriptivo y tipología explicativa, no experimental de campo y transeccional descriptivo, de manera que sirva de base para la selección de la población y posterior elaboración del instrumento de recolección de datos.

**Aplicación del instrumento:** después de validar el instrumento según el juicio de los expertos, se procederá a la recolección de la información, para luego llevar a cabo la aplicación de este, tomando en consideración la confiabilidad y su validez, este será dirigido a los sujetos con criterios de selección para dicha investigación.

**Análisis y discusión de los resultados:** una vez aplicado el instrumento a la población

estudiada, se procederá al tratamiento estadístico de los datos, para el análisis y correspondiente discusión de los resultados, a fin de analizar la gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa sinergia S.A.S de la ciudad de Barranquilla, para posteriormente proceder a emitir las conclusiones y recomendaciones.

### **Resultados de la investigación**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada, de acuerdo con el orden establecido de las variables, los cuales contienen dimensiones e indicadores propios para orientar la investigación, se expresan mediante la tabla de distribución de frecuencias (absoluta y relativa) y la medida de tendencia central. A su vez, se plantea la discusión de los resultados, a partir de los indicadores de las variables medidas, comparar estos resultados con las teorías involucradas en la investigación y sus posibles aplicaciones prácticas en la investigación relacionadas para asegurar la realización de los objetivos de investigación establecidos.

#### **Presentación de los resultados**

Con referencia a lo anterior, se analizan los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, de acuerdo con la investigación la gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, en la ciudad de Barranquilla, Colombia, esto para dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos valorados, mediante las dimensiones e indicadores; y así interpretar todas las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado.

**Dimensión:** situación actual.

**Objetivo específico:** diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla.

Tabla 7. Situación actual de la gestión del talento humano para la generación de valor

## Sinergia

Alternativas de respuesta		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		Promedio
Indicadores	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Fortalezas.	1-3	0	0,00	21	85,33	3	13,33	0	1,33	0	0,00	25	100	3,84
Oportunidades.	4-6	0	0,00	21	85,33	3	13,33	0	1,33	0	0,00	25	100	3,84
Debilidades.	7-9	0	0,00	14	54,67	11	44,00	0	1,33	0	0,00	25	100	3,53
Amenazas.	10-12	0	0,00	15	58,67	9	36,00	1	5,33	0	0,00	25	100	3,53
<b>Media</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>18</b>	<b>71,00</b>	<b>7</b>	<b>26,67</b>	<b>1</b>	<b>2,33</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>3,69</b>
Baremos de la interpretación de la media.														
Categorías	Rangos		Alternativas		Promedio total de la dimensión									
Ausente	1 - 1,79		(1) Nunca		<b>3,69</b>									
Poco presente	1,8 - 2,59		(2) Casi nunca											
Medianamente presente	2,6 - 3,39		(3) A veces											
Presente	3,4 - 4,19		(4) Casi siempre											
Muy presente	4,2 – 5		(5) Siempre											
					<b>Categoría "Presente".</b>									

Fuente: elaboración propia (2021).

La tabla 7 muestra los resultados obtenidos con respecto a la dimensión situación de la gestión del talento humano, catalogado como presente con una tendencia positiva, los cuales se desglosan por cada indicador relacionados con dicha dimensión. Para el primer indicador relacionado con las fortalezas, el cual contiene los ítems 1, 2, y 3, expone tendencias de corte positivo ello debido a que el 85,33% de las unidades de análisis respondió que casi siempre la empresa posee cualidades que se relacionados a los servicios que ofrece, lo cual la convierten en una ventaja competitiva ante su competencia, el resto de las opciones está dividida con la opción “a veces” con un 13,33%, y un 1,33% con la opción “casi nunca”, donde las unidades de análisis respondieron que desconoce dicho aspecto en mención al indicador.

Para el segundo indicador relacionado a las oportunidades, el cual está constituido por los ítems 4,5, y 6, presenta la misma proporción en relación al indicador fortalezas, ya que el mismo está representado con un 85,33%, donde las unidades de análisis respondieron que “casi siempre” la empresa aprovecha sus ventajas para consolidar sus metas, todo ello basando sus ventajas para consolidar sus metas y en ese sentido consolidarlas, el resto de las opciones estuvo representada con la opción de respuesta “a veces”, con un 13,33%, y un 1,33% para la opción de respuesta “casi nunca”, donde las unidades de análisis dicen desconocer tal aspecto en la organización.

En ese orden de ideas, el indicador “Debilidades” contentivos con los ítems 7,8, y 9, caracterizados por expresar las calificaciones de tendencias positivas-neutral; para el primer caso las unidades de análisis se enfocaron con la opción de respuesta “casi siempre”, con un % del 54,67, por el cual respondieron que la organización implementa mejoras en sus procesos a fin de cumplir con sus actividades, y en ese sentido evitar aspectos que desmejoren sus procesos; en ese mismo sentido, las unidades de análisis enfocaron su respuesta mediante la opción de tipo neutral, ello representado con la opción de respuesta “a veces”, con un 44%, y el resto estuvo

representado con % del 1,33%, para la opción de respuesta “casi nunca”. De esta manera el cuarto indicador de la dimensión, y representado por las “amenazas”, el cual contiene los ítems 10,11, y 12, se tiene que el 54,67% de las unidades de análisis con tendencia de tipo positivo y mediante la opción de respuesta “casi siempre” que la empresa identifica situaciones potencialmente desfavorables, lo cual es de suma importancia para contrarrestar con un sentido en mitigar las circunstancias externas que eviten debilitar la gestión, el resto de las alternativas estuvo representado con tendencias de tipo neutral enfocada con la opción de respuesta “a veces” con un 36%, y “casi nunca” con un % del 5,33% de corte negativo para tal caso.

En los basamentos de estos resultados, se logra observar que, en la primera dimensión del instrumento, dirigida en contextualizar la situación actual de la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla, las unidades de análisis muestran presente dichos componentes para tal dimensión, con una media promedio en los indicadores de 3,69, categorizado como presente dentro del baremo de interpretación de la media, todo ello enfocando en la importancia de la consecución para optimizar los procesos y generar estrategias corporativas que den solución a los problemas pragmáticos encontrados al realizar el análisis, lo cual permite crear mejores estrategias y gestionar correctamente las habilidades y competencias que posee el talento humano (TH) vinculado al contexto organizacional en mención.

**Dimensión:** modelo de gestión del talento humano enfocado a la generación de valor.

**Objetivo específico:** identificar el modelo de gestión del talento humano enfocado a la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla.

**Tabla 8. Modelo de gestión del talento humano enfocado a la generación de valor en la empresa**

Alternativas de respuesta		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		Promedio
Indicadores	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Centralizado.	13-15	0	0,00	17	66,67	3	10,67	3	13,33	2	9,33	25	100	3,35
Gestión por competencias.	16-18	0	0,00	19	76,00	5	18,67	1	5,33	0	0,00	25	100	3,71
Descentralizado.	19-21	0	0,00	9	37,33	8	32,00	3	10,67	5	20,00	25	100	2,87
XA.	22-24	0	0,00	11	42,67	9	34,67	4	16,00	2	6,67	25	100	3,13
YB.	25-27	0	0,00	10	40,00	10	40,00	4	17,33	1	2,67	25	100	3,17
<b>Media</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>13</b>	<b>52,53</b>	<b>7</b>	<b>27,20</b>	<b>3</b>	<b>12,53</b>	<b>2</b>	<b>7,73</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>3,25</b>
Baremos de la interpretación de la media.														
Categorías	Rangos		Alternativas		Promedio total de la dimensión									
Ausente	1 - 1,79		(1) Nunca		<b>3,25</b>									
Poco presente	1,8 - 2,59		(2) Casi nunca											
Medianamente presente	2,6 - 3,39		(3) A veces											
Presente	3,4 - 4,19		(4) Casi siempre											
Muy presente	4,2 – 5		(5) Siempre											
					<b>Categoría "Medianamente presente".</b>									

Fuente: elaboración propia (2021).

En lo que respecta a la tabla 8 muestra la dimensión modelo de gestión del talento humano, categorizado como medianamente presente, con una tendencia positiva, el cual consta de cinco indicadores constituidos cada uno por tres (3) ítems, ello se desglosa en la respectiva tabla. En tal sentido, se tiene que, para el indicador “Centralizado” correspondiente a los ítems 13, 14, y 15, las unidades de análisis encuestadas optaron por responder en mayor proporción mediante la opción de respuesta “casi siempre”, con un 66,67%, donde se indica que, las decisiones tomadas en la empresa se originan desde la alta gerencia, de modo que, los departamentos poseen autonomía para tomar decisiones y solamente es compartida por el líder directo en ese contexto. Por su parte, en lo que respecta a las demás opciones, las unidades de análisis impartieron sus puntos de vista bajo las opciones de respuesta “casi nunca”, y “a veces”, con un % representado en ese orden, con un 13,33%, y 10,67% respectivamente, con tendencias negativas y neutrales con una media de 3,35 para tal caso.

Seguidamente se tiene que el indicador “gestión de competencias” identificado con los ítems 16,17, y 18, donde las unidades de análisis respondieron que la empresa informa cuales son las habilidades necesarias para cada puesto de trabajo, en tal sentido los colaboradores desarrollan sus funciones según su puesto, esto según su perfil de competencias, lo cual está representado en mayor proporción mediante la opción de respuesta “casi siempre” con un 76% de tendencia positiva, así pues, para el resto de las opciones las unidades optaron por las respuestas “a veces” con un 18,67%, mientras que la opción “casi nunca” está representada con un 5,33 de tendencia negativa, y con una media de 3,71.

Luego se tiene que el resto de los indicadores pertenecientes a la dimensión contextualizados por descentralizado, XA, y YB, mediante los ítems desde el 19-27, las unidades

de analices respondieron el instrumento en mayor proporción con la opción de respuesta “casi siempre” y de tendencia positiva, agregado con un promedio de (40%) y desglosado para tal opción con un 37,33%, 42,67%, y 40%, respectivamente; en ese sentido las decisiones tomadas por la empresa se originan en distintos niveles de la jerarquía, lo cual son compartidas de forma horizontal, todo ello relacionado con el indicador descentralizado; en ese mismo orden de ideas, para el indicador XA, por el cual las unidades de análisis respondieron que la empresa estimula al personal con retribuciones monetarias, ya que, las estrategias motivacionales implementadas por la empresa son superficiales, en tal sentido, los colaboradores tienden a capitalizar sus competencias ante la labor que desempeñan.

En lo que respecta, al indicador "YB", la empresa estimula al personal con retribuciones que se adapten a sus necesidades, siempre con la intencionalidad que los colaboradores están motivados con las metas propuestas en la organización. Para el resto de las opciones, las unidades de análisis respondieron con las opciones “a veces” y “casi nunca, con % de tendencia neutral y negativa representados con puntuaciones en ese orden para cada indicador de 32%, 34%, y 40%, de corete neutral, y las de corte negativas representadas con un 10,67%, 16%, y 17,33% respectivamente. Todo lo anterior se resumen que los indicadores en mención se tuvo una media en promedio de 4,13, lo cual lo ubica en el baremo como “presente” para tal caso.

La media global de esta dimensión dirigida en identificar el modelo de gestión del talento humano enfocado a la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla, lo cual fue sumamente neutral, ello se ubicó en la tabla de interpretación del baremo con una media de 3,25. Dentro de la dimensión se logra apreciar una moderada presencia en la capacidad de gestionar al personal según su funcionalidad en cada puesto, ello requiere un componente detallado en el desarrollo de las diferentes actividades en contar con un personal idóneo, siempre con el sentido de generar talento humano para la organización; la intencionalidad

es que la organización objeto de estudio busque resultados coherentes en generar valor y ser competitiva en el contexto pertinente.

**Dimensión:** gestión del talento humano.

**Objetivo específico:** caracterizar la gestión del talento humano enfocado a la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla.

**Tabla 9. Gestión del talento humano enfocado a la generación de valor**

Alternativas de respuesta		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		Promedio
Indicadores	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Atracción.	28 - 30	0	0,00	9	34,67	11	44,00	3	12,00	2	9,33	25	100	3,04
Organización.	31 - 33	0	0,00	12	48,00	8	30,67	4	16,00	1	5,33	25	100	3,21
Retención.	34 - 36	0	0,00	10	40,00	9	34,67	5	18,67	2	6,67	25	100	3,08
Desarrollo.	37 - 39	0	0,00	9	37,33	8	32,00	7	28,00	1	2,67	25	100	3,04
Evaluación.	40 - 42	0	0,00	17	68,00	5	20,00	3	12,00	0	0,00	25	100	3,31
<b>Media</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>11</b>	<b>45,60</b>	<b>8</b>	<b>32,27</b>	<b>4</b>	<b>17,33</b>	<b>1</b>	<b>4,80</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>3,14</b>
Baremos de la interpretación de la media.														
Categorías	Rangos	Alternativas		Promedio total de la dimensión										
Ausente	1 - 1,79	(1) Nunca		<b>3,14</b>										
Poco presente	1,8 - 2,59	(2) Casi nunca												

Medianamente presente	2,6 - 3,39	(3) A veces	<b>Categoría "Medianamente presente".</b>
Presente	3,4 - 4,19	(4) Casi siempre	
Muy presente	4,2 – 5	(5) Siempre	

Fuente: elaboración propia (2021).

En la tabla 9 se logra observar los resultados obtenidos para dimensión “Gestión del Talento Humano”, catalogado como medianamente presente, con una tendencia positiva, que consta de 10 indicadores y al igual que los anteriores, cada indicador aglomera tres ítems por lo que el primero “atracción” constituye los ítems 28,29, y 30, donde los datos recolectados exponen que 44% de los encuestados respondieron por la opción de respuesta “a veces” y de tendencia neutral la empresa integra las buenas técnicas para atraer a los colaboradores, lo cual se identifican los colaboradores competitivos y le asigna puestos estratégicos para atraer al mejor talento en el contexto organizacional, para el resto de las opciones las unidades de análisis optaron con proporciones de tendencia positiva, y negativa respectivamente mediante la opción “casi siempre”, “casi nunca, y nunca” con un% para la primera opción de 34,67%, y para la segunda y tercera opción con un agregado para tal caso de 21,33%, en esta última proporción las unidades de análisis desconocen de la información plasmada en el instrumento.

En lo que respecta a los siguientes indicadores, representados por “organización, retención, desarrollo, y evaluación, desde los ítems 31 al 42, las unidades de análisis respondieron con tendencia de corte positivo, mediante la opción de respuesta “casi siempre”, agregado con un 48,25% en promedio para tal caso, y detallado con los % respectivos para cada opción de

respuesta de 48%, 40%, 37,33%, y 68, por el cual se informa que en el indicador “organización” la empresa gestiona eficazmente los procesos internos, donde las funciones extras que ameritan los cargos estén disponibles para cada colaborador; seguidamente, para el indicador “retención”, las unidades de análisis indican mediante el instrumento que, la empresa conoce las posibles causas de desvinculación de su talento, en tal sentido, se opta por retener el talento humano formado según requerimientos que brinden acceso a capacitaciones de acuerdo con su estrategia de trabajo; para el caso del indicador “desarrollo, y evaluación” se indica que los colaboradores adquieren nuevas habilidades logrando beneficiar la empresa, por lo que se evalúan los resultados de los colaboradores de acuerdo con las metas propuestas, siempre con la intencionalidad de evaluar el compromiso de los colaboradores según sus funciones que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos para tal caso.

En este mismo orden y dirección, el resto de las opciones están expresadas con tendencias de corte neutral, mediante la opción “a veces” con un 30,67%, 34,67%, 32%, y 20%, respectivamente para cada indicador. En lo que respecta al resto de las opciones, las unidades de análisis optaron por la tendencia negativa, lo cual desconocen dicha información y en las que son representadas por la opción “casi nunca “y nunca”, con un % para tal caso de 16, 18,67, 28, y 12 respectivamente, con un agregado en la tendencia de 21,33%, 25,34%, 30,67, y 12% respectivamente, En lo que respecta a la media, los referidos indicadores están promediados con 3.16, lo cual son interpretados en referencia al baremo detallado en la tabla mediante la categoría de “Medianamente presente”, para tal dimensión.

Se destaca que la gestión del talento humano está "medianamente presente" en el grupo muestral de estudio con una media de 3,14, don los indicadores evaluación y organización fueron lo de mayor representatividad para tal caso, con un 68% 48% respectivamente. Con referencia a

lo anterior es de suma importancia permitir engranar esfuerzos por ejecutar procesos, planes y proyectos, donde los mismos permitan conectar las necesidades en la empresa juntamente con los colaboradores siempre con la intencionalidad que sean productivos con las metas planeadas por la organización.

**Dimensión:** indicadores gestión del talento humano enfocado a la generación de valor.

**Sub- Dimensiones:** atracción, organización, retención, desarrollo, y evaluación.

**Objetivo específico:** determinar los indicadores gestión del talento humano enfocado a la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla.

**Tabla 10. Indicadores gestión del talento humano enfocado a la generación de valor**

Alternativas de respuesta		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		Promedio
Indicadores	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
IT Talent Day.	43 - 45	0	0,00	2	9,33	18	73,33	0	0,00	4	17,33	25	100	2,75
Cubrimiento de vacantes.	46 - 48	0	0,00	4	16,00	17	69,33	0	1,33	3	13,33	25	100	2,88
Referidos.	49 - 51	0	0,00	2	9,33	19	77,33	2	6,67	2	6,67	25	100	2,89
Head count.	52 - 54	0	0,00	11	42,67	11	42,67	2	6,67	2	8,00	25	100	3,32
Metas alcanzadas.	55 - 57	0	0,00	15	61,33	9	36,00	1	2,67	0	0,00	25	100	3,59

Índice de rotación.	58 - 60	0	0,00	8	30,67	13	50,67	3	10,67	2	8,00	25	100	3,04
Ausentismo.	61 - 63	0	0,00	15	58,67	6	24,00	3	10,67	2	6,67	25	100	3,35
Ingresos vs retiro.	64 - 66	0	0,00	9	37,33	13	52,00	1	5,33	1	5,33	25	100	3,21
Tasa de rotación involuntaria.	67 - 69	0	0,00	11	45,33	8	32,00	5	18,67	1	4,00	25	100	3,19
Cumplimiento del plan de capacitación.	70 - 72	0	0,00	7	26,67	11	45,33	5	18,67	2	9,33	25	100	2,89
Nivel de aprobación de pruebas.	73 - 75	0	0,00	12	49,33	10	40,00	2	6,67	1	4,00	25	100	2,91
Horas trabajadas.	76 - 78	0	0,00	14	56,00	7	29,33	2	6,67	2	8,00	25	100	3,33
Promedio de salario.	79 - 81	0	0,00	9	34,67	10	41,33	3	10,67	3	13,33	25	100	2,97
Tipos de trabajo.	82 - 84	0	0,00	11	42,67	12	46,67	2	6,67	1	4,00	25	100	3,28
<b>Media</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>9</b>	<b>37,14</b>	<b>12</b>	<b>47,14</b>	<b>2</b>	<b>8,00</b>	<b>2</b>	<b>7,71</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>3,11</b>

Baremos de la interpretación de la media.

Categorías	Rangos	Alternativas	Promedio total de la dimensión
Ausente	1 - 1,79	(1) Nunca	3,11
Poco presente	1,8 - 2,59	(2) Casi nunca	

Medianamente presente	2,6 - 3,39	(3) A veces	<b>Categoría "Medianamente presente".</b>
Presente	3,4 - 4,19	(4) Casi siempre	
Muy presente	4,2 – 5	(5) Siempre	

Fuente: elaboración propia (2021).

En la tabla 10 se visualizan los resultados obtenidos para la dimensión “indicadores gestión del talento humano enfocado a la generación de valor”, catalogado como medianamente presente, en el cual están contentivas las sub-dimensiones; atracción, organización, retención, desarrollo, y evaluación, y en ella consta catorce (14) indicadores y al igual que los anteriormente expuestos, cada indicador aglomera tres ítems, por lo que el primero “IT Talent Day” constituye los ítems 43,44, y 45, donde los datos recolectados exponen que el 73,33% de los encuestados respondió con la opción de respuesta “a veces”, mientras que el resto de las unidades de análisis respondió mediante la opción “nunca y casi siempre” con un 17,33% y 9,33 respectivamente representado en mayor proporción con la opción “a veces” con un promedio en el indicador y según la ubicación en la tabla de interpretación del baremo 2.75, donde las unidades de analices respondieron que, medianamente la empresa conoce la cantidad de asistentes que han aplicado a sus ofertas de empleo, lo cual contempla componentes esenciales que permite conocer la incidencia que tiene la convocatoria y selección de la empresa y el porcentaje de interesados y potenciales colaboradores para tal caso.

De la misma manera se tiene que el indicador “cubrimiento de vacantes” conformado por los ítems 46,47, y 48, lo cual presenta una calificación moderada según el baremo de

interpretación con la categoría “medianamente presente”, con un promedio en la media de 2,88, el cual sustenta comportamientos con tendencias compartidas, (neutral, positiva, y negativas), representados en ese orden con las opciones de respuesta “a veces, casi siempre y nunca” donde las unidades de análisis manifiestan que la empresa conoce el porcentaje de las vacantes cubiertas anualmente y en tal sentido se identifican por prioridad las vacantes cerradas, creadas y activas, siempre con un sentido de cumplir las actividades y planes establecidos, lo cual se necesita conocer la disponibilidad de satisfacer la demanda de colaboradores por parte de la organización en casos prioritarios.

En este orden de ideas, también se tiene que el indicador “referidos”, constituye los ítems 49,50, y 51, y en la que se logra visualizar tendencias compartidas; en primera instancia las unidades de análisis optaron por responder el instrumento en mayor proporción con la opción de respuesta “a veces”, representados con un % del 77,33, seguidos con la opción “casi siempre”, por el cual está representado con un 9,33%; por su lado, para las opciones “casi nunca y nunca” agregado con un 13,34%, lo que ello permite dimensionar que las unidades manifiestan que la empresa conoce el porcentaje de contratados referidos en las vacantes postuladas, en tal caso dicho proceso de selección se encargan de verificar la idoneidad para cumplir el cargo del colaborador referido con el contexto pertinente.

Por su parte los indicadores “Head count” de los ítems (52,53,54) y, “Metas alcanzadas” contentivas con los ítems 55,56, y 57), presentaron un promedio similar ubicándolos en 3,32 y 3,59 respectivamente, lo cual los califica a ambos como “medianamente presente y presente que en promedio se ubican en la categoría “presente con un 3,46 según el baremo de interpretación para tal caso, donde las unidades de análisis comparten la opción de respuestas para el indicador “Head count” “casi siempre y a veces” con un 42, 67% para ambos casos, seguidamente las opciones de respuesta están dadas con corte negativo mediante la opción “nunca y casi nunca”,

con un agregado de (14,67), por el cual se indica que la empresa tiene presente de contar con la capacidad de un número adecuado de personal en las respectivas áreas, y en tal contexto los colaboradores conocen el crecimiento de personal vinculado por la organización cada mes en un periodos determinados.

Además, para el indicador "metas alcanzadas" se tiene que la tendencia es de corte positivo, las unidades de análisis manifiestan que "casi siempre" y con un 61,33% la empresa alcanza sus metas de manera rápida, asimismo se indica que los colaboradores monitorean continuamente los procesos de su trabajo, lo cual permite una mayor facilidad en la ejecución en los procesos claves para realizar de una manera eficiente y eficaz dicho monitoreo con un sentido de identificar oportunidades de mejoras sobre el contexto estudiado; el resto de las opciones esta compartida "a veces, y casi nunca", con un 36% y 2,67 respectivamente.

Por su lado, el indicador "índice de rotación (ítems 58,59 y 60) se califica como medianamente presente en la empresa Sinergia S.A.S en la ciudad de Barranquilla, Colombia, con un promedio en la media y según la ubicación en la categoría con un 3,04, lo cual indica que las unidades de análisis optaron por la opción de respuesta en mayor proporción y de tendencia neutral con un 50,67% , además se indica que la empresa interpreta el índice de rotación como un efecto exterior que desmejora la gestión del recurso humano, lo cual señala las variables salariales con el abandono por parte de los colaboradores en el trabajo; en tal sentido, para el resto de las opciones las unidades de análisis respondieron "casi siempre, casi nunca , y nunca", representados con un 30,67, 10,67, y 8%, respectivamente para tal caso.

Cabe decir que, para el resto de los indicadores se resumen que en promedio las unidades de análisis encuestadas optaron por una tendencia neutral moderada concentrada en mayor proporción con la opción de respuesta "a veces", representada con un 38,83 %, para los indicadores; "ausentismo, ingresos vs retiro, tasa de rotación involuntaria, cumplimiento del plan

de capacitación, nivel de aprobación de pruebas, horas trabajadas, promedio de salario, y tipos de trabajo", todo ello contentivos desde los ítems 61-84, encontrando una mayor concentración en el indicador "ingresos vs retiro" con un 52%, donde las unidades de análisis encuestas manifiesta que la empresa analiza la cantidad de colaboradores desvinculados junto con las razones del despido; en tal sentido la finalidad es conocer la diferencia del total de colaboradores desvinculados y los nuevos ingresos por periodo, y de esa manera lograr determinar para tal caso que los colaboradores nuevos que cumplen correctamente con las funciones delegadas.

En lo que respecta a las demás opciones de respuesta, le sigue en ese orden de ideas la opción "casi siempre" de tendencia positiva, y representada con un promedio de 43,83%, concentrada en mayor proporción en el indicador "horas trabajadas" en donde las unidades de análisis encuestadas manifiestan decir que en la empresa analiza la fuerza real de trabajo que tiene disponible para identificar la capacidad máxima real de horas trabajadas por los colaboradores, y en ese sentido optimizar los tiempos disponibles para cumplir metas en el contexto laboral. Seguidamente, para el resto de las opciones "casi nunca y nunca, están representadas con un agregado para tal caso en promedio con un 17,33%, y de corte de tendencia negativa para tal caso. Con base en la misma forma, el promedio de la media para estos indicadores y según la escala en el baremo es de 3,14, lo cual lo ubica en la categoría como "medianamente presente".

De los análisis realizados con respecto a la dimensión "indicadores de Gestión del Talento Humano enfocado en la Generación de valor", se logra concluir que la media global de esta dimensión fue de tendencia neutral, categorizada como medianamente presente esto según la escala de interpretación del baremo, la cual está representada con 3,11. De igual manera, sucede con las opciones de respuesta "a veces, de corte neutral representadas con un 47,14%;

seguidamente para la opción de respuesta "casi siempre" de tendencia positiva, la cual está representada con un 37,14%; y por último en menor proporción y agregado con un 15,71% se encuentra la opción de respuestas "casi nunca y nunca".

En resumen, se logra apreciar un moderado comportamiento en relación de los indicadores de Gestión del Talento Humano enfocado en la Generación de Valor, lo cual son necesarios para identificar fortalezas y/o debilidades dentro de las organizaciones, ello supone en gran parte cambios en la transformación en los clientes externos e internos, los colaboradores, con importancia en los fundamentos y el cumplimiento de objetivos de las empresas y su contexto.

**Variable 1:** gestión del talento humano.

**Dimensiones:** situación actual, modelo de gestión del talento Humano, y gestión del talento humano.

**Variable 2:** Generación de Valor

**Dimensiones:** indicadores de gestión del talento humano.

**Tabla 11. Gestión del talento Humano para la generación de valor en la empresa Sinergia**

Alternativas de respuesta		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		Promedio
Indicadores	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Situación actual	1-12	0	0,00	18	71,00	7	26,67	1	2,33	0	0,00	25	100	3,69
Modelo de gestión del talento humano	13-27	0	0,00	13	52,53	7	27,20	3	12,53	2	7,73	25	100	3,25

enfocado a la generación de valor														
Gestión del talento humano.	28-42	0	0,00	11	45,60	8	32,27	4	17,33	1	4,80	25	100	3,14
Indicadores gestión del talento humano enfocado a la generación de valor	43-84	0	0,00	10	38,13	12	46,62	2	7,78	2	7,47	25	100	3,14
<b>Media</b>		<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>13</b>	<b>51,82</b>	<b>8</b>	<b>33,19</b>	<b>2</b>	<b>9,99</b>	<b>1</b>	<b>5,00</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>3,30</b>

Baremos de la interpretación de la media.

<b>Categorías</b>	<b>Rangos</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Promedio total de la dimensión</b>
Ausente	1 - 1,79	(1) Nunca	<b>3,30</b>
Poco presente	1,8 - 2,59	(2) Casi nunca	
Medianamente presente	2,6 - 3,39	(3) A veces	
Presente	3,4 - 4,19	(4) Casi siempre	
Muy presente	4,2 – 5	(5) Siempre	
			<b>Categoría "Medianamente presente".</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

La tabla 11 muestra las dimensiones con la media de los valores a manera de comparación de una dimensión a otra. En ese sentido puede observarse que los resultados de la variable Gestión del talento Humano, relacionada a la primera dimensión “Situación actual”, se visualiza

el valor más representativo para tal caso, el cual estuvo enfocado mediante la opción de respuesta "casi siempre" de tendencia positiva y representado con un 71% donde las unidades de análisis respondieron con mayor propiedad para tal caso, lo cual es pertinente y de suma importancia según destaca Ramírez y Sukier (2020) quien plantean que para evaluar los factores internos y externo del contexto es fundamental generar valor y ser competitivo a través de estrategias que evalúen los requerimientos mínimos para participar activamente por los talentos requeridos en el contexto. La media global de esta dimensión fue la más alta según la categorización de interpretación del baremo con un 3,69.

En lo que respecta al resto de las dimensiones de la variable, se resume que las dimensiones Modelo de gestión del talento humano enfocado a la generación de valor, y Gestión del talento humano presentaron un comportamiento similar a la anterior dimensión, el cual estuvo representado para el primer caso con tendencias positiva con un 52,53, y 45,60% para la segunda dimensión respectivamente. En ese orden de ideas, al verificar la media aritmética resultante para estas dimensiones, se ubicó en un valor promedio de 3,36, indicando que las dimensiones pertenecientes a la primera variable cumplen moderadamente con el propósito de los objetivos de la investigación objeto de estudio.

Finalmente se tiene la dimensión "Indicadores gestión del talento humano enfocado a la generación de valor" contenido en la variable generación de valor cuyo promedio es de 3,14 califica como medianamente presente en la empresa objeto de estudio; las medias de los resultados para cada opción de la dimensión son las siguientes: para la opción "a veces" obtuvo 46,62% siendo esta la más alta valoración en la comparación con otras dimensiones, mientras que la opción "casi siempre" de tendencia positiva con un 38,13% , agregado con un 15,25% para el resto de las opciones de tendencia negativa mediante las opciones "casi nunca , y nunca"

Con base en esto, los resultados del promedio total de la empresa SINERGIA S.A.S de la ciudad de Barranquilla, Colombia, arroja un total de 3,30 para la variable según la interpretación del baremo; ello implica que en conjunto todas las dimensiones se encuentran categorizadas en la escala de "medianamente presente" dentro del contexto estudiado. En tal sentido, es importante mencionar que, en un contexto de alta competencia, los parámetros estratégicos están volcando a una gestión del talento cónsonos con la realidad empresarial, lo cual se ha convertido en la clave del éxito en el contexto, porque sin ella es casi imposible afrontar las demandas actuales y futuras del mercado; con ello se requiere atención para ir mejorando en todos los ámbitos de las dimensiones tratadas. En tal sentido, Siendo la generación de valor el activo que se valoriza realmente; esto basado en una adecuada gestión que promueva el desarrollo del talento a través de la incorporación de una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores, asegurando así el sostenimiento de la organización en un tiempo coherente en el contexto.

Una vez expresados los resultados del análisis estadístico descriptivo, se procede a establecer la relación entre la gestión del talento humano y la generación de valor en la empresa sinergia S.A.S en la ciudad de Barranquilla, Colombia, tal como se observa en la tabla 12, de acuerdo con la fórmula aplicada a la Correlación de Pearson y la escala de correlación en referencia en la tabla 5 del capítulo 3:

**Tabla 12. Matriz de correlación de las variables independiente y dependiente**

Correlaciones		
	VI	VD

VI	Correlación de Pearson	1	,667**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
VD	Correlación de Pearson	,667**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).			

Fuente: elaboración propia (2021).

La matriz indica el coeficiente para cada par de componentes analizados con la variable independiente y dependiente, en primer lugar, la Gestión del talento humano vs Generación de valor en el contexto organizacional en mención, con un  $R = 0,667+$ , correlación positiva considerable estadísticamente. Para generar valor se debe guardar una estrecha relación con la capacidad de gestionar al personal según su funcionalidad en cada puesto, todo ello enfocado bajo en el contexto organizacional.

### **Discusión de los resultados**

Habiendo realizado el proceso de recolección de los datos y su procesamiento, y el posterior análisis de los resultados se considera, en primera instancia, que la gestión del talento Humano para la generación de valor son fundamentales para que las organizaciones, lo cual juegan un papel preponderante, es decir, deben estar centradas cada vez más en el negocio; en tal sentido introducen ventajas competitivas a través de la creación, el desarrollo, difusión y aplicación del conocimiento corporativo en forma de habilidades esenciales para el éxito en el contexto empresarial.

En efecto, el componente relacionado a la generación de valor, las organizaciones deben ocuparse por satisfacer tres grandes áreas; inversiones, el mercado, y por último aquello que hace posible la realización plena de la empresa en el mercado, y los colaboradores. En ese contexto, es de suma importancia en mantener un equilibrio entre estas áreas, lo cual debe direccionar esfuerzos hacia la mejora para el universo pertinente, con un sentido de brindar productos y servicios de excelente calidad a sus clientes y finalmente, ofrecer respaldo y un adecuado ambiente laboral a sus colaboradores (Chiavenato, 2017).

En lo que respecta a el primer objetivo de la investigación relacionado en diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla, muestran una moderada presencia, donde se encuentra que el baremo tiene una categoría de 3.30. Por lo tanto, esto difiere un poco con lo establecido por Sarli (2015), donde señala que la importancia de conocer la situación actual en una empresa optimiza procesos que generen estrategias corporativas lo cual deben dar solución a los problemas pragmáticos encontrados al realizar un análisis; en tal sentido, ello debe conocer disyuntivas que permite crear mejores estrategias y gestionar correctamente las habilidades y

competencias que posee el talento humano (TH) vinculado a la organización, siempre enmarcados en datos cualitativos referentes a hechos presentes interna y externamente en la organización, con los cuales se construye el fundamento de la situación real de la misma.

Para el caso del segundo objetivo, dimensionado con el modelo de gestión del talento humano, lo cual es importante resaltar que la media para esta dimensión alcanzo un promedio de 3,25, categorizado como “medianamente presente”. En tal sentido, con relación a estos resultados moderados Ramírez (2018), indica que la gestión del talento humano está constituida por los subsistemas de gestión, por los cuales se deben adaptar a principios corporativos para generar valor agregado en el desarrollo integral de la organización. Así mismo, Sánchez (2017), indica que en esta dimensión se deben desarrollar elementos que crean el talento humano, refiriéndose a competencias, habilidades, aptitudes valores corporativos y principios filosóficos de la organización con un sentido de potencializarlas y replantearlas utilizando capacitaciones que mejoren las capacidades del TH en el contexto organizacional.

Para el objetivo caracterizar la gestión del talento humano enfocado en la generación de valor, dimensionado con la gestión del talento humano se alcanzó con un valor promedio de 3,14 con una categoría de respuesta moderada, lo cual es contrastable en mediano cumplimiento con lo establecido con Ramírez (2020), donde indica que la gestión del talento humano constituye un proceso fundamental para el buen desempeño de una organización, debido a todos los subprocesos que abarca, lo cual deben ser analizados y ejecutados correctamente para generar sinergia en el contexto organizacional; sin embargo es importante destacar que los resultados refieren a trabajar con mayor ahínco en posicionar a la organización en el mercado, con mayor eficiencia para generar en una correcta gestión con procesos conectados directamente a los objetivos y metas planteadas por la organización.

En lo que respecta al objetivo que busco “determinar los indicadores gestión del talento humano enfocado a la generación de valor” se aporta que este se encuentra con un nivel similar a las dimensiones anteriores, representadas con una media promedio de 3,14 categorizada como medianamente presente; para tal efecto los resultados son consistentes con una tendencia neutral, en otras palabras, coinciden con lo establecido por Beltrán (2018), el cual indica que, los indicadores son necesarios para identificar fortalezas y/o debilidades dentro de cualquier contexto organizacional, lo cual es necesario identificar causas que crean debilidades y brechas en el desarrollo del funcionamiento correcto del talento humano, con un sentido de encontrar patrones y tendencias de falencias en la ejecución de procesos.

Al establecer la relación entre la gestión del talento humano y la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla, los resultados arrojaron una correlación positiva considerable estadísticamente. Chiavenato y Sapiro (2017), Ramírez et al., (2020 a,b), Ramírez et al., (2019), y Ríos et al., (2020), quienes colocan de manifiesto que la adecuada gestión del talento humano en las organizaciones incide notoriamente en la generación de valor y los aportes que puedan generar las personas en sus áreas de trabajo, a través del cumplimiento responsables de sus funciones sustantivas, y que a su vez podrían desarrollar capacidades dinámicas en el talento, originado en ellos cualidades significativas y diferenciadoras competitivas.

### Conclusiones

Posterior a la presentación y discusión de los resultados que buscó asociar la gestión del talento humano para la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla, se concluye que (1) la empresa objeto de estudio tiene presente el diagnóstico de su situación actual, identificando asertiva y pertinentemente sus factores internos, entre estos las fortalezas y oportunidades, lo que origina el aprovechamiento de sus debilidades y amenazas, mediante el fortalecimiento de sus capacidades dinámicas, mejorando así las condiciones de los factores externos de la organización, aspectos necesario para adaptarse a las turbulentas dinámicas del mercado, (2) el modelo de gestión del talento humano enfocado a la generación de valor medianamente presente en la empresa fue el de gestión por competencias y YB, ambos modelos permiten obtener beneficios en el colaborador y generar cualidades distintivas en la organización, estableciendo equipos de trabajos de alto desempeños y motivados por una correcta gestión. El modelo menos usado fue el descentralizado, considerándose este hallazgo como una oportunidad de mejora.

(3) la gestión del talento humano enfocado a la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla, se caracterizar por valorar las actividades ejecutadas por sus colaboradores, acción que garantiza la consecución u paralización de metas y ejecución de las funciones sustantivas de las actividades propias del cargo, al respecto se evidencia como oportunidad de mejora los indicadores atracción y desarrollo, que fortalecerías las competencias cardinales del capital humano, (4) al determinar los indicadores gestión del talento humano enfocado a la generación de valor, se orienta por las metas alcanzadas, indicador asociado con la productividad del personal, cumplimientos de objetivos cónsonos a la estrategia del negocio e idoneidad de las competencias del colaborador, y desempeño de sus funciones, el indicador

menos favorecido fue el IT Talent Day, el cual permite conocer la incidencia que tiene la convocatoria de empleo, la selección de la empresa y el porcentaje de interesados y potenciales colaboradores, datos que se pueden aprovechar para establecer nuevas estrategias en el subsistema de provisión.

(5) al establecer la relación entre la gestión del talento humano y la generación de valor en la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla, fue positiva considerable estadísticamente, es decir que para generar valor se debe contar con una adecuada y positiva capacidad de gestionar al personal tomando en cuenta el horizonte empresarial de la organización y asociados a su estrategia de negocio.

### **Recomendaciones**

Para hacer el cierre de este proyecto de investigación, se sugieren las siguientes recomendaciones a la empresa Sinergia S.A.S, de la ciudad de Barranquilla:

(1) Diagnosticar constantemente la situación actual de la gestión del talento humano para la generación de valor en la organización, mediante mesas técnicas involucrando a su personal, que les permita considerar el acrónimo del FODA, para seguir adaptando sus estrategias del negocio, con miras a la sustentabilidad.

(2) Fortalecer su modelo de gestión del talento humano enfocado a la generación de valor, tomando como referencia la descentralización, en aras de procurar la distribución de funciones, autonomía y poderes en el personal, flexibilizando la estructura de la organización y autoridad central.

(3) Desarrollar cualidades integrales de la gestión del talento humano enfocado a la generación de valor, enfocado en la atracción (subsistema de provisión) y desarrollo (subsistema

de desarrollo) del personal, a fin de optimizar las habilidades, conocimientos y destrezas de la gente, y fortalecer la capacidad del capital intelectual de la empresa, en búsqueda de la competitividad.

(4) Diseñar estrategias que potencien acciones para mejorar los indicadores gestión del talento humano enfocado a la generación de valor, entre estos el IT Talent Day, cubrimiento de vacantes, referidos, head count, índice de rotación, ausentismo, ingresos vs retiro, tasa de rotación involuntaria, cumplimiento del plan de capacitación, nivel de aprobación de pruebas, horas trabajadas, promedio de salario, y tipos de trabajo, optimizando las metas alcanzadas consolidadas por el personal de la organización, lo que reforzaría su razón de ser y visión.

(5) Asociar las variables gestión del talento humano y generación de valor, con otras que permitan hacer contrastes, estudios comparativos y caracterizaciones, tomando en cuenta que el resultado fue una correlación positiva considerable, donde se pudiera alcanzar otra interpretación más significativa (correlación positiva muy fuerte, o la correlación positiva perfecta).

### Referencias

- Afsharian, M., Ahn, H. y Harms, S. G. (2021). A review of DEA approaches applying a common set of weights: The perspective of centralized management. *European Journal of Operational Research*, 294(1), 3-15.
- Ahlemann, F., Legner, C., y Lux, J. (2021). A resource-based perspective of value generation through enterprise architecture management. *Information & Management*, 58(1), 1-17.  
<https://doi.org/10.1016/j.im.2020>
- Allen, D. G., Weeks, K. P. y Moffitt, K. R. (2005). Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980-990.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2006b). *Selección por competencias*. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica SA.
- Alzate Sandoval, A. J., Castillo Males, J. M., López Buitrago, F. S., Marín Tejada, G. y Arciniegas Sánchez, A. (2020). *Importancia del modelo de gestión por competencias para el desarrollo estratégico de las organizaciones*. [Tesis de pregrado, Universidad Politécnico Grancolombiano]. Sistema Nacional de Bibliotecas SISNAB.  
<http://hdl.handle.net/10823/2096>

- Antequera Amaris, R. R. y Ospino Acuña, O. A. (2020) Liderazgo resonante en las Pymes panificadoras de la ciudad de Barranquilla. [Trabajo de grado, Universidad de la Costa]. Repositorio Universidad de la Costa. <https://hdl.handle.net/11323/7149>
- Antequera Amaris , R. R., Ramírez Molina , R. I., Santamaria Ruiz , M. J., & Lay Raby , N. D. (2021). Liderazgo resonante según el género: un estudio en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla. *Revista De La Universidad Del Zulia*, 12(34), 29-44. <https://doi.org/10.46925//rdluz.34.03>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
- Azimi, R., Yazdani Chamzini, A., Fouladgar, M. M., Zavadskas, E. K. y Basiri, M. H. (2011). Ranking the strategies of mining sector through ANP and TOPSIS in a SWOT framework. *Journal of Business Economics and Management*, 12(4), 670-689. <http://dx.doi.org/10.3846/16111699.2011.626552>
- Bavaresco de Prieto, A. (2008). *Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación)*. Imprenta Internacional.
- Belkin, V.N., Belkina, N.A. y Antonova, O.A. (2016). Organizational Capital of the Enterprise. *Ekonomika Regiona*, 12(3), 826–838.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (1998). *Indicadores de gestión: guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*. 3R Editores.
- Bernardes, A., Cecilio, L. C., Évora, Y. D., Gabriel, C. S. y Carvalho, M. B. (2011). Modelo de gestión colectiva y descentralizada en hospitales públicos: perspectiva del equipo de enfermería. *Revista latino-americana de enfermagem* , 19(4), 1003-1010.

- Bobic, M. P. y Davis, W. E. (2003). Una palabra amable para la Teoría X: O por qué tantas técnicas de gestión novedosas fallan rápidamente. *Revista de investigación y teoría de la administración pública*, 13(3), 239-264.
- Calderón, Naranjo y Álvarez (2010). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. ACRIP y Universidad Nacional de Colombia.
- Catalina, D. y Pérez, S. (2016). *Diseño de un proceso efectivo de selección de personal*. [Tesis de Maestría, Universidad San Buenaventura].
- Cayturo Miranda, M. y Rujel Arroyo, E. M. (2020). *Factores que permiten identificar el uso de la Teoría “X” o “Y” de Mc Gregor en la empresa Oechsle que opera en el centro comercial Real Plaza Centro Cívico en el periodo 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional de la UTP. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/3922>
- Chang, H. y Huang, W. (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling*, 43(1-2), 158-169.
- Chávez, N. (2012). *Introducción a la investigación educativa*. Ars Gráfica Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Cruz, C., Olivares, S. y González, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Patria.
- De la Calle, C. y Ortiz, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Prentice-

- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2014). *Investigación, fundamentos y Metodología*. Editorial Pearson Educación.
- Delfino, O. (2017). *Atracción y selección del talento*—Adolfo Domínguez. [Tesis de Maestría, ICADE Business School]. Repositorio Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/23972>
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Figueroa Isaza, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Económicas CUC*, 35(1), 61-78. <https://bit.ly/360a4la>
- Gómez, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2019). *Gestión de recursos humanos*. Pearson
- Guizar, R. (2004). *Desarrollo organizacional*. Editorial McGraw Hill.
- Hatum, A. (2009). *Alineando la organización: estrategia y prácticas de recursos humanos para managers*. Ediciones Granica.
- Hayashida, K. Y., Bernardes, A., Maziero, V. G. y Gabriel, C. S. (2014). Toma de decisiones del equipo de enfermería tras la revitalización de un modelo de gestión descentralizado. *Texto y Contexto-Enfermagem*, 23 (2), 286-293.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill.
- Herrera Suárez, D. S. (2004, junio 14). *Indicadores de gestión de recursos humanos*. <https://bit.ly/3A2MAJX>
- Herrera Tapias, B., Guerrero Cuentas, H. y Ramírez Molina, R. I. (2018). *Investigación como estrategia pedagógica: Una mirada desde la educación, escuela y transformación de la comunidad global*. Editorial Universitaria de la Costa.

- Hurtado, I. y Toro, J. (2013). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. Editorial Episteme.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación. Guía para una comprensión holística de la ciencia*. Ediciones Quirón.
- Izar, J., Cortés, C. y Ramírez, M. (2012). Aplicación del Análisis FODA y el Proceso Analítico de Jerarquización en la Citricultura. *Revista Vértice Universitario*, 56, 43-51.
- Johnson, J. T., Griffeth, R. W., y Griffin, M. (2000). Factors discriminating functional and dysfunctional salesforce turnover. *Journal of business y industrial marketing*, 15(6), 399- 4
- Kim, Y.; Gao, F.Y. (2010). An empirical study of human resource management practices in family firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2095-2019. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.509619>
- Kuntonbutr, C., y Sangperm, N. (2019). Study on talent management influence on customer satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 20(2), 334-344 .
- Loeza Ambriz, A. (2006). *Dos formas de administración y su impacto en el servicio a clientes, de administración flexible a administración centralizada*. [Tesis de maestría, universidad autónoma de Queretaro]. Repositorio institucional UAQ]. <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/5977>
- Madero Gómez, S. M. y Rodríguez Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>

- Marinakou, E. y Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3855-3878. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0862>
- Martín Sierra, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*.
- Martín, J. (2017, julio 17). ¿Conoces la teoría "X" y "Y"? <https://bit.ly/3jmL9jo>
- McGregor, Douglas. (Septiembre 1972). *An Uneasy Look at Performance Appraisal*. Harvard Business Review.
- Mendieta, M., Erazo, J., y Narváez, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia*, 5(10), 287-312. <https://bit.ly/3yhlQnp>
- Moreno Plata, L. D. (2019). *Propuesta de implementación de indicadores de gestión para el área de gestión humana de la empresa Sophos Solutions SAS*.
- Niño Rojas, Victor. (2011). *Metodología de la Investigación diseño y ejecución*. Ediciones de la U. <https://bit.ly/3jpbmhA>
- Obando, E., y García, A. (2018). *Técnicas De Motivación, según la Teoría X y la Teoría Y de Mc Gregor para Mejorar la Productividad Laboral de la Empresa Eco Logi- K Perú S.A.C.* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. <https://bit.ly/3AbrxVm>
- ONU Women. (2012, 3 de enero). *SWOT analysis. The Virtual Knowledge Centre to End Violence against Women and Girls*. <https://www.endvawnow.org/en/articles/1180-analisis-swot>

- Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Parra Hernández, R., Guzmán Díaz, B. E., y Chamorro, E. (2018). Strategy and generation of value in Colombian service-providing companies. *Cuadernos de Administración*, 34(61), 17-30.
- Pérez Capdevila, J. (2012). Competencias laborales: Remozamiento del concepto, método para evaluarlas, medirlas y caracterizar a las personas. [Labour Competences: Reforming of the concept, method to value them and to measure them to characterize people]. *Revista avanzada científica*, 15(1), 1-19, <https://n9.cl/p2n5>
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Ramírez Molina, R. I., Antequera Amaris, R. R., Lay Raby, N. D., Ruiz Gómez, G. I., Ramos Márquez, Y. M. y Ramírez Molina, R. J. (2020a). *Human Management by Competencies in Competitive and Complex Scenarios: A Reflective Theoretical Approach* [manuscrito no publicado]. Departamento de Ciencias Empresariales, Universidad de la Costa.
- Ramírez Molina, R. I., Lay Raby, N. D. y Sukier, H. B. (2020b). Gerencia Estratégica para la Gestión de Personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información Tecnológica*, 31(1), 133-140
- Ramírez Molina, R. I., Villalobos Antúnez, J. V., y Herrera Tapias, B. A. (2018a). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Opción*, 34(Especial 18), 2076-2101

- Ramírez Molina, R. I., Zúñiga, H. C. C. y Alfaro, K. P. V. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista CICAG*, 16(1), 20-42.
- Ramírez Molina, Reynier. (2018b). *Tendencias emergentes de la gestión de talento humano en las organizaciones. Libro responsabilidad corporativa: una mirada integral en América Latina* (1.<sup>a</sup> ed.). 101-107. Colección Ciencias Sociales. <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/10841>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., y Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176.
- Ramos, A. M. G. (2011). Atrayendo Talento: Estrategias de Movilidad de los Profesionales Altamente Cualificados en España. Sociología y tecnociencia. *Sociología y tecnociencia*, 2(1).
- Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59.
- Rincón, Y., Contreras, J., y Ramírez, R. (2017). Tendencias Emergentes para el desarrollo del Talento Humano. En Y. A. Rincón Quintero, J. A. Contreras Capella, y R. I. Ramírez Molina. (Ed.) *Las Competencias y la Gestión del Conocimiento*. Editorial Corporación CIMTED.
- Ríos Pérez, J. D., Crissien Borrero, T. J., Ramírez Molina, R. I., Villalobos Antúnez, J. V., Lay Raby, N. D., y Ramos Marquez, Y. M. (2020). Current state of agricultural units: as a phenomenon and complexity. *Revista Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(2), 452-468.
- Rodríguez, H. A. V. (2017). *La administración de recursos humanos en el gobierno de Puerto Rico: centralización, descentralización, control y caos* (1.<sup>a</sup> ed.). Pontificia Universidad Católica de

Puerto Rico.

Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación: Una introducción teórico-práctica*. Panapo.

Sánchez Rodríguez, A., Martínez Vivar, R. y Moreno Lázaro, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 27(66), 169-184.

Santana, M., Valle, R., y Galan, J. L. (2017). Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(3), 206-211.

Sarli, R. R., González, S. I. y Ayres, N. (2015) Análisis FODA: una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 9(1), 17-20. <https://bdigital.uncu.edu.ar/7320>

Scullion, H., y Collings, D. G. (2011). *Global talent management: Introduction*. Routledge.

Staw, BM y Epstein, LD (2000). Lo que aportan los vagones: efectos de las técnicas de gestión populares sobre el rendimiento empresarial, la reputación y la remuneración de los directores ejecutivos. *Administration Science Quarterly*, 45(3), 523-556

Tamayo y Tamayo, Mario. (2007). *Técnicas de la Investigación*. Editorial Panapo.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A. y Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (18.<sup>a</sup> ed.). (Rubio Ruiz, R. M., Dávila Martínez, J. F., Deras Quiñones, A. y Mascaró Sacristán, P., trad.). McGraw Hill.

Thompson, A. y Strickland, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. McGraw-Hill Interamericana.

Trentesaux, D. (2002). *Gestión heterárquica de los sistemas de producción*. [Tesis de doctorado, Universidad de Valenciennes y Hainaut-Cambresis].

Trentesaux, D., Campagne, JP y Erschler, J. (2000). Un marco de diseño genérico para la gestión descentralizada: el modelo DMU. *Volúmenes de actas de la IFAC*, 33(17), 1021-1026.

Vallejo, L. M. (2015). *Gestión del Talento Humano* (1.<sup>a</sup> ed.). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.