

**Modelo de Gestión de Talento Humano en las Alcaldías de los Municipios de Sexta
Categoría del Departamento del Atlántico**

José Saavedra Cabarcas

Edinson Sarmiento Valencia



Universidad de la Costa

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Dirección de Posgrados

19 de noviembre de 2021

**Modelo de Gestión de Talento Humano en las Alcaldías de los Municipios de Sexta
Categoría del Departamento del Atlántico**

José Saavedra Cabarcas

Edinson Sarmiento Valencia

Trabajo de grado para obtener el título de Magister en Administración

Tutores:

Reynier Israel Ramírez Molina

Diva Licet Mendoza Ocasal

Universidad de la Costa
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Dirección de Posgrados
19 de noviembre de 2021

Dedicatoria

Este trabajo de investigación tuvo como primer objetivo a Dios, permitiéndonos realizar este importante sueño A DIOS gracias por la fortaleza, conocimiento y perseverancia, que sirvió de guía para finalizar esta investigación y de esta manera podérselo dedicar a nuestra familia, esposas e hijos, y todos los que nos apoyan de manera incondicionalmente.

Gracias DIOS todo poderoso por ofrecernos herramientas e insumos necesarios para cumplir este sueño.

Los autores.

Agradecimientos

Agradezco primeramente a DIOS todo poderoso por darnos sabiduría y fuerza para lograr logros en esta etapa académica dentro de nuestras vidas, la cual nos sirve de escalón para futuros logros.

Al comité de estudios para graduandos de la maestría en administración de la Universidad De La Costa, por brindarnos la oportunidad de realizar el estudio en pertinencia y ofrecernos las herramientas necesarias para poder cumplir nuestros objetivos.

De igual manera, agradecer a los tutores por su baluarte aporte al proceso investigativo; en especialmente al extraordinario talento humano con que cuenta la universidad que oriento cada uno de nuestros pasos para culminar con éxito la investigación. A todos los profesores, por su valiosísima colaboración y apoyo incondicional en esta etapa de nuestras vidas.

Los autores.

Resumen

La organización es un sistema complejo, su base es proporcionada entre motivaciones para los colaboradores y contribución a la institución. Este estudio estuvo dirigido en adaptar un modelo de gestión de los recursos humanos con base en las necesidades del contexto de las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico. Desde el enfoque epistemológico, se ajusta a paradigmas cuantitativos, tipos descriptivos y de campo, diseño transversal y análisis descriptivo. Para la recolección de datos, se utilizó el cuestionario con 54 ítems; la confiabilidad fue determinada por el método Alpha de Cronbach utilizando como técnica la encuesta. El nivel de confiabilidad del cuestionario es 0.90 rtt. En este caso, tiene un nivel de confiabilidad muy alto. Los resultados muestran que la gestión del talento en las alcaldías de los municipios de sexta categoría en el departamento del atlántico, muestran un comportamiento categorizado de tendencia medianamente presente, donde algunas veces se hace un análisis situacional del contexto, así como de un análisis de las dimensiones del talento humano y de políticas de gestión que se han de cumplir en la satisfacción del servidor público, y productividad del sector público para el bienestar de los ciudadanos.

Palabras clave: gestión del capital humano, servidor público, alcaldías municipales, sexta categoría, y modelos de capital humano

Abstract

The organization is a complex system, its basis is proportionate between motivations for the collaborators and contribution to the institution. This study was aimed at adapting a human resources management model based on the needs of the context of the municipalities of the sixth category municipalities of the department of Atlantic. From the epistemological approach, it is adjusted to quantitative paradigms, descriptive and field types, cross-sectional design and descriptive analysis. For data collection, the questionnaire with 54 items was used; reliability was determined by Cronbach's Alpha method using survey technology. The reliability level of the questionnaire is 0.90 rtt. In this case, it has a very high level of reliability. The results show that talent management in the mayors' offices of the municipalities of the sixth category in the department of Atlantic, show a categorized behavior of moderately present tendency, where sometimes a situational analysis of the context is made, as well as an analysis of the dimensions of human talent and management policies to be fulfilled in the satisfaction of the public servant, and productivity of the public sector for the well-being of the citizens

Keywords: human capital management, public servant, municipalities, sixth category, and human capital models

Contenido	Pág.
Lista de tablas y figuras.....	10
Introducción.....	12
Capítulo I. El problema.....	16
Planteamiento del problema.....	16
Formulación del problema.....	22
Sistematización del problema.....	22
Objetivos de la investigación.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	23
Justificación de la investigación.....	23
Delimitación de la investigación.....	26
Capítulo II.	28
Marco teórico.....	28
Antecedentes de la Investigación.....	29
Bases Teóricas.....	36
Gestión del talento Humano.....	37
Situación actual de la gestión del talento humano.....	41
Fortalezas.....	46
Debilidades.....	48
Oportunidades.....	50
Amenazas.....	51

Dimensiones de la gestión del talento humano Internas.....	53
Conocimientos.....	57
Habilidades.....	58
Capacidades.....	60
Motivaciones.....	63
Actitudes.....	67
Dimensiones de la gestión del talento humano Externas.....	69
Clima laboral.....	70
Perspectiva de desarrollo profesional.....	73
Condiciones de trabajo.....	76
Reconocimiento y estimulación.....	78
Políticas de la gestión del talento humano.....	80
Planeación del talento Humano.....	82
. Ingreso del talento humano.....	85
. Innovación continua del desarrollo humano.....	88
Evaluación del desempeño.....	92
. Desvinculación del empleado público.....	95
Modelo de la gestión del talento humano.....	98
Modelo integrado de planeación y gestión (MIPG).....	102
. Modelo de Chiavenato (2000).....	104
Modelo de Werther y Davis (1991).....	105
Operacionalización de la variable.....	107
Definición nominal: Gestión del Talento Humano (GTH).....	107

Definición conceptual.....	107
Definición operacional de la gestión del talento humano (GTH).....	108
Capítulo III. Marco metodológico.....	111
Tipo de investigación.....	111
Diseño de Investigación.....	112
Población de la investigación.....	113
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	115
Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	117
Plan de análisis de datos.....	119
Muestreo.....	121
Procedimiento de la investigación.....	123
Capítulo IV.....	125
Presentación de los Resultados.....	125
Adaptación del modelo MIPG de gestión del talento humano a los entes territoriales.....	145
Discusión de los resultados.....	151
Conclusiones.....	157
Recomendaciones.....	160
Referencias.....	168
Anexos.....	179

Lista de tablas y figuras

Tablas

Tabla 1. Resumen en pertinencia a los aportes de los diferentes antecedentes a la gestión del talento humano.....	35
Tabla 2. Clave de la gestión del talento humano en el sector público.....	39
Tabla 3. Procesos para identificar el diagnóstico del contexto interno de las organizaciones.....	41
Tabla 4. Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano.....	55
Tabla 5. Funciones de la gestión del talento humano con diferentes puntos de vista en el contexto.....	100
Tabla 6. Operacionalización de la variable.....	109
Tabla 7. Distribución de la población de las alcaldías de sexta categorías del departamento del atlántico.....	114
Tabla 8. Codificación de las alternativas de respuesta de la media aritmética para caracterizar el comportamiento de la variable gestión del talento humano.....	117
Tabla 9. Rango en pertinencia en la valorización del coeficiente de confiabilidad....	119
Tabla 10. Escala de interpretación de media.....	121
Tabla 11. Esquema de fijación estratificado.....	122
Tabla 12. Tamaño de la muestra (n) población finita.....	122
Tabla 13. Situación actual en las alcaldías de los municipios de sexta categoría....	126
Tabla 14. Sub-dimensiones internas. dimensiones de la gestión del talento humano.	129
Tabla 15. Sub-dimensiones externas. dimensiones de la gestión del talento humano	133

Tabla 16. Dimensión de la gestión del talento humano.....	135
Tabla 17. Políticas de la gestión del talento humano: MIPG.....	137
Tabla 18. Modelos de Gestión del Talento Humano.....	141
Tabla 19. Matriz de consistencia del modelo a adaptar en las alcaldías de sexta categoría Según los referentes del MIPG.....	146

Figuras

Figura 1. Diagnóstico del proceso de planeación en las entidades territoriales.....	42
Figura 2. Desafíos del entorno organizacional del siglo XXI.....	44
Figura 3. Principales desafíos de las organizaciones.....	54
Figura 4. Estructura base de un organigrama administrativo de un ente territorial....	56
Figura 5. Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg....	64
Figura 6. Acciones de integridad de una entidad que rinde cuenta.....	84
Figura 7. Rutas para crear valor público; metodología para priorizar acciones.....	89
Figura 8. Información oportuna sobre la entidad y su talento humano.....	97
Figura 9. Sistema de recursos humanos, una interacción entre personas y organizaciones.....	104
Figura 10. Categorías de Independencia de actividades.....	106
Figura 11. Operación del modelo integrado de planeación y gestión. Una perspectiva para generar resultados y valor público.....	146
Figura 12. Descripción estratégica en la gestión del talento humano en los entes territoriales.....	149
Figura 13. Rol de los componentes requeridos del modelo MIPG.....	150

Introducción

El entorno actual trae una nueva visión de la gestión del talento, convirtiéndola en una variable importante para el éxito de las organizaciones globales. Considerar la gestión del capital humano, como un componente estratégico de la organización representa un incremento significativo en el valor económico de las compañías, porque busca la calidad y potencia su interés, promoviendo así el desarrollo de las personas y del entorno en general. Es así como el sector público ha venido teniendo un progreso de la gestión del capital humano cambiando un poco sus modelos estructurales de orden burocráticos hacia una gestión gerencial estratégica con orientación a resultados, este importante cambio ha sido considerado como parte fundamental en la gerencia actual, a lo largo de las décadas los modelos tradicionales de administración de recursos humanos han prevalecido con fuerza en el servicio público, modelo que prevalecen en diferentes formas y tiempos, inserta las características que ahora se encuentran más o menos en la gestión de recursos humanos de las organizaciones públicas en diferentes países (Sanabria, 2015; Annía et al., 2018; Novoa et al., 2021) .

Con la globalización de la economía, las empresas han experimentado una transformación, en parte debido al desarrollo tecnológico, la poderosa influencia del cambio y la promoción activa de la disposición y la creación por parte de la totalidad de las instituciones empresariales, lo que demuestra que es primordial una ventaja competitiva de la organización que proviene de quienes laboran en ella. En este sentido, las personas son personas que mantienen el statu quo y personas que producen y fortalecen la innovación y el desarrollo futuro. Un individuo se refiere a una persona que produce, vende, atiende a los clientes, toma decisiones, lidera, motiva, comunica, supervisa, administra y dirige los negocios de diferentes organizaciones de manera coherente a cualquier contexto (Chiavenato, 2011; Ramírez et al. 2018, 2019, 2020, 2021).

De acuerdo con el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia (2018), sugiere que aumentar el efecto de la administración dado que el trabajo público tiene un valor en el ámbito público, así como en la economía y la competitividad, la importancia de la obra pública y la eficacia de las políticas que la regulan son de suma importancia para cualquier territorio. Es por lo anterior, que las bases del trabajo público y la administración de los recursos humanos en el estado de Colombia se estructuran desde los inicios del modelo incluido de organización y administración.

En efecto, en el marco de la planificación estratégica de la Función Pública, además de orientar la administración al cumplimiento de las metas estratégicos alineados con el Proyecto Nacional de Desarrollo y en concordancia con el fin institucional de enaltecer al servidor público en su labor, la gestión estratégica del talento humano para la vigencia 2018 en la entidad, se enfoca en añadir costo a las ocupaciones de desarrollo y estímulos de sus servidores, por medio del mejoramiento de las competencias, habilidades, conocimientos, capacidades y calidad de vida, de tal forma que esto redunde en su satisfacción, motivación y compromiso, para que conlleve a la prestación de servicios acordes con las solicitudes de la ciudadanía y en aras de mejorar la productividad de los servidores públicos en todos los contextos.

En tal sentido, el propósito de la gestión de recursos humanos es permitir la apropiación de buenas prácticas desde un sistema abierto y transparente basado en valores éticos y respeto a los empleados. Los complejos temas como la pobreza, la desigualdad, la violencia y la desigualdad racial actuales que enfrenta la sociedad colombiana han exacerbado el desarrollo de las negociaciones de paz y la situación final del posconflicto, requiriendo que las entidades públicas actúen y priorizándolas en diversos grados. En tal sentido, la gestión del talento está

estratégicamente enfocada en lograr el doble objetivo de profesionalizar a los servidores públicos y tener empleados altamente motivados y satisfechos. (Sanabria, 2015).

Esta investigación busca adaptar un modelo de gestión de talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico. se dividirá en cuatro (4) capítulos, el primer capítulo trata sobre el planteamiento del problema y su formulación y sistematización, los objetivos de la investigación general y específica, la racionalidad y demarcación de la investigación.

En el capítulo II, se presentan los antecedentes de la investigación, estado del arte, marco teórico, bases, por el cual se desarrolla la variable y sus dimensiones en pertinencia a la gestión del talento humano; importancia que tiene el proceso de selección por competencias que se debe considere en el proceso de vincular el servidor a la oficio, teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico, promoviendo la vinculación por mérito, teniendo en cuenta los perfiles y necesidades del cargo definidos para atender las prioridades estratégicas de la institución pública.

El tercer capítulo representa el soporte metodológico de la investigación, presenta el paradigma, tipo y diseño metodológico, tecnología de recolección de información, diseño de investigación, población de investigación, tecnología y herramientas de recolección de antecedentes, validez y confianza de la herramienta, técnica y método de estudios de datos. Finalmente, el procedimiento de investigación se lleva a cabo en este capítulo. Al mismo tiempo, se publica el cuarto capítulo, que corresponde al análisis de datos estadísticos, se analizará junto con las teorías y resultados divulgados en la base teórica para facilitar la elaboración de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Esta investigación, busca indagar campo amplio e interdisciplinario permita una amplia la evidencia cuantitativa, a partir de métodos participativos, con actores principales que incluyen del contexto de la administración pública una referencia a la gestión del capital humano en las alcaldías de sexta categoría y según las necesidades encontradas en referencia al entorno de los entes territoriales a través de su labor, para la planeación estratégica del talento humano en las entidades, adaptar un modelo de gestión que se adecue de forma integral para el cumplimiento del mismo. Es decir, comprender los problemas actuales de gestión del talento en el sector público colombiano, visualizado en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico, donde la misma requiere propuestas eficaces, recomendaciones y lineamientos para una eventual y prospectiva políticas eficientes en materia en recursos humanos. (Función pública 2018).

Capítulo I

El problema

Planteamiento del problema

La evolución de la gestión del talento humano, en América latina está ligada a la presencia de firmas multinacionales y a el desarrollo de empresas locales, pero existen otros factores que han posibilitado el desarrollo del campo de los recursos humanos en la región. A partir de la década de 1930, una fuerte transformación económica que se dio principalmente en el sector de la agricultura con gran impacto en la economía, la industria generando grandes avances en los métodos de gestión de recursos humanos, las empresas industriales necesitan contar con personal calificado para enfrentar los retos del mercado, lo que requiere el compromiso de los participantes a la conducción de la eficiencia plena en su entorno (Best Human. 2019; Ríos et al. 2019, 2020).

El uso de modelos para la gestión humana en el sector público y privado empresarial está aumentando mundialmente, si bien ésta, es una herramienta que procede del mundo organizacional en la transferencia de modelos y técnicas empresariales, permite que las entidades cuenten un talento integral en su estructura organizativa. Según señala Pardo (2013), la gestión de los recursos humanos forma el capital humano, los cuales son talentos y no forman parte de la noción de que pueden ser recursos humanos determinantes en un horizonte libre. Sin embargo, los seres humanos tienen posibilidades de desarrollo ilimitadas. Las personas tienen deseos inherentes de inspirarlos y darles la capacidad de desarrollar todo su potencial.

En ese sentido, la administración pública enfrenta constantes desafíos y retos de cambios de todo el mundo, el persistente desarrollo tecnológico, redunda en la demanda ciudadana de

servicios; esto sumado a las tendencias políticas, sociales y económicas, especialmente en situaciones de posconflicto implementadas en el país, lo cual requiere una fuerza laboral adecuada en el marco del desarrollo, y tiene la motivación no solo para atraer servidores sino también que estos estén plenamente motivados. También deben ser alentados y retenidos, para lo cual es necesario implementar una política de fusiones de estímulos que añadan valor a la administración del recurso más relevante de cada una de las instituciones, esto por medio de modelos apropiados conforme a las exigencias del ámbito presente.

De acuerdo con el párrafo anterior, Colombia ha venido desarrollando políticas e instrumentos en torno al empleo público por medio del departamento administrativo de función Pública, para ello, cada entidad ha formulado una serie de procedimientos de gestión, que incluyen la gestión de recursos presupuestarios, la gestión del talento y del conocimiento, la planificación, ejecución y contratación, el control y prevención, la evaluación de riesgos, la rendición de cuentas y la provisión de información, todo ello con el fin de generar su estructura y parámetros acordes y efectivos a los entes territoriales.

Acorde con estos lineamientos en la coyuntura presente de los entes territoriales, los desafíos involucrados con la expectativa de reducir la pobreza y unirse a las instituciones empresariales para la colaboración y el progreso económicos. En tal sentido, el régimen central deberá velar por consolidar sus metas de fortalecimiento en administración del trabajo público en Colombia, con un sentido en fomentar la formulación de políticas y tácticas para orientar a las entidades públicas de consenso al desarrollo de sus talentos para conseguir las metas, que corresponde a un modelo de idealización y gestión en consonancia al marco normativo del direccionamiento estratégico de planeación nacional.

Es necesario y de vital importancia que, frente al sector privado, el sector público en Colombia debe ser retador, desafiante, estimulante y esencial, además de crear las condiciones para el establecimiento de una fracción más enérgica y competidor, que consiga contener la complacencia y la responsabilidad social de los habitantes, por lo que debe contribuir a aumentar su confianza en el estado. Esto necesita que los servidores públicos asuman un compromiso permanente, pero lo más importante es la coherencia con las políticas y lineamientos en todas las áreas de gestión del talento humano y sus diferentes actividades de gestión, lo cual debe estar unificado para lograr las metas del plan (Gestión Pública, 2018).

Por ello, el propósito de esta investigación busca adaptar un modelo de gestión de talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico, siempre basados en las necesidades con un sentido en proporcionar pautas adecuadas en la gestión de la gente, aportando insumos necesarios para la adecuada toma de decisiones, permitiendo de alguna manera contar de mecanismos cónsonos con la realidad de los entes territoriales.

El modelo descrito anteriormente permitirá la formación de equipos de trabajo con responsabilidades de servicio de crecimiento y desarrollo, y permitirá cambios conceptuales en la gestión de personal, adquiriendo mayor relevancia para promover la implementación de políticas de gestión estratégica de personal, talentos, y una conciencia coherente de cómo establecer un modelo integral de planificación y gestión eficiente, mediante el compromiso de seguir trabajando para consolidar la gestión pública de forma más eficiente.

Todo lo anterior se enmarca en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico, específicamente en los municipios costeros del departamento del Atlántico, abarcados por los: municipios de Piojo, municipio de Tubará, y el municipio de Juan

de Acosta, que en la actualidad se conciben como instituciones públicas, establecidas para brindar un servicio a la comunidad y facilitar las tareas de los servidores públicos en la consecución de los fines perseguidos por el Estado.

Como investigadores conocedores del contexto debido a los largos años de experiencia y trabajo en el sector público del departamento del Atlántico, se considera indispensable que surja un cambio en la calidad de la gestión pública, una buena administración del capital humano es un mecanismo indispensable para convertir la colectividad municipal, pelear la penuria y divergencia; en ese sentido, las alcaldías de los municipios objeto de investigación, en la actualidad los municipios de sexta categoría, presentan grandes atrasos respecto a los municipios con una mejor calificación, las debilidades en el desarrollo de las personas y sus equipos se expresan en una deficiente organización, con fallas en la planeación estratégica.

Los municipios de sexta categoría no poseen mecanismos de información ágiles como softwares o programas de control, que les permitan visualizar en tiempo real la planta de personal, con el objeto de diagnosticar las necesidades de sus funcionarios en cuanto a la formación y capacitación, bienestar laboral, evaluación del desempeño, entre otros diagnósticos; esto conlleva a que no se tenga un diagnóstico preciso que permita conocer si existe una nueva fuerza que puede satisfacer las necesidades de los entes territoriales en cantidad y función. En tal sentido, al momento de aplicar los cuestionarios para esta investigación se pudo percibir una valoración negativa de algunos empleados públicos respecto a la falta de herramientas de gestión apropiadas, esto podría tener en el corto-mediano plazo efectos negativos sobre los resultados de las entidades en mención.

Para tal efecto, se considera de suma importancia que, al interior de las alcaldías de los municipios de sexta categoría se promuevan los valores como la honestidad, respeto,

compromiso, diligencia y justicia, para el fortalecimiento de culturas organizacionales que promuevan la consolidación de los servicios públicos eficientes y transparentes, los cuales se enfocan en satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, con un alto grado de la heterogeneidad del sistema de seguimiento y evaluación de la implementación.

De acuerdo con la Función Pública del talento humano (2018), la falta de indicadores en las políticas de gestión de desempeño, asociados a la dimensión de la gestión del talento humano, debe estar centrada en el uso de un sistema de gestión eficiente alineada con los objetivos del gobierno nacional, que permita mejorar el desempeño y los resultados de las entidades, disminuyendo las protuberancias en el manejo de los recursos humanos, permitiendo así la satisfacción de los servidores y comunidad en general en el marco de la legalidad e integridad. Por lo tanto, los gerentes profesionales bien preparados, seleccionados y remunerados deben mantener sus funciones durante mucho tiempo para fortalecer las capacidades de las entidades relevantes para llevar a cabo una planificación estratégica eficaz del talento humano.

Asimismo, es fundamental disponer de una dependencia que brinde garantías e información de su talento humano, esto permitirá contar con un marco normativo, objetivos institucionales, misión, entorno, metas estratégicas, proyectos para emprender acciones administrativas eficientes, esto mediante la ejecución de un verdadero modelo de asistencia en materia de capital humano, que logre una mejor calidad en la gestión de las entidades públicas, permitiendo fortalecer la gestión en los entes territoriales en un contexto amplio que involucre a todas y todos

Como uno de los resultados de esta investigación, se podrá conocer un modelo de gestión de recursos humanos adaptado a las necesidades de las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico, de esta manera posibilitar en elaborar un plan de acción

para mejorar la fuerza laboral en cantidad y calidad a través de un marco regulatorio que promueva el desempeño personal y empresarial; con el sentido de satisfacer las necesidades de la población estudiada en cantidad y calidad, de manera que se promueva la realización de metas colectivas. y valores a través del desarrollo personal en las diferentes tareas; además en mejorar la eficacia y productividad de los empleados públicos, siempre orientados a resultados consistentes, y cumplir cabalmente con las funciones requeridas por la sociedad para enfrentar múltiples problemáticas.

Los municipios de sexta categoría en el departamento del Atlántico, necesitan tener una administración pública moderna que responda a los retos de la globalización con líderes políticos preparados con conocimientos científicos y técnicos, con ética que fomenten los valores para que se elimine en gran medida la corrupción y el clientelismo que socavan los recursos públicos, implementando acciones que fortalezcan el principios éticos, garantizando el bienestar de los colaboradores, con incentivos, planes de carrera, política de ascensos por méritos, que privilegien la seguridad y salud en el trabajo de los servidores públicos y fomenten el conocimiento e innovación al interior de la institución.

Cabe agregar que la presente investigación, se realiza, ya que la misma permitirá buscar administrar de forma oportuna y óptima el desempeño de los servidores públicos de una forma efectiva, enfocado en tener una clara visión de las competencias que hacen falta para alcanzar el éxito en los entes objeto de la investigación. Además, favorecerá con una mayor disposición y disponibilidad de los servidores, con un sentido de contar con una fuerza laboral efectiva, calificada, orientada al servicio y motivada, lo cual será reto para el sector público colombiano en las políticas de personal, mediante una creación de una cultura del desempeño en todas las organizaciones territoriales al servicio del estado.

En lo que respecta a la validación de la data de la dimensión gestión del talento humano, la función pública (2018), indica que, la normativa relacionada a la gestión del talento humano en el sector público proporciona las bases sobre las que la implementación de los distintos procedimientos y actividades establecidas bajo un enfoque oportuno, lo cual permite que el talento humano tengan insumos confiables para desarrollar una gestión que realmente tenga impacto en la productividad de los servidores públicos, así como de las alcaldías municipales objeto de la presente investigación, y por ende, en el bienestar de los ciudadanos en general.

Formulación del problema

De acuerdo con las consideraciones establecidas en el planteamiento del problema y reconociendo la gran relevancia que tienen la necesidad de tener un modelo de gestión para las áreas de talento humano de las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico. Se plantea el siguiente interrogante ¿Que se debe proponer para optimizar la gestión del capital humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico?

Sistematización del problema

La investigación está orientada en responder a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico?

¿Cuáles serían las dimensiones de la gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico?

¿Cuáles serían las políticas de la gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico?

¿Cómo sería el modelo indicado de gestión del talento humano a adaptar en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Adaptar un modelo de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Objetivos específicos

Identificar la situación actual de gestión del talento en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Describir las dimensiones de la gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Caracterizar las políticas de la gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Determinar el modelo de la gestión del talento humano que se adapte a las necesidades de las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Justificación de la investigación

En esta investigación se pretende adaptar un modelo integral de gestión del talento

humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico, caracterizados bajo los referentes de Chiavenato (2011), el departamento de la función pública (2018), Ley 87 de (1993), Ley 909 de (2004), entre otros, razón por la cual, los resultados de la misma permitirán al personal de las alcaldías en mención, adquirir herramientas en relación a orientar conocimiento, habilidades, personalidad, aspiraciones, y percepciones, todo ello para representar cambios constantes en materia de recursos humanos que hoy por hoy está caracterizado por la globalización y el desarrollo creciente que han influido en el mejoramiento en los procesos en la gestión pública; caso por el cual las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico deben trabajar exhaustivamente en ese sentido.

Por ello, referir con un impulso laboral eficaz, cualificado, orientado al servicio y proactivo es uno de los mayores desafíos para el sector público colombiano. En tal sentido, la unión europea en uno de sus estudios señalo que para el sector público se convierta en un empleador atractivo y debe asegurarse proporcionar trabajos desafiantes, con políticas progresistas de talento y oportunidades de desarrollo y promoción profesional. De esta manera, convertirse en una nueva generación de empleadores atractivos puede significar una transición de un modelo eficiente al servicio público, orientado a procesos y reglas a un modelo de servicio público orientado a la sociedad y los resultados.

Por consiguiente, es necesario modernizar y diversificar las actividades de gestión humana de forma que sea tanto para la organización como a las personas; no obstante, lo más importante, es que ello se convierta en efectos positivos para la colectividad y para el entorno de los entes territoriales, incluyendo el enfoque de creación de valor, como herramienta conceptual y metodológica, que puedan priorizar las acciones planificadas. En otras palabras, se asume la gestión del talento humano como parte influyente en el mejoramiento de la gestión pública y el

desempeño laboral de los trabajadores en la administración pública, lo cual requiere de un modelo de gestión humano coherente con los entes territoriales.

Significa entonces, que este modelo debe conducir a la realización de metas coherentes a políticas de personal efectivas, autorización de los colaboradores y establecimiento de una cultura de ejercicio en todos los contextos de los entes territoriales. Estos elementos son muy importantes definir un nuevo modelo de gestión, lo cual debe partir de la comprensión de la situación actual de los empleados a nivel organizacional y gubernamental, la evaluación de los empleados como sujetos autónomos, la capacidad de autogestión y el reconocimiento de talentos como un activo en lugar de un costo variable, y enfóquese en los resultados midiendo y monitoreando las acciones del gobierno.

Desde un punto de vista teórico, la indagación proporcionará pesquisa renovada sobre los diferentes autores de las variables de investigación: gestión del talento humano, su conceptualización elementos, metodología, planes y sus procedimientos, de igual manera permite conocer su valor en la vida empresarial en la misión del contexto del talento humano en el marco de las alcaldías de los municipios de sexta categoría a través de las herramientas de control, en el caso de este estudio, se establece relevancia de la misión del capital humano acorde a la entidad municipal en mención del departamento del Atlántico.

Desde una perspectiva práctica se pretende avanzar en la estandarización, normalización, de las competencias laborales para el sector público en materia de la misión del capital humano, esto con la finalidad de mejorar la gestión administrativa en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico revistiendo gran importancia, ya que las misma permite orientar desde el ámbito de la función pública donde ocurren los hechos; es decir en el sitio donde se desarrolla la problemática; a través de la misma, se definirían aspectos

pertinentes que ayuden a optimizar la gestión de recursos humanos en los municipios objeto de la investigación.

Por su parte, este estudio, permite reconocer la gestión del talento humano y su acontecimiento en la fortaleza organizacional de los entes territoriales objeto del presente estudio, así como las fallas en las cuales se está incurriendo, identificar los factores relevantes, lo cual servirá en la adaptación de un modelo de gestión del talento humano con base a las necesidades, lo cual busca al mejora continua y la potenciación de futuros procesos de la gestión en el entorno en cuestión, donde además permitirán la consecución efectiva de los objetivos al servicio de la comunidad en general.

Desde el punto de vista social, el modelo de gestión del talento humano, este jugará un papel importante en la toma de decisiones de los entes territoriales y su entorno, con un sentido de asegurar que se obtengan excelentes efectos en la esclarecimiento e implementación de acciones planificadas entre los componentes de la gestión, con coherencia en los planes y programas generales de las entidades, así como promoción de una eficiente cultura organizacional y la coordinación entre los agentes involucrados, que sirvan de insumos de control permanente en coherencia con los planes estratégicos en las respectivas instituciones.

Delimitación de la investigación

Este trabajo forma parte en la línea de investigación y competitividad en las organizaciones, en el ámbito del eje temático gestión del talento humano , de la maestría de Administración de la Universidad de la Costa, desde enero de 2019 al mes de diciembre del año 2021, en las alcaldías de los municipios de sexta categoría, ubicados en la zona costera en el departamento del atlántico, dirigido al personal de la secretaria de hacienda, así como a su

personal administrativo, Control interno, Oficinas de servicios público, secretaria general de gobierno, secretaria general de gobierno, impuestos y recados, de acuerdo a los fundamentos teóricos de la ley 87 de (1993), Ley 909 de (2004), Alles (2008), Wayne (2010), Dessler (2011), Chiavenato (2011), Werther y Davis (2012), Vallejo (2015), Cuesta (2017), PETH, (2018), Ramírez et al. 2018, 2019, 2020, 2021 y la función pública del talento humano (2018).

Capítulo II

Marco teórico

Este capítulo, contempla una serie de aspectos teóricos que soportan la investigación, que sin duda ofrecerán apoyo valioso para la creación y sustentación de esta y la manera de ayudar a fijar posición en relación con el estudio; visto de esta forma, el capítulo se inicia haciendo comentarios de los estudios y trabajos de investigación se relaciona con variable gestión del talento humano.

Asimismo, se estableció una revisión bibliográfica para exponer las distintas teorías que simplifiquen y expliquen la variable objeto del estudio y los distintos aspectos conceptuales asumidos en la investigación abordado desde varias perspectivas tendientes a realizar una aprehensión de aspectos relativos como; la situación actual en pertinencia a las alcaldías de los municipios de sexta categoría en el departamento del atlántico, así como también las dimensiones de la gestión del talento humano, políticas, y la adecuación de un modelo que se adapte a las necesidades de los entes territoriales, que sirva como base en el control y planificación del contexto estudiado.

En efecto, todos esos aspectos deben estar enfocados con base a las necesidades encontradas después de realizar los análisis pertinentes a la población objeto de estudios; la finalidad es contar con un modelo y herramientas con diferentes alcances, campos de aplicación y lineamientos, pero con un objetivo común, que es mejorar las operaciones, asegurar el uso adecuado de los recursos y brindar servicios de calidad de un buen servicio a la ciudadanía. Por medio de la gestión del talento humano se busca una forma coherente de orientar a las entidades con base a las estrategias establecidas en el manual de la función pública, políticas y estratégicas

en la entidad en mención, basado en procesos que permitan el buen funcionamiento en pertinencia a fortalecer la gestión en las entidades territoriales.

Antecedentes de la investigación

Con el fin de conocer hasta qué punto las organizaciones están familiarizadas con esta tendencia gerencial, en los últimos años, la misión de la competitividad se ha vuelto más centralizada y se ha convertido en una prioridad en la agenda de las entidades públicas. Por tanto, los cambios en el ámbito social, económico, político, tecnológico e institucional que están afectando el aumento, la formalización y el equilibrio del trabajo público en Colombia necesitan de políticas públicas modernas para lograr contestar con flexibilidad a las novedosas necesidades del territorio.

Es imposible ignorar las influencias directas del trabajo de los funcionarios públicos en la realización de los objetivos perseguidos por el país. Contar con colaboradores públicos motivados, al servicio de la ciudadanía y con altísimo grado técnico, permite, las tareas de la gestión pública en cualquier entidad enfocada en el desarrollo y el bienestar de los servidores públicos que permitan de forma coherente el fortalecimiento hacia la ejecución de un modelo de mejora para la articulación de las políticas institucionales.

El Departamento de la Administrativo de la Función Pública (2018) ha apostado por la integración de la gestión estratégica de recursos humanos al contexto de las entidades territoriales, lo cual cada vez más esta debe responder a las necesidades al servicio de los ciudadanos en el corto y mediano plazo sobre la dinámica de la administración pública, lo cuales deben fomentar de forma exponencial que las organizaciones de este tipo desarrollen programas que reconozcan la gran labor de los servidores públicos, con un sentido en facilitar su

administración e impulsar un estado muchísimo más eficiente, que logre asignar toda su energía a garantizarles los bienes y servicios a sus habitantes.

La gestión del talento humano, de los organismos públicos del país deben tener la capacidad de obtener una serie de logros y mejoras que estén enmarcadas en la consolidación de modelos que ayuden a lograr el objetivo final de esta condición. Asimismo, cerrar la brecha y diseñar un sistema de gestión humana que responda a los requerimientos de buena gobernanza del Plan Nacional de Desarrollo, lo cual será un desafío que se deberá enfrentar en el corto y mediano plazo.

En la era actual, es difícil encontrar verdaderos gerentes, que no estén seguros, del rol relevante que desempeñan para el desarrollo y éxito de sus organizaciones, sin su talento podría ser básicamente imposible innovar y afrontar las exigencias recientes y futuras del ámbito, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora; solo a través del cultivo de talentos se puede asegurar que la organizaciones cuenten, con una fuerza laboral altamente honesta que pueda comprender y mejorar la visibilidad del desempeño en todas las circunstancias y en cualquier entorno, por lo que es fundamental mejorar la calidad de su capital humano.

El propósito de esta investigación está enfocado en comprender las mejoras en las prácticas de gestión del capital humano a través de la eficiencia de las acciones nacionales, estudiar el desempeño actual de la creatividad humana en las empresas estatales y formular iniciativas sistemáticas sobre el marco conceptual y normativo que oriente al servicio del país. En tal sentido, las gestiones de personal en las políticas públicas proporcionan una amplia gama de métodos en el uso de políticas con el sentido en desarrollar mecanismos para institucionalizar las políticas generales, con el fin de asegurar que el comportamiento de los servidores públicos sea

consistente y mantener el control de la corrupción que afecta la realización de los objetivos básicos del país.

Con base en las consideraciones anteriores, es necesario, desde un punto de vista científico, realizar diferentes estudios sobre variables en pertinencia a la gestión del talento humano. Blanco y Vera (2020), en su artículo denominado, "El modelo de gestión del talento de las pequeñas y medianas empresas del sector servicios de Barranquilla, Colombia "; determinar las necesidades de gestión del talento de las pequeñas y medianas empresas de la industria de servicios relacionadas con el grupo de pequeños y medianos emprendedores de Colombia (Acopi) en Barranquilla Colombia, para de esta forma diseñar un modelo de administración del ingenio humano, que contribuya al mejoramiento de los procesos internos de la organización y posibilite conseguir los logros establecidos.

Para tal fin, la población estuvo constituida por 30 empresas colombianas; del mismo modo, la investigación citada utilizó un enfoque cuantitativo, de corte descriptivo correlacional. Los resultados han permitido detectar y explicar las propiedades y necesidades de las pymes de este sector relacionadas con la administración del ingenio humano, permitiendo totalmente nueva mirada destinada a mejorar el funcionamiento gremial y la competitividad. Con lo anterior, se concluyó que es pertinente llevar a cabo un modelo de gestión humana, destinado a la administración de la organización del desarrollo y la valoración, fortaleciendo así los procesos internos de las organizaciones.

Considerando la investigación anteriormente referida, podemos decir que el contexto estudiado tiene una estrecha interrelación con los componentes a integrar, por ejemplo el establecimiento de criterios claros de selección, lo cual será clave al momento de incorporar un perfil idóneo a las exigencias del puesto con el sentido de fortalecer el liderazgo en el talento

humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores en la generación de resultados de las entidades públicas, y de esa forma atender los planes de desarrollo que resuelvan las necesidades y problemas de los funcionarios para establecer canales dinámicos en la gestión institucional.

De acuerdo con el párrafo anterior se necesita disponer de un ingenio humano competente y alineado con la táctica organizacional. La administración del talento humano posibilita hacer un efectivo seguimiento a los procesos internos que lleve a cabo el personal de las alcaldías en los municipios de sexta categoría, con el fin de implantar una y otra vez su aporte a las metas que instituye los entes territoriales, mediante la relación entre los actores que generen ocupaciones de totalidad en concordancia de instituciones transparentes y eficientes, con servidores públicos involucrados para tal caso.

Silva (2020), realizó un artículo científico titulado “Modelo para la administración del talento humano con enfoque en el buen vivir en los gobiernos autónomos descentralizados municipales de Ecuador”. Estos investigadores recopilaron información sobre las agencias gubernamentales de la región, conocieron las condiciones locales y su calidad de vida y analizaron los factores del capital humano para brindar servicios de alta calidad. Para ello, realizaron un nuevo estudio basado en las necesidades ambientales y propusieron un modelo de gestión del talento. por una buena vida (felicidad, participación, equidad, tolerancia y respeto por la naturaleza).

Metodológicamente, esta investigación es esencialmente inductiva y deductiva. Historia-lógica; análisis-síntesis; y tecnología: de observación indirecta, e directa investigativa. Para el procesamiento estadístico, se utilizó el programa SPSS para cálculos porcentuales, cálculos de mediana y moda para estadísticas descriptivas. La población está compuesta por talentos del

gobierno autónomo descentralizado de la ciudad de Riobamba. En cuanto a los resultados, las fortalezas y debilidades de la gestión del talento de Riobamba GAD se determinan en base a la relación triangular de los datos obtenidos, y hay principalmente cuatro aspectos, a saber, entrada, resistencia, asistencia y control. Los principios básicos de una buena vida basada en la felicidad, la participación, la igualdad, la tolerancia y el respeto por la naturaleza.

De acuerdo al aporte de la investigación está permitió el desarrollo teórico de la variable, generando contribuciones significativas relacionadas con el marco normativo inherente a las políticas de administración estratégica del ingenio humano, todo ello enfocado al modelo de gestión del talento humano, lo cual debe estar conformado sobre bases relacionados a los principios de bienestar, participación, equidad, inclusión y respeto por la naturaleza; influenciados por ambientes externos e internos a los entes territoriales, lo cual perimirán que las personas logren satisfacer sus necesidades, y mejoren sus condiciones de vida y alcancen la plenitud en contexto.

Por su parte, Sukier et al., (2020), realizaron un estudio relacionado con la variable “Modelo de administración estratégica de ingenio humano a partir de un enfoque sustentable”, dirigido a diseñar un modelo de administración estratégica de ingenio humano a partir de un enfoque sostenible en las Pequeña y Mediana Empresa de la urbe de Barranquilla. De consenso con el método es de paradigma cuantitativo, se adopta un diseño transversal descriptivo, no experimental. La técnica utilizada fue la encuesta, la cual se realizó mediante un cuestionario de 69 ítems y se aplicó a 118 gerentes de los sectores industrial y comercial, utilizando técnicas de análisis descriptivo, varianza, regresión lineal y factorial.

Los resultados obtenidos indican que el compromiso con la organización se estima de suma trascendencia en la sustentabilidad, ello permitirá a crear valor a la gerencia, comunidad, clientes

y demás partes interesadas a través de acciones eficaces de los riesgos asociados al desarrollo económico, ambiental y social, contribuyendo así a conciliar y generar beneficios en estas líneas de acción. El aporte a la averiguación objeto de análisis se concentra en conceptualizar un marco de magnitudes en pertinencia a un direccionamiento estratégico de la administración del ingenio humano conforme a las reglas que les rigen en temas de personal, con un sentido en consolidar las garantías del derecho importante al diálogo social y a la concertación como primordial mecanismo para solucionar las controversias laborales, siempre enmarcado en promover la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos.

Franco, y Bedoya, (2018), señala en su artículo denominado “Análisis de modelos de la gestión del ingenio humano aplicados en organizaciones pymes”, la cual buscó verificar las situaciones que tienen hoy por hoy las organizaciones pymes con respecto al talento humano, fortaleciendo bajo un enfoque de seis modelos de gestión con estrategias que conduzcan al desarrollo mejorar el comportamiento de los empleados , trabajador o funcionario para obtener la mayor productividad posible en el desarrollo de las responsabilidades asignadas.

Por esta razón, al progreso de la metodología ha establecido un método de clasificación basado en dos variables de investigación: exógena tiene dos subcategorías; exógena tiene dos subcategorías. Y hay tres subcategorías de endógenas. El método de recolección de información fue a través de diez entrevistas estructuradas realizadas en una organización en Medellín, Colombia. El análisis de los datos se llevó a cabo con la ayuda del software Atlas ti versión 7.5.10. La conclusión a la que se llega a través del análisis hermenéutico es que la organización analizada, lo cual carece de gestión de personal, tarea que solo apoya el departamento administrativo. Estas organizaciones solo requieren que los empleados con capacidad empresarial determinen el nivel de selección a través de la encuesta anterior, además, también

acreditan el proceso de formación inicial y la falta de evidencia de planes de carrera o promoción.

La investigación consultada, aportó un componente valioso al considerar que las organizaciones actuales, ya sean públicas o privadas deben estar encaminadas bajo un esquema lógico de pensamiento con un sentido dinámico, donde se cuente con recursos y valores que permitan en el día a día en la implementación de modelos de gestión del ingenio humano necesarios para el progreso de las tareas administrativas, con soportes que direccionen los procesos al servicio de la administración, independiente de quién lo haga.

En este sentido, la vitalidad actual de una organización requiere de un modelo de gestión que cumpla con las metas sociales, organizacionales, funcionales y personales para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado en constante competencia, con el fin de dar respuesta a cuestiones éticas y sociales, las cuales son inherentes a su situación, lo que quiere decir que, es complicado operar en una situación donde la estructura social está desconectada y casi no hay formación académica o cívica.

Tabla 1

Resumen en pertinencia a los aportes de los diferentes antecedentes a la gestión del talento humano

Autores	Año	Investigaciones	Aportes
Blanco y Vera.	2020	El modelo de gestión del talento de las pequeñas y medianas empresas de la industria de servicios en Barranquilla, Colombia.	Crear proyectos que conduzcan al bienestar laboral e implementar equipos de emergencia que puedan mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida. De manera similar, la integración general se centra en incorporar la planificación estratégica y los planes de visitas del personal para lograr la eficiencia de la gestión
Silva, L, Herrera, K, Alba, M, y Rodríguez, A	2020	Modelo de gestión del talento centrado en la vida del gobierno municipal descentralizado autónomo de Ecuador.	Disponer de la autonomía necesaria para definir la soberanía fundamental para conceptualizar los instrumentos a usar en la administración de todos sus

			espacios, así como también realizar periódicamente un análisis interno y externo y sus influencias en el manejo de empresarial, , esto con el sentido de direccionar la calidad de vida del universo pertinente, mediante condiciones de trabajo justas y aceptables al interior de la institución en pro de la comunidad en general.
Sukier, B, Ramírez, R, Parra, M y Fernández, G.	2020	Modelo de gestión de estrategia de talento basado en métodos de desarrollo sostenible.	El área de gestión del capital humano es un área de gran interés dentro en cualquier contexto organizacional, en ese sentido, esta investigación aportara insumos necesarios en aspectos relacionados a la estabilidad y limpieza ocupacional, exigencias ergonómicas, organización de recursos humanos, perfiles de cargo entre otras; lo cual es un indicio de la relevancia en la capacidad organizacional que conlleve al logro de ventajas competitivas con un sentido de producir habilidades desde una buena administración estratégica del ingenio humano.
Franco y Bedoya.	2018	Análisis del modelo de gestión del talento aplicado en las empresas Pymes.	Adoptar estrategias que conduzcan al desarrollo para mejorar el comportamiento de los empleados, trabajadores o funcionarios, a fin de lograr la mayor productividad en el proceso de asignación de responsabilidades.

Nota. Aportes de los diferentes antecedentes a la gestión del talento humano de las pequeñas y medianas empresas de la industria de servicios en Barranquilla, Colombia. Elaboración propia, 2021.

Bases Teóricas

Respecto al tema propuesto por esta investigación, es necesario revisar libros, artículos científicos, páginas web y otros recursos de información relacionados con el tema, que apoyen que la investigación cumpla con las metas y resuelva las definiciones dadas. Varios autores han designado contribuciones científicas de manera específica. Estas contribuciones pueden optimizar con precisión la terminología de investigación relacionada con la gestión del talento humano, y en ese sentido estudiar por separado de manera integral para resolver las sub-

dimensiones, dimensiones e indicadores de diferentes métodos, de modo que los autores puedan comparar y fijar posición y sus correspondientes inferencias sobre ello.

Gestión del Talento Humano

Hoy en día, los procesos desarrollados en la gestión del talento (actualmente denominados "procesos") se han vuelto muy importantes dentro de las organizaciones, estas organizaciones permiten el desarrollo de procesos estratégicos que involucran aspectos de alta relevancia, lo que reafirma que las personas son el factor que otorga a las organizaciones una ventaja competitiva. Según García, Murillo y González (2010), Annía et al. (2019) y Sukier et al. (2020), la gestión del talento se define como un proceso de actividad estratégica que orienta, y apoya la gestión de la organización, la cual su basamento está direccionado en una serie de políticas, planes, y actividades para capacitar, recompensar, desarrollar y motivar a las personas que empoderen al sector empresarial.

La gestión del capital humano se considera al interior del discurso administrativo como parte fundamental de cualquier organización, estimulando la innovación y la creatividad en un mundo cada vez más globalizado en constante cambio, con políticas que permitan gestionar adecuadamente a los colaboradores de manera armónica, para conservar y promover sus capacidades competitivas. En otras palabras, la gestión del talento humano es un aspecto importante dentro de cualquier organización, su proceso es vital para el desarrollo de sus operaciones.

En ese sentido, la gestión administrativa como ciencia social se dirige en prestar la debida atención a todas sus funciones, y se debe dar la misma importancia a la gestión de recursos humanos. Cuestas (2017), indica que actualmente vivimos en una sociedad con grandes cambios estructurales, económicos, sociales y culturales, que avanzan de manera vertiginosa, compleja e

imparable. Por lo tanto, la organización necesita tener un mecanismo de información para visualizar el tremendo esfuerzo en la misión del capital de personas en tiempo real.

Es necesario señalar que la gestión del talento es considerada un sistema en el que las personas son consideradas como un recurso en la organización y deben ser optimizadas continuamente de acuerdo con una nueva visión dinámica y competitiva organizacional. Del mismo modo la práctica de los sistemas de administración del talento humano, se hace sobre la concepción de diferentes modelos y enfoques contemporáneos, pues su entendimiento puede constituir un instrumento teórico-metodológico importante para el diseño o perfeccionamiento de los sistemas de recursos humanos acorde a cada organización en particular. (Herrera, 2012).

Para Dessler y Varela (2011), señalaron que la misión o gestión del talento se considera un sistema en el que las personas son consideradas un recurso en la organización y deben optimizarse continuamente de acuerdo con nuevas dinámicas y perspectivas competitivas. Para tal sentido, los autores indican hablar sobre reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y brindar un ambiente seguro, y brindar un código ético y un trato justo para los empleados de la organización. Estas prácticas y políticas se integran, investigan puestos, que determinan la naturaleza de la capacidad de cada empleado, planificar la demanda de personal, seleccionar candidatos para cada puesto y utilizar cursos de formación de inducción para nuevos empleados, evaluación del funcionamiento, regir los sueldos y los salarios, capacitar y desarrollar a los empleados recientes, entre otros.

La importancia de la gestión del talento humano es hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, según señala Alfaro (2012), el objetivo es obtener los resultados de estos logros y en última instancia, satisfacer las necesidades de todos sus empleados. El éxito de estos esfuerzos depende en gran medida del esfuerzo de sus empleados. Esta visión enfatiza la

importancia de dar el debido reconocimiento al departamento de recursos humanos, por lo que es vital que el gerente de área reconozca, los recursos humanos en las operaciones diarias de la organización.

La gestión del talento humano en el sector público ha intentado combinar diferentes enfoques. Se trata de reconocer elementos valiosos de métodos tradicionales, neutralidad y las ventajas que ello pueden proporcionar, porque estos pueden combinarse con herramientas acordes a procesos más eficientes, con un sentido de brindar al sector publico una mayor efectividad con un servicio más razonables. En este orden de pensamiento, este enfoque de compromiso incluye tanto aspectos relacionados con el sistema de desempeño y las profesiones administrativas, como el típico sistema de gestión por resultados en el modelo de gestión. (Ver Tabla 2), en ella se proponen categorías de análisis que guiaran a las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Tabla 2

Clave de la gestión del talento humano en el sector público

Aproximaciones de criterios	Descripción de categorías
1. Reclutamiento, selección, retención y cese.	Esta categoría muestra el proceso de atraer candidatos adecuados para ocupar un puesto (contratación) en la organización. En este punto, son evaluados y contratados en función de sus habilidades (opciones). Una vez ingresan, se implementan diversas prácticas (retención) que provocan la permanencia de los empleados en la entidad. Finalmente, se establece un proceso y condiciones específicos para la salida de la entidad o sector público (desvinculación).
2. La forma de contratación y diseño de puestos.	Se refiere al proceso por el cual las entidades definen las características (capacidades, funcionalidades y responsabilidades, etcétera.) de un puesto de trabajo en especial, y la manera de contratación de los servidores públicos (ocupación, trabajadores temporales, contratistas, tiempo parcial, subcontratación y especialidades). sistemas).
3. Compensación.	Incluye tanto los salarios normales que perciben los funcionarios por el desempeño de sus funciones como los medios finales para incentivar a los funcionarios públicos a actuar (con o sin dinero) (salarios, bonificaciones ocasionales, bonificaciones, beneficios y planes de bienestar).
4. Gestión del desempeño.	Se refiere al mecanismo utilizado en la entidad para evaluar el trabajo de los funcionarios y su desempeño en la organización.

5. Desarrollo personal y profesional.	Son una práctica que utilizan las entidades para mejorar las habilidades y conocimientos que requieren los funcionarios públicos para el desempeño de sus funciones.
6. Contratación social.	El asunto de llegar a un pacto entre una entidad y un representante identificado por la misma entidad sobre temas involucrados con GTH (ayudas, indemnización, métodos, prácticas).
7. Conducción de la variedad.	Medidas adoptadas para reducir las discrepancias provocadas por la variedad de los entes públicos
8. Rol de la Unidad de particular.	Prácticas, procesos y procedimientos implementados por el departamento de particular al nivel de la administración central y a nivel de cada organización para realizar las tareas asignadas por la organización o el estado

Nota. Criterios para la gestión del talento humano en el sector público. Elaboración propia, 2021.

En el cuadro se evidencia las diferentes categorías que pueden ser utilizadas en la gestión del talento humano en un contexto general, lo cual relaciona los lineamientos generales en un contexto macro con un nivel de políticas públicas, esto mediante herramientas concretas que serán de mucho valor para el buen funcionamiento en la administración pública y que, además, sirva de ayuda en los entes que lleven a cabo, sus métodos de gestión de talento humano. Por tal motivo, es necesario precisar que la teorización de un modelo de gestión del talento debe entenderse como un proceso accidental y debe adaptarse a las condiciones del país con el contorno de su necesidad.

El método mencionado anteriormente muestra que la gestión de recursos humanos en el sector público se puede mejorar mediante la eficiencia de la gestión del capital humano, este método tiene como objetivo de implantar un nuevo contiguo de valores para la gestión humana, variable indispensable en cualquier entorno organizacional. Menos, porque proporcionará herramientas basadas en el enfoque estratégico de la entidad para gestionar adecuadamente el talento a lo largo de todo el ciclo de vida de los servidores públicos (incorporación, desarrollo y jubilación), asegurando así los principios de desempeño de los empleados. De modo que, proporciona empleos, desarrolla habilidades, brinda servicios e implementa incentivos para el desempeño personal.

Al considerar tales aportes académicos, para quienes estudian la gestión del talento, este proceso puede promover el desarrollo de cualquier organización, independientemente de su naturaleza y principios, puede promover el tamaño, características y tendencias actuales de las organizaciones estratégicas, con base a las diferentes características actuales del contexto. En tal sentido, las tendencias de atributos de eficacia que se correspondan en considerar en los procesos garantías de los derechos y responder a las necesidades de los ciudadanos y satisfacer las necesidades de los grupos de valor.

Situación actual de la gestión del talento humano

Serna (2010) menciona que la dirección estratégica se convertirá en un marco de referencia para analizar las condiciones internas y ambientales de la organización, por lo que también es importante obtener y procesar información sobre el entorno para determinar las oportunidades y amenazas que existen. Como condición interna, las fortalezas y debilidades de la organización en términos de recursos humanos. El análisis de oportunidades y amenazas debe finalizar con el análisis FODA. El análisis FODA permitirá a la organización analizar para definir estrategias y utilizar sus fortalezas, revisar y prevenir el impacto de sus debilidades, anticipar y prepararse para aprovechar oportunidades y referirse a recursos humanos, la cual es un punto clave para la gestión, con un sentido en prevenir amenazas de manera oportuna en un momento determinado. (Ver Tabla 3).

Tabla 3

Procesos para identificar el diagnóstico del contexto interno de las organizaciones

Diagnostico Interno	Análisis del contexto
Capacidad Directiva	Todas las ventajas o desventajas relacionadas con los trámites administrativos se entienden como ventajas o desventajas en la planificación, orientación, toma de decisiones, coordinación, comunicación, control, entre otras., y se concentran en brindar mejores servicios públicos al país y sus ciudadanos.

Contenido de finanzas	Esto incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la organización, tales como: deuda o capital, disponibilidad de líneas de crédito, capacidad de endeudamiento, productividad financiera, productividad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, seguridad de precios, resiliencia de la demanda y otros indicadores financieros relacionados con el campo de la organización y la investigación.
Capacidad de Talento humano	Encierra cada una de los beneficios y desventajas en relación con los recursos humanos, incluyendo grado académico, vivencia técnica, seguridad, rotación, ausentismo, grado salarial, formación, proyecto de desarrollo, motivación, afiliación, etcétera. En el mismo sentido, el objetivo de las entidades públicas es consistente con la administración estratégica de talentos, las cuales tienen que estar orientadas a la optimización continua para poder hacer las metas institucionales por medio del desarrollo, reconocimiento, confort y la motivación de los servidores públicos, esto está dentro de las metas relacionadas con el fortalecimiento del liderazgo y la creatividad de las entidades públicas.

Nota. Diagnóstico interno de las organizaciones. Elaboración propia, 2021.

Contar con un buen análisis de la realidad a los que enfrentan los entes territoriales, permite en primer lugar, identificar, o redefinir la misión, la visión y los valores que rigen el que hacer de la entidad. En ese sentido, la parte interna de la organización es conocer sus puntos fuertes, (fortalezas) y los problemas que le afectan (debilidades) y posteriormente la parte externa enfocada en identificar las características del entorno que se pueden aprovechar (oportunidades), así como las que pueden afectar negativamente (amenazas). Al realizar un diagnóstico del contexto, permite a la organización alcanzar los resultados esperados teniendo en cuenta la planeación estratégica.

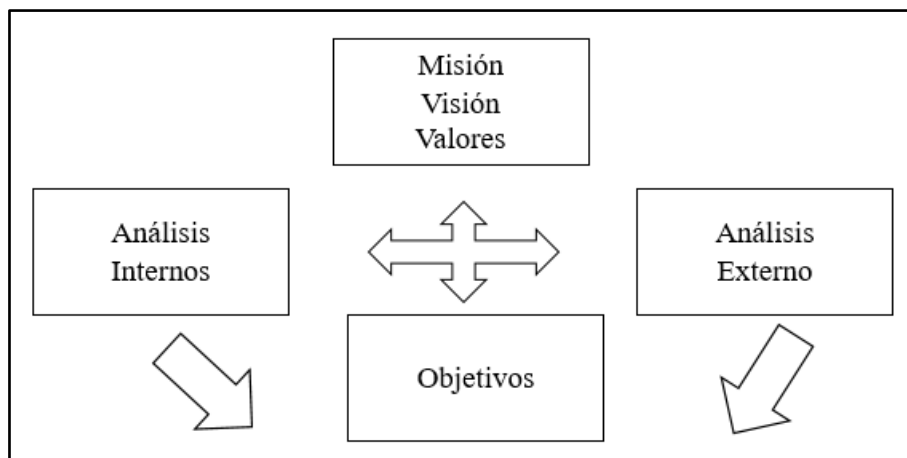


Figura 1. Diagnóstico del proceso de planeación en las entidades territoriales. Elaboración propia, 2021.

El contexto empresarial y sobre todo las dependencias del talento humano deben convertirse en sistemas abiertos afectados por su entorno de trabajo. En tal sentido, permitir que los gerentes de operaciones respondan de manera proactiva a los desafíos que enfrentan, deben comprender las características de este entorno, lo cual debe estar caracterizado por los cambios acelerados de las tecnologías, las telecomunicaciones y los sistemas de información.

El fenómeno de la globalización ha tenido un impacto mundial, evidente en todos los aspectos, ya que ha realizado interdependencia entre los países, y se ha extendido a todas las ramas de la actividad económica (Werther y Davis, 2012). En este entorno, la averiguación sobre la gestión del talento humano se ha vuelto bastante fundamental, la cual se relaciona con la capacidad y habilidad que cada individuo tiene para crear novedosas ideas y ocupaciones con el objetivo de añadir un más grande costo a la organización. Esta clase de administración de recursos humanos significa la participación entre los individuos para generar una cultura de aprendizaje en el trabajo, desarrollar la capacidad de habituación al cambio, registrar el proceso, compartir experiencias exitosas y registrar los errores para no volver a cometerlos, haciéndolos de esta forma más eficiente a la organización.

El gerente de operaciones y la dependencia de personal de cualquier organización podrá lograr los objetivos establecidos al comprender plenamente los desafíos que plantea su entorno específico. Desde la perspectiva de la gestión del capital humano, los dos principales retos del entorno en mención son la gestión del capital humano a escala internacional y la relación que la empresa debe mantener con cada departamento oficial.

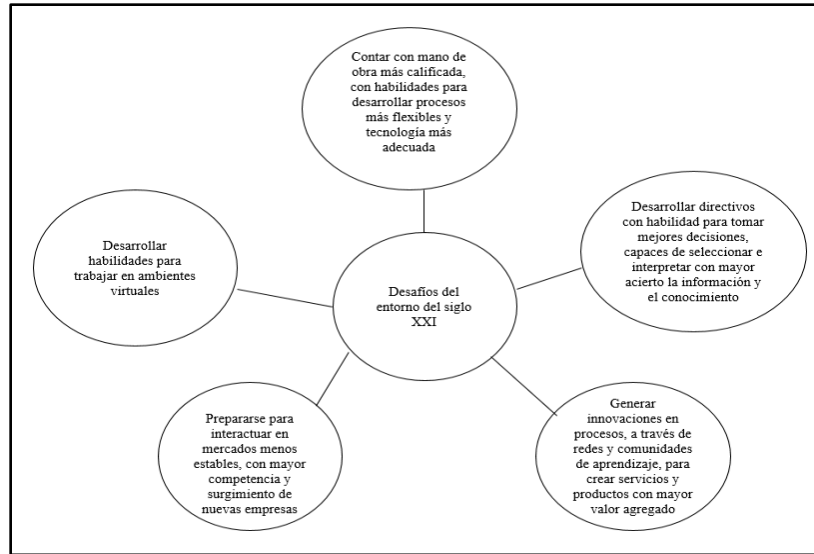


Figura 2. Desafíos del entorno organizacional del siglo XXI, por Werther y Davis, 2012.

Los gerentes de operaciones y los profesionales de la gestión del capital humano deben ser conscientes de los desafíos institucionales a los que se enfrentan en la actualidad, los cuales han contribuido de una cualidad explicativa al éxito empresarial y al logro de los objetivos de la empresa. Cabe señalar que el entorno general está compuesto por diversos aspectos que afectan a la sociedad. Hitt, Ireland, y Hoskisson (2015), afirman que:

De hecho, las organizaciones no pueden controlar directamente los componentes del entorno general, por lo que su éxito dependerá de la recopilación de la información sobre cada componente y su significado que necesitan conocer, lo que les ayudará a elegir e implementar el método y la estrategia adecuada. Explorar y monitorear los hechos y tendencias que existen en el entorno general en un momento dado, y contar con un mecanismo de información que permita a los empleados visualizar tendencias y generar reportes en tiempo real, estos son los resultados de tendencias y cambios, mediante exploración y seguimiento (p.72).

Examinar y analizar las oportunidades y amenazas en el entorno externo son insuficientes para proporcionar a la organización una ventaja competitiva. Según Wheelen y Huhger (2014), los analistas también deben buscar factores estratégicos internos dentro de la organización, es decir, las principales ventajas y desventajas de determinan si la organización o identidad tiene la

capacidad de aprovechar oportunidades y evitar amenazas. En este sentido, la situación actual se suele denominar revisión organizacional, que incluye la identificación y desarrollo de recursos y capacidades organizacionales, que define la visión y estrategia de largo plazo de la organización, lo cual se logra a través del análisis ambiental; y relacionado con el de planificar el plan estratégico, y el diseño en el área potencial.

Con el avance de la globalización y la tecnología, el entorno de la organización se ha vuelto cada vez más complejo y altamente dinámico. Por lo tanto, se debe simular el escenario y predecir los cambios y el futuro en función de la probabilidad de ocurrencia del escenario. Van Den (2016) indica que el statu quo de cualquier organización debe darse a través de un estudio detallado de los factores y condiciones internos o externos que pueden afectar el plan, en este caso se puede determinar si existen ciertos eventos. Otros factores que inciden en su desarrollo, es necesario tener en cuenta diversas circunstancias para reducir la incertidumbre inherente en el futuro.

De esta manera, resumiendo lo planteado por los autores mencionados, se concluye que la situación actual en cualquier organización, son condiciones internas o externas que pueden afectar el plan debiendo responder al entorno organizacional, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situacional del entorno general, todo ello contando con mecanismos que permitan visualizar en tiempo real un diagnóstico de la gestión actual de los recursos humanos, de manera tal, contar con herramientas adecuadas para hacer seguimiento a la gestión, lo cual debe involucrar aspectos como una verdadera planeación del capital humano, progreso particular, políticas de misión, implementación de acciones, evaluación de la gestión del talento humano.

El párrafo anterior enfatiza la necesidad de analizar la situación y entorno de cualquier organización, con el fin de realizar consistentemente las correcciones necesarias las funciones de

la entidad, planes específicos y planes generales; estos planes estratégicos de recursos humanos deben basarse en el plan institucional como marco de referencia, y debe ser coherente con los principios rectores, los cuales deben estar alineados con el plan estratégico del modelo integrado de planificación y gestión (MIPG), de tal manera que estos tengan como propósito lograr una gestión de recursos humanos solidada y confiable, de modo que las metas organizacionales y las metas de desempeño individual, las necesidades de monitoreo y seguimiento, el ingreso de empleados, las jubilaciones, sean consistentes, por medio de metas y políticas de acción acordes a los objetivos misionales de los entes territoriales.

Fortalezas

Una organización, independientemente de sus actividades, debe determinar su visión a largo plazo y su estrategia de implementación basándose en el estudio de sus propias fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto implica que la colaboración activa de los participantes de la organización, según Serna (2010), debe buscar el acceso permanente a toda la información sobre sus factores clave, luego de revisión, ajustes menores y regulares, convirtiéndolo en un estilo de gestión, tal manera que tenga criterios de organización eficiente en las entidades de manera prospectiva proactiva.

Es importante agregar que las fortalezas son las actividades y los atributos internos de la organización, que ayudan y respaldan el logro de los objetivos de la organización, ello se determina en función del entorno con base a los lineamientos netamente establecidos; las fortalezas, además tienen la posibilidad de depender de los recursos propios de la organización y no únicamente de su manejo. Ejemplificando, una fortaleza podría ser disponer de una dependencia sólida en materia de gestión del talento humano, ello supone diseñar acciones, diagnosticar y disponer de información suficiente para la toma de decisiones en la

implementación de acciones (Serna, 2010).

Las ventajas internas son ocupaciones que una institución empresarial puede mantener el control de y cuyo funcionamiento es bueno o malo. Estas ocupaciones permanecen en relación con la administración de personal, marketing, finanzas y contabilidad, producción, operaciones, I + D y el sistema de administración de la información de la organización, lo que constituye la tarea básica de la gestión del talento, se esfuerzan por encontrar estrategias que puedan ser utilizadas. Aprovechar al máximo las ventajas internas y eliminar las desventajas internas para apoyar el bienestar y la satisfacción de los campos relacionados mediante la respuesta y atención de las entidades e instituciones públicas a sus necesidades y requerimientos. (Davis, 2013).

Las fortalezas de una organización dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. Thompson, Peteraf, y Gamble, (2014), indican que las fortalezas son las capacidades especiales de una organización que otorga una posición privilegiada en cuanto a su gestión con el entorno, se incluyen en ellas los recursos disponibles, las capacidades y habilidades y las actividades positivas. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que cualquier gestión evalúan la calidad con objetividad.

Este cargo estipula que las entidades territoriales deben verificar constantemente sus procedimientos en materia de recursos humanos para comprender su entorno y vincular su planificación estratégica a la planificación y diseño del área. Todas estas actividades deben ayudar a apoyar el logro de las metas organizacionales; comprender y considerar todas las leyes y normativas aplicables al proceso de talento, y formular estrategias en las diferentes áreas funcionales. En estas áreas funcionales, la información oportuna y actualizada puede ser utilizada como insumo confiable para implementar servidores de gestión eficiente que tengan un impacto real en la productividad de los empleados. Por ello, en el bienestar de la ciudadanía que siempre

se enmarca en los valores públicos, la honestidad, el respeto, el compromiso, la diligencia y la justicia, deben estar en función en consolidar servicios públicos eficaces y transparentes enfocados a satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Debilidades

La debilidad es una actividad que la organización puede controlar a través del desempeño, ya sea para bien o para mal, la actividad está relacionada con la gestión de recursos humanos de la organización, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de gestión de la información. En la gestión importante de la misión de recursos humanos, descubrir y evaluar las debilidades organizacionales en las áreas funcionales de la organización es una tarea básica, en este sentido la organización se esfuerza por encontrar estrategias que logren aprovechar los beneficios internos y eliminar las debilidades internas. (Davis, 2013).

Lo anterior expone que las debilidades se determinan en funcionalidad de los participantes; el déficit o superioridad relativa constituye una información fundamental, todo ello además puede depender de los recursos propios de una organización y no sólo de su desempeño. Por ejemplo, si una organización cualquiera que sea su actividad no cuenta con un asunto de reclutamiento, selección, retención y desvinculación de personal, ello supone de antemano una debilidad al no cumplir con deberes, funciones y responsabilidades asignadas según los lineamientos de la ley, lo cual puede ocasionar incumplimientos y sanciones, dificultando en el corto plazo la afectación de las metas institucionales.

En ese orden de ideas, es necesario agregar que la debilidad o defecto competitivo es algo de lo que una organización carece o tiene un desempeño inferior al de otras organizaciones, o es una situación que la pone en desventaja en el mercado. Para Thompson, Peteraf y Gamble

(2014), la debilidad es la condición interna de la organización, que compite con las habilidades, la experiencia o el capital intelectual en áreas importantes de negocio o actividad. Para tal efecto, el nivel deficiente o la inexperiencia están relacionados. Además, los defectos de los activos también son activos materiales, organizacionales o intangibles importantes competitivos, y falta o insuficiencia de capacidades en áreas claves.

De esta forma, la debilidad de una organización es una falla interna que representa responsabilidad competitiva, y casi todas las empresas tienen esta falla de una forma u otra. Si la debilidad de los recursos de una organización la hace vulnerable a la competencia, ello va a depender en cierto modo en el mercado si supera sus ventajas. García. et al. (2010). De hecho, las debilidades en la organización conducen a desventajas relativas al entorno, que dificultan el logro de las metas o el progreso lento, como recursos insuficientes, falta de habilidades y actividades que no se han desarrollado activamente. En este sentido, Serna (2010) indica en ese sentido que las debilidades son las ocupaciones o atributos internos de la organización, que inhiben o dificultan el triunfo de la institución, u organización.

Tomando en cuenta los planteamientos formulados, de acuerdo con los autores antes mencionados, las debilidades son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las organizaciones tienen de una u otra forma. En ese sentido es de suma importancia que los entes territoriales diseñen acciones para la gestión del capital de personas, todo ello en diagnosticar fallas internas en los procesos, disponer de información suficientes para evaluar los mecanismos de información que permitan la implementación de las mejoras definidas con acciones que apuntarán a cerrar las brechas que se hayan identificado en el autodiagnóstico, donde este se podrá enfocar desde las rutas de creación de valor siendo estos los espacios adecuados que conduzcan en la creación del valor público con el sentido de fortalecer

los talentos

Oportunidades

En la actualidad casi todas las organizaciones enfrentan entornos externos muy turbulentos, complejos y globales, estas condiciones en cierto modo dificultan la operatividad de los métodos que constituyen una gestión del capital humano, lo cual requiere de un diagnóstico de capacidades y entorno que debe estar acompañado con un proceso continuo basados en el direccionamiento estratégico y de planeación.

Con referencia a lo anterior, este proceso continuo involucra cuatro actividades, exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación. Cualquiera que analice el entorno externo sabe que este tipo de análisis es una actividad difícil, pero es una actividad muy importante. Un objetivo importante de estudiar el entorno general es identificar oportunidades y amenazas, según señala Hitt, Ireland y Hoskisson (2011), la oportunidad es una condición que existe en el entorno general. Si es utilizada por una empresa, la ayudará a lograr competitividad estratégica. De igual manera para Serna (2010), menciona que una oportunidad es un evento, hecho o tendencia en el entorno que puede promover o beneficiarse si los usa rápida y completamente a medida que se desarrolla.

Por su parte, Thompson, Peteraf, y Gamble (2014), señalan que las oportunidades representan factores externos positivos, beneficiosos y disponibles que deben descubrirse en la empresa, lo cual permiten obtener ventajas competitivas; un principio básico de la administración estratégica de los recursos humanos debe enfocarse en formular tácticas para aprovechar las oportunidades externas y evadir o minimizar el efecto de las amenazas externas. Por esta razón, detectar, analizar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es sustancial para el triunfo.

Considerando lo antes expuesto, para quienes investigan, es de suma importancia que la organización logre más fácilmente sus objetivos, lo cual requiere contar con mecanismos con un sentido de mantener la coherencia del plan general y el plan de la entidad, y coordinando entre las agencias involucradas, se puede adoptar un enfoque permanente para responder al seguimiento y evaluación que corresponde del proyecto estratégico de recursos humanos. Asimismo, disponer de información adecuada y actualizada dejará un insumo confiable para hacer la administración, lo que en realidad afectará la productividad del servidor y por ende la felicidad de los ciudadanos.

Amenazas

Constantemente, ciertos componentes del entorno externo de la organización representan una amenaza para su productividad y comodidad competitiva, que probablemente provenga de una gestión insuficiente de talentos. Según Thompson, Peteraf y Gamble (2014), las amenazas se refieren a situaciones que surgen del entorno y se consideran riesgos importantes que pueden amenazar la reputación de la organización. Por ejemplo, no existen condiciones mínimas para la realización de diferentes actividades de gestión del talento, lo que impedirá un eficaz desarrollo y gestión de la información relacionada con el historial de trabajo de cada servidor y las diferentes actividades que de él se derivan.

El compromiso de una dependencia de gestión del talento humano es la clave para el fortalecimiento y creación de valor público; para ello, se deben establecer estrategias que fortalezcan y contribuyan en el impacto a los servidores para alcanzar las metas establecidas en la entidad con un marco normativo que establezca objetivos, misión, entorno, metas estratégicas, proyectos, entre otros. Para Serna (2010), las amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo por

acontecimientos proveniente del medio ambiente, que de presentarse podría afectar negativamente los resultados de los objetivos en forma significativa. En ese sentido, la amenaza no está bajo el control de la organización, ello depende de terceros.

Con respecto a las amenazas, Davis (2013) indica que las amenazas se refieren a tendencias y eventos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos. Estas tendencias y eventos pueden sesgar o afectar a las organizaciones a nivel mundial en una manera relacionada al desarrollo dentro del alcance futuro. La amenaza aún no está bajo el control de una sola organización, por lo que se utiliza el término "externo". El comienzo importante de la gestión estratégica es que la organización debe desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o minimizar el impacto de las amenazas externas.

Estas posturas establecen que las amenazas están fuera del control de una sola organización, por lo tanto, identificar, verificar y evaluar las amenazas externas es esencial para la implementación exitosa de la seguridad en las alcaldías de los municipios de sexta en el departamento del atlántico; en ese sentido es de suma importancia que hacer los correctivos necesarios podría evitar malestares posteriores, ya que de presentarse podrían afectar negativamente los resultados de los objetivos institucionales.

La gestión de los recursos humanos, independientemente de la posición de su contexto en su organización física, debe asumir su rol y entenderlo como un rol clave en la dirección estratégica. De acuerdo con esta línea de pensamiento, deben adoptar un enfoque basado en procesos para conceptualizar sus actividades. Durante este proceso, las acciones de alternativa continuarán en el marco del ciclo planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA), y siempre se realizarán mejoras para permitir el desarrollo continuo del índice de mejora de la asistencia civil,

en el mediano plazo, esto puede reflejarse en la efectividad del gobierno y su inspección sobre la corrupción.

Dimensiones internas de la gestión talento humano

La interacción entre personas y organizaciones es un tema complejo y dinámico que puede visualizar diferentes perspectivas. A nivel interno de la gestión del capital humano, se han mejorado todos los aspectos relacionados con la composición de los empleados, como el conocimiento, las habilidades, la motivación y la actitud, lo que les permite mejorar el entorno físico de trabajo y hacer que todos se sientan cómodos en el entorno laboral. En el mismo sentido, la gestión del ingenio humano tiene un efecto en los individuos y las empresas. El procedimiento de selección de personal, reclutamiento de personal en el mercado, integración e instrucción de personal para producción, desarrollo, recompensa o evaluación debe basarse siempre en el entorno y la calidad del método de gestión brindado, fundamentalmente mejoras de competitividad. (Chiavenato, 2011).

Las áreas de administración de los recursos humanos han sufrido cambios profundos, según señalan Werther y Davis (2012), Fernández et al. (2020), Antequera et al. (2021) y Pinzón et al. (2021), afectados por las fuerzas económicas globales, la poca entrega en la consolidación en mantener criterios coherentes en mantener una gestión del talento humano acordes a parámetros internacionales, además del nivel salarial efectivo en el contexto de los entes territoriales, la ardua tarea en capacitar a un gran grupo de personas, la gestión de beneficios y los nuevos requisitos de los empleados en la organización, como la flexibilidad de los horarios de trabajo y la probabilidad de laborar por medio de internet en casa, además de muchos otros factores, la gestión del capital humano en el trabajo de las personas y los directivos ha tenido un impacto profundo, los cuales se ilustra en la figura 3.

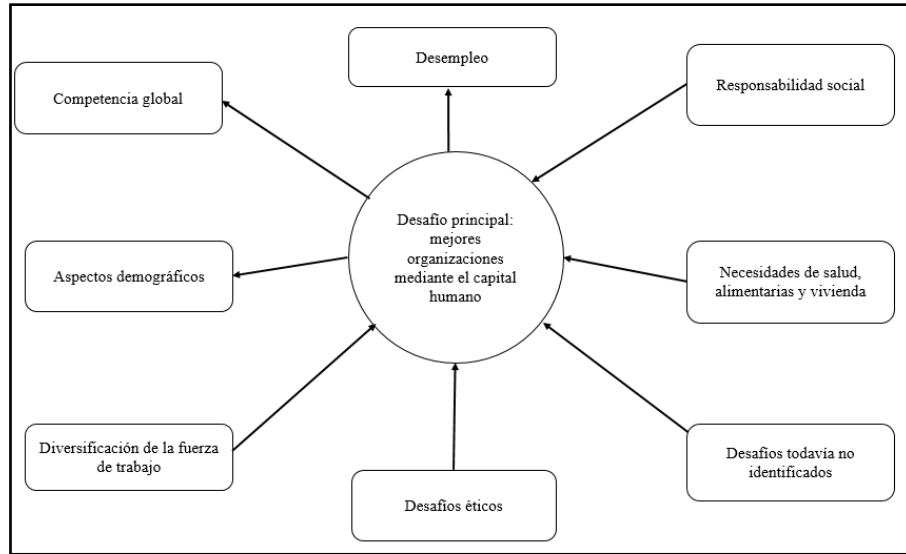


Figura 3. Principales desafíos de las organizaciones, por Werther y Davis, 2012.

En la figura anterior se configura que el primordial reto de los administradores de capital humano actualmente es el logro del mejoramiento de las empresas, haciéndolas más eficientes y eficaces, con un capital humano involucrado en los procesos inherente a la planeación para el desarrollo y el buen desempeño en las entidades u organizaciones, todo ello en busca del confort en los empleados por disponer de un ámbito físico conveniente, con mesura entre el trabajo y su historia especial, con alicientes y con la probabilidad de innovar. Las personas son muy variables; todo el mundo es un fenómeno multidimensional afectado por muchas variables; las diferencias en habilidades y conductas de aprendizaje son diversas. Las empresas no cuentan con suficientes datos o medios para entender cada una de las complejidades de sus miembros; aun cuando las empresas permanecen compuestas por personas, requieren unirse a ellas para poder hacer sus fines; tales alianzas no continuamente son sencillos.

Las diferencias personales hacen que cada quien tenga sus propias características de personalidad, sus conocimientos, capacidades, pretensiones, valores, reacciones, motivaciones, capacidades, entre otras; ya que cada individuo es un fenómeno multidimensional individuo a la

predominación de una gran proporción cambiante. En tal sentido, el departamento de capital humano además juega un papel fundamental en el campo de las interacciones de los empleados con la organización (también conocido como relaciones laborales). Por lo general, esto se logra implementando estándares y políticas, codificándolos con reglas y regulaciones internas de trabajo, y apoyando activamente a los gerentes en diferentes dependencias. (Werther y Davis 2012). (Ver Tabla 4), por el cual se establece una relación entre cada actividad y los objetivos que debe perseguir.

Tabla 4

Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano

Objetivos de la organización	Objetivos de capital humano
Objetivos corporativos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consular con las obligaciones legales. 2. Dar beneficios prestacionales. 3. Interrelaciones sindicales y organizativas.
Objetivos funcionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación del capital humano. 2. Interrelaciones con los empleados. 3. Selección. 4. Capacitación y desarrollo. 5. Evaluación. 6. Ubicación. 7. Realimentación.
Objetivos personales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación. 2. Ubicación. 3. Realimentación.
Actividades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y desarrollo. 2. Evaluación. 3. Ubicación. 4. Compensación. 5. Realimentación.

Nota. Relación de objetivos de la organización en la administración de capital humano. Elaboración propia, 2021.

En el cuadro se muestra el nivel de desarrollo de la organización y se han tomado diversas acciones a través de actividades denominadas planes de recursos humanos para determinar las

necesidades futuras de capital humano. En este sentido, las actividades de gestión del capital humano incluyen proporcionar suficiente mano de obra, mantener una fuerza de trabajo adecuada y eficiente. Por lo general, en las organizaciones modernas, cuando los beneficios esperados superan sus costos, se crea un departamento de recursos humanos separado. Antes de eso, los gerentes de departamento eran responsables de las actividades de capital humano o las delegaban en sus subordinados.

En la presente figura, se ilustra un método común de posicionar el departamento de capital humano en una organización. Generalmente, una vez que se generan dichos apartamentos, las ocupaciones de dichos apartamentos se limitan a conservar los archivos de cada empleado y brindar apoyo a los gerentes para ayudarlos a detectar candidatos y cubrir probables vacantes. Por, sobre todo, la dependencia de gestión del talento humano desarrollara gradualmente otras ocupaciones para auxiliar a otros apartamentos es dependiente de las necesidades de otros gerentes de la organización.

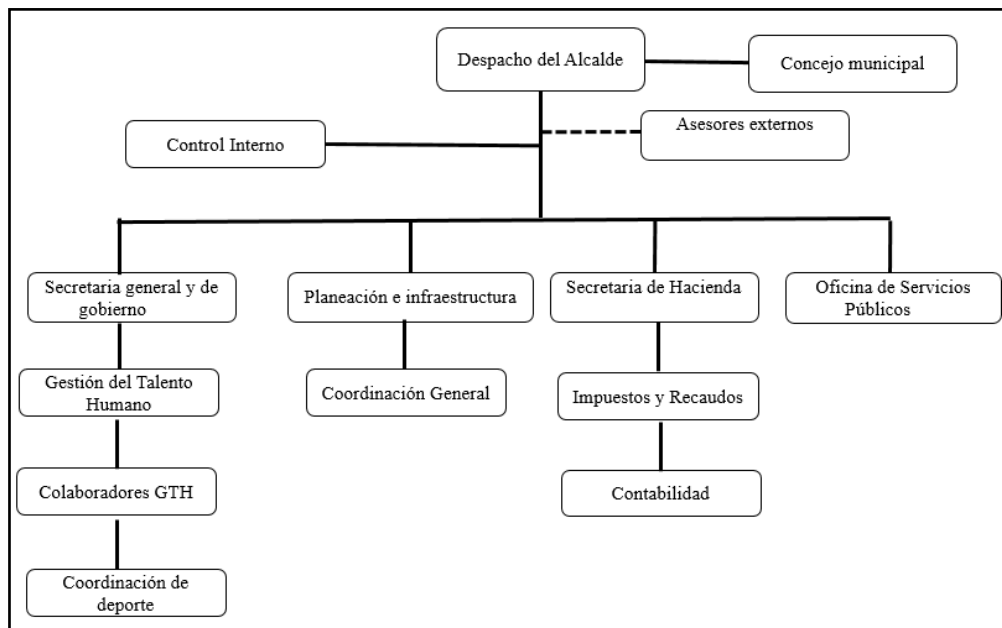


Figura 4. Estructura base de un organigrama administrativo de un ente territorial, por Escuela superior de la administración pública, 2015.

Con base en lo anterior, los investigadores muestran que en la actualidad vivimos en una sociedad con grandes cambios estructurales, económicos, sociales y culturales, por lo que estos cambios son evidentes de manera vertiginosa y todo ello sin precedentes. En ese contexto, los estudios de las magnitudes de la gestión del talento humano nos permiten comprender cómo el entorno institucional y su progreso perjudican e inquietan el proceder de los actores en esta situación; partiendo del supuesto de que la gestión de recursos humanos no incurre en costos, pero su La escala es consistente con la perspectiva, las prioridades y los objetivos de la organización determinados por diagnósticos internos y externos.

Conocimientos

La palabra conocimiento proviene del latín cognoscere y consta del prefijo con (que significa "todos" o "juntos") y gnocere. Como fenómeno, el conocimiento se ha estudiado desde la antigüedad, que es un campo importante en todo el campo de la filosofía, la psicología y la investigación científica. Para Aguilar (2014), el conocimiento es función y resultado del conocimiento, es decir, obtener información valiosa para comprender la realidad a través de la razón, el entendimiento y la sabiduría. Luego, se refiere al resultado del proceso de aprendizaje.

En ese sentido, en el contexto de las entidades territoriales de las alcaldías de los municipios de sexta categoría objeto de la investigación, el conocimiento es la combinación de experiencia acumulada, valor, antecedentes y discriminación humana, y proporciona una nueva estructura de evaluación e inclusión para realizar actividades específicas. Por este motivo, el razonamiento está en la mente de los individuos, estas convierten la información en entendimiento al equiparar examinar secuelas, buscan conexiones y platicar con otras personas sobre la información recibida.

Para Chiavenato (2011), el conocimiento se refiere al análisis, creación, identificación, integración, restauración y puesta en común en la organización. Su objetivo es generar y ordenar salidas de información entre todos los niveles con el propósito de crear, aumentar, desarrollar y compartir entendimiento en las instituciones, especialmente para alentar a las personas a intercambiar conocimiento de manera espontánea. En ese sentido, para decir qué es el conocimiento, hay que mencionar que es apropiado para los humanos, porque es el único don o entrenamiento que tiene un entendimiento dotado. Además, su autenticidad no se ve afectada por ninguna circunstancia específica, por lo que la ciencia existe.

De igual manera, aunque sus términos son similares en concepto, comprensión y comprensión no significan lo mismo. La primera se basa en la creencia que se genera a través de la verificación de la experiencia y la memoria del sujeto, y esta creencia se transmitirá a la mente como parte de la sabiduría humana. El segundo aspecto mencionó el contenido anterior y adjuntó la razón básica, por lo que debemos establecer una conexión con el significado basado en la realidad. Se ha señalado claramente anteriormente que la gestión del talento debe estar comprometida con el fortalecimiento y la dotación de conocimientos y habilidades a los servidores públicos de acuerdo con las necesidades de la organización, para tener un amplio conocimiento de los temas de gestión organizacional y desarrollar habilidades. En el trabajo diario, tratar la información como un activo de la entidad para mejorar la competitividad y el compromiso del servidor en su función.

Habilidades

Como muchas otras palabras en nuestro idioma, las habilidades se originaron en latín. Habilis en latín a su vez se deriva de habilis, que significa competencia. En primer lugar, este adjetivo significa ponible y cómodo de llevar. El uso de las habilidades de las personas revela

hasta qué punto las personas están comprometidas en lograr los propósitos empresariales y mejorar la satisfacción de las necesidades de desarrollo de los empleados y la calidad de vida y trabajo.

El ingenio debería tener, por lo menos, una o 2 capacidades tangibles e identificables. Una vez que se asegura que una persona tiene ingenio, habría que ser capaz de especificar para qué y de demostrarlo con ejemplos. Hablamos de saber hacer; es la aplicación del entendimiento para solucionar inconvenientes y situaciones, es producir, es innovar; es cambiar el razonamiento en resultado, de esa forma, es la función de una persona para hacer una cosa de manera correcta con facilidad para ejercer entendimiento con una perspectiva universal, trabajo en grupo, liderazgo, entre otras. (Vallejo, 2016).

Para Aguilar (2014), las habilidades son las aptitudes innatas, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo una actividad con éxito. Casi todos los humanos, incluso aquellos que han observado ciertos problemas motriz o discapacidades intelectuales, se distinguen por ciertos talentos. Por lo tanto, una persona puede nacer con sus propios talentos para dedicarse a un determinado deporte, o puede obtenerlo a través de la práctica y el ejercicio. de habilidad. Sigue moviéndote, en este sentido, es fundamental que el aumento de las habilidades de los empleados aumente la productividad. La educación es el núcleo de la estrategia, que implica tanto mejorar las habilidades como vincular las habilidades existentes a las necesidades del estado.

Por su parte Robbins y Coulter (2004), señalan que la habilidad es la capacidad de una persona para realizar diversas tareas, entre ellas la capacidad de cooperar bien con los demás (ya sean individuales o grupales), por lo que esta es la última evaluación de capacidad que puede realizar una persona. Básicamente, estas habilidades incluyen: habilidad intelectual y habilidad

física, es decir, todos aportan cierta habilidad a la organización, que es el motivo primordial por la que son aceptados para laborar en la organización; pues las capacidades inciden en el funcionamiento gremial; conforman de esta forma un indicador de trascendencia de la magnitud interna de la administración del ingenio humano.

Ante tales aportes, la habilidad es concebida de importante, ya que, ellas se encuentran entre los recursos más propios y renovables a los cuales una organización puede apelar, para construir una gestión del talento eficiente en las organizaciones, en ese contexto, las directivas deben desarrollar habilidades y experiencias superiores en su fuerza laboral, y retenga y promueva a los empleados con mejor desempeño. Además de la necesidad de invertir en el desarrollo de los empleados, las organizaciones también deben encontrar formas de aplicar mejores estrategias para apoyar el desarrollo de habilidades de capital humano, porque solo las habilidades, puestos y habilidades requeridas para un puesto determinado pueden conocerse de antemano.

Considerando que la gestión del talento tiene como objetivo mejorar la capacidad intelectual de los empleados, debe estar directamente relacionada con la inteligencia; sin embargo, como elemento básico del desarrollo profesional, se debe cultivar y mejorar, incluyendo: estándares, habilidades, capacidad para expresarse, capacidad para encontrar problemas, el pensamiento constructivo, la cultura general y los objetivos de formación a largo plazo son, por tanto, indicadores importantes en las dimensiones internas de la gestión del talento. Asimismo, la entidad debe prever las medidas que se pueden tomar para desarrollar o mejorar las habilidades y conocimientos requeridos para el buen desempeño de los servidores públicos, y encontrar deficiencias en el diagnóstico de necesidades de personal.

Capacidades

La capacidad de los empleados de una organización determina en gran medida cómo la organización realizará mejor su misión a medida que se contraten nuevos empleados que en su gran mayoría de los casos, proviene del entorno externo empresarial. El mercado laboral es considerado un elemento ambiental externo; la idea empresarial de competir a través de las personas se basa en que su éxito se atribuye cada vez más a su capacidad para gestionar el capital humano. Esto contribuyen a mayores logros, a menudo les confían información importante, incluida su vida personal y laboral, estado de salud, habilidades personales y profesionales, práctica, logros y dificultades encontradas en trabajos anteriores.

En tal sentido, no es suficiente tener la capacidad sino ser capaz de convertirla en valor. Además de ser hábil y óptimo en dichas actividades, se debe saber sacarle partido a dicha capacidad en los entornos adecuados. En aquel orden de ideas, Aguilar (2014), muestra que las habilidades son situación o grupo de condiciones, cualidades o capacidades, en especial intelectuales, que permiten el desarrollo de algo, el cumplimiento de una funcionalidad, o por el contrario el funcionamiento de un cargo, entré otras.

Para Alfaro (2012), las capacidades son un conjunto de recursos y habilidades que un individuo necesita para realizar una tarea específica; en este sentido, el concepto está vinculado a la educación, que es el proceso de incorporar nuevas herramientas al mundo. El término capacidad también se refiere a la posibilidad positiva de cualquier elemento. En general, las habilidades de cada persona son diferentes. Dessler y Varela (2011), menciona que, por lo general, cada individuo tiene variadas capacidades de la que no es plenamente consciente; las capacidades de cada persona son muy complejas. En otras palabras, con el rápido desarrollo de la tecnología y los mecanismos, la vida diaria de las personas se ha vuelto más fácil. En ese sentido, los seres humanos tienen la capacidad de desarrollar habilidades específicas. En el

proceso, se vuelven prácticos e ingeniosos, lo cual deben anticiparse a las habilidades o conocimientos necesarios para tomar medidas para desplegar o mejorar el buen rendimiento de sus servidores, y descubrir deficiencias al diagnosticar necesidades de personal.

Según los teóricos antes mencionados, la capacidad de respuesta de las personas es limitada. En tal contexto, la capacidad de las personas para desempeñarse de acuerdo con sus propios deseos o ambiciones es limitada; los individuos no tienen la posibilidad de desenvolverse de ni una forma pues sus propiedades particulares son limitadas. Las diferencias personales hacen que los individuos tengan comportamientos diferentes. En este marco de ideas, para fomentar una mejor administración pública cobra trascendencia en la administración del ingenio humano, lo que se realiza bajo un esquema direccionado en el funcionamiento institucional identificando, beneficiando y desarrollando con las habilidades de los servidores y pronosticando oportunamente personal y necesidades concretas.

La habilidad siempre debe estar en función de las habilidades innatas y la capacidad de aprendizaje. En este sentido, las habilidades de las personas son altamente complejas. A medida que la tecnología se introduce en la sociedad, utilizan mecanismos para facilitar las cosas en la vida diaria, junto con la importancia de la planificación de recursos humanos construida en un entorno de valor público. Debe generar la capacidad y las habilidades para crear una ventaja competitiva para la entidad.

Esto significa que el ser humano tiene la característica de desarrollar habilidades especiales, y puede ser practicado para reconstruir felizmente sus habilidades y talentos, de manera de beneficiar al ser humano y brindarle comodidad. Por lo tanto, las instituciones también deben consolidar una fuerza laboral capacitada y mediante un marco de administración del manejo claro, preciso y efectivo, con capacidad para evaluar, y brindar mejores servicios

públicos al país y sus ciudadanos, de manera que sea plenamente recompensado y motivado en términos de desempeño.

Motivaciones

El compromiso y la motivación continua son los valores básicos del desempeño personal y la productividad óptima. Una buena motivación es la capacidad de reconocer cosas, pensamientos o situaciones que producen estímulos emocionales. En ese sentido, si se desea que los empleados encuentren contacto con sus emociones para que puedan convertirse en mejores empleados, no lo olvide la importancia de los valores básicos; lo que diga y haga siempre será emocionalmente edificante. Lo importante es adoptar un enfoque correcto en consonancia con el desempeño coherente con su entorno.

Por lo general, es complicado entender la conducta de los individuos sin tener un mínimo entendimiento de lo cual lo motiva. En ese sentido, no posible precisar una concepción de estimulación con precisión, porque el significado de motivación es diferente. La motivación es todo lo que induce a las personas a proceder de una explícita manera, lo que al menos conduce a una predisposición específica y un comportamiento específico; este impulso a la acción puede ser el resultado de estímulos externos del entorno o puede ser generado internamente por el proceso psicológico del individuo, en este sentido la motivación está relacionada con el sistema cognitivo de la persona.

Por otra parte, las acciones humanas están guiadas por su cognición, sus pensamientos, creencias y previsiones; pero cuando se les pregunta sobre las razones para actuar de cierta manera, surgen problemas de motivación, que es un objetivo específico. Según Chiavenato (2017), indica que las necesidades humanas se organizan según su importancia para el comportamiento humano. En la base de la pirámide se hallan las necesidades más bajas y

comunes, las denominadas necesidades primarias, mientras tanto que en la parte preeminente permanecen las necesidades secundarias más complejas y basadas en el conocimiento; la figura 5 muestra esta organización jerárquica.

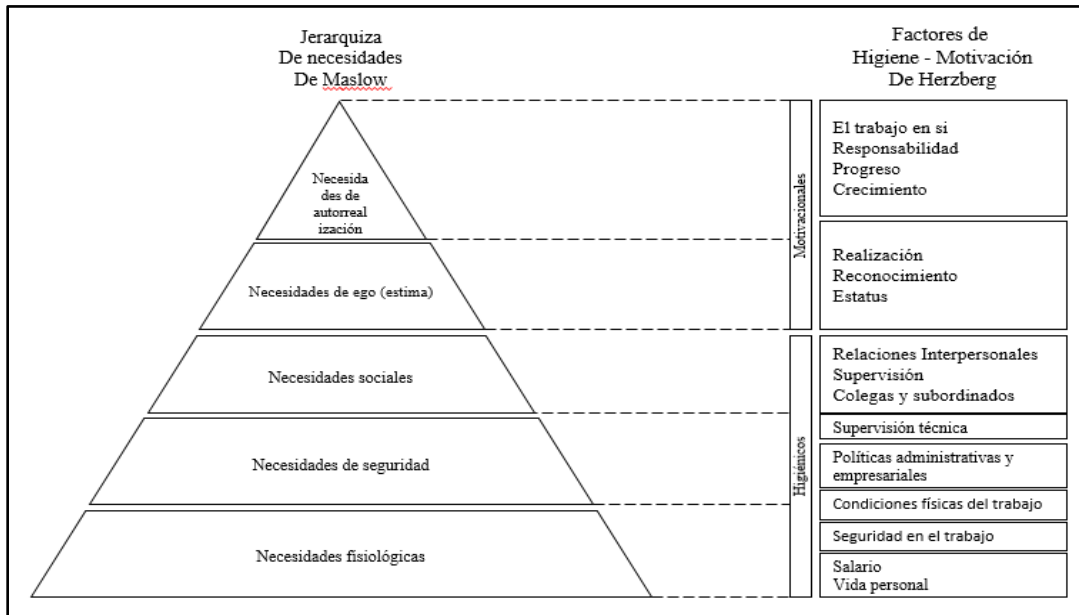


Figura 5. Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg, por Chiavenato, 2011, p. 46.

En la figura anterior se indican que la teoría de la demanda parte del principio de que la motivación del comportamiento humano reside en el propio individuo; en tal sentido, la motivación para la acción y el desempeño proviene de la fuerza interior. Cualesquiera de estas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría de la motivación más famosa es la teoría de Maslow, que se basa en una jerarquía de necesidades humanas.

Herzberg concluyó que los factores que causan satisfacción laboral son irrelevantes, a diferencia de los factores que causan insatisfacción laboral, lo opuesto a la satisfacción laboral no es insatisfacción, sino falta de satisfacción laboral. Del mismo modo, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la insatisfacción, no la satisfacción. En este sentido, con el final de optimar la estimulación profesional, por lo cual, Herzberg propuso muchas tareas, incluida la

ampliación deliberada de objetivos, responsabilidades y actividades laborales desafiantes. Por tanto, Maslow apoya su teoría motivacional para diferentes necesidades humanas, una visión introvertida, mientras que Herzberg se basa en una visión extrovertida del entorno externo

En ese orden de ideas, el comportamiento humano se desarrolla con el tiempo y requiere un enfoque dinámico y temporal. Para resolver la vitalidad del comportamiento humano, es necesario introducir el concepto de motivación. Para Ferreira (2012), señala que la motivación es un impulso a las consecuencias de la conducta, es una valoración a priori de las consecuencias de la conducta, y por tanto un impulso obtenido a partir de las expectativas de la conducta, se obtiene de nuestra experiencia personal y es parte de nuestra memoria.

Robbins y Coulter (2005), indican que la motivación se refiere al proceso de realizar grandes esfuerzos hacia conseguir los propósitos empresariales basados en la capacidad de un individuo para satisfacer ciertas necesidades personales. Si bien en general la motivación se refiere al esfuerzo por lograr cualquier meta, nos referimos a las metas organizacionales porque nuestro enfoque está en las conductas relacionadas con el trabajo.

Existen estudios en las últimas décadas, investigaciones sobre temas de motivación de los trabajadores, como los casos de estudio citados por Navarro (2008), y Torres (2018), han encontrado fallas o aspectos negativos relacionados con la motivación de los empleados, el salario, la estabilidad laboral y la promoción de las condiciones laborales y otros aspectos positivos del mismo problema que están relacionados con el contenido del trabajo, la autonomía en el establecimiento de tareas, la posibilidad de utilizar los conocimientos y las relaciones personales con los compañeros, los cuales están relacionados con la motivación.

Cabe decir que, la integración del desarrollo socio laboral de la familia y el trabajador es un factor importante de motivación. Además, las actividades de formación, prevención,

culturales, deportivas y de esparcimiento para las esposas, e hijos, pueden ayudar a complementar los planes de gestión humana; de manera similar, las organizaciones deben ser empleadas en desarrollar un incentivo donde incluya el reconocimiento del público y la observación de la posibilidad de promoción en la organización para aumentar la remuneración. Los incentivos para los trabajadores pueden ser a través de compensación monetaria, participación en decisiones laborales, trato recibido del supervisor, beneficios laborales distintos al salario y la posibilidad de aprender y mejorar su propio trabajo.

La motivación está vinculada a la idea de que las personas talentosas eventualmente harán lo que quieran, porque les gusta. Esta idea está relacionada con el concepto de pasión, y la emoción está relacionada con el desarrollo de las actividades que realizamos, según señala Aguilar (2014), ello se traduce en sentimientos vitales existente, ya que ello produce una energía tremenda. Este sentimiento se debe al resultado de un alto grado de participación en la consecución de metas que realmente estimulan a las personas. Generalmente, de acuerdo con leyes puramente naturales, tiende a estar más motivado cuando comienza un nuevo proyecto que cuando comienza una aventura por un período de tiempo.

De acuerdo a la puntualización realizada por los diferentes referentes, los investigadores analizan el tema motivacional, lo cual es de suma importancia, ya que ello forma parte integral de un indicador clave de las dimensiones internas de la gestión del capital talento, porque se orientan en satisfacer las necesidades de los individuos, pueden lograr metas, mantener los comportamientos esperados en el trabajo y lo más importante, mostrar una buena actitud al realizar las tareas.

Un sistema de estímulos en las entidades refuerza el buen desempeño, incrementa la satisfacción de los servidores públicos y aumenten la probabilidad de ocurrencia en los

resultados con calidad; en ese sentido, es necesario abordar los temas de reconocimiento e incentivo del desempeño sobresaliente, calidad de trabajo y de vida, y preocupaciones en el campo de la protección y seguridad social dentro de las entidades públicas para garantizar unos mejores resultados en los planes estratégicos de recursos humanos.

Resaltando la importancia del contexto referente al ámbito personal y empresarial; existen formas muy sencillas de generar estímulos emocionales positivos en los demás: sonreír, ser cortés, promover el desarrollo, fortalecer de manera positiva, ser considerado, atento, servicial, escuchar y estar en armonía en un entorno auspiciado por estímulo emocional. Este ejemplo comienza en casa, debes estar motivado para hacer que la otra persona se sienta motivada. ¿Cuántas veces cuestionamos el liderazgo de otra persona porque su comunicación no nos provoca ninguna emoción? Para encender esta llama, debe tener una comprensión precisa de los pensamientos, sentimientos y comportamientos de las personas. Debes saber cómo generar un impacto positivo en ellos.

Actitudes

El término actitud proviene del latín *actitudo*, cuyo significado es la expresión de un estado de ánimo; la actitud no solo tiene que ver con la forma de hablar de una persona, sino también que incluye la postura de esta, la forma en la que se paran y se manejan en ciertas situaciones pueden demostrar una buena actitud, una mala o simplemente expresar lo que se está sintiendo en el momento.

Para Robbins y Coulter (2005), indican que la actitud es una declaración evaluativa sobre un objeto, persona o evento, ya sea bueno o malo. Reflejan los sentimientos de una persona sobre algo. Cuando una persona dice que me gusta mi trabajo, expresa su actitud hacia el trabajo. La actitud se compone de tres partes: cognición, emoción y comportamiento. El componente

cognitivo de la actitud se refiere a la creencia, percepción, conocimiento o información que tiene una persona. La creencia de que la discriminación es incorrecta ilustra un punto de vista. La parte emocional de una actitud es la parte emocional de una actitud, y la parte conductual se refiere a la intención de actuar sobre alguien o algo de cierta manera.

De consenso Aguilar (2014), la reacción es la disposición voluntaria de una persona ante la vida mundial o un aspecto específico. En tal sentido, los individuos advierten una variedad de emociones en la vida, y estas emociones están lejos de estar inspiradas por su libre elección. Por otro lado, las actitudes incluyen aquellos fenómenos psicológicos en los que una persona puede aprovechar la libertad y puede ayudarlo a enfrentar los diversos desafíos que se le presentan de una forma u otra.

La actitud positiva de una persona se deriva del uso de los recursos que necesita para resolver problemas y dificultades. De hecho, las personas con actitudes positivas se enfocan en lo que tienen, en lugar de lidiar con lo que les falta. Por tanto, una actitud positiva tiene un impacto en la salud mental y promueve la comunicación de sentimientos de felicidad y tranquilidad.

Wayne (2010), manifiesta que las actitudes son procedimientos que conduce a un comportamiento en particular; las actitudes determinan la salud mental de cada persona; la actitud se patenta a través de las reacciones repetidas de las personas. Este término tiene una aplicación específica en la investigación del carácter, como signo de un sentimiento y un actuar innato o adquirido, relativamente estable.

Esta postura establece que lógicamente, el gerente no está interesado en todas las actitudes de los empleados. Están particularmente interesados en las actitudes relacionadas con el trabajo. En este sentido, las personas utilizan su salario y otros factores para hacerlos efectivos en sus roles de acuerdo a las variables de sus puestos, y así tener una actitud hacia el trabajo, la

organización y los compañeros. De igual manera, no es precisar unas competencias y actitudes excelentes, pero sí el de reconocer lo necesario de rescatar al ser humano como primordial en la construcción de sus funciones en la administración, es decir, hablar con actitudes y comportamientos que mejoren el estatus de los funcionarios públicos.

Dimensiones externas de la gestión del talento humano

Las organizaciones pueden considerarse entidades ecológicas, es decir, organismos que tienen una interrelación con el medio ambiente. Serna (2010) sugiere que el entorno de la organización es fuente de oportunidades y amenazas. En tal sentido, el gerente o el equipo de gestión estratégica se encuentra en el medio la organización el puesto adecuado que sea particularmente fundamental para los productos, servicios y funciones que brinda el contexto empresarial. Asimismo, se debe señalar que los posibles elementos organizativos son dañinos e incluso destructivos, por lo que un plan de gestión de recursos humanos exitoso requiere de un timonel que lo oriente a una zona favorable para evitar trampas.

Es a través del progreso del capital humano que se garantiza que las organizaciones cuenten con servidores con alto desempeño, capaces de entender y propiciar la visibilidad; donde se busca el bienestar en los empleados con entorno adecuados, con equilibrio entre el trabajo y su vida personal, con incentivos y con la posibilidad de innovar, mediante elementos del entorno que incidan en el desarrollo profesional y la permanencia al personal en las organizaciones incluyen un estudio del clima laboral con buenas condiciones de trabajo, y donde se reconozca la estimulación en los indicadores de desempeño.

En este sentido, se debe aprovechar la brecha institucional, pues el entorno en el que se ubica la organización es un factor decisivo para el éxito o el fracaso, por lo que tiene la capacidad de responder a los cambios y desafíos de manera dinámica y acelerada de manera

oportuna. En la gestión de recursos humanos, es necesario resolver los elementos y factores que inciden en la selección, desarrollo y durabilidad del personal de la organización en el entorno; en este sentido, hay que tener en cuenta que en la gestión, no solo una organización debe contar con los profesionales más competentes, pero es muy importante hacerlos sentir bien, ganar sentido de pertenencia y hacerlos cariñosos, lo cual está estrechamente relacionado con todos y con el proceso de la organización.

Las dimensiones específicas del análisis institucional, calidad institucional, cambios institucionales e instituciones informales permiten comprender los factores que determinarán los factores de éxito de la gestión pública. En ese sentido, la calidad de una organización depende no solo del diseño adecuado de la organización, sino también de su capacidad para proporcionar los resultados esperados y su adaptabilidad en cualquier entorno organizacional.

En síntesis, el análisis institucional de la dimensión externa se no solo se orienta en la calidad del sistema de evaluación sino también guiarlos a comprender su mecanismo de permutación corporativa para especificar las diferentes tipologías de cambios. Una vez determinadas las características de los cambios institucionales, es posible utilizar la comunicación, el aprendizaje, la innovación y la adaptación como un mecanismo de vital importancia para analizar las formas de comunicación de los cambios institucionales en los arreglos de gestión de personal, con un sentido de revisar el sector en pro en diseñar cambios institucionales, y así asegurar su sostenibilidad en su contexto.

Clima laboral

Las organizaciones exitosas brindan a las personas un ambiente de trabajo agradable, con total autonomía y libertad para elegir la forma en que realizan su trabajo. Las personas se consideran colegas y colaboradores, no trabajadores que convierten sus tarjetas en relojes.

Algunos trabajadores están insatisfechos con el ambiente laboral u organizacional actual y se convierten en el foco de los gerentes; si estos problemas no se pueden resolver de inmediato, se convertirán en situaciones urgentes que deben resolverse.

De acuerdo con el párrafo anterior, la manera en que se relaciona el individuo con la organización, la estructura y la situación del contexto, determinan la dinámica de la intervención y transformación con la calidad del clima laboral, según señala Dessler y Varela (2011), indica que está íntimamente referente con el desempeño social de los directivos y los beneficios y desventajas del liderazgo empresarial, mediante el comportamiento de los servidores públicos, la forma de trabajar y la interacción con la organización, lo cual deben estar estrechamente relacionados con las máquinas utilizadas y las empresas, cónsonos con una cultura armónica caracterizadas por su desarrollo con un ambiente de armonía relacionado con la organización.

Según señala Werther y Davis (2012), la calidad del ambiente laboral depende de la forma en que los individuos juzgen las propias actividades de la organización, aunque se producirán resultados diferentes cuando las personas decidan prestar servicios a la organización. Este tema ha revelado los aspectos importantes de ayudar a los empleados a enfrentar los desafíos de manera efectiva y ética en las últimas dos décadas El departamento de capital humano ha contribuido al cumplimiento de la organización de sus responsabilidades con los empleados y la sociedad.

Las organizaciones de hoy se están enfocando cada vez más en reducir los gastos y aumentar las ganancias, sin embargo, han pasado por elevado un componente bastante fundamental que les posibilita conseguir sus metas económicas para poder hacer la satisfacción gremial con su capital humano. De acuerdo con la indagación de Werther y Davis (2012), hay una crisis de satisfacción

en Latinoamérica, o sea, las empresas olvidan que su capital humano está bajo una gran presión, frustración e insatisfacción, perderán millones de productividad, burocracia y falta de equipo de cooperación. Una vez que una organización se anima a medir el clima gremial es que ha detectado una indiferencia generalizada, o pues desea atacar un problema evidente, que es un error. Cabe mencionar que la medición debería ser preventiva más que terapéutica.

Galicia y Heredia (2010), indican que el clima laboral se refiere a la forma en que se orienta y valora a los empleados, la capacidad de los empleados de una organización para intervenir en el proceso de toma de decisiones y los recursos destinados a promover la igualdad y la conciliación, vida familiar y laboral, etc. La mayoría de organizaciones son conscientes de la necesidad de crear un clima laboral positivo y beneficioso, no se trata solo de una cuestión de valores o principios, sino que un clima laboral satisfactorio que traerá diversos beneficios a la entidad.

En este sentido, si los empleados están satisfechos porque la organización crea un ambiente alentador, entonces se volverán más productivos y generalmente tendrán una actitud positiva hacia sus obligaciones; por el contrario, si el clima laboral es negativo, esta situación será directa o indirecta y se verá reflejado en la viabilidad de la organización, según Wayne (2010), esto también especifica el conjunto de relaciones entre los individuos en el lugar de trabajo. Como norma y modelo organizativo para regular la relación laboral-patronal en la empresa.

Para Chiavenato (2011), una vez que se habla del ambiente de trabajo, ello hace referencia al contexto empresarial e institucional, lo que lo define como el ámbito interno existente entre los miembros de la organización. Tal cual, el clima gremial refleja la predominación del ámbito en la motivación de los colaboradores, por lo cual se explica como la calidad del clima organizacional percibido o vivido por los miembros de la organización.

Lo anterior pone de presente que lograr un clima organizacional alto es favorable en situaciones que proporcionan satisfacción a las necesidades personales para la elevación de la moral; por lo general, el ambiente laboral se caracteriza por brindar abundantes recursos y participar en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo y organización. En este sentido, el desempeño del servidor depende de sus opiniones y condiciones de trabajo, por lo que es necesario diagnosticar e intervenir en el clima organizacional.

El clima laboral está íntimamente relacionado con la motivación y tiene otros puntos relevantes, como el clima gremial entre trabajadores que tienen la posibilidad de hacer ocupaciones de manera personal o en conjunto. Además, define el ambiente de trabajo como una interacción placentera o estresante, de amistad o conflictiva, reconocimiento del trabajo llevado a cabo o falta de reconocimiento de la organización, apoyándose en una buena relación con la organización, con un ambiente acogedor desde una perspectiva encaminada en conceptos positivos contribuido a crear un entorno donde los empleados puedan desarrollar su potencial de manera participativa con el contexto.

Perspectiva de desarrollo profesional

Desde el nacimiento hasta la muerte, los seres humanos han estado interactuando con el medio, lo que incluye recibir y ejercer influencia en la relación con las personas; en este sentido, Chiavenato (2011), indica que la educación se refiere a todo lo que los seres humanos obtienen del medio social en el proceso de supervivencia, y su significado se adapta a las reglas y valores sociales actuales y admitidos. Por tanto, además de enriquecer o modificar su comportamiento dentro de sus propios estándares, el ser humano también acepta estas influencias y las absorbe según sus propios criterios. Chiavenato (2011), señala que:

Brindar perspectivas de desarrollo a través de la educación profesional, que puede permitir a las personas ejercer sus profesiones en sus campos profesionales. En ese mismo contexto, la educación profesional tiene como objetivo expandir, desarrollar y perfeccionar a las personas para que puedan obtener un desarrollo profesional en un campo profesional específico dentro de la organización, siempre con un sentido de mejorar la eficiencia y productividad de sus puestos; su objetivo no es tan amplio como el objetivo formativo, sino solo un medio para esforzarse y aportar los conocimientos necesarios para ir más allá del puesto actual y asumir funciones más complejas (p. 322).

Por su parte Alfaro (2012), indica que el desarrollo profesional se refiere al ámbito laboral, cuando una persona siente que ha entrado en la etapa de crecimiento de su trabajo, está satisfecha con las importantes metas que ha alcanzado y tiene la esperanza de cambiar. Una persona puede apreciar el desarrollo de su carrera, gracias a su pasado después de la graduación. Gracias a su experiencia laboral, conocimientos prácticos adquiridos y profesionales calificados, su carrera ha mejorado, de igual forma, el sentido de seguridad, visualizando así su desarrollo profesional bajo perspectivas de las rutas del contexto.

Lo anterior expresa que el desarrollo profesional, está estrechamente vinculado a las personas y las profesiones que eligen a lo largo de su vida laboral; de hecho, cuando las personas crezcan en ese sector para el que se han formado, puedan alcanzar sus expectativas laborales y realmente se sentirán satisfechas internamente; en ese mismo sentido, considerar todas las actividades relacionadas con la formación, el bienestar, los incentivos, la estabilidad y la salud en

el trabajo, y cada actividad en general orientada a aumentar la productividad y satisfacción de los servidores públicos con su trabajo y entidades. Desarrollo profesional. (MIPG, 2018).

Según Wayne (2010), menciona que la perspectiva de desarrollo profesional es un componente básico de los esfuerzos continuos dirigidos a mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación proporciona a las personas los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar el trabajo actual. El aprendizaje está ampliamente involucrado en el desarrollo del trabajo, que está más allá del alcance del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. De hecho, prepara a los empleados para mantenerse al día con el ritmo de crecimiento y desarrollo organizacional. Por el contrario, las actividades de formación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de la organización con la estrategia de la empresa.

Al realizar la gestión de recursos humanos desde un punto de vista estratégico, según comentarios teóricos, el componente del capital humano se considera una ventaja competitiva organizacional que distingue el desarrollo de la carrera, en este sentido, la estrategia organizacional señala un camino crucial para lograr este objetivo. Para poder hacer las metas de la organización, los individuos tienen que sentir que hay ciertas condiciones en la organización que les permitan seguir siempre, lo cual las oportunidades permanecen en su alcance y solo requieren trabajo duro y dedicación. Generalmente, una vez que se habla de desarrollo profesional, significa nombrar oportunidades de aumento, o sea, enseñanza que ofrece condiciones para el desarrollo profesional.

Sin embargo, otro eje primordial de las ocupaciones de desarrollo profesional y personal son las ocupaciones de salud personal y en grupo. Las ocupaciones de administración de personal poseen como fin mejorar la paz de los individuos y de toda la organización. Cada una

de estas ocupaciones se desarrollan en la práctica, y estas prácticas permanecen diseñadas para fomentar el desarrollo profesional y personal en el servicio público, y permanecen cada vez más similares a un modelo de administración coherente.

En tal sentido, estas ocupaciones no son planes para obtener de manera directa capacidades laborales, empero brindan un mejor ámbito para el desarrollo de individuos y empresas. Las ocupaciones de salud se hallan en este rango; salud física y de la mente; apoyo personal; ejemplificando, la convivencia por medio de programas de prevención que promuevan un estilo de vida sana o programas dirigidos a minimizar el estrés, etcétera.

Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo no son lo exclusivo fundamental, es necesario más. Las condiciones sociales y psicológicas además forman parte del ámbito gremial. Estudios actuales han demostrado que, para poder hacer calidad y productividad, las empresas tienen que incentivar a los individuos que se implican activamente en el trabajo y recibir retornos adecuados por sus contribuciones.

Bajo el punto de vista de Chiavenato (2017), el mantenimiento de las condiciones laborales de los individuos, pide una secuencia de cuidados especiales, entre los cuales resaltan los estilos de gerencia, las colaboraciones con los empleados y los programas de salud ocupacional. El ámbito gremial pertenece a los componentes más importantes en el desarrollo de una compañía. Por esto, hace falta prestar atención a todos los recursos que contribuyen y tienen la posibilidad de influir su paz.

Además, la calidad de vida laboral está estrechamente relacionada con los procesos de salud y bienestar que se desarrollen en las instituciones, lo cual busca un mejor desempeño de los servidores, esto según señala García (2008). En ese sentido, el área de gestión humana, es quien

debe estructurar de una forma coherente las condiciones de vida en el trabajo, ello con la finalidad en desarrollar procesos con condiciones aceptables, de tal forma que los empleados de la organización también desarrollen las suyas con el máximo compromiso y entusiasmo a beneficio de la organización y del mismo colaborador por el bien de todos los involucrados, lo cual requiere de esfuerzos mutuos.

Dado que las organizaciones tienen como objetivo cultivar una fuerza laboral eficiente, deben considerar apoyar las características positivas de los empleados al diseñar actividades, porque Jacobs y Hombruguer (1992) indican que estas necesitan seguir aprendiendo a motivar sus colaboradores en función de la calidad de vida, pensamientos y sentimientos, socialización y construcción de relaciones de apoyo mutuo, todo lo cual debe servir a la dignidad.

Para Chiavenato (2011), muestra que las condiciones ambientales representan el nivel en el que los miembros de una organización satisfacen sus necesidades individuales para aprovechar sus actividades en la organización. De esta manera, involucra una serie de componentes, como la satisfacción con el trabajo realizado, patrones futuros en la organización, reconocimiento de los resultados, salario, beneficios, cooperación humana dentro del grupo y la organización, el entorno físico y mental de la organización, trabajo, instrucciones de independencia, formas de participación y otros puntos de vista similares. Wayne (2010), muestra que las empresas actualmente tienen que generar ambientes de trabajo que irradian las carestías y valores propios de las etapas de vida de los colaboradores, y la vida de un espacio de trabajo razonablemente seguro y sano que piensen en puntos necesarios.

En el ambiente laboral se deben seguir una serie de reglas para asegurar la atención médica de los empleados y asegurar que no ocurran accidentes laborales; las malas condiciones de trabajo hacen que, debido a los lamentables accidentes de los trabajadores, el gasto de la

organización aumente, porque la organización es responsable de los heridos. Sin embargo, la organización debe cumplir con los requisitos mínimos de salud establecidos en las leyes de cada país.

La constante e innovadora mecanización del trabajo, los cambios en el ritmo del trabajo, los modelos de producción, los extensos horarios, ausencia de las tecnologías apropiadas, las inadecuadas aptitudes personales, entre otros aspectos, generan una serie de condiciones que pueden afectar a la salud, las denominadas condiciones de trabajo, son un conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando, la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social (Dessler y Varela, 2011).

Al considerar este tipo de aporte académico, para quienes estudian las condiciones laborales, representan un conjunto de elementos interrelacionados que se coordinan entre sí para promover la gestión de la seguridad y salud en el trabajo; estos incluyen la gestión, organización, planificación y aplicación, Evaluación y acciones para mejorar las políticas, estas políticas pueden de alguna manera fortalecer las limitaciones de los propios empleados, mejorar la autoevaluación de los empleados o las condiciones de trabajo y, al mismo tiempo, convertirse en objetos de estímulo en la valoración de los funcionarios públicos.

Aun cuando, las condiciones de trabajo involucran no solo los puntos internos del puesto, sino además todos los puntos extrínsecos y contextuales. Perjudica reacciones y comportamientos individuales relevantes para la productividad, como la motivación gremial, la adaptabilidad y flexibilidad frente a los cambios en el ámbito gremial, la creatividad y la voluntad de innovar.

Reconocimiento y estimulación

Los estudios han demostrado que ya sea que se use solo o junto con recompensas

monetarias, el reconocimiento tiene un impacto positivo en el desempeño. Los seres humanos viven en constante dualidad. A cada uno de nosotros le gusta sentir nuestra propia presencia en el entorno, pero al mismo tiempo, también queremos estar ausentes, sentirnos libres, independientes y, a veces, separados de nuestro entorno. Ahora bien, a nadie le gustan las cosas que son invisibles, es decir, números que nadie ve ni aprecia, que no se tienen en cuenta

De acuerdo Chiavenato (2011), las personas esperan que su desempeño sea reconocido y recompensado; esto puede jugar un papel preponderante en la mejora en su entorno laboral, permitiéndoles en mejorar su desempeño y hacerlos satisfechos con el trabajo realizado; por ende, la gestión del talento humano se preocupa en otorgar salarios, prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo, el reconocimiento es también ese pilar fundamental con el que sentar las bases de autoestima, lo cual será el impulso que necesita el empleado en su trabajo y el vínculo que erigirá.

En este sentido, las organizaciones del sector público de hoy están ingresando a un mercado laboral cada vez más radical, especialmente para personas altamente calificadas, que enfrentan desafíos compensatorios más severos (Sanabria, 2012). Estas acciones deben ir acompañadas de una gestión activa, mediante una retroalimentación activa sobre la comunicación, abriendo discusiones sobre temas clave del trabajo y aumentando las habilidades cognitivas y no cognitivas, la gestión de software, las habilidades cognitivas, las habilidades interpersonales, el conocimiento ambiental y la inteligencia emocional.

Por otro lado, se recomienda utilizar confirmaciones volubles, como por ejemplo un día separado remunerado, vacaciones pagadas, almuerzos de trabajo, cartas de celebración o nochebuena, certificados de acontecimientos notables, situados del mes, elogios, etc., así como confirmaciones formales, como como aumento del trabajo en equipo, reconociendo los logros del

equipo y estableciendo equipos multidisciplinarios.

De acuerdo con el modelo integrado de planeación y gestión MIPG (2018) indica que, para fortalecer el desempeño, incrementar la satisfacción de los servidores públicos y aumentar la posibilidad de resultados de calidad, es necesario un conjunto de mecanismos de incentivo. Las entidades públicas se ocupan del reconocimiento e incentivos por desempeño sobresaliente, calidad de trabajo y de vida, y preocupaciones en los campos de protección y seguridad social.

De acuerdo con el concepto anterior, el reconocimiento brinda las condiciones necesarias para que la organización pueda orientar a los empleados a lograr un mayor desempeño, por lo que, en el ámbito de una adecuada y justa remuneración, los logros personales tenderán a ser satisfactorios. En cuanto a la estimulación, es importante brindar a las personas condiciones de trabajo para que tengan la oportunidad de utilizar sus habilidades y habilidades, brindarles diversas tareas, independencia y retroalimentación sobre su funcionamiento; pues estas propiedades, el trabajo proporciona estimulación intelectual.

Políticas de la gestión del talento humano

El artículo 14 de la Ley N ° 909 de 2004 establece la responsabilidad de formular políticas de recursos humanos a la gestión de la funcionalidad pública. Esta entidad ofrece a la entidad lineamientos para la introducción gradual y sistemática de la organización de recursos humanos para que las entidades logren estar en un ámbito dinámico importante, lo que determinan las necesidades de personal y estructurar la administración de recursos humanos en una verdadera táctica organizacional.

Las políticas se generan con base en la racionalidad, filosofía y cultura de la organización; en este sentido, las políticas son reglas para gestionar funciones y asegurar el desempeño con

base en las metas deseadas. Además, constituyen una guía administrativa para evitar que las personas realicen funciones innecesarias o pongan en peligro el éxito de sus funciones específicas. De esta forma, estas políticas son pautas de actuación, pueden dar respuesta a situaciones o problemas que surgen en situaciones específicas, y pueden evitar que los empleados busquen innecesariamente supervisores para aclarar o solucionar cada problema. (Chiavenato, 2011).

De hecho, la política de recursos humanos se refiere a la forma en que una organización espera tratar a sus miembros proporcionando condiciones justas para lograr objetivos personales, logrando así los objetivos de la organización a través de ella, esto según señala MIPG (2018), lo cual abarca aspectos en las políticas de integración, de desarrollo, de organización, de retención, y políticas de evaluación.

Hoy más que nunca, las empresas permanecen compuestas por personas y éstas requieren incorporar mano de obra competente, para poder lograr sus fines, por lo cual esta clase de unión no continuamente es simple; en tal sentido las instituciones organizacionales son diferentes entre sí, al igual que los individuos, las diferencias particulares significan que todos poseen autonomía en su personalidad, con ambiciones, valores, reacciones, motivaciones y talentos.

En general, la función pública (2018) muestra que la política de gestión de recursos humanos del sector público tiene una jerarquía de capital para mejorar las entidades, aumentar la satisfacción de los servidores públicos y aumentar la productividad del sector público. El desarrollo del bienestar ciudadano, el estado tiene una misión responsable importante, porque son responsables de liderar diversos procesos que pueden generar valor público tomando medidas razonables, permitiendo así a las personas producir la escala adecuada y mejorar su comportamiento. Sin embargo, este objetivo es contar con la orientación y las herramientas

necesarias para poder realizar acciones relevantes con la dirección de forma organizada y metódica.

Esta postura establece que las organizaciones en las entidades e instituciones públicas a través de políticas de gestión de recursos humanos constituyen una práctica permanente en las entidades y organismos públicos. La práctica comienza con la predicción de la cantidad y calidad de las necesidades de personal en función de la misión de la agencia, evaluando al personal y vinculándolo al desarrollo. Acciones diseñadas para atender necesidades establecidas, nuevamente, teniendo en cuenta a todas las personas que laboran en la administración pública, y garantizando sus derechos respondiendo a las demandas ciudadanas.

Planeación del talento Humano

La planificación de recursos humanos se inserta en la planificación estratégica de los recursos humanos y participa en la dirección de la organización estratégica. El plan de recursos humanos no es esporádico u ocasional, por el contrario, incluye cada una de las superficies y niveles de la organización para reflejar las necesidades de su personal, así como el perfil y propiedades que los nuevos miembros deberán tener y dar.

Asimismo, en muchas organizaciones, esta investigación sobre recursos humanos ha sido sustituida por un trabajo más amplio denominado programas de talento humano. Para Chiavenato (2011), la planificación del talento se trata del proceso de toma de decisiones de los recursos humanos necesarios para conseguir las metas organizacionales en un lapso de tiempo definido, hablamos de anticipar la mano de obra y el ingenio necesarios para acomodar ocupaciones en el futuro. La organización del personal no continuamente es responsabilidad del departamento de personal, es fundamental anticipar el número y la calidad del personal requerido por la organización.

Para desarrollar todo su potencial, las organizaciones deben tener las personas adecuadas para trabajar. En la práctica, esto quiere decir que todos los gerentes tienen que aseverarse de que los puestos de responsabilidad sean ocupados por personas que logren hacer un óptimo trabajo, lo cual necesita una planeación cuidadosa del personal. En este sentido, hay diversos modelos de idealización de personal, ciertos son en general, que integran a toda la organización, a medida que otros son específicos de determinados campos.

Hoy en día, la gente se da cuenta de que la gestión del talento juega un papel importante en la planificación estratégica, pero no solo es de su responsabilidad, por lo que es vital considerar su dirección y posición precisa en la planificación estratégica en la interacción con la planificación estratégica. Otros procesos como producción, finanzas, ventas, etc., se caracterizan por su integración o funciones de sistema. (Cuestas, 2017).

Dolan, Jackson y Schuler (2012), afirman que la planificación de recursos humanos incluye el desarrollo, la implementación de planes y programas para asegurar que haya un número y tipo de personal adecuado en cada momento de planificación para satisfacer las necesidades de la organización, sobre los cuales se buscan definir lo que se necesita o se necesitará con un sentido de alcanzar las metas organizacionales de personal; para ello esta debe incluir un análisis riguroso del nivel de habilidades en todos los niveles jerárquicos de la estructura organizacional, llamados lista de habilidades, lo cuales son mesarías y debe estar enfocados en permitir identificar fortalezas y debilidades de las personas en la consecución de objetivos.

Para Robbins, y Coulter (2005), la planificación de recursos humanos es un proceso a través del cual los gerentes pueden asegurarse de que tienen el número y el tipo de empleados correctos en el lugar correcto y en el momento correcto, que tienen la capacidad de realizar las

tareas asignadas de manera eficiente. En este sentido, la planificación de recursos humanos se puede resumir en tres aspectos importantes: evaluar los recursos humanos recientes, evaluar las necesidades futuras de recursos humanos y formular planes para satisfacer estas necesidades futuras.

La planeación del capital humano según Wherther y Davis (2012), indican que esta técnica está diseñada para estimar las necesidades futuras de la institución para los empleados. A través de esta habilidad, los encargados de línea y los expertos en personal pueden hacer planes para respaldar la estrategia de la organización y llenar los vacíos en la organización; en ese sentido, si la organización no tiene las particularidades necesarias, no logrará conseguir sus objetivos estratégicos, operativos y funcionales sobre este contexto (Ver figura 6).

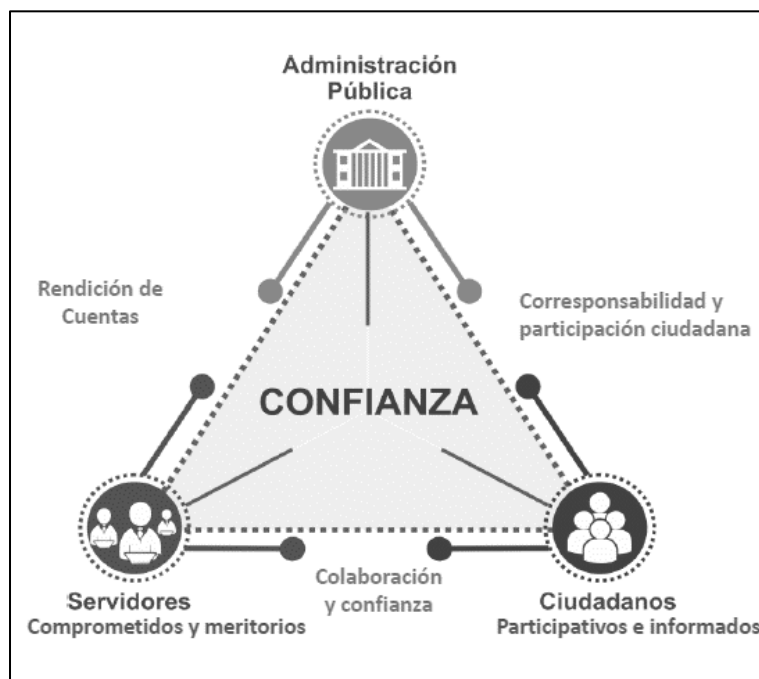


Figura 6. Acciones de integridad de una entidad que rinde cuenta, por Función pública, 2016.

Como se muestra en la figura 6, la totalidad debería ser integrada por las entidades a partir del instante de planificación, magnitud, direccionamiento estratégico y organización. Este ejercicio dejará incrementar la confianza de parte de los actores primordiales: las entidades, los

servidores y la comunidad en general. Esta relación de actores se puede ver representada en forma de triángulo, donde cada vértice genera acciones de integridad que son el reflejo de una entidad transparente, eficiente, abierta y que rinden cuentas.

Considerando lo antes expuesto, para quienes investigan, señalan que, para alcanzar la planeación del talento humano en todo su potencial, en ese sentido las organizaciones modernas necesitan tener las personas adecuadas para trabajar. En la práctica, esto significa que todos los gerentes deben asegurarse de que las personas competentes sean competentes para los puestos de los que son responsables. Esto requiere una planificación cuidadosa de los empleados y, a través de una planificación eficaz del talento, las organizaciones pueden evitar la escasez y los excedentes repentinos de talento.

Ingreso del talento humano

Cualquier evaluación de las funciones de gestión del talento puede distorsionar gravemente los resultados y las conclusiones. En la era del conocimiento, cuando el capital humano y el capital intelectual se convierten en la nueva moneda de los negocios globales, la percepción que la gente tiene de las personas debe ser diferente de los métodos tradicionales de gestión y auditoría de recursos humanos. En este sentido, la organización utiliza un método de filtrado que codifica las características importantes necesarias para lograr sus objetivos y cultura interna, y luego selecciona personas que la integran en gran medida con el entorno circundante.

Según Chiavenato (2011), en el proceso de integración y adaptación del personal a la organización, la gestión de recursos humanos es fundamental para los nuevos empleados, ello permite que el personal pertinente mejore sus fortalezas y debilidades en todo el contexto organizacional; en tal sentido, la empresa debe contar con la capacidad necesaria de organizar a los nuevos empleados en un puesto determinado.

El hecho de que la organización goce del privilegio de los recursos internos a través de la planificación de la sucesión, pues, ello aumenta el sentido de pertenencia de las personas, la motivación y el compromiso de las personas, lo cual está en la capacidad de lograr sus objetivos en el campo en el que se desempeñan, desde el departamento hasta el que pertenecen, y en general este tipo de contratación contribuirá al posicionamiento y al desarrollo de planes, siempre con el fin de dar cumplimiento a las metas de calidad y estabilidad de los empleados, lo que es parte elemental de la táctica de la organización.

La contratación de talentos se garantiza al inicio de la provisión de empleo. Esto se basa en la provisión de trabajo. El comité gestiona el tiempo para cubrir las vacantes temporales y promueve el plan de vacantes de manera oportuna de acuerdo con la certeza de vacante anual, y cuenta con candidatos de evaluación para cubrir vacantes temporarias o temporarias. El mecanismo de libre designación y destitución de capacidad, con un sistema de verificación para cumplir plenamente el período de prueba de los funcionarios. (MIPG, 2018).

Estas acciones fortalecen el apego al principio del mérito al asegurar que el personal adecuado brinde el trabajo de la entidad de manera oportuna y efectiva, independientemente del tipo de relación entre ellos, según señala Vallejo, (2015), lo cual aporta a los procesos una forma coherente para incorporar personas representan las actividades de ingreso a la organización de los candidatos que tienen características y competencias peculiares.

En este sentido, las organizaciones eligen a las personas que quieren que sean colaboradores y las personas eligen las organizaciones en las que quieren trabajar, aportando sus esfuerzos y habilidades. Esta es una elección mutua, dependiendo de incontables componentes y situaciones que puede brindar una oportunidad para que la organización promueva un mercado de personas que tienen ciertas características que desean.

A través de la gestión de talentos, es necesario asegurarse siempre de estar en contacto con los mejores talentos. Esto se puede hacer por medio de herramientas de selección que tienen la posibilidad de detectar a los postulantes con las capacidades, conocimientos técnicos y actividades requeridos, a fin de aclarar sus metas de desempeño a través de la organización. Por lo tanto, siguiendo los procedimientos establecidos, el procedimiento de conexión se destacará por su transparencia, legitimidad y oportunidad con el fin de proporcionar personal competente en las diferentes áreas del departamento que pueda contribuir a la realización de las metas (PETH, 2018).

Cabe agregar que el proceso de fusión de personal representa una estrategia en la gestión del talento, esta operación es macro-orientada ya que va más allá del alcance de cada puesto e implica a toda la organización. Por consiguiente, su enfoque afinado y global busca mejorar continuamente el capital humano agregando nuevos talentos y agregando nuevo valor a los activos intangibles de la organización. Asimismo, se fortalecerá el mecanismo de información a través de una matriz de enlaces que podrá visualizar a los empleados en tiempo real y contribuir a la toma de decisiones de los líderes del talento. (Función Pública, 2016).

La organización debe priorizar el uso de recursos internos para la obtención de talentos a través de la administración de talentos, de esa forma debería disponer de una estrategia de sucesión que mejore el sentido de pertenencia, motivación y compromiso de los individuos en el logro de las metas de la entidad. Esta clase de ingresos debería estar orientado en el desarrollo de los planes que definan el cumplimiento de las metas, en pro de dar estabilidad a los empleados, lo que debería ser fundamental en la estrategia de los entes territoriales.

Asimismo, este enfoque de priorizar el debido proceso de ingreso del talento humano al servicio público debe estar en consonancia con las normativas relacionado con los criterios de

selección y contratación, como los principios de mérito y las reglas de competencia pública; a través del vínculo entre el contrato de trabajo y la gestión administrativa correspondiente a la categoría de los trabajadores oficiales, siempre con la finalidad de observar al comienzo de la realidad y su incidencia en la zona público.

Innovación continua del desarrollo humano

Desde el siglo pasado, varios autores han estudiado la importancia de la innovación continua en el desarrollo humano en las organizaciones modernas como una oportunidad para mantenerse en un entorno en constante cambio. En este sentido, las políticas de gestión deben enfocarse en habilidades básicas en forma de conocimientos, actitudes, intereses, rasgos, valores u otras características personales con rasgos de personalidad para poder realizar actividades y distinguir el desempeño humano. Todo trabajador debería tener un grupo de capacidades simples para lograr hacer ocupaciones en la organización.

La gran discusión en el mercado laboral de hoy es sin duda la transitoriedad de la fuerza laboral, esta debe ser capacitada en un alto nivel, o si es suficiente con una capacitación mínima o básica. Para Torres, y Jaramillo (2014), la innovación continua en el desarrollo humano cobra una importancia definitiva, pues las capacidades, competencias y actitudes administrativas obviamente tienen un impacto muy alto en los objetivos organizacionales. La imaginación y capacidad pueden dar como resultado la percepción de oportunidades que organizaciones con administraciones menos capaces dejan de reconocer. La capacidad de planeación, de anticipación, y de ejecución de los administradores influirá a medida que los objetivos se logren y, a su vez, determinara si estos se continúan, se modifican, se eliminan o se complementa (Ver figura).

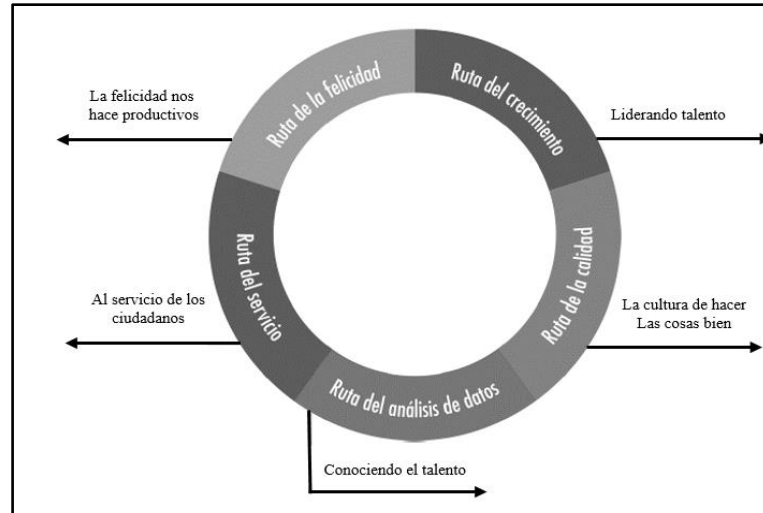


Figura 7. Rutas para crear valor público; metodología para priorizar acciones, por Modelo Integrado de planeación y Gestión, 2018.

En la figura anterior, se vincula las rutas de valor público, como complemento a la implementación de las mejoras, lo cual podrán enfocarse desde las rutas de creación de valor siendo estas un camino que conduzcan a mejoras que puedan centrarse en mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan cómodos. Además, también debe promover formas para que las personas tengan suficiente tiempo para tener actividades que equilibren sus vidas: trabajo, ocio, familia, estudio, y confiar en las emociones a través de incentivos Estimular la innovación.

En este sentido, el proceso de aplicación y desarrollo en las organizaciones modernas debe ser considerado como un modelo educativo, en primer lugar, debe formarse una cultura reconocida por empresas e instituciones basada en el valor social de la productividad y la calidad, y tareas de trabajo. A partir de este componente, se analiza el desarrollo de capacidades, la prestación de servicios, la aplicación de incentivos, el desempeño personal y otros aspectos relacionados con el crecimiento de los recursos humanos. (MIPG, 2018).

Todo lo anterior constituye aspectos relevantes que deben ser revisados en el desarrollo continuo e innovación, por ejemplo, realizar capacitaciones de inducción a todos los funcionarios cada dos años, verificar que el período de prueba del nuevo personal administrativo se evalúe adecuadamente y retener a los funcionarios en la entidad con registros adecuados del número de personas, y el establecimiento de un plan de capacitación institucional. Finalmente, se deben considerar los elementos mencionados en la guía para servidores públicos, y se debe medir el clima laboral y las medidas de mejora correspondientes al menos una vez al año.

Alvarado, y Barba (2016), menciona que hoy por hoy, la gestión del talento humano ha cobrado gran importancia a causa la innovación continua del desarrollo humano, el mismo ha generado a su vez impactos favorables en la productividad, desarrollo y la capacidad de competencias en los entornos organizacionales. El capital humano es dependiente en gran medida de la función de las empresas para desarrollar y aprovechar los conocimientos, permitiendo a su vez en una serie de intentos planeados y sistemáticos por cambiar una organización, por lo general hacia un entorno más competitivo.

Dolan et al., (2013), indican que la innovación continua en el desarrollo humano incluye una serie de actividades diseñadas para mejorar su desempeño actual o futuro mediante el cambio y protección de sus conocimientos, habilidades y actitudes, potenciando así sus capacidades. Aunque la formación es frecuente, se utiliza para el desarrollo continuo; estos dos términos no son sinónimos. La capacitación intenta proporcionar a los empleados habilidades específicas para corregir las deficiencias en su desempeño, el desarrollo más bien se refiere a los esfuerzos de la organización para dar a los empleados las capacidades que necesitarán en el futuro.

La calidad de las relaciones y las oportunidades de crecimiento de desarrollo en el entorno

laboral que las personas aceptan son algunos de los principales atractivos y retenciones que las organizaciones consideran como parte fundamental de su estrategia de gestión de recursos humanos en los entes territoriales, esto según Flores (2010). En otras palabras, el resultado importante de los diferentes escenarios es la consideración del desempeño laboral, que se considera como una serie de acciones o comportamientos observados en los empleados relacionados con el logro de las metas organizacionales. En efecto, el autor dice que, efectivamente, el buen desempeño laboral es la ventaja más relevante que tiene una organización en cualquier situación determinada.

Los puntos señalados nos piden considerar el nivel de calidad de las funciones que desempeñan los empleados y equipos; se considera que es el desarrollo de cada individuo o individuos y debe ajustarse de acuerdo a los requerimientos de la organización para lograrlo, de forma eficiente, y eficaz para realizar las diferentes funciones que le sean asignadas. El logro de los objetivos propuestos, todos los cuales son el resultado del logro exitoso de los objetivos por parte de la organización. (Palmar y Valero, 2014).

Según los autores anteriormente dicho, se tiene que, la innovación continua del desarrollo posibilita remover deficiencias de rendimiento, ya sean las presentes o las que se prevean, que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo anhelado. Por cierto, conformar a los individuos para mejorar el rendimiento es en especial fundamental para cualquier organización cuyo índice de productividad es estática o en bajón. En impacto, la formación es fundamental para las instituciones que permanecen incorporando con velocidad novedosas herramientas tecnológicas, lo cual tienen una mayor probabilidad de éxito si cuenta con procesos de desarrollo permanente a sus empleados, lo cual se puede evitar que los colaboradores se queden con conocimientos obsoletos.

Por supuesto, la innovación continua del desarrollo humano constituye una función básica, que generalmente se realiza de una forma u otra en cualquier institución moderna, se precisa que una buena administración del ingenio humano en el campo público debería estar en funcionalidad a las diferentes ocupaciones orientadas al logro de las metas; por medio del cumplimiento y el mejor uso de los procedimientos administrativos relacionados con la planificación, organización, dirección y control; en este sentido, la gestión pública eficaz, puede hacer que la gente preste más atención a la ciudadanía para que los procesos fluyan a plenitud en los entes territoriales, con un sentido que estos procesos se extiendan a la ciudadanía y a toda la comunidad.

Evaluación del desempeño

En cualquier momento, bajo cualquier circunstancia, siempre se debe evaluar lo que sucede alrededor del contexto organizacional. La gente evalúa constantemente una amplia variedad en temas, como el efecto de la inflación en la economía nacional, el funcionamiento de las exportaciones nacionales, la conducta de las bolsas de valores, las condiciones de manejo de los equipos de audio asociados y la calidad del audio, así como el sabor de la cerveza importada, el comportamiento de la novia actual de nuestro mejor amigo, el desempeño del instructor de matemáticas, el poder del nuevo auto de padre, etcétera. Entonces, la evaluación del funcionamiento es un asunto común y constante en nuestra vida personal.

En esta línea de pensamiento, la evaluación del desempeño es una herramienta que puede utilizarse para verificar el grado de cumplimiento de las metas propuestas a nivel individual, lo que según García. et al. (2010) representa acciones y comportamientos relacionados con los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización que pueden ser medidos de acuerdo con las habilidades de cada individuo y su contribución general a la institución.

Chiavenato (2011) indica que la evaluación del desempeño es una evaluación sistemática del desempeño de una persona en un puesto determinado y su potencial de desarrollo en el mismo. Todas las evaluaciones son el proceso de inspirar o juzgar el valor, la excelencia y la calidad de una persona. Para evaluar a las personas que trabajan en la institución, se aplican diversos procesos con diferentes nombres, como la evaluación del desempeño, evaluación de los empleados, el informe de progreso y la evaluación de la eficiencia funcional.

De acuerdo con este orden de pensamiento, la evaluación del desempeño revela el valor de cada persona según las actividades que realiza, las metas y resultados que debe alcanzar, y su posible desarrollo; es un sistema utilizado para juzgar y evaluar la calidad del personal, especialmente contribuir al desarrollo de la organización, a fin de definir y formular diferentes políticas de recursos humanos de acuerdo a las necesidades del personal. organización.

De acuerdo con Función Pública del Talento Humano (2018), manifiesta que el proceso de evaluación del desempeño es un sistema diseñado para gerenciar el desempeño de los servidores y orientarlo a la eficacia gestora, es decir, hacia desempeños con resultados, identificando las fortalezas y debilidades inherente a sus conocimientos, habilidades y actitudes. Este proceso que sirve para juzgar o estimar el costo, la excelencia y las competencias de una persona, sin embargo, más que nada, es una aportación que se hace en referencia al mejoramiento continuo de carácter institucional en pro de mejorar la calidad de los servicios en cualquier contexto.

Para Werther y Davis (2012), muestra que la evaluación del desempeño es un proceso de estimación del desempeño general de los empleados. En otras palabras, su contribución total a la organización y, en última instancia, demostrar su estatus en la organización. En ese sentido, la mayoría de los empleados buscan comentarios sobre cómo trabajan, y los gerentes de trabajo de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir qué acción tomar. Cuando

el desempeño es inferior a lo especificado, el gerente o supervisor debe tomar medidas correctivas; de manera similar, se debe fomentar un desempeño satisfactorio o un desempeño que supere las expectativas organizacionales.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes; cuando cualquier organización de cualquier naturaleza tiene un sistema de retroalimentación formal y sistemático, el departamento de gestión del talento puede identificar a los empleados que cumplen o superan las expectativas, de igual forma también con los empleados que no cumplen o superan las expectativas en el contexto. En este sentido, un completo sistema de evaluación de desempeño ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e ingreso. Incluso las decisiones sobre promoción, compensación y otros aspectos dentro del departamento de capital humano.

Las estrategias adecuadas de evaluación del desempeño deben incluir factores como los puntos de referencia del mercado; la posición competitiva que la organización espera lograr; el nivel de equidad, consistencia interna; el nivel de participación y comunicación de los empleados, y la dificultad de administrar el sistema de evaluación de manera justa y equitativa, así como también las características del comportamiento individual, de equipo u organizacional, lo cual son colusorias. (Richard, 2003).

Tomando en cuenta los planteamientos formulados, de acuerdo a los autores antes mencionados, la conclusión es que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque la organización siempre evalúa a los empleados formales e informales de forma continua. Además, la evaluación del desempeño es una técnica de gestión esencial en las actividades administrativas en dinámicas cambiantes. Este es un medio para detectar problemas en la supervisión de personal y la integración de los empleados con la organización o el cargo que

ocupan, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, entre otros.

En este sentido, la evaluación del desempeño es otro mecanismo para determinar las necesidades de las entidades, debe alinear a los servidores públicos con la estrategia de la agencia e identificar áreas de mejora y desarrollo. Sin embargo, la misma entidad es difícil de reportar porque la evaluación actual no brinda información suficiente o suficiente para diseñar todas las actividades destinadas a aumentar la productividad de los contactos actuales.

Todo lo anterior sugiere que, según con las políticas de la administración del ingenio humano que adopte la organización, la responsabilidad en la evaluación del manejo se atribuye al gerente, al propio sujeto, al sujeto y a su gerente, al equipo de trabajo, al área delegada de la gestión de recursos humanos o a una comisión de evaluación del manejo. Todas estas 6 posibilidades involucran una filosofía de acción.

Desvinculación del empleado público

Los artículos 41 a 46 de la Ley N ° 909 de 2004 establecen que el despido de funcionarios públicos es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado. Por lo tanto, la gran mayoría de las razones son el despido de empleados con ocupaciones administrativas; sin embargo, no se considera el despido de empleados con ocupaciones administrativas son una posibilidad de su despido.

En gran parte, el problema del bajo desempeño plantea un gran desafío a las organizaciones con estructuras burocráticas superiores, porque las medidas y evicciones del modelo de carrera administradora dificultan el retiro. No obstante, en la parte relacionada con la evaluación del manejo, esto es un inconveniente. El proceso de reforma en ciertos territorios se enfoca en el establecimiento de un sistema que implemente una secuencia de ocupaciones

estratégicas que permitan el rescate de funcionarios públicos desmotivados, lo que afrontan inconvenientes de imposibilidad entrenada ante los cambios en tecnologías y competencias laborales.

A partir de este componente se analizan diversos factores que intervienen en el proceso de intervenir en el retiro de talentos humanos de las entidades públicas; en este sentido, deben existir cifras de retiro del servidor y análisis correspondiente a través de métodos de retiro, de la misma manera, una visita de retiro es necesario para identificar el motivo por el cual el servidor fue retirado de dicha entidad.

Partiendo de la premisa anterior, debe existir algún programa para identificar la trayectoria laboral y agradecer el servicio brindado al servidor saliente, y preparar un informe sobre los motivos de la jubilación para brindar insumos necesarios para el plan de pensiones en los entes territoriales. Al final, debe existir un mecanismo para transferir el conocimiento de los empleados que dejan la entidad a los empleados que continúan en contacto. En este sentido, los planes de jubilación requieren que los empleadores realicen contribuciones específicas a los fondos de jubilación o de ahorro establecidos para los empleados. (MIPG, 2018).

Sanabria (2015), estipula que la desvinculación de un empleado es un aspecto que se debe documentar mediante normas que incluyen la forma de dar por terminada la relación legal y regulatoria de los funcionarios públicos, declarar autosuficiencia, declarar jubilaciones y otros buenos servicios, y aceptar regularmente buenos servicios, renuncia, cese del trabajo, jubilación por derecho a pensión, edad de jubilación forzosa, jubilación por fallecimiento, renuncia, despido, jubilación por revocación de nombramiento; además de la estabilidad general y mejorada, también incluye a los empleados con jurisdicción sindical, retención social y jubilación. (Ver figura 8).



Figura 8. Información oportuna sobre la entidad y su talento Humano, por Modelo Integrado de planeación y Gestión MIPG, 2018.

Como se muestra en la Figura 8, los planes de jubilación ya no son solo para ayudar a los empleados existentes a jubilarse. También deberían permitir que la organización retenga hasta cierto punto las habilidades y conocimientos de las personas que normalmente se jubilarían y dejarían la organización. Del mismo modo, para miles de personas que se han ido y completarán la etapa más rica, desafiante, productiva y más importante de la vida (por ejemplo, retirarse de las actividades laborales), si tiene un puesto, considérela como un paso adelante. avanzar en una nueva etapa, y tener la oportunidad de participar en nuevas y cada vez más valiosas actividades.

En definitiva, en cuanto a la desvinculación, los temas principales se concentran en cuatro temas principales, los cuales están muy relacionados con la situación actual de las organizaciones públicas en Colombia y otros países. (1) Cómo establecer un sistema de mejora del desempeño con propósito, y el despido es el último recurso; (2) cómo promover la jubilación de las personas de bajo desempeño manteniendo los elementos básicos del desempeño y evitando interferencias

políticas? (3) ¿Cómo hacer que los requisitos de entrada sean altos, pero que la salida debido a un rendimiento deficiente sea más fácil?, y (4) ¿Cómo promover la transición de las propias personas y organizaciones a la jubilación?

Comprender el proceso relacionado con la desvinculación de los colaboradores en la administración pública, supone que las entidades territoriales encuentren mecanismos para evitar la desvinculación del personal calificado con alto grado de compromiso. Es fundamental que la organización se asegure de que el conocimiento adquirido por el servidor dado de baja permanezca en la entidad según el modelo integrado de planificación y gestión, y de acuerdo con el alcance de la gestión del conocimiento y la innovación.

El ciclo de trabajo del servidor se cierra por despido o la desvinculación. Este tema a veces rara vez se considera en las entidades. Sin embargo, debido a la decisión del país de reducir la tarifa mínima, se vuelve particularmente importante durante el período de modernización del país que los desequilibrios de la vida personal. De igual forma, es necesario participar de una pensión que asume que se interrumpe la vida del servidor para hacer frente a esta situación, se proporciona una desconexión asistida.

Modelo de la gestión del talento humano

La parte que es personalmente relevante tiene el potencial de beneficiarlo de sí mismo y al medio ambiente, incluidos los servicios de capital humano que alinean las estrategias comerciales con las revisiones políticas y estructurales, los procesos, los indicadores, los procedimientos y los sistemas de información que respaldan a las instituciones territoriales. El nuevo sistema de gestión de organizaciones exitosas y competitivas se desarrolla en dirección de descentralización y versatilidad, el liderazgo participativo y la proactividad son parte del concepto de brindar servicios integrales a clientes externos e internos.

Según Cuesta (2017), indica que es necesario adoptar un método sistemático de gestión del talento, apuntando a la interacción de sus elementos para buscar la sinergia, de manera de distribuir a toda la organización como un cuerpo vivo. La intención es que el sistema de gestión de recursos humanos no se produzca por la simple suma de sus diversas partes o elementos o actividades clave o procesos, sino por la interacción de estas partes, dando como resultado una nueva calidad de resultados, es decir, un real sistema de gestión Recursos humanos reflejados en el modelo conceptual.

La búsqueda de modelos propios, autóctonos ajustados a la cultura organizacional y a las políticas de estado de un país, los sistemas de trabajo, la interacción con el entorno y la auditoría del sistema de la gestión del talento humano son variados de ahí la importancia de buscar un modelo propio, que responda a la medida de cada organización, sin desconocer los avances de la humanidad.

Fleitas (2013), señala que, a lo largo de los años, la gestión del talento ha desarrollado varios modelos de recursos humanos, por lo que son muy diferentes y parcialmente diferentes; en este sentido, los modelos de recursos humanos actuales siguen un enfoque común frente a otros métodos que utilizan un sistema de contingencia. Con respecto al enfoque universalista Pfeffer (1999), cree que no importa cuál sea el estado de la organización, existen mejores prácticas de gestión de recursos humanos. Por otro lado, el método de contingencia asume que la dirección de la práctica dependerá de las variables organizacionales y del entorno, señalando que la estrategia organizacional es uno de los aspectos principales.

Para Escobar & Vargas (2016), la gestión de personal propone diferentes prácticas tradicionales relacionadas con cualquier modelo de gestión de personal que desee implementar en su organización; en estas prácticas se capacita continuamente a los empleados de todos los

niveles; se promueven las normas y reglas corporativas; y se establece cómo seleccionar al personal Procedimientos escritos; socialización a través de diferentes actividades de las políticas de la institución; evaluación del desempeño de los empleados, entre otras. (ver Tabla 5).

Tabla 5

Funciones de la gestión del talento humano con diferentes puntos de vista en el contexto

Autores	Funciones de la administración
Chiavenato (2011).	Relación entre individuos y empresas Administración de recursos humanos Proporcionar recursos humanos Organización de recursos humanos Conservar los recursos humanos Desarrollo de recursos humanos Auditoría de recursos humanos
Dessler (2001).	Selección de personal Capacitación y desarrollo Indemnización y desarrollo Interacciones laborales Limpieza y estabilidad industrial Políticas laborales
Nicolás y Rubio (2015).	planificación de recursos humanos Gestión salarial integral Prestaciones y servicios Salud y seguridad Relaciones laborales Investigación y evaluación
Cortes (2016).	Selección de personal Auditoría de recursos humanos Salud y seguridad Formación y formación Relaciones laborales Beneficios laborales
Mondy (2010).	Planificación, reclutamiento y selección Desarrollo de recursos humanos Compensaciones y prestaciones Estabilidad e limpieza Colaboraciones laborales Averiguación de recursos humanos
Cimadevilla y Sánchez (2014).	Idealización del personal Sistema de retribución y prestaciones Interrelaciones con los empleados Formación y desarrollo Indemnización Limpieza y estabilidad

Nota. Funciones de la administración según autores, por Vera, y Blanco, 2019.

En el cuadro anterior se evidencia que en la actualidad las organizaciones deben proporcionar mecanismos coherentes a cada área para cumplir con las diferentes funciones que estén enmarcadas con los lineamientos de una organización con sentido de éxito, en el que se deben crear condiciones de trabajo, con trabajadores bien seleccionados, capacitados, entrenados y motivados. Para los empleadores, todo esto significa una mayor demanda de trabajadores con conocimiento y capital humano. Esto se refiere al conocimiento, educación, capacitación, habilidades y experiencia de los empleados de la organización.

Según el pensamiento anterior, en todos los casos, el modelo de gestión del talento parte de la información estratégica de la organización: Según Alles (2008), su misión y visión, así como todos los materiales disponibles relacionados con la estrategia, se pueden derivar de la información disponible o bien a un punto de partida dado que, también se puede determinar redefiniendo todos estos aspectos importantes en el contexto para asegurar que el trabajo se base en la información actualizada.

En este sentido, el modelo de gestión del talento promueve la formación de conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes, estos conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes caracterizan la personalidad de los servidores y desarrollan la creatividad, idoneidad, mejora continua y ética. Manejar y responder a los requerimientos de producción del proceso de la organización para obtener información y actualizaciones permanentes e innovadoras de todos los participantes. Duran (2016). Para tal efecto, la construcción de un modelo de gestión del talento tiene como objetivo optimizar los procesos, ampliar el desempeño, mejorar el soporte del servicio e innovar en las buenas relaciones con los usuarios y la comunidad en general, enfocándose siempre en satisfacer las necesidades de la organización para las necesidades de la organización, y Continuar manteniendo el nivel de gestión a lo largo del tiempo.

De acuerdo con la introducción del modelo de estrategia de talento, Flórez (2015) estableció una estrategia de acción planificada que define intervenciones que pueden optimizar el desempeño organizacional y orienta la gestión del talento para lograr metas estratégicas organizacionales y sistemáticas a partir de herramientas técnicas, enfatizando la implementación, empoderando al departamento de talento humano, creando las condiciones para incrementar el aporte del personal en el contexto. Moya y Mancilla (2014) demostraron la importancia de diseñar e integrar modelos de talento como herramienta estratégica para incrementar la base de conocimiento y generar una ventaja competitiva en la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, para quienes investigan, y considerando el nivel conceptual del modelo de gestión del talento, esto puede permitir que la organización se vincule con el entorno a través de estrategias globales o corporativas, permitiendo que el paradigma transformacional de recursos se materialice desde la aplicación de la demanda personal. En cierto sentido, el modelo de gestión del talento se refiere a la interacción entre la unidad administrativa responsable del personal y las partes relevantes dentro y fuera de la organización, organizando y ejecutando actividades diseñadas para cumplir con los requisitos establecidos, transformando así la estructura de proceso inherente en los diferentes campos.

Modelo Integrado de planeación y gestión (MIPG)

El modelo proporciona conceptualmente una referencia para la generación de valor público y modelos de gestión de resultados; en ese sentido, el modelo se enfoca en satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de la respuesta y atención de las entidades e instituciones públicas a sus necesidades y requerimientos de sus integrantes y de la comunidad en general. Asimismo, el objetivo básico de todas las entidades públicas debe estar orientada en brindar a los ciudadanos beneficios visibles y mensurables. Por ello, el Gobierno Nacional debe asegurar que

todas las entidades territoriales implementen y supervisen su gestión con el fin de generar valor, satisfacción y confianza a todo el universo pertinente. Por lo tanto, ante este contexto surgió un modelo integrado de planificación y gestión, que tiene como objetivo fortalecer la medición del desempeño de la administración pública (DAFP, 2018).

El modelo integrado de planificación y gestión es un marco de referencia para orientar, planificar, ejecutar, monitorear, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas con el fin de producir resultados acordes al plan de desarrollo, y resolver necesidades y asuntos cívicos con integridad y calidad. La versión actualizada de este modelo está sujeta al Decreto No 1499 de 2017.

Por su parte, el sistema de control interno de la (Ley N ° 87 de 1993) busca asegurar que las actividades de las entidades se realicen de conformidad con el marco normativo. En este sentido, la ley confirma que el gobierno nacional establecerá un modelo para desarrollar la integración y convergencia de sistemas, de manera que el modelo identifique claramente las áreas de aplicación de cada sistema con diferentes estándares en el territorio nacional. En tal efecto, es muy importante que, si bien cada sistema tiene una relación clara, cada sistema tiene su propia naturaleza, finalidad y alcance, por lo que es obvio que sus áreas de aplicación no son uniformes. Para ello, se ha actualizado el modelo integrado de planificación y gestión. MIPG.

En resumen, los municipios objetos de la investigación, deben velar en seguir coherentemente la aplicabilidad del modelo integrado de planeación y gestión – MIPG, el cual debe articular los actuales sistemas, planes, comités, métodos e instrumentos, con un sentido en orientar las prácticas y los procesos de la gestión pública, que de forma oportuna se consolide como una herramienta para verificar que los entes territoriales estén bien gestionadas, controlen los recursos asignados con responsabilidad, así como la rendición de cuentas de su trabajo y que

sus funcionarios simbolice los valores del servicio público colombiano.

Modelo de Chiavenato (2000)

Desde la perspectiva de esta teoría, el modelo consta de subsistemas interdependientes. En este sentido, el autor sugiere que para promover la investigación sobre la relación entre individuos y organizaciones y entre administración de recursos humanos, trata a las organizaciones, grupos y personas como categorías de sistemas abiertos. El entorno operativo del área de recursos humanos (RRHH) está compuesto por la organización y el personal. Las organizaciones están formadas por personas y dependen de las personas para lograr objetivos y completar tareas. Para las personas, la organización es un medio para lograr diversos objetivos personales, con un sentido de tomar en el menor tiempo, esfuerzo. Muchos de estos objetivos nunca podrán lograrse mediante esfuerzos individuales aislados. La formación de la organización pasa por aprovechar la sinergia de la coordinación y trabajo conjunto de varias personas.

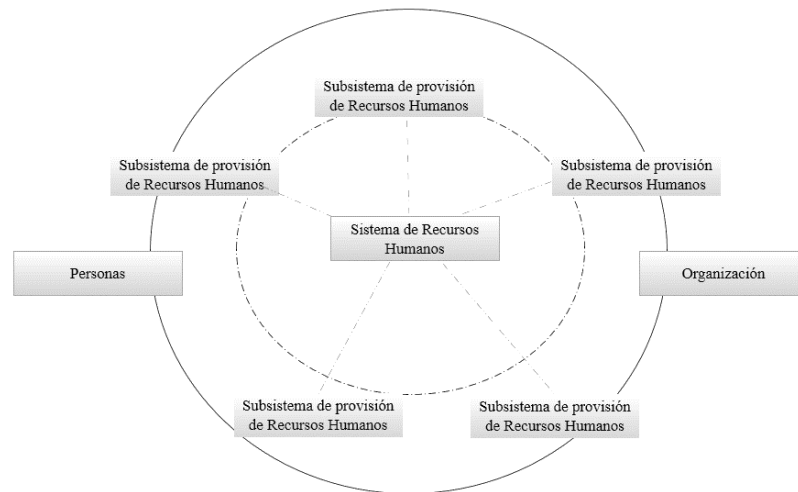


Figura 9. Sistema de recursos humanos, una interacción entre personas y organizaciones. Elaboración propia, 2021, bajo los referentes de Chiavenato, 2018.

Este modelo no establece contingencia, aunque desde la perspectiva del sistema, puede identificar la relación permanente y dinámica entre un subsistema y otro. El subsistema enviará y

recibirá influencias mutuas, y cada subsistema pasará por sí mismo. Responder a los cambios y seguir estableciendo otra relación existente con el mundo exterior, respondiendo a factores ambientales, organizativos, tecnológicos, humanos, culturales, etc. Estos factores constituyen el proceso de contratación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos. Cada componente tiene las siguientes particularidades: el cambio de un componente en una dirección no significa que otros componentes también estén en la misma dirección. La misma dirección y el mismo grado.

En tal sentido, este modelo enfoca sus objetivos estratégicos al crecimiento empresarial tomando como insumos factores externos e internos que afectan a las organizaciones. La integración de este modelo implica la integración de los diferentes subsistemas de recursos humanos: como provisión, solicitud de recursos humanos, mantenimiento, desarrollo, y supervisión de recursos humanos, lo cual, dado el desarrollo conceptual de cada contexto constituye un soporte importante para fortalecer cada aspecto que sustenten un esquema competitivo de cualquier organización. Partiendo de los fundamentos conceptuales de estas dos temáticas, es posible integrar adecuadamente los diagnósticos internos y externos, para realizar una acertada elección y aplicación de estrategias y así alinear a las organizaciones hacia el crecimiento empresarial.

Modelo de Werther y Davis (1991)

Este modelo mejora la interdependencia entre las actividades clave de recursos humanos, las cuales según Werther y Davis (1991) se dividen en cinco categorías, y hoy estas actividades han superado en la gestión de recursos humanos y rigen los objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales de cualquier organización. Sin embargo, este modelo no cuenta con un plan estratégico de recursos humanos, asigna activamente un rol inicial a la fundación y los

desafíos, incluyendo la creación de un sistema basado en el medio ambiente y mostrando que la auditoría es un elemento de retroalimentación de continuidad en la operación de la gestión de recursos humanos. El punto de vista teórico para establecer este modelo es un punto de vista sistemático.

La denominada gestión de personal es un sistema compuesto por una serie de actividades, que interactúan entre sí como subsistemas. A su vez, la gestión de personal constituye un sistema abierto porque se ve afectado y afecta su entorno externo. En este sentido, este modelo se refiere a los desafíos ambientales, como la tecnología, la economía, la población, la cultura y los desafíos promovidos por el sector oficial, y se refiere a los desafíos generados por el gobierno y la administración. Los desafíos que genera la organización se clasifican en torno a las características de la fuerza sindical, los desafíos que genera el sistema de información y la imagen de la organización. Ver figura.

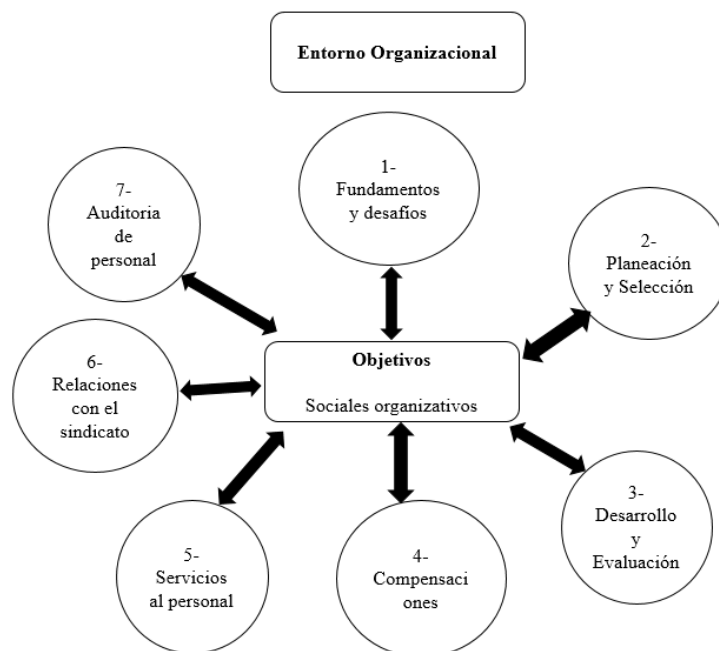


Figura 10. Categorías de Independencia de actividades. Elaboración propia, 2021), bajo los referentes de Werther y Davis, K., 1991.

Como se puede apreciar en la figura, aunque los otros dos elementos están incorporados gráficamente, se describen cinco funciones: los principios y desafíos básicos de la gestión de personal correspondientes a las funciones, y bajo una perspectiva global. Las cinco funciones identificadas son: planificación y selección, el cual se enfoca en desarrollar una base de datos que contenga información sobre cada puesto y previsiones futuras, de reclutamiento y selección. Desarrollo y evaluación, el cual incluye una orientación y ubicación, capacitación, evaluación del desempeño, carrera profesional y asesoría profesional. De igual forma, se incluye las compensaciones que consistente en los incentivos y participación en las utilidades, prestaciones y servicios al personal. Relaciones industriales o servicios al personal, ocupándose de las relaciones con los empleados y calidad de vida laboral, y de la comunicación. Relaciones con sindicatos.

El resultado esperado del modelo es un aumento de la efectividad y la eficiencia, aunque los resultados esperados se expresan en el modelo bajo el título de principios básicos y desafíos. Por lo tanto, la gestión de personal se enfrenta a múltiples desafíos en su trabajo, en este sentido, el principal desafío es ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y eficiencia.

Operacionalización de la variable

Definición nominal: modelo de gestión del talento humano.

Definición conceptual: La globalización ha traído nuevos desafíos a las organizaciones, y estas organizaciones necesitan diseñar nuevos modelos de gestión para que puedan mejorar los talentos de las personas de hoy. Esto despierta especialmente la demanda de un aprendizaje continuo. De modo que, las personas necesitan desarrollar continuamente su potencial, y destrezas para desarrollar plenamente su potencial, porque los trabajadores de hoy necesitan

nuevas habilidades.

A través de la claridad obtenida del soporte teórico actualmente aplicable a la gestión del talento humano, es obvio que, en el desarrollo de la filosofía de gestión, la tecnología de la información y la comunicación se ha promovido la inteligencia y los talentos de las personas para que sean más avanzados en la realización del estatus de ventajas competitivas corporativas en el contexto organizacional. Por tanto, es necesario optimizar los recursos humanos aplicando modelos de gestión adecuados para asegurar la transición a la gestión de recursos humanos (Marulanda y Mejia,2011).

En este sentido, Chiavenato (2011) señala que el principal proceso de la gestión del talento moderno se concentra en seis aspectos: la contratación de personal directamente relacionado con la contratación y selección, la aplicación del personal en la remuneración laboral (diseño y evaluación del desempeño), el desarrollo de un sistema de información de gestión, seguimiento de personal, y una base de datos de retención de personal. Estos procesos se ven afectados por las condiciones externas e internas de la organización. Estos modelos deben estar enfocados en un conjunto de buenas prácticas, con acciones importantes que contribuyen a la realización de los objetivos de la organización, atrayendo, desarrollando y reteniendo los mejores talentos posibles, que son liderados por el nivel estratégico de la organización e integrados con la con ella (MIPG, 2018).

Definición operacional de la gestión del talento humano: puntuaciones obtenidas en la escala de Likert de Hernández, Fernández y Baptista (2014), con 54 ítems que permitirá adaptar un modelo de gestión estratégica de talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico, con base a las necesidades encontradas a lo largo del estudio, ello con implicancias en los modos de concebir el trabajo, las formas de hacerlos, donde

las actividades y responsabilidades de los trabajadores se modifiquen constantemente, con un concepto adaptativo y flexible, mediante la planeación, e implementación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno, respecto a los cuales las unidades informantes deben indicar las opciones de respuestas, (S): Siempre, (CS), Casi Siempre, (AV), Algunas veces, (CN) Casi nunca, y (N) Nunca, calificándose desde cinco (5) al uno (1) los enunciados positivos y del uno (1) al cinco (5) los enunciados negativos, siendo los puntajes altos índice de aplicabilidad de la gestión del talento humano en la población objeto de estudios.

Tabla 6

Operacionalización de la variable

Objetivo general: Adaptar un modelo de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Objetivo específico	Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Indicadores
Identificar la situación actual de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.		Situación actual.		Fortalezas.
				Oportunidades.
				Debilidades.
				Amenazas.
Describir las dimensiones de la gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.	Gestión del talento humano.	Dimensiones de la gestión del talento humano.	Internas.	Conocimientos.
				Habilidades.
				Capacidades.
				Motivaciones.
				Actitudes.
			Externas.	Clima laboral.
				Perspectiva de desarrollo profesional.
				Condiciones de trabajo.
				Reconocimiento y estimulación.
Caracterizar las políticas de la gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.		Políticas de la gestión del talento humano.		Planeación del talento humano.
				Ingreso del talento humano.
				Innovación continua del desarrollo humano.
				Evaluación del desempeño.

<p>Determinar el modelo de la gestión del talento humano que se adapte a las necesidades de las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.</p>	<p>Modelo de la gestión del talento humano.</p>	<p>Desvinculación del empleado público. Modelo MIPG. Modelo de Chiavenato (2000). Modelo de Werther y Davis (1991).</p>
--	---	--

Nota. Operacionalización de la variable de estudio. Elaboración propia, 2021.

Capítulo III

Marco metodológico

El presente capítulo, constituye la parte metodológica para trabajar la investigación, en ella se establece todo lo relacionado al tipo de investigación, su diseño, las técnicas de recolección de datos, la población, validez y confiabilidad del instrumento, el plan de análisis de datos y el procedimiento de la investigación. A continuación, se presenta un resumen del procedimiento durante el desarrollo de la investigación, describiendo las técnicas empleadas para analizar los datos obtenidos.

Tipo de investigación

La metodología de esta investigación, es descriptiva, con un enfoque de corte cuantitativo, dada la naturaleza del tema de estudio, la población y los objetivos propuestos, donde se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos, lo cual se pretende describir características, rasgos del fenómeno objeto de análisis; con la finalidad de alcanzar el objetivo principal de la investigación, lo cual fue necesario recoger información en forma directa desde su fuente primaria.

Según Palella y Martins (2014) y Herrera et al., (2018), señala que las investigaciones básicas se llevan a cabo sin fines prácticos inmediatos, en ese sentido, el propósito es de incrementar el conocimiento de los principios fundamentales de la naturaleza o de la realidad. Por su parte, las investigaciones de campo consisten en la relación de los datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), según señala Arias (2012), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

Cabe agregar que los estudios descriptivos según señala Hernández, Fernández, y Baptista

(2014), busca esforzarse por precisar los atributos, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno a analizar. Es decir, solo pretenden medir o recolectar información de manera independiente o colectiva sobre los conceptos o variables que citan, es decir, su propósito no es mostrar la relación entre ellos. De igual forma, en esta investigación se dan a conocer hechos, que buscan saber la situación actual que hoy se encuentran las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico en referencia a la gestión del talento humano, y con base a los requerimientos diseñar un modelo de gestión en las entidades objeto de la investigación.

Según Niño (2011), las investigaciones de corte cuantitativo tienen que ver con la cantidad y, por tanto, su medio principal es la medición y el cálculo. En general, busca medir variables con referencia a magnitudes. A continuación, están son algunas de las características de las investigaciones cuantitativas: (1) acepta que se puede controlar y predecir la realidad, (2) establece variables, (3) la mayoría de las veces busca probar hipótesis, (4) pregona e intenta lograr la objetividad, (5) se vale predominantemente del método deductivo, (6) exige la confiabilidad y validez en la medición, (7) uno de sus propósitos fundamentales es medir magnitudes, (8) trabaja con relaciones de tipo causal, (8) suele contemplar hipótesis, (9) su estrategia para el tratamiento de los datos se basa en la sistematización, (10) el uso de cifras y estadística, (11) prefiere la investigación experimental, pero excluye otras, y (12) considera la generalidad en los resultados y conclusiones.

Diseño de la investigación

En atención al propósito general de la investigación, la presente investigación es de diseño no experimental, lo cual según señala Hernández, Fernández y Baptista (2014), Se define como una investigación realizada sin manipulación deliberada de variables. Es decir, en estos estudios

no cambiamos deliberadamente la influencia de variables independientes sobre otras variables, en este sentido lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos que ocurren en el medio natural para su análisis.

Bajo este esquema de trabajo se materializaron los objetivos específicos, mediante la realización de las actividades que permitieron recolectar los datos requeridos, directamente de la fuente primaria; en este caso, es adaptar un modelo de gestión del talento humano con base a las necesidades de la dependencia de las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico. Según la perspectiva temporal fue transversal- transeccional, para Hernández. Fernández y Baptista (2014), los datos se recopilaban en un solo momento en un tiempo único, por lo que el instrumento de investigación diseñado se aplicó una sola vez en un momento único, siendo esto útil para cumplir con los propósitos de los investigadores.

De esta manera, según Bavaresco (2008) y Chacón (2018), señala que los estudios transversales se pueden dividir en estudios descriptivos transversales, el propósito del primero es describir las características medidas en uno o más grupos, y el propósito del segundo es describir las características de los sujetos investigados, el cual fue el conocimiento del proceso llevado en el análisis de alternativas en la gestión estratégica del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Población de la investigación

La población objeto de la investigación en mención son 29 funcionarios de las alcaldías de los municipios de sexta categoría en el departamento del atlántico, específicamente los municipios ubicados en la zona costera del departamento, conformados por los municipios de Tubará, Piojó y Juan de Acosta. Así mismo, las unidades informantes de la investigación están conformadas por personas categorizados como secretario de hacienda pública, oficinas de

servicios público, secretaria general de gobierno, planeación, coordinación general, impuestos y recaudos, contabilidad, coordinación de deporte, con un total de veintinueve (29) personas (Ver tabla 7).

Tabla 7

Distribución de la población de las alcaldías de sexta categorías del departamento del atlántico

Ente territorial	Unidades Informantes	Cantidades de unidades	Total
Alcaldía del municipio de Tubará	Control interno.	2	11
	Oficinas de servicios público.	1	
	Secretaria general de gobierno.	2	
	Planeación.	2	
	Secretaria de hacienda.	1	
	Impuestos y recaudos.	1	
	Contabilidad.	2	
Alcaldía del municipio de Piojo.	Secretaria de hacienda.	1	8
	Secretaria general de gobierno.	1	
	Contabilidad.	1	
	Control Interno.	2	
	Oficinas de servicios públicos.	1	
	Dependencia de Planeación.	2	
Alcaldía del municipio de Juan Acosta.	Secretaria de hacienda.	2	10
	Recaudos.	1	
	Contabilidad General.	1	
	Dependencia de planeación.	2	
	Secretaria de gobierno.	2	
	Dependencia de servicios públicos.	1	
	Control Interno.	1	
Totales			29

Nota. Contabilización de unidades informadas por ente territorial del departamento del Atlántico. Elaboración propia, 2021.

Por su parte, la denominación de los municipios está contemplados en el artículo 320 de la "constitución Política", la cual estipula que la ley puede determinar los tipos de ciudades en función de su población, recursos económicos, importancia económica y ubicación geográfica, además de indicar los diferentes sistemas de su organización. Esta norma de la constitución

política está regulada por la Ley No. 136 de 1994 y revisada por la Ley No. 1551 de 2012, que estableció siete categorías de municipios (Especial, Primero, Segundo, Tercero y No. Cuatro, quinto y sexto). La clasificación sigue cuatro criterios: el número de residentes, los ingresos actuales del destino gratuito, la importancia económica y la ubicación geográfica.

De acuerdo con los criterios anteriores (Destino libre de población, ingresos actuales, importancia económica, situación geográfica), cada alcalde debe aprobar un decreto para determinar mediante decreto a que pertenece el municipio, teniendo como criterio los certificados que expidan el Contralor General de la República y el DANE respecto de los cuatro criterios de categorización antes mencionados.

En toda investigación es necesario considerar los sujetos que aportaran la información, por lo que se hace necesario delimitar la misma, es decir, señalar la población y las unidades informantes. Según Palella y Martins (2014), la población o universo es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades similares cuando se conoce el número de individuos que la componen se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita. A su vez Tamayo y Tamayo (2012), definen a la población como la totalidad del fenómeno que se desea estudiar, la cual posee características comunes a ser estudiadas.

Del mismo modo, Hernández. Fernández y Baptista (2014) indican que la población identifica quienes van a ser medidos, para lo cual es necesario precisar el problema objeto de estudio y los objetivos generales y específicos de la investigación; realizado este proceso, la población fue entonces el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de características comunes, con una serie de especificaciones.

Técnicas e instrumento de recolección de datos

Cada tipo de encuesta determinará las técnicas que se utilizará y cada técnica establecerá las herramientas, los medios utilizados para recopilar información. Definir técnicas de recolección de datos es fundamental para construir herramientas que permitan obtener datos de la realidad. Se basan en la pertinencia de las técnicas de recopilación de información seleccionada y la gestión de los recursos utilizados. Para realizar una investigación, utilice los datos para orientar la investigación sobre el comportamiento de la variable de acuerdo con el objetivo y el diseño de la variable. Por tanto, es necesario definir las técnicas de adquisición necesarias para construir un instrumento que permita adquirir datos de la realidad.

Para Palella y Martins (2014), señalan que la técnica de investigación etimológicamente proviene del griego *teknikos*, que significa propio del arte; de ahí que el vocablo técnico se relaciona con el cómo de la investigación, lo cual se define como el procedimiento particular, reflexivo y confiable aplicado al empleo, al uso de material, al manejo de una determinada situación. El método es una estrategia; la técnica es la táctica. En ese sentido y teniendo en cuenta el diseño de la presente investigación, se utilizó el cuestionario como la técnica para la recolección de datos. Según Hernández. Fernández y Baptista (2014), manifiesta que el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variable a medir, donde además se debe ser congruente con el planteamiento del problema, con las hipótesis, dimensiones e indicadores.

En la investigación se aplicó un cuestionario conformado por cincuenta y cuatro (54) ítems, con una escala tipo Likert, de selección múltiples, mediante opciones de respuestas, (S): Siempre, CS: Casi Siempre, AV: Algunas Veces, CN: Casi Nunca, y N: Nunca. Dentro de este mismo contexto, Palella y Martins (2008), define el cuestionario como un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta; es fácil de usar, popular y con

resultados directos. El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar, las preguntas han de estar formuladas de manera clara y concisa.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, las referidas preguntas se construyeron con base a la operacionalización de la variable, estableciendo preguntas que conformaron el cuestionario de acuerdo a los objetivos de la investigación, y presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción del universo pertinente objeto de la investigación. Estas direcciones pueden ser favorable positiva o negativa, de acuerdo con los cuales codificará las opciones de respuesta: calificándose del cinco (5) al cuatro (4) como positivas, el tres (3) como neutrales y del dos (2) al uno (1) como los enunciados negativos (Ver tabla 8).

Tabla 8

Codificación de las alternativas de respuestas de la media aritmética para caracterizar el comportamiento de la variable Gestión del talento humano

Alternativas positivas	Alternativas negativas
(5) S: Siempre	(1) N: Nunca
(4) CS: Casi Siempre	(2) CN: Casi Nunca
(3) AV: Algunas Veces	(3) AV: Algunas Veces
(2) CN: Casi Nunca	(4) CS: Casi Siempre
(1) N: Nunca	(5) S: Siempre

Nota. Alternativas de respuesta para caracterizar el comportamiento de la gestión del talento humano, por Fernández, Fernández y Baptista, 2014.

Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos

Desde un punto de vista general, la validez de una escala hace referencia a la medida en que los indicadores están midiendo lo que deberían medir. De tal modo, que luego de diseñar el instrumento que permitirán medir las variables, en este caso el cuestionario; la validez de un

instrumento indica el grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones y que corresponden a los conceptos que están siendo medidos, según señala Hernández et al., (2014), es decir, la validez del contenido se recibe por medio de las opiniones de profesionales y al aseverarse de que las magnitudes medidas por el instrumento sean representativas del mundo o dominio de magnitudes de las cambiantes de interés.

Por lo cual, para validar el contenido del instrumento, se aplicó la técnica del juicio de profesionales en las superficies de metodología y administración del ingenio humano. La técnica del juicio consistirá en exponer a los especialistas, un formulario donde logren evaluar: pertinencia de los ítems respecto al indicador, las sub-dimensiones y magnitudes cambiantes, así como las metas, todo ello en buscar el nivel del dominio específico de lo cual se mide, así como el nivel de medición que representa el término o variable medida.

De esta manera, la confiabilidad de la escala se calculó mediante el índice de consistencia interna Alfa de Cronbach por medio del método de la varianza de los ítems. Este índice presenta valores entre 0 y 1, en ese sentido, los valores superiores 0,8 hablamos de una herramienta fiable que hace mediciones estables y consistentes; si, por otro lado, si su valor está por abajo de 0,8 el instrumento que se está evaluando muestra una variabilidad heterogénea en sus ítems y por consiguiente nos llevara a conclusiones erróneas.

Ahora bien, en la presente investigación se determinó la confiabilidad mediante una prueba piloto a catorce (14) sujetos, pertenecientes a una población similar a la estudiada, en este caso personal administrativo funcional, con características a fines a las estudiadas, y una vez recopilada la información, se aplicó la fórmula del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach, utilizando para ello la siguiente fórmula:

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

Donde:

α = 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.

$$\alpha = \frac{54}{54 - 1} \left(1 - \frac{69,74}{595,86} \right) = 0,88$$

1,018867925 X 0,88= 0,90

rtt = 0,90

Lo cual indica, que el instrumento es altamente confiable según la escala de interpretación, ello se traduce en un instrumento fiable que hace una medición estable y consistente a la investigación en pertinencia basados en el rango de valorización del coeficiente de confiabilidad (Ver tabla 9).

Tabla 9

Rango en pertinencia en la valorización del coeficiente de confiabilidad

Rango	Categoría
0.01 a 0.20	Muy baja.
0.21 a 0.40	Baja.
0.41 a 0.60	Moderada.
0.61 a 0.80	Alta.
0.81 a 1.00	Muy alta.

Nota. Rango de pertinencia para valorar confiabilidad, por Fernández, Fernández y Baptista, 2014.

Plan de análisis de datos

Las herramientas son el proceso de agrupación y estructuración de datos individuales en respuesta a las preguntas de investigación, objetivos de investigación e hipótesis señaladas por (Tamayo y Tamayo, 2012). En tal sentido, tabular y procesar la información obtenida mediante el uso de hojas de cálculo de Microsoft Excel, procesar datos mediante estadística descriptiva y calcular frecuencias absolutas y relativas y promedios aritméticos, lo cual es válido para todos

los objetivos de investigación, a partir de ahí se comienza a analizar los datos del contexto.

Para Niño (2011), el análisis de los datos del cuestionario significa que los investigadores examinan los datos procesados, revisa los materiales originales para su inspección, comparan las respuestas de los instrumentos, observan la información y estudian el momento y las circunstancias de las respuestas y actitudes. En tal contexto, ello aparece en la aplicación, direccionados mediante un análisis de datos realizado a través del cuestionario para facilitar el análisis estadístico.

Según Cruz, Olivares y González (2014), muestra que, a través de la estadística, se trata de una inferencia o conclusión sobre determinados aspectos de la población, refiriéndose a la confirmación de determinadas hipótesis, contrastando hipótesis o promediando determinados valores u otras características de la población, de esta manera es posible cuantificar la realidad y tener elementos que permitan el análisis.

Los ítems de preguntas tuvieron alternativas de respuesta que correspondían a las categorías, siempre (S), Casi Siempre (CS), algunas veces (AV), casi Nunca (CN), y nunca (N); para poder evaluar ordenadamente la es escala Likert se asignó valores a cada categoría, desde 1 hasta 5, donde 1 corresponde a corresponden a: (N), 2 (CN), 3 (AV), 4 (AV), 5 corresponde a (S). Después de obtenidas todas las encuestas se tabularon.

Para el análisis estadístico, los ítems se agrupan por indicadores para que puedan relacionarse por sub-dimensiones al procesar los ítems; luego, estas dimensiones se derivan de estos cocientes y finalmente, cuando se promedian, constituyen las Variables de investigación. En cada proceso realizado, se obtienen los promedios estadísticos de indicadores, sub-dimensiones, dimensiones y variables con el fin de posicionarlos en la categoría o nivel de aplicación adecuada o inadecuada de la práctica en la gestión de recursos humanos.

Para la interpretación de la media, se elaboró la escala de interpretación de media proveniente de la distribución de los puntajes de los sujetos, calculándose rangos para la distribución, donde los intervalos entre 4,23 - 5,00 indican una categoría muy alto cumplimiento, entre 3,42 - 4,22 alto cumplimiento, entre 2,61 - 3,41 mediano cumplimiento, entre 1,81 - 2,60 bajo cumplimiento y entre 1,00 - 1,80 muy bajo cumplimiento (Ver tabla 10).

Tabla 10

Escala de interpretación de media

Alternativas	Valor	Intervalos	Categorías
Siempre.	5	4,23 - 5,00	Muy alto cumplimiento.
Casi siempre.	4	3,42 - 4,22	Alto cumplimiento.
Algunas Veces.	3	2,61 - 3,41	Mediano cumplimiento.
Casi Nunca.	2	1,81 - 2,60	Bajo cumplimiento.
Nunca.	1	1,00 - 1,80	Muy bajo cumplimiento.

Nota. Escala de interpretación, por Hernández, Fernández y Baptista, 2014.

En la tabla 10, El intervalo se describe en términos del valor asignado a cada alternativa, de manera que, una vez obtenidos los promedios aritméticos derivados de los indicadores y dimensiones, se analizan con la escala explicativa para indicar que todos los valores corresponden a las categorías según esta categoría, el nivel resultante describe el intervalo de tiempo entre los posibles resultados.

Muestreo

El muestreo constituye para Chávez (2007), un grupo de operaciones que ejecuta un investigador, para elegir la muestra que integrará la averiguación. En tal sentido, con éste se seleccionan los sujetos que van a servir de muestra para el análisis. En la presente indagación el tipo de muestreo es probabilístico estratificado, por cuanto todos los sujetos pueden ser seleccionados para el análisis, al manifestar en el muestreo probabilístico, todos los sujetos poblacionales poseen la misma posibilidad de ser integrados en la muestra.

Es estratificado porque se trata de sujetos que laboran en diferentes entes territoriales, de allí que debe tomarse la cantidad proporcional a la población. Según Martínez (2012), señala que después de elegir el tamaño de la muestra "n", existen muchas maneras de dividir "n" entre los estratos n1, n2, n3..., ni; en ese sentido, el mejor esquema de fijación o asignación está constituido por 3 factores (ver Tabla 11).

Tabla 11

Esquema de fijación estratificado

Nº	Factores
1	El número de elementos de cada estrato.
2	La variabilidad de las observaciones dentro de cada estrato.
3	El coste de obtener una observación en cada estrato.

Nota. Esquema de fijación, por Martínez, 2012.

En ese mismo sentido, un plan de estratificación es óptimo cuando se minimiza la desviación estándar del estrato y entre más estratos se establezcan más homogéneo serán; por eso, de una u otra forma es mejor estratificar y dividir poblaciones en particiones. De igual manera, dentro de este contexto se tienen las tres formas más conocidas; muestreo aleatorio estratificado asignación o afijación igual, asignación o afijación proporcional y, por último, asignación o afijación óptima. (Pérez, 2012).

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Tabla 12

Tamaño de la muestra (n) población finita

Parámetros	Descripción	Valores
Tamaño de la población	N	69
Nivel de confianza 95%	Z	1,98
Proporción esperada	P	0,5
Complemento de p "q"	q	0,5
Precisión o margen de error	E	0,14
Tamaño de la muestra	n	29,24

Nota. Tamaño de la muestra. Elaboración propia, 2021.

n= 29

Procedimientos de la investigación

Para el desarrollo de la presente indagación se llevaron a cabo los próximos pasos: Se procedió a hacer una secuencia de fases, o capítulos bien definidos sistematizados con los eventos a hacer por los estudiosos a lo largo del desarrollo del análisis. En este sentido, se han identificado cuatro etapas o capítulos: La primera etapa o capítulo fue la selección del tema: en esta fase fue necesaria una indagación de necesidades presentes de las alcaldías de los municipios de sexta categoría, departamento del Atlántico, Colombia, luego se identificó la problemática partiendo de sus razones y secuelas, permitiendo de esta forma la sistematización y formulación del problema.

La segunda fase o capítulo corresponde a la referencia bibliográfica relacionada con el tema a estudiar, involucrando variables, dimensiones, sub-dimensiones y diversos indicadores, y se verifica los antecedentes de la investigación, conforme al marco teórico, lo cual soporta el estudio.

En esta misma fase se propuso el sistema de variable y la operacionalización de la misma con sus magnitudes e indicadores.

La tercera etapa es el desarrollo del marco metodológico, que utiliza métodos descriptivos cuantitativos, no experimentales y transaccionales para resaltar los tipos de investigación, como fundamento, campo y diseño detallado, que va a servir de base para la selección poblacional y elaborar herramientas de colección de datos. Posteriormente ha sido la aplicación del instrumento; que después de validar el instrumento para la recolección de la información, se procederá a la aplicación de este, según los sujetos seleccionados.

Una vez completado el proceso anterior, se procede a continuar con la cuarta fase o

capítulo 4, correspondiente a la recolección, tabulación y codificación de los instrumentos de procesamiento estadístico. Después se examina e interpreta los resultados logrados por el instrumento. Luego de terminar este proceso, se proporcionará un diagrama de conclusiones para cada objetivo de indagación y las sugerencias que corresponden. Teniendo en cuenta todas las etapas o capítulos expuestos, el trabajo de grado se completa y se envía al comité de investigación para su revisión y evaluación por un jurado calificado.

Capítulo IV

Resultados

La utilización del instrumento para las unidades de datos permitió, el surtido de la información cuyos resultados organizados en frecuencias y estadísticas descriptivas, lo cual se introducen a continuación; el objeto es dar respuesta a los objetivos de investigación establecidos. Por ello, se planteó una escala ponderada que permitió observar el comportamiento de la variable, permitiendo así la evaluación de los resultados, lo que apunta a los fines propuestos, a las metas definidas y a las propuestas relevantes.

Presentación de los resultados

Con respecto al análisis y presentación de los resultados, éstos se presentan tomando en cuenta los objetivos específicos definidos en la investigación, por medio de dimensiones, sub-dimensiones, indicadores e ítems utilizados en el instrumento presentado por el cuestionario elaborado, dirigido a las unidades de análisis en pertinencia a la población correspondientes relacionadas a las alcaldías de sexta categorías zona costera en el departamento del atlántico, con un total de 54 ítems, con el propósito de adaptar un modelo de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico, para lo cual se procedió a utilizar la estadística descriptiva, a fin de obtener una visión global del conjunto de datos de la variable, tabulando la información de los indicadores e ítems por medio de la hoja de cálculo de Microsoft Excel (.xlsx), de ese modo obtener los resultados de las respectivas dimensiones, sub-dimensiones y la (s) variable (s), donde se calculó las frecuencias absolutas y relativas para la posteriormente determinar la tendencia, según el baremo de la interpretación de la media, con la intencionalidad de ubicar dicho valor a la categoría correspondiente.

Dimensión: Situación actual.

Objetivo general: Adaptar un modelo de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Objetivo específico: Identificar la situación actual de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico.

Tabla 13

Situación actual en las alcaldías de los municipios de sexta categoría

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		
Fortalezas.	1-3	4	12,64	13	43,68	9	29,89	4	13,79	0	0,00	29	100	3,40
Oportunidades.	4-6	3	10,47	8	26,74	11	39,53	6	20,93	1	2,33	29	100	3,22
Debilidades.	7-9	4	14,12	4	15,29	14	50,59	4	15,29	1	4,71	28	100	3,19
Amenazas.	10-12	6	22,09	7	25,58	10	36,05	2	6,98	3	9,30	29	100	3,44
Media		4	14,83	8	27,82	11	39,01	4	14,25	1	4,08	29	100	3,32
Baremos de la interpretación de la media.														
Categorías	Rangos	Alternativas		Promedio total de la dimensión										
No presente	1 - 1,79	(1) Nunca												
Poco presente	1,8 - 2,59	(2) Casi nunca		3,32										
Medianamente presente	2,6 - 3,39	(3) A veces												
Presente	3,4 - 4,19	(4) Casi siempre												
Muy presente	4,2 - 5	(5) Siempre		Categoría "Medianamente presente".										

Nota. Interpretación de la situación actual en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico. Elaboración propia, 2021.

La tabla 13 expresa los resultados obtenidos con respecto a la dimensión situación actual, los cuales se desglosan por cada indicador de dicha dimensión. En tal sentido, el primer indicador fortalezas contiene los ítems 1,2 y 3, donde las unidades de analices aprecian tendencias compartidas, donde un 43, 68% manifiesta que casi siempre la institución fomenta acciones que fortalecen el cumplimiento del principio del mérito, garantizando la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad con el personal idóneo; mientras que el 29,89% de las unidades encuestadas manifiesta que a veces se da, aunado a un 13,79% casi nunca, y una porción de las unidades opto por la opción de respuesta siempre, en tal sentido el agregado de la

tendencia positiva se sitúa con un total de 56,32, lo cual representa que la institución objeto de estudio sobre este indicador que los entes territoriales deben verificar constantemente sus procesos en materia de recursos humanos para conocer su entorno y vincular la planeación estratégica en los diseños de planeación del área, todas esas actividades deben contribuir en apoyar al logro de los objetivos organizacionales, asimismo, al mismo tiempo, comprender y considerar todas las leyes y normativas aplicables al proceso de talento humano, y formular estrategias en las diferentes áreas funcionales. En estas áreas funcionales, la información oportuna y actualizada puede ser utilizada como insumo confiable para implementar una gestión que realmente tenga un impacto en la productividad de los servidores públicos, con un promedio de 3,40, ubicándose en el baremo de interpretación con una categoría medianamente presente.

Por su parte, el segundo indicador “oportunidades” en el contexto de las alcaldías de sexta categoría de los municipios costeros del departamento del atlántico, constituidos por los ítems 4,5 y 6, presentan una mayor inclinación por la tendencia neutral, lo cual las unidades de análisis optaron por responder en mayor proporción con la opción de respuesta a veces indicando que la institución a veces elabora planes para los diferentes temas de talento humano, seguidamente con un 26,74% casi siempre, 10,47% siempre, y por ultimo las unidades de análisis optaron por la opción de respuesta nunca con un 2,33% , agregado de 39,53 de corte neutral, constituyéndose con una puntuación de la media con un 3,22, y situándose en el baremo con una categoría de medianamente presente, donde se indica que, los entes territoriales requieren contar con mecanismos coherentes mediante planes y programas generales de la entidad, coordinando entre los agentes involucrados para abordar con prácticas permanentes el seguimiento y la evaluación correspondiente de los planes estratégicos de recursos humanos.

En este orden de ideas, el indicador “debilidades” en el contexto de los entes territoriales, lo cual esta contentivas en los ítems del 7 al 9, nuevamente al igual que el anterior indicador se caracteriza por expresar una calificación neutral, con un 50,59%, donde las unidades de análisis optaron por la opción a veces, indicando que la gestión del talento humano de los entes territoriales toma decisiones sin comunicárselas a su personal, seguidamente con las opciones en igual proporción casi nunca y casi siempre con un 15,29%; le sigue la opción “siempre” con un 14,12%, y por último, la opción “nunca”, representado con un 4,71%, lo cual constituye en un contexto para este indicador, señalando que los entes territoriales deben diagnosticar fallas internas en los procesos, y disponer de información suficientes para evaluar los mecanismos de información que permitan la implementación de las mejoras definidas con acciones con el objetivo es cerrar las brechas que se han descubierto en el autodiagnóstico.

De esta manera, el cuarto indicador “amenazas” en el contexto de los entes territoriales contiene los ítems 10, 11, y 12, se tiene que un 36,05% de las unidades de análisis encuestadas considero la tendencia neutral, representado con la opción de respuesta a veces, según indican que agencia cuenta con un manual de funciones, que incluye las funciones y perfiles de todos los puestos de la entidad con base en los conocimientos básicos de conocimiento, y la autoridad del Decreto N ° 1083 de 2015, lo cual representa un deterioro para tal caso. Por su parte, una porción de las unidades encuestada optó por responder con la opción casi siempre con un 25,58%, seguida de la opción siempre, con un 22,09% y, por último, la opción nunca, representada con un 9,30% de igual manera esto no afectó de manera significativa el promedio del indicador, resultando en 3,44, calificado como “Presente”.

Tomando esto en consideración se logra observar que, en esta primera dimensión del instrumento, dirigida a la situación actual de los entes territoriales, se tienen que estos el nivel de

cumplimiento se da medianamente para tal dimensión, contextualizados en el baremo, con una media de 3,32, lo cual se destaca entre los indicadores antes citados “debilidades”. En efecto, esto nos permite considerar que, en cualquier contexto, las condiciones internas e internas de cualquier organización pueden afectar positiva o negativamente cualquier plan establecido, debiendo responder al entorno organizacional, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situacional del entorno general, todo ello de contar con mecanismos que permitan visualizar en tiempo real un diagnóstico de la gestión actual de los recursos humanos en los entes territoriales, de manera tal, detallar con herramientas adecuadas para hacer seguimiento a la gestión, lo cual debe involucrar aspectos como una verdadera planeación de talento humano, desarrollo de personal, políticas de gestión, implementación de acciones, evaluación de la gestión del talento humano, entre otras.

Dimensión: Dimensiones de la gestión del talento humano.

Sub-dimensión: Interna.

Objetivo general: Adaptar un modelo de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Objetivo específico: Describir las dimensiones de la gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico.

Tabla 14

Sub-Dimensiones Internas. Dimensiones de la gestión del talento humano

Alternativas de respuesta	Ítems	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		Promedio
		Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Conocimientos	13-15	4	14,94	5	18,39	13	43,68	7	22,99	0	0,00	29	100	3,25
Habilidades	16-18	6	21,84	7	25,29	11	37,93	4	14,94	0	0,00	29	100	3,54
Capacidades	19-21	3	10,34	7	24,14	11	36,78	8	26,44	1	2,30	29	100	3,14
Motivaciones	22-24	1	3,45	5	18,39	14	48,28	9	29,89	0	0,00	29	100	2,95
Actitudes	25-27	4	12,64	7	22,99	12	40,23	7	24,14	0	0,00	29	100	3,24

Media	4	12,64	6	21,84	12	41,38	7	23,68	0	0,46	29	125	3,23
Baremos de la interpretación de la media.													
Categorías	Rangos		Alternativas		Promedio total de la dimensión								
No presente	1 - 1,79		(1) Nunca		3,23								
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										
Categoría "Medianamente presente".													

Nota. Interpretación de las dimensiones interna de la gestión del talento humano en los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico. Elaboración propia, 2021.

En la tabla 14, se muestra la dimensión “dimensiones de la gestión del talento humano” desglosados por la sub-dimensión interna, la cual consta de cinco (5) indicadores constituidos cada uno por tres ítems desglosados en la tabla 2. En ese sentido, se tiene que el indicador “conocimiento” (ítems, 13, 14, y 15), presenta una tendencia neutral, con corte negativo, representado en ese orden para la primera categoría con un 43,68%, seguidamente 22,99 para la categoría casi nunca, esto según datos recabados de las unidades de análisis, lo cual representa que a veces los entes territoriales realizan oportunamente la inducción de servidores públicos con miras en fortalecer sus competencias de acuerdo con las necesidades.

Seguidamente, para la elección de la opción “casi siempre” las unidades de análisis optaron con un 18,39%, para lo cual representa una tendencia de baja categoría, de igual manera, sucede con la opción de respuesta “siempre” representado con un 14,94%. En resumen, este indicador el resultado promedio según el baremo está ubicado en la categoría medianamente presente. Es curioso resaltar el hecho de que, en el presente indicador, los entes territoriales la gestión del talento humano están comprometidas medianamente presente en fortalecer y dotar a los servidores públicos de conocimientos y competencias, de acuerdo con las necesidades institucionales, todo ello para tener un amplio entendimiento sobre los temas de gestión institucional y desarrollar habilidades para su aplicación en el ejercicio del día a día.

Seguidamente se tiene el indicador “habilidades” (ítems 16,17, y 18); también se sitúa con una tendencia de corte neutral, dado que el 37,93% de los encuestados opto por la opción a veces, gerencia toma en cuenta las habilidades de los servidores públicos como un insumo necesario para construir una gestión del talento eficiente, seguidamente con casi siempre con un 25,29%, 21, 84, para la opción de respuesta siempre y 14,94 para la opción casi nunca para este indicador, ubicándolo en la categoría según el baremo de la media con un 3,54, lo cual se ubica como alternativa medianamente presenta.

Por su parte, el indicador “capacidades” (ítems 19,20 y 21), este expone sus resultados que las unidades de análisis eligieron en mayor proporción la opción a veces con un 36,78%, con tendencia de corte neutral, seguidamente la opción casi nunca representada con un 26,44% de tendencia negativa, con un 24,14%, para la opción de respuesta casi siempre, y 10,34 para la opción de respuesta “siempre” agregado con una tendencia positiva para este caso de 34,48%. Estos resultados inciden en guardar una relación directa con las capacidades del individuo en cualquier organización. En ese sentido, las capacidades se encuentran entre los recursos más característicos y renovables a los cuales una organización puede recurrir, es decir, los seres humanos tienen la propiedad de desarrollar capacidades en específicas, volverse prácticos en recrear a placer sus capacidades y aptitudes para su bien y de lo que le conviene, de tal forma que las instituciones deben también consolidar una fuerza de trabajo capacitada, seleccionada por méritos y adecuadamente recompensada y motivada.

Luego de observar el indicador “motivaciones” para los ítems 22, 23 y 24, para la sub-dimensión en curso, la cual se exponen los resultados de un 48,28 de las unidades de información encuestada optaron por la opción de respuesta a veces para tal indicador, ubicándolo nuevamente con un corte de tendencia neutral, seguidamente un 29,89 de las unidades encuestada opto por la

opción de respuesta casi nunca de corte negativo, y el resto de las unidades encuestadas optó por la elección casi siempre de tendencia positiva representada con un 18,39% y siempre con un 3,45% agregado para tal efecto con un 21,84%, ubicándose en el rango de 2,95 con la categoría medianamente presente. Desde esta perspectiva para tal indicador se asegura que estos planteamientos deben responder en cierto modo a la satisfacción de las necesidades de las personas para alcanzar metas, y en ese orden alcanzar sus metas, manteniendo un comportamiento esperado en cualquier contexto laboral.

Por su lado, el indicador “actitudes” (ítems 25, 26, y 27), que está denotado por opiniones ligeramente diversas con respecto a las respuestas expresadas en otros indicadores; igualmente obtuvo nuevamente una tendencia neutral con un 40,23% para la opción de respuesta a veces, seguidamente las unidades de análisis respondieron para tal situación con tendencia de corte negativo 24,14% para la opción de respuesta “casi nunca” y para las opciones de respuesta de tendencia positiva se obtuvo con las opciones de respuesta “casi siempre” “siempre” con un 22,99% y un 12,64% respectivamente, con un agregado total del 100%, para resultar en un promedio de 3,24 referente a la media promediada para el indicador, ubicado según el baremo en “medianamente presente”.

La media global de esta sub-dimensión Interna de la dimensión gestión del talento humano fue sumamente neutral, siendo esta medianamente presente, ello permite comprender cómo el entorno institucional y su evolución afectan e influyen en el comportamiento de los actores; partiendo de la premisa de que la gestión de recursos humanos no generará valor, a menos que se relacione con las prioridades organizacionales y las prioridades organizacionales con diagnósticos internos y externos desde una perspectiva institucional.

Dimensión: Dimensiones de la gestión del talento humano.

Sub-dimensión: Externa.

Objetivo general: Adaptar un modelo de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Objetivo específico: Describir las dimensiones de la gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico.

Tabla 15

Sub-Dimensiones Externas. Dimensiones de la gestión del talento humano

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	
Clima laboral.	28-30	4	12,64	7	22,99	12	40,23	7	24,14	0	0,00	29	100	3,24
Perspectiva de desarrollo profesional.	31-33	1	2,30	8	26,44	15	51,72	5	16,09	1	3,45	29	100	3,08
Condiciones de trabajo.	34-36	4	14,94	5	18,39	13	43,68	5	18,39	1	4,60	29	100	3,21
Reconocimiento y estimulación.	37-39	6	19,54	6	21,84	11	39,08	5	16,09	1	3,45	29	100	3,38
Media		4	12,36	7	22,41	13	43,68	5	18,68	1	2,87	29	100	3,23
Baremos de la interpretación de la media.														
Categorías	Rangos	Alternativas		Promedio total de la dimensión										
No presente	1 - 1,79	(1) Nunca		3,23										
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		Categoría "Medianamente presente".										

Nota. Interpretación de las dimensiones externas de la gestión del talento humano en los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico. Elaboración propia, 2021.

En la tabla 15 puede observarse los resultados obtenidos para la sub-dimensión “Externa” relacionada a la dimensión de la gestión del talento humano, la cual consta de cuatro (4) indicadores y al igual que los anteriormente expuestos, cada indicador aglomera tres (3) ítems, por lo que el primero “clima laboral” constituye los ítems 28, 29, y 30, donde los datos recolectados exponen que 40,23% de los encuestados respondió la opción “A veces”, mientras que 24,14% “Casi nunca”, respectivamente para las opciones “casi siempre y siempre”

representados con un 22,99 y 12,64% respectivamente, (agregado, 64,37%), figurando así a la gran mayoría de estos resultandos en un promedio de la media con un 3,24, calificando como moderadamente presente para las tendencias con mayor proporción de corte neutral y negativa. De la misma manera se tiene que el indicador “perspectivas de desarrollo profesional” (ítems 31, 32, y 33) presenta una calificación “medianamente presente” debido a su promedio de interpretación de la media con un 3,08, el cual se sustenta en la amplia respuesta hacia las opciones neutral con 51,72% optando por a veces y 26,44% para la opción de respuesta “casi siempre”, seguidamente en menor proporción le siguen las opciones de respuestas “casi nunca” y “siempre”, con un 16,09 y 2,30% respectivamente para los ítems en mención.

En ese orden de ideas, también se tiene que el indicador “condiciones de trabajo”, que constituyen los ítems 34, 35 y 36, está calificado nuevamente como “medianamente presente” donde las unidades de análisis indicaron que a veces las institución objetos de estudios se preocupa por buscar el bienestar en los empleados mediante un entorno físico adecuado para desempeñar sus actividades en contexto, representado en mayor proporción de tendencia neutral con un 43,68%, seguidamente con un 18,39 para las opciones “casi siempre y casi nunca”, así como de 14,94% para la opción “siempre”, y por último en menor proporción para la opción “nunca” con un 4,60%.

Por otro lado, se tiene que el indicador “reconocimiento y estimulación” para los ítems 37, 38 y 39, cuyos resultados generaron un promedio según el baremo de interpretación de la media de 3,38, siendo uno de los pocos indicadores con la mayor proporción para tal caso, pero que sigue conservando en el rango de interpretación como “medianamente presente” dentro de la sub-dimensión correspondiente; en efecto, las unidades de análisis nuevamente se inclinaron por la tendencia neutral, mediante la opción de respuesta a veces las instituciones objeto de la

presente investigación cuenta con un sistema de estímulos para incrementar la satisfacción a fin de reforzar el buen desempeño de los servidores públicos, ello está representado para esta opción de respuesta con un 39,08%, seguidamente con 21,84% para la opción “casi siempre”, le sigue la opción de respuesta “siempre” con un 19,54%, y por último, las tendencias negativas para las opciones “casi nunca y nunca”, con un 16,09% y 3,45% respectivamente.

Después de analizar cada uno de los indicadores implicados en la sub- dimensión “externa” lo cual se ubica para tal caso en mayor proporción con una tendencia “neutral” representado en su promedio de 43,68%, donde las unidades de análisis encuestadas consideraron no solo en evaluar la calidad de los entes territoriales, sino a conocer sus mecanismos de mejora institucional para caracterizar aquellos diferentes tipos de cambio. Una vez se caracterice el cambio institucional, se puede examinar cuáles son las maneras de transmisión del cambio institucional en el arreglo de la administración del ingenio humano, ello usando maneras de transmisión como difusión, aprendizaje, innovación y habituación donde se puede verificar cuál opera en el área público específico y cómo se puede diseñar un cambio institucional que tenga asegurada su sostenibilidad.

Dimensión: Dimensiones de la gestión del talento humano.

Objetivo general: Adaptar un modelo de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Objetivo específico: Describir las dimensiones de la gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico.

Tabla 16

Dimensión de la Gestión del Talento Humano

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	
Interna	13-27	4	12,64	6	21,84	12	41,38	7	23,68	0	0,46	29	125	3,23
Externa	28-39	4	12,36	7	22,41	13	43,68	5	18,68	1	2,87	29	100	3,23
Media		4	12,50	6	22,13	12	42,53	6	21,18	0	1,67	29	113	3,23
Baremos de la interpretación de la media.														
Categorías	Rangos	Alternativas		Promedio total de la dimensión										
No presente	1 - 1,79	(1) Nunca		3,23										
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												

Nota. Interpretación de las dimensiones de la gestión del talento humano en los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico. Elaboración propia, 2021.

La tabla 16 muestra la dimensión gestión del talento humano con la media de los valores a manera de comparación de cada sub-dimensión a otra. Para ello se tiene que la primera sub-dimensión contextualizada como “interna” presenta un promedio con tendencia neutral, representado para tal caso con un 41, 38% y una media promedio según el baremo de interpretación de 3,23, contextualizados en los rangos con la categoría de “medianamente presente”. seguidamente para la sub-dimensión “externa” tiene un comportamiento similar con el anterior indicador, ello muestra que las unidades encuestadas se inclinaron en mayor proporción por una tendencia neutral representada con un 43,68%, y mediante la media de igual proporción al anterior de 3,23 para tal efecto.

En cuanto a las tendencias globales de la presente dimensión se puede decir que el 42.53 % de las unidades informantes encuestados opino de manera neutral, categorizado con el rango para esta dimensión según el baremo promedio de un 3,23, lo cual afirman que medianamente los entes territoriales buscan fortalecer el liderazgo de los talentos bajo los principios de integridad y legalidad, como motor de las entidades públicas que cumplen con los planes de desarrollo para producir resultados. En tal sentido, se busca que tales instituciones puedan resolver necesidades y problemas de los funcionarios con procesos dinámicos en su gestión institucional, no solo para

cumplir con la normativa vigente, sino también para implementar procesos que puedan optimizar y potenciar las capacidades personales y laborales de los servidores públicos, con el objetivo de lograr estándares de calidad, eficientes y efectivos en el contexto actual.

Dimensión: Políticas de la gestión del talento humano.

Objetivo general: Adaptar un modelo de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Objetivo específico: - Determinar las políticas de la gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico.

Tabla 17

Políticas de la gestión del talento humano. MIPG.

Alternativas de respuesta	S (5)	CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	Promedio			
		Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr					
Planeación del talento Humano.	x	3	11,49	5	17,24	14	48,28	5	18,39	1	4,60	29	100	3,13
Ingreso del talento humano.	43-45	4	14,94	4	13,79	13	45,98	7	24,14	0	1,15	29	100	3,17
Innovación continua del desarrollo humano.	46-48	2	5,75	3	11,49	14	48,28	8	28,74	2	5,75	29	100	2,83
Evaluación del desempeño.	49-51	2	5,75	4	14,94	15	50,57	5	17,24	3	11,49	29	100	2,86
Desvinculación del empleado público.	52-54	1	3,45	5	17,24	13	43,68	6	20,69	4	14,94	29	100	2,74
Media		2	8,28	4	14,94	14	47,36	6	21,84	2	7,59	29	100	2,94

Baremos de la interpretación de la media.

Categorías	Rangos	Alternativas	Promedio total de la dimensión
No presente	1 - 1,79	(1) Nunca	2,94
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	
Categoría "Medianamente presente".			

Nota. Interpretación de las políticas de gestión del talento humano en los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico. Elaboración propia, 2021.

La tabla 17 expresa los resultados obtenidos con respecto a la dimensión “Políticas de la gestión del talento humano, según el modelo de MIPG”, los cuales se desglosan por cada

indicador de dicha dimensión. El primer indicador “Planeación del talento humano”, el cual contiene los ítems 40, 41 y 42, expone tendencias en su mayoría neutral debido a que 48,28% de las reacciones se inclinaron hacia la opción de respuesta “algunas veces”, denotando para tal efecto que, los entes territoriales medianamente disponen de estrategias que le proporcione al servidor público condiciones de trabajo de aplicar sus destrezas, capacidades y libertad para su desempeño, así como también de directrices del macro-sistema relacionadas con entidades emitidas por funciones públicas CNSC, ESAP, Presidencia de la Republica. Seguidamente, siguen las opciones de respuestas “casi nunca” con un 18,39%, 17,24% para la opción “casi siempre”, 11,49% para la opción “siempre”, y en menor proporción la opción “nunca” con un 4,60%.

En este orden de ideas, el indicador “ingreso del talento humano” contentivos mediante los ítems 43, 44 y 45, lo cual se caracterizan por expresar en mayor proporción con tendencia “neutral” de todo el indicador, ya que las unidades de análisis optaron por la opción “a veces”, indicando que la institución medianamente cuenta con mecanismo para evaluar competencias de los candidatos a cubrir temporales o de libre nombramiento y remoción., así como la de realizar inducción. En tal sentido, se aprecia que el resto de la población en menor proporción optaron por el resto de las opciones, teniendo como promedio total del indicador de 3,17, según el rango y la ubicación en el baremo.

Asimismo, el siguiente indicador “innovación continua del desarrollo humano”, correspondiente a los ítems 46, 47 y 48, exponen el mismo comportamiento de los anteriores indicadores, nuevamente con tendencia de corte neutral, donde las unidades informantes señalaron con la opción de respuesta “a veces”, representada por 48,28%, indican según la información suministrada en el instrumento que, medianamente la gestión del talento humano en

las instituciones objeto de la investigación se establecen políticas que permiten la protección de sus conocimientos, habilidades y actitudes en pro de mejorar su rendimiento presente-futuro; en tal sentido, ello constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna en el ámbito público, lo cual debe estar en función a las diversas ocupaciones orientadas al logro de las metas; por medio del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, acomodar, guiar y mantener el control, ubicando la misma en el rango intermedio con la categoría de mediano cumplimiento, con una media promedio de 2,83, la cual representa la más baja de la dimensión.

Del mismo modo, al analizar el siguiente indicador “evaluación del desempeño”, cuyos resultados responden a los ítems 49, 50, y 51, más del 50% de los encuestados respondieron las opciones con tendencia neutral, negativas, agregados para los efectos del análisis con un 79,30%, desglosado en ese orden, con un 50,57% para la opción de respuesta “a veces”, 17,24% para la opción “casi nunca, 11,49% la opción nunca, y para las opciones con tendencia positivas, los encuestados agregados para estas opciones representan en su totalidad 20,69%, lo cual es baja con relación a las alternativas de corte neutrales y negativas. En tal sentido, las políticas de los entes territoriales tienen un comportamiento moderado a tal situación, lo que ello traduce una ausencia en manejo de este indicador, partiendo de que, la evaluación del manejo se atribuye al gerente, al propio sujeto, al sujeto y a su gerente, al equipo de trabajo, al área delegada de la gestión de recursos humanos o a una comisión de evaluación del manejo con el sentido de indicar las necesidades de las entidades estudiadas.

En cuanto a los resultados alcanzados para el indicador “desvinculación del empleado público” en los entes territoriales en la tabla, específicamente en los ítems 52, 53, y 54, los datos recolectados indican que el 43,68% de los encuestados opinaron que algunas veces la institución

prepara un informe sobre las razones de la jubilación, lo cual debe proporcionar información para predecir planes de talento y desarrolle procedimientos para identificar trayectorias laborales agradeciendo al servidor que se desvinculan, sin embargo, el 35, 63% del agregado con tendencia negativo, y el resto opto por las opciones de tendencia positivas para tal caso, representadas en el agregado con un 20,69% .Por su parte, el promedio de la media se situó en un 2,74, lo cual se ubica en el rango “medianamente presente”.

Aunque los resultados anteriores se basan en un análisis de frecuencia, todos revelan ciertas tendencias y características específicas que señalan en el contexto estudiado. Sin embargo, también se cree que es apropiado con el análisis estadístico de la dimensión. En este sentido, tomando en consideración los valores más representativos de los indicadores antes señalados producto del instrumento aplicado a los entes territoriales que hacen parte de la muestra del estudio, tienen medianamente presente las políticas de gestión humano dentro de estas, con una media de 2,94, seguidamente con una tendencia de corte neutral representado según los datos suministrados por las unidades de análisis en un 47,68%.

De hecho, esto lleva a pensar que, en el contexto de la investigación, las políticas de gestión del talento tienen la importancia de mejorar en gran medida la satisfacción de los funcionarios, la productividad, el bienestar de la ciudadanía y el crecimiento continuo de la población en la entidad. Asimismo, debe existir un proceso coherente que conlleve a la creación de valor público a través de acciones que permitan a las personas tener la escala adecuada y mejorar su comportamiento. (Funciones públicas en 2018); es decir, deben contar con la orientación y herramientas necesarias para poder tomar acciones relacionadas con la gestión de manera organizada y clara para que cada indicador pueda ser prominente en la dimensión.

Dimensión: Modelo de la gestión del Talento Humano.

Objetivo general: Adaptar un modelo de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Objetivo específico: Determinar el modelo de la gestión del talento humano que se adapte a las necesidades de las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Tabla 18

Modelos de Gestión del Talento Humano.

Alternativas de respuesta	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		Promedio
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Modelo MIPG	9	31,03	13	43,97	6	19,83	1	3,45	1	1,72	29	100	3,99
Modelo Chiavenato (2000)	4	12,64	6	21,84	12	41,38	7	23,68	0	0,46	29	100	3,23
Modelo de Werther y Davis (1991)	4	12,36	7	22,41	13	43,68	5	18,68	1	2,87	29	100	3,23
Media	5	18,68	9	29,41	10	34,96	4	15,27	0	1,69	29	100	3,48
Baremos de la interpretación de la media.													
Categorías	Rangos		Alternativas		Promedio total de la dimensión								
No presente	1 - 1,79		(1) Nunca		3,48								
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										Categoría "presente".

Nota. Interpretación de los modelos de gestión del talento humano. Elaboración propia, 2021.

Con relación a la tabla 18 muestra la dimensión contentivos con la media de los valores a manera de comparación de un modelo a otro. Para ello se tiene que el primer modelo relacionado con el MIPG, el cual contempla aspectos relacionados a un marco de referencia, gestión eficiente, calidad e integridad, y resultados y valor público, presenta el promedio más alto de los modelos con un 3,99 de la media; en tal sentido, caracterizado según las unidades de análisis, donde los datos recolectados exponen que el 43,97% de los encuestados respondió con la opción “casi siempre, mientras el 31,03% “siempre”, de tendencia netamente positiva, agregado con un 75%, de igual forma, una parte de las unidades de análisis respondió en menor proporción con la opción de respuesta “algunas veces, representado con un % de 19,83. Para tal efecto, este modelo

representa un mayor compromiso por parte de los servidores, y en tal sentido se sienten respaldado, ya que ello permite lograr el bienestar y la satisfacción ciudadana a través de respuesta y atención de las entidades e instituciones públicas a sus necesidades y requerimientos, fortaleciendo el liderazgo y los talentos humanos, de manera tal, que el mismo esta enfocados en direccionar con operaciones ágiles, simplificadas y flexibles, además, de contar con una institución sólidas, siempre enmarcados bajos principios coherentes para promover la participación efectiva de los servidores públicos y ciudadanía en general en los contextos relacionados de los entes estudiados.

Para el modelo de Chiavenato (2000), ello constituye datos moderados y distribuidos con proporción en gran mediadas de tendencia neutral y negativas, donde una porción de los datos recolectados por parte de las unidades de análisis indica que el 41,38% de opción de respuesta “algunas veces”, mientras que el 23,68% con la opción de respuesta “casi nunca”, agregado para tal efecto con un total para las dos opciones con un 65.06%, representando así la gran mayoría de las opciones para este modelo, seguidamente con un 21,84% con la opción de respuesta “casi siempre”, con una media de 3,23. Para tal caso, la serie de análisis para este modelo las unidades informantes indican que para el nuevo sistema de gestión las organizaciones exitosas y competitivas se desarrollan en dirección de descentralización y versatilidad, el liderazgo participativo y la proactividad forman parte del concepto de brindar servicios integrales a clientes externos e internos. En tal sentido, su premisa básica parte de tratar a los recursos humanos como una ventaja competitiva básica y verdadera, no solo los recursos materiales, financieros o técnicos que posee.

Para tal efecto, este modelo no constituye para algunos servidores públicos principios sobre la base para su implementación en los entes territoriales, lo cual no enfoca sus esfuerzos en el

desarrollo efectivo, del servidor en orientar en la generación de valor, bajo los principios de integridad, orientación a los resultados, la articulación interinstitucional, bajo los preceptos de orientación en resultados relacionados con los derechos y problemas de la comunidad en general.

En lo que respecta al Modelo de Werther y Davis (1991) se califica igualmente como medianamente presente, a partir de un promedio de la media de 3,23 el cual resulta de elecciones de respuestas de corte neutral por medio de las opciones “algunas veces con un 43,68%, asimismo, con un agregado de corte positivo representado por las opciones de respuesta “casi siempre y siempre” con un 34,77 %, y para el resto de las opción con 18,68, y 2,87%, representado por las opciones de respuesta “casi nunca y nunca”, según datos recolectados por las unidades de análisis para tal caso.

En lo que respecta a este modelo, mejora la interdependencia entre las actividades clave de recursos humanos, que se dividen por categorías, mediante actividades de recursos humanos, los cuales están enfocados en objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales de las organizaciones. Sin embargo, este modelo no cuenta con un plan estratégico de recursos humanos, es decir, asigna activamente un rol inicial a la base y los desafíos. El punto de vista teórico para establecer este modelo es un punto de vista sistemático. Cabe decir, que la denominada gestión de personal está compuesta por un grupo actividades de intervención como subsistemas. A su vez, la gestión de personal constituye un sistema abierto por verse afectado y afectar su entorno externo.

En general, los resultados de la encuesta muestran que la gestión del talento en las alcaldías de los entes territoriales de sexta categoría en el departamento del atlántico, presenta en promedio moderado en el cumplimiento de las mismas de las dimensiones estudiadas; en este sentido, esto requiere actualizar el contenido de la política de gestión del talento para la

población estudiada, lo cual debe permitir a la entidad tener talentos integrales, apropiados, leales y transparentes para ayudar a completar la tarea en cada estatus para lograr su propio desarrollo personal y profesional.

Vinculando los resultados con la discusión, se contextualiza que, en términos generales, los talentos están compuestos por todas las personas que prestan servicios a las entidades públicas, y estas personas contribuyen a sus capacidades y esfuerzos en virtud de su propio rol. En la situación actual, ello permite que los entes territoriales cumplan con su misión y de esta manera responda a las necesidades de la comunidad en términos de servicios.

En tal sentido, ello debe abarcar una visión más completa sobre esta realidad objeto de estudio, llevando a cabo una implementación realista que contemple un reconocimiento de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de manera que se logre una optimización de todos los recursos, especialmente el humano, para dirigir en el contexto organizacional con un sentido coherente para la consolidación de sus metas en relación con su misión.

En este orden de ideas, y bajo enfoques de tipo pragmático, lo que se propone a continuación, es un ejercicio de simplificación y priorización, a partir del cual, se adecuen la multiplicidad de pasos y requerimientos sugeridos por el modelo MIPG, lo cual debe enfocarse en estructurar procedimientos mucho más prácticos, factibles y expeditos, que manteniendo la esencia del modelo, adoptando las singularidades propias de cada territorio, bajo el precepto, que debe existir una sana proporcionalidad técnica, entre las realidades y necesidades de desarrollo institucional y organizacional. En este caso para el manejo del talento humano, y el tipo de instrumentos o marco de política aplicable, ya que sólo de esta forma habrá una correspondencia y capacidades reales de implementación de los procesos en el sector.

Ante estos resultados, se diseñan un modelo de gestión a los entes territoriales, el cual contempla criterios contentivos en la secuencia de acciones para desarrollar programas que permitan una gestión del talento humano coherente, lo cual establezcan procesos dinámicos donde se optimicen y fortalezcan las competencias personales y laborales de los servidores públicos, esto con el propósito de alcanzar estándares de calidad, por medio de controles eficaces y efectivos en la gestión para cada entidad objeto del estudio. En tal sentido, ello es un paso fundamental para emprender acciones orientadas en fortalecer el liderazgo de gestión relacionados con el talento humano, con un sentido de alinearlos a las practicas del en las respectivas entidades.

Adaptación del modelo MIPG de gestión del talento humano a los entes territoriales

Los resultados de la investigación muestran que la gestión del talento humano en los municipios de sexta categoría en el departamento del atlántico, determinaron algunas intermitencias en el contexto de la situación interna y externa, así como poca efectividad en relación a las dimensiones de la gestión y sus políticas, lo cual muestra una tendencia de corte neutral en el cumplimiento de los mismos, en ese sentido, surge la necesidad de adaptar un modelo en materia de gestión del talento humano con criterios que se ajusten a las necesidades a la población objeto del presente estudio, en tal situación se busca que dicho modelo corresponda con el deseo de alinear los objetivos de cada institución estudiada y de esta forma se enmarque los diferentes roles de los servidores públicos con un sentido de orientar y desarrollar su potencial con base a los principios del mérito, el desarrollo de competencias, la prestación al servicio, la aplicación al estímulo y el desempeño individual.

Su propósito debe estar enmarcado en brindar un modelo que pueda gestionar adecuadamente los derechos básicos de los diálogos y acuerdos sociales periódicos de los

servidores públicos, todo ello en consonancia con los lineamientos estratégico de la entidad, definido por su normativa de personal y garantías, resolución de conflictos laborales y promoción del ejercicio en pertinencia a las competencias de los funcionarios.

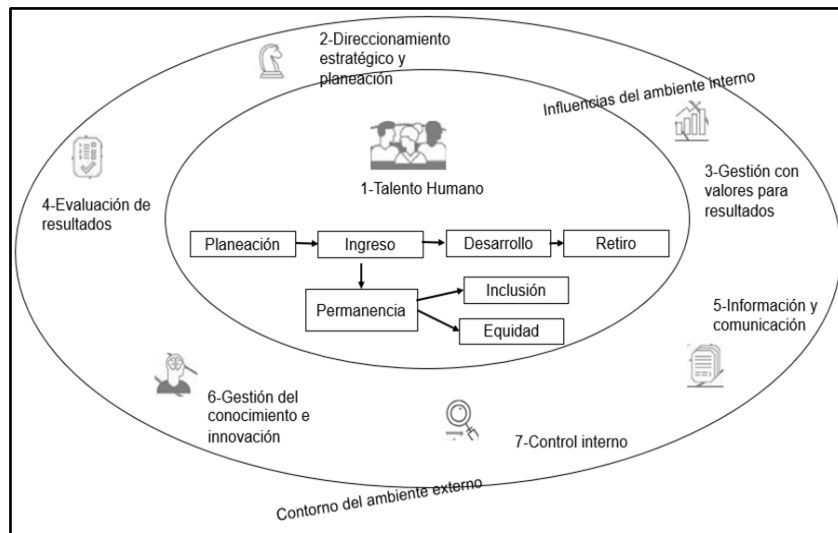


Figura 11. Operación del modelo integrado de planeación y Gestión. Una perspectiva para generar resultados y valor público. Elaboración propia, 2021.

Como se muestra en la figura 11, es importante mencionar que el modelo MIPG de la dimensión del talento humano es aplicable a las entidades territoriales, que utilizan diferentes estándares incluyendo políticas de gestión y desempeño; en este sentido, las políticas de control interno deben adaptarse a las entidades e instituciones nacionales sujetas a sistemas especiales, como departamentos legislativos y judiciales, organización electoral, agencia e instituto de investigación científica. Asimismo, su condición es permitir la determinación de requisitos y herramientas para la implementación y evaluación de políticas de gestión y desempeño, así como métodos alternativos de intervención o acompañamiento de la entidad, de acuerdo con el marco regulatorio que le sea de aplicación. (Ver Tabla 19).

Tabla 19

Matriz de consistencia del modelo a adaptar en las alcaldías de sexta categoría Según los

referentes del MIPG (2018)

Subcomponentes	Dimensión del subcomponente	Categorías del subcomponente del modelo MIPG Aspectos de la categoría
Planeación	1-Conocimiento normativo	a- Comprender y considerar el propósito, función y tipo de entidad; comprender su entorno y vincular el plan estratégico a la planificación y diseño del área.
	2-Gestion de la información	b-Comprender y considerar toda la normativa aplicable al proceso de talento.
	3-Planeación estratégica	c-Considerar los lineamientos macro institucionales relacionados con las entidades emitidos por las Funciones Públicas de la República, CNSC, ESAP y la presidencia.
	4- Manual de funciones y competencias	d-Comprender las acciones administrativas de creación de entidades y sus modificaciones, así como las acciones administrativas de los empleados actuales que las crean o modifican.
	5-Arreglo institucional	e-Comprender el manual de funciones y capacidades de acuerdo con las regulaciones y pautas vigentes.
Ingreso	1-provicion del empleo	a-Según la gestión de pedidos, el tiempo para cubrir las vacantes temporales.
	2-Gestion de la información	b- Determinar las vacantes en el tiempo de acuerdo con el plan anual de vacantes.
	3-Meritocracia	c- Existe un mecanismo para evaluar la capacidad de los candidatos para ser cubiertos temporales o de libre nombramiento y remoción.
	4-Valoción de las capacidades y competencias	d- Verificar que se realice adecuadamente el periodo de prueba a los servidores nuevos de carrera administrativa.
	5-Conocimiento institucional	e- Realizar inducción a todo servidor público que se vincule a la entidad.
Desarrollo	1- Conocimientos institucionales	a- Realizar inducción a todos los servidores cada dos años.
	2- valor	b-Verificar si la evaluación del período de prueba del nuevo servidor de carrera administrativa se ha realizado correctamente.
	3- Gestión de la información	c Llevar un registro adecuado del número de directivos públicos de la entidad y su movilidad.
	4- Gestión de personal	d-Considerando los elementos mencionados en la guía, desarrollar un plan de capacitación institucional.
	5-Conducir al diálogo y llegar a un acuerdo a través de la negociación colectiva	e- Realizar la medición del clima laboral (al menos una vez cada dos años) y las correspondientes medidas de mejora
	6-Gestión pública	
	7 salud y estimulación	
	8- Gestión del desempeño9-Clima organizacional y cambio cultural	
	10-Proporción de contratista	
	Contenido de la capacitación	1-Transmisión de información
2-Desarrollo de habilidades		Mejora de habilidades:

	<p>3-Desarrollo de actitudes</p> <p>4-Competencias individuales</p>	<p>b- Las habilidades para realizar tareas, el manejo de equipos y herramientas, etc.</p> <p>Desarrollo o cambio de comportamiento:</p> <p>c- Cambiar las actitudes negativas en beneficio de las personas, tomar conciencia de las relaciones interpersonales y aumentar la sensibilidad hacia las personas.</p> <p>Construir y desarrollar capacidades:</p> <p>Desarrollar habilidades personales duraderas para comprender, saber hacer, saber juzgar y decidir y cómo lograrlo.</p>
<p>Retiro</p>	<p>1-Adminstración del talento humano</p> <p>2-Gestión de la información</p> <p>3-Gestión del conocimiento</p> <p>4-Desvinculación asistida</p>	<p>a-Tener el número utilizado para el retiro del servidor y el análisis correspondiente por el método de retiro.</p> <p>b- Realizar una entrevista de jubilación para determinar por qué el servidor dejó la entidad.</p> <p>c- Existencia de un programa que puede identificar la pista de trabajo y agradecer el servicio brindado por el servidor que se ha ido.</p> <p>d- Preparar un informe sobre las razones de la jubilación para proporcionar información para el plan de pronóstico de talento.</p> <p>e-Contar con un mecanismo que puede transferir el conocimiento del servidor que deja la entidad al servidor que continúa enlazando.</p>

Nota. Matriz de consistencia del modelo por adaptar en las alcaldías municipales de sexta categoría basados en referentes del MIPG, por MIPG Dimensión de los recursos humanos, 2018.

El cuadro anterior, muestra que el área de gestión del talento humano (GTH) se ha convertido en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales para fortalecer la cultura organizacional y promover un buen clima laboral en cualquier contexto organizacional. En tal sentido, el modelo debe partir de un plan para que los entes territoriales implementen un mecanismo de gestión eficiente con miras de alcanzar la estandarización en dichos procesos, lo cual requiere de un personal inmerso en el contexto.

En este sentido, es fundamental dotar a las entidades territoriales de herramientas dinámicas para gestionar adecuadamente el ciclo laboral de los servidores públicos (planificación, ingreso, desarrollo, contenidos formativos y jubilación) de acuerdo con el enfoque estratégico de las alcaldías de los municipios de sexta categoría zona costeras en el departamento

del atlántico, en el ámbito de la orientación y planificación estratégica, gestionan sus leyes y reglamentos en materia de personal, ello en garantizar los derechos básicos del diálogo y los acuerdos sociales, a la concertación como principal mecanismo para resolver el problema con una labor en promover la integridad en el ejercicio de las funciones y capacidades de los funcionarios públicos. (Ver figura 12).

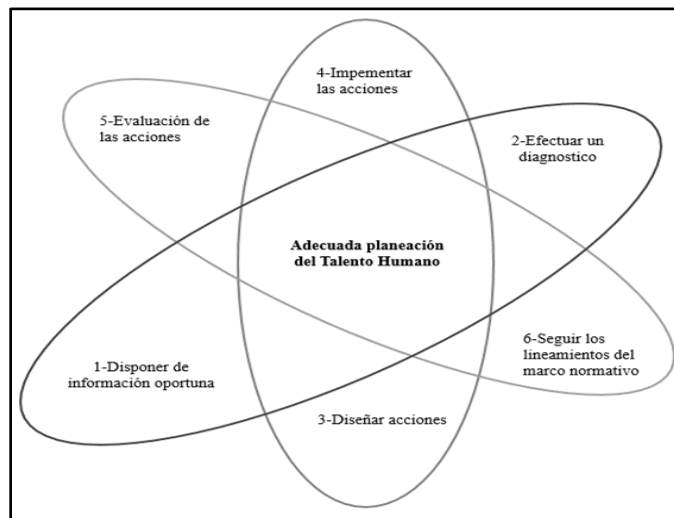


Figura 12. Descripción estratégica en la gestión del talento humano en los entes territoriales. elaboración propia, 2021.

Siendo la gestión del talento humano una de las políticas que hacen parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG-, y que en su estructuración interna, abarca una serie de componentes y categorías, idealizadas y parametrizadas, para ser implementadas en entidades territoriales con niveles de desarrollo institucional “adecuados”, éstas en la práctica, terminan siendo, de baja pertinencia, con escasa factibilidad de aplicación, y restricciones técnicas de implementación, para los casos de entidades territoriales particulares como las de quinta y sexta categoría, puesto que sus realidades de contexto territorial, sus esquemas organizacionales y funcionales, y las particularidades en la conformación de sus equipos de gobierno, no ofrecen esas condiciones” de compatibilidad y alineación requeridas, por lo que se hace necesario, adecuar los elementos del MIPG, en lo referente al manejo del talento humano, a esquemas

básicos de organización y gestión, que reflejen de mejor manera, sus necesidades y realidades institucionales.

Por, sobre todo, la gestión del talento humano requiere que las prácticas en el contexto de los recursos humanos en los entes territoriales estén alineadas con las metas y metas básicas de la entidad. Para lograr gestión del talento humano, es necesario vincular talentos con planes para que el campo pueda jugar un papel estratégico en el desempeño de la entidad, lo que requiere el apoyo y compromiso de la alta dirección. En este sentido, es una pauta general de implementación, donde las entidades pueden desarrollar e implementar una gestión estratégica del talento eficiente y eficaz.

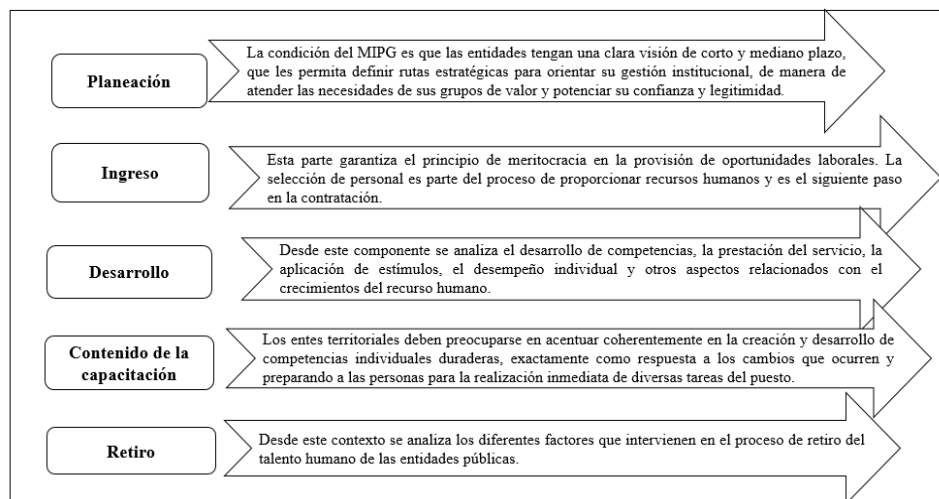


Figura 13. Rol de los componentes requeridos del modelo MIPG, por elaboración propia, 2021.

En la figura se muestra el entorno a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos; en ese sentido, las entidades objeto de la presente investigación deben centrar sus procesos en el uso de los recursos, por el cual debe contemplar, una planificación direccionada con base al modelo MIPG, donde las entidades tengan un claro horizonte que, conlleve a dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar, y controlar la gestión institucional con el talento necesario para la actividad organizacional futura.

De igual forma, es importante saber que la planificación del personal no siempre es responsabilidad de la gestión del talento humano, ello conlleva anticipar el número y la calidad del personal requerido por la organización. El propósito de este componente es permitir que las entidades públicas definan rutas estratégicas que orienten su gestión institucional para salvaguardar derechos, atender necesidades y resolver la problemática de la ciudadanía como destinataria de sus productos y servicios, así como de fortalecer la confianza, la ciudadanía y la legitimidad.

Por su parte, la contratación y selección de recursos humanos debe considerarse como dos etapas del mismo proceso: la entrada de recursos humanos en la organización, es una actividad de divulgación destinada a atraer la atención de las personas para aumentar el número de personas que ingresan, por lo que es una actividad de invitación activa; la selección es una actividad de oposición, elección, selección y decisión, clasificación, filtrado de ítems y por ende restricciones, sin embargo representa una puerta de entrada a la institución y debe ser atractiva para quienes buscan empleo.

Actualmente las empresas ofrecen las oportunidades y el fomento para aprender, lo cual posibilita a los individuos seguir, ello da técnicas para el desarrollo personal, las cuales permiten a las personas aceptar cada vez más la gestión de sus propias carreras y de su propio desarrollo. Por lo tanto, actualmente, la capacidad para regir nuestra vida profesional se estima una competencia adquirida y esencial para respaldar lo demás de las competencias que pide el entorno organizacional.

Discusión de los resultados

Luego de realizar el proceso de recolección y procesamiento de datos y posterior análisis de los resultados, lo primero es considerar que el proceso de gestión del talento humano es

fundamental para que los entes territoriales ofrezcan herramientas a los servidores públicos con un sentido de gestionar adecuadamente el ciclo en relación (ingreso, desarrollo, retiro), todo ello con las prioridades estratégicas de los entes objeto de esta investigación, definida en el marco de la dirección y plan estratégico, las normas que la rigen en materia de personal, y complementaria a ésta, la garantía de los derechos básicos del diálogo social a través de convenios es el principal mecanismo para resolver determinadas diferencias en materia laboral, de igual forma, promover la integridad en el ejercicio de las funciones y atribuciones de los funcionarios públicos.

De igual forma, es de suma importancia guiar la entrada y el desarrollo del servidor para asegurar un excelente desempeño en la aplicación de la provisión de trabajo, desarrollo de habilidades, provisión de servicios, incentivos y desempeño personal, todo ello, con la intención en lograr la calidad en su personal, y buscar en los colaboradores que hagan las cosas bien, lo que significa una gestión del desempeño centrada en el valor y la retroalimentación continua y búsqueda permanente desde todos los canales de comunicación dentro y fuera de la entidad. (Modelo Integrado de planeación y Gestión, MIPG, 2018).

Con referencia a lo anterior, esto cobra especial relevancia en las alcaldías de sexta categoría zona costera en el departamento del atlántico, las cuales se encuentran moderadamente en un contexto neutral en cada dimensión donde se indica que, medianamente la gestión del talento humano debe ser factor crítico de éxito que les facilita a la gestión, logros de objetivos y resultados, es decir, las personas que laboran en la población objeto de estudio, en el marco de los valores del servicio público, lo cual contribuyen en proporción coherente con el trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, en un sentido de garantizar los derechos y responder a las demandas de los ciudadanos (MIPG, 2018).

En lo que respecta a la situación actual de la gestión del talento humano en las alcaldías de

los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico, encontramos que las unidades de análisis respondieron en mayor proporción con una moderada tendencia de corte natural, lo cual se alejan de lo establecido por Serna (2010), en el que indica que, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización en materia de recursos humanos, y en ese sentido, permitir que las organizaciones realicen un diagnóstico para definir estrategias y aprovechar sus fortalezas, con un sentido de revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas en referencia a la gestión del talento humano.

Con los puntos referentes a las dimensiones de la gestión del talento humano y políticas de gestión del talento humano, se aporta de igual forma que estas dimensiones están medianamente presentes en las opiniones recabadas por las unidades de análisis encontrado en las entidades objeto de estudio, lo cual difieren un poco por los establecidos por Rodríguez (2011), muestra que en la primera dimensión, la gestión del talento es un método de gestión estratégica cuyo propósito es crear el máximo valor para la organización a través de una combinación de diversas acciones que siempre apuntan a tener niveles de conocimiento, capacidades y habilidad, con un sentido de obtener los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro, por tal motivo, todas las organizaciones y sobre todo los entes territoriales pertenecientes a los municipios de la zona costera en el departamento del atlántico están obligados a gestionar de forma coherente ese talento, del mismo modo, incorporar nuevos talentos en el contexto organizacional, permitiendo mantenerse de una forma sostenida y desarrollarse con éxito en un entorno más real con principios de transparencia, equidad y transparencia, con un sentido de establecer mecanismos articulados en relación a las políticas que estén configuradas por el

MIPG.

Por su parte, para la dimensión políticas de gestión del talento humano, manifiestan una tendencia neutral, para esta dimensión participaron entes territoriales de algunos municipios del Atlántico, se tuvo en cuenta satisfacción del servicio civil, productividad del sector público, bienestar y crecimiento de los ciudadanos de sus colaboradores, lo que significa que en mediana proporción se ajusta a lo establecido por la función pública" (2018), la cual indica que las organizaciones por medio de políticas de administración del ingenio humano que son conformadas con prácticas persistente en las entidades y organismos públicos que inicia con la previsión de las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal en funcionalidad de los realizados organizacionales, con la valoración del personal vinculado y con el desarrollo de ocupaciones orientadas a cubrir las necesidades identificadas para asegurar los derechos a que tengan lugar, siempre respondiendo a las solicitudes de los habitantes.

Con relación a la dimensión modelos de la gestión del talento humano, el cual hace referencia a determinar el modelo que mejor se adapte a las necesidades de las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico, y que apoyado con una revisión exhaustiva sobre la concepción de los diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de los entes territoriales, cuya adopción dependerá del análisis de la situación específica contextualizados en los entes territoriales en relación a las directrices del contexto de los entes territoriales, lo cual busca describir valores, políticas, mecanismos e instrumentos, procesos y buenas prácticas con los que las entidades encaminen su gestión aplicando un sistema de control y seguimiento que garantice la transparencia, la eficiencia, la eficacia y, especialmente, la confianza de los grupos de interés en los procesos que rodean la gestión institucional.

Partiendo de un análisis exhaustivo y adaptados a ciertas necesidades del contexto de las alcaldías de los municipios de sexta categoría; todos estos modelos presentados sobre la gestión del talento humano guían a la comprensión mediante un carácter sistémico, holístico e integral y son un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia en las instituciones a través del trabajo de las personas, estableciendo condiciones favorables para que éstas alcancen también sus propios objetivos sobre la gestión del talento humano.

Sin embargo, en los entes territoriales están contemplados otros aspectos, no solo en una metodología que proporcione un formato estándar de cómo hacer las cosas, sino más bien un marco referencial creado para que las entidades y organismos del sector público puedan hacer seguimiento a su gestión operativa durante la ejecución de sus planes y proyectos. En este sentido, el MIPG es una herramienta que facilita la transparencia y la gestión integral de sus presupuestos, fortaleciendo el talento humano, agilizando las operaciones, fomentando el desarrollo de una sólida cultura organizacional, lo cual promueve el incentivando a la participación ciudadana.

En tal sentido, la implementación del MIPG como modelo referencial de los entes territoriales busca en cierto modo una efectividad que produzca efectos positivos en los resultados de la gestión administrativa en cada entidad. Su adopción como modelo de gestión del estado colombiano a las diferentes entidades busca en primera instancia enfocar bajo una perspectiva coherente contar con una planificación que sirva como base fundamental en los procesos administrativos de las instituciones, que deban orientar la inversión de sus recursos en la obtención del máximo beneficio social.

En tal caso, este modelo por su particularidad sobre la admiración pública es el que más se adapta a las alcaldías de los municipios de sexta categoría en el departamento del atlántico, esto

debido a las políticas específicas que buscan la eficiencia administrativa del estado a través de herramientas fundamentales que impulsan ampliar las diferentes actividades de manera efectiva a través de la dotación de infraestructura básica para el bienestar de las comunidades y el desarrollo del país.

Dados estos resultados, se considera importante que en posteriores investigaciones se realicen procesos que consideren todos los elementos necesarios en la consolidación del talento humano en el contexto, lo cual juega un papel preponderante sobre ventajas competitivas sobre el desarrollo actual y futuro de la organización, porque es el activo más flexible, y le da mayor vitalidad a la organización, porque solo a través de ella se puede diseñar, realizar, implementar, reordenar, ajustar y hacer posible cualquier avance. , Conceptos teóricos o aplicaciones prácticas, incluso abrieron la puerta a la innovación tecnológica. Esta última es precisamente una de las vías básicas que deben desarrollar las organizaciones que aspiran a ocupar una posición de liderazgo en el mercado territorial, nacional o internacional.

En efecto, para obtener una visión más completa sobre esta realidad, lo ideal será relacionarlo con los modelos de gestión del talento humano, lo cual es fundamental que las organizaciones con sentido de territorialidad lleven a cabo e implementen modelos propicios sobre cada contexto en particular, con un sentido en reconocer debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de manera que se logre una optimización de todos los recursos, especialmente el humano, para dirigir a las entidades hacia la consolidación de sus metas.

Conclusiones

Habiendo realizado el proceso de análisis de los resultados y posterior discusión, se realizan las siguientes conclusiones de la Investigación gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría en el departamento del atlántico:

En relación con el primer objetivo específico relacionado a identificar la situación actual de gestión del talento en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico, se concluye que este constituye una importante herramienta en el direccionamiento estratégico de cualquier organización para el logro de los objetivos, ello muestra que las condiciones internas o externas en el contexto organizacional si no se toman las apreciaciones correctas en ese sentido pueden afectar el plan abordado para tal caso, debiendo responder al entorno organizacional.

Incluso, de ahí la importancia de realizar un análisis situacional del entorno general, todo ello con el sentido de contar con mecanismos que permitan visualizar en tiempo real un diagnóstico de la gestión actual de los recursos humanos, de manera tal, contar con herramientas adecuadas para hacer seguimiento a la gestión actual, lo cual debe involucrar aspectos como una verdadera planeación de talento humano, desarrollo de personal, políticas de gestión, implementación de acciones, evaluación de la gestión del talento humano, entre otras.

(Elaboración propia, 2021).

Asimismo, los indicadores para tal dimensión mostraron un comportamiento moderado y con tendencia neutral, donde cada unidad de análisis manifiesta que medianamente los entes territoriales objeto del estudio se fomentan acciones que fortalecen el cumplimiento del principio del mérito, lo cual debe garantizar la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad con el personal idóneo, lo cual los entes en mediano cumplimiento cuentan con planes para los

diferentes temas de talento humano, con una intermitencia de contar con un manual de funciones y un incentivo en pro de ofrecer bienestar a los servidores públicos. En ese sentido se concluye que, aunque estas acciones son implementadas en mediano cumplimiento, estas deben ser mejoradas para que la mismas dispongan de información oportuna y actualizada que permita contar con insumos confiables para el éxito de la gestión.

En el segundo objetivo, describimos las dimensiones de la gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del Atlántico y se consideró que dicha dimensión presenta un comportamiento moderado al igual que la anterior dimensión, considerando que las unidades de análisis manifestaron en mayor proporción que algunas veces se da la creación de valor en las entidades territoriales; en tal sentido, ello afecta los niveles de conocimiento de los servidores públicos, las habilidades, capacidades, el clima organizacional, así como también, las perspectivas de desarrollo, y las condiciones del trabajo, lo cual supone que esta dimensión busca en cierto modo acciones dirigida para ser competitivos en el entorno actual y futuro, especialmente en lo referido a la toma de decisiones pertinentes al talento humano y la información de costumbres dentro de cualquier organización.

Por otro lado, sobre el tercer objetivo, “caracterizar las políticas de la gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico”, se debe destacar que, en el interior de los entes territoriales objeto de la presente investigación, algunas veces se emplean mecanismos alternativos de evaluación periódica al desempeño en entorno al servicio al ciudadano, así como de lineamientos institucionales, lo cual constituyen un insumo necesario en los organismos públicos que inicia con la previsión de las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal en funcionalidad de los realizados organizacionalmente, con la valoración del personal vinculado y con el desarrollo de actividades orientadas a cubrir las

necesidades identificadas, lo que se tienen que asegurar los derechos respondiendo a las solicitudes de los habitantes.

Por último, el cuarto objetivo se desprende de las necesidades detectadas, la cual tiene que ver en determinar un modelo adecuado de gestión que mejor se adapte a las necesidades de las diferentes alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico. En tal sentido se debe destacar que, al interior de los entes territoriales, existe una notable representación para dichos modelos. Sin embargo, el que más se adapta a las instituciones objeto del estudio es el modelo MIPG, esto dados por los resultados del análisis general para la dimensión.

La conclusión es que la correcta implementación de este modelo puede traer una ventaja competitiva muy importante a los entes territoriales, especialmente considerando el entorno dinámico actual en el que es necesario buscar la excelencia, promoviendo principios al logro de metas en un contexto normativo dinámico y coherente. Ello debe consistir; con tareas, su entorno, metas estratégicas, etc.; es decir, involucrar a todas las personas que laboran en las entidades de manera relevantes, dentro del marco legal que regula el valor de los servidores públicos, lo cual se deben realizar esfuerzos para alcanzar los objetivos misionales, con trabajo, dedicación que respondan a las demandas ciudadanas en todos los ámbitos, lo cual debe constituir los derechos fundamentales del universo pertinente.

Recomendaciones

Con la consolidación de las consideraciones finales de la Investigación, se formulan las siguientes recomendaciones:

Con relación a la categoría implícita en el primer objetivo y sus respectivos resultados y conclusiones, se podrían efectuar entre otras, las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a las alcaldías de los municipios de sexta categoría zona costera del departamento del Atlántico, que amplíen sus esfuerzos hacia la implementación de acciones que fortalezcan el cumplimiento del principio del mérito, así como también la implementación del plan de capacitación institucional que fortalezcan el que hacer de su gestión; de igual forma, un plan estratégico de talento humano que incluya un plan de bienestar e incentivos en pro de la eficiencia institucional, con un sentido que el sistema de gestión se articule con el sistema de control interno, a través de la actualización del MIPG, y que el mismo permita el bienestar y la satisfacción de los ciudadanos en dar respuesta y atención a las necesidades del universo pertinente.
- Desarrollar procesos de fortalecimiento institucional de las entidades territoriales de sexta categoría, es un reto fundamental que deben asumir los mandatarios locales, puesto que el tema de la gestión del talento humano en las alcaldías, no puede verse ni entenderse como un tema aislado e independiente, hay que tener en cuenta que lo concerniente al manejo del talento humano, se instrumentaliza a través de una unidad funcional, que hace parte de un sistema más ampliado como lo es, la administración municipal, y esa estructura sistémica, requiere que cada una de sus parte / áreas, operen de manera adecuada y alineada, para que se generen las ventajas y sinergias propias de la modernización e innovación en la gestión pública territorial.
- La gestión del talento humano, debe necesariamente de transitar hacia un abordaje

técnico y no político, lo cual supone, que los procesos ordinarios de vinculación de personal, tienen que ajustarse a parámetros y criterios de idoneidad, integridad y experiencia, lo cual puede generar mejoras ostensibles a nivel de los indicadores de desempeño del talento humano, a la vez que incorpora elementos de mayor cualificación en los equipos de gobierno, y esto a su vez, redundará en unas mayores probabilidades de alcanzar los logros institucionales y con ello, la satisfacción del ciudadano que demanda los servicios públicos y sociales de una administración municipal.

- Se debe promover el reconocimiento y posicionamiento de las áreas funcionales asociadas al manejo del talento humano en las alcaldías de sexta categoría, independientemente del nombre o estructura que esta adquiera, pues, sea cual fuere esta, sus funciones esenciales no cambian, tienen los mismos alcances, y en la medida que la cultura organizacional de la entidad territorial le adjudique un mayor valor y relevancia a la gestión del talento humano, por su carácter transversal, integrado y supra-sectorial, se reivindicara, una de las funciones estratégicas mayormente determinante del éxito en las alcaldías, dado que, es el talento humano el mayor activo de este tipo de organizaciones, y a mayor cualificación del mismo, mejores capacidades institucionales para afrontar los desafíos de la modernidad y la cada vez mayor inter-relación que demanda el ciudadano de sus gobiernos locales.

A su vez, en relación al tema de que trata el segundo objetivo y sus respectivos resultados y conclusiones, cabrían entre otras, el siguiente tipo de recomendaciones:

- Es deseable fortalecer los procesos de inducción a los servidores públicos, de igual manera, que la gerencia lleve a cabo procesos donde se tomen en cuenta cualidades actitudinales que permitan el desarrollo de las diferentes actividades de los servidores públicos como un mecanismo para evaluar el grado de motivación de los miembros del personal hacia la mejora de

la calidad del trabajo a realizar, todo ello fomentando un clima laboral acogedor, agradable con plena autonomía para elegir la manera de desempeñar su trabajo, siempre partiendo con la intención que en el sector direccionen los indicadores en la condición del trabajo, planeación y el ingreso del personal a los entes en pro de mejorar la productividad en el área de trabajo.

- Las entidades territoriales de sexta categoría, están llamadas a generar modelos de gestión del talento humano que se caractericen por alinearse a las políticas de empleo público, es to es, que sus equipos de trabajo los integren funcionarios vinculados a las administraciones municipales a través de la provisión de cargos de carrera administrativa, lo cual automáticamente, aparte de garantizarse de mejor manera los procesos de vinculación por mérito y capacidades, eliminaría los mecanismos tradicionales de tipo clientelar, en donde la vinculación ocurre a través de contratos de prestación de servicios, de vigencia corta y con baches en el tiempo en cuanto a su ejecución, haciendo este sistema que no se desarrolle sentido de pertenencia hacia la entidad territorial, y generando condiciones permanente de incertidumbre en el funcionario, servidor o contratista, en relación a su continuidad y ello repercute directamente en los indicadores de desempeño y en el logro de los objetivos institucionales.

- Enfocar y afianzar los factores asociados al clima laboral de las entidades territoriales de sexta categoría, hacia verdaderos objetivos institucionales de la organización, en términos de desarrollo de las comunidades, de satisfacción de necesidades ciudadanas, de capacidades de respuesta frente a las demandas y requerimientos de la población, y desprenderse o al menos ser menos permeables a los criterios “políticos”, en que hay una dispersión de la autoridad, la discrecionalidad y los objetivos estratégicos, determinada por el peso y nivel de relacionamiento con las fuerzas políticamente dominantes en el territorio, o la cercanía que se podía llegar a tener con el mandatario de turno, o inclusive, con los niveles de aporte y/o contribución personal en el

proceso de elección del alcalde, estos criterios nada técnicos, distorsionan grandemente un proceso tan estratégico y sensible como lo es la gestión del talento humano y la conformación de los equipos de gobierno municipales, relegando a un segundo plano criterios si técnicos como el mérito, la experticia, la cualificación, entre otros.

- Fortalecer los planes institucionales de capacitación de funcionarios de las entidades territoriales de sexta categoría, es fundamental en el mejoramiento de las dinámicas de gestión del talento humano, puesto que representa el avanzar en al menos tres (3) aspectos que potencian ventajas, a saber: 1) Promueve la cualificación del talento humano, contribuyendo de esta forma a la generación de más y mejores capacidades, habilidades y actitudes del servidor público, 2) Genera incentivos a nivel personal y condiciones de motivación a los funcionarios, pues, contribuye al logro de metas de realización individual, a la vez que produce efectos positivos en términos de agradecimiento, lealtad y sentido de pertenencia, y 3) lo más importante para la organización, es que, un servidor con más capacidades y altamente motivado, esta presto a dar lo mejor de sí, y ponerlo al servicios de la organización, incidiendo esto directamente en el mejoramiento de los indicadores de desempeño de la entidad.

En cuanto al ítem de que trata el tercer objetivo y sus respectivos resultados y conclusiones, cabrían entre otras, el siguiente tipo de recomendaciones:

- Se deben mejorar los procesos de planeación en la gestión del talento humano, a nivel de las alcaldías de sexta categoría, ya que si bien es cierto, que las condiciones de tipo presupuestal restringen y/o limitan un tanto, el financiamiento de los gastos de funcionamiento y con ello, de los gastos de personal, no menos cierto es que debe existir una correspondencia entre las ofertas de talento humano disponibles y las demandas o cargas de trabajo por realizar, y cuando estas dos consideraciones no están en equilibrio, sucede lo que se evidencia fácilmente en cualquiera

de este tipo de entidades, funcionarios o servidores responsabilizados de atender 2, 3, y hasta cuatro dependencias, sectores o frentes de trabajo, con el consiguiente deterioro en términos de la eficiencia y efectividad en cuanto a los resultados de su gestión, pero lo que es aún grave, que se llega a niveles de desatención o ausencia de capacidad de respuesta oportuna, frente a demandas ciudadanas, a tal punto que éstos, no ven en las alcaldías, una institucionalidad fuerte y capaz de ayudarle a resolver sus problemas; este hecho termina socavando las bases de la legitimidad de los gobiernos y el margen de maniobra en términos de gobernanza.

- Se pueden instrumentalizar ejercicios básicos, parciales o a escala, de innovación en la gestión del talento humano, ajustado a las necesidades y características de los territorios, a partir de la adopción de buenas prácticas de gestión, de una adecuada política de incentivos, de estimular la iniciativa y creatividad aplicada a lo público, e inclusive, generando acciones que trabajen la aproximación de las alcaldías a sus ciudadanos, enmarcado todo esto en unas estrategias de servicios y atención al cliente, muchos más robustas, integrales y amigables, que generen un cambio de percepción e las comunidades hacia las administraciones municipales, y que sirva de retroalimentación a los equipos de gobierno, para mejorar aún más sus procesos internos y sus indicadores de desempeño institucional.

- Se recomienda a los entes territoriales, que siga promoviendo mecanismos alternativos de evaluación periódica del desempeño en torno al servicio al ciudadano, de igual forma, brindar coherentemente oportunidades de crecimiento mediante condiciones de participación efectiva a los servidores públicos según su buen desempeño, así como de contar con mecanismos eficientes para transferir el conocimiento de los servidores que se retiren de las respectivas entidades a quienes continúan vinculados, todo ello en garantizar una gestión encaminada en la creación de valores públicos, honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia, para consolidar un

servicio público eficiente, transparente y centrado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

- Desarrollar procesos más técnicos y con mayor rigurosidad legal, relativos a los procesos de desvinculación del talento humano de las alcaldías de sexta categoría, dado a que los manejos irresponsables de este tipo de dinámicas redundan en amenazas latentes desde el punto de vista de la estabilidad financiera de las entidades territoriales, puesto que, desvincular a un funcionario de carrera, sin el cumplimiento de los requisitos legales implica necesariamente demandas laborales que muy seguramente serán adversas a las alcaldías, e inclusive, cuando se trata de contratistas vinculados por prestación de servicios, y desvinculados por criterios “políticos”, se corre el riesgo de afrontar igualmente litigios de tipo laboral, pues, las normas en materia de empleo público, dan bases para que se argumenten ciertas situaciones administrativas, que podrían eventualmente operar a favor de los contratistas.

Finalmente, y en lo que guarda relación con el cuarto objetivo y sus respectivos resultados y conclusiones, se pueden establecer, el siguiente tipo de recomendaciones:

Lo primero indicar que existe una necesidad de que el componente estratégico de gestión del talento humano que incorpora el modelo MIPG, debe ser dado a conocer, apropiado y puesto en práctica a nivel de las entidades territoriales de sexta categoría, pues, se pudo evidenciar en el trabajo de campo que el nivel de manejo de estos lineamientos son muy bajos, y esta realidad sólo puede ser cambiada en la medida que se capacite, se haga pedagogía, y se interiorice en los equipos de gobierno municipales, la importancia que tiene este tipo de orientaciones, como insumos para el fortalecimiento institucional de las administraciones municipales.

Se es consciente de las debilidades que desde el punto de vista institucional poseen las alcaldías de sexta categoría, sin embargo, se mayor o menor su nivel de desarrollo, el marco

normativo que impone el modelo MIPG, es de carácter vinculante para cualquier tipo de organizaciones de carácter público, y más aún cuando se trata de entidades territoriales, independientemente de su categorización, entorno de desarrollo o cualquier otra clasificación o caracterización, y ello impone el reto, que las alcaldías, deben acondicionar sus estructuras y equipos de trabajo, para adoptar y/o adaptar lo más posible, los requerimientos, formalidades e instrumentos que plantea el modelo MIPG, dado a que es el único referente técnico, metodológico y de gestión, del que pueden hacer uso las alcaldías del país, pues, corresponde a un instrumento diseñado por el gobierno nacional para estandarizar y armonizar las políticas de desarrollo administrativo e institucional de sus distintos niveles de gobierno y alinear no solo prácticas de gestión, sino indicadores de desempeño, puesto que los resultados como país, deben tener la capacidad de consolidarse e integrarse, y solo a través de la aplicación de un modelo estandarizado ello es posible.

Si bien es cierto que la adopción del componente estratégico de gestión del talento humano del modelo MIPG, es de obligatoria adopción, ello no implica que en los contextos territoriales, se puedan incorporar elementos adicionales o complementarios, a partir de la clara identificación de características particulares de las alcaldías individualmente consideradas, o como es el caso de la herramienta propuesta, que se apliquen criterios proveniente de modelos mucho más teorizados de gestión del talento humano, que al menos desde el punto de vista conceptual, ofrecen un mayor grado de consistencia, integralidad y amplitud, pero que no necesariamente garantiza implementaciones exitosas en el contexto de los público, dado a que todos esos modelos fueron inspirados y están orientados en el ámbito de los privado, y en esa “adaptación”, en efecto surgen distorsiones y des- configuraciones, que sólo pueden ser abordadas, con enfoques propios de la lógica pública, por tanto, en la práctica, el modelo de gestión del talento

humano aplicable a cada entidad territorial, viene a ser una especie de “mix”, que incorpora mayormente las orientaciones del MIPG, pero que igualmente puede ser permeado en mayor o menor grado por las particularidades de los contextos, o por la incorporación de ciertos factores propios de las dinámicas privadas de manejo del talento humano.

Una recomendación de fondo es que la gestión del talento humano, como ya se indicó anteriormente, no es un proceso autónomo e independiente, no es una unidad funcional con discrecionalidad absoluta, y ni siquiera es, un objetivo de política que la mayoría considere como estratégico, por tanto, es absolutamente necesario, que para que este factor realmente adquiriera la relevancia y posicionamiento que debe tener, se debe trabajar mucho en los contextos territoriales, en cómo se mejora la calidad de la democracia local, a partir de procesos electorales asertivos y transparentes, en los que la ciudadanía pondere mayormente la preparación de los eventuales mandatarios, la capacidad gerencial demostrada previamente por estos, la visión de desarrollo que contiene sus programas de gobierno, y la integridad como persona que evidencia uno u otro aspirante a mandatario, sólo de esta forma, se potenciaría la probabilidad que los municipios tengan alcaldes que sepan liderar la organización, que conformen equipos de gobierno capaces y por mérito, y que la gestión del talento humano, sea considerada como lo que debe ser, un proceso estratégico en el andamiaje estructural y de funcionamiento, no solo de las alcaldías de sexta categoría, sino de todo este tipo de organizaciones a nivel país.

Referencias

- Aguilar Joyas, J. (2014). Retos y rol estratégico en la Gestión del talento Humano, caso en empresas de Cali, (Colombia). *Revista Mercados y Negocios*, 15(1), 4 -20.
- Aguilar, A. (2014). *Capacitación y desarrollo de personal, conocimiento, habilidades, competencias, actitudes y valores* (7.^a ed.). Editorial Limusa, Noriega Editores.
- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal* (1.^a ed.). Editorial Red tercer milenio.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias* (3.^a ed.). Editorial Granica.
- Alvarado, M y Barba, M. (2016). *Gestión del talento Humano e Innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Editorial Liberty Drive.
- Álvarez, M. (2016). *Manual de planeación estratégica la metodología de la consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo* (3.^a ed.). Editorial Panorama.
- Annía G, M., Villalobos Antúnez, J., Romero, J., Ramírez Molina, R. I., y Ramos, Y. (2018). Conciencia ética en organizaciones universitarias: un estudio fenomenológico de la praxis como continua formación. *Revista Inclusiones*, 5(4), 179-195.
- Annía González, M., Villalobos Antúnez, J. V., Ramírez Molina, R. I. y Ramos, Y. (2019). Capacidades dinámicas frente a la incertidumbre: una mirada desde la gestión universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1357-1372.
- Antequera Amaris, R. R., Ramírez Molina, R. I., Santamaria Ruiz, M. J., y 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.
- Arias Pineda, A. (2014). Gestión estratégica de la cultura organizacional: ¿Ventaja competitiva

sostenible en el tiempo? *Revista páginas*, 8(95), 91-102.

<http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/paginas>

Arias, Fidias, G. (2012). *El proyecto de Investigación* (6.ª ed.). Editorial Episteme.

Bavaresco de Prieto, A. M. (2008). *Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación)*. Universidad del Zulia.

Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.

Bell, R, Lema, C Vacacela, y Conforme, L. (2018). la configuración del perfil de competencias profesionales del docente de educación superior: aproximaciones y propuestas. *Revista de investigación*, 5(3). <http://rci.cetics.ec/index.php/rif/issue/view/8>

Best Human Resource Practices in Latin America. (2019). *Las mejores prácticas de RRHH en América Latina*. <https://noticias.universia.net.co/movilidad-academica/noticia/2009/01/19/239037/cara-recursos-humanos-america-latina.html>

Blanco, Ariza, A. B., y Vera-Barbosa, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>.

Boston Consulting Group. (2008). *Creating people advantage: how to address HR challenges worldwide through 2015*.

Cerna, J. (2006), *Aspectos básicos en la gestión del Talento*.

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12791/1/58599_1.pdf

Chacón, H. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla* [Tesis de maestría, Universidad de la Costa]. [Tesis de maestría,

Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional REDICUC.

<http://hdl.handle.net/11323/2745>

Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación*. Editorial Ars gráfica.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, el capital Humano de las organizaciones* (8.ª ed.). Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (7.ª ed.). Mc Graw-Hill

Chiavenato, Idalberto. (2017). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones* (10.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Cimadevilla, B, Sánchez, E. (2014). *Iniciación a los recursos humanos*. Septem.

Cortés, L. (2016). Fundamentos de administración. *Vida Científica Boletín de la Escuela Preparatoria*, 4(8). <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa4/article/view/418>

Cruz, C, Olivares, S, y González, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Patria.

Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (7.ª ed.). Ediciones ECOE.

Davis, Fred. (2013). *Conceptos de administración estratégicas* (14.ª ed.). Editorial Person.

Instancias de Dirección y Coordinación del sistema de Gestión (2017) *Decreto 1499 de 2017*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=83433

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Guía de Gestión estratégica del talento humano GETH, en el sector público colombiano*. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (DANE 2018). *Censo Nacional de*

población y vivienda. Colombia.

Recuperado:<https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/180719-CNPV-presentacion-Atlantico.pdf>

Dolan, J, y Schuler, R. (2012). *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships* (10.^a ed.). South-Western College Publishing.

Dolan, S, Valle, R, Jackson, S y Schuler, R. (2013). *La Gestión de los Recursos Humanos, preparando profesionales para el siglo XXI* (3.^a ed.). Editorial McGraw-Hill.

Durán, A. (2016), Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Revista Ciencia Unemi*, 9(17), 36- 43.

<http://ojs.unemi.edu.ec/ojs/index.php/cienciaunemi/article/view/249/232>

Durán, O. (2016). *Sistema de gestión de recursos humanos para la empresa*, El Navegante C.A. (tesis de doctorado). Universidad Nueva Esparta.

Escobar, F y Vargas, F. (2016). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of agriculture and animal Sciences*, 4(2), 13-24.

Escuela superior de la administración pública. ESAP. (2015). *Planeación para el desarrollo integral de las entidades territoriales. El plan de desarrollo*.

https://colombia.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/planesdesarrollo_DNP_web.pdf

Fernández López, G., Rodríguez Palomino, V., Ramírez Molina, R., & Villalobos Antúnez, J. (2020). Enfoques emergentes del liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad de Barranquilla. *Consensus*, 4(4), 23 - 40.

Fleitas, S. (2013). La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157-160.

- Flores Zambrano, S. (2015). *Modelo estratégico de gestión de talento humano para la superintendencia de economía popular y solidaria*. (Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Católica del Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8507/tesis%20modelo%20estrategico%20de%20gestion%20de%20talento%20humano%20para%20la%20superintendencia%20de%20economia%20popular%20y%20solidaria%20vf.pdf?sequence=1>
- Flores, R. (2010). Género, Sociabilidad, Dependientes Económicos y Desempeño Laboral como determinantes de Promociones: Experimento con Ejecutivos Jóvenes. *Conciencia Tecnológica*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94415753003>
- Franco, J. y Bedoya, J. (2018). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*. <https://doi.org/10.22430/24223182.761>
- Fuentes Jiménez, P. (2015). *Compromiso Organizacional: Contribución de una gestión estratégica de Recursos Humanos sobre una perspectiva de Marketing* (Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla).
- Función pública del Talento Humano. (2018). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG*. Bogotá, Colombia. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg> así como el Manual Operativo, disponible en http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/RSKUplJ9YLSt/view_file/34268003
- Galicia, F y Heredia, V. (2010). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* (8.ª ed.). Editorial, Trillas.
- García, M, Murillo, G y González, C. (2010). *Los macro procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Editorial universidad del Valle.

- García, M. (2008). *La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica*. Editorial Universidad de Valle.
- Gijón, J. (2016). *Formación por competencias y Competencias para la formación, perspectivas desde la investigación*. Editorial síntesis S.A.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill.
- Herrera Tapias, B., Guerrero Cuentas, H. R., y Ramírez Molina, R. I. (2018). *Investigación como estrategia pedagógica: Una mirada desde la educación, escuela y transformación de la comunidad global* (1.ª ed.). Editorial Universitaria de la Costa.
- Herrera, Cristhian. (2012). Prácticas de recursos humanos y gestión del conocimiento en las organizaciones: una mirada desde las dimensiones del trabajador del conocimiento. *Ánfora*, 19(33), 115-142. <https://doi.org/10.30854/anf.v19.n33.2012.74>
- Hitt, M, Ireland, D y Hoskisson, R. (2011). *Administración estratégica competitividad y globalización conceptos y casos* (8.ª ed.). Editorial Cengage Learning.
- Jara A, Asmat V, Alberca, N, y Medina, J. (2018). Gestión del talento como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia* <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/24500/24947>
- Ley 87 de 1993 (1993). *Sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=300
- Ley 909 de 2004 (2004). *Normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. Congreso de Colombia, función pública.

- Martínez, Ciro. (2012). *Estadística y muestreo* (13.^a ed.). Ecoe Ediciones.
- Marulanda, M, y Mejía, V. (2011). *Modelo de gestión del talento Humano y planes de acción y cumplimiento para la habilitación y certificación en buenas prácticas para Psynapsis Salud mental*. (Tesis de maestría en administración del desarrollo humano y organizacional, Universidad tecnológica de Pereira)
- Michael, A, Hitt, R, Duane Ireland, y Robert E. Hoskisson. (2015). *Administración estratégica, competitividad y globalización* (7.^a ed.). Editorial Cengage Learnig.
- Navarro, E. (2008). Revisión de la motivación de los trabajadores de la construcción: 1968-2008. *Revista de la Construcción*, 17-29. [http:// www.redalyc.org/pdf/1276/Resumenes/Abstract_127612584002_2.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/1276/Resumenes/Abstract_127612584002_2.pdf)
- Nicolás, C y Rubio, A. (2015). Human resource management in social enterprise/Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*, 47(82).
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación diseño y ejecución*. Ediciones de la U. <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3243/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20DISENO%20Y%20EJECUCION.pdf>
- Novoa Conrado, L., Santamaria Ruiz, M., Ramírez Molina, R., y Reyes Bracho, R. (2021). Gestión del talento humano para la generación de valor: reflexiones y aportes. *Consensus Revista Interdisciplinaria De Investigación*, 5(3), 45 - 58.
- Palella, S y Martins, F. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa* (4.^a ed.). Editorial Fedupel.
- Palmar, R y Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes. *Públicos*, 17(39), 159-188. <http://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>
- Pardo Martínez, L. P. (2013). Gestión del talento humano. *Revista arbitrada del centro de*

investigación y estudios gerenciales, 4(1), 60-71.

Peña, e. y García, I. (2014). La Integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Actualidad Económica*, 68-87.

Pérez, César. (2012). *Muestreo estadístico conceptos y problemas resueltos*. Pearson Print.

Peth. (2018). *Dimensión del MIPG, Plan Estratégico del Talento Humano*. Función pública.

www.funcionpublica.gov.co.Bogota

Pfeffer, Jeffrey. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.

Pinzón Acosta, M., Contreras Pérez, A., Ramírez Molina, R., y Miquilena, D. (2021).

Descripción de los niveles de comunicación organizacional. *Consensus Revista*

Interdisciplinaria De Investigación, 5(1), 76 - 93.

Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como Estrategia para retención del personal*.

(Tesis de Especialización, Universidad de Medellín).

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%20del%20personal.pdf?sequence=>

Ramírez Molina, R. I., Villalobos Antúnez, J. V. y Herrera Tapias, B. A. (2018). Proceso de

talento humano en la gestión estratégica. *Revista Opción*, 34(18), 2076-2101.

Ramírez Molina, R. I., Espindola, C., Ruíz, G y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento

Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176.

Ramírez Molina, R. I., Lay, N y Sukier, H. (2020). 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., Ríos-Pérez, J. D., Lay Raby, N. D., y Ramírez Molina, R. J. (2021).

Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(4), 147-161.

Ramírez Molina, R. J., Marcano, M. del V., Ramírez Molina, R. I., Lay Raby, N. D. y Herrera Tapias, B. A. (2019). Relationship Between social intelligence and resonant leadership in public health Institutions. *Revista Opción*, 35(90), 2477-9385.

Ramírez Molina, R. I., Villalobos Antúnez, J. V., Lay, N. y Herrera, B. A. (2021). Medios de comunicación para la apropiación del conocimiento en instituciones educativas. *Revsita Información Tecnológica*, 32(1), 27-38.

Ramírez Molina, R. I., Antequera Amaris, R. R., Pinzón, M., Ramírez Molina, R. J., Lay Raby, N. y Nieto Medina, P. (2020). Emotional Intelligence: perspectives and reflections before the era of the new normality. *Revista Opción*, 36(93).

Ramírez Molina, R. I., Fernández López, G. y El Kadi Janbeih, O. (2021). Estilos de liderazgo predominantes en las pequeñas y mediana empresas. *Revista Global Negotium*, 4(1), 61-85.

Ramírez Molina, R. I., Sukier, H., Monsalve Castro, L., y Lay Raby, N. (2021). People management model from a sustainable approach: theories and reflections. *Procedia Computer Science*.

Ramírez Molina, R. I., Torres, J. D., Velilla, M. V., y Lay N. D. (2021). Integración de la estructura organizacional en coordinaciones de postgrados en universidades del estado Zulia – Venezuela. *Revista Formación Universitaria*, 14(6).

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. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(Extra 2), 452-468.

Ríos Pérez, J. D., Ramírez Molina, R. I., Villalobos Antúnez, J. V., Ruiz Gómez, G. I. y Ramos

Martínez, Y. (2019). Elements, resources and capacities of agricultural production units: from a thoughtful analytical approach. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(Extra 6), 407-419.

Robbins, S y Coulter, M. (2005). *Administración* (8.ª ed.). Editorial Pearson Educación.

Rodríguez, Y. (2011). *Gestión del talento humano como fuente de innovación tecnológica*.

<https://www.gestiopolis.com/gestion-talento-humano-fuente-innovacion-tecnologica/>

Sabino, C. (2012). *Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos* (3.ª ed.). Editorial

Panapo.

Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público. Estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Editorial, Kimpres S.A.S.

diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Editorial, Kimpres S.A.S.

Serna, H. (2010). *Planificación y Gestión Estrategia* (4.ª ed.). Editores Rom.

Silva, L, Herrera, K, Alba, M, y Rodríguez, A. (2020). Modelo para la administración del talento

humano con enfoque en el buen vivir en los gobiernos autónomos descentralizados municipales de Ecuador. *Revista Espacios*, 41(24).

Sukier, H, Ramírez, R, Parra, M y Fernández, G. (2020). *Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable*.

<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/6994>

Sukier, H. B., Ramírez Molina, R. J., Ramírez Molina, R. I., y Lay Raby, N. D. (2020).

Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 206-221.

Sukier, H., Ramírez Molina, R. I., Parra, M., Martínez, K., Fernández, G. y Lay, N. (2020).

Strategic Management of Human Talent from a Sustainable Approach. *Revista Opción*,

36(91), 929-953.

- Tamayo y Tamayo. (2012). *Técnicas de la Investigación* (3.^a ed.). Editorial Panapo S. A.
- Thomas, L, Wheelen y David, Huhger. (2014). *Administración estratégica y política de negocios conceptos y casos* (12.^a ed.). Perarson Printice Hall.
- Thompson, A, Peteraf, M y Gamble, J. (2014). *Administración estratégica, teoría y casos* (12.^a ed.). Editorial McGraw Hill.
- Torres, L y Jaramillo, O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo, herramienta para la gestión del talento humano*. Editorial Universidad del Norte.
- Torres, Y. (2018). *Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia*. 10.15332/s2145-1389.2018.0002.06
- Valero, E. (1999). *Subcontratación, reestructuración empresarial y efectos laborales en la industria*. En Arango, L. G. y López C. M. Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.
- Vallejo, Luz. (2016). *Gestion del Talento Humano* (1.^a ed.). Editorial, Espoch.
- Vila, E. (2017). *Competencias Éticas y deontología profesional*. Ediciones Aljibe.
- Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (11.^a ed.). Pearson Educación.
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Werther, W y Davis, K. (2012). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas* (8.^a ed.), McGraw-Hill Interamericana.

Anexos

Anexo A. Confiabilidad

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

K: El número de ítems
 ΣSi²: Sumatoria de Varianzas de los ítems
 Sr²: Varianza de la suma de los ítems
 α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Sujetos																																
1	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	4	3	5	3	5	4	3	2	
2	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4	3	2	3	
3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	1	5	
4	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	4	5	3	3	4	
5	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	5	3	
6	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	5	4	2	
7	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	4	3	5	3	5	2	5	1	
8	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	2	
9	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	
10	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	3
11	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	4	2	4
12	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	1	5	
13	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3	2	
14	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	2	3	
VARP	1,53	1,07	1,43	1,53	1,07	1,43	1,53	1,07	1,43	1,53	1,07	1,43	1,53	1,07	1,43	1,53	1,07	1,43	1,53	1,07	1,43	1,53	1,07	0,78	1,53	0,98	1,53	0,98	0,82	1,55	1,35	

(Varianza de la Población) Σ Si²: 69,74

K: El número de ítems
 Σ Si²: Sumatoria de las Varianzas de los ítems
 Sr²: La Varianza de la suma de los ítems

54
69,74
595,86

31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	suma de ítems
2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	197
3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	198
5	4	1	5	4	1	5	4	1	5	4	1	5	4	1	5	3	5	1	5	3	5	1	5	206
4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	204
3	2	5	3	2	5	3	2	5	3	2	5	3	2	5	3	1	5	5	3	1	5	5	3	134
2	5	4	2	5	4	2	5	4	2	5	4	2	5	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	182
1	2	5	1	2	5	1	2	5	1	2	5	1	2	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	193
2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2	202
4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	5	2	2	4	5	2	2	4	204
3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3	208
4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	128
5	4	1	5	4	1	5	4	1	5	4	1	5	4	1	5	5	4	1	5	5	4	1	5	184
2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	5	3	2	3	5	3	2	194
3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	198
1,35	0,82	1,55	1,35	0,82	1,55	1,35	0,82	1,55	1,35	0,82	1,55	1,35	0,82	1,55	1,35	1,55	0,96	1,55	1,35	1,55	0,96	1,55	1,35	595,86

54
69,74
595,86

Anexo B

Instrumento de Validación

UNIVERSIDAD DE LA COSTA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS ALCALDÍAS DE LOS
MUNICIPIOS DE SEXTA CATEGORIA EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO**

Instrumento de validación

INVESTIGADORES:

Econ. José Saavedra Cabarcas

Adm. Edinson Sarmiento Valencia

TUTOR:

Dr. Reynier Israel Ramírez Molina

rramirez13@cuc.edu.co

Mg. Diva Licet Mendoza Ocasal

dmendoza32@cuc.edu.co

Colombia - Barranquilla, 2021.

1.- Identificación del experto:

Nombre y apellido: _____

Institución donde trabaja: _____

Título de pregrado: _____

Institución donde lo obtuvo:

Título de maestría: _____

Institución donde lo obtuvo:

Título de doctorado: _____

Institución donde lo obtuvo:

2.- Título de la investigación: modelo de gestión de talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría en el departamento del atlántico

3.- Objetivos de la investigación:

3.1. Objetivo general: adaptar un modelo de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

3.2. Objetivos específicos

Identificar la situación actual de gestión del talento en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Describir las dimensiones de la gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

Caracterizar las políticas de la gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios

de sexta categoría del departamento del atlántico.

Determinar el modelo de la gestión del talento humano que se adapte a las necesidades de las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.

4. Sistema de variables

4.1. Variable gestión del talento humano

Definición conceptual de la gestión del talento humano: es un conjunto de buenas prácticas y acciones críticas que contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales a través de la atracción, desarrollo y retención del mejor talento humano posible, liderado por el nivel estratégico de la organización y articulado con la planeación institucional. (mipg, 2018)

Definición operacional de la gestión del talento humano: puntuaciones obtenidas en la escala de likert de hernández, fernández y baptista (2014), con 54 ítems que permitirá el diseño de un modelo de gestión de talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico, que implican los modos de concebir el trabajo, las formas de hacerlos, donde las actividades y responsabilidades de los trabajadores se modifican constantemente, en un nuevo concepto adaptativo y flexible, por medio de la planeación, implementación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno, respecto a los cuales el personal debe indicar las opciones de respuestas, (s): siempre, (cs), casi siempre, (av), algunas veces, (cn) casi nunca, y (n) nunca, calificándose desde cinco (5) al uno (1) los enunciados positivos y del uno (1) al cinco (5) los enunciados

3. Población de la investigación

La población de la investigación en mención son las alcaldías de los municipios de sexta

categoría en el departamento del atlántico, específicamente los municipios ubicados en la zona costera del departamento, conformados por los municipios de Tubará, Piojó y Juan de Acosta. Así mismo, las unidades informantes de la investigación están conformadas por personas categorizados como secretario de hacienda pública, oficinas de servicios público, secretaria general de gobierno, planeación, coordinación general, impuestos y recaudos, contabilidad, coordinación de deporte, con un total de veintinueve (29) personas. (Ver tabla).

Tabla 1

Distribución de la población de las alcaldías de sexta categorías del departamento del atlántico

Ente territorial	Unidades Informantes	Cantidades de unidades	Total
Alcaldía del municipio de Tubara	Control interno	2	11
	Oficinas de servicios público	1	
	Secretaria general de gobierno	2	
	Planeación	2	
	Secretaria de hacienda	1	
	Impuestos y recaudos	1	
	Contabilidad	2	
Alcaldía del municipio de Piojo	Secretaria de hacienda	1	8
	Secretaria general de gobierno	1	
	Contabilidad	1	
	Control Interno	2	
	Oficinas de servicios públicos	1	
	Dependencia de Planeación	2	
Alcaldía del municipio de Juan Acosta	Secretaria de hacienda	2	10
	Recaudos	1	
	Contabilidad General	1	
	Dependencia de planeación	2	
	Secretaria de gobierno	2	
	Dependencia de servicios públicos	1	
	Control Interno	1	
Totales			29

Nota. : elaboración propia (2020), basados en la recopilación suministradas por las entidades objeto de investigación.

Según Bavaresco (2008), la población es el conjunto total de unidades de observación que se consideran en el estudio (nación, estados, localidades, grupos, comunidades, objetos, instituciones, empresas, asociaciones), es decir, la población es la totalidad de los elementos que forman un

conjunto. Del mismo modo, Hernández. Fernández y Baptista (2014) indican que la población identifica quienes van a ser medidos, para lo cual es necesario precisar el problema objeto de estudio y los objetivos generales y específicos de la investigación; realizado este proceso, la población fue entonces el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de características comunes, con una serie de especificaciones.

5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que fueron empleados para recabar la información. La definición de las técnicas de recolección de datos, son necesarias para construir instrumentos que permitan obtener datos de la realidad; ellas fundamentan en la pertinencia de las técnicas seleccionadas para la recolección de información, así como en el manejo de las fuentes utilizadas. Para desarrollar la investigación se utilizan datos que orienten el estudio del comportamiento de la variable, en concordancia con sus objetivos y diseño. Por tanto, es necesario definir la técnica de recolección necesaria para construir el instrumento que permitirá obtener los datos de la realidad.

En la investigación se aplicó un cuestionario conformado cincuenta y cuatro (54) ítems, con una escala tipo Likert, de selección múltiples, mediante opciones de respuestas, (S): Siempre, CS: Casi Siempre, AV: Algunas Veces, CN: Casi Nunca, y N: Nunca. Dentro de este mismo contexto, Palella y Martins (2008), define el cuestionario como un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta; es fácil de usar, popular y con resultados directos.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, las referidas preguntas se construyeron con base a la operacionalización de la variable, estableciendo preguntas que conformaron el cuestionario de acuerdo a los objetivos de la investigación, y presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Estas direcciones pueden ser

favorable positiva o negativa, de acuerdo con los cuales codificará las opciones de respuesta: calificándose del cinco (5) al cuatro (4) como positivas, el tres (3) como neutrales y del dos (2) al uno (1) como los enunciados negativos. (Ver tabla).

Codificación de las alternativas de respuesta de la media aritmética para caracterizar el comportamiento de la variable Gestión del talento humano

Alternativas positivas	Alternativas negativas
(5) S: Siempre	(1) N: Nunca
(4) CS: Casi Siempre	(2) CN: Casi Nunca
(3) AV: Algunas Veces	(3) AV: Algunas Veces
(2) CN: Casi Nunca	(4) CS: Casi Siempre
(1) N: Nunca	(5) S: Siempre

Fuente: elaboración propia (2020)

Tabla 1. Operacionalización de las Variables

OBJETIVO GENERAL: Adaptar un modelo de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.						
OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DIMENSIÓN	Sub dimensión	INDICADOR	ITEMS	
Identificar la situación actual de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico	Gestión del talento humano.	Situación actual de gestión del talento humano		Fortalezas.	1-3	
				Oportunidades.	4-6	
				Debilidades.	7-9	
				Amenazas.	10-12	
Describir las dimensiones de la gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.		Dimensiones de la gestión del talento humano.		Internas	Conocimientos.	13-15
					Habilidades.	16-18
					Capacidades.	19-21
					Motivaciones.	22-24
				Externas	Actitudes.	25-27
					Clima laboral.	28-30
					Perspectiva de desarrollo profesional.	31-33
					Condiciones de trabajo.	34-36
				Reconocimiento y estimulación.	37-39	
Caracterizar las políticas de la gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico	Políticas de la gestión del talento humano.				Planeación del talento Humano	40-42
					Ingreso del talento humano	43-45
					Innovación continua del desarrollo humano	46-48
					Evaluación del desempeño	49-51
					Desvinculación del empleado público.	52-54
Determinar el modelo de la gestión del talento humano que se adapte a las necesidades de las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico	Modelo de la gestión del talento humano		Modelo MIPG			

Fuente: elaboración propia (2018).

TABLA 2. CONSTRUCCIÓN DE ÍTEMES: VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

OBJETIVO GENERAL: Adaptar un modelo de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.										
VARIABLE: Gestión del talento Humano.										
	ÍTEMES	Objetivo		Variable		Indicador		Redacción		
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	
Fortalezas:	Objetivo específico: Identificar la situación actual de gestión del talento humano en la alcaldía de os municipios de sexta categoría en el departamento del atlántico.									
	1-En la actualidad las fortalezas de la institución están dadas por la excelente gestión del talento humano									
	2- En la institución se fomenta acciones que fortalecen el cumplimiento del principio del mérito, garantizando la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad con el personal idóneo.									
	3- La institución propicia el mejorar bienestar en los empleados por contar con un entorno físico adecuado, con equilibrio entre el trabajo, su vida personal, con incentivos y con la posibilidad de innovar.									
Oportunidades:	4- La implementación del plan de capacitación institucional es tomada en cuenta como un factor determinante en los posesos cotidianos de la institución.									
	5-En la institución se elaboran planes para los diferentes temas de talento humano que no se encuentran articulados.									
	6- La institución establece condiciones positivas para impulsar el rendimiento de los servidores..									
Debilidades:	7- El plan estratégico de talento humano incluye un plan Institucional de capacitación que se ejecuta de acuerdo con lo planificado.									
	8- La gestión del talento humano de la institución toma decisiones sin comunicárselas a su personal.									
	9- El plan estratégico de talento humano incluye un plan de bienestar e incentivos que se ejecuta de acuerdo con lo planificado.									
Amenazas:	10- El plan estratégico de talento humano incluye el monitoreo y seguimiento del SIGEP que se ejecuta de acuerdo con lo planificado y al que se le evalúa la eficacia de su implementación..									
	11- En la institución existe un manual de funciones que incluye las funciones y los perfiles de todos los empleos de la entidad por núcleos básicos del conocimiento, así como las competencias enmarcadas en el Decreto 1083 de 2015.									
	12- Se envían oportunamente las solicitudes de inscripción o de actualización en carrera administrativa a la CNSC, y se hace el seguimiento y el registro correspondiente.									
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Describir las dimensiones de la gestión del talento humano en la alcaldía del municipio de piojo departamento del atlántico.										
DIMENSIÓN: Dimensiones de la gestión del talento humano										

OBJETIVO GENERAL: Adaptar un modelo de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.										
VARIABLE: Gestión del talento Humano.										
	ÍTEMES	Objetivo		Variable		Indicador		Redacción		
		P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	
	39- Le proporcionan al servidor público condiciones de trabajo de aplicar sus destrezas, capacidades, libertad para su desempeño.									
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Caracterizar las políticas de la gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico										
Planeación del talento humano: proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Chiavenato (2011).	40- La institución considera los lineamientos institucionales macro relacionados con la entidad emitidos por función pública, CNSC, ESAP, Presidencia de la Republica.									
	41- La institución permite a los servidores públicos conocer el manual de funciones y competencias acorde con la normatividad y las directrices vigentes									
	42- La gestión del talento humano da a conocer al servidor público toda la normatividad aplicable al proceso de talento humano.									
Ingreso de talento humano: se garantiza al principio del mérito, esto con base en la provisión de los empleos, gestionando los tiempo para el cubrimiento de vacantes temporales mediante encargo.MIPG, (2018).	43- La gestión del talento humano promueve las vacantes en forma definitiva, oportunamente, de acuerdo con el plan anual de vacantes.									
	44- La institución cuenta con mecanismo para evaluar competencias para los candidatos a cubrir temporales o de libre nombramiento y remoción.									
	45- La gestión del talento humano realiza oportunamente el proceso de inducción a todo servidor público que se vincule a la entidad.									
Innovación continua del desarrollo humano: conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y protección de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2013).	46- La gestión del talento humano establece políticas que permiten la protección de sus conocimientos, habilidades y actitudes en pro de mejorar su rendimiento presente-futuro.									
	47- Se realiza inducción a todos los servidores cada dos años como mecanismo del desarrollo continuo para una función eficiente.									
	48- La institución se ha caracteriza por la innovación continua como mecanismo para mejorar el desempeño adecuado de los servidores públicos.									
Evaluación del desempeño: constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. Werther y Davis (2012).	49- La institución implementa mecanismos alternativos de evaluación periódica del desempeño en torno al servicio al ciudadano.									
	50- La institución ofrece oportunidades de crecimiento mediante condiciones de participación efectiva a los servidores públicos según su buen desempeño.									
	51- En la institución se proporcionan medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus servidores públicos con miras de ofrecer un buen servicio.									

OBJETIVO GENERAL: Adaptar un modelo de gestión del talento humano para las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico.													
VARIABLE: Gestión del talento Humano.													
		ÍTEMES				Objetivo		Variable		Indicador		Redacción	
Desvinculación del empleado público: aspecto que se debe documentar mediante normas relacionadas con temas generales como las formas de terminación de la relación legal y reglamentaria de los empleados públicos declaratoria de insubsistencia. Sanabria, P (2015).	52- La institución cuenta con programas de reconocimiento de la trayectoria laboral mediante agradecimiento por el servicio prestado a los servidores que se desvinculan.												
	53- La institución elabora un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan de previsión de talento humano.												
	54- El ente cuenta con un mecanismo para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la entidad a quienes continúan vinculados.												

Fuente: elaboración propia (2020).

Opciones de respuestas: S: siempre, CS: casi siempre, A: a veces, CN: casi nunca, N: nunca.
 P: pertinente; NP: no pertinente A: adecuada I: inadecuado.

8. JUICIO DEL EXPERTO

(1) En líneas generales, ¿considera usted que los indicadores de las variables están inmersos en su contexto teórico de forma?

Suficiente __

Medianamente suficiente __

Insuficiente __

Observaciones:

(2) ¿Considera que los reactivos del (los) instrumento(s) miden los indicadores seleccionados para las variables en estudio?

Suficiente __

Medianamente Suficiente __

Insuficiente __

Observaciones:

(3) ¿El (los) instrumento (s) propuesto (s) miden las dimensiones y subdimensiones en forma?

Suficiente __

Medianamente Suficiente __

Insuficiente __

Observaciones:

(4) ¿El (los) instrumento (s) propuesto (s) miden los indicadores en forma?

Suficiente __

Medianamente Suficiente __

Insuficiente __

Observaciones:

(5) El (los) instrumento (s) propuesto (s) es (son):

Válidos __

No válidos __

Firma del experto

Anexo C

Instrumento: Cuestionario



MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS ALCALDÍAS DE LOS MUNICIPIOS DE SEXTA CATEGORÍA EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO

Instrumento: cuestionario

Econ. José Saavedra Cabarcas

Adm. Édison Sarmiento Valencia

TUTOR:

Dr. Reynier Israel Ramírez Molina
rramirez13@cuc.edu.co

Mg. Diva Licet Mendoza Ocasal
dmendoza32@cuc.edu.co

Colombia - Barranquilla, 2021.

Barranquilla, septiembre de 2020.

Estimado Señor (a).

Nos dirigimos a usted en la oportunidad de solicitarle su valioso aporte en cuanto al suministro de la información necesaria para culminar la investigación realizada como trabajo de grado. Titulada modelo de gestión de talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico. Su colaboración consiste en responder los ítems con la mayor sinceridad posible, no es necesario identificarse, la información aportada será utilizada como soporte al trabajo. Agradecemos su valiosa colaboración en esa investigación, la información y datos obtenidos son estrictamente confidenciales.

Atentamente

Econ. José Saavedra Cabarcas

C.C. _____

Admón. Edison Sarmiento Valencia

C.C. _____

UNIVERSIDAD DE LA COSTA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA ALCALDÍAS DE LOS
MUNICIPIOS DE SEXTA CATEGORIA DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO**

INSTRUCCIONES

Este instrumento se ha diseñado para recabar la información apropiada para la investigación modelo de gestión de talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría del departamento del atlántico, con el fin de obtener datos confiables que permitan darle respuesta acertada, se requiere de su colaboración en responder la totalidad de los ítems, por esta razón, los datos obtenidos serán manejados en forma estrictamente confidencial y anónima. Es necesario tomar en consideración lo siguiente:

- 1) Lea detenidamente todos los ítems antes de ser seleccionados.
- (2) Siga el orden establecido.
- (3) No deje ítem sin responder.
- (4) Cada ítem está estructurado por un total de cinco alternativas, seleccione una sola y márkela según su apreciación.
- (5) Ninguna respuesta es correcta o incorrecta, responda veraz y sinceramente, de ello depende la pertinencia de la información.
- (6) Si se presentan dudas al responder el instrumento, consulte al encuestador.

El cuestionario está conformado por preguntas de varias alternativas de respuesta, por ello es necesario marcar con una X la opción que se ajusta a su apreciación; de acuerdo a las alternativas de respuestas: siempre (S), casi siempre (CS), algunas veces (AV), casi nunca (CN), y nunca (NC).

En su opinión		Escala de alternativas				
Indicadores	Ítems	S	CS	AV	CN	NC
Fortalezas.	1-En la actualidad las fortalezas de la institución están dadas por la excelente gestión del talento humano.					
	2- En la institución se fomenta acciones que fortalecen el cumplimiento del principio del mérito, garantizando la provisión oportuna y eficaz de los empleos de la entidad con el personal idóneo.					
	3- La institución propicia el mejorar bienestar en los empleados por contar con un entorno físico adecuado, con equilibrio entre el trabajo, su vida personal, con incentivos y con la posibilidad de innovar.					
Oportunidades	4- La implementación del plan de capacitación institucional es tomada en cuenta como un factor determinante en los posesos cotidianos de la institución.					
	5-En la institución se elaboran planes para los diferentes temas de talento humano que no se encuentran articulados.					
	6- La institución establece condiciones positivas para impulsar el rendimiento de los servidores.					
Debilidades.	7- El plan estratégico de talento humano incluye un plan Institucional de capacitación que se ejecuta de acuerdo con lo planificado.					
	8- La gestión del talento humano de la institución toma decisiones sin comunicárselas a su personal.					
	9- El plan estratégico de talento humano incluye un plan de bienestar e incentivos que se ejecuta de acuerdo con lo planificado.					
Amenazas.	10- El plan estratégico de talento humano incluye el monitoreo y seguimiento del SIGEP que se ejecuta de acuerdo con lo planificado y al que se le evalúa la eficacia de su implementación.					
	11- En la institución existe un manual de funciones que incluye las funciones y los perfiles de todos los empleos de la entidad por núcleos básicos del conocimiento, así como las competencias enmarcadas en el Decreto 1083 de 2015.					
	12- Se envían oportunamente las solicitudes de inscripción o de actualización en carrera administrativa a la CNSC, y se hace el seguimiento y el registro correspondiente.					
Conocimientos.	13- La institución realiza oportunamente la inducción de servidores públicos antes de cuatro meses de posesionados con miras en fortalecer sus competencias de acuerdo a las necesidades.					
	14- Los planes de mejoramiento individual han tenido en cuenta como insumo un diagnóstico de necesidades de capacitación.					
	15- En la institución se realiza la reinducción a más tardar cada dos años con la participación del 100% de los servidores.					
Habilidades.	16- En la institución se tiene en cuenta que los miembros cuenten con habilidades intelectuales suficiente para desempeñar el cargo entro de la dependencia.					
	17- La habilidad es utilizada por la gerencia como un elemento indispensable en aportar capacidades a la institución.					
	18- La gerencia toma en cuenta la habilidades de los servidores públicos como un insumo necesario para construir una gestión del talento eficiente.					
Capacidades.	19- La gerencia lleva a cabo procesos donde se tomen en cuenta cualidades actitudinales, especialmente las intelectuales que permitan el desarrollo de las actividades.					
	20- La institución implementa estrategias para mejorar su capacidad que permitan el desarrollo de sus funciones.					

En su opinión		Escala de alternativas				
Indicadores	Ítems	S	CS	AV	CN	NC
	21- La gestión del talento humano en la institución implementa acciones que mejoren el desempeño organizacional para el aprovechamiento de la capacidad de los servidores públicos.					
Motivaciones.	22- La dependencia dispone de mecanismo para evaluar el grado de motivación de los miembros del personal hacia la mejora de la calidad del trabajo a realizar.					
	23- La gerencia mantienen satisfechos al personal a través del reconocimiento de su trabajo.					
	24- La institución proporciona incentivos adicionales para mejorar el desempeño de los servidores públicos.					
Actitudes.	25- La dependencia dispone de una estrategia para mejorar las actitudes de los servidores relacionadas con el desempeño laboral.					
	26- La dependencia dirige esfuerzos en la satisfacción laboral como mecanismo que permitan que los servidores sean efectivos en sus funciones.					
	27- La gestión del talento humano toma en cuenta sus puntos de vistas sin importar su condición social, económica, religiosa, étnica o de cualquier otro orden.					
Clima laboral.	28- En la institución se fomenta un clima laboral acogedor, agradable con plena autonomía para elegir la manera de desempeñar su trabajo.					
	29- Se establece la obligatoriedad de medir el clima laboral de manera que el personal juzga su propia actividad para valorar sus capacidades.					
	30- En la institución se incluyen actividades relacionadas con el clima laboral en el plan de bienestar e incentivos en pro de mejoras para el servidor público.					
Perspectiva de desarrollo profesional.	31- La institución elabora el plan institucional de capacitación teniendo en cuenta los elementos mencionados en la guía.					
	32- La institución adapta las normas que apunten al desarrollo profesional del servidor público, todo ello para mejorar la productividad en el área de trabajo.					
	33- La institución busca propiciar espacios de desarrollo, crecimiento, para facilitar el trabajo en equipo y el reconocimiento.					
Condiciones de trabajo.	34- La institución se preocupa cada día por buscar el bienestar en los empleados mediante un entorno físico adecuado para desempeñar sus actividades.					
	35- La institución crea ambientes de trabajo saludable para la labor desempeñada de los servidores públicos.					
	36- La institución cuenta con condiciones de salud, seguridad en el trabajo que preservan su bienestar con los mínimos niveles de riesgos materializados del servidor público.					
Reconocimiento y estimulación.	37- En la institución se cuenta con un sistema de estímulos para incrementar la satisfacción a fin de reforzar el buen desempeño de los servidores públicos.					
	38- La gestión del talento humano ejecuta acciones concretas para mejorar la calidad del ambiente laboral de los servidores públicos con miras en fortalecer el servicio al ciudadano.					
	39- Le proporcionan al servidor público condiciones de trabajo de aplicar sus destrezas, capacidades, libertad para su desempeño.					
Planeación del talento Humano	40- La institución considera los lineamientos institucionales macro relacionados con la entidad emitidos por función pública, CNSC, ESAP, Presidencia de la Republica.					
	41- La institución permite a los servidores públicos conocer el manual de funciones y competencias acorde con la normatividad y la directrices vigentes					

En su opinión		Escala de alternativas				
Indicadores	Ítems	S	CS	AV	CN	NC
	42- La gestión del talento humano da a conocer al servidor público toda la normatividad aplicable al proceso de talento humano.					
Ingreso del talento humano	43- La gestión del talento humano promueve las vacantes en forma definitiva, oportunamente, de acuerdo con el plan anual de vacantes.					
	44- La institución cuenta con mecanismo para evaluar competencias para los candidatos a cubrir temporales o de libre nombramiento y remoción.					
	45- La gestión del talento humano realiza oportunamente el proceso de inducción a todo servidor público que se vincule a la entidad.					
Innovación continua del desarrollo humano	46- La gestión del talento humano establece políticas que permiten la protección de sus conocimientos, habilidades y actitudes en pro de mejorar su rendimiento presente-futuro.					
	47- Se realiza inducción a todos los servidores cada dos años como mecanismo del desarrollo continuo para una función eficiente.					
	48- La institución se ha caracteriza por la innovación continua como mecanismo para mejorar el desempeño adecuado de los servidores públicos.					
Evaluación del desempeño	49- La institución implementa mecanismos alternativos de evaluación periódica del desempeño en torno al servicio al ciudadano.					
	50- La institución ofrece oportunidades de crecimiento mediante condiciones de participación efectiva a los servidores públicos según su buen desempeño.					
	51- En la institución se proporcionan medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus servidores públicos con miras de ofrecer un buen servicio.					
Desvinculación del empleado público.	52- La institución cuenta con programas de reconocimiento de la trayectoria laboral mediante agradecimiento por el servicio prestado a los servidores que se desvinculan.					
	53- La institución elabora un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan de previsión de talento humano.					
	54- El ente cuenta con un mecanismo para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la entidad a quienes continúan vinculados.					

Anexo D

Tratamiento Estadístico

Dimensión: Situación actual.

Indicador: Debilidades.

ITEMS 1				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	7	24,14		
Casi Siempre (CS)	16	55,17		
Algunas Veces (AV)	5	17,24		
Casi Nunca (CN)	1	3,45		
(N)	0	0,00	116	4,00
Total	29	100	116	4,00

ITEMS 2				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	2	6,90		
Casi Siempre (CS)	10	34,48		
Algunas Veces (AV)	9	31,03		
Casi Nunca (CN)	8	27,59		
(N)	0	0,00	93	3,21
Total	29	100	93	3,21

ITEMS 3				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	2	7,69		
Casi Siempre (CS)	4	15,38		
Algunas Veces (AV)	12	46,15		
Casi Nunca (CN)	8	30,77		
(N)	0	0,00	78	3,00
Total	26	100	78	3,00

Indicador: Oportunidades

ITEMS 4				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	0	0,00		
Casi Siempre (CS)	9	31,03		
Algunas Veces (AV)	14	48,28		
Casi Nunca (CN)	6	20,69		
(N)	0	0,00	90	3,10
Total	29	100	90	3,10

ITEMS 5				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	5	17,86		
Casi Siempre (CS)	6	21,43		
Algunas Veces (AV)	13	46,43		
Casi Nunca (CN)	4	14,29		
(N)	0	0,00	96	3,43
Total	28	100	96	3,43

ITEMS 6				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	4	13,79		
Casi Siempre (CS)	8	27,59		
Algunas Veces (AV)	7	24,14		
Casi Nunca (CN)	8	27,59		
(N)	2	6,90	91	3,14
Total	29	100	91	3,14

Indicador: Dedilidades

ITEMS 7				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	4	13,79		
Casi Siempre (CS)	8	27,59		
Algunas Veces (AV)	13	44,83		
Casi Nunca (CN)	4	13,79		
(N)	0	0,00	99	3,41
Total	29	100	99	3,41

ITEMS 8				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	4	13,79		
Casi Siempre (CS)	0	0,00		
Algunas Veces (AV)	11	37,93		
Casi Nunca (CN)	10	34,48		
(N)	4	13,79	77	2,66
Total	29	100	77	2,66

ITEMS 9				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	4	13,79		
Casi Siempre (CS)	5	17,24		
Algunas Veces (AV)	20	68,97		
Casi Nunca (CN)	0	0,00		
(N)	0	0,00	100	3,45
Total	29	100	100	3,45

Indicador: Amenazas

ITEMS 10				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	2	6,90		
Casi Siempre (CS)	15	51,72		
Algunas Veces (AV)	10	34,48		
Casi Nunca (CN)	0	0,00		
(N)	2	6,90	102	3,52
Total	29	100	102	3,52

ITEMS 11				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	11	37,93		
Casi Siempre (CS)	2	6,90		
Algunas Veces (AV)	8	27,59		
Casi Nunca (CN)	4	13,79		
(N)	4	13,79	99	3,41
Total	29	100	99	3,41

ITEMS 12				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	6	20,69		
Casi Siempre (CS)	5	17,24		
Algunas Veces (AV)	14	48,28		
Casi Nunca (CN)	2	6,90		
(N)	2	6,90	98	3,38
Total	29	100	98	3,38

Sub-Dimensión: Internas
Dimensión: Situación actual
Indicador: conocimiento

ITEMS 13				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	5	17,24		
Casi Siempre (CS)	4	13,79		
Algunas Veces (AV)	12	41,38		
Casi Nunca (CN)	8	27,59		
(N)	0	0,00	93	3,21
Total	29	100	93	3,21

ITEMS 14				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	5	17,24		
Casi Siempre (CS)	8	27,59		
Algunas Veces (AV)	14	48,28		
Casi Nunca (CN)	2	6,90		
(N)	0	0,00	103	3,55
Total	29	100	103	3,55

ITEMS 15				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	3	10,34		
Casi Siempre (CS)	4	13,79		
Algunas Veces (AV)	12	41,38		
Casi Nunca (CN)	10	34,48		
(N)	0	0,00	87	3,00
Total	29	100	87	3,00

Indicador: Habilidades

ITEMS 16				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	9	31,03		
Casi Siempre (CS)	2	6,90		
Algunas Veces (AV)	15	51,72		
Casi Nunca (CN)	3	10,34		
(N)	0	0,00	104	3,59
Total	29	100	104	3,59

ITEMS 17				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	4	13,79		
Casi Siempre (CS)	14	48,28		
Algunas Veces (AV)	6	20,69		
Casi Nunca (CN)	5	17,24		
(N)	0	0,00	104	3,59
Total	29	100	104	3,59

ITEMS 18				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	6	20,69		
Casi Siempre (CS)	6	20,69		
Algunas Veces (AV)	12	41,38		
Casi Nunca (CN)	5	17,24		
(N)	0	0,00	100	3,45
Total	29	100	100	3,45

Indicador: Capacidades

ITEMS 19				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	5	17,24		
Casi Siempre (CS)	4	13,79		
Algunas Veces (AV)	11	37,93		
Casi Nunca (CN)	7	24,14		
(N)	2	6,90	90	3,10
Total	29	100	90	3,10

ITEMS 20				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	2	6,90		
Casi Siempre (CS)	12	41,38		
Algunas Veces (AV)	13	44,83		
Casi Nunca (CN)	2	6,90		
(N)	0	0,00	101	3,48
Total	29	100	101	3,48

ITEMS 21				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	2	6,90		
Casi Siempre (CS)	5	17,24		
Algunas Veces (AV)	8	27,59		
Casi Nunca (CN)	14	48,28		
(N)	0	0,00	82	2,83
Total	29	100	82	2,83

Indicador: Motivaciones

ITEMS 22				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	1	3,45		
Casi Siempre (CS)	5	17,24		
Algunas Veces (AV)	16	55,17		
Casi Nunca (CN)	7	24,14		
(N)	0	0,00	87	3,00
Total	29	100	87	3,00

ITEMS 23				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	1	3,45		
Casi Siempre (CS)	6	20,69		
Algunas Veces (AV)	8	27,59		
Casi Nunca (CN)	14	48,28		
(N)	0	0,00	81	2,79
Total	29	100	81	2,79

ITEMS 24				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	1	3,45		
Casi Siempre (CS)	5	17,24		
Algunas Veces (AV)	18	62,07		
Casi Nunca (CN)	5	17,24		
(N)	0	0,00	89	3,07
Total	29	100	89	3,07

Indicador: Actitudes

ITEMS 25				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	3	10,34		
Casi Siempre (CS)	7	24,14		
Algunas Veces (AV)	9	31,03		
Casi Nunca (CN)	10	34,48		
(N)	0	0,00	90	3,10
Total	29	100	90	3,10

ITEMS 26				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	6	20,69		
Casi Siempre (CS)	5	17,24		
Algunas Veces (AV)	14	48,28		
Casi Nunca (CN)	4	13,79		
(N)	0	0,00	100	3,45
Total	29	100	100	3,45

ITEMS 27				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	2	6,90		
Casi Siempre (CS)	8	27,59		
Algunas Veces (AV)	12	41,38		
Casi Nunca (CN)	7	24,14		
(N)	0	0,00	92	3,17
Total	29	100	92	3,17

Sub- Dimensión: Externas
Dimensión: Situación actual
Indicador: Clima Laboral

ITEMS 28				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	2	6,90		
Casi Siempre (CS)	8	27,59		
Algunas Veces (AV)	15	51,72		
Casi Nunca (CN)	3	10,34		
(N)	1	3,45	94	3,24
Total	29	100	94	3,24

ITEMS 29				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	0	0,00		
Casi Siempre (CS)	8	27,59		
Algunas Veces (AV)	12	41,38		
Casi Nunca (CN)	7	24,14		
(N)	2	6,90	84	2,90
Total	29	100	84	2,90

ITEMS 30				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	0	0,00		
Casi Siempre (CS)	7	24,14		
Algunas Veces (AV)	18	62,07		
Casi Nunca (CN)	4	13,79		
(N)	0	0,00	90	3,10
Total	29	100	90	3,10

Indicador: Perspectivas desarrollo profesional

ITEMS 31				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	1	3,45		
Casi Siempre (CS)	7	24,14		
Algunas Veces (AV)	14	48,28		
Casi Nunca (CN)	5	17,24		
(N)	2	6,90	87	3,00
Total	29	100	87	3,00

ITEMS 32				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	6	20,69		
Casi Siempre (CS)	3	10,34		
Algunas Veces (AV)	12	41,38		
Casi Nunca (CN)	6	20,69		
(N)	2	6,90	92	3,17
Total	29	100	92	3,17

ITEMS 33				
Alternati vas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	6	20,69		
Casi Siempre (CS)	6	20,69		
Algunas Veces (AV)	12	41,38		
Casi Nunca (CN)	5	17,24		
(N)	0	0,00	100	3,45
Total	29	100	100	3,45

Indicador: Condiciones de trabajo

ITEMS 34				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	6	20,69		
Casi Siempre (CS)	7	24,14		
Algunas Veces (AV)	10	34,48		
Casi Nunca (CN)	6	20,69		
(N)	0	0,00	100	3,45
Total	29	100	100	3,45

ITEMS 35				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	8	27,59		
Casi Siempre (CS)	5	17,24		
Algunas Veces (AV)	9	31,03		
Casi Nunca (CN)	4	13,79		
(N)	3	10,34	98	3,38
Total	29	100	98	3,38

ITEMS 36				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	3	10,34		
Casi Siempre (CS)	7	24,14		
Algunas Veces (AV)	15	51,72		
Casi Nunca (CN)	4	13,79		
(N)	0	0,00	96	3,31
Total	29	100	96	3,31

Indicador: Reconocimiento y estimulación

ITEMS 37				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	5	17,24		
Casi Siempre (CS)	5	17,24		
Algunas Veces (AV)	9	31,03		
Casi Nunca (CN)	10	34,48		
(N)	0	0,00	92	3,17
Total	29	100	92	3,17

ITEMS 38				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	3	10,34		
Casi Siempre (CS)	6	20,69		
Algunas Veces (AV)	18	62,07		
Casi Nunca (CN)	0	0,00		
(N)	2	6,90	95	3,28
Total	29	100	95	3,28

ITEMS 39				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	2	6,90		
Casi Siempre (CS)	4	13,79		
Algunas Veces (AV)	15	51,72		
Casi Nunca (CN)	6	20,69		
(N)	2	6,90	85	2,93
Total	29	100	85	2,93

Dimensión: Políticas de la gestión del talento humano.
Indicador: Planeación del talento Humano

ITEMS 40				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	4	13,79		
Casi Siempre (CS)	5	17,24		
Algunas Veces (AV)	14	48,28		
Casi Nunca (CN)	6	20,69		
(N)	0	0,00	94	3,24
Total	29	100	94	3,24

ITEMS 41				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	5	17,24		
Casi Siempre (CS)	3	10,34		
Algunas Veces (AV)	12	41,38		
Casi Nunca (CN)	8	27,59		
(N)	1	3,45	90	3,10
Total	29	100	90	3,10

ITEMS 42				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	4	13,79		
Casi Siempre (CS)	4	13,79		
Algunas Veces (AV)	14	48,28		
Casi Nunca (CN)	7	24,14		
(N)	0	0,00	92	3,17
Total	29	100	92	3,17

Indicador: Ingreso del talento Humano.

ITEMS 43				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	2	6,90		
Casi Siempre (CS)	4	13,79		
Algunas Veces (AV)	12	41,38		
Casi Nunca (CN)	9	31,03		
(N)	2	6,90	82	2,83
Total	29	100	82	2,83

ITEMS 44				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	2	6,90		
Casi Siempre (CS)	2	6,90		
Algunas Veces (AV)	19	65,52		
Casi Nunca (CN)	6	20,69		
(N)	0	0,00	87	3,00
Total	29	100	87	3,00

ITEMS 45				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	1	3,45		
Casi Siempre (CS)	4	13,79		
Algunas Veces (AV)	11	37,93		
Casi Nunca (CN)	10	34,48		
(N)	3	10,34	77	2,66
Total	29	100	77	2,66

Indicador: Innovación continua del desarrollo humano

ITEMS 46				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	2	6,90		
Casi Siempre (CS)	3	10,34		
Algunas Veces (AV)	16	55,17		
Casi Nunca (CN)	4	13,79		
(N)	4	13,79	82	2,83
Total	29	100	82	2,83

ITEMS 47				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	1	3,45		
Casi Siempre (CS)	6	20,69		
Algunas Veces (AV)	10	34,48		
Casi Nunca (CN)	8	27,59		
(N)	4	13,79	79	2,72
Total	29	100	79	2,72

ITEMS 48				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	2	6,90		
Casi Siempre (CS)	4	13,79		
Algunas Veces (AV)	18	62,07		
Casi Nunca (CN)	3	10,34		
(N)	2	6,90	88	3,03
Total	29	100	88	3,03

Indicador: Evaluación del desempeño.

ITEMS 49				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	1	3,45		
Casi Siempre (CS)	4	13,79		
Algunas Veces (AV)	13	44,83		
Casi Nunca (CN)	6	20,69		
(N)	5	17,24	77	2,66
Total	29	100	77	2,66

ITEMS 50				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	2	6,90		
Casi Siempre (CS)	5	17,24		
Algunas Veces (AV)	14	48,28		
Casi Nunca (CN)	6	20,69		
(N)	2	6,90	86	2,97
Total	29	100	86	2,97

ITEMS 51				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	0	0,00		
Casi Siempre (CS)	6	20,69		
Algunas Veces (AV)	11	37,93		
Casi Nunca (CN)	6	20,69		
(N)	6	20,69	75	2,59
Total	29	100	75	2,59

Indicador: Desvinculación del empleado público

ITEMS 52				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	2	6,90		
Casi Siempre (CS)	0	0,00		
Algunas Veces (AV)	17	58,62		
Casi Nunca (CN)	7	24,14		
(N)	3	10,34	78	2,69
Total	29	100	78	2,69

ITEMS 53				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	0	0,00		
Casi Siempre (CS)	1	3,45		
Algunas Veces (AV)	11	37,93		
Casi Nunca (CN)	13	44,83		
(N)	4	13,79	67	2,31
Total	29	100	67	2,31

ITEMS 54				
Alternativas	F.A	F.R. (%)	Σ	X
Siempre (S)	0	0,00		
Casi Siempre (CS)	1	3,45		
Algunas Veces (AV)	11	37,93		
Casi Nunca (CN)	12	41,38		
(N)	5	17,24	66	2,28
Total	29	100	66	2,28

TABLA N° 1

Dimensión: Situación actual de la gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría

Alternativas de respuestas		S		CS		AV		CN		N		Total		Promedio
Indicadores	Items	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Fortalezas	1 - 3	4	12,64	13	43,68	9	29,89	4	13,79	0	0,00	29	100	3,55
Oportunidades	4 - 6	3	10,34	8	26,44	12	40,23	6	20,69	1	2,30	29	100	3,22
Debilidades	7 - 9	4	13,79	4	14,94	15	50,57	5	16,09	1	4,60	29	100	3,17
Amenazas	10 - 12	6	21,84	7	25,29	11	36,78	2	6,90	3	9,20	29	100	3,44
Media		4	14,66	8	27,59	11	39,37	4	14,37	1	4,02	29	100	3,34
Baremos de la interpretación de la media.														
Categorías	Rangos	Alternativas		Promedio total de la dimensión.										
No presente	1-1,79	(1) Nunca		3,34										
Poco presente	1,80-2,59	(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												
Categoría "Medianamente presente"														

TABLA N° 2

Sub dimensión: Interna de la Dimensión de la gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría

Alternativas de respuestas		S		CS		AV		CN		N		Total		Promedio.
Indicadores	Items	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Conocimiento	13 - 15	4	14,94	5	18,39	13	43,68	7	22,99	0	0,00	29	100	3,25
Habilidades	16 - 18	6	21,84	7	25,29	11	37,93	4	14,94	0	0,00	29	100	3,54
Capacidades	19 - 21	3	10,34	7	24,14	11	36,78	8	26,44	1	2,30	29	100	3,14
Motivaciones	22 - 24	1	3,45	5	18,39	14	48,28	9	29,89	0	0,00	29	100	2,95
Actitudes	25 - 27	4	12,64	7	22,99	12	40,23	7	24,14	0	0,00	29	100	3,24
Media		4	12,64	6	21,84	12	41,38	7	23,68	0	0,46	29	125	3,23

Baremos de la interpretación de la media.

Categorías	Rangos	Alternativas	Promedio total de la dimensión.
No presente	1 - 1,79	(1) Nunca	3,23
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	

Categoría "Medianamente presente"

TABLA N° 3

Sub dimensión: externa de la Dimensión de la gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría

Alternativas de respuestas		S		CS		AV		CN		N		Total		Promedio
Indicadores	Items	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Clima laboral.	28-30	4	12,64	7	22,99	12	40,23	7	24,14	0	0,00	29	100	3,24
Perspectiva de desarrollo profesional.	31-33	1	2,30	8	26,44	15	51,72	5	16,09	1	3,45	29	100	3,08
Condiciones de trabajo.	34-36	4	14,94	5	18,39	13	43,68	5	18,39	1	4,60	29	100	3,21
Reconocimiento y estimulación	37-39	6	19,54	6	21,84	11	39,08	5	16,09	1	3,45	29	100	3,38
Media		4	12,36	7	22,41	13	43,68	5	18,68	1	2,87	29	100	3,23

Baremos de la interpretación de la media.

Categorías	Rangos	Alternativas	Promedio total de la dimensión.
No presente	1 - 1,79	(1) Nunca	3,23
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	

Categoría "Medianamente presente"

TABLA N° 4

Dimensión: Políticas de la gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría

Alternativas de respuestas		S		CS		AV		CN		N		Total		Promedio
Indicadores	Items	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Planeación del talento Humano	40-42	3	11,49	5	17,24	14	48,28	5	18,39	1	4,60	29	100	3,13
Ingreso del talento humano	43-45	4	14,94	4	13,79	13	45,98	7	24,14	0	1,15	29	100	3,17
Innovación continua del desarrollo humano	46-48	2	5,75	3	11,49	14	48,28	8	28,74	2	5,75	29	100	2,83
Evaluación del desempeño	49-51	2	5,75	4	14,94	15	50,57	5	17,24	3	11,49	29	100	2,86
Desvinculación del empleado público.	52-54	1	3,45	5	17,24	13	43,68	6	20,69	4	14,94	29	100	2,74
Media		2	8,28	4	14,94	14	47,36	6	21,84	2	7,59	29	100	2,94

Baremos de la interpretación de la media.

Categorías	Rangos	Alternativas	Promedio total de la dimensión.
No presente	1 - 1,79	(1) Nunca	2,94
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	

Categoría "Medianamente presente"

TABLA N° 5

Dimensión: Dimensiones de la gestión del talento humano en las alcaldías de los municipios de sexta categoría

Alternativas de respuestas		S		CS		AV		CN		N		Total		Promedio
Indicadores	Items	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Interna	13-27	4	12,64	6	21,84	12	41,38	7	23,68	0	0,46	29	125	3,23
Externa	28-39	4	12,36	7	22,41	13	43,68	5	18,68	1	2,87	29	100	3,23
Media		4	12,50	6	22,13	12	42,53	6	21,18	0	1,67	29	113	3,23
Baremos de la interpretación de la media.														
Categorías	Rangos	Alternativas		Promedio total de la dimensión.										
No presente	1 - 1,79	(1) Nunca		3,23										
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		Categoría "Medianamente presente"										

TABLA N° 6

Dimensión : Modelo de Gestión del Talento Humano

Opciones de	S		CS		AV		CN		N		Total		Promedio.
Dimensión	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Modelo MIPG	9	31,03	13	43,97	6	19,83	1	3,45	1	1,72	29	100	3,99
Modelo Chiavenato (2000)	4	12,64	6	21,84	12	41,38	7	23,68	0	0,46	29	100	3,23
Modelo de Werther y Davis (1991)	4	12,36	7	22,41	13	43,68	5	18,68	1	2,87	29	100	3,23
Media	5	18,68	9	29,41	10	34,96	4	15,27	0	1,69	29	100	3,48
Baremos de la interpretación de la media.													
Categorías	Rangos	Alternativas		Promedio total de la variable									
No presente	1 - 1,79	(1) Nunca		3,48									
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		Categoría "presente"									