



**Propuesta estratégica de Gestión del Talento Humano para PYMES del Sector de las  
Telecomunicaciones**

**Facultad de administración de empresas y ciencias económicas  
Centro regional Aburrá Sur**

Administración de empresas

**Jaider Darío Puerta Ruiz**

ID: 000580148

**Kelly Alexandra Vallejo Rojas**

ID: 000572470

NRC: 10755

**Trabajo de grado**

**Profesor asesor**

Ricardo León Isaza David

Itagüí, octubre, 2020

## **Dedicatoria**

En primer lugar, a dios, por brindarnos salud, voluntad, motivación y confianza para llevar a cabo no solo este trabajo sino, la carrera completa porque siempre está de nuestro lado y tenemos fe de que todo seguirá siendo bueno para nosotros.

A nuestros padres, hermanos y abuelas, porque siempre están en nuestros corazones y nos dan la fuerza para alcanzar estos grandes logros, son la motivación más grande que tenemos para superar todos los retos mentales y de la vida que se presentan.

A todas las demás personas que hacen parte de nuestro círculo familiar, laboral y de amigos que nos hacen sonreír y de alguna manera saber que todo estará bien si le ponemos empeño y alegría a las cosas.

## **Agradecimientos**

A la universidad, que de una manera u otra siempre se esmeró por brindarnos el mejor servicio y hacer posible alcanzar próximamente el título profesional.

A todos los docentes y especialmente al profe Ricardo León que siempre nos apoyó y motivo en el desarrollo del proyecto y demás actividades académicas, de él aprendimos mucho y más que el aprendizaje gratitud.

A todos nuestros compañeros que nos acompañaron durante estos cuatro años y medio con los que compartimos y nos apoyamos mutuamente con la meta de salir juntos adelante sin dejar ninguno atrás, a ellos gracias infinitas y siempre los llevaremos en nuestros corazones.

## **Propuesta estratégica de Gestión del Talento Humano para PYMES del Sector de las Telecomunicaciones**

### **Resumen**

Las Pymes del sector de las Telecomunicaciones, sin duda alguna son pequeños engranajes dentro de un sector dominado por grandes capitales, por dicha razón la competitividad debe ser un elemento fundamental para participar de un mercado en el que la capacidad de las pymes se ve muy limitada; así las cosas, la innovación constituye un eje importantísimo en el desarrollo de la competitividad y el crecimiento empresarial, sin embargo, este recursos debe direccionarse adecuadamente para lograr el mayor provecho posible; de este modo el talento humano es esa estructura dinámica y especial que permite conducir la innovación de forma integral a través de todas las áreas y funciones de la organización; de este modo, se estructura una estrategia de Gestión del Talento Humano que recoja los criterios de innovación requeridos por las pymes del sector de las Telecomunicaciones, coadyuvando a las empresas de dicho sector al mejoramiento integral que las haga mucho más competitivas dentro del mercado nacional; así las cosas, puede decirse que la gestión del talento humano en las pymes de este sector, carece de elementos muy importantes para lograr el desarrollo pleno de su potencial, en tal sentido, se logra determinar que suplir y mejorar estratégicamente dichos elementos, conduce no solo a mejorar las condiciones del talento humano, sino además la competitividad y el éxito empresarial.

### **PALABRAS CLAVES**

Talento Humano, Innovación, Competitividad, Organización

## **Strategic proposal of Human Talent Management for SMEs in the Telecommunications**

### **Sector**

### **Abstract**

SMEs in the Telecommunications sector are undoubtedly small gears within a sector dominated by large capitals, for this reason competitiveness must be a fundamental element to participate in a market in which the capacity of SMEs is very limited ; Thus, innovation constitutes a very important axis in the development of competitiveness and business growth, however, these resources must be properly directed to achieve the greatest possible benefit; In this way, human talent is that dynamic and special structure that allows innovation to be conducted in an integral way through all areas and functions of the organization; In this way, a Human Talent Management strategy is structured that includes the innovation criteria required by SMEs in the Telecommunications sector, helping companies in this sector to comprehensively improve that makes them much more competitive within the national market; Thus, it can be said that the management of human talent in SMEs in this sector lacks very important elements to achieve the full development of its potential, in this sense, it is possible to determine that strategically supplying and improving these elements, leads not only to improve the conditions of human talent, but also competitiveness and business success.

### **KEYWORDS**

Human Talent, Innovation, Competitiveness, Organization.

## Índice

Resumen	
Introducción	
Capítulo 1. Planteamiento del problema	3
1.1 Descripción del problema	3
1.2 Formulación	5
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
Capítulo 2. Marco referencial	8
2.1. Marco conceptual	8
2.2 Marco contextual	12
2.3 Marco legal	17
2.4 Marco teórico	18
Capítulo 3. Diseño Metodológico	21
3.1 Lnea de investigación institucional	21
3.1 Eje temático	21
3.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo	22
3.4 Diseño	23
3.5 Alcance	23
3.6 Población	24
3.7 Tamaño de la muestra	24
3.8 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información y datos	25
3.9 Analisis y tratamiento de datos	26
Capítulo 4. Resultados y discusiones	28
4.1 Identificar las problemáticas más comunes respecto de la gestión de los recursos humanos en diferentes pymes del sector de Telecomunicaciones	28
4.2 Caracterizar el proceso de gestión de la innovación, partiendo de la visión empresarial, el recurso humano existente y el recurso humano capturado	35
4.3 Definir las nuevas estrategias que contiene el modelo de gestión del talento humano	47
4.4 Analizar mediante la comparación con otros estudios realizados con anterioridad, las estrategias propuestas para el modelo de gestión del talento humano propuesto con el fin de corregir posibles errores antes de ser avalado	54
Capítulo 5. Conclusiones	60
5.1 Conclusiones	60
Referencias	62

## Índice de figuras

Figura 1: Resultados pregunta ¿Cuáles son los cargos que más rotación de personal presentan dentro de la empresa?.....	30
Figura 2: Resultados pregunta ¿Considera que su empresa sufre fuga de talentos?.....	31
Figura 3: Resultados pregunta ¿Cuáles medios utilizan comúnmente para realizar las convocatorias?.....	32
Figura 4: Resultados pregunta ¿Cuántas hojas de vida son analizadas normalmente para suplir un cargo administrativo, técnico, profesional u operativo?.....	33
Figura 5: Resultados pregunta ¿Toma en cuenta la capacidad innovadora, como un filtro para la selección de personal?.....	34
Figura 6: Resultados pregunta ¿Prefiere el personal que ya cuente con capacidad innovadora o busca que este valor sea adquirido en la empresa?.....	34
Figura 7: Resultados pregunta ¿Conoce usted si alguien dentro de la organización tiene conocimiento sobre innovación?.....	38
Figura 8: Resultados pregunta ¿Cómo se maneja la innovación dentro de la estructura empresarial?.....	38
Figura 9: Resultados pregunta ¿se tiene un equipo especializado que se encargue de la innovación?.....	39
Figura 10: Resultados pregunta ¿Cuántos productos novedosos ha lanzado la empresa dentro de los últimos 5 años?.....	40
Figura 11: Resultados pregunta ¿Cómo desarrollan la innovación los colaboradores actuales?...41	41
Figura 12: Resultados pregunta ¿Cómo se da aplicación a la innovación en los productos y servicios ofrecidos por la empresa?.....	41
Figura 13: Resultados pregunta ¿Cómo es la intervención de partes interesadas dentro del proceso de innovación?.....	42
Figura 14: Resultados pregunta ¿la empresa ha sido proveedora de recursos intelectuales o físicos que se consideren innovadores dentro del sector?.....	43
Figura 15: Resultados pregunta ¿Qué tipo de investigación desarrolla la empresa para fortalecer el ámbito de la innovación?.....	43
Figura 16: Resultados pregunta ¿con base en las condiciones actuales de la industria 4.0, cuales elementos de la empresa conjugan con los principios de la industria 4.0?.....	44

Figura 17: Resultados pregunta ¿Qué pruebas realiza la empresa para reconocer la capacidad innovadora de sus nuevos colaboradores?.....	44
Figura 18: Resultados pregunta ¿Cómo evalúa usted la capacidad innovadora de su personal?..	44
Figura 19: Resultados pregunta ¿Qué usos tiene dentro de la empresa la información recolectada por el pescador de innovación?.....	46
Figura 20: Resultados pregunta ¿Cómo seleccionan el talento humano enfocado a innovacion?.	46

## **Introducción**

El presente documento, integra elementos muy interesantes respecto de la Gestión del Talento Humano, y como este se ha convertido en un elemento primordial de toda organización empresarial; así mismo, se ha logrado reconocer dentro del mismo el carácter teórico que debe tener toda estructura empresarial y como el talento humano trasciende en todas las etapas del desarrollo de los objetivos empresariales.

Dicho sea de paso mencionar que en el mismo compelen elementos fundantes de cualquier modelo de gestión del talento humano, pero además se visualizan elementos que aunque pudieran servir en otros sectores de la economía, están estructurados con base en el conocimiento recolectado en las pymes del sector de las telecomunicaciones.

En el primer capítulo, seguramente se podrá apreciar la identificación del problema desde cómo se concibe la idea del sector de las telecomunicaciones como el más desigual del país, y también como algunas empresas regionales y nacionales luchan para mantener poco más del 10% que dejan las grandes multinacionales que participan del sector; de ahí que se pudiera identificar el talento humano como un elemento transversal para la consolidación de la innovación y la competitividad de las pymes del sector de las telecomunicaciones.

El segundo capítulo, recogerá toda la teoría y el análisis que expertos, académicos y doctrinantes sobre el tema han podido reseñar respecto del tema central de la investigación que es el talento humano en su relación con la innovación y la competitividad; de ahí que se puedan apreciar diversos aportes con base en los cuales se puede consolidar la idea del modelo de gestión del talento humano y como tener un modelo de este tipo se convierte en elemento indispensable para cualquier pyme que se proyecte al crecimiento.

El tercer capítulo por su parte se enfocará en determinar las condiciones metodológicas de la investigación, y como el desarrollo del cuestionario diseñado como instrumento metodológico, conduce a la tangibilización de una serie de estrategias que conducen a la consolidación de los modelos de gestión de talento humano propios de cada empresa y así mismo la proyección de crecimiento de la empresa.

Aunque todos los capítulos son importantes, el cuarto es por demás el más destacable, allí se hace entrega de la investigación, se concreta la idea de la misma, se analiza la información recolectada y se plantean de una vez por todas los elementos estratégicos necesarios para que las pymes puedan consolidar modelos de gestión del talento humano, acordes con sus necesidades, la idea propia de ir más allá se ve realizada aquí, simple sería destacar reglas o modelos teóricos cuadrículados que no puedan optimizarse sobre la marcha; aquí lo se busca es presentar una estrategia solida pero adaptable a la que las pymes puedan remitirse en búsqueda de soluciones a las problemáticas presentadas en la gestión del talento humano, este capítulo cuatro, no le presenta a las organizaciones una pluma de demolición sino una serie de elementos estratégicos a los cuales puede adherirse de forma libre con base en las necesidades y problemáticas identificadas al interior de cada compañía.

Así mismo, el capítulo cinco permite al lector comprender el pensamiento de los autores y como el trabajo realizado durante varias semanas, logra condensarse en apenas un par de páginas de conclusión en las que se analiza el documento y se puede plantar la idea de que la adaptabilidad es primordial en cualquier análisis de entornos empresariales.

Finalmente, los capítulos restantes permitirán identificar las fuentes teóricas consultadas y sin las cuales seguramente este trabajo no hubiera sido posible.

## Capítulo 1

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción del problema

La innovación es un cambio que introduce novedades y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos; parte de los procesos evolutivos de la creación humana, debemos estar conscientes de lo que pasa hoy en día para poder realizar los cambios estructurales y habituarse a las nuevas tendencias. (Hidalgo, 2014)

Con la apertura económica lograda después de 1991, se definieron nuevos objetivos para el crecimiento económico, uno de esos objetivos ha sido la innovación. su importancia ha radicado en la capacidad de las empresas de cambiar conforme se van dando los cambios sociales, culturales, políticos y económicos, de tal forma que para lograr el establecimiento de los fines sociales y económicos de una empresa necesariamente la innovación se ha convertido en una herramienta de uso casi obligatorio. (Aghón, 2001)

De ahí, se desprende la necesidad de implementar modelos económicos empresariales que tengan como punto de partida la innovación, máxime cuando se habla el sector de las telecomunicaciones, el cual se caracteriza por estar en constante cambio.

Por esta razón, competir en un mundo donde existen gigantes como T- Mobile, AT&T, Orange, Claro, Telefónica, entre otras, es una tarea apoteósica máxime cuando se trata de un sector de la economía con un desarrollo constante, sin embargo, en Colombia gracias a las leyes antimonopolio y de sana competencia, en Colombia existen empresas pequeñas y medianas que buscan competirle a los grandes jeques del mercado, algunas de estas han tenido ideas

innovadoras que los han llevado a estar cerca de ese grupo privilegiado, pero situaciones internas no permiten que el crecimiento total se logre. (Vesga, s.f.)

Balsquez Santa, et al (2006) expusieron que los factores más importantes para pasar de ser un mediano productor a ser un gran productor, son básicamente tres: el factor económico en el que los accionistas de la empresa no están dispuestos a arriesgar recursos para la reinversión social y dar el paso al crecimiento, problemas burocráticos con la obtención de licitaciones técnicas y de servicio y problemas con el abastecimiento del talento humano, en este último punto se centrara la investigación, y en como mediante modelos estratégicos innovadores se lograra hacer frente a esas barreras de crecimiento y poder generar valor agregado sin generar mayor inversión, pero si una mejor calidad de vida para el personal involucrado en la gestión.

En resumen, hoy día en este mundo globalizado donde la competencia cada vez es mayor es necesario que las empresas innoven, desarrollen o mejoren productos o servicios, esto con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los consumidores. Es por ello que es necesario y fundamental estar a la vanguardia de las necesidades actuales y utilizar herramientas diferentes que ayuden a ofrecer mejores productos o servicios y por lo tanto poder posicionarse fuertemente en el mercado (Andrea, 2012).

Dicho lo anterior la investigación centrara sus esfuerzos en estructurar un modelo de gestión del talento humano en el que se mantenga como eje fundamental la innovación como característica del talento humano organizacional.

Con base a lo anterior se habla del problema en su esencia, se trata de la falta de un modelo de gestión de talento humano, que se dirccione hacia la captación de personal con altas competencias innovadoras, de esta forma, para que la empresa empiece procesos de crecimiento es necesario que busque obtener recursos humanos con la capacidad de brindar valor agregado

para las funciones productivas, administrativas, técnicas, económicas, jurídicas y en general todas las funciones que existan dentro de las pymes de telecomunicaciones.

Si bien este es un tema que no solo le compete a las pymes sino a todas las empresas, son las pequeñas y medianas empresas las que se ven más rezagadas en este sentido, pues el proceso de selección de personal no solo nos brindara la oportunidad de contar con el mejor personal posible para las intenciones de la empresa, sino también poder idear estrategias de retención de este personal.

## **1.2 Formulación del problema**

### **Pregunta problema**

¿Qué estructura debe tener un modelo de gestión de talento humano enfocado a la consecución de personal con altas competencias en innovación, que se pueda adaptar a las necesidades del sector de telecomunicaciones?

### **Preguntas secundarias de la investigación**

¿Qué estrategias de captación y selección de personal con altas competencias en innovación serían aplicables en el sector de las telecomunicaciones?

¿Cuál es la importancia de incluir la innovación en un nuevo modelo de selección de personal con miras a la evolución de las pymes especialmente cuando hablamos del sector de las telecomunicaciones?

## **1.3 Justificación**

Las pymes son una importante pieza económica a nivel internacional, según la ONU (2018), las pymes, son en cantidad aproximadamente el 90% de las empresas del mundo, proveen entre el

60% y 70% del empleo mundial y cargan sobre sus negocios el 50% del PIB mundial; cifras que, para Colombia, son mucho más altas.

De ahí que hoy en día se crea que las pymes son el motor del mundo y que la investigación y el fortalecimiento económico, tecnológico y político debe encaminarse hacia la implementación de nuevas herramientas que permitan el crecimiento de las pymes dentro del mercado nacional y global.

Sin embargo, las pymes no solo tienen que luchar contra las grandes empresas del sector, sino contra la obtención de recursos humanos que sean efectivos para los propósitos de la empresa y esa efectividad se traduce en el logro de una innovación eficaz.

Por esta razón, el presente estudio se ha inclinado al diseño de un proceso de captación de recursos humanos que permita a las pymes del sector de las telecomunicaciones tener a su mano colaboradores con alta capacidad de innovación, con una alta responsabilidad y un flujo de ideas que permita estar a la vanguardia de los avances del sector de las telecomunicaciones, que permita establecer nuevas ideas de negocio sin dejar de fortalecer las ya existentes.

Todo este proceso encaminado a lograr un grupo profesional, altamente capacitado, con capacidad innovadora, con conocimientos del mercado en que se desenvuelve la empresa y especialmente que se encuentre a la vanguardia de los avances tecnológicos necesarios para que el servicio prestado por la empresa mejore en calidad y cobertura.

Por consiguiente, se requiere implementar técnicas de mejoramiento en el ambiente de los recursos humanos y la innovación, pues estos dos factores son fundamentales para el crecimiento de las pymes, y así mismo ayudan a mantener las empresas en constante actualización respecto de la tecnología y la investigación.

Por esta razón, teniendo en cuenta las necesidades evidentes del sector y con la implementación de nuevas tecnologías que cada día abren más y más la brecha entre las grandes empresas del sector y las pymes, nuestra intención es llevar a cabo una investigación sólida y de fondo, sobre como los recursos humanos y la innovación como característica fundamental del recurso humano coadyuvan al desarrollo continuo de mejoras productivas en las pymes del sector telecomunicaciones.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Desarrollar un modelo de gestión del talento humano enfocado al sector de las telecomunicaciones que permita a las pymes acceder a recursos humanos que cuenten con altos estándares de innovación y conocimiento del sector.

### **1.4.2 Objetivos específicos:**

- Identificar las problemáticas más comunes respecto de la gestión de los recursos humanos en diferentes pymes del sector de Telecomunicaciones.
- Caracterizar el proceso de gestión de la innovación, partiendo de la visión empresarial, el recurso humano existente y el recurso humano capturado.
- Definir las nuevas estrategias que contiene el modelo de gestión del talento humano.
- Analizar mediante la comparación con otros estudios realizados con anterioridad, las estrategias propuestas para el modelo de gestión del talento humano propuesto con el fin de corregir posibles errores antes de ser avalado.

## Capítulo 2

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 Marco conceptual:

Las teorías de recursos humanos son caminos amplios que sustentan logísticamente la actividad empresarial de gestión del personal, teóricamente hablando todas las personas desde la más pequeña hasta la más grande debe tener consigo un modelo de gestión del talento humano, que sea eficaz para las necesidades de la empresa.

Así las cosas, a lo largo de la historia han nacido teorías de recursos y capacidades, de tal manera que según Olavarrieta (como lo cita López, et al. 2013), la estrategia “Resource-Based View, RBV centra la razón del éxito de las empresas en su conjunto de activos y no en el atractivo de la industria en que participa”

Lo que nos va dando una idea de lo importante que puede ser el personal al momento de considerarse como importante activo de la empresa, pues su existencia se debe encaminar siempre a la producción de valor agregado, desde diferentes actividades.

Por esta razón, el logro de los objetivos de la estrategia de gestión de los recursos humanos, estará directamente ligada al ambiente y la situación en que se desarrolle; en este contexto Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (citados por López, et al. 2013 señalan:

“Los factores clave que deben de considerar las empresas en el momento de determinar cuáles tendrán un efecto positivo sobre sus resultados son:

1. El ajuste entre las estrategias de RRHH y las estrategias globales de la organización.
2. El grado en que la estrategia de RRHH está en sintonía con el entorno en que se mueve la empresa.
3. El ajuste entre la estrategia de RRHH y las características de la organización.

4. El grado en que la estrategia de RRHH permite aprovechar las competencias distintivas de la empresa.

5. La coherencia de las estrategias de RRHH entre sí". (pg. 25)

Pero la Gestión de los recursos humanos, va más allá del control del personal, la gestión del recurso humano, es un proceso integral que se debe desarrollar no solo en torno a la adquisición del personal necesario para la compañía, sino también, con fines a la manutención de trabajadores comprometidos con la compañía

Respecto de la importancia de esta área de la gestión, Ledesma y Fernández (s.f.) exponen la necesidad de que la gestión del recurso humano, se vea como una actividad que integra diversos subsistemas de la compañía, por esta razón acierta, al afirmar que.

“la gestión de recursos humanos o administración de personal es un proceso clave de la gestión general. Considerada como sistema, abarca funciones o subsistemas que buscan optimizar el aporte de los trabajadores a los fines organizacionales. Cada día la Administración de Recursos Humanos juega un papel más importante en el desarrollo del plan estratégico dentro de las compañías” (pg. 53)

Pero sin duda alguna, casi todo lo que convenga al desarrollo de los procesos de selección propios de la gestión de los RRHH, está escrita, Hernández (2012), Chiavenato (2003), Cuesta (2000) y Peña (2005), se han encargado de desarrollar las principales teorías en torno a la selección.

Referente a la teoría tradición, Hernández (como citan Veintenilla y Velásquez, 2017) argumenta que “la selección tradicional presta atención a experiencia que posee un candidato en un puesto de trabajo y no en las habilidades y actitudes por lo tanto se corre el riesgo de descartar a un candidato que pese a no tener experiencia en un determinado puesto de trabajo, sí pueda poseer

las Competencias para desarrollarlo. E inclusive ese candidato, que se descarta, puede ser un empleado potencial, puesto que tiene una actitud o predisposición, y por ello un Talento, que quizá el que tenga experiencia no tenga” (pg. 176)

Esta teoría tradicional es quizás la más usual en las empresas, siempre guiadas más por la experiencia que por los conocimientos propios del candidato en torno a la labor a realizar.

Otro modelo muy común en las empresas es el desarrollado por Cuesta (quien es citado por Veintenilla y Velásquez, 2017), este modelo conocido como selección por competencias enfoca su visual en la necesidad de las empresas de poder generar estrategias a futuro y contar con personal con una amplia capacidad de adaptación, de modo que el personal pudiera integrarse al sistema de trabajo y la cultura organizacional para la obtención de mejores resultados; sin embargo, este sistema poco a poco fue quedando en desuso por los múltiples errores que acarrea contar con personas que eran mayoritariamente jóvenes y sin experticia.

Chiavenato (2003, citado por Veintenilla y Velásquez, 2017) fue quizás el primero que se aterrizó la idea de una selección de personal enfocada al cargo, analizando factores de conocimiento y experticia; este consideraba que las mejores elecciones debían enfocarse a suplir el cargo con una relación de conocimiento y experiencia.

Finalmente, surgieron corrientes mucho más nuevas, que buscaban amplificar la gama de conocimiento, de tal manera que Werther (citado por **MODELOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS**) era un acérrimo partidario de las entrevistas para poder conocer el candidato un poco más en su ámbito social y familiar.

Pero a pesar de que el grosor del desarrollo intelectual en torno a esta disciplina fue desarrollado en décadas anteriores a la actual; la última década y los avances tecnológicos, han traído consigo

lo conocido como Reclutamiento 4.0, adaptado a las necesidades de la cuarta revolución industrial y sumada a la creciente era de la conectividad, el Reclutamiento 4.0. Es definido por Sainz (2018), como “la integración de las nuevas herramientas tecnológicas con la obtención del mejor talento humano posible”.

Lo que nos muestra esta idea del Reclutamiento 4.0., es que la disciplina se está adaptando a las opciones actuales, no es que se cambien en gran medida los modelos de selección, solo que ahora estos deberán funcionar a gran escala de modo que antes se lograban reclutamientos mínimos por el difícil acceso a la información y hoy son cientos de personas que se postulan a un mismo cargo.

Por eso Sainz expresa que “realizar una buena selección de personal no es tarea fácil, históricamente se han buscado indicadores que permitiesen llevar a cabo una decisión correcta, criterios que hiciesen que no fuese una mera elección al azar. Una mala selección de personal puede acarrear números costes, tanto cuantitativos como cualitativos, y uno de los mayores es la pérdida del tiempo invertido. Por todo ello, es conveniente realizar un buen proceso de selección y utilizar la metodología adecuada, las herramientas convenientes y sobre todo y de forma indispensable, una adecuada entrevista de selección” (2018, pg. 14)

Así se puede apreciar que actualmente se busca establecer un modelo mixto que sustente el Reclutamiento 4.0. De forma tal que puedan tomarse elementos de cada modelo de gestión humana, para llegar a uno completo que permita acceder al mejor personal posible.

Esta idea, se podría complementar con lo afirmado por Peña (2005) quien luego de realizar un estudio exhaustivo del mercado laboral, pudo confirmar las tendencias del Reclutamiento 4.0, estableciendo que a pesar de la existencia de muchos modelos de selección de personal, las empresas no utilizan uno exclusivamente, sino que hacen mutaciones de los modelos ya

existentes, logrando así un modelo adaptado por su jefe de recursos humanos, por considerar que ha sido desarrollado de acuerdo a sus necesidades. (p 141)

Finalmente, es claro que el uso de modelos mixtos no es algo nuevo para la gestión del recurso humano, pues la elaboración de modelos a la medida es necesaria para establecer procesos mucho más adaptables a las empresas, lo que a la larga constituiría una gran ventaja competitiva.

## **2.2 Marco contextual:**

El estudio de las pymes de telecomunicaciones, ha conllevado, llegar a un sector investigativo incierto, el cual ha abierto un mundo de posibilidades por conocer entre lo que está escrito y lo que está por escribirse, entendiendo que las investigaciones que sobre la materia existen, se han desarrollado en sectores económicos totalmente distantes del seleccionado, se entiende que estas investigaciones han suministrado aportes valiosos para la tarea que se trabajará.

Es así que Martínez (2013), en desarrollo de una investigación sobre la gestión de recursos humanos en pymes, llego a la conclusión de que:

Las Pymes pueden utilizar las mismas técnicas, herramientas y procesos de gestión de las personas, que cualquier gran organización, con la única salvedad de adaptar su aplicación a la escala que tiene cada Pyme.

Asimismo, integre a los mandos medios en las discusiones, en el armado de planes, en las estrategias. Estas personas suelen ser de gran compromiso, lealtad y confianza de la Dirección y son quienes van a sostener en la práctica las modificaciones introducidas. Por otra parte, no desdeñe los recursos con los que se cuentan. La creatividad supera todos los obstáculos y se pueden lograr grandes resultados con poca inversión. Lo necesario es tener claridad sobre qué hacer y tener voluntad de hacerlo realidad. (pg. 78)

En este mismo sentido, López, et al (2012) se ha preguntado cuáles son las características principales de la gestión de recursos humanos, determinando que:

- Atraer, desarrollar y retener, pero también remunerar.
- Regresar a las raíces de los objetivos de RRHH.
- Pensar por lo que se trabaja.
- Reconocer el enfoque en el valor que dan las personas como factor estratégico.
- En las Pymes más profesionales, se espera que RRHH se convierta en un asesor del desarrollo de las personas y de la organización, pero sin autoridad, porque el empresario quiere seguir decidiendo.
- Diferenciarse y formar al personal a partir de los sistemas de valores de la organización.

(pg. 34)

De modo que, las empresas deben asumir actitudes mucho más activas en el desarrollo de las estrategias de gestión humana, lo cual para Romero es:

El cambio de una actitud pasiva de las empresas, frente a la nueva forma activa de buscar, atraer y retener talento en las compañías, ha sido y es fundamental para el éxito empresarial. Invertir en una buena y correcta estrategia de reclutamiento y selección de personal, acorde con el perfil de la empresa, puede resultar decisiva para afianzarse en el mercado y diferenciarse de la competencia. (2016, pg. 40)

Para Sainz, este mismo concepto obedece a una serie de decisiones importantes las cuales se tornan importantes en el desarrollo de la gestión de los recursos humanos, así las cosas expresa que:

“El proceso de reclutamiento y selección de personal ha evolucionado mucho en los últimos años, pero no va a parar de crecer porque tiene que adecuarse a los avances tecnológicos,

a las nuevas generaciones y a los intereses que atraen a las personas en cada momento. Es decir, como todo aspecto en la vida, no puede quedarse obsoleto y debe avanzar en base a lo que sucede en el mundo, sin olvidar que el capital humano de una empresa es imprescindible para su funcionamiento y que debe reclutarse al personal valorando a los candidatos, mirando más allá de la extensión de su currículum. Todos los nuevos métodos de selección de personal mencionados, aunque tienen sus diferencias entre ellos, están conectados unos con otros, de manera que una herramienta nace y evoluciona de otra anterior.” (2018, pg. 32)

Veintenilla (2017) en una investigación muy similar enfocada al sector financiero, manifestó la importancia de construir modelos de gestión y adquisición del talento humano, enfocados a las necesidades propias de la empresa, de modo que cada personaje implicado en el proceso productivo sea necesario para el funcionamiento establecido de la empresa. (pg. 192)

Un caso similar, expuesto por Jaramillo Naranjp (2005) logro establecer, que existe un número considerable de empresas que desconocen las características demográficas de sus empleados, en aspectos relacionados con la edad, estado civil, formación académica y experiencia. Esta situación lleva a pensar que el manejo de la información relacionada con el factor humano no es relevante para las micro y pequeñas empresas, especialmente teniendo en cuenta que estos datos permiten direccionar programas de bienestar o mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, contar con una base de datos del personal para proyección de necesidades, entre otros (pp. 132).

Ahora bien, Bennasar Ramis (2012)Un el directivo de una pyme debe aprovechar el hecho de tener a pocos trabajadores, ya que los recursos que deberá consumir (tanto materiales como humano) son mucho más reducidos en comparación con grandes empresas, para conseguir el resultado deseado. Dentro de la GRH, el proceso de selección de personal es un elemento clave

para mejorar la competitividad de la empresa, al introducir en ella a los mejores profesionales, pero sobre todo, a los que mejor se adecúen y avengan a la organización (pp. 13).

En similar sentido, al referirse a la rotación de personal, como un problema que aqueja significativamente a las pymes, sin importar el segmento de la economía al que pertenecen, Fernández, Catresana & Fernández (2006) advierten, que respecto al sector servicios, este es el que cuenta con mayor número de titulados entre su «plantilla». La correlación existente entre la formación de los empleados y las capacidades tecnológicas percibidas por los directivos nos puede indicar una elevada formación de los titulados universitarios en el conocimiento y uso de las tecnologías. En el análisis correspondiente a la caracterización de las Pymes en lo que respecta a su estabilidad laboral, consideramos el sector industrial como el de menor rotación de sus empleados, mientras que el sector de servicios suele tener una mayor rotación principalmente derivadas de la incapacidad de retención de personal capacitado. (pp. 78)

La retención laboral, es una de las virtudes más excepcionales dentro de las empresas, pues muy pocas veces una empresa logra permear tanto en las vidas de sus empleados al punto de lograr retener el talento humano más eficiente por un término mayor al de rotación común, con base en esta premisa, Vera & Blanco, estudiaron a fondo los procesos de retención en las pymes del sector servicios, logrando concluir que las organizaciones encuestadas mostraron falencias en la creación de proyectos que conlleven el bienestar laboral, como también falencias en implementación de brigadas de emergencia que promuevan mejores condiciones y calidad de vida en el trabajo. Por otro lado, en referencia a los ítems de los componentes recompensar e integrar, se deben fortalecer las escalas salariales teniendo en cuenta los perfiles y cómo son relevantes al momento de valorar los cargos, a partir de la identificación de los componentes de la estructura salarial. (2019, pág. 42).

En similar sentido, Portales Garcia & De la Rosa Hernandez (2017, pág. 45) advierte que para lograr un efectivo proceso de retención dentro del modelo de gestión de RRHH, es importantísimo incorporar a las organizaciones elementos que contribuyan al fortalecimiento del talento humano, como liderazgo para la gestión de apoyos, salario emocional, valores nuevos en el equipo de trabajo, aprovechar la capacitación para la empresa, delegar funciones, lograr un gran equipo de trabajo y desarrollar planes de carrera. Una vez que se fortalece el talento humano en la pyme, se establecen las condiciones necesarias para contribuir de manera convincente y planeada a la innovación, competitividad y desarrollo social.

Sin embargo, es claro que el problema de retención, captación y gestión del talento humano, no es un tema que únicamente se encuentre alineado al trabajador, pues implica más bien de forma directa, a las empresas, de esta forma, Valencia Trujillo, argumenta que los responsables de la Gestión de Talento Humano en las PYMES son profesionales empíricos cuya principal orientación, como resultado de las encuestas aplicadas; es la generación de ganancias y la permanencia en el mercado, por lo que no resultará sencillo sensibilizarlos en los conceptos aceptados del “mantenimiento del personal” que se practican en las grandes empresas. Así mismo, se observa un bajo interés en procesos relacionados con la administración del personal, con bajos índices de evaluación y recompensa a los empleados, inexistente documentación de procesos de selección y reclutamiento de nuevo personal, y demás competencias propias de un departamento de talento humano. (2018, pág. 71)

En este sentido, para entender mejor las necesidades que presentan los modelos de recursos humanos en el sector servicios y en específico el sector telecomunicaciones, Ghiglione (2015) esgrime que existe la necesidad de desarrollar un sistema integral de gestión de Recursos Humanos, que posibilite estimar el aporte real de los trabajadores a la organización, mediante

evaluaciones periódicas de desempeño, así como plantear objetivos y acciones de mejora continua. (pg. 103).

Basados en lo anterior, (Ramirez Molina, Chacon Zuñiga, & El Kadi Janbeith, 2019) determinaron que la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, en las Pymes de servicios de Barranquilla, permiten a las empresas relacionarse con el entorno, mediante la estrategia global o corporativa, garantizando los recursos, insumo para establecer unidades de negocios, identificando indicadores de mando para competir en el mercado, apoyándose con estrategias funcionales, incentivando una coordinación e integración de políticas corporativas. Finalmente, Garcia Ortiz (2018) en las MIPYMES, el talento humano es considerado el activo más importante de las organizaciones, influye en la competitividad de las mismas por el aporte diferenciador y el valor agregado que ofrecen los conocimientos, el talento, y aptitudes de los trabajadores; por lo que potencializar sus capacidades y competencias es fundamental para el cumplimiento de metas y crecimiento de la organización. (pág. 68)

### **2.3 Marco legal:**

Si bien, la administración de Recursos Humanos, no es una actividad reglamentada legalmente en Colombia, es claro que la misma debe solventarse en los principios de la ley laboral colombiana.

De tal manera que para el caso en concreto el modelo de selección planteado, se tendrán en cuenta los lineamientos contenidos en:

- Constitución Política de Colombia
  - o Código Sustantivo del Trabajo
  - o Ley 100 de 1993

- Norma Técnica ISO 9001 de 2015

Este marco normativo fundará la principalística básica para el desarrollo del modelo de selección, el cual en general se fundamentará en:

- La dignidad humana
- El debido proceso
- La igualdad
- La libertad
- El trabajo

## **2.4 Marco teórico:**

### **Principales problemáticas de la gestión del talento humano**

Para dejar entrever la situación presentada actualmente con la gestión del talento humano, Calderón, ilustra las dificultades más comunes en la gestión del talento humano, al afirmar.

Los problemas que los gerentes de talento humano consideran más relevantes en la gestión son En primer lugar, problemas relacionados con el clima y cultura organizacionales, como falta de compromiso, resistencia al cambio, falta de autonomía, lo que obstaculiza cualquier plan que se tenga para desarrollar el potencial humano. (Calderón G., 2006, pág. 169)

### **Rotación de personal**

La rotación de personal ha sido uno de los principales problemas relacionados con las pymes, en torno a dicha problemática Robbins (1998, p.343) sostiene: La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se Gestión de Talento Humano para la mejora laboral en el Banco

Solidario 186 puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar.

En relación con dicha problemática, Castro, Luna y Erazo (2020) exponer que el problema (rotación de personal) reflejado se desprende de una mínima existencia de comunicación dentro de los departamentos y entre funcionarios, lo más relevante es la excesiva rotación de personal, la misma que se le observa desde dos enfoques, la primera es por disposición de la gerencia, y la segunda es por renuncia voluntaria, generando inestabilidad y un ambiente laboral hostil, y por parte de los clientes un cierto grado de insatisfacción y desconfianza

### **Bajos Salarios**

Muchos de los problemas que existen en las empresas son atribuidos a los aspectos salariales y tienen de alguna manera relación directa con la motivación intrínseca y con la satisfacción de la persona al estar desarrollando su trabajo (Kopelman, Prottas y Davis, 2008).

Li-Ping Tang, Shin-Hsiung y Luna-Arocas (2005) mencionan que existen distintas prioridades que las personas tienen por el ingreso que se recibe al momento de estar desempeñando sus actividades y no van sólo en función del objeto económico, sino de otros aspectos que pueden ser profesionales, sociales y familiares que le brindan, según el individuo, un sentido distinto y único de vida.

Chiu, Wai-Mei y Li-Ping Tang (2002), Li-Ping Tang y Chiu (2003) en sus investigaciones utilizan diversos aspectos que los relacionan con el aspecto económico y son la importancia que las personas le otorgan con respecto a otros aspectos que no son solo económicos, también encontramos que el dinero es un factor de motivación, además de que el

ingreso que reciben las personas es un sinónimo de éxito, para lo cual consideramos probarlos en la investigación.

### **Capacitaciones**

Noguera (2015) expone que el problema de las capacitaciones resulta ser la falta de mecanismos o indicadores para medir el retorno de la inversión en la capacitación, así como medir los resultados, cambios en los comportamientos y la efectividad lograda por estos programas a largo plazo.

En este mismo sentido, Calderón, Naranjo y Álvarez (2007) afirman que estas actividades son más bien vistas como un costo y generalmente son relegadas a un segundo plano por los directivos a los que reporta el área de Gestión de Talento Humano destinando pocos o ningún recurso para capacitar a los empleados. Si la empresa no cuenta con el personal indicado en los temas de capacitación, es necesario que se provea de los servicios de profesionales en este tema, teniendo especial cuidado en lo que se ofrece y en el sistema de evaluación y seguimiento de los resultados, para asegurar un proceso responsable y que arroje los efectos esperados con la capacitación

## Capítulo 3

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### **3.1 Línea de investigación institucional.**

El trabajo de grado se enfoca en la línea de investigación institucional “Gestión Estratégica para la Globalidad”, sublínea de Administración Estratégica para la Globalidad

#### **3.2 Eje temático.**

La sublínea de Administración Estratégica para la Globalidad responde al interés del programa de Administración de Empresas adscrito a la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de Uniminuto, en su Centro Regional Aburrá Sur, de reconocer los diversos procesos de desarrollo empresarial evidenciables al sur del Valle de Aburrá, como insumo de análisis y articulación de los estudiantes a las dinámicas económicas en su ecosistema circundante, propendiendo además por la integración de la misma a los diversos fenómenos regionales, nacionales e internacionales. Es en este sentido que “se analiza el fenómeno del desarrollo empresarial como una interrelación de variables contextuales, que requiere que sea visto con un enfoque sistémico e integrador” (Tirado et al, 2001).

Así, el análisis de los procesos y fenómenos actuales puede contemplar un punto de vista histórico, pues es el resultado de eventos situacionales específicos, y no pueden entenderse de forma separada del contexto social, sus formas de relación, sus concepciones morales, normativas e ideales de trascendencia.

En esta sublínea, “es importante reconocer que los modelos de desarrollo empresarial en Colombia e Hispanoamérica difieren tangencialmente de los de los países industrializados, ello precisamente por razones históricas, temporales y espaciales particulares, aunadas a la herencia institucional española y la precariedad de los esfuerzos empresariales de mediados del S. XIX” (Martínez, et al 2005).

Teniendo en cuenta este interés por el desarrollo empresarial en el país y en la región, es necesario plantearse algunas preguntas orientadas a profundizaciones investigativas en la temática. Entre ellas pueden encontrarse:

- ¿Cómo se articula el factor de gestión humana en el desarrollo empresarial?
- ¿Cómo pueden fomentarse las políticas de desarrollo empresarial en consonancia con el desarrollo social?
- ¿Cómo influye el desarrollo empresarial en los cambios geopolíticos a nivel regional?

Este tipo de preguntas permiten avanzar en la temática, indagando sus efectos e implicaciones y determinado acciones que permitan articular el desarrollo empresarial a los contextos de responsabilidad social y desarrollo sostenible.

### **3.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo pues la misma busca analizar la información de una forma teórica y académica más allá de la estadística; en tal sentido podría entenderse bajo lo expuesto por Álvarez-Gayou y otros (2014) quien afirma que a investigación cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para construir un conocimiento de la realidad social, en un proceso de conquista-construcción-comprobación teórica desde una perspectiva holística, pues se trata de

comprender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno. La perspectiva cualitativa de la investigación intenta acercarse a la realidad social a partir de la utilización de datos no cuantitativos.

### **3.4 Diseño**

El diseño mixto, ofrece la posibilidad de que a pesar de realizar una investigación de enfoque cualitativo, se puedan tomar elementos o instrumentos de otros enfoques, según convenga, con la intención de pulir la labor investigativa; en tal sentido Hamui-Sutton (2013) los métodos mixtos (MM) combinan las perspectivas, con el objetivo de darle profundidad al análisis cuando las preguntas de investigación son complejas. Más que la suma de resultados, la metodología mixta es una orientación con su cosmovisión, su vocabulario y sus propias técnicas, enraizada en la filosofía pragmática con énfasis en las consecuencias de la acción en las prácticas del mundo real.

### **3.5 Alcance**

Por otra parte, el alcance explicativo ofrece la posibilidad de ir más allá de una simple descripción del problema y su solución desde la academia, en este orden de ideas, se podría ver este alcance desde lo expuesto por De Simone (2011) quien define los estudios con alcance explicativo como aquellos, van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los

propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación), además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.

### **3.6 Población.**

Pymes del sector de las telecomunicaciones en Colombia.

### **3.7 Tamaño de muestra.**

El sector de las Telecomunicaciones en Colombia, se caracteriza por ser ampliamente desigual, Según MinTic (2019) la concentración del mercado para diciembre del año 2019 era del 88,75% en cabeza de tres empresas (Claro, Movistar y Tigo) mientras que el restante 11,25% era disputado por más de 20 competidores nacionales y regionales entre los que se destacaban Avantel, Movil Éxito, ETB, TeleBucaramanga, Teleperformance, Click, HughesNet, DirecTv, ColombiaTel, HvMultiplay y EmCali.

Dado que el país, continuamente está avanzando en la búsqueda de nuevas formas para que la participación en el mercado se diversifique mucho más, es necesario analizar algunos aspectos que se relacionan con las empresas y que son considerados impedimentos para el crecimiento empresarial.

Por esta razón, se decidió delimitar la muestra a 6 pymes que hacen parte del 11,25% más rezagado del sector de las Telecomunicaciones, de esta forma se pudo identificar la muestra así:

- TeleBucaramanga
- Teleperformance
- Click
- HughesNet

- ColombiaTel
- HvMultiplay

Finalmente, es claro que esta investigación se encuentra orientada hacia la participación de los involucrados dentro del proceso de gestión del talento humano de las compañías, sin discriminar su rol en las áreas directivas, comerciales, productivas, industriales, asesoramiento y diversos nombres que reciban en las empresas contactadas, dicha muestra se delimita de forma específica al encontrarse sujeta a tres factores específicos, los cuales son:

- Que trabajen en cargos de dirección o supervisión de áreas productivas
- Que se involucren directamente en el proceso de selección del personal
- Que se encarguen de la función de supervisión y calificación de personal a cargo.

De esta forma se pudieron realizar 43 encuestas en las que participaron los funcionarios de cada una de las empresas seleccionadas, que cumplieran con los presupuestos validantes.

### **3.8 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.**

Se identifican encuestas con preguntas elaboradas para atender a criterios específicos, estructurales y necesarios en las áreas más críticas identificadas por los directivos de Recursos Humanos de cada empresa, adicionalmente se plantea la entrevista a los directores de recursos humanos con el fin de conocer cómo se realizan los procesos de selección y al mismo tiempo como definen sus perfiles ocupacionales, el manual de funciones y de cargo que se tengan en cada compañía.

Técnicas de recolección de datos

- Análisis de Bibliografía,
- Bases de datos y conceptos sobre rotación laboral

- Entrevistas

### **3.9 Análisis y tratamiento de datos.**

En cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y sus Decretos reglamentarios, Decreto 1727 de 2009, Decreto 2952 de 2010, Decreto 1377 de 2013 y Decreto 886 de 2014; autoriza usted a la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, para que recopile, almacene, use y suprima los datos personales por usted suministrados con el fin de remitir información de temas académicos, administrativos y publicitarios.

#### **Autorización de Privacidad**

Declaro bajo la gravedad de juramento que todos los datos aquí contenidos son exactos y veraces y que la CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS - UNIMINUTO, NIT 800.116.217-2- me ha informado de manera previa y expresa los derechos que me asisten y la finalidad, tratamiento, vigencia que se le dará a mis datos personales. UNIMINUTO informa al titular de los datos personales que le asisten los siguientes derechos:

- Conocer, actualizar y rectificar sus datos personales frente a UNIMINUTO como Responsable o Encargado o frente a cualquier Encargado del Tratamiento del dato;
- Solicitar prueba de la autorización otorgada;
- Ser informado por UNIMINUTO del uso que le ha dado a sus datos personales;
- Elevar cualquier solicitud, petición, queja o reclamo referente al tratamiento de datos personales
- Presentar ante la Superintendencia de Industria y Comercio quejas, solicitudes y reclamos;

- Revocar la autorización y/o solicitar ante la Superintendencia de Industria y Comercio la supresión del dato cuando en el Tratamiento no se respeten los principios, derechos y garantías constitucionales y legales;
- Acceder en forma gratuita a sus datos personales;

En consecuencia de lo anterior, autorizo expresamente de manera libre, previa, voluntaria y debidamente informada, a la CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS - UNIMINUTO, para que haga el Tratamiento de mis datos, de acuerdo con las finalidades y condiciones mencionadas en el aviso de privacidad, el cual declaro conocer y aceptar.

## Capítulo 4

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### **4.1. Identificar las problemáticas más comunes respecto de la gestión de los recursos humanos en diferentes pymes del sector de Telecomunicaciones.**

Una vez terminada la investigación en campo, se ha podido tener como resultados generales los siguientes datos:

Instrumento: Se realizó un mismo instrumentos tipo encuesta on line, mediante el cual se pretendida conocer el punto de vista de las empresas sobre los temas relacionados en los primeros dos objetivos específicos de la investigación.

Muestra: En total participaron 43 personas quienes destacan por ser personal líder de talento humano, áreas operativas, técnicas y gerenciales.

En tal sentido se diseñó un instrumento en el que se propuso indagar a los partícipes sobre ciertas condiciones determinantes en torno al modelo de gestión del talento humano que se utiliza en cada empresa, así mismo, poder entender las razones por las cuales se presenta deserción laboral y problemas en la consecución de personal capacitado para los cargos ofertados por la empresa; por esta razón se propuso el siguiente instrumento:

#### Encuesta 1

- ¿Qué tipo de problemas encuentra usted en la consecución de personal capacitado?
- ¿Cuáles son los principales motivos por los cuales renuncia el personal de su empresa?
- ¿Cuáles son los cargos que más rotación de personal presentan dentro de la empresa?
- ¿Cuáles medios utilizan comúnmente para realizar las convocatorias?

- ¿Cuántas hojas de vida son analizadas normalmente para suplir un cargo administrativo, técnico, profesional y operativo?
- ¿Toma en cuenta la capacidad innovadora, como un filtro para la selección de personal?
- Si la respuesta es sí ¿Por qué considera importante la capacidad innovadora en la selección de personal?
- Si la respuesta es no ¿Por qué no considera importante la capacidad innovadora en la selección de personal?
- ¿Prefiere el personal que ya cuente con capacidad innovadora o busca que este valor sea adquirido en la empresa?
- ¿Considera que su empresa es una escuela que sirve como camino hacia un puesto de trabajo en una empresa más grande?
- Si su respuesta es sí ¿Qué alternativas ha buscado para que esta situación cambie?
- ¿Considera que su empresa sufre fuga de talentos?
- Si la respuesta es afirmativa ¿denomine las razones más comunes por las cuales pierde talento humano apreciable para la empresa?
- ¿Qué estrategias utiliza su empresa para buscar retener el personal?
- ¿Qué factores considera que debe mejorar su empresa para lograr una retención más eficaz del talento humano?

La realización de la encuesta unificada, se hizo por medio de la herramienta google forms, a esta acudieron 48 personas las cuales respondieron plenamente a los cuestionamientos alojados en dicha encuesta.

De los resultados expuestos por la encuesta se pudieron realizar hallazgos interesantes para el desarrollo de la investigación; en ese orden de ideas los principales hallazgos se pueden exponer a continuación.

### ***Rotación Laboral***

Una vez revisada la situación actual de las pymes, se han podido establecer los rasgos característicos del modelo de gestión del talento humano (en adelante MGTH) preponderantes al interior de las Pymes del sector de las Telecomunicaciones.

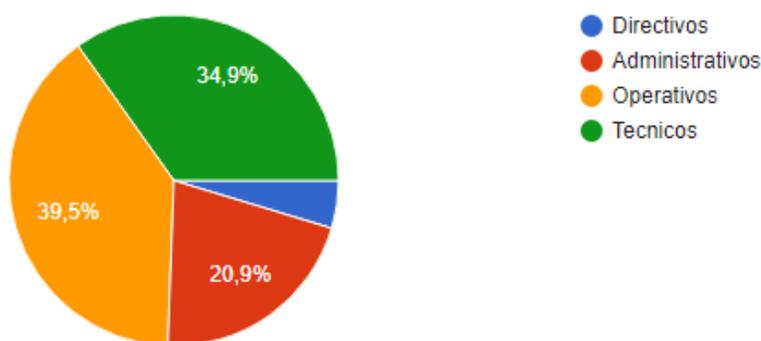


Figura 1: Resultados pregunta ¿Cuáles son los cargos que más rotación de personal presentan dentro de la empresa?

Así las cosas se ha podido determinar que los cargos que requieren una mayor intervención dentro del MGTH, son los cargos técnicos y operativos, los cuales según la encuesta realizada, abarcan el 74,4% de la rotación laboral del sector analizado, ahora bien, las empresas consideran que en buena parte dicha rotación laboral, se debe a las falencias en la manutención del talento humano dentro de la compañía, para los cual el 51,5% de los encuestados advierte que existe fuga de talentos.

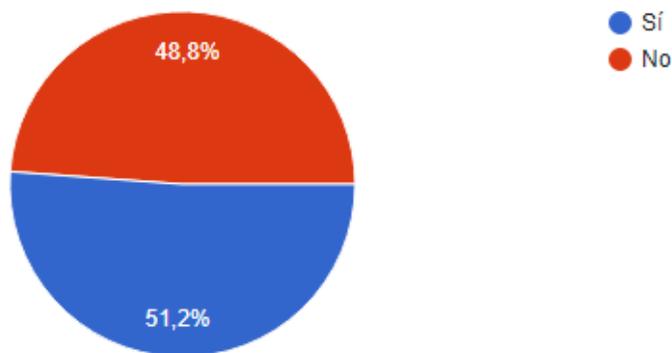


Figura 2: Resultados pregunta ¿Considera que su empresa sufre fuga de talentos?

Esta situación demuestra que las empresas carecen de condiciones o herramientas suficientes para retener el personal, lo cual implica falencias en el manejo del MGTH; ahora bien las causas preponderantes para la deserción laboral refieren como primera medida los problemas de índole familiar; sin embargo, podría afirmarse que esta razón obedece a un uso “sui generis” dentro de la deserción laboral, por lo cual deben considerarse mucho más a fondo situaciones como Horarios difíciles, Estudio, Carga laboral, Falta de una carrera administrativa y Carencia de incentivos; estas razones podrían decirse son mucho más controlables por parte de la empresa, pues en el caso de los horarios y el estudio, la problemática puede solucionarse con un ajuste en el horario de trabajo real (horario de trabajo ordinario + horas extras), la carga laboral además se puede relacionar con una mala distribución de las funciones para los cargos, situación que puede solucionarse con un ajuste a los manuales de funciones y cargos, y finalmente la carencia de incentivos y carrera administrativa, corresponden a una carente planificación en los MGTH y en el organigrama empresarial, incluso podría tenerse en cuenta que la carrera administrativa en sí misma es un incentivo para los trabajadores.

Finalmente, se evidencia algo de desorden en el manejo de la retención del personal, pues si bien no se tiene estructurado un plan de incentivos; estos curiosamente aparecen en el momento de

presentarse una intención de renuncia, así las cosas, es común que cuando un trabajador demuestra su inconformismo con la empresa estas como primeras medidas para retener el talento humano ofrezcan sorteos de viajes o becas, de igual manera dependiendo del cargo, algunas veces se brindan incentivos por rendimiento, subsidios de alimentación, premios por trabajo en equipo y apoyo económico adicional.

### ***Reclutamiento***

La globalización y las nuevas tecnologías, han traído consigo nuevas formas de hacer las cosas, si bien a finales del siglo pasado, el periódico y la publicación física en gacetas, eran los medios usuales de convocatoria laboral; en la actualidad el uso de medios digitales predomina y mucho más cuando se habla de una empresa del sector de las telecomunicaciones.

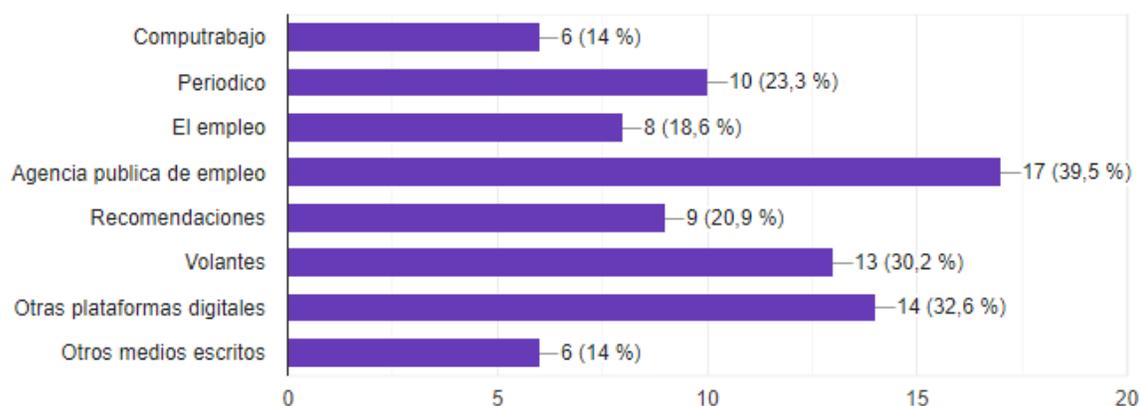


Figura 3: Resultados pregunta ¿Cuáles medios utilizan comúnmente para realizar las convocatorias?

Consecuentemente con esto, el estudio realizado, ha corroborado la predominancia de los medios digitales para la realización de convocatorias laborales, sin embargo, aun así, se mantiene una importante participación de medios no digitales como periódicos, recomendaciones, volantes y otros medios escritos.

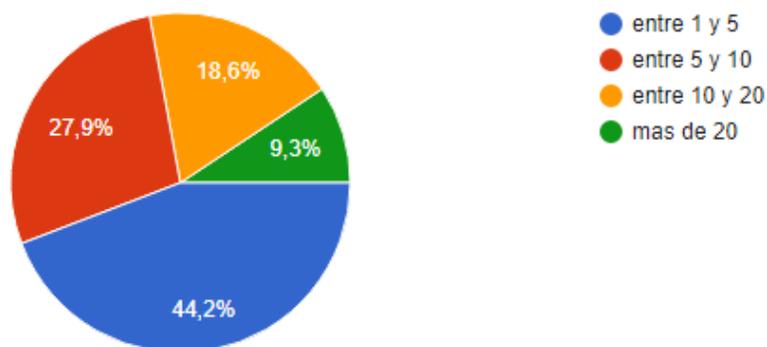


Figura 4: Resultados pregunta ¿Cuántas hojas de vida son analizadas normalmente para suplir un cargo administrativo, técnico, profesional u operativo?

En este entorno las empresas han tenido como preferencia para la consecución de talento humano, la agencia pública de empleo, esta situación es concebible dada la amplia participación de personal técnico, tecnológico y profesional que se encuentra en esta plataforma, lo que brinda la oportunidad de contar con gran cantidad de talento humano calificación. Por otra parte, las empresas realizan un trabajo juicioso para la obtención de su talento humano, el 72,1% de las empresas analizan entre 1 y 10 hojas de vida para suplir una vacante, cifra que no es nada despreciable teniendo en cuenta que normalmente se realizan ofertas individualizadas para cubrir cada cargo.

### ***Innovación en el proceso de selección***

En los últimos años las tendencias organizacionales muestran una trayectoria hacia la consolidación de la innovación como un elemento preponderante en todos los niveles de la empresa, por esta razón, contar con un MGTH que incluya la innovación como uno de sus elementos principales constituye un avance al interior de las empresas, mucho más si se habla de un sector de la economía como las Telecomunicaciones.

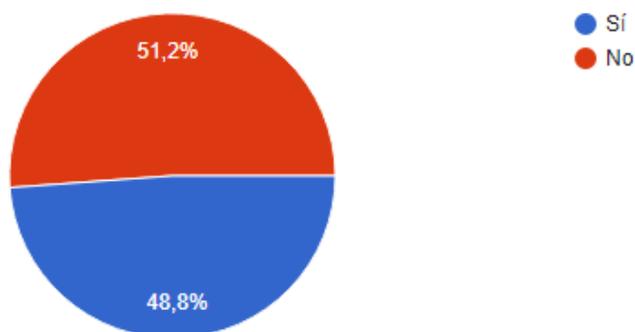


Figura 5: Resultados pregunta ¿Toma en cuenta la capacidad innovadora, como un filtro para la selección de personal?

Así las cosas, uno de los puntos clave para la implementación de dicho principio, es la selección del personal, de esta forma se identifica que el 51,2% de las empresas no tiene en cuenta la innovación como un valor importante dentro de la empresa y esto quizás se sustenta en que la mayoría (62,8%) de las empresas consultadas prefiere que el personal cuente con conocimientos sobre innovación.

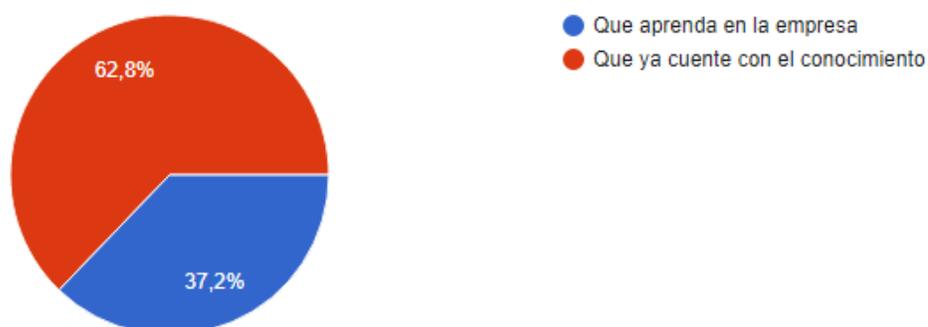


Figura 6: Resultados pregunta ¿Prefiere el personal que ya cuente con capacidad innovadora o busca que este valor sea adquirido en la empresa?

Respecto a esto, y como se podrá observar más adelante, existe una notoria tendencia de las empresas del sector de las telecomunicaciones, a considerar menos importante la innovación

como elemento del MGTH, lo cual podría afirmarse desde ahora constituye una importantísima falencia dentro del sistema, falencia sumada a la carencia de carrera administrativa, incentivos permanentes, horarios adecuados, distribución de cargas laborales, ambiente laboral saludable y capacitación adecuada.

#### **4.2. Caracterizar el proceso de gestión de la innovación, partiendo de la visión empresarial, el recurso humano existente y el recurso humano capturado.**

Las encuestas con las que se relacionó el trabajo de campo, tuvieron un componente doble, el primero correspondía directamente a las características del Modelo de Gestión del Talento Humano, mientras que el segundo corresponde a la utilización de la innovación como herramienta de desarrollo para el talento humano y en consecuencia para toda la organización.

Así las cosas, el tamaño de la muestra fue similar y se pudo indagar a los partícipes sobre la empresa, el talento humano y la innovación, presentando el siguiente cuestionario.

##### Cuestionario 2

- ¿Para usted que es la innovación?
- ¿Conoce usted o alguien dentro de la organización tiene conocimiento sobre innovación?
- ¿Cómo se maneja la innovación dentro de la estructura empresarial?
- ¿Cómo desarrollan la innovación los empleados actuales?
- ¿Se tiene un equipo especializado que se encargue de la innovación?
- ¿Qué productos novedosos ha lanzado la empresa dentro de los últimos 5 años?
- ¿Cómo ha aplicado su empresa la innovación en los procesos organizaciones?

- ¿Cómo se da aplicación a la innovación en los productos y servicios ofrecidos por la empresa?
- ¿Cómo es la intervención de partes interesadas dentro del proceso de innovación?
- ¿Con base en las condiciones actuales de la industria 4.0, cuales elementos de la empresa conjugan con los principios de la industria 4.0?
- ¿Qué busca la empresa al momento de posicionarse dentro del mercado de la innovación?
- ¿El sector de las telecomunicaciones está muy enlazado al de la tecnología, cómo innovar dentro de un mercado que avanza tan rápidamente?
- ¿La empresa ha sido proveedora de recursos intelectuales o físicos que se consideren innovadores dentro del sector?
- Si la respuesta es afirmativa ¿enuncie algunos de los recursos intelectuales o físicos que consideren innovadores?
- ¿Qué tipo de investigación desarrolla la empresa para fortalecer el ámbito de la innovación?
- ¿Qué recursos se aplican de forma directa a la innovación?
- ¿La empresa cuenta con un pescador o persona encargada de enterarse de los últimos avances en tecnología, innovación, técnicas y herramientas digitales, dentro del sector?
- Si la respuesta es afirmativa ¿Qué usos tiene dentro de la empresa, la información recolectada por este?
- ¿Cómo se ha formado al personal actual en proceso de innovación?
- ¿Cómo seleccionan el talento humano enfocado a innovación?
- ¿Qué requisitos especiales del entorno “innovación” tiene la empresa a la hora de seleccionar su personal?

- ¿Qué pruebas realiza la empresa para reconocer la capacidad innovadora de sus nuevos colaboradores?
- ¿Cómo evalúa usted la capacidad innovadora de su personal?
- ¿Cuándo su personal actual no tiene la capacidad para realizar una tarea innovadora, lo capacita o lo sustituye por persona mejor capacitado?
- ¿Ha requerido la contratación de agencias externas para la relación de tareas relacionadas con innovación?
- ¿En qué tareas relacionadas con innovación ha requerido apoyo externo?
- ¿Tiene establecido un plan de beneficios o reconocimientos para el personal que mejores resultados tenga en innovación?

De esta forma, se pudo obtener la información necesaria con el fin de establecer la relación entre el talento humano y la innovación en las pymes del sector telecomunicaciones, y como la utilización o no utilización de esta puede repercutir en ciertos aspectos del desarrollo empresarial.

### ***La innovación desde la perspectiva empresarial***

La innovación siempre ha sido un tema complejo en el entorno empresarial, cuando una empresa logra algo novedoso hay otras tantas logrando algo más novedoso y rápidamente aquellos productos o servicios innovadores, pierden fuerza en el mercado y quedan obsoletos, pero la innovación en plena forma concebida como una forma de dar valor adicional a los productos y servicios mediante la introducción de elementos novedosos; tiene una importancia incalculable para cualquier organización.

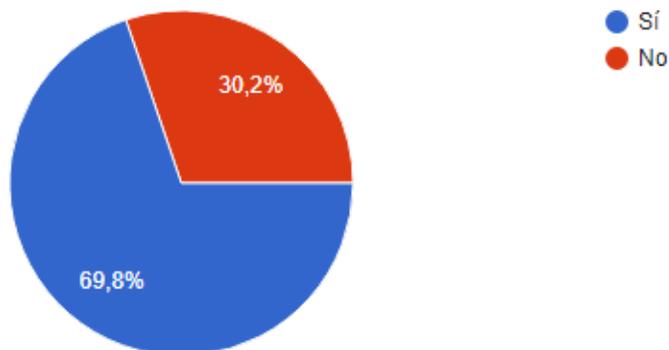


Figura 7: Resultados pregunta ¿Conoce usted si alguien dentro de la organización tiene conocimiento sobre innovación?

De tal manera, la practica innovadora, para por la aplicación del conocimiento, técnicas, experiencia y capacidades humanas propias del talento existente en la empresa; así las cosas, la forma en que dicho talento es conducido es lo que hace que algunas empresas brillen mientras que otras se apagan; al cuestionar a las empresas estudiadas sobre el desarrollo de la innovación al interior de la organización, en mayor medida estas propenden por la discusión abierta de medidas innovadoras mediante la experimentación; esta experimentación suele darse con el apoyo de proveedores.



Figura 8: Resultados pregunta ¿Cómo se maneja la innovación dentro de la estructura empresarial?

Lo preocupante de todo, es que las pymes analizadas parecieran tener una tendencia desorbitada al desorden organizacional, pues el 51,2% afirma que no existe en la empresa un departamento, grupo, sección, oficina o división de cualquier tipo, que se enfoque plenamente en desarrollo de la innovación; esta carencia de equipos innovadores, se refleja en muchos otros factores, por ejemplo, solo el 18,6% de las empresa encuestadas, han logrado lanzar solo un producto novedoso durante los últimos 5 años, cifra que se reduce considerablemente al preguntar sobre el lanzamiento de 5 o 10 productos; igualmente el manejo de la innovación es un tema preocupante el 55,8% de los encuestados, advierte que la innovación en su empresa se maneja de forma indirecta, es decir depende de agentes externos como proveedores, clientes, agencias externas, entre otros, esto incluso repercute en el hecho de que el crédito de la innovación presentada quede en manos de un tercero y solo el 46,5% de las pymes del sector de las telecomunicaciones se considera proveedora de recursos que se innovadores.

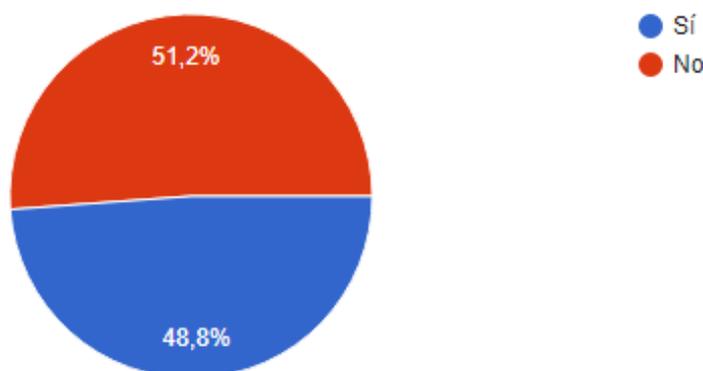


Figura 9: Resultados pregunta ¿se tiene un equipo especializado que se encargue de la innovación?

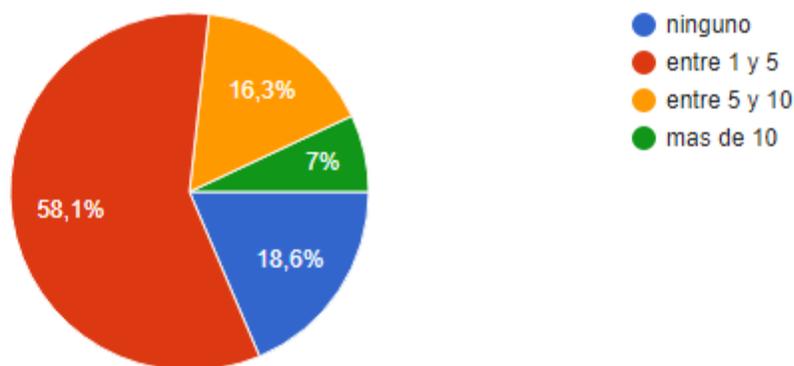


Figura 10: Resultados pregunta ¿Cuántos productos novedosos ha lanzado la empresa dentro de los últimos 5 años?

En consecuencia, la empresa ha mostrado falencias competitivas muy importantes que han repercutido en su capacidad de enfocar la innovación a la productividad real; así las cosas, la intención de las empresas pasa por aumentar el número de clientes, mejorar la imagen empresarial, retener clientes y aumentar sus ganancias; abandonando la competitividad, que es un factor fundamental a la hora de posicionarse en el sector de telecomunicaciones.

### ***La innovación y el talento humano existente***

En concordancia con lo planteado en el acápite anterior, es sorprendentemente que en la actualidad, las empresas prefieran dirigir la innovación hacia el servicio al cliente y los bienes y servicios ofrecidos, abandonando la tecnología y operatividad, así mismo el talento humano ha sido relegado y solo el 27,9 % de las empresas invierten en innovación para el talento humano, dicho 27,9% se distribuye en 2 partes una amplia en la que la inversión se transforma en capacitación e incentivos a la innovación y una parte no menos importante de empresarios que esperan a que sus colaboradores adquieran el conocimiento innovador de otras fuentes, como la academia, fuentes empíricas o incluso la experiencia en otras empresas del sector.

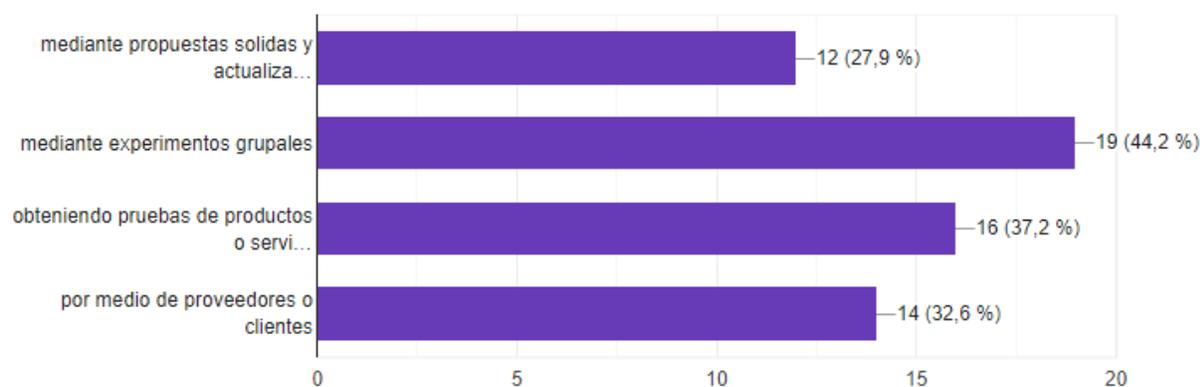


Figura 11: Resultados pregunta ¿Cómo desarrollan la innovación los colaboradores actuales?

Ahora bien, a pesar de la poca inversión realizada a la innovación en términos de talento humano, casi el 70% de las empresas, logran identificar algún colaborador como una persona, lo contradictorio del caso es que el 48,8% de las empresas considera que aportar recursos técnicos es la mejor medida para la innovación, de igual manera propender por la investigación y el fortalecimiento del talento humano son consideradas en segundo nivel de importancia.

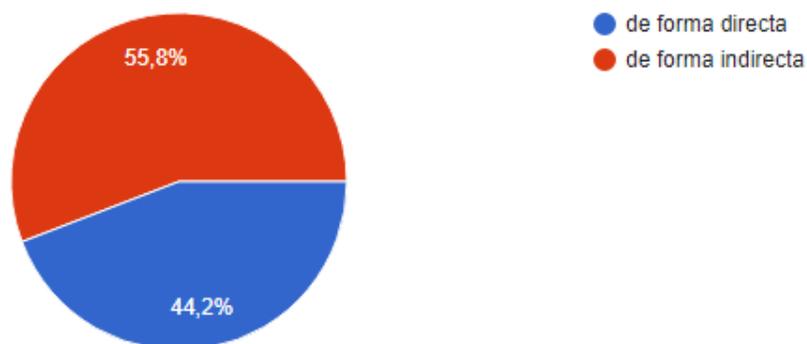


Figura 12: Resultados pregunta ¿Cómo se da aplicación a la innovación en los productos y servicios ofrecidos por la empresa?

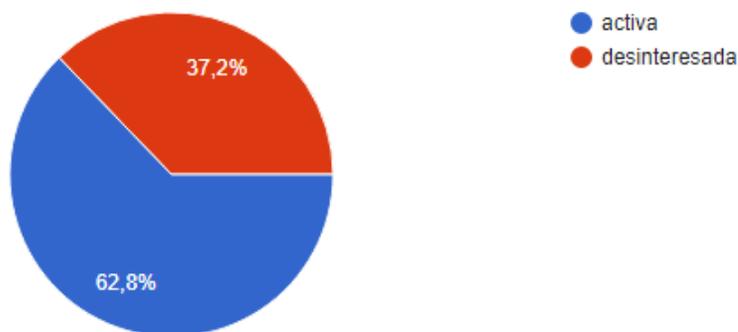


Figura 13: Resultados pregunta ¿Cómo es la intervención de partes interesadas dentro del proceso de innovación?

Lo anterior demuestra una total carencia de orden en las empresas respecto del manejo de la innovación y el enfoque que se le da a los recursos obtenidos mediante la innovación; ahora bien, como se ha especificado con anterioridad, la innovación se enfoca en hacer que las empresas sean más competitivas, claramente depende de la empresa si quiere que dicha competitividad sea integral o meramente enfocada a un área en específico; pero sin importar el enfoque dado a la innovación, las empresas todo el tiempo requieren más y más innovaciones para ser competitivas en un mercado de constantes cambios y avances; en tal sentido, el inconformismo de los empleadores ante la incapacidad del talento humano para mostrar resultados innovadores, se traduce en que ante dicha situación solo un tercio de los empleadores decide capacitar al personal innovador en las áreas de mayor dificultad, mientras que el resto lo sustituye o contrata personal externo de apoyo, ahora bien, la cifra de sustitución y contratación externa es compartida, pues el 100% de las 2/3 partes restantes afirma haber recurrido a agencias externas.

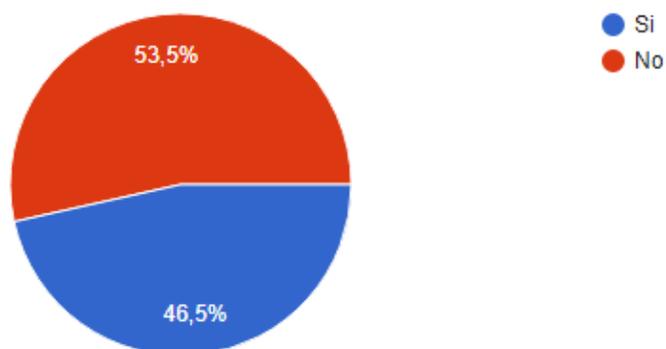


Figura 14: Resultados pregunta ¿la empresa ha sido proveedora de recursos intelectuales o físicos que se consideren innovadores dentro del sector?

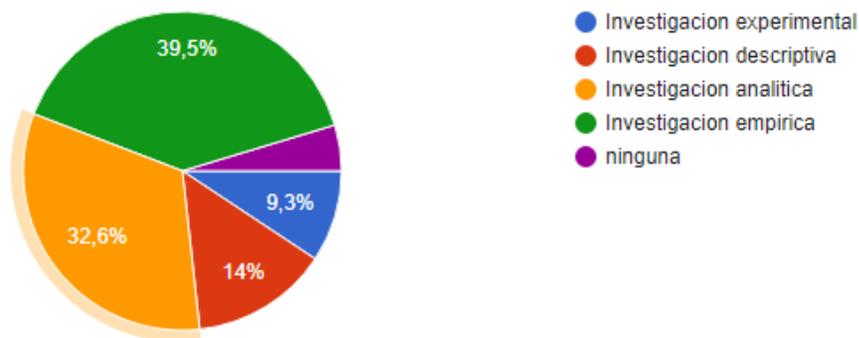


Figura 15: Resultados pregunta ¿Qué tipo de investigación desarrolla la empresa para fortalecer el ámbito de la innovación?

En tal sentido, se identifica, no solo una absoluta tendencia de las empresas, hacia la consolidación de la innovación como aporte al servicio al cliente (situación en la que se subutiliza dicho elemento innovador), y se abandona gravemente la innovación respecto de la Gestión del talento humano.

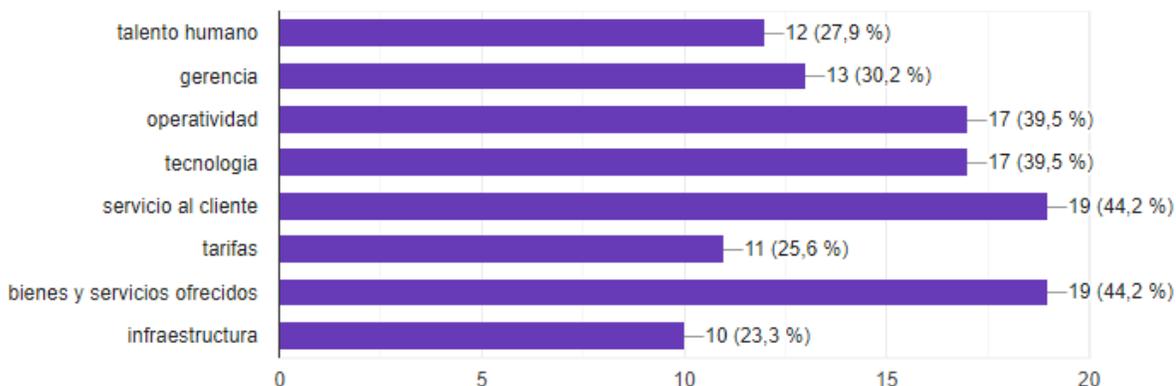


Figura 16: Resultados pregunta ¿con base en las condiciones actuales de la industria 4.0, cuales elementos de la empresa conjugan con los principios de la industria 4.0?

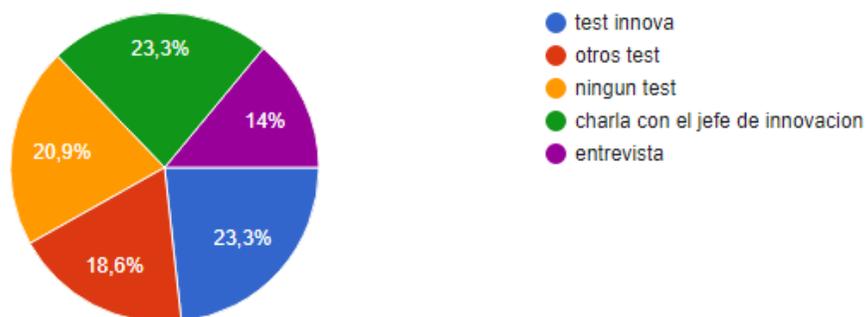


Figura 17: Resultados pregunta ¿Qué pruebas realiza la empresa para reconocer la capacidad innovadora de sus nuevos colaboradores?

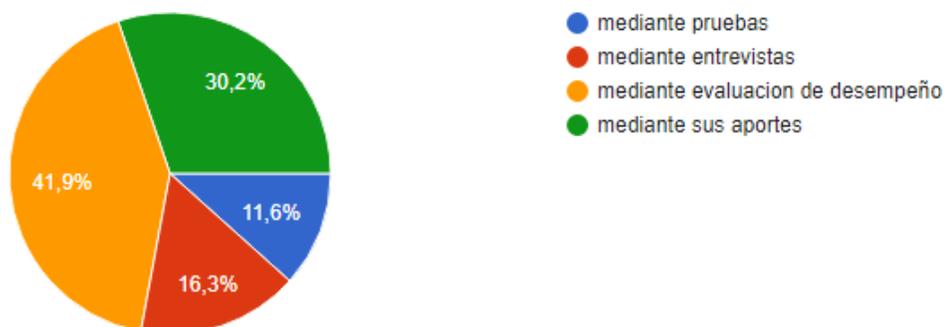


Figura 18: Resultados pregunta ¿Cómo evalúa usted la capacidad innovadora de su personal?

Por otra parte, dentro del proceso de Gestión del Talento Humano, se analizan diversos factores con el fin de establecer las condiciones necesarias para ser parte de las empresas; uno de los factores tenidos en cuenta por las empresas, es el conocimiento de las últimas innovaciones del mercado por parte de los colaboradores actuales y futuros; en tal sentido, podría generalizarse y afirma que las empresas tienen como parámetros los siguientes:

- Entrevista: en la entrevista es común que se realicen preguntas tendientes a comprobar el conocimiento del futuro colaborador respecto de redes de alta velocidad, conocimiento general de redes y conocimientos en programación, vitales para el desarrollo de proyectos innovadores.
- Pruebas de conocimiento específico: Es común observar que las empresas utilicen como recursos el Test Innova u otros test focalizados a la innovación, y en algunos casos una segunda entrevista.
- Seguimiento: Durante el cumplimiento de las labores, es común evaluar a los colaboradores de dos formas, la primera mediante una evaluación de desempeño y la segunda en el grado de participación del colaborador en los diferentes proyectos innovadores liderados al interior de la organización

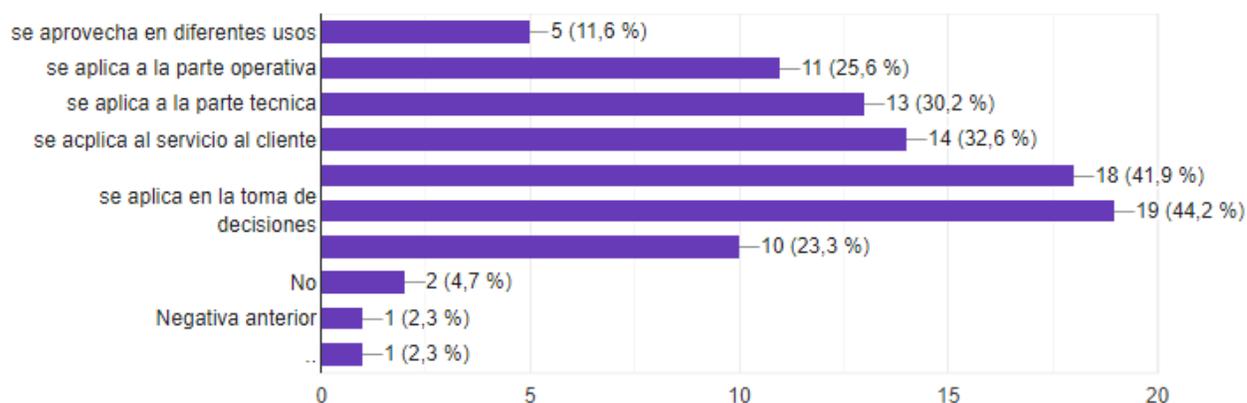


Figura 19: Resultados pregunta ¿Qué usos tiene dentro de la empresa la información recolectada por el pescador de innovación?

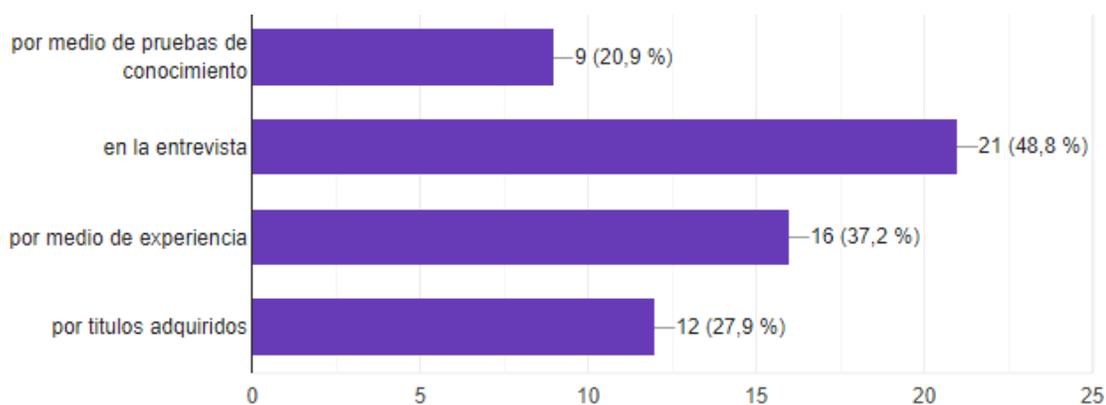


Figura 20: Resultados pregunta ¿Cómo seleccionan el talento humano enfocado a innovación?

Para finalizar, se establece con claridad que los MGTH y sus procesos, al interior de las pymes encuestadas, no contempla realmente la innovación como un elemento importante, incluso podría afirmarse que no se considera la innovación como parte del MGTH, esta situación conlleva a establecer la imperiosa necesidad de presentar un MGTH que contemple la innovación como parte de la empresa, toda vez, que la innovación dentro del MGTH, implica poder conducir dicha capacidad a todos los procesos de la organización.

#### **4.3. Definir las nuevas estrategias que contiene el modelo de gestión del talento humano.**

Una vez analizada la información obtenida de las encuestas realizadas a las diferentes pymes del sector de las Telecomunicaciones, se pudieron conocer a ciencia cierta las falencias que tenían estas organizaciones respecto del MGTH.

Así las cosas, podrían identificarse los siguientes problemas más comunes:

- No se tiene en cuenta la innovación como requerimiento para acceder al empleo.
- No se realiza suficiente inversión en innovación dentro del talento humano
- Las empresas carecen de un régimen de carrera administrativa
- Las empresas carecen de incentivos laborales
- Los horarios de trabajo imponen largas jornadas laborales
- Las jornadas laborales son inflexibles
- La carga laboral impuesta es demasiado alta
- El plan de capacitación de las empresas no es efectivo
- Carencia de profesionalización de los cargos técnicos y operativos
- Análisis pequeño de candidatos

Así mismo, se identifican rasgos positivos que pueden coadyuvar a las compañías no solo a mejorar sus MGTH, sino a ir corrigiendo algunos de los errores presentados en esta actividad organizacional; de tal manera, que se pueden identificar los siguientes:

- Algunas empresas practican el test Innova como medida para reconocer las capacidades innovadoras del Talento humano nuevo.
- Algunas compañías realizan pruebas de seguimiento y control de resultados para verificar los aportes realizados por el talento humano.

- Utilización de medios diversos para realizar las convocatorias

Con este paralelo podría establecerse que es posible que las empresas implemente un MGTH que recoja no solo las características positivas antes anotadas sino en el que además:

- Se practique el test Innova como medida para reconocer las capacidades innovadoras del Talento humano nuevo.

Este test que se popularizo en las industrias catalanas, implica un reconocimiento de las condiciones propias de la innovación al interior de las empresas, de tal forma que permite determinar si las ideas de los partícipes confluyen con las necesidades que refieren las organizaciones en términos de innovación.

- Se realizan pruebas de seguimiento y control de resultados para verificar los aportes realizados por el talento humano.

Normalmente las empresas aplican la evaluación de competencias 360°, esta prueba diseñada en los años 90, mide cuatro ejes fundamentales dentro del desarrollo dentro de la organización, en primer lugar mide la percepción del trabajador respecto de su rendimiento laboral, luego toma en cuenta el concepto del supervisor o superior del trabajador y finalmente toma en cuenta las apreciaciones de los compañeros del área de trabajo, en los casos en que el colaborador tenga a su cargo la labor de atención al cliente, también se analiza el concepto del cliente.

Esta prueba tiene por objeto la consecución de un concepto generalizado del desempeño del trabajador, de tal manera que permite relacionar sus fortalezas y falencias dentro de la organización.

- Como medida adicional debe tener en cuenta el trabajo en equipo y la recomendación que puedan hacer los compañeros y supervisores del equipo de trabajo

- Utilización de medios diversos para realizar las convocatorias

Como se vio con anterioridad, las empresas suelen manejar diversos medios para la realización de sus convocatorias laborales, en términos generales el uso de la plataforma denominada “servicio público de empleo” es la más usual, sin embargo, se advierte que poder segmentar la utilización de los medios de convocatorias aumenta el nivel de éxito en la consecución del personal adecuado.

Por ejemplo, es poco probable que si se requiere un conductor con experiencia y conocimiento en rutas y manejo de vehículos de carga, este se pueda encontrar en plataformas interactivas como computrabajo o LinkedIn, pero por el contrario si se utiliza la prensa para realizar la convocatoria, probablemente se obtenga un personal con los requerimientos de experiencia y conocimientos necesarios para suplir el cargo; ahora bien, si lo que se requiere es un ingeniero de sistemas con doble maestría, probablemente sea mucho más conveniente utilizar medios digitales como computrabajo, LinkedIn, agencia pública de empleo, entre otros; es decir, se debe tener conciencia de que el mercado laboral objetivo se encuentra segmentado especialmente en organizaciones donde se tienen colaboradores de diversas edades y capacidades.

- Aumentar inversión en innovación dentro del talento humano con el fin de convertir este en el eje transversal de la innovación al interior de la compañía.

La inversión debe enfocarse de forma precisa hacia tres ejes fundamentales; en primer lugar, la capacitación del personal en nuevas tecnologías, en avances programáticos que los proveedores y

clientes requieran. En segundo lugar, se debe propender por la continua reinversión en equipos, programas y herramientas necesarias para la consolidación del eje práctico necesario dentro de los procesos de innovación al interior de la empresa. Y en tercer lugar, invertir en el mejoramiento continuo del servicio, en este sentido las empresas propenden por la sustitución continua de módems y redes para el aumento de la velocidad y conectividad del servicio

- Establecer un régimen amplio de carrera administrativa

Álvarez (2018) advierte que para consolidar un plan carrera de forma efectiva y que este sea motivador para los empleados es necesario que se reúnan los siguientes requisitos:

1. Identificar plenamente los cargos de la empresa: Este ítem se relación con la obtención de un organigrama empresarial en el sentido más amplio desde el funcionario de menor orden jerárquico hasta el director o gerente de la compañía.
2. Establecer las relaciones funcionales que tienen los diversos cargos dentro de la organización: este es quizás el que implica mayor desarrollo pues este es el que efectivamente determina el plan carrera, aquí se establece de abajo hacia arriba como las funciones de un colaborador se relación con las de otros funcionarios de mejor posición organizacional, generalmente esta relación se da entre colaborador y su supervisor pero en algunos casos podría incluso relacionarse con las de varios funcionarios mejor posicionados.
3. Incluir los funcionarios de menor orden en la capacitación brindada a sus superiores funcionales o jerárquicos: lo que se quiere es que los funcionarios de menor orden tengan los conocimientos y herramientas técnicas y académicas necesarias para poder ocupar el cargo de sus superiores funcionales o jerárquicos, por esta razón es vital que cuenten con la misma capacitación para así evitar problemas al ocupar un nuevo cargo.

4. Fijar condiciones claras para la obtención de ascensos: normalmente las empresas al determinar las condiciones para una convocatoria laboral establecen requisitos académicos, de conocimientos y experiencia necesarios para ocupar un cargo, estos mismos constituyen los requisitos para el ascenso toda vez que no puede exigirse más de un funcionario con antigüedad en la empresa que de un prospecto externo.
5. Privilegiar la selección interna antes que la externa: La experiencia es un elemento importante en la ocupación de cualquier cosa, pues ese conocimiento práctico implica la capacidad de aplicar el conocimiento académico a la vida laboral, en ese sentido, la experiencia adquirida al interior de la empresa es mucho más valorable pues cada empresa tiene una forma distinta de hacer las cosas y esto haría que la adaptación al cargo sea mucho mejor.

- Implementar incentivos laborales permanente y no como medida de retención in extremis

Las empresas encuestadas tenían una condición general y era que cuando un empleado valorable para la empresa decidía renunciar, de forma inmediata se ofrecían dadas o incentivos para evitar la renuncia; es importantísimo que las empresas mantengan esos incentivos durante todo el tiempo pues esto motiva en gran medida a los colaboradores para que permanezcan en la empresa.

Entre los incentivos más comunes en las pymes del sector telecomunicaciones, se encuentran las becas de estudios superiores, viajes, bonificaciones individuales en dinero y especie y las bonificaciones por trabajo en equipo.

- Realizar una mejor distribución de la franja horaria para evitar largas jornadas laborales

Una queja generalizada en las compañías objeto de estudio, fueron las largas jornadas laborales que se imponían en parte por reprocesos y otros problemas.

De ahí que sea común que muchos cargos tengan horarios que exceden las 10 horas (este es el máximo diario permitido por la ley laboral colombiana), en ese sentido es necesario que se limiten las franjas horarias a las 8 horas diarias y que solo se pueda extender bajo autorización expresa; pues en algunas de las empresas se cree que esta situación es una excusa de los trabajadores.

Así mismo, es menester que la fijación de las franjas horarias se realice respondiendo a las funciones y responsabilidades de cada cargo y a un estudio objetivo al interior de la empresa que permita determinar las cargas laborales.

- Flexibilizar las jornadas laborales especialmente para madres cabeza de familia y estudiantes.

En los últimos tiempos han surgido alternativas al trabajo presencial, una de estas es el teletrabajo que básicamente consiste en trabajar desde un servidor remoto ubicado en un lugar externo a la empresa y para el que usualmente se utilizan oficinas y viviendas; la Flexibilización de las jornadas laborales en favor de las madres cabeza de familia, puede implicar una distribución diferente del tiempo de trabajo.

Dicho de otra manera, se podrían utilizar los servidores para medir el tiempo de conexión de los trabajadores con horario laboral flexible y realizar el pago en proporción a las horas laboradas manteniendo como política, el no exceder de las 10 horas diarias de conexión o trabajo.

- Readecuar las funciones de cada área buscando optimizar mucho más la carga laboral

Las empresas deberán realizar un estudio a profundidad para lograr establecer las áreas de trabajo que presentan mayores cargas laborales, al mismo tiempo establecer los cargos que asumen esa carga laboral y reestructurar funcionalmente esas áreas para establecer mejores dinámicas funcionales y evitar el represamiento de procesos.

- Establecer un plan de capacitación efectivo en el que todo el talento humano participe activamente.

Un plan de capacitación efectivo es aquel en el que se comprenden los factores de mejorar, mantener e implementar.

Mejorar, este tiene que ver con el enfoque de la capacitación hacia el aumento del conocimiento de los colaboradores para mejorar sus aportes a la empresa.

Mantener, es conocido como retroalimentación o feedback, en este se reconoce el enfoque de la empresa hacia mantener los trabajadores continuamente frescos en cuanto a los conocimientos generales y necesarios de sus puestos de trabajo.

Implementar, en este punto del plan de capacitación se enlaza con procesos nuevos al interior de las empresas o con implicaciones legales, en este las empresas realizan capacitación para nuevos programas, productos o servicios que ingresan a la compañía, pero además también aquellos de orden obligatorio como el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, cambios en el plan de incentivos y otros.

- Aumentar el número de hojas de vida analizadas con el fin de obtener lo mejor de lo mejor

Si bien no existe una situación específica que se pretenda solucionar con esta propuesta, si es posible encontrar que las empresas tienden a analizar pocas hojas de vida para suplir algún cargo, esta situación puede ser contraproducente en el sentido de que el análisis cualitativo permite un análisis más amplio de los candidatos y de alguna manera puede generar una variación positiva en la retención del colaborador.

**4.4. Analizar mediante la comparación con otros estudios realizados con anterioridad, las estrategias propuestas para el modelo de gestión del talento humano propuesto con el fin de corregir posibles errores antes de ser avalado.**

Para proceder al análisis comparativo de las características expuestas con anterioridad respecto del modelo de gestión de talento humano propuesto, se identifican los siguientes puntos en específico.

- La importancia la innovación en la práctica empresarial

Las ventajas principales de la innovación en el área de recursos humanos además de mejorar el rendimiento de los empleados, mejora en general toda la organización, por lo cual busca mejorar principalmente la flexibilidad laboral, la jornada laboral, la productividad y la comunicación interna.

El mejoramiento en la flexibilidad laboral motiva a los empleados a trabajar con más entusiasmo permitiendo así un índice mayor en el rendimiento de sus actividades y con eso la empresa alcanza el éxito de forma más evidente, la flexibilidad laboral es una de las mejoras más evidentes en la implementación de la innovación. La gestión de la jornada laboral busca mejorar los horarios de trabajo según las necesidades de la empresa teniendo en cuenta las necesidades de los colaboradores, para ello la organización se ajusta a diferentes modelos de jornadas las cuales

les permiten a los colaboradores tener más opciones de trabajo y permite a estos mantener una mejor vida social y familiar sin descuidar su vida laboral.

La productividad la cual resalta la competitividad de las organizaciones es una mejora importante que aporta la innovación, nuevos métodos y estrategias que permitan aumentar la productividad van a ser procesos claves a la hora de evaluar la competitividad y liderazgo de una empresa en su mercado actual. Por último, la comunicación interna permite una mejor relación entre colaboradores mejorando el clima laboral, también aporta a la buena conexión entre departamentos y la identificación de los empleados con la organización.

- Efectos positivos de la práctica de pruebas de desempeño

Según Mejía (2015) las evaluaciones de desempeño tienen como ventajas o efectos positivos, los siguientes:

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas: Contribuye a mejorar el desempeño del empleado: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar las deficiencias que pueda presentar el empleado.

Proporciona herramientas adecuadas para el desarrollo de las políticas de Compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales.

Decisiones de ubicación del trabajador: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Indica necesidades de Capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

Brinda herramientas para la Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional del empleado dentro de la organización

Detecta imprecisiones de información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Identifica errores en el diseño del puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

Detecta factores externos de influencia en el rendimiento, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

- Ventajas de utilizar diversos medios para realizar las convocatorias

Según López Lozano (2017) analizando bien el puesto y el candidato que busca, y teniendo tanta variedad de web de reclutamiento a su alcance, sabe elegir adecuadamente la web de reclutamiento donde colgar su oferta, conseguirá mejores candidatos;

- Beneficios de aumentar inversión en innovación dentro del talento humano

Para Becerra y Giraldo, es evidente que una significativa relación entre la existencia de un departamento o área especializada y planes estratégicos de recursos humanos con la innovación empresarial. Esto es subrayado por Michie y Sheehan (1999) y Laursen y Foss (2003) al referirse a la importancia que tiene la administración de recursos humanos en los procesos de innovación empresarial, en donde, tanto las áreas especializadas como los planes de recursos humanos resultan fundamentales. En un sentido similar, Peña y Hernández (2007) reconocen la importancia del departamento de recursos humanos en la consecución de los objetivos empresariales, que en un entorno competitivo como el actual, requiere de capacidades para la innovación. Por su parte, Miles y Snow (1984) señalan la importancia de la gestión estratégica de recursos humanos en la orientación innovadora de las empresas.

- Importancia del plan carrera en la retención de personal

En cuanto a este aspecto, Ararat y Romero (2019) resaltan la importancia del plan carrera en la generación de la motivación al trabajador con un incentivo a los logros personales y laborales. La empresa debe tener claro los aspectos en la identificación del talento humano comprometido que requiere la compañía para un trabajo mutuo en función de la misión organizacional con una planeación estratégica de reconocimiento y competencia en el mercado.

Así mismo, advierten que con el plan carrera se busca la retención del talento humano, competitivo, ya que son personas que se encargan de mantener la compañía a un nivel de competitividad alto frente a otras empresas del mismo mercado, también es importante destacar la reducción de costos con la oportunidad de ascensos a los empleados actualmente vinculados con la compañía, motivar al personal de tal manera que origine sentido de pertenencia y evitar la alta rotación del personal perjudicando la reputación de la empresa

- Efectos positivos de la flexibilización de los horarios laborales

Mazloun e Isea (2017) afirman que las principales ventajas que tiene la correcta gestión del tiempo de trabajo, se destaca una mayor satisfacción de los empleados, mayor productividad y un mejor clima laboral, entre otras que aporta el horario flexible, tanto para las organizaciones como para los propios empleados.

Por otro lado, la empresa se olvida por completo de estar monitoreando constantemente a los trabajadores, y solo se encarga de establecer las fechas límites para que los empleados entreguen los reportes necesarios.

El horario flexible es una de las estrategias llevada a cabo por algunas empresas ya que genera un costo mínimo. Los gerentes entienden y vinculan las distintas necesidades de los empleados con las de la propia compañía. Así ambos objetivos están alineados y se rema en la misma dirección, favoreciendo una mejor productividad laboral y motivación de las personas.

- Repercusiones de la adaptabilidad de los cargos

Vallejo (2010) concluye que el proceso de adaptación al trabajo, a la organización y al entorno laboral, es indispensable, si se quiere tener trabajadores satisfechos, productivos, identificados y comprometidos con la organización, pero esto no se logra de la noche a la mañana ya que intervienen diferentes factores, donde los aspectos individuales o características personales, juegan un papel trascendental en este proceso y es responsabilidad de las organizaciones, en cabeza del Director de Gestión Humana, velar porque todos los empleados cuenten con unas condiciones de trabajo adecuadas, que les permitan desarrollar sus potencialidades, satisfacer sus necesidades y cumplir con las metas establecidas por la organización

- Ventajas de un plan de capacitación efectivo

Jamaica (2015) advierte que la capacitación permanente se convierte en un factor que incide directamente en el desarrollo de las empresas, toda vez que le brinda herramientas fundamentales en materia de innovación, competitividad, calidad y rendimiento en los procesos que conllevan a la elaboración de productos o prestación de servicios. Aunque el cumplimiento de planes de capacitación requiere de un presupuesto, que en muchas oportunidades genera desbalance en la economía de la organización, es necesario en aras de mantenerse vigente en el mercado o segmento escogido, ya que es el único camino para estar a la altura de la exigencias del cliente, el cual es alienado por los diversos mecanismos de promoción de productos y servicios.

Así las cosas, el desarrollo de cada uno de los elementos estratégicos propuestos, compele con la necesidad y utilidad que se avizora después de la realización y análisis de las encuestas, por lo tanto es procedente afirmar que las mismas son competentes para ser aplicadas al interior de las pymes del sector de las telecomunicaciones; de tal manera que gracias a su adaptabilidad estas pueden ser aplicadas en conjunto o de forma intermitente con el fin de facilitar la potencialización del talento humano y en consecuencia la gestión del mismo al interior de las organizaciones.

## Conclusiones

En el contexto empresarial, el talento humano es uno de los elementos más importantes de la figura organizacional; ineludiblemente, a través de la figura del talento humano se desarrollan el objetivo organizacional y financiero de las compañías; es por esto, que en la actualidad, la figura de gestión del talento humano juega un papel preponderante en la estructuración de una empresa especialmente en las pymes que son empresas en crecimiento.

Así las cosas, una vez analizada la información recolectada en el entorno pyme del sector de las telecomunicaciones, se pudieron hallar diversas falencias en el área de gestión del talento humano, principalmente motivadas por la carencia de un modelo de gestión del talento humano que pudiera adaptarse a las necesidades de las empresas.

De esta forma, se pudo identificar que los aspectos más importantes a subsanar al interior de estas empresas eran:

- La carencia de integración entre la innovación y los procesos de gestión humana
- La ausencia de elementos motivadores como plan carrera o incentivos de desempeño laboral
- La falta de una correcta medición de desempeño mediante pruebas que analicen el desempeño por competencias
- La existencia de cargas y horarios laborales que exceden los límites legales y humanos.
- La inexistencia de planes de capacitación enfocados en el mejoramiento, mantenimiento e implementación.

En ese orden de ideas se pudo concluir que esta necesidad probablemente podría ser solucionada mediante la exposición de estrategias que condujeran a la consolidación de un modelo de gestión humana dinámico, efectivo y acorde con las necesidades de cada empresa.

Dicho de otro modo, la idea de establecer estrategias, es que estas pueden ser adaptadas con mayor facilidad que un modelo de gestión completo; a pesar de esto, visto de este modo si una empresa decidiera unir las estrategias encontraría un modelo de gestión del talento humano completo; pero dado que se busca entrar a pymes, se debe entender que estas son empresas con varios años en el mercado, que además ya cuentan con una estructura y modelo de gestión del talento humano y que no están dispuestas a sufragar altos gastos en un modelo que ya debería estar estructurado; por dicho motivo es mucho mejor que cada empresa identifique sus falencias y necesidades y pueda aplicar las estrategias aquí contenidas de la forma más conveniente.

Para finalizar, está claro que las empresas pymes y especialmente las del sector de las Telecomunicaciones, traen consigo un factor adicional para su crecimiento y es que deben ser competitivas en el más alto nivel existente en el mercado, pues aunque hoy en día se busquen herramientas para equilibrar el sector, deben poner de su parte para tener posibilidades de ganar espacio en el mercado de las telecomunicaciones, por esta razón deben propender por el mejoramiento de su estructura en torno al talento humano pues este es el eje transversal que permite el crecimiento integral de las empresas.

## Referencias

- Peña, S. (2005) Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias, Innovaciones de Negocios, Universidad Regiomontana, Mty, y UANL, FACPYA, San Nicolás, N. L., ISSN 1665-9627 recuperado el 22 de Abril de 2020 <http://eprints.uanl.mx/12433/1/A9.pdf>
- Veintenilla, J. & Velásquez, P. (2017) Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras, boletín virtual – marzo - vol6 – 3, Universidad Técnica de Cotopaxi – Ecuador, ISSN 2266 – 1536, recuperado el 22 de Abril de 2020 <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3772/1/T-UTC-0219.pdf>
- Restrepo, L. Ladino, A. & Orozco D. (2008) Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización, Scientia et Technica Año XIV, No 39, Septiembre de 2008. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701, recuperado el 22 de Abril de 2020 <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/3231>
- Sainz, T. (2018) Cómo reclutan las empresas a sus empleados: nuevas técnicas de selección de personal, Universidad de Cantabria, recuperado el 22 de Abril de 2020 <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/14534/SAINZDIEZTANIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero, J. (2016) Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal, Universidad Miguel Hernández de Elche, recuperado el 22 de Abril de 2020: <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>
- Martínez, S. (2013) Como hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización, Publicaciones UPB, Universidad Blas Pascal, recuperado el 22 de abril de 2020

<https://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2013/12/652013ME-Gesti%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-en-Pymes.pdf>

Ledesma H. & Fernández, V. (s.f.) La gestión de los recursos humanos en las Pymes. Sus funciones estratégicas y operativas, Universidad Nacional Santiago del Estero, Revista Cifra, recuperado el 22 de Abril de 2020 <http://fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/c4/3ledesma-fernandez.pdf>

López Suárez, Liliana Rocío; Tricás Peckler, Jesús, y Toledano O'Farril, Rubén (2013).

Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. Universidad & Empresa No. 23, p. 19-43. Recuperado el 22 de Abril de 2020

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2446>

Cepal (2001) Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo, tomado de:

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2693/S2001704\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2693/S2001704_es.pdf)

Vesga,Rafael (s.f) EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN EN COLOMBIA: ¿QUÉ NOS ESTÁ HACIENDO FALTA? Tomado de:

<https://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>

CEFERINO, Luis Alejandro. “Nuevo modelo de liderazgo que beneficiara a gestión humana: con énfasis en clima laboral y procesos de elección en empresas privadas de Colombia”.

[Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia del Talento Humano. Bogotá.

Universidad Sergio Arboleda. Facultad Escuela de Posgrados. 2016. p. 54 [Consultado 15, Julio, 2019]. Disponible en:

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/962/Nuevo%20m>

odelo%20de%20liderazgo%20que%20beneficiar%C3%A1%20a%20gesti%C3%B3n%20humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

RODRÍGUEZ, Iraida. “Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias”. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana mayo-ago. 2012. vol.33 no.2. ISSN 1815-5936

Chiavenato, Idalberto. (1999), Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill. Colombia.

Chiavenato, Idalberto. (1996), I. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc- Graw Hill, Colombia.

Werther, W. y Davis K. (2005), Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial MC. Graw – Hill, México.

Marín, J. C. (2 de Abril de 2013). Prezi. Recuperado el 12 de Enero de 2017, de <https://prezi.com/g1lsvo3g2lh/reclutamiento-de-personal-fuentes/>

Roddy, J., & Alba. (s.f.). Reclutando. Recuperado el 17 de Enero de 2017, de Ere.net: <http://www.reclutando.net/consejos-para-mejorar-tu-pagina-web-de-reclutamiento-o-career-site/>

Sáenz, M. (9 de Marzo de 2016). ORH. Observatorio de Recursos Humanos. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <http://www.observatoriorh.com/rr-ll/36121.html>

Serna, J. P. (9 de Febrero de 2009). Pymes y Autónomos. Recuperado el 14 de Enero de 2017, de <https://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/seleccion-de-personal-por-internet-i-ventajas-einconvenientes>

Barcelo, J. C. (2016). Business School. Recuperado el 18 de Enero de 2017, de

<http://www.imfformacion.com/blog/recursos-humanos/reclutamiento-2-0/reclutamiento-2-0-con-gamificacion-sipor-favor/>

Bretones, & Rodriguez. (2008). Scribd. Recuperado el 12 de Enero de 2017, de

<https://es.scribd.com/document/246587853/Recursos-Humanos>

BECERRA RODRÍGUEZ, FREDY; ÁLVAREZ GIRALDO, CLAUDIA MILENA El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en caldas-Colombia Estudios Gerenciales, vol. 27, núm. 119, abril-junio, 2011, pp. 209-232 Universidad ICESI Cali, Colombia, tomado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/212/21220043010.pdf>