

Diseño de un plan estratégico de gestión del talento humano para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector telecomunicaciones

Geraldine Barón Acosta
Laura Vanessa Gaitán Serrano

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C.
2020

**Diseño de un plan estratégico de gestión del talento humano para las pequeñas y medianas
empresas (Pymes) del sector telecomunicaciones**

Geraldine Barón Acosta
Laura Vanessa Gaitán Serrano

Director
Axel Ricardo Arias Contreras

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2020

Dedicatoria

Este trabajo en primera instancia se lo dedicamos a Dios que nos ha dado la vida y la fortaleza espiritual para lograr cada una de las metas que nos hemos propuesto.

A nuestros padres; Javier Barón, Fabiola Acosta, Ricardo Gaitán e Isabel Serrano, quienes nos brindan siempre su amor y su apoyo incondicional en cada etapa y en el transcurso de nuestra carrera.

Agradecemos porque son un ejemplo de admiración, por la fortaleza con la que nos guían y porque siempre serán el motor de nuestras vidas.

A nuestros familiares, por ser un ejemplo de vida y por siempre brindarnos apoyo y comprensión.

Yo **Laura Gaitán**, le dedico este trabajo a mi novio Felipe, por ser mi compañero, por su incondicionalidad y apoyo en cada etapa de mi vida; le agradezco por ser un ejemplo y una fuente de fortaleza.

Le dedico este trabajo a mi amiga Geraldine, por siempre brindarme su amistad y apoyo incondicional, desde el inicio de esta carrera, agradezco cada consejo y aprendizaje que me brinda día a día.

Yo **Geraldine Barón**, le dedico este trabajo a mi amiga Laura, por estar incondicionalmente conmigo, brindarme su amistad y apoyo en cada momento de mi vida; acompañándome en el desarrollo de mi carrera con sus consejos y motivaciones para seguir día a día y culminar esta etapa.

“Solo existen dos días en el año que no se puede hacer nada.

Uno se llama ayer y otro mañana.

Por lo tanto, hoy es el día ideal para amar, crecer, hacer y principalmente vivir”

Dalai Lama

Agradecimientos

En el desarrollo de nuestra etapa académica y especialmente en el de este trabajo de investigación, nos hemos enfrentado a situaciones difíciles, las cuales no se habrían superado sin el apoyo de nuestros docentes e institución.

Primero que todo agradecemos a nuestra institución, la Universitaria Agustiniana, por habernos brindado todas las herramientas necesarias para el desarrollo de nuestra etapa académica, especialmente por ser la fuente de formación profesional y personal.

Agradecemos a nuestro director de trabajo Axel Ricardo Arias Contreras, por ser nuestra guía para el desarrollo de esta investigación, especialmente por brindarnos su tiempo y conocimientos para sacar adelante este proyecto.

A nuestros docentes, los cuales nos acompañaron a lo largo de la carrera, especialmente aquellos que marcaron la diferencia; ya que más que brindarnos conocimientos teóricos; nos brindaron lecciones de vida.

Damos gracias a todas las personas que nos brindaron todo su apoyo para culminar esta etapa y de antemano les agradecemos por haber estado presente a lo largo de este camino.

¡Muchas Gracias!

Resumen

La gestión de talento humano hoy en día se ha convertido en uno de los temas más relevantes para el tratamiento de cualquier tipo de organización y, especialmente, para las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes), puesto que se ha identificado que las mismas no cuentan con los suficientes recursos para realizar una buena administración. Adicional a esto, se determina que los intereses de dichas Pymes se centran netamente en la parte operativa. De acuerdo a varias investigaciones, se logra identificar que cuando se lleva a cabo una mala gestión del talento humano, es muy probable que se llegue a una situación de fracaso empresarial. En el presente trabajo se diseñó un plan estratégico de gestión de talento humano para las Pymes del sector telecomunicaciones, realizando una investigación con enfoque cualitativo, en donde el instrumento de recolección de información utilizado fue la revisión de literatura; identificando la aplicación de la planeación estratégica en la gestión del talento humano, detallando así, antecedentes, evolución y falencias que presenta este campo de estudio. En consecuencia, el diseño de este plan busca centrarse en procesos claves y fundamentales para el desarrollo de la gestión del talento humano al interior de las Pymes, con el fin de que estas, puedan tener mayor dirección y control sobre la vinculación del personal, haciendo que las mismas optimicen sus recursos y logren de manera efectiva el cumplimiento de sus objetivos.

Palabras Claves: Gestión del talento humano, planeación estratégica, pequeñas y medianas empresas, reclutamiento, selección y capacitación.

Abstract

The management of human talent today has become one of the most relevant issues for the treatment of any type of organization and, especially, for Small and Medium Enterprises (SMEs), since it has been identified that they do not have sufficient resources to perform a good administration. In addition, it is determined that the interests of these SMEs are clearly focused on the operational side. According to several investigations, it is possible to identify that when human talent is mismanaged, it is very likely that a situation of business failure is reached. In the present work, a strategic plan for human talent management was designed for SMEs in the telecommunications sector, carrying out qualitative research, where the instrument used to collect information was a literature review, identifying the application of strategic planning in human talent management, detailing the background, evolution and shortcomings in this field of study. Consequently, the design of this plan seeks to focus on key and fundamental processes for the development of human talent management within SMEs, so that they can have greater direction and control over the involvement of staff, making them optimize their resources and effectively achieve their objectives.

Keywords: Human talent management, strategic planning, small and medium enterprises, recruitment, selection and training.

Glosario

Estrategia: La estrategia Según Contreras (2013); consiste en determinar los objetivos y metas de una organización para el largo plazo, con la finalidad de emprender y desarrollar acciones, con la efectiva asignación de los recursos para ejecutar y lograr dichos objetivos.

Gestión: Es la acción integral de un proceso específico, donde se coordinan y controlan, las diferentes expectativas, como los esfuerzos y perspectivas; para, lograr eficazmente los objetivos institucionales (Huergo, 2002).

Gestión de talento humano: Según Chiavenato (2009); la gestión del talento humano consiste en aplicar los modelos y conceptos modernos, que se tienen del talento humano al interior de las organizaciones. Para el mismo, en esta gestión se desarrollan y empoderan las competencias que el personal posee, para que las aplique de manera efectiva hacia el logro de los objetivos.

Pequeña y Mediana empresa (Pyme): Para Cardozo, Velásquez y Rodríguez (2012); las Pymes se consideran unidades económicas, las cuales producen bienes y servicios, en diferentes sectores. Estas unidades, son dirigidas de forma autónoma y personalizada, pues poseen la característica de ser únicas y diferenciales.

Personal: Es aquel recurso que ayuda con sus esfuerzos, dedicación, desempeño, conocimiento, cualidades y habilidades, a la ejecución de una determinada tarea al interior de la organización; con el fin, de que la misma genere valor en sus procesos, de manera que sea ágil y competitiva en el mercado (Chiavenato, 2007).

Plan: Es el conjunto de estrategias, directrices y propuestas destinadas a satisfacer necesidades, no directamente sino a través de la ejecución de uno o varios proyectos (Real Academia Española, 2014).

Plan Estratégico: Para Martínez y Milla (2005); un plan estratégico es un conjunto de estudios, donde se toman decisiones y determinan acciones, para que una organización tenga una posición competitiva a través del tiempo.

Planeación: Se considera una etapa que hace parte del proceso administrativo, donde se establecen directrices, se precisan estrategias y se eligen alternativas y cursos de acción, en relación de los objetivos y metas generales (Rojas y Medina, 2011).

Planificación de Recursos Humanos: Este tipo de planificación, es conocida como el proceso a través del cual, una empresa asegura su personal, y así mismo se dispone a cumplir lo propuesto para optimizar su distribución humana (Cuesta, 2013).

Planeación Estratégica: Es el proceso mediante el cual la gerencia, define sus objetivos y sus acciones; consiste en decidir qué recursos serán empleados para la fijación y desarrollo de sus objetivos y políticas (Rojas et al., 2011).

Tabla de contenidos

Introducción	12
1. Planteamiento del problema.....	13
1.1. Justificación	15
2. Objetivos	19
2.1. Objetivo general	19
2.2. Objetivos específicos.....	19
3. Marco de referencia	20
3.1. Marco teórico.....	20
3.1.1. Evolución y desarrollo de la gestión del talento humano.....	20
3.1.2. Evolución y desarrollo de la planeación estratégica.	27
3.2. Marco de antecedentes.....	34
3.3. Marco conceptual	40
4. Diseño metodológico	48
4.1. Tipo de investigación.....	48
4.1.1. Método.	48
4.2. Consideraciones éticas.....	50
5. Desarrollo de los objetivos.....	52
5.1. Caracterización de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y el sector telecomunicaciones en Colombia	52
5.1.1. Caracterización de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).	52
5.1.2. Caracterización del sector telecomunicaciones en Colombia.	59
5.2. Análisis de los elementos claves de un plan estratégico de gestión de talento humano..	64
5.3. Propuesta de un plan estratégico para fortalecer la gestión de talento humano en las Pymes del sector telecomunicaciones.	68
5.3.1. Propuesta del plan estratégico diseñado	69
Conclusiones	79
Recomendaciones.....	82
Referencias	83

Lista de tablas

Tabla 1. Conceptos seleccionados para la investigación.....	44
Tabla 2. Fuentes estructuradas y no estructuradas de recolección de información.....	50
Tabla 3. Marco legislativo para Pymes en Colombia.....	54

Lista de figuras

Figura 1. Factores que intervienen en la gestión humana	20
Figura 2. Evolución de los factores que determinan la gestión humana	21
Figura 3. Evolución del quehacer de la gestión humana.....	21
Figura 4. Jerarquía de las necesidades según Maslow	25
Figura 5. Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg	28
Figura 6. Modelo de planeación estratégica de Fred David.....	29
Figura 7. Modelo de planeación estratégica de Goodstein, Nolan y Pfeiffer	30
Figura 8. Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert.....	31
Figura 9. Secuencia y extensión del sistema gerencial de Kaplan y Norton.....	32
Figura 10. Modelo de planeación estratégica de Caldera	33
Figura 11. Procesos y subprocesos de ARH	37
Figura 12. Modelo estratégico de gestión humana.....	37
Figura 13. Capítulos y variables seleccionadas.....	39
Figura 14. Procesos operativos de gestión del talento humano	39
Figura 15. Unidades productivas por tamaño enero - diciembre 2018 /2019	58
Figura 16. Unidades productivas por tamaño y sector agregado enero - diciembre 2019	58
Figura 17. Subsectores con mayor creación de empresas empleadoras - enero / diciembre 2019.	59
Figura 18. Cadena de valor sector TIC.	61
Figura 19. Actividades económicas del país y su crecimiento.....	62
Figura 20. Actividades económicas desarrolladas por el sector telecomunicaciones en Colombia ...	62
Figura 21. Ocupaciones de nivel técnico en las empresas del sector.....	63
Figura 22. Promedio de empleados por regiones	63
Figura 23. Etapas del plan estratégico.....	69
Figura 24. Plan estratégico de gestión del talento humano para las Pymes del sector telecomunicaciones	70

Introducción

Uno de los problemas que enfrenta el sector de telecomunicaciones en Colombia actualmente, es que no cuenta con personal debidamente capacitado; adicional a esto, se evidencia que los programas de capacitación no tienen los componentes suficientes para desarrollar el mayor potencial de sus empleados, lo cual trasciende a que las organizaciones y, por extensión las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes), afronten situaciones de fracaso empresarial.

Así pues, el objetivo de este trabajo es diseñar un plan estratégico de gestión del talento humano en el sector de las telecomunicaciones para Pequeñas y Medianas empresas (Pymes); plan que se centra en identificar la importancia del personal al interior de estas organizaciones.

En el campo administrativo, este objeto de estudio se ha convertido en uno de los temas fundamentales para que las organizaciones logren el éxito. La gestión del talento humano y como se expone al interior de este documento, ha cobrado importancia a lo largo del tiempo, pues hoy en día el mundo empresarial ha notado que las personas son la organización en sí y que sin ellas no se puede lograr los planes que la misma se ha trazado.

El enfoque utilizado para llevar a cabo esta investigación es el cualitativo puesto que, al ser un enfoque flexible, permite entender la realidad a través de los fenómenos e interpretaciones que se viven. Adicional a esto, se puede evidenciar que este enfoque permite explorar temas en los cuales no se ha profundizado en mayor grado. Para desarrollar este trabajo, el tipo de investigación a realizar es descriptiva, apoyándose en método inductivo y en el instrumento de recolección de información de revisión de literatura; logrando con lo anterior, observar y analizar las teorías y fundamentos que se han planteado respecto a la gestión del talento humano y la planeación estratégica.

Por consiguiente, en el trabajo se aborda la evolución de la gestión del talento humano y de la planeación estratégica, planteada desde los postulados teóricos de la administración; también, se realiza una caracterización de la población a estudiar, específicamente las Pymes y el sector de telecomunicaciones. Finalmente, como resultado se obtiene el diseño de un plan estratégico, basado en los procesos clave de la gestión del talento humano, para las Pymes del sector telecomunicaciones.

1. Planteamiento del problema

Actualmente se evidencia que la mayoría de las empresas, independientemente de la industria en donde se desenvuelven o de su tamaño, no logran sobrevivir a lo largo del tiempo, muchas de las circunstancias a las cuales se asocia este tipo de situaciones son diversas, y cuando se quiere identificar los posibles fenómenos a los cuales se atribuyen, se determina que las empresas fracasan a causa de diversos factores tanto internos como externos, que dificultan su funcionamiento y permanencia en el mercado.

Muchas veces el origen del fracaso se asocia a, como lo dice Parada citado en (Andrade, Ramírez y Sánchez, 2018), una mala gestión empresarial, que por cuestiones tanto internas como externas, llevan a la organización a una crisis, en donde continuar a futuro no es posible. No obstante, la situación se complica cuando las empresas pretenden generar procesos de diagnóstico, que permitan identificar la raíz de la crisis, pues solo hay dos ámbitos de estudio el entorno y la organización misma.

Dado que los factores externos (entorno) no se pueden controlar de forma estricta, los gestores empresariales buscan enfocarse en los factores internos (organización) de fracaso empresarial, factores que, en muchas ocasiones, no se logran afrontar adecuadamente; y que, de no gestionarse de la manera apropiada, conllevan al fracaso rotundo de las empresas.

En los últimos años, se ha presentado un gran aumento de los casos de fracaso empresarial de las Pymes en Colombia, lo cual puede atribuirse a la falta de recursos y capacidades de estas empresas. Cuando se estudia a fondo los problemas que se presentan, se demuestra una gran cantidad de factores que pueden intervenir en el fracaso de dichas empresas en el país.

Las causas que principalmente inciden en el fracaso de una organización, son la falta de experiencia, falta de madurez empresarial, poca capacidad de adaptación, falta de disciplina, poca determinación en el enfoque, falta de gestión organizacional y falta de calidad en las metas organizacionales (Rivera, 2010), estos factores son determinantes; especialmente, cuando estas situaciones se tornan complejas y de difícil tratamiento.

Cuando este tipo de situaciones se presentan, gran parte de las empresas con el tiempo comienzan a presentar fallas con uno de sus recursos principales y más importantes, como lo la gestión del talento humano; pues en la mayoría de los casos, no se cuenta con suficientes fuentes de motivación, que permitan afianzar las relaciones laborales a lo largo del tiempo, por lo cual las tareas del día a día en la organización, no se van a asumir de manera adecuada, trayendo consigo

diversas dificultades, las cuales no permiten realizar procesos de gestión en talento humano que sean eficientes.

Cuando se hace referencia a este tipo de empresas, por lo general y en el marco de la pequeña y mediana empresa, se entiende que las mismas giran en torno a la creación de emprendimientos, según Pardo y Alfonso (2015), hablando sobre este fenómeno, establecen que para el buen desarrollo de la Pyme, se debe tener claro los roles, funciones y competencias, para garantizar que los emprendimientos sean exitosos; para lo cual, se hace necesario tener una adecuada implementación de la gestión del talento humano al interior de dichas organizaciones.

Para los autores, la implementación de la gestión del talento humano, permite generar procesos de desarrollo y crecimiento, los cuales potencializan las competencias, habilidades y cualidades que presentan las personas, con el fin de que las mismas, encaminen y direccionen sus objetivos, al éxito sostenido de la organización.

Adicional a lo anterior, para Pardo et al. (2015), muchas de las causas que están asociadas al fracaso empresarial, se presentan en las prácticas esenciales de la gestión del talento humano; tales como, la selección, la capacitación y la remuneración; razón por la cual, para estos el éxito radica en tener una adecuada dirección en esta área, que permita que la organización alinee los procesos, de manera que vayan en concordancia con la legislación laboral y los diferentes planes estratégicos a ejecutar dentro de esta.

Según lo expresado anteriormente, se establece que, en Colombia, uno de los sectores en los cuales podemos apreciar la problemática antes expuesta, es en el sector de telecomunicaciones, resaltando que uno de los factores que afectan esta industria, se focaliza en la gestión del talento humano.

Tal como lo expone Rivera (2010), son varios los factores que se asocian al fracaso empresarial cuando se habla en términos de talento humano, entre ellos cabe resaltar que, los más relevantes y los cuales tienen una estrecha relación con el sector telecomunicaciones, son la falta de disciplina y de experiencia, esto debido a que la disciplina es garante de que se cumpla a cabalidad todos los planes propuestos, de acuerdo a la cultura organizacional implementada, haciendo que la diferencia entre los resultados obtenidos y los esperados se reduzcan sustancialmente; mientras que la experiencia, es un factor decisivo, y como se refleja en este trabajo, garantiza que las empresas estén a la vanguardia de lo que enfrenta el sector.

Investigaciones realizadas por Nocua (2013), acerca del aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), establece que para el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTIC), es de carácter prioritario enfocar sus acciones, en fortalecer el talento humano, a través de la formación y actualización del mismo, con el fin de que el crecimiento económico a nivel nacional tenga unas proyecciones positivas, que permitan tener un efecto en la calidad e idoneidad del equipo humano que conforman las empresas en este sector, el cual cada día es más relevante para el desarrollo nacional.

En contraste a lo anterior; se puede apreciar que el sector cuenta con una alta demanda de mano de obra y generación de empleo elevada, pero esto no es suficiente; pues el personal que ingresa no presenta una mano de obra calificada y cualificada, por lo cual los avances a nivel de talento humano, no son los más adecuados, esto se evidencia en los altos niveles de capacitación que tienden a tener estas organizaciones, para fortalecer y desarrollar las competencias necesarias, para el desarrollo del cargo en gestión. No obstante, si estas medidas para potencializar el personal no se realizan, las empresas en cuestión tienden a fracasar (MinTIC, 2015).

Teniendo en cuenta el problema acerca de la mala gestión del talento humano, particularmente en procesos tan relevantes y significativos, como la capacitación y entrenamiento, compensación del personal y selección, en las Pymes del sector de telecomunicaciones, como los mencionaban Pardo et al. (2015); lo que se quiere lograr con este trabajo, es diseñar un plan estratégico de gestión de talento humano en las Pymes del sector telecomunicaciones, de manera que se establezca un curso de acción, que facilite la toma de decisiones y que apoye estructuralmente a las organizaciones, pretendiendo desarrollar competencias que generen firmeza, en los procesos internos de las Pymes de dicho sector.

Por consiguiente, la pregunta de investigación del presente trabajo es: ¿Cómo diseñar un plan estratégico de gestión de talento humano para las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) del sector telecomunicaciones?

1.1. Justificación

Las organizaciones poseen un elemento en común, todas están conformadas por personas que se reúnen para recibir un beneficio mutuo. Aquellas personas son el pilar y la base del funcionamiento de la misma, donde cada una tiene un fin específico, que es llevar a cabo los avances, logros y éxitos de la empresa; por tal razón, deben ser consideradas como uno de los recursos principales.

Teniendo en cuenta lo anterior y con base en la problemática reflejada, muchas de las causas por las cuales las Pymes tienden a fracasar y que son de importante análisis, se ven reflejadas en la gestión del talento humano. Según Zapata (2004), por lo general estas empresas, no formulan planes estratégicos en gestión del talento humano; adicional a esto, no se ve alineación con el marco estratégico. Estas empresas no formulan una visión, misión, metas, políticas y estrategias en el área de talento humano, pues los procesos desarrollados, siempre se realizan de manera informal.

Por consiguiente y como se ha demostrado a lo largo del planteamiento del problema, se ven inconvenientes en la parte organizacional, debido a que los procesos más esenciales para conseguir el personal idóneo y según lo demostrado por Zapata (2004), se realizan de la siguiente manera:

- El proceso de reclutamiento, siempre se da por recomendaciones de allegados a la empresa.
- Por lo general, la selección se fundamenta en entrevistas informales; adicionalmente, solamente se verifican las referencias que la persona presenta al momento de la entrevista.
- La organización no tiene una descripción pormenorizada de los cargos.
- Para el proceso de contratación, se hace un convenio con un tercero para que se encargue de esta gestión; o en dado caso, el personal de confianza lo realiza utilizando diferentes tipos de contrato.
- El proceso de entrenamiento en el cargo, no está planeado ni establecido; generalmente este consiste, en un acercamiento con el jefe inmediato y los compañeros de trabajo.

De acuerdo a los estudios realizados por IARA Consulting Group, acerca de fracaso empresarial, citado en el diario El Espectador (2018); se establece que, uno de los errores principales que comenten las compañías, es no tener claro, cuales son los factores determinantes para su desempeño; adicionalmente, se identifica que para lograr el éxito sostenido de la organización, es necesario analizar los problemas que presenta y por consiguiente aplicar estrategias que permitan tener un aprovechamiento al máximo de sus procesos y recursos; esto con el fin de, evitar el fracaso empresarial.

Como consecuencia, se establece que las estadísticas en cuanto a fracaso empresarial para las Pymes en Colombia no son confortadoras, se estima que el 64% de las empresas en Colombia son empresas pequeñas y el 36% empresas medianas, teniendo como base esta cifra, el análisis se divide en dos grupos; empresas sanas y empresas fracasadas que ya han salido del mercado. En las empresas fracasadas se encuentra que un 68.8% equivale a la pequeña empresa y un 31.3% a la mediana empresa. Mientras que en las empresas sanas; se encuentra que el 58.3% son pequeñas y

el 41.7% son medianas. Por tal razón, se estima que el fracaso empresarial de las Pymes en Colombia; es mayor en comparación a las empresas sanas que perduran en el tiempo (Romero, Melgarejo y Vera, 2015).

Tomando en cuenta lo antes mencionado, se establece que para el buen funcionamiento de la empresa se debe tener un plan estratégico, que encierre la funcionalidad del talento humano, puesto que es un área fundamental, la cual debe estar bien definida y focalizada, para que, entre todas las áreas, exista un engranaje que garantice el cumplimiento de los objetivos y metas que posee la organización.

Es importante diseñar un plan estratégico, puesto que; como se ha encontrado, el fracaso empresarial tiende a verse principalmente en actividades económicas como los servicios y el comercio, en donde se encuentra el sector telecomunicaciones. Adicional a esto, y según lo establecido por Confecámaras (2017); se instituye que fenómenos como el de crecimiento y supervivencia empresarial, son producto de los esfuerzos internos que tienen las organizaciones, los cuales se pueden controlar de manera estricta; mientras que los factores externos, no son controlables, y a su vez necesitan un adecuado proceso de planeación estratégica para su entendimiento y manejo.

Se ha encontrado que la gestión del talento humano en las Pymes es importante; debido a que esta percibe el valor que le brinda cada colaborador a su proceso, creando así, una ventaja competitiva mediante el desempeño que cada persona proporciona gracias a sus capacidades. Por ejemplo, Arango (2015) resalta que, el desempeño es vital para la administración y gestión de los recursos humanos, esto se evidencia desde el momento que se realiza la contratación del personal; por lo cual, los procesos claves de gestión del talento humano, pasan de ser un trámite netamente administrativo a convertirse en procesos esenciales para los diferentes planes estratégicos en las pequeñas y medianas empresas.

De acuerdo a lo anterior y con base en investigaciones realizadas por MinTIC, se establece que para gestionar las necesidades de las personas y de la organización, es necesario identificar seis ejes fundamentales, como la gestión de competencias, gestión de las relaciones, gestión del conocimiento, gestión del liderazgo, gestión del compromiso y gestión de la productividad. Estos ejes son parte esencial para obtener un plan de gestión del talento humano, en donde se identifica las necesidades que tiene el personal, reconociendo que las personas no son solamente un recurso o capital, sino que son la misma organización (MinTIC, 2018).

Uno de los principales motivos por los cuales se quiere diseñar un plan estratégico de gestión del talento humano para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector de telecomunicaciones, es buscar que estas organizaciones optimicen sus procesos de gestión del talento humano de manera más eficiente.

El diseño de un plan estratégico de gestión del talento humano; permite a las empresas focalizar sus esfuerzos y, así mismo, contar con personas capacitadas y competentes para realizar el trabajo. Por ejemplo, Villalba (2014) es enfático en recalcar que, las empresas necesitan establecer un plan para poder forjar relaciones con sus trabajadores, de esta manera se puede tener más claro el panorama cuando se habla de gestión de personal.

También es importante resaltar, que si el epicentro o el funcionamiento depende de un recurso vital como lo son las personas, estas deben tener cuatro características particulares, y que son de universal cumplimiento según el autor: profesionales competentes, personas fiables, personas con potencial y personas alineadas; esto se traduce a que las mismas tienen la capacidad de aprender y desarrollarse para hacer bien su trabajo, de esta manera podrán resolver los problemas que se les presenten de acuerdo a los preceptos y estilos que maneje la empresa (Villalba, 2014).

Por tal razón, el talento humano debe ser altamente competitivo, por lo cual se debe visualizar la inversión tanto de tiempo como de recursos en el mismo. Hoy en día, mantener la concepción de las personas como recurso fundamental en la organización, se ha vuelto complejo, puesto que los altos directivos centran su interés en actividades operacionales, con el fin de generar productos o servicios que demanda el sector; pero se observa, que estas presentan debilidades de tipo estructural en el gerenciamiento del talento humano, por lo tanto, es indispensable detectar esas debilidades y buscar las soluciones óptimas que garanticen un mejor desempeño, a través de un plan estratégico de gestión del talento humano, particularmente, para las Pymes del sector telecomunicaciones.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de gestión de talento humano para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector de telecomunicaciones.

2.2. Objetivos específicos

Caracterizar las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y el sector telecomunicaciones en Colombia.

Analizar los elementos clave de un plan estratégico de gestión de talento humano.

Proponer un plan estratégico para fortalecer la gestión de talento humano en las Pymes del sector telecomunicaciones.

3. Marco de referencia

3.1. Marco teórico

3.1.1. Evolución y desarrollo de la gestión del talento humano.

A lo largo de la historia administrativa, se ha evidenciado una evolución importante en el ámbito de los recursos humanos (RRHH), iniciando desde la conceptualización del término hasta la gestión de los comportamientos de las personas inmersas en la organización. Dentro de este campo, se han encontrado diferentes autores, los cuales con sus teorías sustentan y confirman la importancia de este campo de estudio.

El panorama acerca de la gestión del talento humano, como lo demuestra Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), se ha centrado principalmente en las prácticas y los efectos que esta tiene al interior de la organización; especialmente, sobre todos los actores que se involucran en la empresa. Según los autores, alrededor de la gestión del talento humano, hay siete factores de importante cumplimiento; los cuales, profundizan en las prácticas y filosofía que maneja la gerencia, tal como se expone en la siguiente figura:

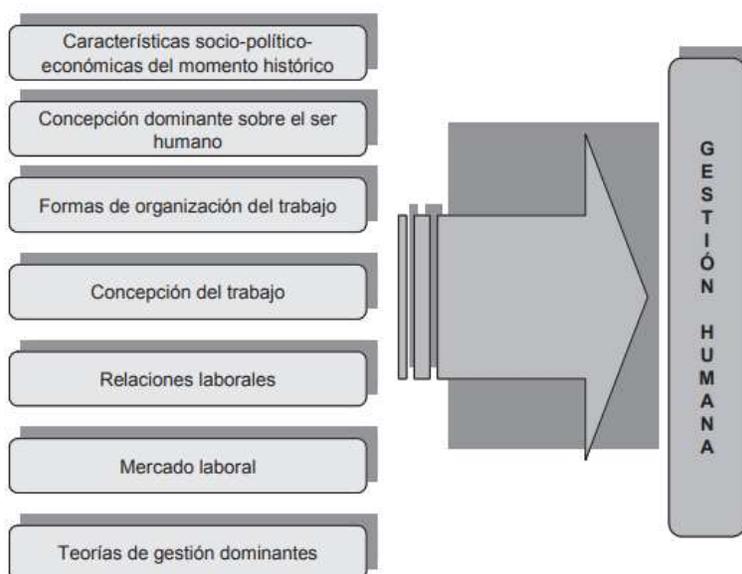


Figura 1. Factores que intervienen en la gestión humana. Tomado de Calderón et al. (2006, p. 229).

Estos siete factores, comprenden y analizan todos los aspectos que se involucran en la gestión de talento humano. Por lo cual, es fundamental reconocer el marco social, político y económico que se desarrolla, al momento de realizar una buena práctica de gestión.

Para mayor entendimiento de la evolución y desarrollo de la gestión humana, (Calderón et al., 2006) exponen y sintetizan los acontecimientos en dos figuras con forma de línea tiempo, que permiten comprender de manera más clara y sencilla la transformación que ha tenido este campo de estudio:

Factores \ Periodos	1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Concepción ser humano	...	Hombre económico racional	Hombre social	Hombre organizacional	Hombre psicológico
Concepción trabajo	Creador de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía regulada	Mercancía regulada	Mercancía libre mercado
Características del momento histórico	Mejoramiento industrial	Movimiento obrero	Institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
Relaciones laborales (factor determinante)	Huelgas	Salarios	Negociación colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y desregulación
Teorías aplicadas a la gestión	Economía clásica, administración sistemática	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Modernismo sistémico, relaciones Humanas	Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional	Confluencia teórica

Figura 2. Evolución de los factores que determinan la gestión humana. Tomado de Calderón et al. (2006, p.231).

Factores \ Periodos		1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Gestión humana	Problema central	Comportamiento del trabajador en el taller	Eficiencia del taller	Condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo	Logro de la estrategia del negocio y gestión de lo cultural	Respuesta a problemas críticos del negocio
	Objetivo básico	Alinear valores e intereses de los trabajadores con los de propietarios	Organizar el trabajo y la supervisión	Lograr niveles de lealtad, motivación y satisfacción para garantizar productividad	Desarrollar recursos y capacidades para el logro de objetivos organizacionales	Apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales
	Acciones principales	Bienestar físico y mental del trabajador	Administración del personal	Negociación colectiva, participación, enriquecimiento tarea	Prácticas de alto rendimiento	Gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión estratégica del área
	Identificación del área	Secretarías de bienestar	Departamento de Personal	Departamento de Relaciones Industriales	Departamento de Recursos Humanos	Dirección de Talento Humano

Figura 3. Evolución del quehacer de la gestión humana. Tomado de Calderón et al. (2006, p 232).

Para sintetizar la evolución que ha tenido la gestión del talento humano y realizando una revisión a la literatura, se encuentran diferentes tipos de investigación, donde se evidencia que la evolución que ha tenido este campo de estudio, se divide en etapas las cuales inician desde el año 1870; encontrando que el análisis se realiza en periodos de tiempo de aproximadamente 30 años.

Primera etapa: entre el año de 1870 a 1900, la gestión del talento humano pretendía garantizar la paz industrial; por lo cual se buscaba alinear los valores, creencias e intereses de los actores involucrados, para este caso los trabajadores y propietarios. Esta época se caracterizó por establecer un comportamiento apropiado del trabajador en el lugar de trabajo y muchas de las funciones que involucraba la gestión del talento humano, tenían que ver especialmente, con el control exhaustivo a la producción, con la búsqueda y contratación y por último con el pago de los salarios (Calderón et.al, 2006).

Segunda etapa: entre el año 1901 a 1930, se evidencia una separación entre el trabajo del trabajador, entre el que hace y el que supervisa (relación de mando y control), tal como lo plantearon en su momento Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber. En esta nueva organización del trabajo, se trata de minimizar la creatividad, iniciativa y autonomía del trabajador.

De esta manera, se conciben los fundamentos para la selección, el entrenamiento, la remuneración y la supervisión, creando formalmente los departamentos de personal, que buscan, un alcance máximo de la eficiencia en la empresa, las labores que estos desarrollan se comienzan a reconocer como administración del personal (Calderón et al., 2006).

En el caso de Frederick Taylor, según Martínez (2005), este desarrolla principalmente la idea de la Organización Racional del Trabajo, la cual está enfocada a la productividad; este expone que, la misma alcanza mayores niveles rediseñando el método de trabajo implementado en la organización. Parte principal de su aporte, se establece en cuatro principios basados en la administración científica, destacando primero, el estudio del puesto de trabajo, la selección y capacitación del trabajador, la colaboración entre supervisores y trabajadores y por último la división y responsabilidad.

Adicional a esto, para Briceño y Godoy (2012), Frederick Taylor comienza a interesarse por las personas, especialmente por saber cómo se comportan dichos individuos en su ámbito laboral, desde ese momento se acuña el término de Gerencia Estratégica; donde el mismo, planteaba que el individuo es una máquina creada para ejecutar una labor determinada, siempre y cuando, se le reconozca un beneficio económico al finalizar sus tareas.

Posteriormente, aparece el francés Henry Fayol, que según Pinto (2014), coincide con ciertos principios planteados por Frederick Taylor; Fayol, se enfocó principalmente en el estudio de la conducta humana, planteó uno de los conceptos más importantes de estudio en la administración, la división y la especialización del trabajo; determinando así, que cuando hay una debida división

del trabajo se pueden establecer unidades de mando, asignación de responsabilidades y de autoridad. De esta manera se logra evidenciar que, en la escuela clásica de la administración, los principios de las organizaciones estaban basados por normas y así se establece que el individuo, solo puede ejercer una actividad siendo imperativa la satisfacción de sus necesidades personales.

Además de esto, se encuentra que según Martínez (2005); Henry Fayol es el pionero de la doctrina administrativa, el mismo crea y desarrolla el proceso administrativo, donde determina y diseña las áreas funcionales. Fayol afirma que, el papel que desempeña la administración como campo de estudio, debe estar enfocado en dirigir la organización hacia el logro, seleccionando las metas y objetivos adecuados para poder ejecutar de manera cabal las diferentes funciones.

Como se menciona, uno de los aportes más importantes que realizó Fayol fue la construcción de las áreas funcionales, dentro de las cuales se encuentran las funciones técnicas, encargadas principalmente de la producción de bienes y servicios; las funciones comerciales, las cuales involucran la compra, la venta y el intercambio; las funciones financieras, encargadas de la obtención y administración del capital; las funciones de seguridad, las cuales implican la protección y la preservación, tanto de los bienes materiales como de las personas, y por las cuales se da origen al área o departamento de talento humano que poseen actualmente las organizaciones; las funciones contables, las cuales se refieren a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas; y finalmente las funciones administrativas, las cuales son una integración general de las cinco funciones anteriores (Chiavenato, 2006).

Tal como se demuestra anteriormente, la función de seguridad es una de las seis funciones más destacadas y relevantes cuando se habla de la gestión del talento humano, pues la misma garantiza el bienestar o calidad de vida de los trabajadores, que operan al interior de la organización. Esta función permite que haya una protección integral, tanto del personal, los activos e infraestructura física que conforma la empresa.

Otro clásico de la administración es Max Weber, el cual ha ejercido una influencia significativa en este campo administrativo, conforme a lo que establece Martínez (2005); para Weber, son esenciales tres conceptos; primero, la burocracia; segundo, las características del modelo burocrático y tercero, la clasificación de los tipos de dominación, esto permite explicar, los comportamientos internos que enfrentan las organizaciones en el mundo contemporáneo.

Por consiguiente, se establece que para este teórico de la administración y, en lo referente a gestión del talento humano, debe existir una cadena de mando estructurada la cual se representa a

través de una pirámide; donde la obediencia de los trabajadores, la autoridad y el poder, no son propias de la persona sino del estatus que le dé su puesto, el trato a los trabajadores debe fundamentarse en una jerarquía (Pinto, 2014).

Tercera etapa: se da entre el año 1931 a 1960; durante este periodo y conforme a lo establecido por Calderón et al. (2006), se reconoce que el ser humano es un ser social, que tiene unas necesidades superiores que deben ser satisfechas; por lo cual, el trabajador solicita un buen sistema de remuneración; y a su vez, se identifica que este necesita de aprobación, participación y reconocimiento.

Partiendo de la gestión del talento humano, se deja la preocupación por la parte operativa y se traslada a las condiciones que afectan al ser humano; como, por ejemplo, las motivaciones, satisfacciones y lealtades que manejan las personas para ser más productivas.

En esta época aparecen teóricos como Elton Mayo, el cual analiza los diferentes escenarios por los cuales pasa una persona al momento de realizar una labor; este es, considerado el pionero de la Escuela de las Relaciones Humanas.

Elton Mayo, comienza a centrar su interés en la organización entendida como un sistema social, a partir de los estudios realizados en la planta de Hawthorne entre 1923 y 1932, este descubre la importancia del factor humano, razón por la cual nace la escuela de relaciones humanas; donde se reconoce a la persona, como un ser social que interactúa con otros individuos y es miembro activo de varios grupos informales, que se conforman al interior de la organización (Martínez, 2005).

Lo anterior, comprueba que la persona busca un apoyo total dentro de un grupo de trabajo, es decir, que no actúa individualmente ni aislado a los demás. Además, confirma que no todo se basa en una relación formal dentro de la organización, sino que también estas relaciones crean un vínculo de amistad, entrelazando emociones y acontecimientos, que garantizan que en el trabajo no solo prime la autoridad y el poder.

La escuela de relaciones humanas aportó un enfoque humanista dentro de la administración, donde por primera vez se entiende y se da por aceptado que las personas son el elemento principal. Este aporte se resume en cuatro apartados importantes; primero, se involucra al ser humano como elemento primordial en una organización; segundo, se concibe a la organización como un sistema social; tercero, propone que la productividad no es un problema de ingeniería, sino de relaciones de grupo; y cuarto, es la pionera en el estudio de la motivación, el liderazgo, la comunicación y los grupos informales (Ramos y Triana, 2007).

Dentro del aporte y crecimiento que tuvo esta escuela, se encontraron otros autores que identificaron al ser humano como la base para el dinamismo de la empresa. Entre los más relevantes se encuentran Abraham Maslow, Douglas McGregor y Frederick Herzberg.

Abraham Maslow, identifica que las necesidades humanas se presentan en niveles jerárquicos por orden de importancia e influencia para el ser humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más básicas, que son las fisiológicas y en la cúspide las necesidades más elevadas de autorrealización, tal como se demuestra en la figura número cuatro:



Figura 4. Jerarquía de las necesidades según Maslow. Tomado de Chiavenato (2006, p. 242).

Tal como se expone en la figura anterior, las necesidades expuestas según la jerarquía de Maslow, varían según las necesidades y vivencias que presente el individuo; estas responden al orden de importancia, que como ser humano, se le quiera asignar.

Adicional a esto, para Chiavenato (2006), Douglas McGregor, establece dos estilos de administrar; el primero, se basa en una forma tradicional de administración, conformada por un estilo mecanicista y funcional denominado Teoría X; mientras que la teoría Y se basa en un estilo moderno de la gestión del talento humano.

McGregor, establece que la teoría X tuvo un estilo parecido a los postulados presentados por Taylor, Fayol y Weber en la administración; conforme a lo que establece Chiavenato (2006); en esta teoría, se limita la creatividad, la iniciativa y el profesionalismo; pues todo comportamiento se condiciona por la rutina laboral implementada. Así mismo, la organización pretende que las personas hagan lo que la gerencia diga y demande, sin importar sus opiniones.

Mientras que la teoría Y, de acuerdo a Chiavenato (2006); consiste, en un estilo dinámico para administrar; esta teoría permite, activar procesos creativos, abiertos y democráticos, en donde se puedan eliminar barreras autocráticas, que impiden liberar el potencial de las personas. La gerencia

es la que se encarga de motivar y reconocer los logros y expectativas que tienen los individuos, razón por la cual, la administración de la empresa debe proporcionar las condiciones necesarias, para que los mismos alcancen los objetivos propuestos, tanto a nivel personal como laboral.

Mientras que Frederick Herzberg identificó dos factores motivacionales en el ser humano. El primero lo denominó factores higiénicos o extrínsecos, en el cual las personas no ejercen un control, esto debido a que la empresa diseña unas políticas que permiten que haya mayor supervisión, se definan las relaciones interpersonales, se fije los salarios y finalmente se establezcan las condiciones físicas en el lugar del trabajo (Manso, 2002).

El segundo grupo de factores los denominó motivacionales o intrínsecos, los cuales se relacionan con las experiencias que presentan los trabajadores, incluyendo características como el reconocimiento, el cual se le proporciona al individuo por realizar bien una determinada tarea; las oportunidades, respecto al crecimiento profesional y personal; y, por último, la confianza que le brinde la parte administrativa al ejecutar su labor. Herzberg, fue enfático en decir que, si estos factores siempre están presentes en el puesto de trabajo, estimulan al empleado a alcanzar mayores niveles de motivación y calidad al realizar sus funciones (Manso, 2002).

Cuarta etapa: entre 1961 a 1990, las áreas responsables de la gestión del talento humano, comienzan a desarrollar prácticas independientes o procesos funcionales, esto con el fin de encaminar su operación hacia el logro de los objetivos, y de igual forma implementar una cultura organizacional, que busque el desarrollo de los recursos y capacidades que hacen competitiva a la empresa (Calderón. et al., 2006).

Quinta etapa: desde 1991 en adelante, la gestión del talento humano cambia de enfoque, se centra en resolver los problemas que se le presenten a la organización en el día a día, acorde a lo que dice Calderón et al. (2006); la gestión del talento humano, da respuesta a los inconvenientes críticos, más representativos para la compañía; dentro de los cuales se identifican, el aumento a la productividad, la retención de los clientes potenciales, la reducción del ciclo operativo, procesos de mejora continua, entre otros; para lo cual, la base estructural debe ser el avance en las capacidades organizacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, cada etapa evidencia el inicio y desarrollo de la gestión del talento humano en el campo administrativo, mostrando lo que han aportado los teóricos más importantes en el campo y enunciando cómo ha evolucionado esta gestión. Lo anterior, dado que se demuestra que las personas pasan de ser máquinas que solo sirven para producir bienes y

servicios, a convertirse en el principal activo de la organización; razón por la cual las estrategias y objetivos que se planteen deben estar enfocadas en las personas y no simplemente basarse en el desarrollo de labores operativas.

3.1.2. Evolución y desarrollo de la planeación estratégica.

Cabe resaltar que la planeación estratégica es un tema muy importante al interior de la organización, puesto que la misma determina e indica cuales son las acciones a emprender para conseguir los fines de la organización, teniendo en cuenta su posición competitiva y, sobre todo, estableciendo unas previsiones e hipótesis acerca del futuro (Fernández, 2004).

Para García et al. (2017); la planeación estratégica, permite a la organización adquirir una posición de ventaja competitiva; pues la misma direcciona tanto a los niveles gerenciales como a los niveles operativos; en vista de que, la gestión estratégica es un proceso que perdura en el tiempo, permite direccionar la organización de manera constante, con el fin, de que no alcancen grandes riesgos.

García et al. (2017), definen que el proceso de planificación estratégica, es una herramienta que permite obtener un diagnóstico primario, el cual facilita la toma de decisiones en concordancia con los objetivos y políticas planteadas al interior de la organización. Esta planificación permite a las compañías tener una estrategia fundamentada, sobre la cual se van a basar todos los planes y cursos de acción que determine la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, se demuestra que independientemente del tamaño y del tipo de organización, las empresas deben estar listas para conocer e identificar las acciones que necesitan transformarse, con el fin de que la misma tenga una capacidad de adaptación óptima. Por lo cual, es necesario que estas creen herramientas eficaces en gestión de talento humano, para que de esta forma el personal, tenga un compromiso sostenido, con los objetivos que se ha trazado la organización (García et al., 2017).

Autores como Henry Mintzberg consideran que la planeación estratégica debe basarse en un proceso de formulación de estrategias, donde se comprende etapas como la creación, evaluación, elección e implementación (Chiavenato y Sapiro, 2011). Tal como se describe en la siguiente figura:

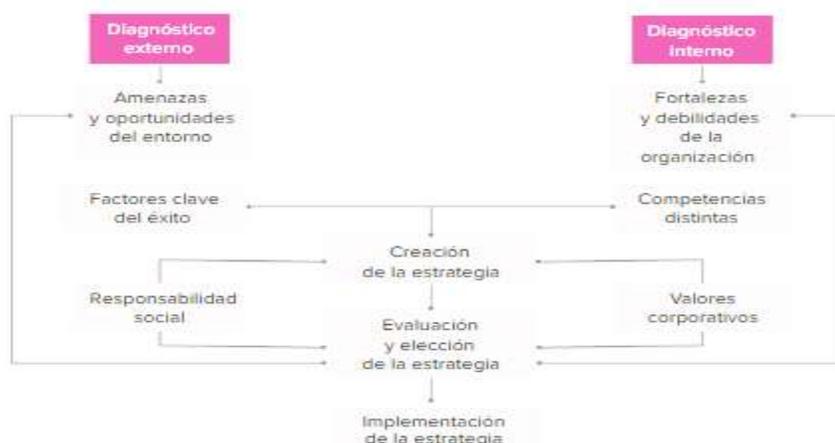


Figura 5. Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg. Tomado de Chiavenato (2011, p. 40).

Para Mintzberg, los flujos superiores de su modelo son parte esencial del diagnóstico estratégico, teniendo en cuenta tanto el análisis interno como externo; mientras que los flujos inferiores, son caracterizados por los valores que conforman la organización.

Uno de los aportes principales de Igor Ansoff fue, una metodología que apoya la toma de decisiones en situaciones de cambio de la organización; la llave de la metodología expuesta está relacionada con la turbulencia del entorno, es decir, una relación directa con el cambio y con su capacidad para prever las transformaciones dentro de la misma. En su modelo califica el enfoque estratégico que la organización maneja, con el fin de conocer si el enfoque está operando de adecuada manera y a su vez determina los factores que generan influencia sobre el mismo. (Chiavenato et al., 2011).

Cuando se aborda el tema de planeación estratégica, se identifican algunos de los principales modelos y sus respectivos autores, uno de los modelos más representativos e importantes es el que estableció Fred David; tal y como se muestra en la figura número seis. Dicho modelo se divide en tres etapas a saber; primera, la formulación de las estrategias; segunda, la implementación de las estrategias; y tercera, la evaluación de las estrategias (Rueda, 2014).

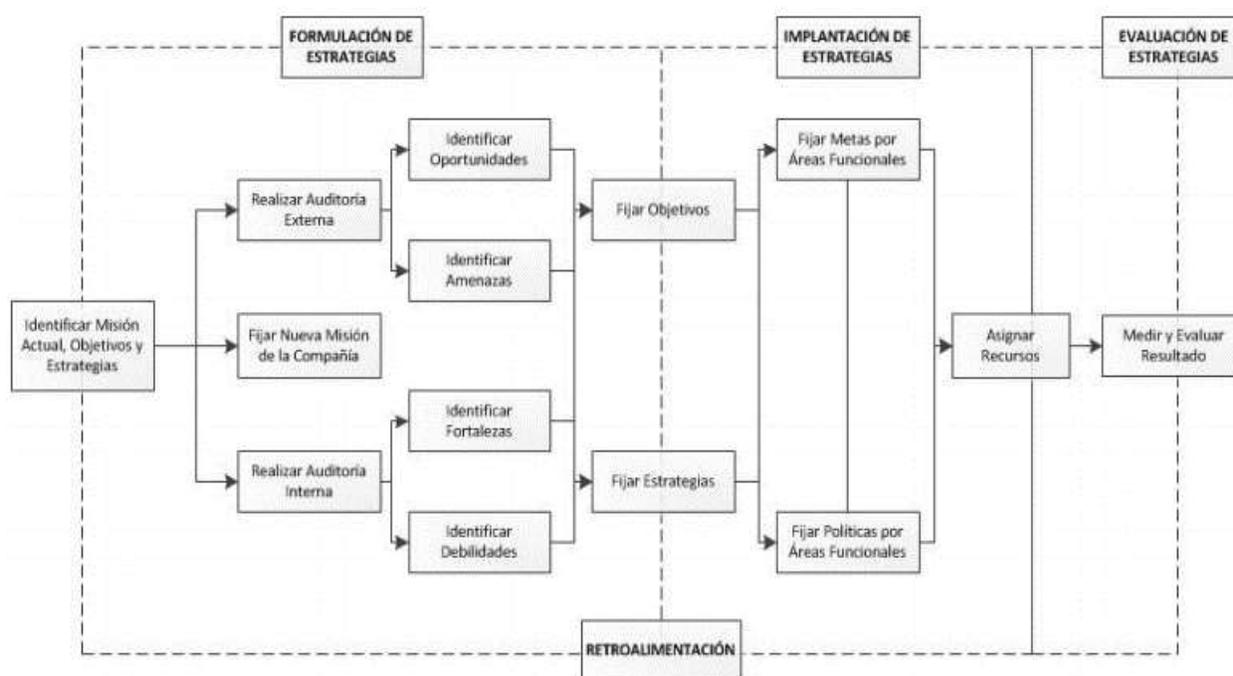


Figura 6. Modelo de planeación estratégica de Fred David. Tomado de Rueda (2014, p. 91).

Para Fred David, las estrategias se definen a través de la toma de decisiones, las cuales son tomadas en los diferentes niveles de jerarquía que hay al interior de la organización. Así mismo, el autor expone que, para la etapa de la formulación de las estrategias, se van a necesitar auditorías tanto internas como externas; para la etapa de implementación de estrategias, la empresa debe enfocarse en estrategias que sean factibles; y, por último, en la etapa de evaluación de estrategias, es en la cual se toman decisiones (Rueda, 2014).

Otro modelo de gran impacto en la planeación estratégica fue el propuesto por los autores Goodstein, Nolan y Pfeiffer; los cuales resaltan que la planeación estratégica debe consistir en una prospectiva y en el desarrollo de procesos y procedimientos; Goodstein et al., citado en (Rueda, 2014). Por tal razón, estos autores proponen un nuevo modelo basado en contenido, énfasis y procesos, integrado en nueve etapas que aparecen relacionadas en la siguiente figura:

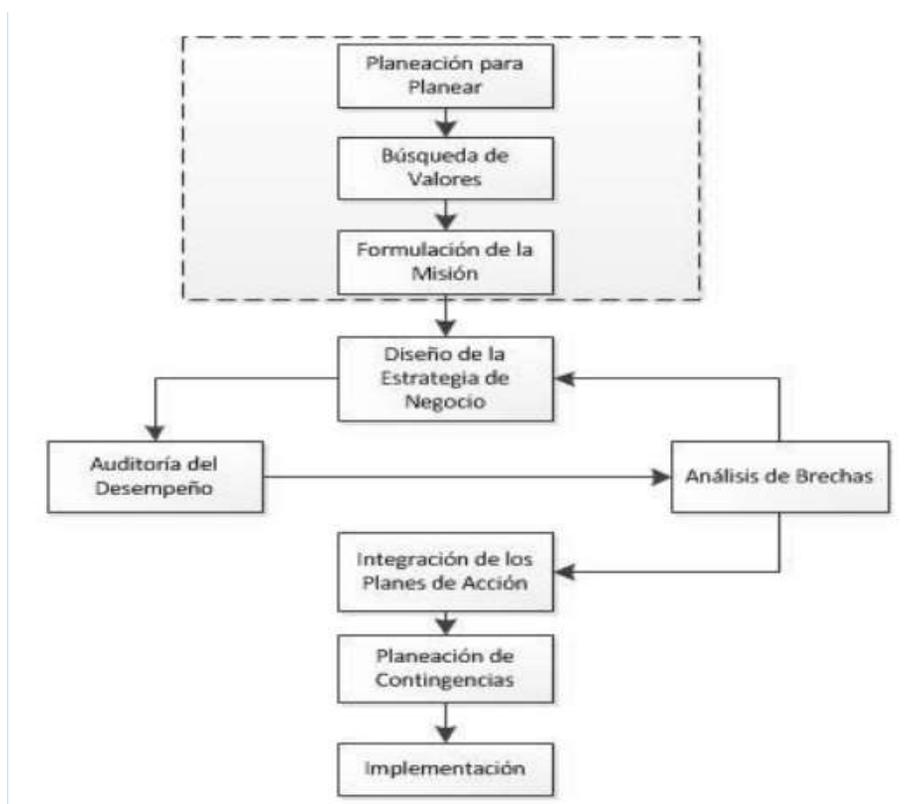


Figura 7. Modelo de planeación estratégica de Goodstein, Nolan y Pfeiffer. Tomado de Rueda (2014, p.93).

Con este modelo, los autores ofrecen una guía sencilla y completa para generar la planeación estratégica dentro de la organización, con el fin de, exponer los elementos necesarios para llegar al objetivo principal que se plantee la misma.

Adicional a los anteriores modelos, uno de los principales aportes lo hizo Tom Lambert a través de su modelo de planeación estratégica, en el cual se identifican ocho etapas de gran relevancia para realizar este proceso. Entre estas ocho etapas se encuentra; primero, definir la situación actual; segundo, establecer la visión; tercero, definir la misión; cuarto, desarrollar objetivos; quinto, proponer alternativas; sexto, seleccionar estrategias; séptimo, definir las tácticas; y por último elaborar el plan estratégico (Rueda, 2014).

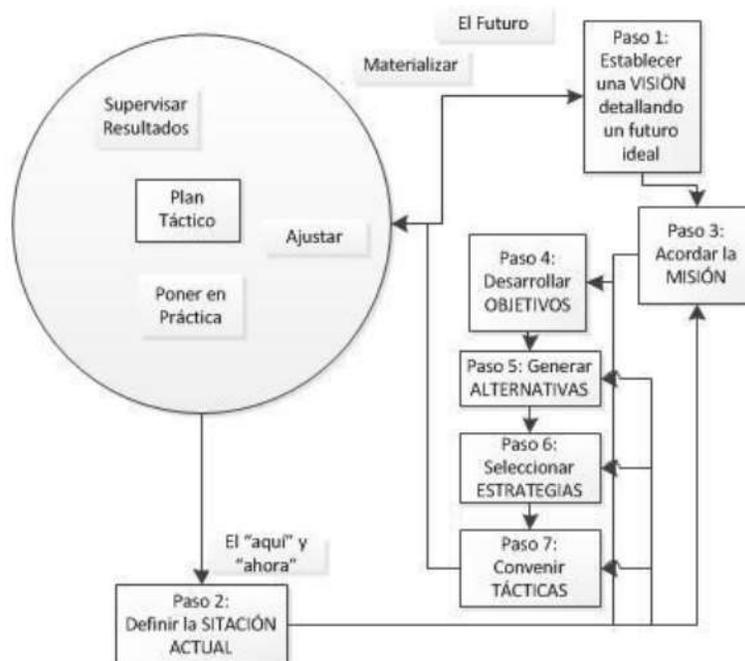


Figura 8. Modelo de planeación estratégica de Tom Lambert. Tomado de Rueda (2014, p.97).

Por lo general, los planes tácticos se diseñan con el fin de complementar el plan estratégico planteado, estos permiten desarrollar de adecuada manera los objetivos que se propone la organización y permite a los empleados comprender, como las tareas o funciones que desarrollan diariamente aportan a dicho plan, para que sus actividades vayan en concordancia con lo establecido.

Kaplan y Norton por su parte, plantearon un sistema gerencial estratégico, en el cual integran las operaciones con la estrategia; para estos lo importante, es que el modelo este orientado hacia la organización, esto quiere decir que debe incluir a todos los miembros que la conforman. Un modelo gerencial, permite a la organización alinear todos sus recursos y capacidades, con la estrategia corporativa, con lo cual la misma es generadora de valor (Rueda, 2014).

Este modelo incluye diferentes herramientas para desarrollar, gestionar y planificar las estrategias que se crean internamente en la organización. Como lo explican Kaplan y Norton citados en Rueda (2014); estas herramientas, permiten que las organizaciones ejecuten procesos de planificación; y también, ayudan a probar, aprender, adaptar y controlar los planes estratégicos. Tal como se evidencia en la siguiente figura:

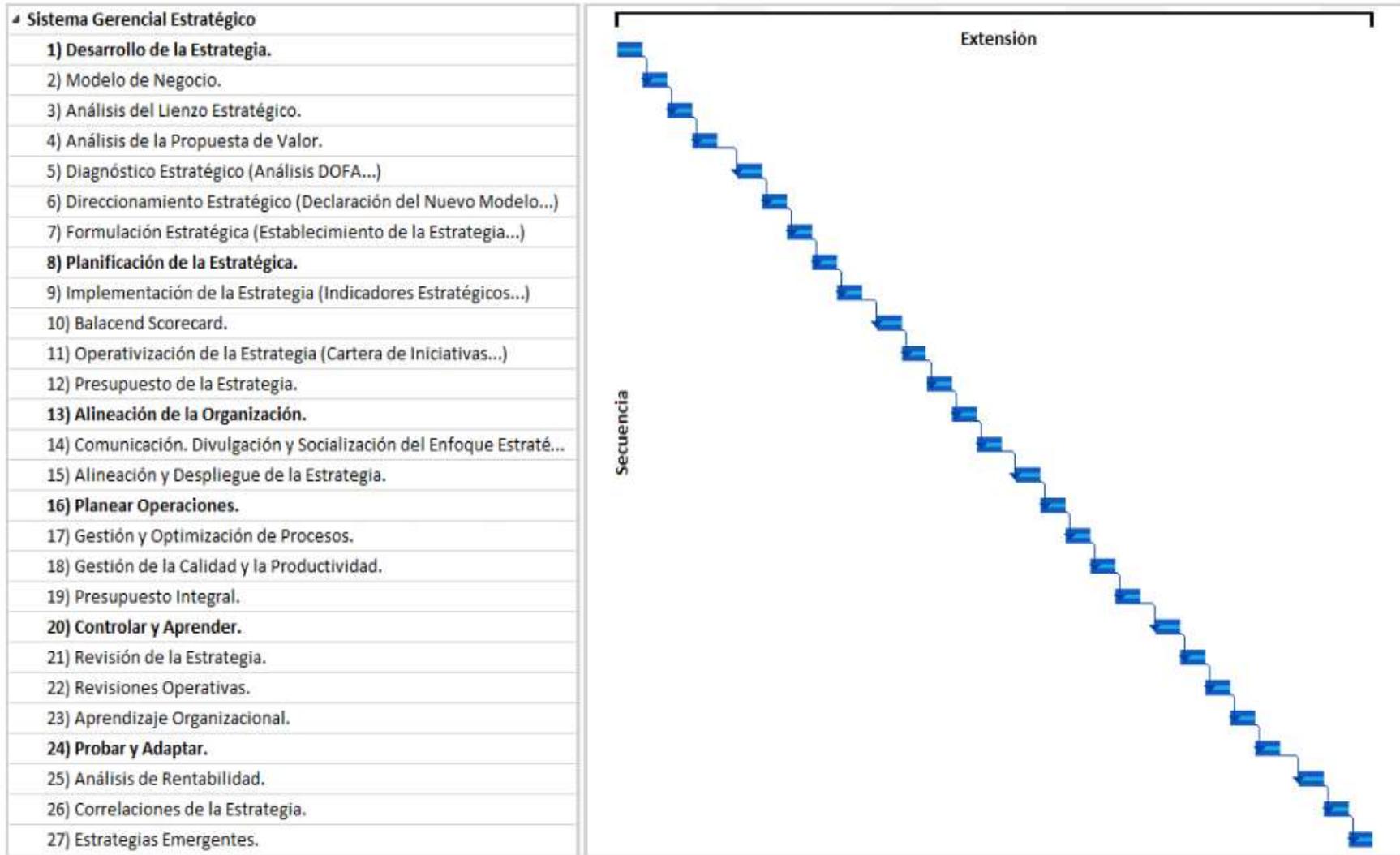


Figura 9. Secuencia y extensión del sistema gerencial de Kaplan y Norton. Tomado de Rueda (2014, p.108).

Los autores resaltan seis etapas de gestión, que tienen como finalidad relacionar la formulación y los planteamientos estratégicos, con la puesta en marcha de la operación relacionándolo de manera continua a través de procesos de retroalimentación (Rueda, 2014).

Como se ha evidenciado a lo largo de la investigación, el modelo de un plan estratégico pretende dar un panorama integral de cómo se encuentra la organización, definiendo la razón de ser y hacia dónde va la empresa; dichos planes, por lo general ofrecen un diagnóstico actual y a su vez vislumbran una solución, la cual se plantea a través de los objetivos y sus respectivas estrategias, estas logran medir su efectividad por medio de indicadores de gestión. Tal como lo sintetiza Caldera (2004) en la siguiente figura:

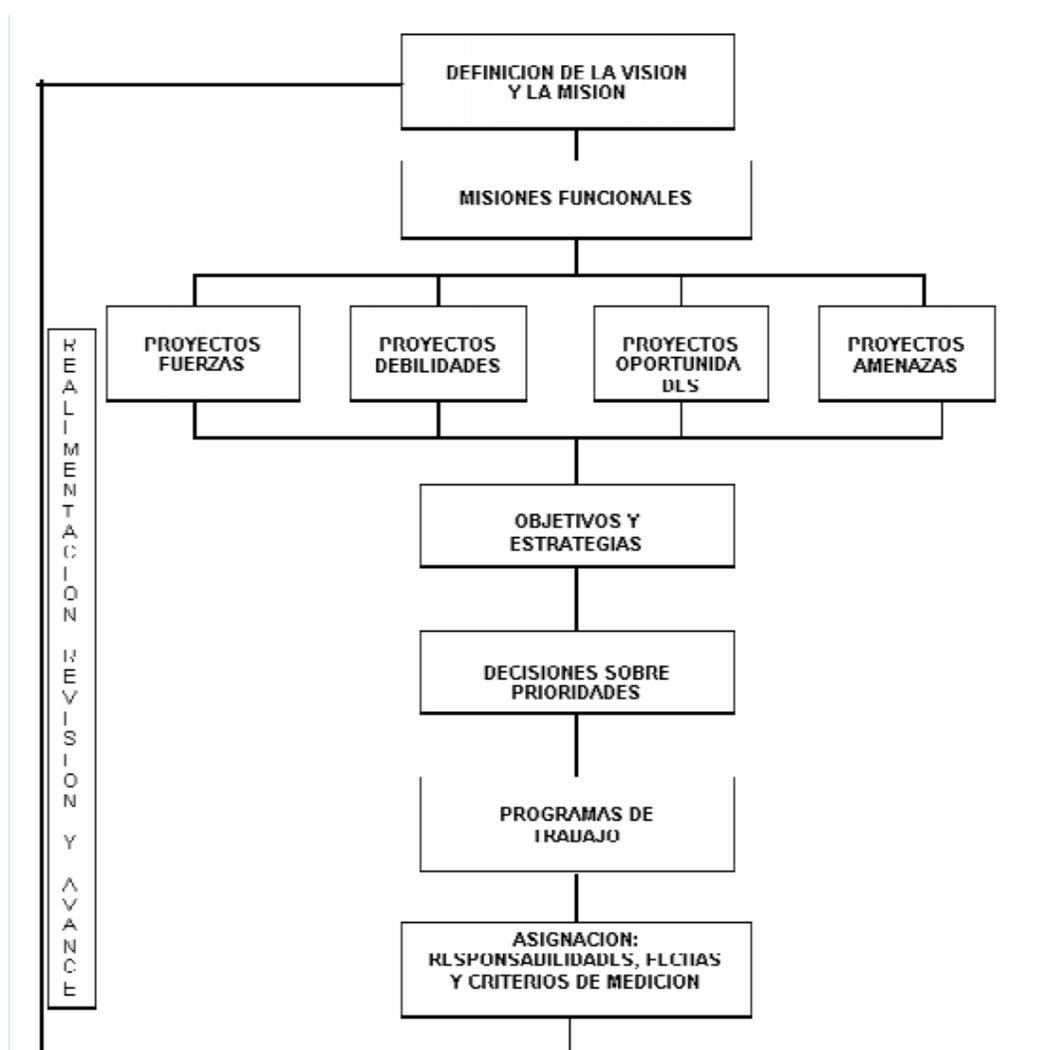


Figura 10. Modelo de planeación estratégica de Caldera. Tomado de Caldera (2004, p.9).

Caldera propone una planeación estratégica planteada desde el diagnóstico primario, a nivel interno y externo, que permita conocer en qué posición competitiva se encuentra la organización.

Posteriormente, lo que pretende es plantear un curso de acción en donde se definan los objetivos, estrategias y responsabilidades del plan.

3.2.Marco de antecedentes

Uno de los principales problemas que enfrentan las Pymes está en el desarrollo de su operación, ya que no formulan programas estratégicos de gestión del talento humano. Por el contrario, dicha gestión se desarrolla de manera informal, contexto en el cual las Pymes tienden a tener falencias en actividades tan simples pero esenciales como lo son: el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, la preparación del sitio de trabajo, el entrenamiento, la promoción del personal, el manejo laboral, la compensación salarial, el bienestar social y la salud ocupacional (Zapata, 2004).

Para el desarrollo de este trabajo, se hizo necesario obtener un panorama general de la gestión del talento humano, por lo cual fue necesario revisar la literatura e identificar el campo de acción sobre el cual opera este tema. Es conveniente resaltar, que para fijar los antecedentes y dando respuesta a la problemática antes expuesta, es de suma importancia revisar investigaciones recientes, que determinen la razón por la cual es fundamental diseñar planes estratégicos de gestión del talento humano al interior de las organizaciones, ya que es necesario realizar una contextualización que permita identificar dichos planes y, especialmente, su incidencia en las Pymes.

La gestión del talento humano, es un proceso que lleva en estudio muchos años, donde es notable resaltar que la tecnología, procedimientos, políticas y normas que se han desarrollado en este campo de estudio, han avanzado de manera significativa, lo cual permite evidenciar resultados positivos en las diferentes organizaciones.

Haciendo referencia a la gestión del talento humano y su evolución en el tiempo, Vera y Blanco (2019) establecen que, para comienzos de los años 1900, se evidenciaron grandes cambios en las empresas a nivel estructural y administrativo; esta época, se conoce por los autores como el “siglo de las fábricas”, una de las transformaciones más representativas, se presentó en la manera de gestionar el personal. Durante la época, se comienza a dar origen a las diferentes prácticas para administrar personas.

La gestión del talento humano durante muchos años se concibió netamente como una tarea administrativa de soporte, con el paso del tiempo la gestión se comenzó a centrar en aspectos

estratégicos del departamento de gestión del talento humano, así como, en la capacidad de lograr resultados gracias a la fortaleza de la ventaja competitiva (Calderón et al., 2006).

A partir de diferentes estudios que se han realizado, se demuestra que la gestión humana se caracteriza por enfocarse en tres ejes primordiales, como lo son: la sociología; que define la empresa como una entidad que concibe relaciones sociales, bajo factores culturales como valores, intereses, estrategias y proyectos; humanista, donde se concibe la organización como una dimensión de capital social, comprendiendo relaciones de autoridad y poder entre trabajadores, propietarios y administradores; y la estratégica, que analiza la función de la gestión humana como un generador de valor en los diferentes grupos de interés de la organización (Calderón et al., 2006).

Teniendo en cuenta que el trabajo a desarrollar se enmarca en el ámbito empresarial de las Pymes, y que según Vera et al. (2019) estas son, formas organizacionales que generan la mayoría de bienes y servicios en el mundo empresarial contemporáneo; su esencia radica, en que son organizaciones de origen familiar, con un reducido tamaño, las cuales se orientan a la supervivencia. Todas estas características hacen que las mismas, sean únicas y diferentes entre ellas; pues, su jerarquía, organización y manejo genera contraste en su administración. Así pues, los autores enfatizan que dichas empresas, presentan un estilo flexible para gerenciar, que debe estar regido por las singularidades que tenga el negocio.

De acuerdo a lo anterior, un modelo de gestión de talento humano debe fundamentarse para el caso de la Pymes en la gestión organizacional, pues la misma es la representación de las personas que trabajan en la empresa. Teniendo esto como precepto, es esencial que las Pymes (en el contexto competitivo actual), desarrollen capacidades creativas e innovadoras que les permitan adaptarse fácilmente a los cambios, para que puedan sobrevivir y crecer, y de esta manera, sus resultados no se traduzcan en fracaso. Por lo anterior, dichas Pymes deben contar con un personal comprometido, capacitado y motivado, que trabaje por el logro de la misión de la organización pero, que a la vez, sienta que sus deseos y necesidades están siendo satisfechas (Vera et al., 2019).

Se ha identificado que, en los planes de gestión de talento humano, se reconocen ciertas falencias que hacen que el personal no sea altamente competitivo; uno de los problemas que se logra identificar es que generalmente, en dichos planes, no se desarrollan procesos de reclutamiento, selección y capacitación eficientes; procesos que son esenciales al interior de la organización.

Según Vera et al. (2019), la gestión del talento humano parte de prácticas tradicionales, las cuales son importantes para el desarrollo de cualquier modelo de gestión; estas prácticas comprenden aspectos como, la capacitación continua a los empleados, el establecimiento de normas y reglas, la descripción de procesos que faciliten la selección del personal, la divulgación a través de diferentes acciones de la política de la empresa, la realización de evaluaciones a los empleados que mida el desempeño en sus labores, entre otras actividades.

Entendiendo que las organizaciones son universos totalmente diferentes, es importante resaltar y tener claro que, para el diseño de los planes estratégicos en gestión del talento humano, estos no definen cómo debe ser el sistema de gestión al interior de la organización; la función que cumplen es simple: fijar unos requisitos mínimos o recomendaciones que el sistema debe cumplir para llevar a cabo sus objetivos y alcanzar los resultados. Siendo así, cada empresa -y entre estas las Pymes- pueden diseñar su plan estratégico de acuerdo a sus características (Vera et al., 2019).

La aplicación de la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas es de gran influencia, puesto que las mismas constituyen un pilar importante para el éxito, demostrado a partir de los resultados internos de la compañía. Como lo resalta Portales y de la Rosa (2017); las empresas han entendido la magnitud de la gestión del talento, pues se comienza a comprender que el fracaso o éxito de una organización, lo logran las personas que trabajan al interior de las mismas, a través de, sus conocimientos, capacidades, habilidades y cualidades; razón por la cual, el mundo empresarial, debe reconocer el papel que desarrolla el talento humano, para el desarrollo y crecimiento organizacional.

Teniendo en cuenta que las personas son importantes para el desarrollo de la organización, algunos autores han planteado diferentes propuestas para su gestión, tal como Chiavenato (2007), el cual basa su propuesta en los procesos y subprocesos de la administración de recursos humanos (ARH), los cuales consisten en integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas, buscando que estos interactúen y generen relaciones de interdependencia, haciendo que el cambio en uno genere modificaciones en los otros, retroalimentando y ajustando el sistema. Este sistema depende de factores internos como externos, tales como factores organizacionales, humanos, ambientales, tecnológicos, entre otros; representados en la siguiente figura:



Figura 11. Procesos y subprocesos de ARH. Tomado de Chiavenato (2007, p. 119)

En el estudio de la gestión del talento humano se deben incluir y describir modelos que permiten diseñar de manera más completa un plan estratégico, razón por la cual se deben analizar ciertos autores que plantean una serie de modelos que, generalmente, están basados en la gestión del talento humano por competencias y, a su vez, definen un enfoque con el cual la empresa puede generar valor.

Bermúdez (2010), describe un modelo estratégico de gestión de personal, en donde establece unos subsistemas para llevar a cabo la administración, para él los administrativos del mundo contemporáneo basan la gestión de personal en el direccionamiento estratégico, donde siempre debe haber una estrategia de recursos humanos, tal como se demuestra en el siguiente mapa conceptual:

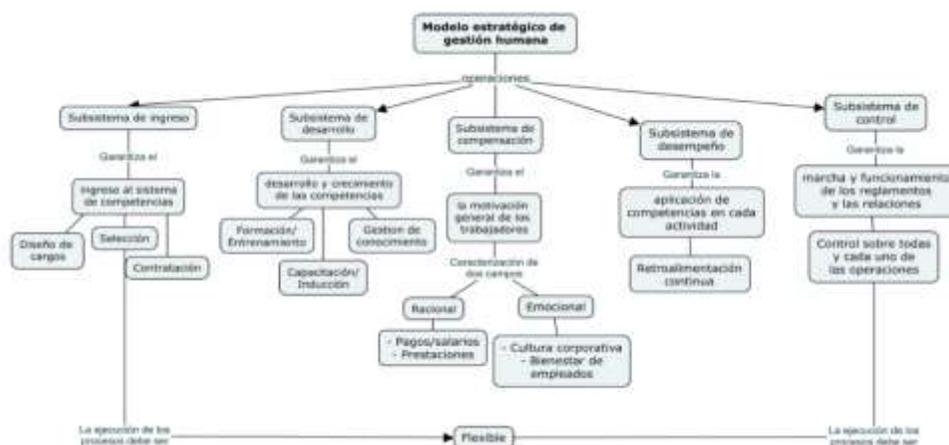


Figura 12. Modelo estratégico de gestión humana. Elaboración propia con base en Bermúdez (2010, p. 183).

Para Bermúdez (2010); estos subsistemas permiten realizar una adecuada gestión de recursos humanos; siempre y cuando se interrelacionen y a su vez su desarrollo sea de carácter flexible.

Según lo planteado por Calderón et al. (2006); todas las prácticas de gestión de talento humano, se pueden clasificar en funcionales y emergentes; la primeras consideradas netamente de la administración; y las segundas, parte de la innovación que está teniendo la empresa en cuanto a recursos humanos se refiere.

Tal como lo describen, hoy en día estas prácticas han trascendido y se comienzan a evaluar los diferentes procesos que tiene la gestión del talento humano, para estos autores, procesos como el de selección se han caracterizado por integrarse con otros, tales como formación y desarrollo, evaluación de desempeño y organización del trabajo; esto con el fin de encontrar la persona idónea para el cargo, lo cual garantiza tener un talento con mayor potencial y que no solo cuente con las capacidades técnicas que demanda el mismo (Calderón et al., 2006).

Adicional a lo anterior, dichos autores son enfáticos en decir, que hay otros procesos que han evolucionado generando cambios, puesto que los mismos han perfeccionado etapas comunes de la administración de personal, tales como: la formación, mejorando la competitividad y la productividad; la compensación, que es un tema crítico en cualquier organización; el bienestar, que mejora las condiciones físicas y emocionales del ambiente de trabajo; la salud ocupacional, que busca prevenir riesgos con el fin de no incumplir la legislación; la comunicación, que facilita las relaciones sociales dentro de la organización; y finalmente la responsabilidad social, la cual es un tema relativamente nuevo que cambia la visión de la empresa, ya que a esta etapa le corresponde satisfacer las necesidades de las partes interesadas, entre estas, las de los trabajadores (Calderón et al., 2006).

Otro de los autores que establece un modelo de gestión humana es Pérez (2003), quién propone un modelo para las Pymes, basado en el direccionamiento estratégico implementando diferentes etapas, enfocado en tres aspectos fundamentales que son; la gerencia estratégica de gestión humana (CEGH), los procesos operativos de gestión humana (POGH) y la cultura organizacional; la finalidad de este, es que las personas no solo se dediquen a la parte operativa; sino que a su vez busca, que estas desarrollen las labores de manera innovadora, lo cual permite tener mejores resultados al interior de la organización.

CAPÍTULOS	VARIABLES
1. Gerencia Estratégica de Gestión Humana (GEGH)	- Estructuración del direccionamiento estratégico - Despliegue del DE - Seguimiento al DE
2. Procesos Operativos de Gestión Humana (POGH)	- Vinculación - Análisis por competencias de puestos de trabajo - Reclutamiento - Selección - Contratación - Inducción - Capacitación - Entrenamiento - Promoción - Valores y méritos - Compensación y beneficios - Bienestar social - Salud ocupacional
3. Cultura Organizacional (CO)	- Liderazgo - Participación y compromiso - Calidad de vida en el trabajo - Desarrollo y reconocimiento - Afianzamiento de los procesos (construcción de la identidad individual y colectiva) - Creación del entorno vital para todos los trabajadores

Figura 13. Capítulos y variables seleccionadas, tomado de Pérez (2003, p. 49).

Para comprender mejor este modelo, el autor sintetiza, analiza y expone los procesos principales de la gestión del talento humano, tal como se muestra a continuación:

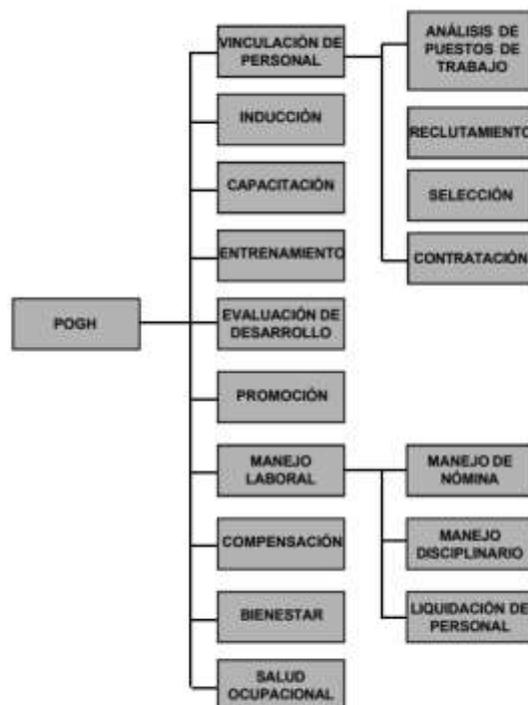


Figura 14. Procesos operativos de gestión del talento humano. Tomado de Pérez (2003, p. 51).

Estos procesos operativos de gestión del talento humano, y como lo describe el autor, son la espina dorsal de esta gestión, puesto que el modelo demuestra todas las funciones que deben ser ejecutadas y tomadas en cuenta a la hora de vincular el personal.

3.3. Marco conceptual

Capacitación del personal

- La capacitación de personal, definida por Flores (2014), es cuando se prepara a una persona para que desempeñe una determinada labor; es un proceso orientado a desarrollar habilidades y destrezas de tipo físico, operativo y manual para que se realice las actividades requeridas en el puesto de trabajo.
- Según Siliceo (2004), la capacitación radica, en una acción planeada y fundada en necesidades reales que tiene la organización; la misma esta direccionada, hacia una transformación en las habilidades, cualidades y conocimientos del colaborador.
- Para Mondy (2010), la capacitación consiste en una serie de acciones elaboradas, para brindar a los colaboradores, las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar bien su labor.

Estrategia

- Según Mintzberg, Brian y Voyer (1997); la estrategia consiste en integrar políticas y metas, estableciendo una serie de acciones o tareas a ejecutar. Cuando la estrategia se presenta de adecuada manera, la misma, organiza la asignación de los recursos, haciendo viable la ejecución de los planes, previendo cambios y anticipándose a situaciones de crisis.

Gestión del talento humano

- Según investigaciones realizadas por Quirós (2015), este define la gestión del talento humano como un mecanismo organizacional, mediante el cual, se promueve la consecución de metas y la supervivencia empresarial. Su objetivo es conseguir que la organización esté más ordenada e integrada.
- La Gestión del talento humano es considerado un sistema en el que se concibe al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar constantemente a partir de una visión renovada, dinámica y competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico (Vera et al., 2019).

Pequeñas y medianas empresas (Pymes)

- Según Romero et al., (2015), se entiende a la Pyme como la pequeña y mediana empresa definida como una unidad de aprovechamiento económico, ejecutada por una persona jurídica

o natural, donde se ejercen actividades, industriales, manufactureras, comerciales, agrícolas o de servicios, tanto a nivel rural como urbano y que se ajuste a la legislación correspondiente.

Plan

- El plan es un término de carácter integral, este hace especial énfasis en las decisiones de carácter general, el plan, siempre está expresado a través de lineamientos fundamentales prioritarios y de gran alcance, determinando las estrategias que son elementales a mediano y largo plazo, al aplicar un análisis interno y externo (Luna, 2016).

Plan estratégico

- Cuando se habla de un plan estratégico dentro de una organización, se refiere a un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que se hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders) (Sainz, 2018).
- Así mismo, se establece que un plan estratégico es una guía planeada desde un presente entendido hasta un futuro anhelado, así como factible, que tiene un objetivo establecido para cumplir a largo plazo (Bojórquez y Zapata 2008).
- Otros autores como Chiavenato et al. (2011) han definido el plan estratégico como, un plan de acción, en donde se requieren diversos esfuerzos del personal, para controlar, asignar y evaluar los recursos de adecuada manera. Por lo tanto, el plan estratégico demanda que todas las áreas inmersas en la organización, sean participes en la toma de decisiones estratégicas; con la finalidad de establecer un gobierno corporativo, que garantice que todas las prácticas se realicen de forma transparente.

Planeación

- El término de planeación es definido por diferentes autores como la primera etapa del proceso administrativo, que consiste en prever o visualizar anticipadamente los objetivos y la forma de alcanzarlos, es decir; definir el mejor camino a donde se pretende llegar. Se caracteriza por involucrar el futuro, o sea que permite de manera prospectiva anticiparse a aquellos posibles eventos empresariales que puedan suceder, pero teniendo en cuenta aspectos propios como los de la retrospectiva (pasado) (González y Rodríguez, 2019).

Planeación estratégica

- Autores como Armijo (2011), consideran la planificación estratégica como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.
- Así mismo como se demuestra en diversas investigaciones y dando importancia a este tema, que es de carácter relevante para el desarrollo del trabajo, se determina que la planeación estratégica es el camino para alcanzar la visión que tiene la organización, esta pretende analizar el presente, seleccionar el futuro y evaluar y controlar los programas y diferentes planes. Esta necesita una manera diferente de pensar, con la posibilidad de prever diferentes alternativas, que permitan llevar a cabo un proceso de planeación constante (Bojórquez et al., 2008).
- Es importante establecer que para autores como Rojas et al. (2011); la planeación estratégica se enfoca en cumplir los objetivos realizando un máximo aprovechamiento de los recursos internos; así mismo, esta establece el ambiente donde se van aplicar las estrategias planteadas.
- Para autores como Mintzberg y Waters citado en Caldera (2004), la planeación estratégica, consiste en relacionar las diferentes metas que tiene la empresa, estableciendo políticas y programas para alcanzar los objetivos y llegar a la meta propuesta; para esto, se hace necesario cumplir con unos métodos, los cuales permiten que las políticas y los programas se desarrollen de manera consecuente.

Planeación estratégica del recurso humano

- Se establece que la planeación estratégica del recurso humano, se define en términos amplios como un proceso de análisis, donde se identifican las necesidades del talento humano; modificando, aspectos internos y externos que presente la organización. La aplicación de esta, depende de, encontrar las estrategias que permitan asegurar la vinculación activa del personal (Mendoza, López y Salas, 2016).
- La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es

utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización (Caldera, 2004).

Reclutamiento de personal

- Para Flores (2014), el reclutamiento de personal es, un proceso que consiste en encontrar los aspirantes potenciales para ocupar las vacantes ofertadas. La autora es enfática en decir, que son potenciales, porque, a pesar de sus cualidades, conocimientos y habilidades, esto no garantiza que tengan un buen desempeño en la organización, lo anterior dependerá de elementos como el trabajo en equipo, cumplimiento de las expectativas personales y laborales y el desarrollo de estrategias que permitan el avance de la organización.
- Para Mondy (2010), el reclutamiento es el proceso para retener a los individuos de manera efectiva, en cantidades suficientes y con las cualidades oportunas, con la finalidad de que apliquen a las vacantes disponibles, que hay en la organización.

Selección del personal

- Según Cuesta (2013), define la selección de personal, en el marco de la gestión de talento humano, como un proceso que se realiza a través de diferentes técnicas, con el objetivo de encontrar la persona más competente y que cumpla con las diferentes características solicitadas para el puesto de trabajo o cargo.
- Así mismo, para otros autores como Flores (2014), la selección de personal consiste en evaluar la experiencia, habilidades y conocimientos que presenta el candidato, para que se adapte a los requerimientos que se desean cubrir. Por medio de este proceso, se confirma que el candidato cumple con todos los requisitos para ingresar a la organización.
- Para Restrepo, Ladino y Orozco (2008), el proceso de selección garantiza que haya un ingreso de personal apto en la empresa. Este proceso utiliza diferentes herramientas y técnicas, que permiten identificar las principales competencias dentro de los candidatos, con el fin de escoger a la persona que mayor se ajuste o adapte al puesto.

A continuación, se presenta un análisis de las definiciones resaltando los conceptos más relevantes para la investigación:

Tabla 1.

Conceptos seleccionados para la investigación.

Término	Autor (es)	Concepto
Capacitación del personal	Alfonso Siliceo Aguilar (2004)	La capacitación radica, en una acción planeada y fundada en necesidades reales que tiene la organización; la misma esta direccionada, hacia una transformación en las habilidades, cualidades y conocimientos del colaborador.
Estrategia	Henry Mintzberg, James Brian y John Voyer (1997)	Consiste en integrar políticas y metas, estableciendo una serie de acciones o tareas a ejecutar. Cuando la estrategia se presenta de adecuada manera, la misma, organiza la asignación de los recursos, haciendo viable la ejecución de los planes, previendo cambios y anticipándose a situaciones de crisis.
Gestión del talento humano	Adriana Vera Barbosa y Ana Beatriz Blanco Ariza (2019)	La gestión del talento humano es considerado un sistema en el que se concibe al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar constantemente a partir de una visión renovada, dinámica y competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.
Pequeñas y medianas empresas	Fredy Romero Espinosa, Zuray Andrea Melgarejo	Se entiende a la Pyme como la pequeña y mediana empresa definida como una unidad de aprovechamiento económico, ejecutada por una

	Molina y Mary Analí Vera Colina (2015)	persona jurídica o natural, donde se ejercen actividades, industriales, manufactureras, comerciales, agrícolas o de servicios, tanto a nivel rural como urbano y que se ajuste a la legislación correspondiente.
Plan	Alfredo Cipriano Luna González (2016)	El plan es un término de carácter integral, este hace especial énfasis en las decisiones de carácter general, el plan, siempre está expresado a través de lineamientos fundamentales prioritarios y de gran alcance, determinando las estrategias que son elementales a mediano y largo plazo, al aplicar un análisis interno y externo.
Plan estratégico	Martha Isabel Bojórquez Zapata y Antonio Emmanuel Pérez Brito (2008)	Se establece que un plan estratégico es una guía planeada desde un presente entendido hasta un futuro anhelado, así como factible, que tiene un objetivo establecido para cumplir a largo plazo.
Planeación	José Javier González Millán y Myriam Teresa Rodríguez Díaz (2019)	El término de planeación es definido por diferentes autores administrativos como la primera etapa del proceso administrativo, que consiste en prever o visualizar anticipadamente los objetivos y la forma de alcanzarlos, es decir definir el mejor camino a donde se pretende llegar. Se caracteriza por involucrar el futuro, o sea que permite de manera prospectiva anticiparse a aquellos posibles eventos empresariales que puedan suceder, pero teniendo

		en cuenta aspectos propios como los de la retrospectiva (pasado).
Planeación estratégica	Marianela Armijo (2011)	Autores como Armijo consideran la planificación estratégica, como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.
Planeación estratégica del recurso humano	Rodolfo Caldera Mejía (2004)	La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.
Reclutamiento de personal	Wayne Mondy (2010)	Es el proceso para retener a los individuos de manera efectiva, en cantidades suficientes y con las cualidades oportunas, con la finalidad de que

		apliquen a las vacantes disponibles, que hay en la organización.
Selección del personal	Luz Stella Restrepo, Ana Milena Ladino y Diana Carolina Orozco (2008)	El proceso de selección garantiza que haya un ingreso de personal apto en la empresa. Este proceso utiliza diferentes herramientas y técnicas, que permiten identificar las principales competencias dentro de los candidatos, con el fin de escoger a la persona que mayor se ajuste o adapte al puesto

Nota. Elaboración propia. En esta tabla se exponen los conceptos seleccionados y que son relevantes para la elaboración de este trabajo.

4. Diseño metodológico

4.1. Tipo de investigación

Antes de abordar el tipo de investigación, cabe resaltar que el presente trabajo se acogió a un enfoque de investigación cualitativa. Hernández, Fernández y Baptista (2008) indican que la investigación cualitativa utiliza herramientas como la recolección y análisis, permitiendo de esta manera enfocar la pregunta de investigación o demostrar nuevos interrogantes que surgen en el desarrollo de la misma.

Para Hernández et al. (2008), cuando se escoge este enfoque investigativo se tiene claro que este permite analizar a los individuos e identificar las experiencias y vivencias que estos tienen cuando se presentan determinados fenómenos, aportando a la investigación diferentes puntos de vista, significados e interpretaciones. Este enfoque es principalmente recomendado cuando el campo de estudio a tratar no ha sido muy explorado. Adicionalmente, el enfoque cualitativo parte de una idea principal, que es: investigar.

La presente investigación acoge un enfoque cualitativo, que resulta siendo flexible, puesto que brinda la oportunidad de aproximarse a una realidad, con el objeto de determinar una situación que plantea diferentes interpretaciones, logrando con la misma, buscar una solución pertinente y adecuada, para mejorar los inconvenientes expuestos durante la problemática.

Teniendo en cuenta lo anterior, este tipo de enfoque permite desarrollar una investigación de tipo descriptiva, la cual permite complementar el enfoque acogido. La investigación descriptiva, es frecuentemente utilizada para los trabajos en la etapa de pregrado, y para los comienzos de la formación como investigador; este tipo de investigación maneja un nivel básico y permite mostrar, reseñar o identificar, los hechos y características de un campo de estudio concreto, sin entrar a dar una explicación profundizada de las situaciones a estudiar. La investigación descriptiva, se adapta a instrumentos de recolección de información como la revisión de literatura y/o documental, siendo el primero el instrumento de base para el desarrollo de este trabajo (Bernal, 2010).

4.1.1. Método.

El método a utilizar para esta investigación es el método inductivo. Este método permite comenzar la investigación desde premisas particulares, para llegar a generalizar; tal como lo expone Bernal (2010), este método parte del razonamiento, el cual permite obtener diversas conclusiones acerca de hechos específicos, que para la investigación se aceptan como válidos. Esta investigación,

comienza por el análisis particular de los hechos, finalizando con conclusiones generales que son la base para el fundamento de teorías, principios o leyes.

Por tal razón, este método es acogido en el presente documento, porque la investigación pretende en primera instancia, conceptualizar fenómenos particulares, tales como la planeación estratégica y la gestión del talento humano, que se constituyen en una parte transversal del estudio que se lleva a cabo. Esta investigación se realiza de forma general para las Pymes del sector de telecomunicaciones, por lo cual el plan a diseñar es de voluntaria y deliberada implementación.

Para comprender y aportar a la solución del fenómeno identificado en las Pymes del sector telecomunicaciones, se utiliza la revisión de literatura como instrumento principal de recolección de información, el cual permite recopilar información fundamentada para, posteriormente, ser analizada e interpretada. Por lo cual, se puede establecer un marco sustentable de referencia para basar la presente investigación.

Tal como se mencionaba anteriormente y teniendo en cuenta el enfoque, el tipo y método de investigación, el instrumento de información que soporta esta investigación es la revisión a la literatura, la cual consiste según Hernández et al., (2008) en descubrir, estudiar y lograr las referencias y diferentes materiales que sean relevantes para la investigación. Así mismo, de la información recolectada, se debe sustraer y almacenar los datos relevantes y esenciales para continuar con el desarrollo del trabajo.

La revisión a la literatura se debe abarcar desde el principio de la investigación, puesto que la información que proporciona los documentos, permite realizar un buen planteamiento del problema y así mismo abarcar de manera más profunda, el marco teórico de la investigación, el cual sentará las bases para el desarrollo del mismo.

Esta técnica tiene unas fases principales, dentro de las que se encuentran: la revisión, detección, consulta, extracción y recopilación, y por último la integración; el conjunto de estas fases se apoya en la búsqueda y su finalidad es obtener referencias o fuentes primarias (Hernández et al., 2008).

Para el trabajo a desarrollar, principalmente se utilizan bases de datos como artículos de revistas científicas, libros, capítulos de libros y repositorios universitarios como por ejemplo Colciencias; los cuales están asociados a la gestión de talento humano y planeación estratégica. Dichos documentos se encuentran en fuentes estructuradas como bases de datos y fuentes no estructuradas como páginas web académicas.

Las principales fuentes estructuradas y no estructuradas que se utilizaron para el desarrollo de esta investigación son:

Tabla 2.

Fuentes estructuradas y no estructuradas de recolección de información

Fuentes estructuradas	Fuentes no estructuradas
Bases de datos científicas como: <ul style="list-style-type: none"> - Scopus - Science Direct - Proquest - Artículos de revistas científicas - Libros - Capítulos de libros - Tesis 	Páginas web académicas como: <ul style="list-style-type: none"> - Google Academic - Redalyc - Scielo - Ebook Central - Repositorio de Colciencias

Nota. Fuente de elaboración propia

Siendo así y tomando como referencia lo anterior, el propósito de este trabajo es diseñar un plan estratégico de gestión de talento humano dentro de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector telecomunicaciones. Lo que se busca es que, con la potencial implementación de dicho plan, las Pymes del sector telecomunicaciones puedan fortalecer su gestión de talento humano y que, de tal forma, no lleguen al fracaso empresarial, es decir, el trabajo busca aportar una solución al problema previamente identificado.

4.2. Consideraciones éticas

El presente trabajo de investigación, protege las fuentes de información utilizadas para el desarrollo del mismo; los aspectos éticos previstos, como la propiedad intelectual de los autores referentes a los temas a utilizar, se citan de acuerdo dos lineamientos; el primero dictado bajo el modelo estándar establecido por la Asociación Americana de Psicología (APA) y el segundo de acuerdo a lo establecido por la Universitaria Agustiniense, para la elaboración de trabajos de investigación, como opción de grado para programas de pregrado. Estos conceptos y aportes se citan de manera adecuada, con el fin de destacar y preservar su fuente bibliográfica y origen.

Una reflexión ética importante es que el papel que desempeña un investigador debe siempre enmarcarse bajo la transparencia y adecuado uso de la información, teniendo un compromiso con

los autores de las fuentes de conocimiento, de que sus trabajos e investigaciones van a ser referenciados adecuadamente.

Cabe resaltar que los conocimientos cuentan con derechos de autor; por lo cual es indispensable, bajo el marco del ámbito ético, realizar su respectiva citación y referenciación para evitar la suplantación de información y así mismo darles el debido reconocimiento a los autores intelectuales.

5. Desarrollo de los objetivos

En este apartado se abordará y dará solución a los objetivos específicos planteados en el numeral 1.3 del presente trabajo.

5.1. Caracterización de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y el sector telecomunicaciones en Colombia

En este acápite se abordará y dará solución al objetivo específico número uno de la investigación; para esto, se realiza una caracterización de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y del sector de telecomunicaciones, con fin de que haya una mayor comprensión de estos dos temas, puesto que los mismos son insumos esenciales para el adecuado diseño del plan estratégico en dicho ámbito.

5.1.1. Caracterización de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Según un estudio realizado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2018); a nivel mundial las Pymes, por lo general, cuentan con menos de 250 trabajadores y también con un moderado volumen de facturación. Se considera que este tipo de empresas son la clave en varias de las economías mundiales, puesto que el rol que desempeñan, se ha convertido en algo fundamental para el desarrollo interno de cada país. De igual forma, el Consejo internacional para la pequeña empresa, establece que este tipo de empresas; por lo general, pertenecen a los sectores informales de la economía; adicional a esto, resalta que el 90% del total, genera entre el 60% y el 70% del empleo, y son las encargadas de producir alrededor del 50% del producto interno bruto (PIB) a nivel mundial.

Tal como establece la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE - OECD) (2019), las Pymes, representan aproximadamente 99% del total de empresas; las mismas, generan alrededor de 60% del empleo, por lo cual el valor agregado que simbolizan a nivel de la OCDE esta entre el 50% y el 60%; así mismo, estas empresas son consideradas como un factor clave del crecimiento económico, pues las mismas, se deben adaptar a procesos transformacionales significativos, como por ejemplo, la globalización, la digitalización y el medioambiente.

Para el caso de América Latina, el panorama es preocupante, de acuerdo a un estudio realizado por la Cepal entre los años 2016 - 2018, se establece que las Pymes sólo representan el 25% del PIB, en contraste a lo que se evidencia en continentes como el europeo, donde estas organizaciones representan aproximadamente el 56%. En cuanto a la legislación, según el estudio se logra ver que, las leyes para el fomento y crecimiento de la pequeña y mediana empresa, no son fuertes en el

marco legal, por lo cual, los países latinoamericanos tienden a adoptar modelos europeos para mejorar las condiciones que se le da a este tipo organización (Dini y Stumpo 2018).

Teniendo en cuenta la contextualización anterior, se debe identificar la evolución del marco legal para las Pymes en Colombia. Como primera instancia, es importante considerar que las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) son entidades económicas, dedicadas a la realización de actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios en el país. A continuación, se sintetiza en la siguiente tabla el marco legislativo para las Pymes en Colombia:

Tabla 3.

Marco legislativo para Pymes en Colombia

Ley 590 del 10 de julio del año 2000	Ley 905 del 2 de agosto del año 2004	Decreto 957 del 5 de junio del año 2019
<p>Promueve el desarrollo de las micro, Pequeñas y Medianas empresas en Colombia.</p> <p>En el artículo 2 del capítulo 1, según el Congreso de la República (2000), se establecen los parámetros que representan a las Pymes en Colombia:</p> <p>1. Mediana Empresa:</p> <p>a) Personal: entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;</p> <p>b) Activos totales entre cinco mil un (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales vigentes (SMMLV).</p> <p>2. Pequeña Empresa:</p> <p>a) Personal: entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;</p> <p>b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil un (5.001) SMMLV.</p>	<p>Donde se modifica el artículo número 2 de la ley 590 del año 2000 y en la cual el Congreso de la República (2004) establece lo siguiente:</p> <p>1. Mediana empresa:</p> <p>a) Personal: entre cincuenta y un (51) y doscientos (200) trabajadores.</p> <p>b) Activos totales entre cinco mil un (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV.</p> <p>2. Pequeña empresa:</p> <p>a) Personal: entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.</p> <p>b) Activos totales entre quinientos un (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV.</p> <p>3. Microempresa:</p> <p>a) Personal: no superior a los diez (10) trabajadores.</p> <p>b) Activos totales inferiores a quinientos (500) SMMLV excluida la vivienda (p.2).</p>	<p>Se expide la nueva clasificación de empresas basada en los ingresos anuales, donde fijan condiciones para tres macro sectores (manufactura, comercio y servicios) donde se clasifican por tamaño empresarial; de acuerdo a lo anterior por orden de la Presidencia de la República (2019), se decreta y establece lo siguiente:</p> <p><u>1. Sector Manufacturero</u></p> <p>Microempresa: Cuyos ingresos por el desarrollo de su actividad sean inferiores o iguales a veintitrés mil quinientos sesenta y tres unidades de valor tributario (UVT) (23.563).</p> <p>Pequeña: Cuyos ingresos por el desarrollo de su actividad sean superiores a veintitrés mil quinientos sesenta y tres UVT (23.563) e inferiores o iguales a doscientos cuatro</p>

<p>3. Microempresa:</p> <p>a) Personal: no superior a los diez (10) trabajadores;</p> <p>b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) SMMLV (p. 2).</p>		<p>mil novecientos noventa y cinco UVT (204.995).</p> <p>Mediana: Cuyos ingresos por el desarrollo de su actividad sean superiores a doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco UVT (204.995) e inferiores o iguales a un millón setecientos treinta y seis mil quinientos sesenta y cinco UVT (1'736.565).</p> <p><u>2. Sector servicios:</u></p> <p>Microempresa. Aquella cuyos ingresos por el desarrollo de su actividad sean inferiores o iguales a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho UVT (32.988)</p> <p>Pequeña Empresa: Aquella cuyos ingresos por el desarrollo de su actividad sean superiores a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho UVT (32.988) e inferiores o iguales a ciento treinta y un mil novecientos cincuenta y un UVT (131.951).</p>
--	--	---

		<p>Mediana Empresa: Aquella cuyos ingresos por el desarrollo de su actividad sean superiores a ciento treinta y un mil novecientos cincuenta y un UVT (131.951) e inferiores o iguales a cuatrocientos ochenta y tres mil treinta y cuatro UVT (483.034).</p> <p><u>3.Sector comercio:</u></p> <p>Microempresa: Aquella cuyos ingresos por el desarrollo de su actividad sean inferiores o iguales a cuarenta y cuatro mil setecientos sesenta y nueve UVT (44.769).</p> <p>Pequeña Empresa: Aquella cuyos ingresos por el desarrollo de su actividad sean superiores a cuarenta y cuatro mil setecientos y sesenta y nueve UVT (44.769) e inferiores o iguales a cuatrocientos treinta y un mil ciento noventa y seis UVT (431.196).</p> <p>Mediana Empresa: Aquella cuyos ingresos por el desarrollo de su actividad sean superiores a cuatrocientos treinta y un</p>
--	--	--

		<p>mil ciento noventa y seis UVT (431.196) e inferiores o iguales a dos millones ciento sesenta mil seiscientos noventa y dos UVT (2'160.692) (p.2)</p> <p>Nota: Todos los valores aquí representados se expresan de forma anual.</p>
--	--	--

Nota. Elaboración propia con base a lo establecido por el Congreso de la República (2000) (2004) y al Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2019).

Este marco legislativo, permite visualizar la evolución que ha tenido el contexto de la Pymes en el país, a su vez muestra la transición que se ha establecido en cuanto a su clasificación.

Las Pymes en Colombia, son organizaciones de gran importancia para la economía, se estima que las mismas son la fuente fundamental de recursos, puesto que la creación de empresas siempre se va a dar en organizaciones micro, pequeñas y medianas.

Aproximadamente se evidencia que la creación a nivel nacional para el año 2019 fue de, 308.223 microempresas, 1.155 pequeñas empresas y 70 medianas empresas, totalizando el año con 309.448 empresas. Según Confecámaras (2019), se estima que, la creación de empresas en el país se conforma, aproximadamente por 99.6% de microempresas; mientras que, las pequeñas empresas representan el 0.37% y las grandes el 0.03%.

Tamaño	Número de empresas creadas		Participación, %	
	Ene-Dic 2018	Ene-Dic 2019	Ene-Dic 2018	Ene-Dic 2019
Microempresa	301.705	308.223	99,6	99,6
Pequeña	1.243	1.155	0,4	0,37
Mediana	69	70	0,0	0,0
Grande	10	15	0,0	0,0
Total	303.027	309.463	100,0	100,0

Figura 15. Unidades productivas por tamaño enero - diciembre 2018 /2019. Tomado de Confecámaras (2019, p. 9).

Cómo se logra evidenciar, la mayoría de las empresas en Colombia pertenecen a microempresas, esto se ve reflejado en la siguiente información, donde se logra apreciar, en qué tamaño empresarial están ubicados los sectores económicos:

Sector agregado	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande
Agricultura	98,3%	1,7%	0,0%	0,0%
Comercio	99,8%	0,2%	0,0%	0,0%
Construcción	98,7%	1,2%	0,1%	0,0%
Extracción	98,7%	1,2%	0,1%	0,0%
Industria	99,7%	0,3%	0,0%	0,0%
Resto	99,5%	0,5%	0,0%	0,0%
Servicios	99,5%	0,4%	0,0%	0,0%
Total	99,6%	0,4%	0,0%	0,0%

Figura 16. Unidades productivas por tamaño y sector agregado enero - diciembre 2019. Tomado de Confecámaras (2019, p. 9).

Así mismo, se logra apreciar que los subsectores con mayor empleabilidad a nivel país, se encuentran en sectores como el de comercio, alojamiento, servicios alimentarios, manufacturas, entre otro tipo de sectores económicos; todos estos sectores, representan aproximadamente el 75%

de las nuevas empresas empleadoras (Confecámaras, 2019). Tal como se demuestra en la siguiente figura:



Figura 17. Subsectores con mayor creación de empresas empleadoras - enero / diciembre 2019. Tomado de Confecámaras (2019, p. 10).

Esta figura representa los sectores con más movimiento respecto a empleabilidad, como se evidencia el sector que más empleo genera a nivel nacional es el sector comercial, con un 38 %, destacándose actividades como el comercio al por menor de alimentos y prendas de vestir.

5.1.2. Caracterización del sector telecomunicaciones en Colombia.

El sector de las telecomunicaciones a nivel mundial, es uno de los sectores de mayor simbolismo para la economía de los países, el mismo alcanza a representar aproximadamente 2.3% del PIB mundial. La importancia de este sector radica a nivel de desarrollo, pues claramente se percibe que es uno de los sectores que más movimiento económico genera; para el año 2016, y según lo expresado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (2018), el sector representó aproximadamente el 3% del PIB en lugares como África y los Estados Árabes; mientras que, en América, Asia y el Pacífico este representó el 2 % del PIB.

Para Colombia, el sector se establece bajo la normativa legal, de acuerdo a lo estipulado en la ley 1341 del 30 de julio del año 2009 proferida por el Congreso de la República de Colombia, en donde se definen los principios y definiciones, acerca de la sociedad de la información y las diferentes empresas que hacen parte del grupo de las tecnologías de la información y telecomunicaciones (TIC) (Congreso de la República de Colombia, 2009). De acuerdo a esto, cabe resaltar los siguientes artículos, que son de gran importancia para el desarrollo de las TIC:

- Definición de TIC (Art 6): Se conoce como el conjunto de herramientas, recursos, programas informáticos, redes, aplicaciones (apps), medios y equipos, que permiten la recopilación, procesamiento, aprovisionamiento y transmisión de información.
- Sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones (Art 9): El sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones está conformado por industrias manufactureras, comerciales y de servicios, cuya finalidad es recoger, procesar, establecer y divulgar información y datos vía electrónica. En el caso de las industrias manufactureras, los productos son diseñados para tratar la información y la comunicación, donde su principal papel es medir y controlar los procesos físicos de la misma; mientras que, para, las industrias de servicios, los productos deben estar diseñados para permitir el tratamiento y comunicación por medios electrónicos de la información.

El sector se compone por ciertas unidades de negocio, en la actualidad cuenta con cinco que se dividen de la siguiente manera, según MinTIC (2019):

- Desarrollo a la medida: Soluciones de la ingeniería de software dedicadas a la integración, automatización de funciones y procesos; a través de diversas herramientas como: internet, aplicaciones (apps) y herramientas ofimáticas, las cuales ayudan a lograr y alcanzar los objetivos de forma eficiente y productiva.
- Desarrollo de aplicaciones web: Es un modelo de negocio que promueve la industria de software a través del suministro de herramientas, la cuales se pueden utilizar a través de servicios como internet o intranet; estos proveedores ofertan sus servicios de manera gratuita o financiada.
- Computación en la nube (cloud computing): Es un servicio que permite a las compañías manejar y almacenar sus datos en diferentes servidores. Estas empresas por lo general ofrecen un servicio complementado con, servicios de mantenimiento, soporte y operación.
- Seguridad informática: Las compañías que se especializan en ofrecer este tipo de servicios, buscan la seguridad y protección de los datos; por lo general, se ofrecen programas de monitoreo y seguridad informática, para evitar el robo, plagio o sustracción de la información importante de las organizaciones.
- Tecnologías transversales: También conocidas como tecnologías de propósito general, las cuales ayudan a sectores, que manejan conocimientos en múltiples campos de acción; como

por ejemplo instituciones académicas, corporaciones de desarrollo digital y empresas que desarrollen infraestructura tecnológica.

Adicional a esto, la cadena de valor del sector se compone de cinco principales campos transversales: primero, se encuentra la infraestructura que soporta la utilización de los servicios y productos; segundo, la fabricación y/o venta de los bienes TIC; tercero, la producción de los servicios de telecomunicaciones; cuarto, la industria de las plataformas digitales; y por último, el desarrollo e innovación necesarias para la continua evolución del sector (MINTIC, 2019).



Figura 18. Cadena de valor sector TIC. Tomado de MinTIC (2019, p. 6).

Por otra parte, la actividad económica de información y comunicaciones, para el año 2019 presentó un crecimiento del 5.7% en sus unidades productivas, en comparación con el año inmediatamente anterior, tal como se evidencia a continuación:

Actividad Económica	Ene-Dic 2018	Ene-Dic 2019	Variación %	Contribución
Otras actividades de servicios	14.819	16.416	10,8	0,6
Comercio al por mayor y al por menor	113.751	115.415	1,5	0,5
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	14.342	15.189	5,9	0,3
Industrias manufactureras	28.827	29.414	2,0	0,2
Actividades profesionales, científicas y técnicas	18.812	19.296	2,6	0,2
Actividades financieras y de seguros	3.324	3.761	13,1	0,2
Información y comunicaciones	7.558	7.989	5,7	0,1
Transporte y almacenamiento	8.775	9.160	4,4	0,1
Actividades artísticas, de entretenimiento	11.208	11.480	2,4	0,1
Actividades inmobiliarias	4.802	5.032	4,8	0,1
Construcción	13.525	13.751	1,7	0,1
Distribución de agua, saneamiento ambiental	1.709	1.852	8,4	0,1
Actividades de salud humana y asistencia social	3.897	3.917	0,5	0,0
Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales	5	2	-60,0	0,0
Actividades hogares en calidad de empleadores	49	36	-26,5	0,0
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire	389	376	-3,3	0,0
Administración pública y defensa; seguridad social	156	135	-13,5	0,0
Actividad no Homologada a CIIU V4	154	89	-42,2	0,0
Explotación de minas y canteras	1.168	1.091	-6,6	0,0
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	4.865	4.790	-1,5	0,0
Educación	3.187	2.880	-9,6	-0,1
Alojamiento y servicios de comida	47.705	47.392	-0,7	-0,1
Total general	303.027	309.463	2,1	2,1

Figura 19. Actividades económicas del país y su crecimiento. Tomado de Confecámaras (2019, p. 5).

Dentro del sector telecomunicaciones se encuentran diferentes empresas que tienen como finalidad desarrollar las siguientes actividades económicas, las cuales se clasifican de la siguiente manera de acuerdo a los códigos proferidos por la Cámara de Comercio:

Código CIIU	Actividad económica
4651	Comercio al por menor de computadores, equipo periférico y programas de informática.
4741	Comercio al por menor de computadores, equipos periféricos, programas de informática y equipos de telecomunicaciones en establecimientos.
5820	Edición de programas de informática (software). La edición de programas informáticos comerciales: Sistemas operativos, aplicaciones comerciales y otras aplicaciones y juegos informáticos para todas las plataformas.
6201	Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas).
6202	Actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas.
6209	Otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos. Otras actividades relacionadas con tecnologías de la información y las actividades relacionadas con informática no clasificadas en otras partes, tales como: La recuperación de la información de los ordenadores en casos de desastre informático, los servicios de instalación (configuración) de los computadores personales y los servicios de instalación de software o programas informáticos.
6311	Procesamiento de datos, alojamiento (hosting) y actividades relacionadas.
6312	Portales web.
6399	Otras actividades de servicio de información n.c.p. Otras actividades de servicio de información no clasificadas en otra parte, tales como: servicios de información telefónica y servicios de búsqueda de información a cambio de una retribución o por contrata.

Figura 20. Actividades económicas desarrolladas por el sector telecomunicaciones en Colombia, tomado de MinTIC (2019, p. 22).

Como se logra apreciar, en la figura número 20, se evidencian todas las actividades de mayor importancia dentro del sector de telecomunicaciones en Colombia.

Otro de los factores que necesitan un análisis pertinente dentro del sector, es conocer el tipo de profesiones y ocupaciones que demanda el mismo, tal como se ven reflejados en la figura número 21:



Figura 21. Ocupaciones de nivel técnico en las empresas del sector. Tomado de MinTIC (2019, p. 26).

Para el caso de Colombia, los puestos de trabajo con mayor demanda en las empresas del sector, son los ingenieros de desarrollo, puesto que las mismas demandan aproximadamente el 12% de esta profesión.

Una evidencia que se tiene del sector, es que dentro de la investigación se ha encontrado, que los estudios para su caracterización, en cuanto a la empleabilidad y las regiones donde se concentra esta actividad económica no es suficiente, razón por la cual muchos de estos aproximadamente son del año 2015. Respecto a esto, la única información que se encontró de este aspecto, es el análisis realizado por el MinTIC, tal como se demuestra en la siguiente figura, se evidencia las regiones, pero no se hace un desglose de los departamentos con mayor importancia:

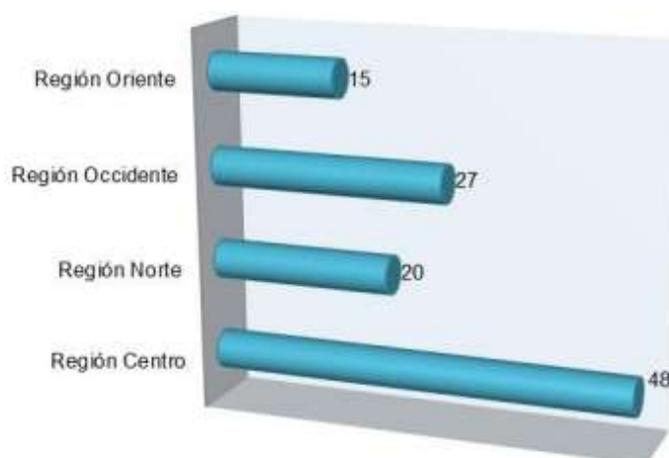


Figura 22. Promedio de empleados por regiones. Tomado de MinTIC (2015, p. 44)

Según lo observado en la gráfica número 22, se evidencia que la región central es la demanda mayor número de empleados por empresa, seguido de la región occidental, norte y oriente.

En el sector, se identifican ciertos roles de importancia, los cuales se caracterizan por el nivel educativo. Algunos estudios demuestran que el sector demanda: un 58% de trabajadores con estudios superiores, los cuales se sitúan en cargos administrativos y/o directivos; un 44.8% en estudios de categoría intermedia, relacionados con la ocupación laboral; es decir, técnicos en redes, mantenimientos o diseños, entre otros; y un 39.7% que cuenten con estudios básicos (Bachiller). Es por esto que la mayor parte de la mano de obra presente en este sector, se centra en un área técnica, puesto que su función encierra tareas específicas que solicitan un conocimiento básico del mismo (Escuela Nacional Sindical, 2015).

Sin embargo, también se expone que, para la selección del personal, no se cuenta con los procesos estratégicos necesarios, esto debido a la falta de personal administrativo y a la ejecución informal de aquellas tareas. Para Molano Citado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2017), solo un 15% de los currículos recibidos en un proceso de selección se ajusta a las necesidades específicas para el cargo. No obstante, la mayor gravedad de esta situación es conseguir personal profesional que posea las competencias técnicas esperadas.

De tal manera, el autor resalta que para el sector de las TIC son necesarias tres competencias básicas; primero, que tengan estudios confirmados; segundo, que posean experiencia en su campo de trabajo; y tercero, que tengan capacidad para adaptación e innovación con lo digital. Sin embargo, es notable que no todas las personas cuentan con estas capacidades, pues de los graduados, muy pocos tienen un conocimiento especializado y formal para ser ejecutado en un área específica.

5.2. Análisis de los elementos claves de un plan estratégico de gestión de talento humano

En este acápite se abordará y dará solución al objetivo específico número dos de la investigación; para esto, se analiza los elementos claves de un plan estratégico de gestión del talento humano.

Tal y como se ve en los capítulos anteriores, específicamente en el marco teórico y conceptual, se aborda la planeación estratégica y la gestión del talento humano; ambos conceptos, están estrechamente relacionados; puesto que, cuando las organizaciones necesitan algún recurso para su gestión, deben crear y planear programas que permitan la obtención de los mismos. Para el caso

del recurso humano, las organizaciones deben establecer planes estratégicos de gestión, que permitan reclutar y seleccionar el personal más competente para el desarrollo de las labores.

Un plan estratégico, se diseña con la finalidad de dar una guía o lineamiento, para que las organizaciones optimicen sus procesos, de forma que, en la adopción del mismo, seleccionen las mejores prácticas para hacer más eficiente sus recursos, lo cual se traduce en obtener buenos resultados y alcanzar las metas de la organización.

Como se demostraba anteriormente en el apartado 1.4.1 correspondiente al marco teórico, se identificaron diversos modelos entre los cuales se mencionan y resaltan, modelos para planeación estratégica, tales como los planteados por los siguientes autores:

- Henry Mintzberg: modelo básico del sistema de planeación estratégica; expuesto en, Chiavenato et al. (2011).
- Igor Ansoff: metodología para la toma de decisiones en situaciones de cambio de la organización; expuesto en, Chiavenato et al. (2011).
- Fred David: modelo de planeación estratégica basado en la formulación, implementación y evaluación de la estrategia; expuesto en, Rueda (2014).
- Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer: modelo de planeación estratégica aplicada (contenido, énfasis y procesos integrado en nueve etapas), expuesto en Rueda (2014).
- Tom Lambert: modelo de planeación estratégica basado en el establecimiento de la visión, misión, diagnóstico, estrategias, objetivos y creación del plan estratégico; expuesto en, Rueda (2014).
- Robert Kaplan y David Norton: modelo de un sistema gerencial estratégico; expuesto en, Rueda (2014).
- Rodolfo Caldera Mejía: modelo de un plan estratégico; expuesto en, Caldera (2004).

Llevando a cabo un análisis de los elementos en común que tienen estos modelos, se puede decir que la mayoría se enfoca en el direccionamiento estratégico. Por lo general un modelo debe estar enfocado en la estrategia corporativa, como se mencionaba en el marco teórico.

Estos modelos deben integrar a toda la organización, independientemente del enfoque que se le dé, el modelo debe dar respuesta al proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Por lo anterior, se infiere que los autores tienen en común, la formulación de los modelos, puesto que, cada uno inicia a partir de la planeación, seguido de la experimentación y finalizando con el desarrollo de las estrategias, para posteriormente tener una etapa de retroalimentación constante.

A su vez cuando se empieza una fase inicial del modelo, se infiere que los autores parten de un proceso de: definición de la misión y visión, análisis y diagnóstico primario de la organización, direccionamiento estratégico (definición de objetivos, estrategias y actividades), toma de decisiones, desarrollo de programas de trabajo, asignación de responsabilidades, retroalimentación y control.

Así mismo y teniendo en cuenta que el modelo debe estar alineado, se procede a realizar una etapa de comunicación, en la cual todas las personas que hacen parte del modelo deben conocer el enfoque actual de la organización, garantizando que el mismo se cumpla y que haya una divulgación clara y pertinente que permita alcanzar los objetivos trazados. Después, se deben optimizar los procesos claves, garantizando la calidad en la gestión, dependiendo del enfoque o área a la cual se esté aplicando el plan estratégico.

Finalmente, se deben revisar constantemente los planes ejecutados. Para lo cual, las organizaciones deben medir los resultados a través de la definición de indicadores de gestión, en los que se evalué la efectividad de cada plan. No se debe olvidar que en esta etapa pueden surgir nuevas alternativas, las cuales deben ser revisadas para su posible implementación a largo plazo (esto es lo que los autores consideran una etapa de retroalimentación).

Por otra parte, cuando se hace referencia a modelos, guías, prácticas, manuales, entre otros, de planes estratégicos de gestión del talento humano, se identifican aportes de diversos autores como:

- Héctor Bermúdez Restrepo: modelo estratégico de gestión humana (2010).
- Gregorio Calderón, Claudia Álvarez y Clemencia Naranjo: prácticas de gestión humana (funcionales y emergentes) (2006).
- Rafael Pérez Uribe: propuesta de un modelo de gestión humana y cultural organizacional para Pymes innovadoras (2003).

Estos autores, son enfáticos en decir que cuando se establece un plan estratégico de gestión humana, el mismo debe estar enfocado en los procesos claves para obtener el mejor personal. De modo que la relación que se establece entre planeación estratégica y gestión humana debe centrarse en el establecimiento de los objetivos, los cuales deben direccionarse a los procesos clave que se relacionan a continuación:

Primero, está el reclutamiento, el cual según Mondy (2010), es el proceso por el cual se atrae a los candidatos, que cuentan con las cualidades y capacidades apropiadas, para ocupar el cargo disponible dentro de la empresa.

Para Pérez (2003), el proceso de reclutamiento, cuenta con una serie de funciones, tal como se muestra a continuación:

- Representa el criterio empleado para la caracterización y descripción del cargo a suministrar en un área determinada (nombre del cargo, análisis pormenorizado de las funciones y responsabilidades necesarias para el desempeño del puesto).
- Señala las fuentes internas o externas a las que está vinculada la empresa para obtener personal, (traspasos, promociones, recomendaciones, bolsas de empleo, convenios institucionales y medios de comunicación).
- Menciona las estrategias que realiza la Pyme para atraer y retener el mejor talento; adicional, identifica prácticas para que los candidatos se sientan atraídos por la empresa.
- Reconoce el procedimiento empleado para hacer una pre selección de los candidatos más potenciales.
- Describe el procedimiento para mantener el archivo de manera organizada, el cual permite tener información actualizada de los posibles candidatos, que pueden llegar a cubrir posiciones dentro de la organización.
- Describe los procesos de mejora continua e indicadores de desempeño, que evalúan el proceso de reclutamiento y la información.

Segundo, está la selección la cual según Restrepo et al. (2008), es el proceso garante de que haya un ingreso adecuado de personal a la empresa; donde se emplean, diferentes herramientas, que permiten identificar las competencias más adecuadas requeridas en el puesto de trabajo.

Para Pérez (2003), el proceso de selección, abarca las siguientes funciones:

- Evalúa los resultados del proceso de reclutamiento.
- Identifica las personas que van a realizar la entrevista, y las diferentes técnicas y herramientas que serán utilizadas para evaluar el conocimiento, la experiencia, la capacidad, los valores e integridad del aspirante.
- Detalla los valores, aptitudes y habilidades, que son de importante cumplimiento para la Pyme.
- Describe de manera especificada los mecanismos utilizados por la Pyme para ejecutar el proceso de selección (pruebas, verificación de antecedentes, entrevistas, referencias, entre otros).
- Indica los criterios físicos y de salud, que se deben tener en cuenta para determinar si el candidato es apto o no, para realizar las labores que demande el puesto de trabajo.

Tercero, está la capacitación, la cual Siliceo (2004) define que, debe consistir en una actividad que busque satisfacer las necesidades que presenta la compañía, donde la misma debe estar direccionada hacia el mejoramiento de los conocimientos, actitudes y habilidades del empleado.

Para Pérez (2003), el proceso de capacitación, abarca las siguientes funciones:

- Señala los criterios implementados y evaluados por la Pyme para llevar a cabo los programas de capacitación.
- Comparte los diferentes logros obtenidos en los programas de capacitación, impulsando y motivando las labores diarias.
- Identifica los diversos tipos de capacitación que implementa la Pyme.
- Define los criterios para la implementación de programas de capacitación, de acuerdo a las necesidades de la organización y sus diferentes áreas.
- Menciona el responsable de ejecutar el programa y la periodicidad con la que se implementa.
- Define programas de mejoramiento e innovación.
- Identifica e implementa indicadores de gestión que evalúan la efectividad de los programas de capacitación, su frecuencia, seguimiento y transformación.

Teniendo en cuenta lo anterior, un plan estratégico de gestión humana, debe empezar por un diagnóstico preliminar, en donde se establece una situación actual y se identifican oportunidades de mejora al interior de la organización.

La clave para diseñar un plan estratégico de gestión del talento humano para las Pymes del sector telecomunicaciones, radica en que se tenga claro, cuáles son los procesos claves donde se debe hacer mayor fortalecimiento para la implementación de estrategias; pues las mismas, son la base para generar acciones que permitan que las Pymes crezcan tanto a nivel interno como externo y que, a su vez, logren ser más competitivas y eficientes respecto a otras empresas del sector.

5.3. Propuesta de un plan estratégico para fortalecer la gestión de talento humano en las Pymes del sector telecomunicaciones.

En el presente acápite se aborda el desarrollo del tercer objetivo de investigación, en el cual se expone la propuesta del plan estratégico para fortalecer la gestión del talento humano en las Pymes colombianas del sector telecomunicaciones; por lo cual, el esquema central del mismo, se basa en los procesos claves que componen la planeación estratégica y la gestión del talento humano. Cabe mencionar que este plan es de libre adaptación para las Pymes, de acuerdo a sus características y necesidades, por consiguiente, lo planteado en este acápite se presenta de manera general.

5.3.1. Propuesta del plan estratégico diseñado

Como se ha evidenciado a lo largo de la investigación, todo plan estratégico se compone de tres etapas a saber:

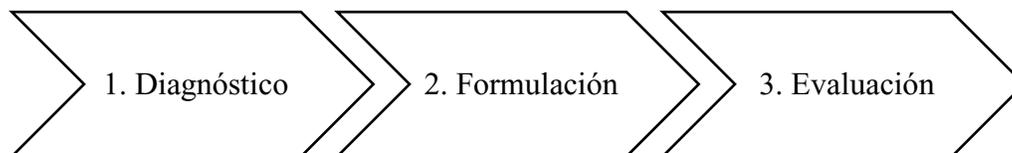


Figura 23. Etapas del plan estratégico. Elaboración propia.

La primera etapa de diagnóstico, se desarrolló en el acápite 2.1, donde se comienza a dar solución al primer objetivo específico de investigación, caracterizando las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Colombia y también al sector de telecomunicaciones. Dentro de esta caracterización, se abordó una contextualización a nivel mundial y nacional para las Pymes; adicional a esto, para dar mayor profundidad al tema, se investigó el ámbito legislativo que rige a estas empresas en Colombia.

Para el sector de telecomunicaciones, se contextualizo el sector, tanto a nivel internacional como nacional; se hizo un hincapié en el marco legal, el cual destaca el concepto del sector y a su vez se mostraron estadísticas que permiten evidenciar el crecimiento y desarrollo económico, incluyendo factores como: la empleabilidad, tamaño de las empresas presentes y el nivel de ocupaciones que demanda el mismo.

La segunda etapa de formulación, se va abordar en este acápite, en donde se diseña el plan estratégico de acuerdo a los procesos claves de gestión de talento humano, que son: reclutamiento, selección y capacitación; los cuales, se exponen y fundamentan el desarrollo del acápite 2.2, en el que se da cumplimiento al segundo objetivo de investigación, el cual corresponde a analizar los elementos claves de un plan estratégico de gestión del talento humano.

El diseño del siguiente plan estratégico abarca como se mencionaba, tres procesos de gestión del talento humano, tres estrategias de trabajo por cada proceso, tres objetivos por cada estrategia y dos acciones por cada objetivo, tal como se expone en la figura 24:

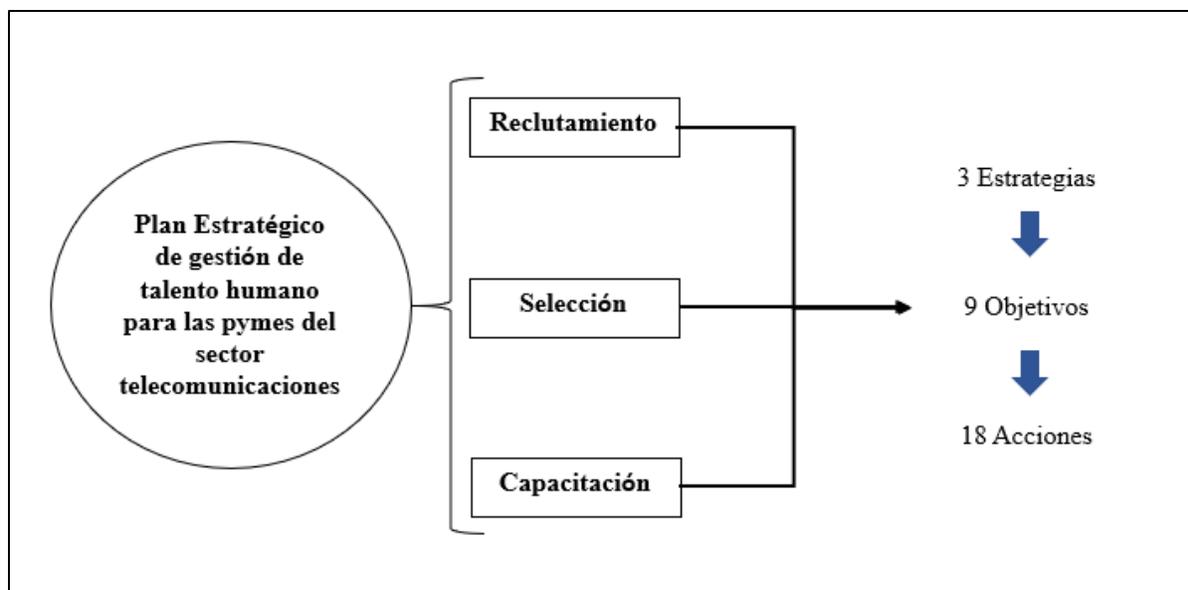


Figura 24. Plan estratégico de gestión del talento humano para las Pymes del sector telecomunicaciones. Elaboración propia.

5.3.1.1. Proceso de reclutamiento.

Como se evidenció en apartados anteriores, el proceso de reclutamiento es uno de los procesos esenciales cuando se habla de gestión del talento humano; esta es la primera fase de acercamiento y conexión, que se tiene con las personas que posiblemente llegaran a ser parte de la organización.

Este proceso consiste, tal como lo expone Mondy (2010), en atraer los candidatos que cuenten con las cualidades y capacidades, que se necesitan para el desarrollo de las vacantes disponibles; estos candidatos se consideran potenciales para el desarrollo del cargo; pero el mismo proceso, no es garante de que las personas sean finalmente seleccionadas, si no que dependerá de otros factores claves para su vinculación.

Dando cumplimiento a lo analizado en los acápites anteriores, se procede a realizar una etapa de formulación, basándose en lo expuesto por autores, como Pérez (2003), que plantea un modelo de gestión humana para Pymes innovadoras. En este apartado se encuentra una serie de estrategias que permiten facilitar el proceso de reclutamiento al interior de este tipo de organizaciones.

Primera Estrategia

Definir las políticas que se van aplicar en materia de reclutamiento, para el buen funcionamiento del área de talento humano.

Objetivo 1: Definir los procesos y procedimientos esenciales, para ejecutar un reclutamiento de personal de manera efectiva en la organización.

- Acción 1: Identificar las acciones necesarias y claves para realizar un adecuado proceso de reclutamiento.
- Acción 2: Desarrollar un protocolo de trabajo, para el área de recursos humanos, en donde se sinteticen y se definan los procesos con sus respectivos procedimientos, de manera clara y precisa, para realizar un adecuado reclutamiento.

Objetivo 2: Fijar las diferentes labores que conforman el proceso de reclutamiento; y a su vez, pre establecer los lineamientos para el desarrollo del mismo.

- Acción 1: Establecer parámetros de planeación que garanticen la estructura de los puestos, posiciones y personas necesarias para la ejecución de las tareas.
- Acción 2: Definir dentro de las funciones, las responsabilidades que demande la administración de recursos humanos en cuanto a este proceso.

Objetivo 3: Establecer manuales en donde transmita la información de los procesos y procedimientos, que conforman el proceso de reclutamiento de manera clara y pertinente.

- Acción 1: Organizar los procesos y procedimientos en formatos corporativos, en donde se describa el paso a paso del funcionamiento de los mismos.
- Acción 2: Establecer un archivo físico y digital en donde se encuentre la información del proceso, con el fin de que las personas encargadas, puedan tener una información pertinente al momento de ejecutarlo.

Segunda Estrategia

Describir los requerimientos profesionales y técnicos, de acuerdo a las necesidades que presente el cargo ofertado por la organización.

Objetivo 1: Realizar una descripción detallada y pormenorizada de las características con las que debe contar la persona para el cargo solicitado, entre esto se incluye las habilidades y competencias.

- Acción 1: Recolectar y analizar información, que permita conocer las necesidades que se están presentando, para la creación y establecimiento del cargo.
- Acción 2: Realizar una ficha descriptiva formal, que permita conocer la caracterización del puesto de trabajo, donde se evidencie las habilidades y competencias básicas por cargo.

Objetivo 2: Definir y aclarar específicamente cuales son las funciones necesarias que debe cumplir la persona, analizando y describiendo las capacidades técnicas y profesionales.

- Acción 1: Precisar y describir las funciones técnicas que se deben desarrollar y cumplir las personas en la vacante ofertada por la organización.
- Acción 2: Realizar una ficha descriptiva formal, en donde se detalle las funciones técnicas específicas del puesto de trabajo.

Objetivo 3: Describir el procedimiento para mantener la información de todos los requerimientos necesarios, de manera actualizada y organizada.

- Acción 1: Registrar los requerimientos necesarios para el cargo de manera bimestral, en un formato corporativo, el cual permita mantener la información actualizada.
- Acción 2: Mantener un archivo físico y digital, donde se encuentra toda la información de los requerimientos para los diferentes cargos y que esté disponible para el área de talento humano.

Tercera Estrategia

Divulgar las ofertas de empleo en fuentes de información tanto a nivel interno como externo, con el fin de atraer personal.

Objetivo 1: Ofertar vacantes de empleo dentro de la organización, generando ascensos de acuerdo a las capacidades, conocimientos y experiencia obtenida, garantizando del mismo modo el desarrollo del personal.

- Acción 1: Difundir las oportunidades de empleo a través de canales de información internos, como carteleras, correos electrónicos corporativos, circulares, entre otros; con la finalidad de que el personal pueda aplicar a los nuevos puestos de trabajo ofertados de acuerdo a sus habilidades y competencias.
- Acción 2: Diseñar pruebas y/o entrevistas que evalúen la adaptación de las habilidades, competencias y capacidades del candidato al puesto de trabajo ofertado.

Objetivo 2: Dar a conocer las vacantes de empleo solicitadas, describiendo los requerimientos y destacando las competencias que debe cumplir el aspirante.

- Acción 1: Difundir las ofertas a través de herramientas prácticas como bolsas de empleo, redes sociales, foros, entre otras, que permitan el fácil acceso y aplicación a la vacante.
- Acción 2: Encontrar los mejores perfiles, con la finalidad de atraer los mejores talentos para el puesto ofertado.

Objetivo 3: Generar relaciones y convenios con institutos, corporaciones y universidades; que tengan dentro de su oferta académica programas enfocados en tecnologías de la información y comunicaciones, que permitan realizar una publicación de los cargos disponibles.

- Acción 1: Generar visitas guiadas en donde se brinden charlas de conocimiento acerca del sector y el posicionamiento de la empresa, con el fin de atraer a los potenciales candidatos.
- Acción 2: Recolectar hojas de vida de potenciales candidatos que se encuentren en etapa de productiva o finalizando carrera.

5.3.1.2. Proceso de selección.

Este se considera uno de los procesos más importantes cuando se habla de gestión del talento humano, ya que del mismo depende que la empresa cuente con el personal idóneo para el desarrollo de sus labores. Cuando se dice que es un proceso importante, es porque este ayuda al crecimiento sostenido de la organización; puesto que, entre mejor calificadas estén las personas que se escogen, más favorable es para la empresa, ya que esta puede permanecer en el mercado por largo tiempo, ofertando sus bienes o servicios.

Según Restrepo et al. (2008), este proceso es el que garantiza, que ingrese el personal más adecuado a la organización, empleando diferentes técnicas para su selección, que permiten evaluar las habilidades, estudios, experiencias, entre otros, para escoger la persona que más se adapte al puesto de trabajo ofertado.

Dando cumplimiento al desarrollo del plan estratégico; en su etapa de formulación, en este apartado se diseñan una serie de estrategias que facilitan el proceso de selección al interior de la empresa, teniendo como base lo expuesto por Pérez (2003), en el acápite 2.2.

Primera Estrategia

Obtener el personal más idóneo, teniendo en cuenta las competencias y habilidades del mismo, para que se adapte a los lineamientos preestablecidos que demanda el cargo.

Objetivo 1: Recepcionar de los diferentes portales y canales de comunicación, los perfiles profesionales de los aspirantes al cargo en cuestión.

- Acción 1: Analizar los perfiles recepcionados, identificando los posibles candidatos que más se adapten a los requerimientos solicitados.
- Acción 2: Escoger de los perfiles recepcionados tanto de los medios de comunicación externos, como en los canales de comunicación internos de la organización, los perfiles que posiblemente cumplen con todas las condiciones mencionadas.

Objetivo 2: Escoger los perfiles de las personas que más se adecuan al puesto de trabajo ofertado en redes de comunicación, tanto a nivel interno como externo.

- Acción 1: Identificar las habilidades y características que la persona debe cumplir para ejecutar el cargo.
- Acción 2: Seleccionar los perfiles más competentes, que cumplan con más del 80% de las necesidades descritas para el puesto de trabajo.

Objetivo 3: Identificar pruebas que permitan conocer a los candidatos preseleccionados, con el fin de detectar sus habilidades, características y conocimientos.

- Acción 1: Definir pruebas de selección de personal que evalúen habilidades y competencias del candidato, incluyendo la evaluación de condiciones, experiencias y valores.
- Acción 2: Escoger las pruebas de selección más idóneas que permitan conocer la adaptabilidad en el puesto de trabajo y personalidad del candidato frente a determinadas situaciones.

Segunda Estrategia

Desarrollar las pruebas de selección más completas, para la identificación de personas que cumplan con las habilidades, cualidades, características, conocimientos y valores; que demanda el cargo ofertado.

Objetivo 1: Aplicar una prueba psicotécnica que permita conocer las características personales de los aspirantes.

- Acción 1: Gestionar una prueba remota para los aspirantes preseleccionados en donde se evalúen aspectos sociales, económicos, culturales, personales, entre otros.
- Acción 2: Evaluar los resultados de la prueba y seleccionar los candidatos más adecuados de acuerdo al cargo a desempeñar.

Objetivo 2: Organizar encuentros grupales con los candidatos seleccionados para evaluar la capacidad de análisis entre los mismos y la aplicación de sus conocimientos.

- Acción 1: Diseñar una prueba de trabajo en equipo, en donde los aspirantes establezcan un plan de negocio y resuelvan alguna problemática que actualmente enfrenta el sector de telecomunicaciones.
- Acción 2: Analizar y evaluar las diferentes actitudes de los candidatos, cuando se encuentran ante una situación determinada, identificando el manejo de los recursos para resolver la problemática antes expuesta.

Objetivo 3: Realizar una entrevista formal de carácter presencial, con los aspirantes que hayan superado la ronda de pruebas grupales.

- Acción 1: Establecer un encuentro con el jefe de área o departamento de la vacante disponible, donde se apliquen preguntas que proporcionen información destacable respecto al candidato, como por ejemplo su formación, experiencia, intereses, valores y motivaciones.
- Acción 2: Seleccionar al candidato que mayor nivel de aceptación haya tenido, respecto a lo que la pyme busca; posteriormente, comunicar el resultado al candidato, cuando este haya sido seleccionado o no, para ocupar la vacante disponible. En caso de haber sido el elegido se le informará el proceso a seguir.

Tercera Estrategia

Direccionar y coordinar todo el proceso correspondiente a la contratación del candidato seleccionado para ocupar la vacante disponible.

Objetivo 1: Definir y agendar exámenes ocupacionales correspondientes, para determinar el estado físico y emocional del candidato.

- Acción 1: Determinar cuáles son los exámenes que deben practicarse de acuerdo a la función que va realizar dentro de la empresa.
- Acción 2: Recepcionar y validar los resultados de los exámenes practicados al candidato.

Objetivo 2: Formalizar una reunión con el candidato para legalizar su contratación y definir los términos del contrato de trabajo.

- Acción 1: Realizar el alistamiento de los documentos, para la formalización de la contratación.
- Acción 2: Recepcionar las certificaciones correspondientes a la seguridad social, para proceder con la afiliación.

Objetivo 3: Vincular a la persona en las bases de datos de la empresa para establecer todo lo concerniente respecto a sus recursos de trabajo; como, por ejemplo, remuneración y dotaciones.

- Acción 1: Comunicar las opciones de pago salarial con las cuales cuenta la organización, ya sean formales (banco) o informales (dinero en efectivo).
- Acción 2: Facilitar los recursos necesarios al empleado, entre estos se incluyen el carné, dotaciones e insumos físicos y tecnológicos para ejecutar su labor.

5.3.1.3. Proceso de capacitación.

El proceso de capacitación al igual que los dos anteriores, se considera importante para el establecimiento de la gestión del talento humano al interior de la organización, ya que de este depende, medir la adaptabilidad de la persona en el puesto de trabajo; adicional a esto, la

capacitación sirve para reforzar temas específicos, en función de la actividad que se va a desarrollar potencializando las capacidades del empleado.

Este proceso se enfoca en brindar una retroalimentación, con base a las necesidades que presente la organización, ayudando a mejorar el desempeño del trabajador; consiguiendo que el mismo, logre ascender dentro de la empresa. En conclusión, este proceso busca afianzar las capacidades técnicas que tiene el trabajador. Tal y como expone Siliceo (2004), el proceso de capacitación, busca satisfacer las necesidades que presentan todos los niveles de la compañía, buscando siempre la mejora continua en los procesos.

Dando cumplimiento al desarrollo del plan estratégico; en su etapa de formulación, en este apartado se diseñan una serie de estrategias, que facilitan el proceso de capacitación al interior de la empresa, teniendo como base lo expuesto por Pérez (2003), en el acápite 2.2.

Primera Estrategia

Preparar al personal, dándole a conocer su puesto de trabajo y las especificaciones necesarias para el desarrollo del mismo.

Objetivo 1: Diseñar un programa de inducción para los nuevos empleados en donde se dé a conocer la política, filosofía y valores corporativos de la organización.

- Acción 1: Realizar una reunión con los nuevos empleados, en donde se dé a conocer la cultura organizacional de la empresa, la finalidad de las áreas que conforman la organización y sus respectivos niveles jerárquicos.
- Acción 2: Evaluar a los aspirantes con rondas de preguntas al finalizar la reunión, en donde se evidencie el conocimiento de la información adquirida durante esta.

Objetivo 2: Dar a conocer los lineamientos de la organización sobre el oficio a desempeñar, entre esto se incluye los factores de seguridad que maneja la empresa.

- Acción 1: Informar al nuevo personal todos los factores de riesgo a los que estará expuesto en el desarrollo de su actividad, incluyendo una charla sobre salud, seguridad y ambiente para mitigar los riesgos presentes.
- Acción 2: Realizar controles periódicos, donde se verifique por medio escrito que el personal está cumpliendo con la normativa de la empresa respecto a salud y seguridad en el trabajo.

Objetivo 3: Disponer de todos los recursos necesarios para el establecimiento de una adecuada inducción y adaptabilidad en el puesto de trabajo.

- Acción 1: Proporcionar todos los recursos físicos y tecnológicos para el desarrollo del cargo.

- Acción 2: Realizar una capacitación sobre el buen uso de los recursos entregados, para el desarrollo del cargo, con el fin de evitar pérdidas, daños o mal uso de los equipos.

Segunda Estrategia

Desarrollar programas de capacitación respecto a las necesidades técnicas que presente el área, en la cual se encuentra vinculado el personal.

Objetivo 1: Determinar las necesidades y posibles oportunidades de mejora del área, con el fin de aumentar las competencias laborales del grupo de trabajo.

- Acción 1: Diagnosticar acciones y tareas a mejorar, para que se logre cumplir a cabalidad los objetivos propuestos por el área.
- Acción 2: Diseñar y realizar programas, con el fin de llevar controles periódicos, en donde se detecten fallas para hacer procesos de retroalimentación continuos.

Objetivo 2: Determinar las herramientas a aplicar para la ejecución efectiva de los diferentes programas de capacitación.

- Acción 1: Describir las actividades de enseñanza y aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades en las diferentes áreas.
- Acción 2: Definir los lineamientos y procedimientos requeridos para la aplicación del programa en la organización.

Objetivo 3: Brindar capacitaciones específicas para desarrollar al interior del área solicitante, profundizando en temas relevantes para el crecimiento sostenido de la organización.

- Acción 1: Solicitar a los departamentos de la empresa, informes en donde se presente y sintetice el panorama actual de la compañía respecto a su campo de estudio, con el fin de brindar capacitaciones específicas, con base a los temas críticos mencionados por el área.
- Acción 2: Ejecutar capacitaciones que estén a la vanguardia del sector de telecomunicaciones, con el fin de que la empresa alcance estándares de competitividad a nivel local.

Tercera Estrategia

Buscar el mejoramiento continuo de todos los conocimientos adquiridos durante los periodos de capacitación en el área de trabajo.

Objetivo 1: Mejorar el desempeño individual y empresarial mediante programas de capacitación continuos alineados a los objetivos organizacionales.

- Acción 1: Fomentar la educación práctica en los trabajadores de acuerdo al requerimiento del sector de telecomunicaciones.

- Acción 2: Coordinar una evaluación periódica, fortaleciendo conocimientos y habilidades requeridas en el puesto de trabajo

Objetivo 2: Determinar el resultado y/o aprendizaje logrado por los trabajadores en la capacitación tomada.

- Acción 1: Realizar una evaluación que compruebe la efectividad de la enseñanza, la coordinación de los procesos y la calidad de los mismos: aplicando indicadores de gestión, para realizar una valoración de las competencias y efectividad de los programas.
- Acción 2: Crear formatos en donde se evidencien las actividades de capacitación, los responsables de ejecutarlas, la periodicidad de la misma y observaciones que se presentan en el desarrollo de esta.

Objetivo 3: Establecer y fijar un presupuesto que permita la aplicación de programas de capacitación de manera periódica y efectiva.

- Acción 1: Llevar un registro formal, en donde se evidencien los recursos económicos destinados a la facilitación de programas de capacitación.
- Acción 2: Crear una mesa directiva, en donde se fije la necesidad de los programas de capacitación, se expongan los resultados de la evolución de los programas ya implementados y se fijen presupuestos para la ejecución de los mismos.

Todo lo anterior, constituye la etapa de formulación, para el diseño de un plan estratégico de gestión del talento humano para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector telecomunicaciones.

Finalmente, la tercera etapa que conforma un plan estratégico es la de evaluación, donde se valida el diseño del plan y se verifica si este es efectivo o no, para ayudar a las Pymes del sector telecomunicaciones con su respectiva gestión de talento humano; por cuestiones del alcance de investigación, y como se profundiza en las recomendaciones del presente documento, esta etapa no se podrá abordar, debido a las limitaciones de tiempo para llevar a cabo la investigación.

Conclusiones

Este documento de investigación busca generar un aporte significativo para las Pymes del sector de telecomunicaciones, principalmente en temas administrativos relevantes, como lo son la planeación estratégica y la gestión del talento humano. Enfocarse en este tipo de empresas, es de vital importancia, puesto que como se evidencia en el documento, a través de todos sus apartados, se ha demostrado que las Pymes son el motor de muchas economías, tanto a nivel nacional, como a nivel Latinoamericano e internacional.

Una de las primeras conclusiones que se obtiene, es que se encuentran grandes aportes administrativos acerca de la evolución que ha tenido la gestión del talento humano, evidenciando que, los avances que ha tenido este campo de estudio a través de los tiempos, se han tornado cada vez más importantes, puesto que el papel que desempeña el ser humano al interior de la organización, cada día se vuelve de suma importancia, y gracias a estos, la empresa puede alcanzar los objetivos propuestos. Se ha encontrado que la gestión del talento humano evoluciona de una manera transformadora, ya que la misma se ha enfocado en pasar de ser simplemente una actividad normal, a tener un rol más activo en la toma de decisiones de la compañía.

A través de la investigación se conoce que esta gestión, es de poca importancia para las Pymes en Colombia, debido a que las mismas dedican sus mayores esfuerzos a la parte operativa, y cuando se habla de la vinculación de personal, esta es asignada al personal de confianza de la organización, para que lleve a cabo los procesos correspondientes. Por lo cual, las bases en que se hace esta vinculación, van de la mano con la falta de experiencia; traduciéndose así, en problemas constantes para la entidad.

Como se demostró en el planteamiento del problema, cuando las capacidades, habilidades, roles y puestos de trabajo no se encuentran bien definidos, la organización se expone a contratar personal poco competente, lo cual retrasa el crecimiento y desarrollo de la misma, impidiendo de esta manera, contar con las capacidades necesarias para adaptarse al entorno competitivo que lo rodea y por ende fracasando a nivel empresarial.

Cabe resaltar que, a través de los descrito y expuesto en este documento, se dio respuesta a la pregunta de investigación y de la misma manera al objetivo general; por lo tanto, se resuelven los objetivos específicos, a medida que se va abordando cada capítulo del presente documento.

Al desarrollar el primer objetivo específico de investigación, se da cumplimiento, cuando en el apartado 2.1, se hace una caracterización y contextualización de las pequeñas y medianas empresas

(Pymes) y del sector telecomunicaciones en Colombia. Para esto, se revisó el contexto mundial y nacional de las Pymes, incluyendo el marco legislativo en el país. Dentro del sector telecomunicaciones, se analizaron las diferentes actividades económicas que presenta el sector, empleabilidad y dinamismo para el desarrollo económico nacional.

Por lo tanto, cuando se va desarrollando la investigación, se da cumplimiento al segundo objetivo específico de investigación en el apartado 2.2, para desarrollarlo, se elabora un análisis de los elementos claves y en común que tienen los planes estratégicos de gestión del talento humano, destacando los principales modelos planteados, por diferentes teóricos de la administración, y a su vez, identificando los modelos de gestión propuestos, para enfocarse en el diseño de un plan estratégico de gestión del talento humano para las Pymes del sector telecomunicaciones en Colombia.

Se demuestra que, una de las posibles soluciones que tiene este problema empresarial, es diseñar una propuesta de un plan estratégico para fortalecer la gestión del talento humano en las Pymes del sector telecomunicaciones. Razón por la cual, se da respuesta al objetivo específico número tres, en el apartado 2.3 del presente documento.

En este apartado, se abordan los procesos de talento humano esenciales para el desarrollo del plan estratégico; mostrando, las estrategias, objetivos y acciones, que las Pymes del sector telecomunicaciones deberían implementar en sus áreas respectivas de gestión, para evitar así el fracaso empresarial; en donde se apliquen todos los preceptos que se tienen de planeación, ya que, como proceso primario de la administración, este garantiza que todos los planes propuestos se lleven a cabalidad y a feliz término.

Así mismo, se busca una aplicación efectiva de los procesos de gestión del talento humano, que como se verán en el transcurso de la investigación son relevantes para obtener el personal más idóneo para la empresa; por tal razón, los procesos que se han escogido para la propuesta son el reclutamiento, la selección y la capacitación, identificando que estos son transversales para la correcta aplicación de los recursos humanos.

A medida que se van resolviendo los objetivos de investigación, se evidencia un vacío en la literatura, respecto a la aplicación de la gestión del talento humano al interior de las Pymes del sector telecomunicaciones, por lo cual la propuesta del plan diseñado, es una opción viable para que las mismas puedan comenzar a instruirse, acerca de la importancia de la aplicación de estos temas al interior de la organización.

Como se mencionaba, las Pymes del sector presentan dificultades, puesto que las personas que contratan no están debidamente capacitadas; por lo cual, sus procesos operativos esenciales se retrasan y generan costos elevados, ya que la empresa debe realizar grandes esfuerzos, para implementar programas de formación que garanticen la competitividad del personal.

Recomendaciones

Una de las limitaciones que se encontraron, y como se evidencia en apartados anteriores, es que los planes estratégicos están basados en grandes empresas, lo cual dificulta encontrar información que se adapte a las necesidades de empresas tan particulares y de gran movimiento económico como lo son las Pymes.

Así mismo, otra limitación que se encontró en el desarrollo del trabajo, es la no validación del plan estratégico diseñado, esto debido a, cuestiones del alcance de la investigación, es decir tiempo. Este trabajo se constituye como un insumo para la elaboración de una investigación futura, en la que se busque construir y validar, un modelo de gestión estratégico de talento humano para las Pymes del sector telecomunicaciones; que permita a dichas empresas, prevenir de manera integral situaciones de fracaso empresarial.

Finalmente, cabe resaltar que una de las características de la propuesta, es que la misma se diseña a manera general, ya que los estudios revisados demuestran que las Pymes son organizaciones únicas, con un estilo gerencial característico de su actividad, por lo cual es opcional que estas adopten los planes estratégicos propuestos y los adapten a sus necesidades corporativas.

Referencias

- Andrade Navia, J. M., Ramírez Plazas, E., & Sánchez Pimentel, H. (2018). *Determining factors of business failures in Neiva (Colombia) during the period 2000-2014* [Factores determinantes de fracasos empresariales en Neiva (Colombia) durante el periodo 2000-2014]. *Espacios*, 39 (16).
- Arango Veléz, L. C. (2015, June 24). *Factor humano, vital*. Revista Dinero, 1. Recuperado el 10 de abril 2020 de <https://www.dinero.com/edicion-impres/Pymes/articulo/la-importancia-gestion-humana-Pymes-colombia/209872>.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Cepal-Naciones Unidas (69).
- Bermúdez Restrepo, H. (2010). *¿Es posible una gestión humana no funcionalista?* Universidad & Empresa, 18, 174–202. Recuperado el 3 de mayo 2020 de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=57278938&lang=es&site=ehost-live>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá D.C: Pearson.
- Bojórquez Zapata, M. I., y Pérez Brito, A. E. (2008). *Planeación Estratégica. Un pilar en la gestión empresarial*. El Buzón de Pacioli, 18, 4 - 19.
- Caldera Mejía, R. (2004). *Planeación estratégica de recursos humanos: conceptos y teoría. Conceptos y teorías sobre planeación efectiva de recursos humanos* (Estrategik). Universidad Politécnica de Nicaragua.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., y Naranjo Valencia, J. C. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos , tendencias y perspectivas de investigación*. Cuadernos de Administración, 19 (32), 225 - 254. Recuperado el 10 de abril 2020 de <https://doi.org/0120-3592>
- Camara de Comercio de Bogota. (2017). *Clúster de software y tecnologías de la información de Bogotá – Región: Hacia la implementacion de estrategias para el fortalecimiento del capital humano*. Rcuperado el 21 de abril 2020 de http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/19760/analisis_de_brechas_de_capital_humano_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cardozo, E., Velásquez de Naime, Y., y Rodríguez Monroy, C. (2012). *El concepto y la clasificación de PYME en America Latina*. In Global Conference on Business and Financing

- Proceedings, 7 (2), 1630 - 1641.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría General de la administración*. México D.F: *Mc Graw Hill Interamericana*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. México D.F: McGraw-Hill / Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México D.F: McGraw-Hill / Interamericana..
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2011). *Planeacion Estratégica*. [e-book]. Recuperado el 10 de abril 2020 de <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=5345>
- Confecámaras. (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. Cuadernos de Análisis Económico.
- Confecámaras. (2019). *Dinámica de creación de empresas en Colombia*. Confecámaras, 14. Recuperado el 3 de mayo 2020 de [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/Dinamica de Creación de Empresas I Trim 2019.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/Dinamica_de_Creacion_de_Empresas_I_Trim_2019.pdf)
- Congreso, de la R. de C. (02 de agosto de 2004). *Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. [Ley 905], 1–22. Recuperado el 10 de abril 2020 de <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Congreso, de la R de C. (10 de julio 2000). *Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, Pequeñas y Medianas empresa*. [Ley 590], 16. Recuperado el 3 de mayo de 2020 de http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_texto?p_tipo=06&p_numero=590&p_consec=976
- Congreso, de la R de C. (30 de julio 2009). *Por la cual se definen Principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-, se crea la Agencia Nacional del Espectro y se dictan otras disposiciones*. [Ley 1341], 1–34. Recuperado el 21 de abril 2020 de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1341_2009.html
- Contreras Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica The concept of strategy as a basis for strategic planning*. Pensamiento y Gestión, 35, 152 -181.

- Cuesta Santos, A. (2013). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá D.C: Ecoediciones.
- Dini, M., y Stumpo, G. (2018). *MiPymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. CEPAL. Recuperado el 3 de mayo 2020 de [https://books.google.com.pe/books?id=lZuUDwAAQBAJ&pg=PA501&dq=MYPE+2019&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjnlvTSwvHkAhWOxFkKHOkAoAQ6AEIKDAA#v=onepage&q=MYPE 2019&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=lZuUDwAAQBAJ&pg=PA501&dq=MYPE+2019&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjnlvTSwvHkAhWOxFkKHOkAoAQ6AEIKDAA#v=onepage&q=MYPE%2019&f=false)
- El Espectador, R. N. (2018, October 29). *¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años?* 1. Recuperado el 10 de abril 2020 de <https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-5-anos-articulo-820897>
- Escuela Nacional Sindical. (2015). *El sector de las telecomunicaciones: entramado de relaciones laborales con los gigantes colombianos*. 186. Recuperado el 21 de abril 2020 de http://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2016/11/DOCUMENTOS-DE-LA-ESCUELA_103-El-Sector-de-las-telecomunicaciones-Entramado-de-relaciones-laborales-con-los-gigantes-colombianos-2015.pdf
- Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones. Un manual práctico para elaborar un plan estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Digital UNID.
- García Guilianny, J. E., Durán, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., y Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en Pequeñas y Medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38 (52), 16.
- González Millán, J. J., y Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. Díaz de Santos, 129. Recuperado el 10 de abril 2020 de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana.
- Huergo, J. (2002). *Los procesos de gestión. Servicios Abc*. Universidad Pedagógica.
- Luna González, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México D.F: Patria..

- Manso Pinto, J. F. (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg*, 128. Revista Universitaria EAFIT.
- Martínez Crespo, J. (2005). *Administración y organizaciones: su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo*. Semestre Económico, 8 (16), 67 -97. Recuperado el 10 de abril 2020 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1650/165013663004>
- Martínez Pedros, D., y Milla Gutiérrez, A. (2005). *Introducción al Plan Estratégico*. México D.F: Diaz de Santos.
- Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D., y Salas Solano, E. (2016). *Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal*. *Económicas CUC*, 37 (1), 61 - 79. Recuperado el 10 de abril 2020 de <https://doi.org/10.17981/econcuc.37.1.2016.03>
- Ministerio de Comercio, I. y T. (05 de junio 2019). *Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. [Decreto 957]*,1. Recuperado el 3 de abril 2020 de <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2015). *Caracterización del sector teleinformática, software y TI en Colombia*. MINTIC. Recuperado el 10 de abril de https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-73973_recurso_1.pdf
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2018). *Plan Estratégico de Gestión Humana 2015 - 2018*. MINTIC. Recuperado el 10 de abril 2020 de https://www.mintic.gov.co/porta1/604/articles-72779_plan_estrategico_gh_2015_2018.pdf
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.. (2019). Análisis del sector dirección de gobierno digital. *MINTIC*, 57(1). Recuperado el 21 de abril 2020 de <https://community.secop.gov.co/Public/Archive/RetrieveFile/Index?DocumentId=22889732>
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México D.F: Pearson.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México D.F: Pearson
- Moreno Briceño, F., y Godoy, E. (2012). *El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones*. *International Journal of Good Conscience*, 7 (1), 57 - 67.

- Nocua, Á. P. (2013). *Desafíos frente al fortalecimiento del talento humano para al aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)*. *Revista de Ingeniería*, 39, 73 - 76. Recuperado el 10 de abril 2020 de <https://doi.org/10.16924/riua.v0i39.381>
- OECD. (2019). *OECD SME and entrepreneurship Outlook 2019: Organización para la cooperación y el desarrollo económico*. Recuperado el 3 de mayo 2020 de <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Organización. de las N. U. (2018). *Día de las microempresas y las Pequeñas y Medianas empresas*, 27 de junio. Naciones Unidas, 1. Recuperado el 3 de mayo 2020 de <https://www.un.org/es/events/smallbusinessday/>
- Pardo, C. I., y Alfonso, W. (2015). *¿Por qué los negocios fracasan en Colombia?* Failure Institute.
- Pérez Uribe, R. I. (2003). *Propuesta de un modelo de gestión humana y cultural organizacional para Pymes innovadoras*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47, 47–65.
- Pinto Colmenares, J. A. (2014). *Evolución del capital humano a través de las teorías administrativas*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Portales García, P. B., y De la Rosa Hernández, M. A. (2017). *El talento humano como factor de éxito en la Pymes*. *Revista Alter*, 8 (15), 35 - 47.
- Quirós Tomás, F. J. (2015). *Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial*. (Tesis doctoral), Universidad de Sevilla, 15–287. Recuperado el 10 de abril 2020 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=47613&orden=1&info=link%5Cnhttps://dialnet.unirioja.es/servlet/exttes?codigo=47613>
- Ramos Lugo, G. E., y Triana Gómez, M. L. (2007). *Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones*. *Scientia et Technica*, 8 (34), 309 - 314. Recuperado el 10 de abril 2020 de <https://doi.org/10.22517/23447214.5613>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Real Academia Española*. RAE
- Restrepo de O, L. S., Ladino T., A. M., y Orozco A., D. C. (2008). *Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización*. *Scientia et Technica*, 14 (39), 286 -291.
- Rivera, H. A. (2010). *Éxito, fracaso y entrepreneurship*. Editorial Universidad Del Rosario, 73, 29. Recuperado el 10 de abril 2020 de

- <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3297/Éxito.pdf?sequence=5&isAllowed=y%0Ahttp://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3297/Éxito.pdf?sequence=5&isAllowed=%0Ahttp://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3297/>
- Rojas López, M. D., y Medina Marín, L. J. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Casos*. Bogotá D.C: Ediciones de la U.
- Romero Espinosa, F., Melgarejo Molina, Z. A., y Vera Colina, M. A. (2015). *Fracaso empresarial de las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) en Colombia*. *Suma de Negocios*, 6 (13), 29 - 41. Recuperado el 10 de abril 2020 de <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.003>
- Rueda Sosa, J. R. (2014). *Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las miPymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá*. 142. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 3 de mayo 2020 de <http://bdigital.unal.edu.co/45972/1/1072655924.2013.pdf>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC
- Siliceo Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal* (L. N. y Editores (ed.)). Telecomunicaciones, U. I. de. (2018). *Informe sobre la medición de la sociedad de la información 2018*. International Telecommunication Union, 1–10. Recuperado el 3 de mayo 2020 de <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2018/MISR2018-ES-PDF-S.pdf>
- Vera Barbosa, A., y Blanco Ariza, A. B. (2019). *Modelo para la gestión del talento humano en las Pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia*. *Innovar*, 29 (74), 25 - 44. Recuperado el 10 de abril 2020 de <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Villalba Calles, J. J. (2014). *Administración del capital humano Manual para PYMES y empresas sin dirección de RR.HH.* Bogotá D.C: Publicaciones Altaria.
- Zapata Guerrero, E. E. (2004). *Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 52, 119–135. Recuperado el 10 de abril 2020 de www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209%0ACómo