

**Planificación del Talento Humano en la Empresa Colombia Más TV: Un Enfoque Estratégico para
el Desarrollo Organizacional**

Laura Yicela Rubio Rubio

Directora De Proyecto

Mirna Luz Borja Brigues

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Administración de Empresas

2025

Nota de Aceptación 2

Nombre Director de Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

A mi familia, por ser luz en el camino, voz de aliento en las dudas y compañía constante en cada etapa de este proceso. Su amor, paciencia y fe han sido el impulso silencioso que me motivó a avanzar, incluso en los días más complejos. Cada logro alcanzado lleva impreso su apoyo incondicional y su presencia firme, aún en la distancia o en el silencio.

Agradezco a Colombia Más TV, por brindarme la oportunidad de crecer no solo como profesional, sino también como ser humano. En sus espacios comprendí que el Talento Humano no se limita a procesos, sino que es la esencia viva de una organización.

Y a la UNAD, por permitirme formarme desde la autonomía, el compromiso y la visión transformadora. Este proyecto es resultado del esfuerzo compartido entre la experiencia, el conocimiento y la pasión por servir desde la gestión humana.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a quienes han sido parte silenciosa pero vital de este camino. A mi familia, por su respaldo incondicional, por creer en mí incluso en los momentos en los que dudé, y por recordarme con su ejemplo que la perseverancia y la fe son más fuertes que cualquier obstáculo. Gracias por acompañarme con amor, paciencia y confianza en cada paso de esta formación.

A la empresa Colombia Más TV, por permitirme acercarme al mundo real del talento humano desde una perspectiva viva y transformadora. Su apertura y disposición fueron clave para aplicar conocimientos, observar realidades y reafirmar mi compromiso con el desarrollo de las personas en las organizaciones.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD y a cada tutor que aportó con sabiduría y exigencia a mi proceso, gracias por sembrar en mí la certeza de que el conocimiento solo cobra sentido cuando se pone al servicio de los demás.

Resumen

El presente proyecto desarrolla una propuesta estratégica para la planificación del talento humano en la empresa Colombia Más TV, tomando como base un diagnóstico realizado entre 2023 y 2024 en su sede principal. A partir del análisis de los procesos internos se identificaron falencias en la definición de perfiles laborales, evaluación del desempeño, programas de formación, clima organizacional y esquemas de incentivos.

El objetivo principal fue diseñar e implementar un modelo de gestión del talento humano que fortalezca el compromiso, mejore la productividad, reduzca la rotación y se alinee con la normativa legal vigente en Colombia. La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo-descriptivo, con aplicación de encuestas al 60 % del personal, observación directa y revisión documental. Los resultados mostraron fortalezas en el sentido de pertenencia, pero también brechas en comunicación interna, reconocimiento, retroalimentación y claridad de roles.

La propuesta incluye un plan de incentivos con enfoque en el desempeño, un programa de formación continua, indicadores de gestión y acciones orientadas a mejorar el clima laboral. Este proyecto demuestra que una planificación anticipada y estratégica del talento humano es clave para la sostenibilidad organizacional, el fortalecimiento de la cultura corporativa y el desarrollo profesional del equipo.

Palabras clave: Talento humano, Planificación estratégica, Desempeño laboral, Formación continua, Clima organizacional.

Abstract

This project presents a strategic proposal for human talent planning in the company Colombia Más TV, based on a comprehensive diagnosis conducted between 2023 and 2024 at its main headquarters. The internal analysis revealed deficiencies in job profile definitions, performance evaluation systems, training programs, organizational climate, and incentive schemes.

The main objective was to design and implement a strategic talent management model that enhances employee engagement, improves productivity, reduces turnover, and complies with Colombian labor regulations. The methodology followed a qualitative-descriptive approach, applying surveys to 60% of the staff, along with direct observation and document analysis. The results showed strong team commitment but also gaps in communication, feedback, recognition, and role clarity.

The proposed solution includes a performance-based incentive plan, a continuous training program, performance indicators, and organizational climate improvement strategies. This project highlights that proactive and strategic human talent planning is essential for organizational sustainability, strengthening corporate culture, and promoting professional development.

Keywords: Human talent, Strategic planning, Performance evaluation, Continuous training, Organizational climate.

Tabla de contenido

Introducción	10
Planteamiento del Problema	11
Justificación.....	13
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Antecedentes del Problema	15
Marco Teórico.....	17
Marco Legal	18
Metodología	19
Población y Muestra.....	19
Métodos e instrumentos de recolección de información.....	19
Validación de instrumentos	19
Análisis de datos	20
Resultados	21
Análisis General	34
Conclusiones	37
Recomendaciones	38
Referencias Bibliográficas.....	40
Apéndices.....	41

Tabla de Figuras

Figura 1 <i>Datos por Cargos</i>	20
Figura 2 <i>Datos de tipo de Contrato</i>	21
Figura 3 <i>Datos de vinculación</i>	22
Figura 4 <i>Ambiente Laboral</i>	23
Figura 5 <i>Equipo de Trabajo</i>	24
Figura 6 <i>Evaluación de rendimiento</i>	25
Figura 7 <i>Evaluación de desempeño</i>	25
Figura 8 <i>Procesos de Capacitación</i>	26
Figura 9 <i>Calidad de capacitaciones</i>	27
Figura 10 <i>Oportunidad de crecimiento</i>	27
Figura 11 <i>Nivel de satisfacción con las compensaciones</i>	28
Figura 12 <i>Equipo de trabajo</i>	29
Figura 13 <i>Ejecución de funciones de acuerdo al perfil</i>	30
Figura 14 <i>Mejora de procesos de evaluación</i>	31
Figura 15 <i>Clima Organizacional</i>	32

Lista de Apéndices

Apéndice A *Modelo de Encuesta*..... 40

Apéndice B *Plan de incentivos*..... 44

Introducción

En el contexto de la industria de telecomunicaciones, Colombia Más TV desempeña un rol relevante en la provisión de servicios integrados de conectividad y entretenimiento. Sin embargo, el éxito sostenido en este tipo de organizaciones no depende únicamente de la infraestructura tecnológica, sino fundamentalmente del recurso humano, por lo que la principal gestión estratégica es talento humano un componente esencial que requiere una planificación eficaz, articulada con los objetivos corporativos.

Actualmente, se evidencian retos asociados a una débil estructuración en la gestión del personal: ausencia de perfiles definidos, procesos de selección poco sistematizados, falta de formación continua y rutas de crecimiento profesional limitadas, estas situaciones generan desmotivación, rotación y bajo desempeño general en el personal de la organización.

Este documento analiza el modelo actual de gestión humana en Colombia Más TV entre los años 2023 y 2024, con el fin de identificar oportunidades de mejora, asimismo, se realiza una comparación de los procesos actuales con estándares y buenas prácticas de empresas líderes del sector de telecomunicaciones, la finalidad es generar una propuesta de intervención viable que permita transformar procesos reactivos en una planificación anticipada y estratégica, capaz de alinear la estructura humana con la misión organizacional, promover el desarrollo interno y mejorar la prestación del servicio.

Planteamiento del Problema

La empresa Colombia Más TV, dedicada a la prestación de servicios de televisión e internet, opera en un entorno altamente competitivo que exige eficiencia operativa, innovación constante y altos estándares de atención al cliente. En este contexto, la gestión del talento humano se constituye en un pilar estratégico fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales y sostener su posición en el mercado. No obstante, se han identificado deficiencias estructurales en dicha gestión, particularmente en aspectos como la asignación funcional, definición de perfiles laborales, formación continua, evaluación del desempeño y planes de carrera.

Estas falencias han generado impactos negativos en variables clave como la productividad, la motivación del personal, el clima organizacional y la retención del talento. Una evidencia crítica de esta situación es la tasa de rotación del 18% registrada en la sede principal, lo cual refleja una baja permanencia del recurso humano y una pérdida constante de conocimiento organizacional. Esta situación se agrava por la ausencia de un modelo integral de planificación del personal, alineado con los objetivos estratégicos, la cultura institucional y el marco legal vigente, lo que restringe la capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios del entorno.

Ante este panorama, se hace necesario realizar un diagnóstico profundo de las prácticas actuales de gestión del talento humano, identificar las áreas críticas de mejora y formular estrategias viables que permitan optimizar los procesos internos. Este estudio se centrará en el periodo 2023–2024, tomando como referencia la sede principal de Colombia Más TV, con el fin de analizar la relación entre la planificación del personal y el desempeño organizacional, y

proponer lineamientos prácticos y ajustados a la normatividad colombiana para fortalecer la gestión del talento humano en la empresa.

Justificación

La ausencia de una estrategia clara de planificación laboral en Colombia Más TV ha derivado en una distribución ineficiente de las cargas laborales, dificultades en la cobertura oportuna de vacantes y una rotación de personal cercana al 18% en áreas operativas durante el último año, según informes internos, esta situación no solo incrementa los costos asociados al reclutamiento y la capacitación, sino que afecta la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

Asimismo, la falta de programas de capacitación continua limita el desarrollo profesional de los colaboradores, generando estancamiento laboral y reduciendo el compromiso organizacional, la implementación de talleres periódicos, sesiones de mentoría o formación a demanda puede ser una estrategia eficaz para incrementar el sentido de pertenencia y promover la movilidad interna.

Para fortalecer la imagen institucional de Colombia Más TV, es necesario desarrollar un sistema de gestión del talento alineado con prácticas de responsabilidad corporativa, el cual incluya métricas de desempeño, reconocimiento al mérito, y promoción del bienestar integral del personal. Estas acciones no solo contribuyen a la retención del talento, sino que posicionan a la empresa como un empleador atractivo, generando confianza en clientes, aliados y futuros candidatos.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo estratégico de gestión del talento humano en la sede principal de Colombia Más TV, que fortalezca los procesos institucionales conforme al marco legal laboral vigente.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar los procesos actuales de gestión del personal, incluyendo definición de perfiles, criterios de selección y mecanismos de evaluación, mediante encuestas y entrevistas aplicadas al 70% del personal, con base en los lineamientos del Código Sustantivo del Trabajo.
2. Proponer un plan de formación continua, que contemple al menos tres programas trimestrales de capacitación técnica y transversal durante el primer año, en cumplimiento del artículo 57 del CST, con el fin de reducir la rotación de personal en un 5%.
3. Comparar los procesos internos con estándares de empresas líderes del sector, identificando al menos cinco brechas críticas y proponiendo mejoras alineadas con la Ley 1429 de 2010 y las buenas prácticas del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

Antecedentes del Problema

En el libro de Ramos Ramos (2015) sobre planificación y gestión de recursos humanos, se resalta que una buena definición de perfiles y un plan de necesidades de personal ayudan a que las empresas asignen voluntades y talentos de forma más efectiva (pp. 44–55). Este autor muestra ejemplos de compañías de distintos tamaños donde la falta de proyección de los colaboradores generó rotación innecesaria y costos extra en nuevos procesos de selección.

Por su parte, Herrero Blasco, Perelló Marín y Herrero Blasco (2018) plantean que, sin un programa de capacitación continua integrado a la estrategia de la organización, los trabajadores pierden competitividad frente a cambios tecnológicos y se dificulta la movilidad interna (pp. 21–29). En su investigación de varias empresas españolas de telecomunicaciones, observaron que quien recibe menos formación a lo largo del tiempo reporta menor motivación y produce tasas de abandono más altas.

Luna Arocas (2018) revisa el concepto de “gestión del talento” desde una visión más amplia, incluyendo la cultura organizacional, y sugiere que el éxito de las iniciativas de talento está ligado a la capacidad de medir el desempeño con indicadores claros (pp. 201–240). En un estudio de caso sobre una firma de contenidos audiovisuales, concluye que sin métricas regulares y feedback estructurado no hay forma de saber si los planes de carrera realmente funcionan.

En el contexto colombiano, Hernández Palma, Monterrosa Assia y Muñoz Rojas (2017) analizaron la importancia de la seguridad y salud en el trabajo como parte del compromiso con las personas (pp. 1–15). Aunque enfocada en prevención, su propuesta de incluir satisfacción y bienestar en los procesos de talento humano sirve de base para armar políticas de retención que van más allá de lo estrictamente administrativo.

Finalmente, Leal Afanador (2023) presentó el concepto de “trabajo inteligente productivo” para resaltar que la flexibilidad y la formación a la medida de cada colaborador pueden ser factores decisivos en empresas que necesitan adaptarse rápido (pp. 25–38). Según este autor, los planes de talento deben ser dinámicos y revisarse al menos una vez al año para mantenerse alineados con los objetivos del negocio.

Estos estudios ofrecen un marco teórico y ejemplos prácticos que sirven de punto de partida para entender los retos de Colombia Más TV en materia de planificación del talento humano y guiar el análisis durante 2023–2024.

Marco Teórico

La gestión del talento humano ha evolucionado desde una perspectiva operativa hacia una función estratégica. En Colombia Más TV, el reto actual consiste en consolidar procesos de planeación del personal que sean coherentes con la cultura organizacional, la estructura de cargos, los perfiles requeridos y las exigencias del entorno competitivo.

Ramos Ramos (2015) resalta la importancia de una adecuada definición de perfiles y planes de necesidades de personal para mejorar la asignación del talento. Luna Arocas (2018) destaca que una gestión basada en competencias y cultura organizacional fortalece el clima laboral y promueve la permanencia. Herrero Blasco et al. (2018) identifican que la capacitación continua alineada a la estrategia organizacional mejora la competitividad y el compromiso.

Desde la teoría de los recursos y capacidades (Fong Reynoso, 2017), se entiende que el talento humano constituye un recurso valioso, escaso y difícil de imitar, siendo clave para lograr una ventaja competitiva sostenible. Asimismo, Chiavenato (2020) plantea la necesidad de vincular la gestión humana con la estrategia organizacional, priorizando la planificación, el desarrollo y la retención del talento.

El concepto de clima organizacional, según García (2009), hace referencia a la percepción colectiva del ambiente laboral, el cual influye directamente en la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral. Un clima positivo se vincula con menores tasas de rotación, mayor productividad y mejor reputación empresarial.

Marco Legal

La legislación laboral colombiana establece lineamientos que respaldan las buenas prácticas en la gestión del talento humano:

- Constitución Política de Colombia (Artículo 25): garantiza el derecho a un trabajo digno y justo.
- Código Sustantivo del Trabajo: regula las condiciones generales de contratación, formación, estabilidad laboral, y bienestar del trabajador.
- Ley 1010 de 2006: previene, corrige y sanciona el acoso laboral, fomentando un ambiente organizacional saludable.
- Ley 1429 de 2010: promueve la formalización laboral, incluyendo beneficios en capacitación y estabilidad.
- Resolución 0312 de 2019: establece los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), alineado con la promoción de un entorno laboral seguro.
- Estas normas son base para diseñar estrategias de gestión humana que protejan los derechos de los colaboradores, garanticen condiciones óptimas de desempeño y fortalezcan el clima organizacional.

Metodología

El estudio se enmarca en un enfoque cualitativo-descriptivo, centrado en el análisis del caso de la empresa Colombia Más TV, sede principal, con el propósito de comprender la gestión del talento humano y proponer mejoras estratégicas.

Población y Muestra

La población del estudio está compuesta por 75 colaboradores que conforman la sede principal de Colombia Más TV. Se determinó una muestra representativa del 60%, correspondiente a 45 trabajadores, seleccionados mediante un muestreo estratificado proporcional, con el fin de garantizar representatividad entre los niveles jerárquicos. La distribución de la muestra fue de un 20% personal administrativo y 80% personal operativo, atendiendo a la proporción real de los cargos dentro de la organización.

Métodos e instrumentos de recolección de información

Se utilizaron las siguientes técnicas: Encuesta de percepción sobre clima organizacional y procesos de talento humano, observación directa del entorno laboral, revisión documental de manuales de funciones, reportes de selección, capacitación y evaluaciones internas.

Validación de instrumentos

Los instrumentos (cuestionarios y guías de entrevista) serán sometidos a un proceso de validación mediante juicio de expertos, considerando los aportes teóricos de Luna Arocas (2018), respecto a competencias organizacionales, y de Herrero Blasco et al. (2018), en relación con la formación continua y procesos de aprendizaje en entornos laborales. Adicionalmente, se realizará una prueba piloto con 5 colaboradores (no incluidos en la muestra oficial), con el objetivo de evaluar la claridad, pertinencia, coherencia y relevancia de cada ítem. Los resultados de esta prueba permitirán ajustar el lenguaje, evitar ambigüedades y asegurar que las preguntas

estén alineadas con los objetivos del estudio. Se garantizará la confiabilidad de los instrumentos mediante el análisis de consistencia interna.

Análisis de datos

La información recolectada será analizada mediante un proceso de triangulación de resultados, que integrará datos cualitativos y cuantitativos para identificar debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora en la planificación del talento humano.

Esta metodología proporciona las bases necesarias para estructurar una propuesta de intervención aplicable y viable, orientada a mejorar la calidad del clima organizacional, la planificación estratégica del talento humano y el rendimiento institucional en Colombia Más TV.

Resultados

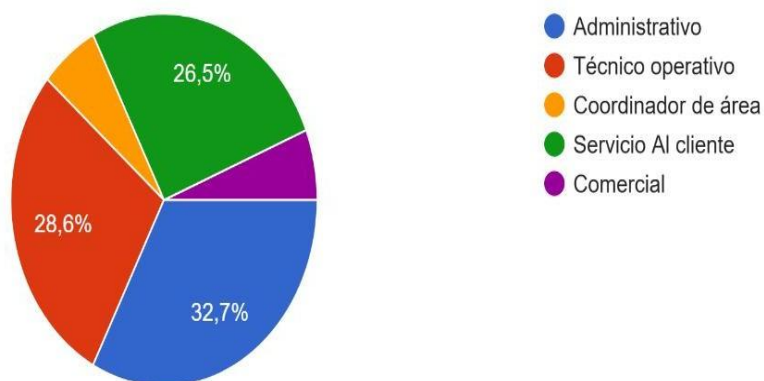
La encuesta se aplicó por medio digital a una muestra de 49 trabajadores De Colombia más TV, lo que facilito la recolección de la información a mediante dicho muestreo.

Figura 1

Datos por Cargos

¿Cuál es su cargo actual en Colombia Más TV?

49 respuestas



Nota. Listado de Cargos

La mayor parte de los encuestados trabaja en el área Administrativa (32,7 %), seguida por Técnicos operativos (28,6 %) y Servicio al cliente (26,5 %), con una participación menor de área Comercial (6,1 %) y Coordinadores de área (6,1 %). Esto muestra que el grueso de la muestra está conformado por personal de apoyo operativo y administrativo, lo que influye en la percepción general sobre clima y necesidades de formación.

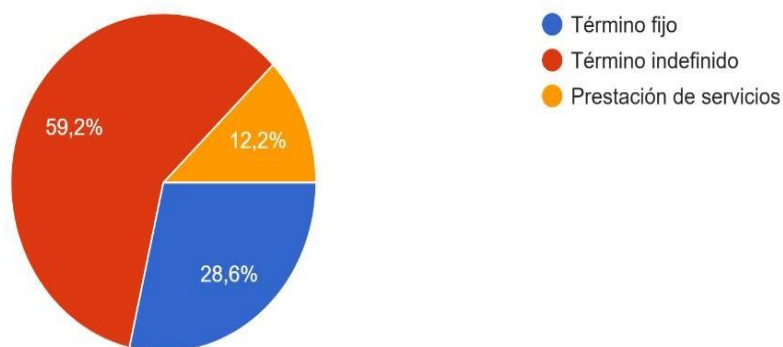
Figura 2

Datos de tipo de Contrato

Nota, Listado de Cargos

¿Tipo de contrato?

49 respuestas

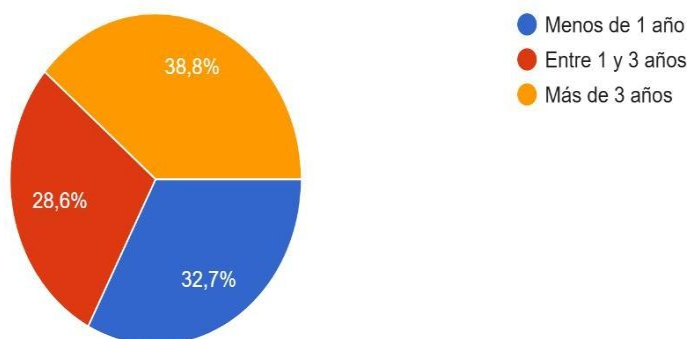


Un 59,2 % tiene contrato a término indefinido, lo que indica una buena base de estabilidad laboral en la organización. Un 28,6 % cuenta con contrato a término fijo y el 12,2 % restante trabaja bajo prestación de servicios. Esta diversidad contractual puede influir en la percepción de pertenencia, acceso a beneficios y oportunidades de desarrollo.

Figura 3*Datos de vinculación*

¿Cuánto tiempo lleva vinculado(a) a la empresa?

49 respuestas



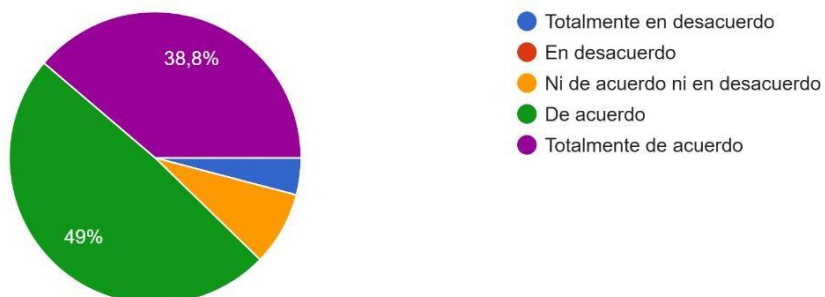
Nota. Tiempo de Vinculación en la empresa

El 38,8 % del personal lleva más de 3 años en la empresa, mientras que el 32,7 % ha ingresado hace menos de un año, y el 28,6 % entre 1 y 3 años. Esto evidencia una organización con un grupo importante de empleados consolidados, pero también con una alta incorporación reciente, lo cual puede requerir mayor atención en inducción y procesos de adaptación.

Figura 4*Ambiente Laboral*

El ambiente laboral en mi área de trabajo es positivo y colaborativo.

49 respuestas



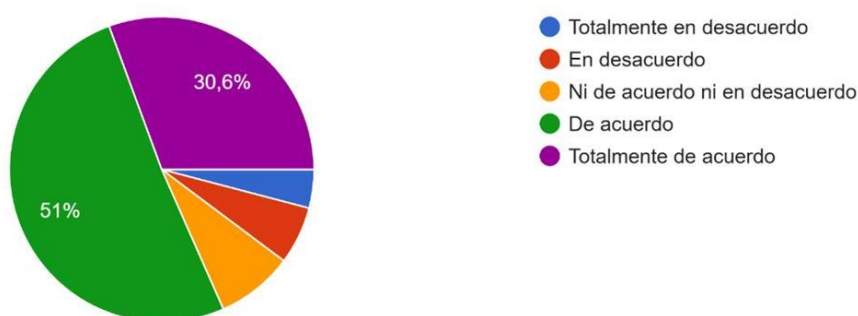
Nota. Como se siente en la empresa

Una alta proporción (83,7 %) respondió estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Esto refleja un alto nivel de compromiso con el trabajo diario, lo cual es un aspecto clave para la productividad y la satisfacción laboral.

Figura 5*Equipo de Trabajo*

Me siento valorado(a) como parte del equipo de trabajo

49 respuestas



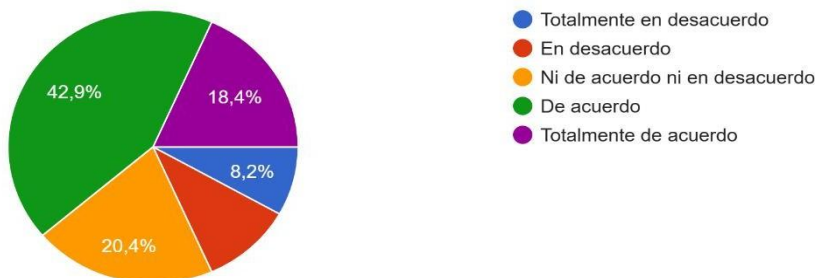
Nota. Como se siente en el equipo

Los resultados muestran una percepción altamente positiva respecto al sentido de pertenencia y reconocimiento dentro del equipo. Un 81,6 % de los colaboradores respondió estar “de acuerdo” (51 %) o “totalmente de acuerdo” (30,6 %) con sentirse valorado en su entorno laboral. Esta tendencia refleja un clima de trabajo saludable, donde predominan la inclusión y el respeto interpersonal. Sin embargo, un pequeño porcentaje (aproximadamente 12,3 %) expresó neutralidad o desacuerdo, lo cual indica que aún existen áreas donde se podría reforzar el reconocimiento individual y colectivo. La promoción de prácticas de retroalimentación positiva, celebraciones de logros y escucha activa podrían cerrar esta brecha y fortalecer aún más el compromiso del equipo.

Figura 6*Evaluación de rendimiento*

Conozco claramente los criterios con los que evalúan mi rendimiento.

49 respuestas



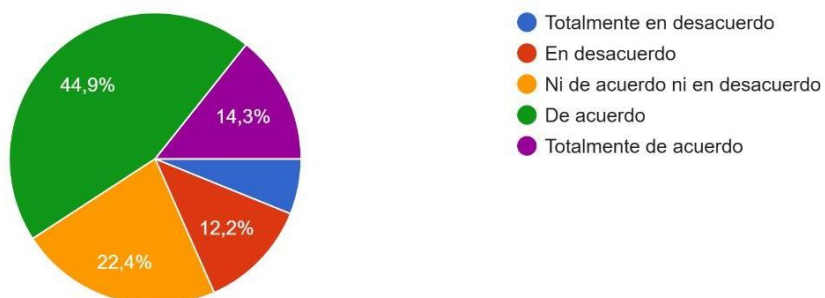
Nota. Conocimiento de criterios

Un 61,3 % indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, aunque un 20,4 % se mantuvo neutral y un 10,2 % en desacuerdo. Esto señala que aún hay un porcentaje relevante de colaboradores que no tienen claridad total sobre cómo se mide su rendimiento, lo que puede afectar su motivación y alineación con objetivos.

Figura 7*Evaluación de desempeño*

Recibo retroalimentación constante sobre mi desempeño.

49 respuestas



Nota. Retroalimentación de desempeño

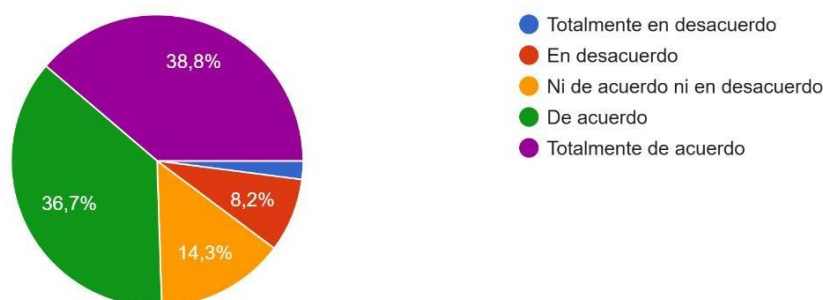
Este ítem mostró un nivel más bajo de aprobación, con 59,2 % respondiendo positivamente y un 22,4 % neutral, mientras que un 12,2 % no percibe retroalimentación frecuente. Aquí se evidencia una oportunidad clara de mejora en los procesos de comunicación interna, seguimiento y liderazgo directo.

Figura 8

Procesos de Capacitación

He participado en procesos de capacitación en los últimos 12 meses

49 respuestas



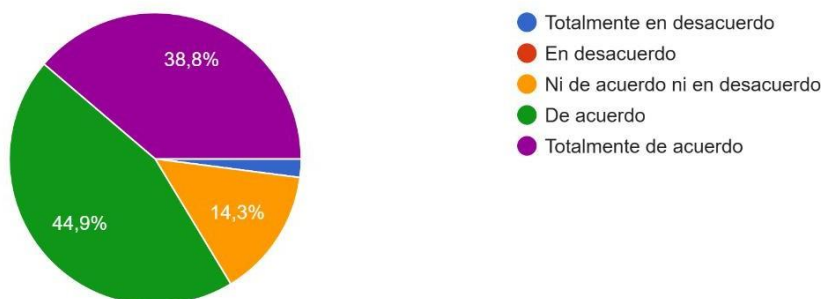
Nota. Participación en las capacitaciones

El 75,5 % expresó haber participado en actividades de formación, lo que refleja una buena gestión en términos de desarrollo profesional. Sin embargo, el 24,5 % restante no ha tenido acceso, lo que representa una brecha que puede cerrarse a través de mayor cobertura o estrategias de inclusión formativa.

Figura 9*Calidad de capacitaciones*

Las capacitaciones recibidas son útiles para mejorar mi desempeño.

49 respuestas



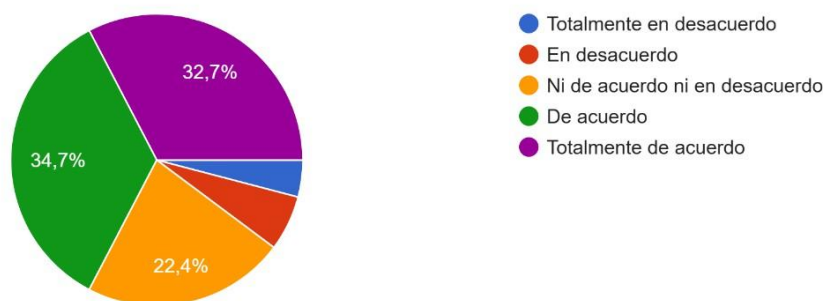
Nota. Nivel de capacitaciones

Una gran mayoría (83,7 %) considera que las capacitaciones recibidas han sido valiosas, lo que valida la calidad del contenido y la pertinencia de los programas ofrecidos. El nivel de utilidad percibida es un buen indicador de retorno sobre la inversión en desarrollo.

Figura 10*Oportunidad de crecimiento*

Siento que existen oportunidades reales de crecimiento dentro de la empresa.

49 respuestas



Nota. Asensos dentro de la empresa

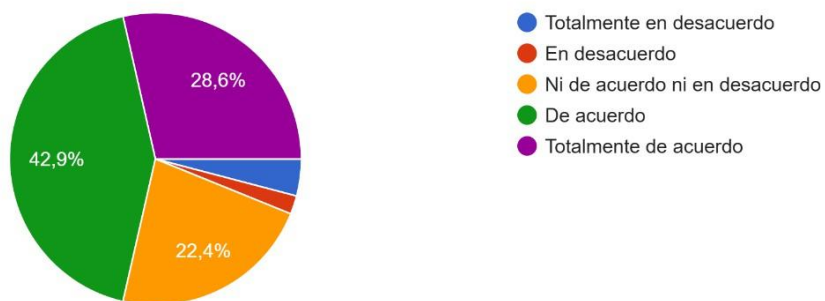
Un **67,4 %** respondió de forma positiva, pero un **22,4 %** se mostró neutral y un 10,2 % en desacuerdo. Si bien hay un reconocimiento general de posibilidades internas, este resultado también revela que al menos un tercio del equipo no tiene clara su proyección de carrera en la organización.

Figura 11

Nivel de satisfacción con las compensaciones

Estoy satisfecho(a) con las compensaciones e incentivos que ofrece la empresa.

49 respuestas



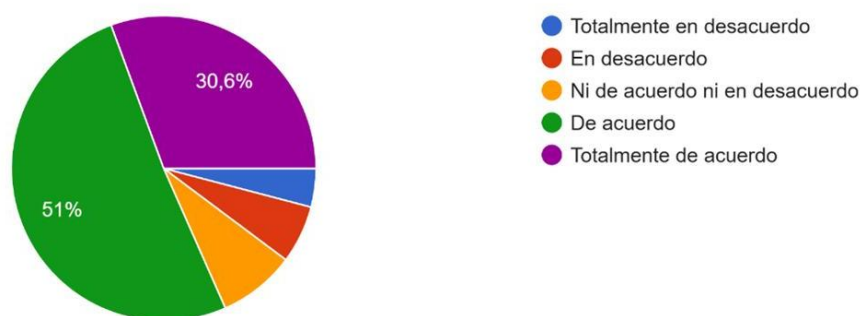
Nota. Compensaciones recibidas

Un 71,5 % de los colaboradores se siente satisfecho con los incentivos, aunque un 22,4 % permanece neutral y un 6,1 % muestra insatisfacción. Esto indica que, si bien hay una percepción positiva general, es necesario fortalecer la comunicación y transparencia sobre el sistema de compensaciones.

Figura 12*Equipo de trabajo*

Me siento valorado(a) como parte del equipo de trabajo

49 respuestas



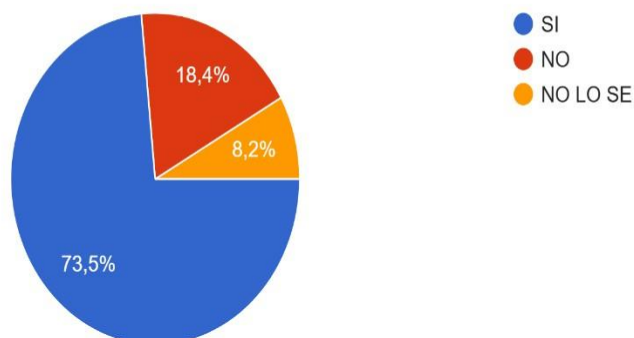
Nota. Valoración en el equipo

El 81,6 % de los encuestados se siente valorado como parte del equipo. Este resultado es muy positivo y refleja un ambiente de trabajo donde predomina el respeto y el reconocimiento. Sin embargo, se debe trabajar con el grupo minoritario que no se siente valorado.

Figura 13*Ejecución de funciones de acuerdo al perfil*

¿Considera que su rol actual en la empresa tiene un perfil de cargo claramente definido (funciones, competencias, metas)?

49 respuestas



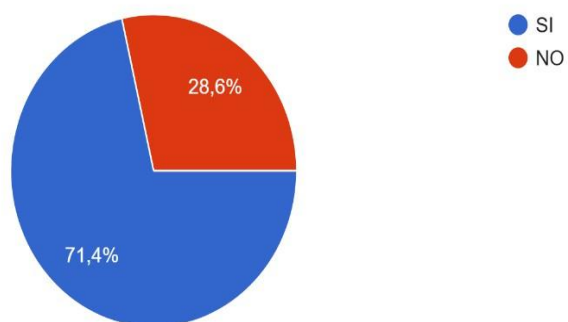
Nota. Conocimiento de funciones y perfil

El 73,5 % afirma tener claridad sobre su rol y responsabilidades, lo que refleja una estructura organizativa relativamente bien definida. No obstante, el 26,5 % restante (que no tiene claridad o no lo sabe) representa una oportunidad de mejora en la definición y comunicación de funciones.

Figura 14*Mejora de procesos de evaluación*

¿Considera que se deberían mejorar en los procesos de evaluación, capacitación o incentivos?

49 respuestas



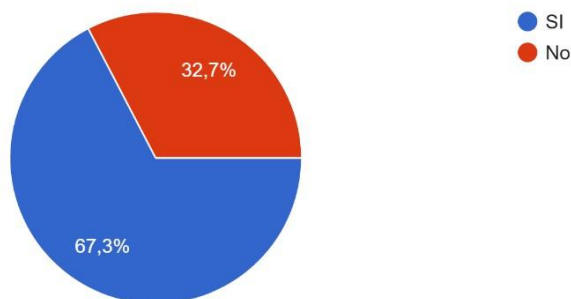
Nota. Funcionamiento de evaluaciones capacitaciones he incentivos

Un 71,4 % considera que estos procesos deben fortalecerse, lo que revela una necesidad clara de revisión y ajuste. El equipo está abierto al cambio y espera que la gestión del talento evolucione en favor de un desarrollo más justo y efectivo.

Figura 15*Clima Organizacional*

¿Considera que la empresa debe mejorar el clima organizacional y la motivación del personal?

49 respuestas



Nota, Funcionamiento del clima y motivación Laboral

El 67,3 % considera que el clima y la motivación pueden mejorar. Este resultado refleja que, aunque hay buenas bases, se requiere una estrategia más intencionada de liderazgo, comunicación interna y bienestar laboral.

Análisis General

Los resultados obtenidos en esta encuesta permiten obtener una visión integral del estado actual de la percepción de los colaboradores respecto a su entorno laboral, condiciones, valoración profesional y procesos internos.

En primer lugar, la satisfacción con las compensaciones e incentivos revela una tendencia positiva, aunque con oportunidades de mejora. Casi el 72 % de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con los beneficios ofrecidos, lo que indica una valoración general favorable, aunque un 25 % se mantiene neutral o insatisfecho, lo cual sugiere revisar los esquemas de incentivos y reforzar la equidad interna.

Respecto al sentido de pertenencia y valoración dentro del equipo, los datos son notablemente alentadores. Más del 80 % de los participantes se sienten valorados como parte del grupo de trabajo, lo que refleja un clima organizacional donde prevalece la integración, el respeto y el reconocimiento. Este aspecto fortalece la motivación y la cohesión del equipo.

Sobre la claridad de los roles dentro de la organización, una amplia mayoría (73,5 %) considera que su perfil de cargo está claramente definido, incluyendo funciones, competencias y metas. Este resultado es fundamental, ya que la claridad de funciones impacta directamente en la eficiencia y satisfacción laboral. No obstante, alrededor del 26 % indica desconocimiento o falta de definición, lo que podría derivar en confusión de responsabilidades o duplicidad de tareas, por lo que sería beneficioso reforzar las descripciones de puesto.

En cuanto a los procesos de evaluación, capacitación e incentivos, el 71,4 % considera que estos deben mejorarse. Este resultado sugiere una percepción de debilidades en los sistemas de desarrollo y retroalimentación del talento humano. Es fundamental revisar los métodos

actuales de evaluación del desempeño, asegurar que los programas de capacitación estén alineados con las necesidades del personal y ofrecer incentivos motivadores y personalizados.

Finalmente, el 67,3 % de los encuestados considera que la empresa debe mejorar el clima organizacional y la motivación del personal. Este resultado, aunque preocupante, también es una valiosa oportunidad para trabajar en estrategias de liderazgo, comunicación interna, bienestar emocional y cultura organizacional que fortalezcan el compromiso y satisfacción del equipo.

En términos generales, la encuesta refleja un ambiente laboral positivo en aspectos como el reconocimiento, pertenencia y definición de roles. Sin embargo, se identifican áreas críticas de mejora relacionadas con los procesos de gestión del talento, como la evaluación del desempeño, los programas de capacitación, los esquemas de incentivos y el clima organizacional. La percepción de los colaboradores es un insumo clave para trazar un plan de acción que fortalezca el desarrollo profesional, el bienestar y la motivación del equipo, con miras a una organización más eficiente, humana y sostenible.

Análisis del logro de los objetivos

A lo largo del desarrollo de este trabajo se logró cumplir con los objetivos propuestos. En cuanto al objetivo general, se realizó un análisis detallado de la planificación del talento humano en la empresa Colombia Más TV, identificando las principales debilidades estructurales que afectan su eficiencia operativa.

Respecto a los objetivos específicos, se logró:

Diagnosticar el proceso actual de planificación del talento humano: a través de la aplicación de encuestas y el análisis institucional, se identificaron falencias en la asignación de funciones, formación, motivación y evaluación del desempeño.

Identificar las necesidades de formación y desempeño del personal: el análisis reveló carencias en capacitación continua, lo cual afecta la calidad del servicio y el compromiso de los trabajadores.

Proponer estrategias de mejora: se presentaron recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la estructura organizacional, incluyendo acciones concretas para optimizar la planificación, formación y motivación del personal.

Estos elementos demuestran que el trabajo alcanzó sus objetivos y ofrece una base para la mejora continua de la gestión del talento humano en la empresa.

Conclusiones

La presente propuesta demuestra que una planificación estratégica y anticipada del talento humano es esencial para garantizar la sostenibilidad organizacional de Colombia Más TV en un sector altamente competitivo como el de las telecomunicaciones. Los resultados del diagnóstico evidencian un fuerte sentido de pertenencia por parte del personal, sin embargo, persisten vacíos críticos en la definición de roles, retroalimentación efectiva y claridad en las rutas de crecimiento profesional. Se confirma que la rotación de personal está estrechamente ligada a la ausencia de incentivos claros y programas de formación continuos, lo cual limita la fidelización y el desarrollo de competencias clave. Asimismo, se identificó que, aunque la mayoría de los colaboradores se sienten valorados, un porcentaje relevante aún carece de reconocimiento sistemático, lo que impacta la motivación y la productividad. La gestión del talento debe fortalecerse mediante políticas de liderazgo participativo, canales de comunicación abiertos y estrategias que promuevan el bienestar integral. La articulación entre perfiles claros, formación permanente y sistemas de evaluación justos es determinante para optimizar los procesos internos y proyectar a la empresa como un empleador atractivo. En definitiva, este proyecto reafirma que la gestión del recurso humano, bien estructurada y alineada con la cultura organizacional, es el motor que impulsa la competitividad y el compromiso a largo plazo.

Recomendaciones

Implementar un sistema de retroalimentación periódica que permita a los colaboradores conocer su rendimiento y recibir orientación para mejorar.

Diseñar perfiles de cargo claros, actualizados y comunicados, asegurando que cada trabajador conozca sus funciones, competencias y metas.

Ampliar la cobertura de los programas de formación técnica y transversal, garantizando acceso equitativo para todos los niveles jerárquicos.

Fortalecer el sistema de reconocimiento e incentivos tanto monetarios como no monetarios, basados en el mérito, la innovación y los resultados.

Desarrollar estrategias de mejora del clima organizacional, incluyendo actividades de bienestar, jornadas de integración y fortalecimiento del liderazgo participativo.

Para responder de forma efectiva a las necesidades identificadas, se recomienda implementar un sistema integral de retroalimentación periódica, donde cada colaborador reciba orientación clara y constructiva sobre su desempeño y áreas de mejora. Es fundamental actualizar y comunicar de forma transparente los perfiles de cargo, detallando funciones, competencias y objetivos, para evitar ambigüedades y fortalecer la responsabilidad individual. Se sugiere ampliar la cobertura y frecuencia de los programas de formación técnica y transversal, diseñando rutas de aprendizaje acordes a cada nivel jerárquico, con énfasis en competencias blandas, liderazgo y adaptación tecnológica. Es prioritario robustecer el sistema de incentivos, combinando reconocimientos monetarios y no monetarios, vinculados al mérito, la innovación y el logro de resultados medibles. Igualmente, se propone consolidar actividades que promuevan el bienestar laboral y la integración del equipo, como jornadas de salud mental, espacios de escucha activa y celebraciones de logros. Resulta clave fomentar una cultura organizacional participativa,

donde la comunicación sea bidireccional y la voz del trabajador tenga peso en la toma de decisiones relacionadas con su desarrollo. Finalmente, se aconseja monitorear de manera constante los indicadores de gestión del talento humano, evaluando periódicamente su impacto y ajustando las acciones para mantener un entorno laboral motivador, justo y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana* (pp. 30–35). Programa Editorial Universidad del Valle. Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>
- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F., & Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura de prevención para la seguridad y salud en el trabajo en el ámbito colombiano, 14(28), 1–15. *Advocatus*. <https://doi.org/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Herrero Blasco, A., Perelló Marín, M., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas* (pp. 21–29). Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo* (pp. 25–38). Sello Editorial UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento* (pp. 201– 240). Difusora Larousse – Ediciones Pirámide. Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2ª ed.). Editorial ICB. Recuperado de <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344>

Apéndices

ApéndiceA

Encuesta sobre Clima Organizacional, Evaluación del Desempeño y Compensación en Colombia Más TV

Objetivo:

Recolectar datos objetivos y percepciones sobre el clima laboral, procesos de evaluación del desempeño, satisfacción con el sistema de compensación y oportunidades de desarrollo profesional.

1. ¿Cuál es su cargo actual en Colombia Más TV?

Administrativo

Técnico

Operativo

Coordinador de área

Ingeniería

2. ¿Tipo de contrato?

Termino fijo

Termino indefinido

Prestación de servicio

3. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado(a) a la empresa?

Menos de 1 año

Entes 1 y 3 años

Mas de 3 años

4. El ambiente laboral en mi área de trabajo es positivo y colaborativo.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

5. Me siento motivado(a) con las tareas que desempeño diariamente

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6. Recibo retroalimentación constante sobre mi desempeño

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

7. Conozco claramente los criterios con los que evalúan mi rendimiento

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8. He participado en procesos de capacitación en los últimos 12 meses

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

9. Las capacitaciones recibidas son útiles para mejorar mi desempeño laboral

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

10. Siento que existen oportunidades reales de crecimiento dentro de la empresa.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

11. Estoy satisfecho(a) con las compensaciones e incentivos que ofrece la empresa.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

12. Me siento valorado(a) como parte del equipo de trabajo

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

13. ¿Considera que su rol actual en la empresa tiene un perfil de cargo claramente definido (funciones, competencias, metas)?

SI

NO

NO SE

14. ¿Considera que se deberían mejorar en los procesos de evaluación, capacitación o incentivos?

SI

NO

15. ¿Considera que la empresa debe mejorar el clima organizacional y la motivación del personal?

SI

NO

ApendiceB

Plan de incentivos

1. Plan de Incentivos con Estructura Operativa

Objetivo: Diseñar un sistema de incentivos y reconocimientos que estimule el desempeño, fortalezca la motivación, y aumente la retención del talento humano en Colombia Más TV.

Tabla 1

Estrategia de incentivo	Acción concreta	Responsable	Indicador de éxito	Tiempo estimado	Impacto esperado
Reconocimiento por desempeño destacado	Bonificación económica trimestral al personal que supere metas de producción	Coordinador de RRHH	% de cumplimiento de metas por trimestre	Trimestral	Aumentar el rendimiento en un 15% en áreas operativas
Incentivo no monetario	“Empleado del mes” con reconocimiento público y día libre	Gerencia general	Encuesta de satisfacción interna	Mensual	Fortalecer el sentido de pertenencia y la moral del equipo
Formación como incentivo	Acceso preferencial a cursos certificados para personal destacado	Talento Humano + Dirección	Nº de cursos asignados por mérito	Semestral	Incrementar capacidades y fidelización del colaborador
Mejora del clima laboral	Actividades de integración y bienestar	Coordinador de Bienestar	Participación > 80% en actividades	Bimestral	Reducir conflictos y promover

Estrategia de incentivo	Acción concreta	Responsable	Indicador de éxito	Tiempo estimado	Impacto esperado
Incentivos por innovación	Recompensa a las mejores propuestas de mejora continua	Comité de Innovación	Nº de ideas implementadas con éxito	Semestral	trabajo en equipo Estimular cultura de mejora continua y creatividad

Nota. Autoría propia

2. Análisis DOFA del Área de Talento Humano

Fortalezas:

- Personal comprometido con el cumplimiento de objetivos
- Estructura organizacional básica ya establecida
- Alta disposición al aprendizaje en algunos equipos

Oportunidades:

- Posibilidad de acceder a alianzas con instituciones de formación
- Nuevas tecnologías para digitalizar procesos de RRHH
- Cambios normativos que promueven la profesionalización laboral

Debilidades:

- Ausencia de un sistema de incentivos formal
- Evaluaciones de desempeño no estandarizadas
- Escaso desarrollo de competencias blandas y de liderazgo

Amenazas:

- Alta rotación del personal en áreas técnicas
- Competencia de otras empresas del sector con mejores beneficios

- Desmotivación por falta de proyección laboral

3. Programa de Creación e Implementación del Talento Humano

Objetivo: Implementar un plan estratégico de talento humano que optimice los procesos de evaluación, compensación e incentivos, y que contribuya a mejorar el clima organizacional y la productividad en Colombia Más TV.

Tabla 2

Fase	Acciones clave	Responsables	Tiempo estimado
Fase 1: Diagnóstico y sensibilización	Aplicación de encuestas, revisión de estructura organizacional, jornadas de socialización	Dirección de Talento Humano, Gerencia general	1 mes
Fase 2: Diseño del plan estratégico	Creación del plan de incentivos, definición de indicadores de desempeño, rediseño de perfiles	Coordinador de RRHH, Consultores externos	1 mes
Fase 3: Implementación piloto	Aplicación inicial en una unidad piloto, capacitación al personal involucrado, evaluación inicial	Jefaturas de área, Comité de talento	2 meses

Fase	Acciones clave	Responsables	Tiempo estimado
Fase 4: Expansión progresiva	Ajustes al plan según piloto, implementación gradual en todas las áreas, actividades de integración	Coordinador de implementación, Líderes de equipo	2 meses
Fase 5: Seguimiento y mejora continua	Evaluación de resultados, retroalimentación periódica, informe final de impactos y ajustes	Comité de evaluación, Gerencia general	Permanente

Nota. Autoría propia

4. Indicadores de Gestión del Talento Humano

Tabla 3

Indicador	Fórmula / Método	Periodicidad	Responsable	Objetivo
Índice de rotación de personal	(Nº de retiros / Total empleados) x 100	Trimestral	Coordinador de RRHH	Medir estabilidad del personal
Nivel de satisfacción laboral	Promedio de encuestas de clima laboral	Semestral	Comité de clima	Evaluar percepción del ambiente

Indicador	Fórmula / Método	Periodici dad	Responsabl e	Objeti vo
Cumplimi ento de metas	Metas alcanzadas / Metas asignadas	al	Trimestr e área	Jefes de desempeño operativo
Participaci ón en formación	Trabajad ores capacitados / Total trabajadores	al	Trimestr e capacitación	Área de Evalua r cobertura de formación
Impacto de incentivos	Encuesta s + mejoras productividad	l	Semestra e de Talento Humano	Dirección efectividad del programa
Tiempo promedio en el cargo	Total años de antigüedad / N° empleados	l	Anual e ción	Administra car permanencia y experiencia
Índice de ausentismo	(Horas de ausencias / Total horas laborales) x 100	l	Mensual e humana	Gestión Detect ar causas de desmotivación
Ideas implementadas	Ideas aplicadas / Total ideas recibidas	l	Semestra e innovación	Comité de participación e innovación

Nota. Autoría propia