



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONOMICAS

Elaboración de una propuesta de mejora para la gestión del talento humano en
Viettel Peru SAC 2023-2024

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR

Salazar Quijano, Lorena ORCID 0009-0008-2049-2520

ASESOR

Mg. Burmester Andreu, Hans Federico Isaac ORCID 0000-0002-4980-1154

**Lima – Perú
2023**

TURNITIN SALAZAR QUIJANO

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ujcm.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	1%
5	repositoriodspace.unipamplona.edu.co Fuente de Internet	1%
6	dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet	1%
7	www.clubensayos.com Fuente de Internet	1%
8	en.calameo.com Fuente de Internet	<1%
9	www.universidadperu.com Fuente de Internet	<1%

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia por siempre estar ahí apoyándome y dándome aliento cada que era necesario, por siempre impulsarme a ser mejor y enseñarme que cuando uno quiere obtener algo, debe luchar por ello a pesar de las complicaciones, y gracias a ello he podido llevar a cabalidad este trabajo de investigación

Agradecimiento

El principal agradecimiento se lo dedico a Dios que me ha brindado la sabiduría necesaria para poder llevar a cabo este trabajo. A mis padres y hermanas por ser ese soporte y estímulo que me inspiraron para desarrollar este trabajo y que al hacerlo sea de la manera más óptima. Al magister que fue mi asesor y que gracias a su guía pude desarrollar este trabajo con mucho detalle.

Resumen

En el mercado actual es fundamental contar con una buena gestión del talento humano en cada empresa y así puedan competir y destacar entre la competencia. Se considera una empresa competente a aquella que no solo tiene ganancias constantes, sino también a las que sus colaboradores se destacan y son capaces de desarrollarse con las herramientas que se les brinde. El problema es que muchas veces el cuidado del recurso humano no es ponderado con el peso que es requerido.

Tomando ello como contexto, se define como objetivo primordial de este trabajo la elaboración de una propuesta de mejora para gestión del talento humano en la empresa Viettel Peru SAC. Por consiguiente, para poder desarrollar dicha propuesta se han utilizado diversas herramientas y métodos de análisis como lo son la encuesta, el diagrama de Ishikawa y la matriz EFI, los cuales nos permitieron analizar la situación real de la empresa y saber cuáles son las falencias que se deben superar. De los resultados obtenidos se tuvo que el personal no se encontraba satisfecho laborando por diversas razones y que la administración por parte de los líderes no se estaba desarrollando de la mejor manera.

Palabras claves: Gestión del talento humano, motivación, reclutamiento, sobrecarga laboral, planificación de personal y habilidades blandas de los líderes.

Abstract

In today's market it is essential to have a good management of human talent in each company so that they can compete and stand out from the competition. A competent company is considered to be one that not only has constant profits, but also one whose collaborators stand out and are capable of developing themselves with the tools they are given. The problem is that many times the care of human resources is not weighted with the weight that is required.

Taking this as a context, the main objective of this work is defined as the elaboration of an improvement proposal for human talent management in the company Viettel Peru SAC. Therefore, in order to develop this proposal, several tools and analysis methods have been used, such as the survey, the Ishikawa diagram and the EFI matrix, which allowed us to analyze the real situation of the company and to know which are the shortcomings to be overcome. From the results obtained, it was found that the personnel were not satisfied with their work for various reasons and that the management by the leaders was not developing in the best way.

Keywords: Human talent management, motivation, recruitment, work overload, personnel planning and soft skills of leaders.

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de Tablas y Figuras.....	vii
Introducción.....	viii
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL TEMA ELEGIDO.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Descripción de cómo es y qué tipo de servicio otorga la organización.....	1
1.3. Descripción del área de la institución.....	1
1.4. Descripción general de experiencia.....	1
1.5. Explicación del cargo, funciones ejecutadas.....	2
1.6. Propósito del puesto (objetivos, retos).....	2
1.7. Producto o proceso que será objeto del informe.....	2
1.8. Resultados concretos que ha alcanzado en este periodo de tiempo.....	2
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO.....	4
2.1. Explicación del papel que jugaron la teoría y la práctica.....	4
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	8
CAPÍTULO III. APORTES Y DESARROLLO DE EXPERIENCIAS.....	11
3.1. Aportes utilizando los conocimientos o base teórica adquirida durante la carrera.....	11
3.2. Desarrollo de experiencias.....	12
CAPÍTULO IV. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES.....	44
4.1. CONCLUSIONES.....	44
4.2. RECOMENDACIONES.....	45
4.3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
4.4. ANEXOS.....	48

Índice de Tablas y Figuras

Figura 1	Los desafíos de la administración de gestión del talento humano.....	5
Figura 2	Razón de rotación de personal.....	5
Figura 3	Proceso de selección de personal	14
Figura 4	Línea de carrera área de Reporting Team.....	15
Figura 5	Línea de carrera de Troubleshooting	15
Figura 6	Proyección de personal.....	16
Figura 7	Cantidad de horas extras promedio	17
Figura 8	Cantidad de renunciaciones.....	17
Figura 9	Cantidad de renunciaciones.....	18
Figura 10	Diagrama de Ishikawa	19
Figura 11	Tabla: Pregunta 1	20
Figura 12	Gráfico: Pregunta 1.....	20
Figura 13	Tabla: Pregunta 2	21
Figura 14	Gráfico: Pregunta 2.....	21
Figura 15	Tabla: Pregunta 3	22
Figura 16	Gráfico: Pregunta 3.....	22
Figura 17	Tabla: Pregunta 4	23
Figura 18	Gráfico: Pregunta 4.....	23
Figura 19	Tabla: Pregunta 5	24
Figura 20	Gráfico: Pregunta 5.....	24
Figura 21	Tabla pregunta 6	25
Figura 22	Gráfico pregunta 6.....	25
Figura 23	Tabla: Pregunta 7.....	26
Figura 24	Gráfico: Pregunta 7.....	26
Figura 25	Tabla: Pregunta 8	27
Figura 26	Gráfico: Pregunta 8.....	27
Figura 27	Tabla: Pregunta 9	28
Figura 28	Gráfico: Pregunta 9.....	28
Figura 29	Tabla: Pregunta 10.....	29
Figura 30	Gráfico: Pregunta 10.....	29
Figura 31	Tabla de fortalezas	31
Figura 32	Tabla de debilidades	31
Figura 33	Tabla de la matriz EFI	32
Figura 34	Flujograma de proceso de selección de personal	34
Figura 35	Plan de implementación: Propuesta 1.....	35
Figura 36	Plan de implementación: Propuesta 2.....	37
Figura 37	Presupuesto: Propuesta 2	38
Figura 38	Plan de implementación: Propuesta 3.....	39
Figura 39	Presupuesto: Propuesta 3	40
Figura 40	Plan de implementación general.....	41
Figura 41	Presupuesto General	41

Introducción

La evaluación de la gestión del talento humano y la presentación de propuestas para la empresa Viettel Peru SAC durante el 2023-2024 se ha organizado en cuatro capítulos. Para empezar, en el capítulo I se detalla los aspectos generales con relación al tema seleccionado que será objeto de estudio en la presente investigación, además de la relación con la experiencia que permitirá conocer más de cerca la realidad de la empresa. A continuación, en el capítulo II se desarrolla la fundamentación teórica que darán sustento al desarrollo de propuestas expuestas en los siguientes capítulos, en adición se precisará las acciones, metodologías y procedimientos que se utilizaron para dar respaldo a dichas propuestas.

Por consiguiente, en el capítulo III se expondrá los aportes que se proponen para lograr el objetivo general de la investigación, se desarrollará además el diagnóstico actual de la empresa y los resultados que se han obtenido mediante el uso de las herramientas de análisis. Finalmente, el capítulo IV se mencionan las conclusiones y recomendaciones a las que se han llegado en base a lo estudiado, asimismo se adjuntan las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL TEMA ELEGIDO

En el siguiente capítulo se estará brindando información general tanto en relación del tema elegido como de la empresa en la que se ha enfocado el presente trabajo de investigación:

1.1. Antecedentes

Es una empresa de telecomunicaciones que opera en el Perú. Forma parte del grupo Viettel, una de las principales compañías de telecomunicaciones a nivel global. Es una empresa que opera principalmente en el sector TIC. Conecta con sus contactos clave, proyectos, accionistas, noticias relacionadas y más. La empresa se centra en ofrecer servicios de vanguardia y accesibles, que se encuentran en relación a las necesidades de los consumidores peruanos.

1.2. Descripción de cómo es y qué tipo de servicio otorga la organización

La empresa Viettel Peru S.A.C brinda los servicios de telefonía móvil, internet y soluciones de comunicación para clientes residenciales y corporativos. Posee una infraestructura considerada bastante sólida y su tecnología muy avanzada. Una de las principales fortalezas que tiene la empresa es que resaltan por brindar una amplia cobertura y una estable conexión.

1.3. Descripción del área de la institución

La presente investigación se desarrolla dentro del área de Gestión de Recursos Humanos en la empresa Viettel Peru S.A.C, empresa que trabaja en el rubro de telecomunicaciones, en la cual se han encontrado ciertos puntos que se deben mejorar para poder así sumar al desarrollo constante de la empresa.

1.4. Descripción general de experiencia

El puesto que actualmente se está desarrollando es el de “Analista de Reportes” en el área del NOC (“Networking Operating Center”). Siendo esta área uno de los ejes principales en el desarrollo de la empresa, ya que es ahí donde se solucionan las casuísticas que se dan en tiempo real para los distintos clientes. Lo que conlleva a que sea indispensable que se tenga una correcta gestión del talento humano y que es objeto estudio del presente trabajo.

1.5. Explicación del cargo, funciones ejecutadas

Con relación al puesto de “Analista de Reportes” en el cual se está laborando, se tiene las siguientes funciones:

- Administración y gestión de información para los clientes.
- Elaboración de informes de acuerdo a los periodos correspondientes para cada cliente, entre los cuales encontramos denominados “Big Clients” y “Goverments”.
- Elaboración de cuadros y gráficas de acuerdo al servicio brindado.
- Análisis de datos brindados por el área técnica y elaboración de reportes con dicha información al encargado del área.
- Supervisión de un proyecto en operación.
- Cumplimiento de indicadores semanales y mensuales.

1.6. Propósito del puesto (objetivos, retos)

Con respecto al cargo de “Analista de Reportes” que se viene desempeñando, se Entre los principales propósitos encontramos:

- Elaboración de reportes e informes mensuales para cada cliente.
- Cumplimiento de indicadores mensuales y anuales.
- Cumplimiento de plazos específicos por cada cliente.

1.7. Producto o proceso que será objeto del informe

El objeto de estudio de este informe es:

- El proceso que será el objeto del informe es la Gestión del Talento Humano

1.8. Resultados concretos que ha alcanzado en este periodo de tiempo

Con relación a los resultado y metas que se ha logrado tenemos:

- Se logró reducir la demora en la entrega de reportes los cuales generaban penalidades.
- Se logró reducir las penalidades de la operatividad de uno de los principales proyectos que se tiene con el estado, debido a la supervisión activa que se tiene en conjunto con el encargado del área técnica.

- Mediante el monitoreo en tiempo real, se ha logrado detectar las falencias en el servicio, lo que conllevó a que se reporten a las áreas correspondientes y puedan dar propuestas de mejoras a dichos puntos.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

En el siguiente capítulo nos enfocaremos en explicar el papel tan importante que toma la teoría en el trabajo de investigación, se expondrá el sustento teórico y las herramientas que se han utilizado para poder llevar a cabo la investigación del tema elegido.

2.1. Explicación del papel que jugaron la teoría y la práctica

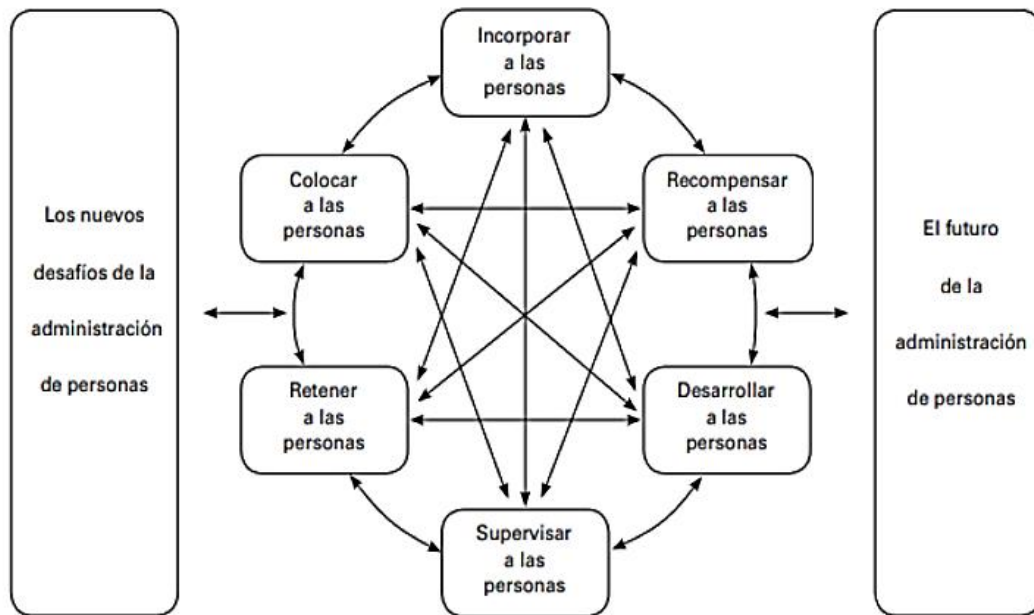
En la realidad actual, el término “Gestión del Talento Humano” se encuentra mejor definido y ha tomado mucha más importancia en el enfoque de desarrollo de cada empresa, sin embargo, es correcto preguntar a qué se debe ello y qué tan relevante es dicha.

En los últimos años se ha definido al factor humano como la clave de cada organización. Es importante para obtener estos buenos resultados al personal idóneo y que se pueda optimizar el tiempo para las funciones que realizan. El autor Montoya Boyero 2016 indica para conseguir resultados esperados, los empleadores deben invertir herramientas y capacitaciones constantes para asegurar un rendimiento adecuado. Ello como plan de acción, ya que está demostrado las adversidades que se han generado tanto a nivel productivo por no contar con el personal ideal en cada puesto laboral. De igual forma Castro (2020) indica que la gestión del talento debe tener un enfoque direccional y estratégico de dirección la cual radica la importancia en las instituciones, cuan capaz y hábil llegan a ser los colaboradores enfocados en resultados competitivos.

Existen diversas teorías, la principal de Chiavenato (2009) indica la gestión del talento humano es una función colectiva que debe llevarse de manera eficaz entre los colaboradores. Los objetivos deben estar alineados y obtener el compromiso de cada colaborados a partir de la comunicación y participación para el éxito empresarial tanto a nivel individual como competitivo.

Figura 1

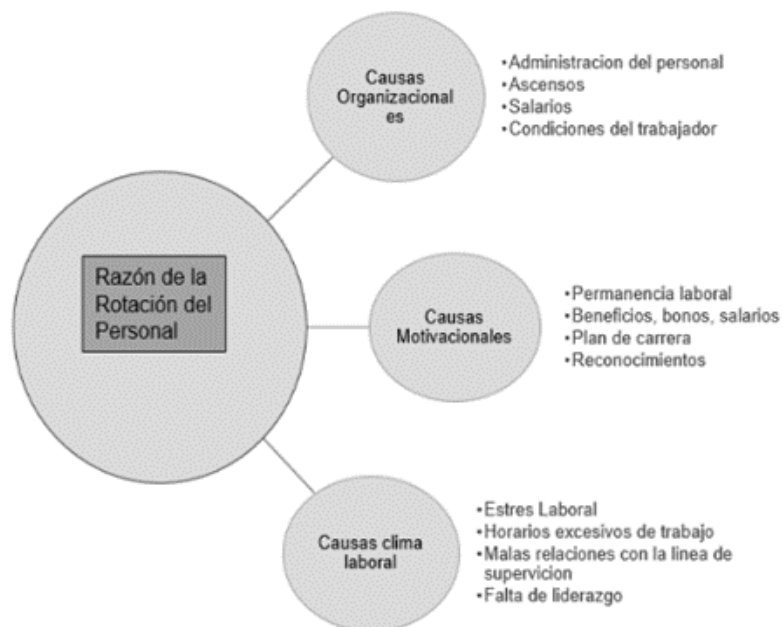
Los desafíos de la administración de gestión del talento humano



Según Castro (2020) las principales aristas por los cuales hay alta tasa de rotación son las condiciones laborales, falta de beneficios y bonos, así como bajos salarios ello se evidencia en frustración y desmotivación.

Figura 2

Razón de rotación de personal



Asimismo, sobre estrategias de organización se basa en alinear el proceso de reclutar, contratar, alinear, contratar, capacitar y desarrollar los principales objetivos del negocio como menciona Héctor Macías, Nayeli Escobar (2013).

De acuerdo al autor Franco y Bedoya (2018) Villacrés y López, 2018 indica que solo la organización conseguirá los resultados esperados en base al desempeño y la productividad como retribución a la empresa. Se puede definir como 4 pilares fundamentales a la Cultura, Capacidad, Conectividad y Costo.

Por otro lado, según Apolo et al. (2021) también se puede definir una administración eficiente la cual tiene principales aristas a planificar, organizar, coordinar y optimizar de forma eficiente de una organización. Por ello implementarlas como menciona los autores Armijos et al. (2019) así como éxito laboral va a lograr un mayor rendimiento logrando las metas planteadas de la empresa.

Cabe mencionar también que para la satisfacción laboral es un punto primordial en el desarrollo de toda organización, así como mencionan Mora y Mariscal (2019), debido a que los colaboradores que se sientan satisfechos en el lugar que laboran buscarán el mayor desarrollo de ambas partes ya que los beneficia en su superación profesional.

Asimismo, el autor Chiavenato (2009) indica en el libro Gestión del Talento Humano en su quinta edición donde determina los objetivos a nivel organización e individual. Sobre los objetivos de la empresa podemos considerar la rentabilidad, crecimiento, aumentar la participación en el sector y reducir los costos. Sobre los objetivos individuales podrían ser altos salarios, estabilidad, oportunidad de crecimiento y satisfacción laboral.

Por ello define seis principales procesos para definir el manejo. El primer proceso de integración es básicamente reclutar y seleccionar al personal nuevo a la organización. El segundo proceso era organizar a las personas en el que se definen funciones, guían desempeños y se trabaja en el diseño organizacional. Para ello se considera el análisis y la descripción del desempeño. El tercer proceso es recompensar a las personas, ello está ligado a los incentivos salariales, así como reconocimiento laboral y beneficios sociales. Sobre el cuarto proceso es desarrollar a las personas consiste en capacitar y desarrollar a través del tiempo al colaborador. La finalidad de aumentar competencias y lograr generar una línea de carrera. El quinto proceso es retención el objetivo es lograr un ambiente favorable de trabajo enfocado en el bienestar psicológico, las bases son el clima y la cultura empresarial. Sobre el sexto proceso es auditar a

las personas, la cual consiste en controlar los resultados a través del seguimiento y control de actividades enfocados en el logro de resultados.

De acuerdo al autor Pérez (2021) la clave de cada estructura empresarial son las personas. Por tanto, su desarrollo debe estar enfocado en las metas empresariales, las cuales deben engranar con su crecimiento profesional. Sobre la gestión del talento humano es la que genera mayor valor a la empresa que maximiza el mayor nivel de cada colaborador. Para lo cual se debe resaltar su entrega y la motivación de funciones. La implementación de esta gestión consiste en facilitar la constante evaluación de funciones. Así como conocer competencias específicas de cada colaborador e integrar objetivos personales y organizacionales. Se debe trabajar en impulsar habilidades, elevar la motivación ya que la satisfacción aporta valor. Un punto importante es la remuneración la cual debe ser justa, más equitativa y eficientes basado en el desempeño. Desarrollar equipos competitivos para cubrir cada área y generar conciencia a cada colaborador sobre la importancia de funciones.

En los últimos años, nos encontramos en constante cambio por ello las empresas siempre determinan metas. Así como buscan colaboradores eficientes para tener cargos gerenciales, a través de esta estrategia se genera una fuerza de trabajo y mayor competitividad. En resumen, obtener personal calificado, que tenga compromiso y se involucre en obtener metas se obtiene un resultado positivo en todas las áreas. Por ello, un estudio de la empresa Blake Morgan en el 2018 menciona que las empresas que lideran en la experiencia del consumidor tienen un 60 % más de empleados comprometidos así lo reportó Forbes.

El autor Ordoñez tal como menciono en su libro Hernández y Santamaría (2018) indican que adicional al esfuerzo externo. Un pilar importante como factor interno que se desarrolla como ventaja competitiva y aporta al éxito son el reconocimiento y los valores de las personas que integran la organización. Por otro lado, el autor Rubio y Aragón quién fue citado por Santamaria coinciden que tanto la tecnología, como innovar, la calidad del producto o servicio y capacitar al personal pueden ser ventajas competitivas. En consecuencia de ello, el gestionar adecuadamente el talento influye de manera directa y positiva en consolidar capacidad de cada organización ante adversidades del mercado.

Un punto adicional es el empoderamiento de los colaboradores, ello dependerá de la gerencia la cual desarrollará estrategias para impulsar el desarrollo de capacidades. Con ello se busca maximizar las competencias y desarrollar las competencias futuras. Las estrategias que impulsen los líderes se deben basar en conocimientos, mejora salarial y metas claras que

aunado a esfuerzos realizados son considerados por dirección de la empresa según menciona Río et al (2022).

En la actualidad, según Suárez (2018) las empresas enfrentan muchos retos que no siempre pueden resolverse con anticipación por ello se requiere contar con la capacidad de los elementos y recursos para definir la estrategia organizacional. La finalidad es obtener solidez, motivación y desarrollo del talento para obtener desempeño y reducir costos.

Como punto complementario se resalta la importancia de liderazgo asertivo, el cual se usa a través de herramientas de gerencia. No es solo importante innovar y uso de conocimiento, así como tecnología. Es importante el humanismo, la ética, la responsabilidad social entre otros para alcanzar las metas planteadas de acuerdo Salguero y García (2022).

Lo relevante de tener una mejora continúan en el desarrollo de actividades de las empresas tienen foco a ser cada vez más competitivas en el mercado laboral, Por ello es relevante realizar evaluaciones de desempeño los cuales aportaran con el desarrollo del talento humano. Generando valor en las metodologías de gestión por proyectos para la innovación estratégica de acuerdo a lo mencionado por Canossa (2021).

En paralelo según Jiménez et al. (2022), posee como principal meta reconocer los puntos tanto internos como externos que generan impacto en la gestión del talento humano. Siendo lo más importante brindar solución a problemas que afectan a nivel administrativa al talento humano, siempre en busca que puedan ser eficientes y eficaces para cumplir.

Asimismo, el autor Ramírez y Tesén (2022) indica la cultura organizacional es un factor casi primordial. Por ello, se refleja en un adecuado comportamiento organizacional y se enfoca en el bienestar del trabajador. En consecuencia, para lograr el cumplimiento de los objetivos formulados se basan en el crecimiento personal, cumplir los valores y el brindar satisfacción del trabajador basado en rutinas.

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Para poder realizar la presente investigación se hizo uso de distintas herramientas, las que permitieron realizar el análisis mediante el cual se pudo detectar las falencias en la organización. Entre las mencionadas herramientas encontramos:

- Diagrama de Ishikawa

Según Maldonado (2021) el diagrama se considera como un sistema que permite identificar las causas y efectos de un problema específico, dicho diagrama fue expuesto por el profesor Kaoru Ishikawa en Tokio, 1943. El principal uso de dicha herramienta deriva del hecho que permite que grandes equipos organicen información sobre un problema y así poder identificar las posibles causas, detectando las falencias que se estén generando en la organización.

Esta herramienta no brinda una respuesta exacta a una pregunta, como sí lo hacen otras que analizan a nivel estadístico y cuantitativo. Sin embargo, el uso adecuado de este sistema crea un puente para contribuir con los equipos de trabajo a tener un concepto común de un complejo problema, considerando todas sus partes e interrelaciones bajo un análisis más detallado. Este diagrama permite encontrar el lugar, el momento y bajo qué circunstancias sucedió el problema, todo con la finalidad de encontrar las causas del mismo problema. Su uso hace posible agrupar diversas ideas para su estudio desde distintos puntos de vista.

- Encuesta:

La encuesta es un instrumento de captura de la información estructurado, lo que puede influir en la información recogida y no puede/debe utilizarse más que en determinadas situaciones en las que la información que se quiere capturar está estructurada en la población objeto de estudio. Esta herramienta es útil, ante todo, para describir algo y para contrastar hipótesis o modelos no es muy útil para generar ideas, teorías o hipótesis nuevas.

Así como indica Palla y Menichelli (2022) la encuesta captura bastante información de muchos casos o unidades de análisis al menos tiene esa potencialidad frente a otros métodos. Desde el punto de vista práctico, el tiempo necesario para capturar la información y el coste son muy variables debido a la multiplicidad de procedimientos de campo existentes. De un modo general, se puede afirmar que el coste es alto en comparación con otros métodos y el tiempo necesario moderado.

En lo referido a este trabajo de investigación, el uso de las encuestas permitió ver bajo la perspectiva de otros colaboradores cómo es percibida la gestión del talento humano y así poder detectar las fortalezas y debilidades.

- Evaluación Interna (Matriz EFI):

Es un recurso usado por las empresas para analizar las cuestiones que influyen negativa o positivamente en su crecimiento y sustentabilidad en el mercado. Para decidir las estrategias a seguir, en marketing, en el área comercial o en cualquier otro sector de la empresa implican un conocimiento general de la situación actual. Ya sea antes de ejecutar algún proyecto o para determinar cuál será la próxima estrategia para aumentar las ventas, es necesario conocer los puntos fuertes y débiles, así como indica Xie (2018) .

En el caso del presente trabajo, se utilizó esta herramienta con la finalidad de evaluar internamente la situación de la empresa y poder así reflejar las falencias en el desarrollo de la gestión del talento humano.

CAPÍTULO III. APORTES Y DESARROLLO DE EXPERIENCIAS

En el siguiente capítulo se explicará cómo los conocimientos y la teoría que hemos estudiado, serán un factor primordial en el desarrollo de experiencias y cómo el correcto uso de ellas, nos permitieron poder desarrollarnos adecuadamente:

3.1. Aportes utilizando los conocimientos o base teórica adquirida durante la carrera

En el presente trabajo, tomando como base el marco teórico, se propuso 3 aportes los cuales contribuyen al eje principal del trabajo que es la proposición de mejoras para un buen desempeño de la gestión del talento humano en la empresa Viettel Peru SAC. Para empezar el primer aporte fue la incorporación de un flujograma del proceso de reclutamiento que ayudará a perfeccionar dicho proceso. Asimismo, los otros dos aportes son en relación a planes de capacitaciones, uno enfocado en el optimizar los conocimientos de los colaboradores y lograr mejorar su rendimiento laboral y aumentar su satisfacción laboral, y el otro plan se focaliza en los líderes de cada área y el desarrollo de sus habilidades blandas, de liderazgo y de la gestión administrativa mediante talleres, capacitaciones y asesorías brindadas por agentes externos, todo con la finalidad de potenciar la gestión actual que se tiene con relación al talento humano y así saber poder dirigir correctamente sus habilidades.

3.2. Desarrollo de experiencias

PRODUCTO EJECUTIVO

Elaboración de una propuesta de mejora para la gestión del talento humano en Viettel Peru
SAC 2023-2024

Para comenzar con el desarrollo de las experiencias, se expondrá cuál es el desarrollo actual de la empresa en general.

1. Diagnóstico situacional de la gestión del talento humano

El diagnóstico situacional es uno de los principales puntos a estudiar, debido a que, mediante este proceso, a través de herramientas y técnicas de investigación, podemos evaluar a la organización y diagnosticar cuál es la situación real detectando tanto fortalezas como debilidades, lo que permitirá tener una perspectiva más amplia y global para nuestra investigación.

1.1. Análisis interno de los procesos de gestión de personas

Para poder realizar la propuesta de mejora del presente trabajo, se ha evaluado ciertos puntos con la finalidad de analizar la realidad en la que se desarrolla la problemática objeto de estudio.

1.1.1. Selección de Personal

En la empresa la selección de personal es realizada por el área de recursos humanos, cada área hace la solicitud con los sustentos respectivos y es evaluada, y de ser el caso, aprobada. Se realiza la publicación del puesto de trabajo en las plataformas de empleo correspondientes, y a la vez, se comunica internamente a los colaboradores, aceptando recomendaciones internas que cumplan con los requisitos solicitados. A continuación, se muestra un esquema en el que se detalla cuál es el proceso hasta la selección de un nuevo colaborador:

Figura 3

Proceso de selección de personal



Se puede concluir, que el proceso de selección de personal se encuentra dentro de los estándares regulares, sin embargo, se podría adoptar nuevas facetas para perfeccionar el proceso de selección.

1.1.2. Motivación

La empresa con relación al área de recursos humanos, se encuentra en la constante búsqueda de brindar el mejor ambiente para que los colaboradores se sientan identificados con la empresa. Se realizan actividades por días festivos, campañas de salud, entre otros, en las que se busca integrar a todos los colaboradores. A pesar de ello, hay factores que influyen directamente en la falta de motivación que los colaboradores suelen mencionar, factores que serán explicados líneas abajo.

Podemos concluir que el área de recursos humanos, se encuentra correctamente orientada a buscar la identificación del personal que está laborando, sin embargo, hay influencia del entorno en el que se labora que genera incomodidad en los colaboradores.

1.1.3. Líneas de carrera

En la actualidad hay ciertas áreas en las que se puede trazar líneas de carrera, sin embargo, hay algunas en las que no hay esta opción o en las que se tiene un crecimiento considerado corto. Lo que causa que la rotación de personal sea alta, debido a que los colaboradores no pueden proyectar un crecimiento profesional, como ejemplo tenemos las siguientes áreas:

Figura 4

Línea de carrera área de Reporting Team

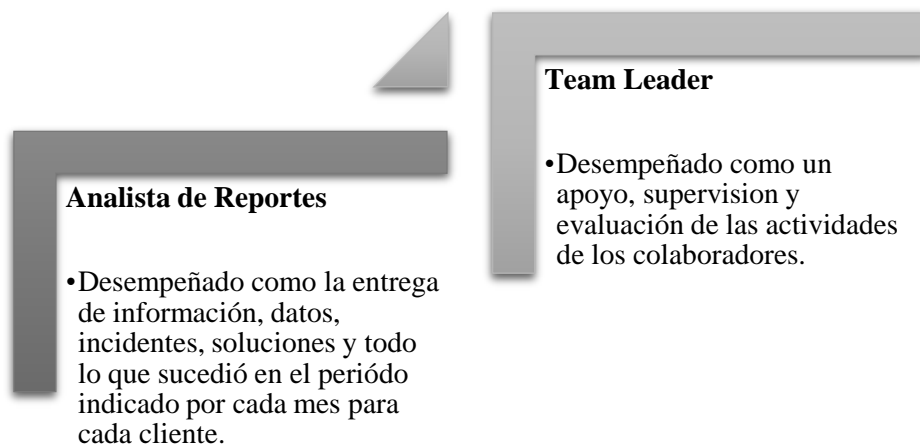
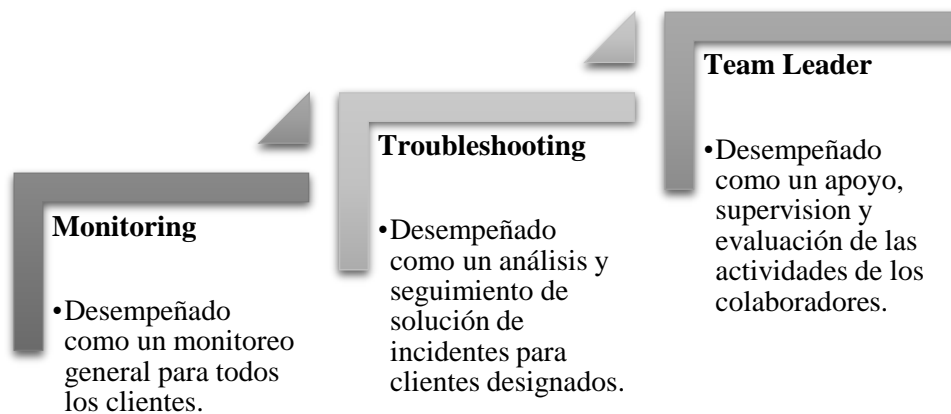


Figura 5

Línea de carrera de Troubleshooting



Se puede concluir, que a pesar de haber un crecimiento no es considerado como un gran desarrollo, lo que conlleva que se opte por buscar otras oportunidades laborales.

1.1.4. Proyección de personal

Entre los principales problemas que se vienen desarrollando, encontramos que el personal actualmente laborando no es suficiente para realizar todas las labores que se requieren. Debido a que no se tiene una correcta proyección de personal y añadido a ello, la elevada cantidad de renuncias, han provocado que los colaboradores que se encuentran laborando actualmente se saturen, teniendo muchas veces que quedarse más horas fuera del horario establecido, sin ser recompensado como corresponde.

En el cuadro siguiente se refleja la proyección de personal, cuál es la situación actual y cuál debería ser la cantidad de empleados laborando para que se desempeñen las actividades óptimamente en el área del NOC (Networking Operation Center):

Figura 6

Proyección de personal

Equipos de Trabajo	Cantidad Proyectada	Cantidad Actual	Cantidad Requerida
BSS	7	6	7
Troubleshooting	16	14	20
Reporting Team	5	4	7
IT NOC	5	4	5
BTS	7	7	8
Total	40	35	47

Como se refleja en el cuadro, existe una considerable diferencia entre la situación que se proyectó con la cantidad que se requiere actualmente, debido a que no se tomó en cuenta el aumento que hubo de clientes y la dimensión de complejidad que traería cada uno de ellos a sus procesos, lo que ha causado que se dé una sobrecarga laboral.

1.1.5. Compensación de horas extras

Debido a la gran carga laboral que se tiene por la falta de colaboradores, el personal se queda laborando horas fuera del horario establecido. En lo regular, esas horas deben ser compensadas de manera monetaria, sin embargo, en la mayoría de casos los colaboradores optan por no realizar la solicitud del pago, debido a que se tiene un proceso considerado engorroso y largo. Agregado a ello, que aún después de realizar el trámite, el pago de esas horas

no es inmediato, durando meses en que se retribuyan, e incluso, según los mismos solicitantes, nunca se les llegó a pagar.

Figura 7

Cantidad de horas extras promedio

Equipos de Trabajo	Cantidad por día	Cantidad por semana	Cantidad por mes
BSS	0.30	1.70	10
Troubleshooting	1.30	7.00	40
Reporting Team	0.50	3.00	15
IT NOC	0.40	2.20	12
BTS	0.10	0.80	3
Total	2.60	14.70	80

Se puede concluir, que a pesar de haber un crecimiento no es considerado como un gran desarrollo, lo que conlleva que se opte por buscar otras oportunidades laborales.

1.1.6. Postura de los líderes directos

En la actualidad, se percibe mucho que los líderes de cada área no se identifican con la realidad en la que se está trabajando. El descontento de los colaboradores es evidente, sin embargo, para los encargados de las áreas no parece ser relevante. En el siguiente cuadro se mostrará las cantidades de renuncias o no renovaciones con relación a las nuevas contrataciones de los últimos 3 meses:

Figura 8

Cantidad de renuncias

Meses	Renuncias / No Renovaciones	Nuevas contrataciones
Mayo	6	2
Junio	6	3
Julio	7	4
Total	17	9

Como se puede visualizar en el cuadro las renuncias van en aumento, sin embargo, los encargados de cada área no están tomando acción, no buscan cuáles son las causas primordiales de las continuas renuncias para en base a ellas, poder trabajar en mejorar y evitar esta alta

rotación que se viene desarrollando en los últimos meses, y que parece ser una constante, la cual no hay proyección a que disminuya.

1.1.7. Renuncias Continuas

Los problemas con las renuncias constantes de estos últimos meses se radican principalmente en el desarrollo profesional, carga laboral, falta de un plan de capacitación constante y el manejo de los líderes a nivel de área. Con relación a las renuncias o no renovaciones, se tienen las siguientes razones según lo declarado por 10 de los ex colaboradores de los últimos 2 meses:

Figura 9

Cantidad de renuncias

Razones de Renuncia	Cantidad de ex colaboradores
Falta de oportunidades de crecimiento laboral	8
Alta exigencia laboral	10
Sueldos	7
Falta de capacitación	9
Demora en pago de horas extras	6
Insatisfacción con la gestión de los líderes	10

Como se puede definir en base al cuadro adjunto, son varias razones por las que los colaboradores optan por renunciar y buscar trabajar en otra empresa. Ello genera para los trabajadores que continúan laborando que la carga laboral aumente y se saturen, además que se les exige mucho más de lo promedio, todo debido a que la cartera de clientes es mucho mayor a años anteriores. Lo que termina en que los colaboradores renuncien constantemente y dejando más carga laboral a los que siguen trabajando. Terminando todo ello en un círculo sin aparente fin.

1.2. Técnica y/o herramienta de investigación utilizadas

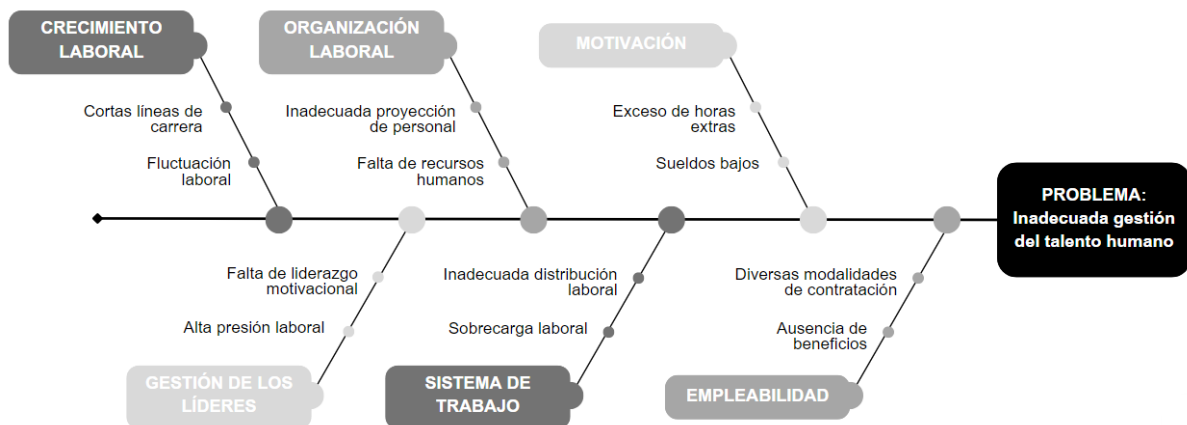
Entre las herramientas que se han utilizado para poder evaluar la situación actual de la organización encontramos las siguientes:

1.2.1. Diagrama de Ishikawa

Para poder identificar las principales causas que generan los problemas que afectan el correcto desarrollo de la gestión del recurso humano, se ha procedido con utilizar este diagrama obteniendo como resultado lo siguiente:

Figura 10

Diagrama de Ishikawa



1.2.2. Encuesta

Para poder determinar el número de encuestas a realizar se utilizó la fórmula finita con los siguientes datos para el estudio:

Datos:

- N (Tamaño de la muestra) = 50 colaboradores
- K (Nivel de confianza fijado en 95%) = 1.96
- e (Error de estimación máximo) = 3%
- p y q (Probabilidades) = 50%

Desarrollando:

$$n = \frac{50 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{0.03 * (50 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} \approx 20$$

El resultado, tras aplicar la fórmula, fue n igual a 20. Así, se elaboró un total de 20 encuestas con el fin de conocer la opinión sobre los colaboradores con relación a la gestión del talento humano en Viettel Perú SAC.

La información recogida permite conocer qué es lo que piensan los colaboradores sobre el desarrollo, ambiente y la situación actual:

1. ¿Qué tan conforme se encuentra de estar trabajando en Viettel Perú SAC?

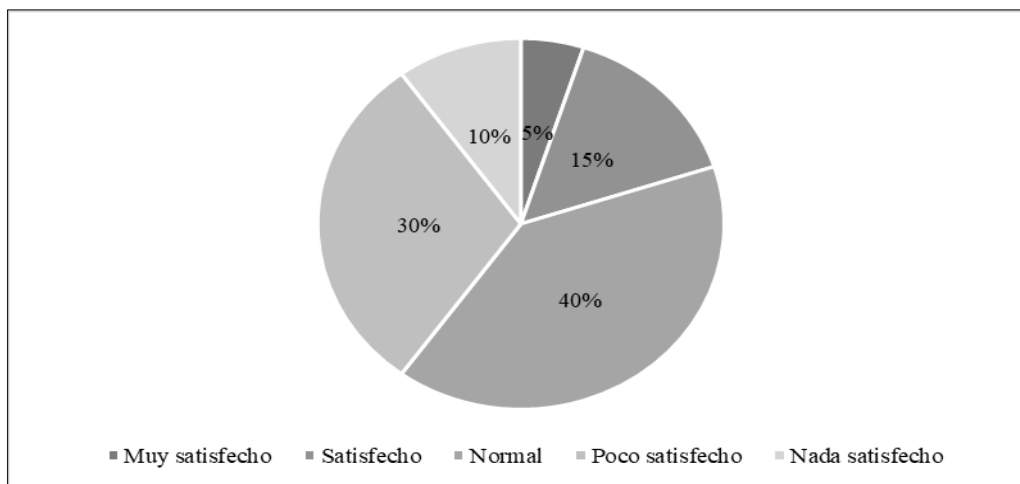
Figura 11

Tabla: Pregunta 1

Respuestas	Cantidad	%
Muy satisfecho	1	5.00%
Satisfecho	3	15.00%
Normal	8	40.00%
Poco satisfecho	6	30.00%
Nada satisfecho	2	10.00%
Total	20	100%

Figura 12

Gráfico: Pregunta 1



El 40 % de los encuestados indican que se encuentran en un punto medio ya que no se sienten satisfechos ni insatisfechos y el 30% se encuentra poco satisfechos con laborar en la empresa.

2. ¿Cómo calificarías la gestión del talento humano en Viettel Perú SAC?

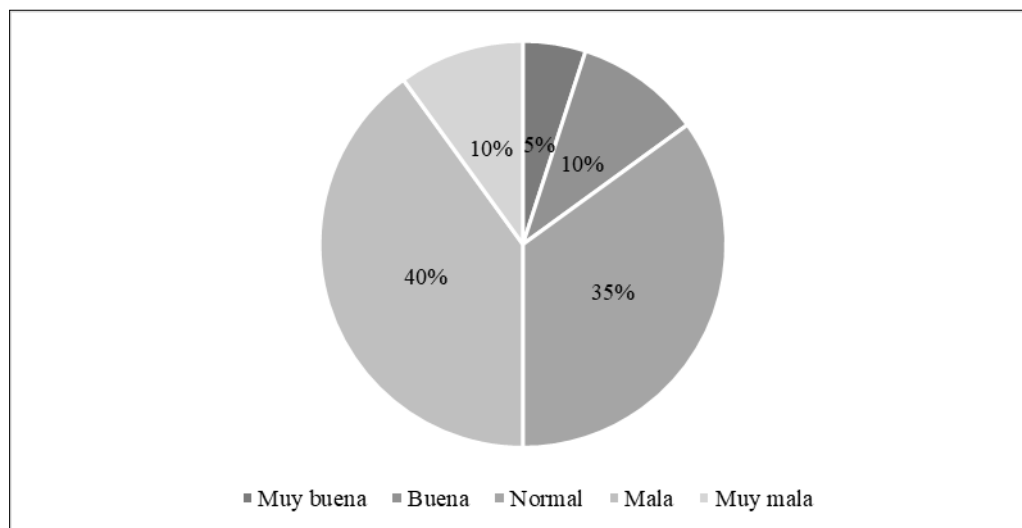
Figura 13

Tabla: Pregunta 2

Respuestas	Cantidad	%
Muy buena	1	5.00%
Buena	2	10.00%
Normal	7	35.00%
Mala	8	40.00%
Muy mala	2	10.00%
Total	20	100%

Figura 14

Gráfico: Pregunta 2



El 40% de los encuestados consideran que se da una mala gestión del talento humano y un 35% se considera en un punto medio y tan solo un 5% considera que se está haciendo una muy buena gestión, lo que demuestra que no se está desarrollando una adecuada gestión.

3. ¿Ha considerado en algún momento dejar de laborar en Viettel Perú SAC?

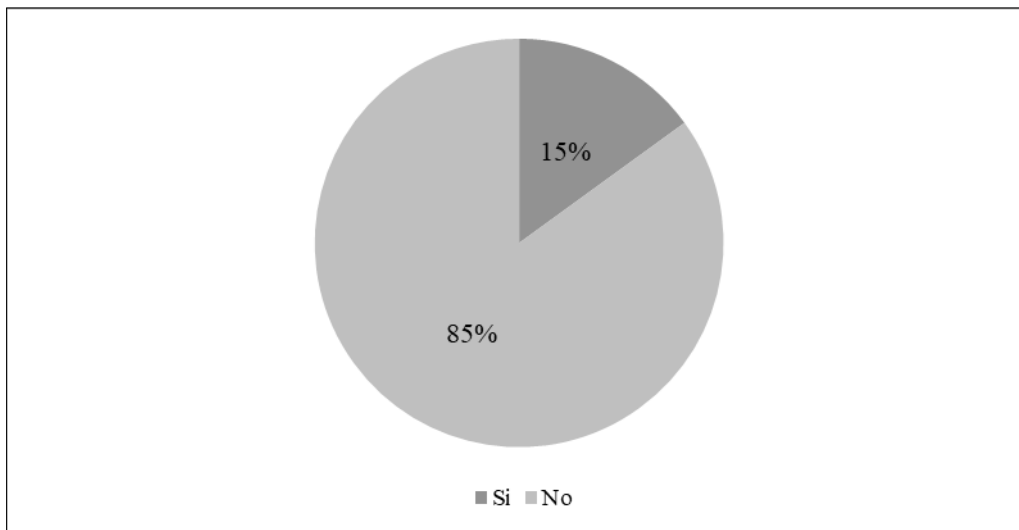
Figura 15

Tabla: Pregunta 3

Respuestas	Cantidad	%
Si	3	15.00%
No	17	85.00%
Total	20	100%

Figura 16

Gráfico: Pregunta 3



El 85% de los encuestados manifiesta que han considerado cambiar de dejar de laborar en la empresa lo que nos indica que no es un buen indicativo debido a que se visualiza que la rotación de personal puede ser muy alta

4. ¿Cuáles considera que son los puntos críticos en la gestión del talento humano en Viettel Perú SAC??

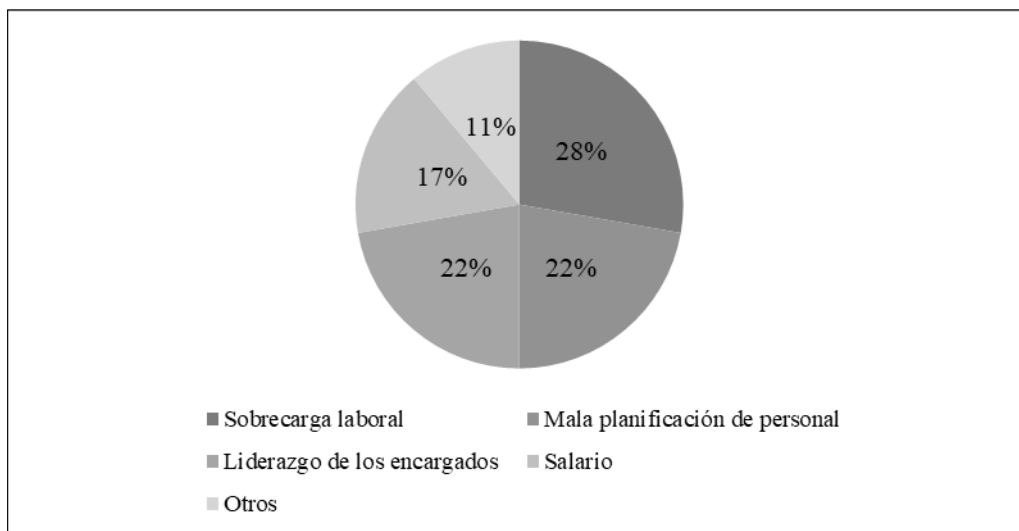
Figura 17

Tabla: Pregunta 4

Respuestas	Cantidad	%
Sobrecarga laboral	5	27.78%
Mala planificación de personal	4	22.22%
Liderazgo de los encargados	4	22.22%
Salario	3	16.67%
Otros	2	11.11%
Total	20	100%

Figura 18

Gráfico: Pregunta 4



Todas las opciones se encuentran en una media parecida lo que nos señala que los problemas que tiene la entidad tienen igual peso bajo la perspectiva de los encuestados

5. ¿Considera que se encuentra motivado en trabajar en Viettel Perú SAC?

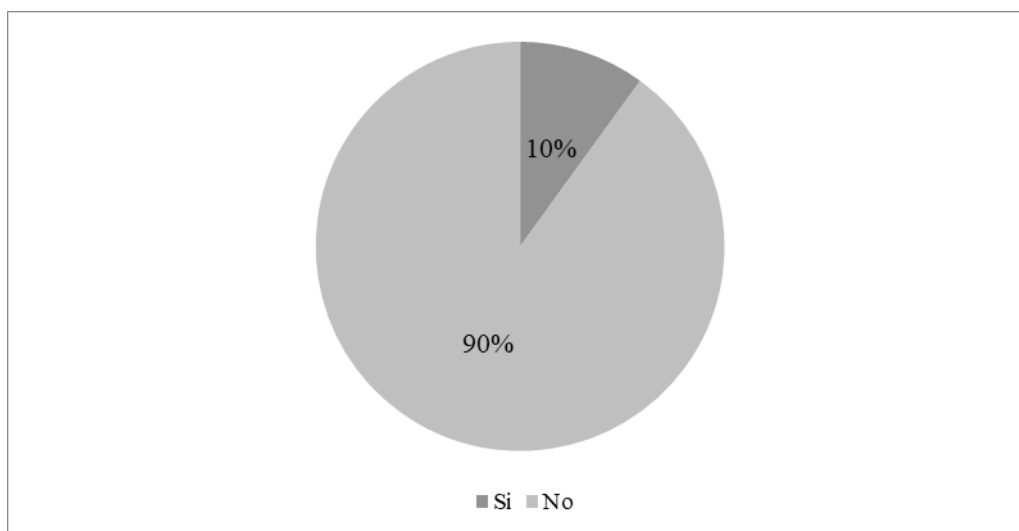
Figura 19

Tabla: Pregunta 5

Respuestas	Cantidad	%
Si	2	11.11%
No	18	100.00%
Total	20	100%

Figura 20

Gráfico: Pregunta 5



El 90% del personal encuestado manifiesta que no se encuentra motivado, lo que nos permite suponer que las actividades que realizan no se estarían desarrollando de la mejor manera como efecto de dicha desmotivación.

6. ¿En base a su experiencia, considera que puede realizar una línea de carrera al trabajar en Viettel Perú SAC?

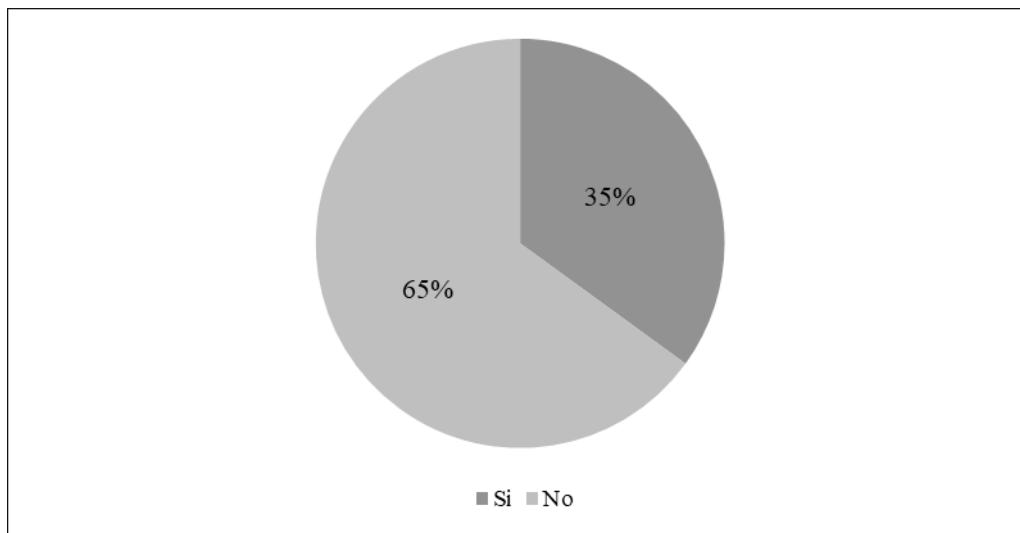
Figura 21

Tabla pregunta 6

Respuestas	Cantidad	%
Si	7	38.89%
No	13	72.22%
Total	20	100%

Figura 22

Gráfico pregunta 6



El 65% no considera que se pueda hacer una línea de carrera en la empresa, lo que es un indicio mayor de las razones de la alta rotación que se vienen manifestando.

7. ¿Considera que el sueldo que percibe actualmente es correspondiente con las actividades que desarrolla?

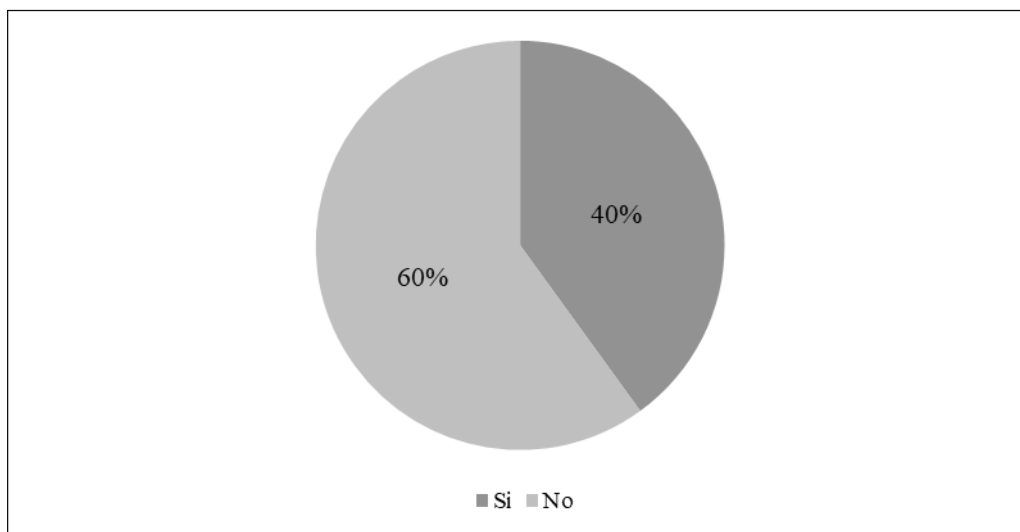
Figura 23

Tabla: Pregunta 7

Respuestas	Cantidad	%
Si	8	44.44%
No	12	66.67%
Total	20	100.00%

Figura 24

Gráfico: Pregunta 7



El 60% del personal no considera que se le esté retribuyendo lo justo en relación a las actividades que están desarrollando, otro factor que influye en la alta rotación de la organización.

8. ¿Cuántas horas regularmente se suele quedar fuera del horario establecido?

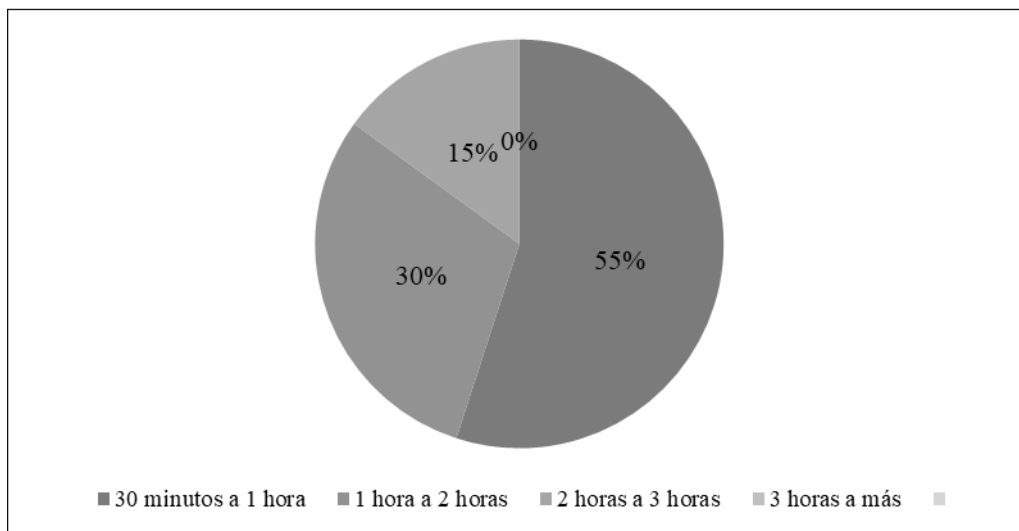
Figura 25

Tabla: Pregunta 8

Respuestas	Cantidad	%
30 minutos a 1 hora	11	55.00%
1 hora a 2 horas	6	30.00%
2 horas a 3 horas	3	15.00%
3 horas a más	0	0.00%
Total	20	100.00%

Figura 26

Gráfico: Pregunta 8



Todos los resultados muestran que los colaboradores hacen horas extras siendo un número bastante alto a diferencia del promedio, lo que puede conllevar a la sobrecarga laboral que poseen actualmente.

9. ¿Esas horas extras las presenta para que sean compensadas como corresponde según ley?

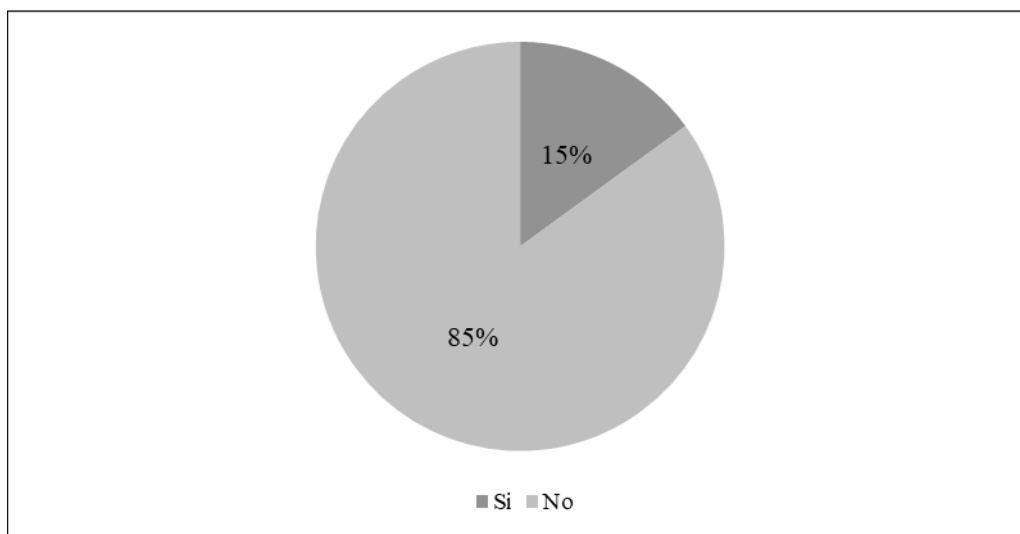
Figura 27

Tabla: Pregunta 9

Respuestas	Cantidad	%
Si	3	15.00%
No	17	85.00%
Total	20	100.00%

Figura 28

Gráfico: Pregunta 9



La mayoría de los encuestados manifiestan que no pasan sus horas extras para que se las retribuyan debido a que indican que muchas veces se han demorado en los pagos e incluso en algunos casos no llegaron a ser retribuidos.

10. ¿Cómo calificaría la administración de los líderes encargados de cada área en Viettel Perú SAC?

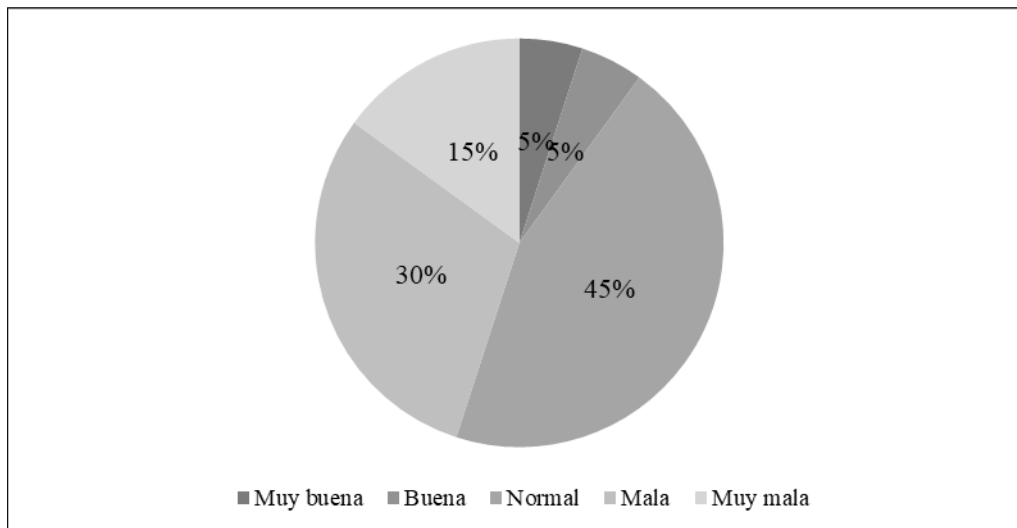
Figura 29

Tabla: Pregunta 10

RESPUESTAS	CANTIDAD	%
Muy buena	1	5.00%
Buena	1	5.00%
Normal	9	45.00%
Mala	6	30.00%
Muy mala	3	15.00%
TOTAL	7	100.00%

Figura 30

Gráfico: Pregunta 10



Un total de 45% consideran que los líderes tienen un mal manejo de la administración de los recursos humanos.

1.2.3. Matriz EFI

En la Matriz EFI es una herramienta que nos permite conocer las fortalezas y debilidades a mayor detalle, dándole un valor y sopesando cómo lo maneja la empresa, en base a ello se realiza la puntuación. La calificación que se le da a cada factor es de:

- Debilidad mayor = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3
- Fortaleza mayor = 4

Por consiguiente, se multiplica los valores por la calificación que se le brindó, obteniendo como resultado el valor ponderado. Finalmente, se suma estos valores dando un número final que de ser el caso que sea mayor a 2.5, indicaría que la empresa se encuentra arriba de lo promedio y que posee más fortalezas que debilidades con respecto a su evaluación interna, y de ser el caso que sea menos a este valor, se mostrará que las falencias son más predominantes en la situación actual de la empresa.

- Capacidad Directiva
 - Amplio conocimiento técnico por parte de los encargados (Fortaleza)
 - Falta de liderazgo de la jefatura del área (Debilidad)
 - Falta de comunicación con la jefatura del área (Debilidad)
- Capacidad Competitiva
 - Amplia experiencia en el rubro (Fortaleza)
 - Baja cantidad de personal para atención en provincias (Debilidad)
- Capacidad Técnica y Tecnológica
 - Obtención de tecnología a la vanguardia (Fortaleza)
 - Falta de suministros y/o equipos en provincias (Debilidad)
- Capacidad Potencial Humano
 - Personal dispuesto a capacitarse constantemente (Fortaleza)
 - No siempre se cumplen los procedimientos (Debilidad)
- Capacidad Organizacional
 - Errores en la proyección de personal (Debilidad)
 - Incremento de funciones en los perfiles de cargos generando sobrecarga laboral (Debilidad)

Figura 31

Tabla de fortalezas

Fortalezas
F1: Amplio conocimiento técnico por parte de los encargados
F2: Amplia experiencia en el rubro
F3: Obtención de tecnología a la vanguardia
F4: Personal dispuesto a capacitarse constantemente

Figura 32

Tabla de debilidades

Debilidades
D1: Falta de liderazgo de la jefatura del área
D2: Falta de comunicación con la jefatura del área
D3: Baja cantidad de personal para atención en provincias
D4: Falta de suministros y/o equipos en provincias
D5: No siempre se cumplen los procedimientos
D6: Errores en la proyección de personal
D7: Incremento de funciones en los perfiles de cargos generando sobrecarga laboral

Figura 33

Tabla de la matriz EFI

Factores Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Fortalezas			
F1: Amplio conocimiento técnico por parte de los encargados	0.09	3	0.27
F2: Amplia experiencia en el rubro	0.11	4	0.44
F3: Obtención de tecnología a la vanguardia	0.11	4	0.44
F4: Personal dispuesto a capacitarse constantemente	0.09	4	0.36
Debilidades			
D1: Falta de liderazgo de la jefatura del área	0.11	1	0.11
D2: Falta de comunicación con la jefatura del área	0.07	2	0.14
D3: Baja cantidad de personal para atención en provincias	0.09	1	0.09
D4: Falta de suministros y/o equipos en provincias	0.07	2	0.14
D5: No siempre se cumplen los procedimientos	0.05	2	0.1
D6: Errores en la proyección de personal	0.11	1	0.11
D7: Incremento de funciones en los perfiles de cargos generando sobrecarga laboral	0.09	1	0.09
Resultado Total Ponderado	1		2.29

La posición interna de Viettel Peru SAC se encuentra debajo del promedio debido a que se obtuvo 2.29, lo que demuestra que la organización interna no posee muchas debilidades que afectan a la empresa.

2. Objetivos

En base al diagnóstico, se ha propuesto los siguientes objetivos con la finalidad de buscar puntos de mejora:

2.1. Objetivo General

Como objetivo general se tiene:

- Elaborar una propuesta de mejora para la gestión del talento humano en Viettel Peru SAC 2023-2024

2.2. Objetivos Específicos

Como objetivos específicos tenemos:

- Mejorar el proceso de reclutamiento de personal
- Brindar capacitaciones para el personal de servicio
- Mejorar la gestión administrativa y las habilidades blandas de los líderes

3. Propuestas de mejora para la Gestión del Talento Humano

En base al diagnóstico hemos podido corroborar que la gestión del talento humano cuenta con ciertas falencias lo que ha conllevado en que este recurso no se pueda administrar correctamente, debido a ello a continuación, se presentará puntos que permitirán mejorar dicha gestión:

3.1. Problema 1: El proceso de reclutamiento se encuentra mal diseñado

3.1.1. Objetivo de mejora

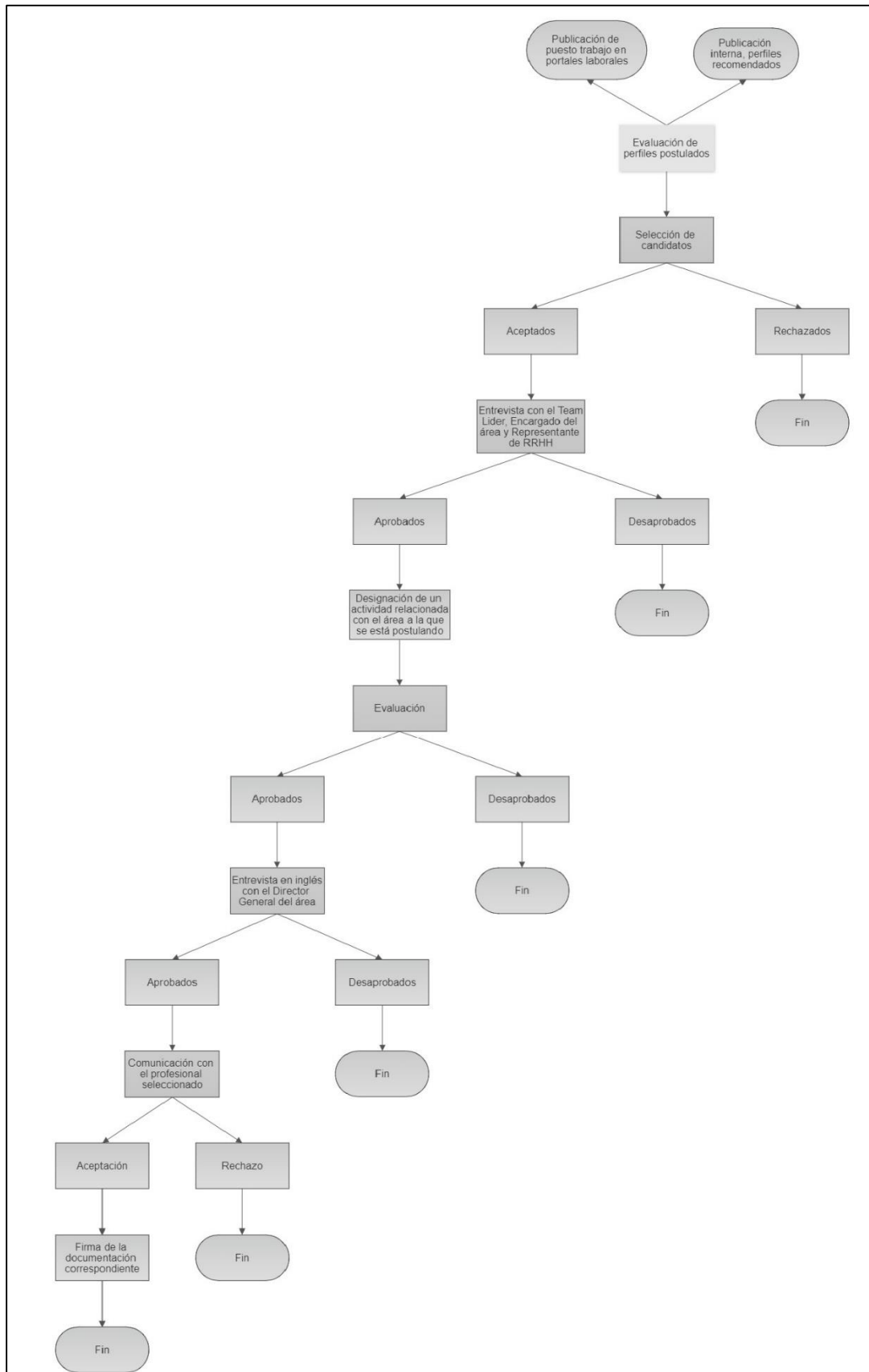
Para el 2023, mejorar el proceso de reclutamiento de personal implementando un flujograma tomando como bases las funciones, necesidades y aptitudes que requiere el puesto.

3.1.2. Propuesta de mejora

Al actual proceso de selección de personal le falta definir correctamente el flujograma, implementando los procesos adecuados que para incorporar los talentos idóneos tomando como referencia las aptitudes que el puesto de trabajo requiera y así mejorar la efectividad de la organización.

Figura 34

Flujograma de proceso de selección de personal



En el organigrama expuesto, se presenta un nuevo esquema mediante el cual se propone como inicio la evaluación de perfiles en base a currículos que se han obtenido ya sea por publicación en páginas laborales o por recomendación de colaboradores de la empresa. Luego con aquellos que cumplan con el perfil, se procedería a la entrevista con el Team Leader del equipo, el encargado del área y un representante del área de RRHH. Después de la evaluación en conjunto, se elige al postulante cuyas cualidades se adapten mejor al perfil. Con la entrevista se puede evaluar los conocimientos teóricos y para evaluar la parte práctica se designará una actividad que permita ver en práctica las capacidades del postulante. De ser el caso que se apruebe la tarea asignada, como paso final y para culminar el proceso de selección de personal se programará una entrevista en inglés con el Director General del área, el cual será el encargado de aprobar o desaprobar al postulante. El proceso culmina con la comunicación sobre la aceptación al seleccionado y la firma correspondiente de la documentación.

3.1.3. Plan de implementación de propuesta

Para el desarrollo de la propuesta se tiene el siguiente cronograma:

Figura 35

Plan de implementación: Propuesta 1

Nº	Actividad	Responsable	Recursos				Días	#Semana								Control				
			H	M	F	T		1	2	3	4	5	6	7	8	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuándo?		
1	Evaluación del proceso actual	Asistente de Recursos Humanos	X	X			7	Días										Jefe de Recursos Humanos	Informe de la situación actual	Día 7
2	Diseño el Flujograma	Asistente de Recursos Humanos	X	X			7	Días										Jefe de Recursos Humanos	Aprobación del nuevo flujograma	Día 14

3.1.4. Presupuesto

El asistente y jefe de recursos humanos trabajan a tiempo completo para la organización y reciben una remuneración constante, parte de sus funciones es la búsqueda de mejora en los procesos internos dentro de los cuales se incluye el sistema de selección de nuevos talentos, por lo cual, no representan un gasto adicional a los costos fijos de la empresa.

3.2.Problema 2: Falta de capacitaciones para el personal de servicio

3.2.1. Objetivo de mejora

Para el 2023, tener colaboradores que se encuentren debidamente capacitados con la finalidad de poder cumplir con las exigencias del mercado actual.

3.2.2. Propuesta de mejora

Se propone elaborar un programa de capacitaciones internas y externas anual para los colaboradores de cada área y así poder contribuir con el desarrollo óptimo tanto de la empresa como del personal de la misma.

Para el desarrollo de la propuesta se identificaron las siguientes actividades:

- Revisar la experiencia laboral de los colaboradores

En esta actividad se debe revisar todos los datos sobre las capacitaciones a las que el personal ha asistido tanto internas como externas (capacitaciones en el extranjero)

- Revisar propuestas de capacitaciones de proveedores

En esta actividad se debe consultar sobre información de las capacitaciones que los proveedores brindarán en sus dependencias.

- Revisión de disponibilidad de colaboradores para las capacitaciones externas

En esta actividad se debe verificar los datos de aquellos colaboradores que cumplen los requisitos exigidos para el ingreso a diferentes países (Pasaporte, Visa).

- Elaborar plan de capacitación interna y externa

En esta actividad se considerará:

- Para las capacitaciones internas, se llevarán a cabo en pequeños grupos de 8 trabajadores con fechas establecidas y así no interferir en las atenciones a los clientes.
- Para las capacitaciones externas, se considerará un mínimo de 15 colaboradores anualmente.

3.2.3. Plan de implementación de propuesta

A continuación, se presenta el cronograma propuesto para las capacitaciones internas y externas anual:

Figura 36

Plan de implementación: Propuesta 2

N°	Actividad	Responsable	Recursos				Días	# Semanas							Control				
			H	M	F	T		1	2	3	4	5	6	7	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuándo?		
1	Revisar la experiencia laboral de los colaboradores	Asistente de cada área	X	X		X	7										Jefe de cada área	Informe elaborado con los datos recopilados	Día 7
2	Revisar propuestas de capacitaciones de proveedores	Asistente de Recursos Humanos	X	X			12										Jefe de cada área	Informe de las capacitaciones de proveedores	Día 19
3	Revisión de disponibilidad de colaboradores para las capacitaciones externas	Asistente de Recursos Humanos	X	X	X	X	7										Jefe de cada área	Conformidad de lista de requisitos	Día 26
4	Elaborar plan de capacitación interna y externa	Asistente de Recursos Humanos	X	X			20										Jefe de Recursos Humanos	Cronograma de plan de capacitación	Día 46

3.2.4. Presupuesto

El asistente de recursos humanos y los jefes de cada área trabajan a tiempo completo para la organización y reciben una remuneración constante, parte de sus funciones es buscar la mejora constante en sus procesos y la participación de los miembros de sus equipos en capacitaciones internas y externas hacen parte de ello, por lo cual, no representan un gasto adicional a los costos fijos de la organización.

Así mismo, las capacitaciones internas serán dictadas por los mismos colaboradores especialistas en los temas a tratar, por lo que no generarían un costo adicional.

Por otro lado, se presenta el presupuesto para las capacitaciones externas:

Figura 37

Presupuesto: Propuesta 2

Capacitación	Cantidad de personal	Costo individual promedio S/.	Costo anual S/.
Interna	80	S/. 0	S/. 0
Externa	15	S/. 3 500	S/. 52 500
Total S/.			S/. 52 500

3.3.Problema 3: Influencia negativa por parte de los jefes de cada área

3.3.1. Objetivo de Mejora

Para el 2023, mejorar la gestión administrativa y las habilidades blandas de cada jefe de las distintas áreas de la organización con la finalidad de que puedan cumplir a cabalidad sus funciones y mejorar el clima laboral para el buen desempeño de los colaboradores.

3.3.2. Propuesta de Mejora

En base a lo analizado, se propone elaborar un programa anual de asesorías y capacitaciones que permitan que se lleve a cabo una correcta gestión administrativa, además de talleres de que potencien el liderazgo y las habilidades blandas de los jefes de cada área de la organización.

- Para los cursos del programa sobre gestión administrativa se considerará los siguientes:
 - Diplomado en administración
 - Cursos de especialización en gestión
- Para los cursos del programa sobre liderazgo y habilidades blandas se considerará los siguientes:
 - Liderazgo
 - Comunicación asertiva
 - Soft Skills
- Para el desarrollo de las asesorías se tomarán en cuenta asesorías externas temporales.

3.3.3. Plan de Implementación de Propuestas

Asimismo, presentamos el cronograma para capacitaciones y asesorías en gestión administrativa y talleres de desarrollo de liderazgo y habilidades blandas para los encargados de cada área:

Figura 38

Plan de implementación: Propuesta 3

N°	Actividad	Responsable	Recursos				Días	# Meses							Control				
			H	M	F	T		1	2	3	4	5	6	7	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuándo?		
1	Búsqueda y selección de capacitaciones sobre gestión administrativa	Asistente de Recursos Humanos	X	X		X	30	Días									Jefe de Recursos Humanos	Lista de instituciones que brindan capacitaciones de gestión administrativa	Día 30
2	Búsqueda y selección de talleres de liderazgo y habilidades blandas	Asistente de Recursos Humanos	X	X			30	Días									Jefe de Recursos Humanos	Lista de instituciones que brindan talleres de liderazgo y habilidades blandas	Día 30
3	Búsqueda y selección de asesorías de gestión	Asistente de Recursos Humanos	X	X	X	X	30	Días									Jefe de Recursos Humanos	Lista de instituciones que brindan asesorías en gestión administrativa	Día 30
4	Desarrollo de los programas seleccionados	Jefes de cada área	X	X			150	Días									Gerente General	Lista de asistencia de la capacitación	Día 180
5	Programación de asesorías de gestión	Jefes de cada área	X	X			30	Días									Gerente General	Informe del tema de gestión asesorado	Día 201

3.3.4. Presupuesto

El asistente de jefatura, los jefes de cada área y el gerente general trabajan a tiempo completo para la organización y reciben una remuneración constante, parte de sus funciones desarrollar una correcta gestión administrativa tanto de los recursos como de los colaboradores, debido a ello el desarrollo de capacitaciones, talleres y asesorías para los encargados de cada área forman parte de dichas funciones, por lo cual, no representan un gasto adicional a los costos fijos de la empresa.

A continuación, se presenta el presupuesto para las capacitaciones externas:

Figura 39

Presupuesto: Propuesta 3

Cursos	Cantidad de programas	Costo por cada programa S/.	Costo anual S/.
Capacitaciones	7	S/. 2 000	S/. 14 000
Talleres	10	S/. 1 000	S/. 10 000
Asesorías	5	S/. 2 500	S/. 12 500
Total S/.			S/. 36 500

3.4.Propuestas Generales

En resumen, se han realizado las siguientes propuestas:

- Implementación de un flujograma de proceso de selección de personal
- Implementación de programas de capacitaciones internas y externas anualmente para los colaboradores de la organización
- Implementación de programas de capacitaciones y asesorías en gestión administrativa y talleres de desarrollo de liderazgo y habilidades blandas para los jefes de cada área

3.4.1. Plan de Implementación de Propuestas General

Asimismo, se presenta el cronograma general en el que se detalla la información por cada propuesta:

Figura 40

Plan de implementación general

N°	Actividad	Responsable	Recursos				Días	#Meses	Control										
			H	M	F	T			1	2	3	4	5	6	7	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuándo?	
1	Implementación de un flujograma de proceso de selección de personal	Asistente de Recursos Humanos	X	X	X		60	Días									Jefe de Recursos Humanos	Cumplimiento de indicadores	Día 60
2	Implementación de programas de capacitaciones internas y externas anualmente para los colaboradores de la organización	Asistente de Recursos Humanos	X	X	X		30	Días									Jefe de Recursos Humanos	Actas de asistencias	Día 30
3	Implementación de programas de capacitaciones y asesorías en gestión administrativa y talleres de desarrollo de liderazgo y habilidades blandas para los jefes de cada área	Jefe de Recursos Humanos	X	X	X		201	Días									Gerente General	Actas de asistencias	Día 201

3.4.2. Presupuesto General

Además, se presenta el presupuesto general de las propuestas:

Figura 41

Presupuesto General

Propuestas	Costo S/.
Implementación de un flujograma de proceso de selección de personal	S/. 0
Implementación de programas de capacitaciones internas y externas anualmente para los colaboradores de la organización	S/. 52 500
Implementación de programas de capacitaciones y asesorías en gestión administrativa y talleres de desarrollo de liderazgo y habilidades blandas para los jefes de cada área	S/. 36 500
Total S/.	S/. 89 000

4. Balanced Scorecard (Definir KPI's)

Con relación a los resultados que se obtendrían luego de implementar las propuestas se han determinado los siguientes indicadores:

4.1. Implementación de un flujograma de proceso de selección de personal

Con la aplicación de esta propuesta se proyecta que, con la contratación de un personal idóneo, la rotación de personal disminuya ya que se escogerá al candidato que se adapte mejor tanto en relación con sus habilidades como a las exigencias del entorno.

- Índice de rotación de personal:

$$\% = \frac{\text{Número de colaboradores que dejan de laborar en el mes}}{\text{Media de colaboradores de la empresa en el mes}} \times 100$$

El rango óptimo de rotación de personal es de 4% al 15%, un dato mayor a ello demostraría que hay un problema en lo relacionado a la retención del personal y/o que los colaboradores no se adaptan correctamente a la organización. Cabe mencionar que la media de empleados de un periodo analizado se calcula en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\text{Colaboradores al inicio del periodo} + \text{Colaboradores al fin del periodo}}{2}$$

4.2. Implementación de programas de capacitaciones internas y externas anualmente para los colaboradores de la organización

Con la aplicación de esta propuesta se proyecta que, con los nuevos programas de capacitaciones del personal el índice de satisfacción laboral aumentará debido a que los colaboradores se podrán potenciar su aprendizaje y a la vez tendrán más herramientas para su desarrollo como profesionales.

- Satisfacción laboral:

$$\% = \frac{\text{Número de valoraciones satisfactorias}}{\text{Total de valoraciones obtenidas}} \times 100$$

El rango idóneo que se debería obtener es un índice mayor a 80%, lo que evidenciaría que el personal se encuentra satisfecho laborando en la empresa. Todo ello derivaría en que el

trabajo desempeñado por los colaboradores se lleve acabo de la mejor manera ya que se encontrarían mejor capacitados.

4.3. Implementación de programas de capacitaciones y asesorías en gestión administrativa y talleres de desarrollo de liderazgo y habilidades blandas para los jefes de cada área

Con la aplicación de esta propuesta se proyecta que, bajará el índice de rotación de personal y al mismo tiempo aumentará el índice de satisfacción laboral, debido a que en base al análisis uno de los principales puntos era la inconformidad con la gestión que desempeñaban los líderes, esto se podrá calcular con el indicador de satisfacción con la gestión administrativa:

- . Satisfacción de la gestión administrativa:

$$\% = \frac{\text{Número de valoraciones satisfactorias}}{\text{Total de valoraciones obtenidas}} \times 100$$

El rango ideal que se debería obtener es un índice mayor a 90%, lo que evidenciaría que el personal se encuentra satisfecho con el manejo de sus respectivos líderes, que la gestión que vienen llevando a cabo ha mejorado. Lo que conllevaría a que todos los procesos se desarrollen de la mejor manera y termine con la mejora en la eficiencia de cada área de trabajo.

CAPÍTULO IV. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

Por consiguiente, se expondrá las conclusiones y recomendaciones obtenidas en base al análisis de los capítulos previos, añadiendo las referencias bibliográficas que sirvieron como base para sustentar el marco teórico y además el anexo que complementa la parte práctica

4.1. CONCLUSIONES

- En este estudio se elaboró una propuesta de mejora con relación al proceso de reclutamiento en Viettel Peru SAC 2023-2024. Lo más destacable fue la elaboración de una propuesta de un flujograma debido a que esto permitirá que el proceso de selección elija a colaboradores que cumplan con el perfil adecuado y se condicionen mejor a las necesidades del ambiente laboral de la empresa. Lo que más ayudó fue a tener información de primera mano porque se pudo adaptar este proceso a la realidad de la empresa. Lo más engorroso fue buscar cuáles eran los procesos ideales que debían formar parte del flujograma.
- En el presente trabajo se generó una propuesta de programas de capacitaciones anual para los colaboradores de Viettel Peru SAC 2023-2024. Lo más importante fue la decisión de implementar capacitaciones internas y externas para los colaboradores de la organización y así poder contribuir en el desarrollo tanto de la empresa como del personal. Lo que más contribuyó fue tener información sobre todo el personal y los cursos en los que han participado. Lo más difícil fue conseguir información de las capacitaciones en el exterior y lograr encontrar aquellas que se adapten a lo que se necesita en la empresa.
- En esta investigación se generó una propuesta de programas de capacitaciones y asesorías para los líderes de cada área. Lo más resaltante fue la decisión de implementar capacitaciones en gestión administrativa, talleres de desarrollo de liderazgo y habilidades blandas y brindar asesorías para los encargados de cada proceso, debido a que ello contribuiría en el desarrollo adecuado de la gestión del recurso humano que es una de las principales falencias detectadas en nuestro análisis. Lo más destacable fue implementar un plan asesorías ya que serán un gran apoyo en las decisiones a tiempo real que se tenga. Lo más tedioso fue

buscar organizar los horarios de las capacitaciones para que no interfieran directamente en el desarrollo de las actividades de los líderes.

4.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Gerencia de la empresa apruebe e implemente el nuevo flujograma propuesto para el proceso de selección ya que ayudará a que desde su ejecución se opte por elegir al candidato que cuente con las habilidades adecuadas y que mejor se pueda adaptar a la realidad de la organización, obteniendo como resultado una disminución en la tasa de rotación.
- Se sugiere que la Gerencia de la organización apruebe e implemente el programa de capacitaciones internas y externas propuestas para los colaboradores debido a que contribuirán a que el personal se encuentre más capacitado y contribuya con el desarrollo de la empresa, además de aumentar la satisfacción laboral y poder tener mayor retención del talento humano.
- Se aconseja que la Gerencia de la empresa apruebe e implemente el programa anual de capacitaciones y asesorías en gestión administrativa y talleres de desarrollo de liderazgo y habilidades blandas para los líderes de cada área con la finalidad de enriquecer la gestión actual que se tiene del recurso humano.

4.3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apolo-Pérez, K. L., Álvarez-Gavilanes, J. E., & Vicuña-Matute, W. G. (2021). Gestión estratégica del talento humano en el Hospital General Machala. *CIENCIAMATRIA*, 7(12). <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.419>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4).
- Canossa Montes de Oca, H. (2021). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas. *Ciencias Administrativas*. <https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Castro Vivar, K. V., Luna Altamirano, K. A., & Erazo Álvarez, J. C. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 22(1). <https://doi.org/10.36390/telos221.13>
- Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión de Talento Humano. *Gestión Del Talento Humano*, 2.
- Franco-López, J. A., & Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*, 4(7). <https://doi.org/10.22430/24223182.761>
- Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. (2020). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Hernández Junco, V., & Santamaría Naranjo, N. V. (2018). Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 5(4). <https://doi.org/10.21855/ecociencia.54.116>
- Jessica Leonela Mora Romero, & Zoila Mirella Mariscal Rosado. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i1i.1307>
- Jiménez-Atiaja, E. C., Romero-Fernández, A. J., & Santana-Paredes, M. (2022). Mejoramiento de la gestión del talento humano en empresas del sector privado. *CIENCIAMATRIA*, 8(15). <https://doi.org/10.35381/cm.v8i15.824>
- Maldonado Manzano, R. L., Vinueza Ochoa, N. V., Del Pozo Franco, P. E., & Luna Romero, S. M. (2021). Análisis del feminismo radical en la sociedad según el Método General de Solución de Problemas y Diagrama de Ishikawa. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2685>
- Palla, G., & Menichelli, F. (2022). La encuesta de clima como herramienta clave para el desarrollo organizacional. *Escritos Contables y de Administración*, 13(1). <https://doi.org/10.52292/j.eca.2022.2668>
- Pérez Oscar. (2021). *¿Qué es la gestión del talento humano?* Blog PeopleNext.
- Ramírez Agurto, J. N., & Tesén Arroyo, J. (2022). Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. *TecnoHumanismo*, 2(3). <https://doi.org/10.53673/th.v2i3.113>

- Río-Cortina, J. L. Del, Acosta-Mesa, R. E., Santis-Puche, M. A., & Machado-Licona, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información Tecnológica*, 33(2). <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000200013>
- Salguero Barba, N. G., & García Salguero, C. P. (2022). Herramientas de la gestión del talento humano y las perspectivas humanísticas de la gerencia actual. *Revista Ñeque*, 5(12). <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i12.89>
- Suárez-Vélez, H. D. (2018). Estrategias organizacionales de gestión del talento humano. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 3(9). <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i9.51>
- Xie, Y. M. S. (2018). Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI). In *Permalink* (Vol. 10, Issue 2).

4.4. ANEXOS

Encuesta

Se realizó la encuesta a trabajadores que se encuentran laborando actualmente en la empresa.

1. ¿Qué tan conforme se encuentra de estar trabajando en Viettel Perú SAC?
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Normal
 - Poco satisfecho
 - Nada satisfecho

2. ¿Cómo calificarías la gestión del talento humano en Viettel Perú SAC?
 - Muy buena
 - Buena
 - Normal
 - Mala
 - Muy mala

3. ¿Ha considerado en algún momento dejar de laborar en Viettel Perú SAC?
 - Sí
 - No

4. ¿Cuáles considera que son los puntos críticos en la gestión del talento humano en Viettel Perú SAC?
 - Sobrecarga laboral
 - Mala planificación de personal
 - Liderazgo de los encargados
 - Salario
 - Otros

5. ¿Considera que se encuentra motivado en trabajar en Viettel Perú SAC?
- Sí
 - No
6. ¿En base a su experiencia, considera que puede realizar una línea de carrera al trabajar en Viettel Perú SAC?
- Sí
 - No
7. ¿Considera que el sueldo que percibe actualmente es correspondiente con las actividades que desarrolla?
- Sí
 - No
8. ¿Cuántas horas regularmente se suele quedar fuera del horario establecido?
- 30 minutos a 1 hora
 - 1 hora a 2 horas
 - 2 horas a 3 horas
 - 3 horas a más
9. ¿Esas horas extras las presenta para que sean compensadas como corresponde según ley?
- Sí
 - No
10. ¿Cómo calificaría la administración de los líderes encargados de cada área en Viettel Perú SAC?
- Muy buena
 - Buena
 - Normal
 - Mala
 - Muy mala