

## **Información Importante**

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Bibliotecas Bucaramanga  
Universidad Santo Tomás**

**Gestión del talento humano:**

**Un estudio exploratorio del estado actual en las pequeñas organizaciones del sector de confección en Bucaramanga.**

**Edwin Andrés Hernández Álvarez**

**Trabajo de grado para optar el título de Magister en Administración de empresas**

**Director**

**Orlando Contreras**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Facultad de posgrados Maestría en Administración de Empresas**

**2016**

### Tabla de contenido

|  |           |
|--|-----------|
| Introducción .....   | 11        |
| 1 Planteamiento del problema .....   | 13        |
| 1.1 Subpreguntas.....  | 15        |
| 1.2 Justificación.....   | 15        |
| 1.3 Objetivo.....  | 17        |
| <b>1.3.1 Objetivo General.</b> .....   | 17        |
| <b>1.3.2 Objetivos Específicos.</b> .....  | 17        |
| 2 Marco referencial.....   | 18        |
| 2.1 Estado del arte. ....  | 18        |
| <b>2.1.1 Prácticas de Recurso Humano en el ámbito Nacional..</b> .....             | <b>18</b> |
| <b>2.1.2 Prácticas de recurso humano en el ámbito internacional.</b> .....         | <b>24</b> |
| 2.2 Marco teórico.....   | 27        |
| <b>2.2.1 Prácticas de Gestión del talento humano. í.</b> .....                     | <b>27</b> |
| <b>2.2.2 Práctica de Gestión del talento humano: Gestión administrativa.</b> ..... | <b>28</b> |
| <b>2.2.3 Práctica de Gestión del talento humano: Desarrollo de personal.</b> ..... | <b>33</b> |
| <b>2.2.4 Práctica de Gestión del talento humano: Gestión del cambio.</b> .....     | <b>34</b> |
| 2.3 Marco conceptual.....  | 35        |
| <b>2.3.1 Prácticas de gestión de talento humano.</b> .....                         | <b>35</b> |
| <b>2.3.2 Proceso de Gestión Administrativa.</b> .....                              | <b>37</b> |
| <b>2.3.3 Desarrollo de personal.</b> .....   | <b>39</b> |
| <b>2.3.4 Gestión del Cambio.</b> .....   | <b>40</b> |
| 2.4 Marco contextual.....  | 41        |
| <b>2.4.1 Caracterización del sector de confección..</b> .....                      | <b>41</b> |
| 3 Metodología.....   | 47        |
| 3.1 Tipo de investigación. ....  | 47        |

# GESTION DEL TALENTO HUMANO ESTUDIO EXPLORATORIO

|  |     |
|--|-----|
|  | 4   |
| 3.2 Fuentes de información.....  | 47  |
| <b>3.2.1</b> Secundarias.....  | 47  |
| <b>3.2.2</b> Primarias.....  | 47  |
| 3.3 Proceso Metodológico.....  | 50  |
| 3.4 Operalización Variables.....   | 51  |
| 4 Resultados investigación.....  | 53  |
| 4.1 Mejores Prácticas de Talento Humano.....   | 54  |
| <b>4.1.1</b> Gestión Administrativa del Talento Humano.....                                | 54  |
| <b>4.1.2</b> Desarrollo personal.....  | 61  |
| <b>4.1.3</b> Gestión del cambio.....   | 68  |
| 4.2 Interpretación de resultados y brechas existentes.....                                 | 71  |
| <b>4.2.1</b> Gestión Administrativa.....   | 71  |
| <b>4.2.2</b> Desarrollo personal.....  | 86  |
| <b>4.2.3</b> Gestión del cambio.....   | 97  |
| 5 Discusión.....   | 109 |
| 5.1 Diferencia entre mejores prácticas y estado actual de prácticas de talento humano..... | 109 |
| 5.2 Propuesta de mejora bajo análisis de expertos.....                                     | 113 |
| 6. Conclusiones.....   | 118 |
| 7. Recomendaciones.....  | 122 |
| Bibliografía.....  | 123 |

**Lista Tablas**

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <i>Tabla 1. Índice Producción y ventas reales y empleo total.....</i>      | <i>42</i>                            |
| <i>Tabla 2. Principales destinos de las prendas de vestir .....</i>        | <i>44</i>                            |
| <i>Tabla 3 Distribución porcentual según departamentos .....</i>           | <i>45</i>                            |
| <i>Tabla 4. Ficha técnica encuesta .....</i>                               | <i>48</i>                            |
| <i>Tabla 5. Ficha técnica Entrevista en profundidad.....</i>               | <i>49</i>                            |
| <i>Tabla 6. Perfil, expertos en Administración de Talento Humano .....</i> | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Tabla 7 Proceso Metodológico.....</i>                                   | <i>50</i>                            |
| <i>Tabla 8 Operalización variables .....</i>                               | <i>51</i>                            |
| <i>Tabla 9. Cumplimiento de objetivos en la investigación.....</i>         | <i>53</i>                            |
| <i>Tabla 10. Tabulación Gestión Administrativa. ....</i>                   | <i>72</i>                            |
| <i>Tabla 11. Tabulación Diseño de Cargo. ....</i>                          | <i>74</i>                            |
| <i>Tabla 12. Tabulación Diseño de Cargo. ....</i>                          | <i>75</i>                            |
| <i>Tabla 13. Tabulación Selección y reclutamiento. ....</i>                | <i>77</i>                            |
| <i>Tabla 14. Tabulación Selección y Reclutamiento B.....</i>               | <i>79</i>                            |
| <i>Tabla 15 . Tabulación Selección y reclutamiento C.....</i>              | <i>80</i>                            |
| <i>Tabla 16 Tabulación Selección y reclutamiento D. ....</i>               | <i>81</i>                            |
| <i>Tabla 17 Tabulación contratación .....</i>                              | <i>83</i>                            |
| <i>Tabla 18 Tabulación Inducción.....</i>                                  | <i>85</i>                            |
| <i>Tabla 19 Desarrollo de personal y satisfacción.....</i>                 | <i>87</i>                            |
| <i>Tabla 20 Tabulación plan de carrera .....</i>                           | <i>90</i>                            |

*Tabla 21. Tabulación Capacitación..... 92*

*Tabla 22 Tabulación evaluación de desempeño ..... 94*

*Tabla 23 Tabulación Remuneración acorde al cargo..... 96*

*Tabla 24 Gestión del cambio..... 98*

*Tabla 25. Tabulación plan estratégico..... 100*

*Tabla 26 Tabulación código de mejores prácticas ..... 102*

*Tabla 27. Tabulación innovación..... 104*

*Tabla 28 Tabulación comunicación ..... 106*

*Tabla 29 Tabulación presupuesto para la innovación..... 107*

*Tabla 30 Diferencia entre mejores prácticas y estado actual de prácticas de talento humano ..... 109*

*Tabla 31 Propuesta mejora bajo análisis de expertos ..... 113*

**Lista Figuras**

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <i>Figura 1. Encuentra Mensual Manufacturera (EMM) - Marzo 2016.....</i> | <i>46</i>                            |
| <i>Figura 2. Modelo teórico intrínseco .....</i>                         | <i>55</i>                            |
| <i>Figura 3.. Modelo teórico extrínseco .....</i>                        | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Figura 4. Beneficios análisis de cargo.....</i>                       | <i>56</i>                            |
| <i>Figura 5. Cuadro comparativo.....</i>                                 | <i>64</i>                            |
| <i>Figura 6.Plan de carrera .....</i>                                    | <i>65</i>                            |
| <i>Figura 7 Tabulación Gestión administrativa .....</i>                  | <i>73</i>                            |
| <i>Figura 8 Tabulación Diseño de Cargo.....</i>                          | <i>75</i>                            |
| <i>Figura 9 Tabulación Diseño del Cargo .....</i>                        | <i>76</i>                            |
| <i>Figura 10 Tabulación Selección y reclutamiento. ....</i>              | <i>78</i>                            |
| <i>Figura 11. Tabulación selección y reclutamiento B .....</i>           | <i>79</i>                            |
| <i>Figura 12 Tabulación Selección y reclutamiento C.....</i>             | <i>81</i>                            |
| <i>Figura 13. Tabulación Selección y reclutamiento D.....</i>            | <i>82</i>                            |
| <i>Figura 14. Tabulación contratación .....</i>                          | <i>84</i>                            |
| <i>Figura 15. Tabulación inducción .....</i>                             | <i>86</i>                            |
| <i>Figura 16 Tabulación Desarrollo de personal y satisfacción.....</i>   | <i>89</i>                            |
| <i>Figura 17. Tabulación Plan de carrera .....</i>                       | <i>91</i>                            |
| <i>Figura 18. Tabulación Capacitación .....</i>                          | <i>93</i>                            |
| <i>Figura 19. Tabulación de desempeño .....</i>                          | <i>95</i>                            |
| <i>Figura 20 Tabulación remuneración acorde al cargo.....</i>            | <i>97</i>                            |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Figura 21 Gestión del cambio</i> .....                        | 99  |
| <i>Figura 22 Tabulación Plan Estratégico</i> .....               | 101 |
| <i>Figura 23 Tabulación código mejores prácticas</i> .....       | 103 |
| <i>Figura 24 Tabulación Innovación</i> .....                     | 105 |
| <i>Figura 25 Tabulación comunicación</i> .....                   | 107 |
| <i>Figura 26 Tabulación presupuesto para la innovación</i> ..... | 108 |

### Resumen

La implementación de la gestión del talento humano como herramienta de desarrollo de la fuerza interna, fortalece el accionar productivo en las empresas y mejora la imagen corporativa ante los grupos de interés, el contexto de gestión de talento humano esta conformado por las personas denominadas, (funcionarios, obreros, empleados, colaboradores, personal y capital humano) como pilar que sostiene el accionar productivo; son quienes en cumplimiento de objetivos dedican con diligencia la mayor parte de su tiempo, esfuerzo y creatividad en las organizaciones, quienes dependen de estos individuos para operar, alcanzar objetivos y cumplir su misión, generando ventaja competitiva en el contexto globalizado. Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo de la investigación es dilucidar el uso de la gestión del talento humano en una muestra de 30 pequeñas empresas en Bucaramanga. De los resultados de la investigación se destaca que el 45% de las organizaciones objeto de estudio del sector confección ejerce liderazgo en el cumplimiento de objetivos y metas de gestión administrativa, desarrollo de personal y gestión del cambio. De igual forma, el estudio muestra el bajo cumplimiento, creación de políticas de selección del personal en forma adecuada y técnica, desarrollo de competencias laborales e innovación de cargos y procesos.

**Palabras Clave:** Practicas gestión talento humano; Gestión Administrativa, desarrollo personal y Gestión Cambio.

### Abstract

The implementation of human talent management as a tool for development of internal strength, strengthens the productive actions in companies and improving corporate image with stakeholders, the context of human talent management is made up of people called, (officials, workers, employees, partners, staff and human) capital as a pillar supporting the productive actions; are those in fulfillment of objectives diligently devote most of their time, effort and creativity in organizations, who rely on these individuals to operate, achieve goals and fulfill its mission, generating competitive advantage in the global context. Taking into account the above, the objective of the research is to elucidate the use of human talent management in a sample of 30 small companies in Bucaramanga. Of research findings it highlighted that 45% of organizations under study the clothing sector exerts leadership in meeting objectives and goals of administrative management, staff development and change management. Similarly, the study shows low compliance, policy making staff selection properly and technically, skills development and innovation of charges and processes.

**Keywords:** Management practices human talent; Administrative management, personal development and change management.

## **Introducción**

Las empresas son organizaciones económicas que desarrollan actividades comerciales, industriales y de servicio en busca de una producción socialmente útil, combinando factor productivo como trabajo, capital y recursos materiales, encaminados a satisfacer las necesidades de una sociedad. Reconociendo el aporte de las organizaciones objeto de estudio, estas en muchos de los casos son capacitadas por: cámaras de comercio y/o Universidades a través de sus programas de proyección que buscan fortalecer su aspecto financiero, comercial, productivo, entre otros, sin embargo, estas capacitaciones no surten un 100% en la puesta en marcha, generando falencias y/o dificultades que obstaculizan su crecimiento y desarrollo, uno de estos problemas es la deficiente administración del talento humano y como propósito en esta investigación se busca efectuar un estudio exploratorio del estado actual de las organizaciones del sector de confección que permita emitir un juicio de valor referente a la situación actual en las practicas de gestión administrativa, desarrollo de personal y gestión del cambio.

La gestión del talento humano es pieza importante en responsabilidad de la excelencia de organizaciones exitosas, esta aporta en gran medida al alcance de objetivos, cumplimiento de misión, aporte de capital intelectual, motivación, satisfacción, autorrealización, calidad de vida y generación de cambio, de lo cual, se hace necesaria la inversión en gestión del talento humano en el ámbito empresarial, la razón, es la búsqueda de mejora continua en las dimensiones de gestión administrativa, desarrollo de personal y gestión del cambio. Tal escenario permite mayor competitividad, crecimiento en la organización, mejora en la gestión y procedimientos, clima organizacional, mejora de la

imagen corporativa, confiabilidad en un mercado cambiante y cumplimiento de la responsabilidad social.

Por tal motivo se hace preponderante el desarrollo de un estudio que permita evidenciar la gestión efectiva del talento humano, quienes deciden en última instancia el éxito en la fabricación de un producto y la prestación de un servicio.

Bucaramanga, ha sido uno de los pioneros en la industria de confección según porcentajes suministrados por Cámara de Comercio de Bucaramanga (2012), el sector cuenta con un total de 57 pequeñas organizaciones de dicha actividad y presentan una participación de 60% en el mercado interno. La presente investigación detalla el uso de la gestión del talento humano en una muestra seleccionada de 30 pequeñas empresas del sector de confección en Bucaramanga, que permite la identificación de prácticas, determinación de brechas que existan entre las mejores prácticas y el estado actual de la gestión humana que permita proponer actividades de mejora en la gestión administrativa, gestión del cambio y desarrollo de personal.

El trabajo final de la investigación basada en el estudio exploratorio del estado actual de la gestión de talento humano, presenta los siguientes objetivos específicos: (a). Identificar las prácticas de gestión humana comúnmente utilizadas por las empresas del sector confección en Bucaramanga para convertirse en un punto de partida de un diagnóstico sectorial. (b). Identificar las mejores prácticas generales de talento humano consignadas en la literatura académica. (c). Detectar la diferencia existente entre las mejores prácticas y el estado actual de la gestión humana hallado en el estudio exploratorio.

A nivel interno se visualizan falencias que obstaculizan la apropiada implementación de buenas prácticas de gestión del talento humano que apoyen el

crecimiento de las pequeñas organizaciones del sector confección en Bucaramanga, entre las que se destacan: falta de inversión en gestión administrativa (diseño del cargo, selección, reclutamiento, contratación e inducción), y desarrollo de personal (planes de carrera, implementación de capacitación, evaluación de desempeño y remuneración eficiente), gestión del cambio (plan de acción, código de mejores practicas, innovación, creatividad, comunicación y presupuesto para la innovación.) lo cual, permite considerar la importancia de asumir nuevos retos con miras a crecer en forma integral, personal y colectiva en las pequeñas organizaciones del sector de confección.

## **1 Planteamiento del problema**

La primer problemática en la gestión del talento humano en el sector de confección en Bucaramanga hace referencia al modelo tradicional de manejo de personal, cuya característica es la obligación del individuo de ajustarse a las condiciones del trabajo, lo cual restringe la satisfacción de sus necesidades, en cuanto a enriquecimiento de la tarea y autorrealización. Se agrega a ello la ausencia de un patrón de reclutamiento de personal que cumpla con el enriquecimiento de la gestión de talento humano. (Cooke F, 2013).

Mientras en los países desarrollados el tema de gestión administrativa de personal está prácticamente superado, enfocándose más bien la discusión hacia la flexibilización de las funciones organizacionales para dar mejores respuestas a las demandas de la comunidad y la generación de un adecuado proceso de gestión administrativa que permita el apropiado desarrollo de diseños de cargos, reclutamiento, selección de personal e inducción en las empresas de confección de Bucaramanga ya que se observa pérdida del factor administrativo de gestión de talento humano, producto de la informalidad en el tipo de

vinculaciones un ejemplo de lo anterior, son los famosos talleres satélites, que según Calderón (2009) describe como “pequeñas fábricas que producen ciertas cantidades de confección sin acuerdos contractuales”. Además las pequeñas empresas de confección en Bucaramanga se preocuparon por “tecnificar” el manejo de personal, sin la debida planeación a largo plazo, es decir, “sin la selección del personal idóneo para el cargo y la eficiente inducción en los procesos tecnológicos que hace deficiente la gestión del personal, administrativamente hablando” (Calderón, 2009).

Por otro lado, una segunda problemática latente en la gestión de personal en el sector de confección en Bucaramanga es la pérdida de trabajo en equipo, que constituye el plan general o enfoque global de comunicación asertiva y cohesión en el desarrollo de actividades conjuntas. (Gómez, 2012)

El problema se evidencia o se hace notorio según Alles, (2012) Por la ausencia de un proceso organizado de gestión administrativa de personal, donde se conserve un grupo de individuos en un mismo proceso y vinculados directamente con la organización, además se debe definir una misión de talento humano en la cual el personal ocupe un papel importante en las decisiones de la organización.

La gestión del cambio y el desarrollo de personal son el tercer problema para las pequeñas empresas de confección en Bucaramanga:

Brito, hace referencia al deficiente desarrollo de habilidades para responder al cambio inherente en las condiciones del mercado. El problema de fondo es de carácter social: transformar el contexto en el que los directivos aparten del presupuesto para capacitar a sus empleados, de modo tal que desarrolle un plan administrativo de carrera dentro de las pequeñas organizaciones y se elimine la desmotivación derivada del

deficiente desarrollo de personal al interior de las organizaciones objeto de estudio. (Brito T., 2009).

Lo anterior determina la necesidad de establecer un diagnóstico que fije el estado actual de las prácticas de talento humano aplicado en el sector de confección en Bucaramanga y se identifique el estado ideal propuesto por la literatura científica y realizar actividades de mejora en la gestión de talento humano. Es importante hacer hincapié en las oportunidades y amenazas latentes en el sector objeto de estudio. Por ende, surge la necesidad de plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué propuesta contribuye al fortalecimiento de las prácticas actuales de gestión de talento humano en el sector de confección en Bucaramanga?

### **1.1 Subpreguntas.**

¿Cuáles son las mejores prácticas de Gestión de Talento Humano consignadas en la literatura académica?

¿Cuáles son las prácticas de Gestión de Talento Humano comúnmente implementadas en el sector de confección en Bucaramanga?

¿Qué diferencia existe entre lo encontrado en la literatura y lo realmente implementado?

### **1.2 Justificación**

#### *Impacto Teórico*

La presente investigación realiza un estudio sobre mejores prácticas de talento humano en tres temas preponderantes como los son: gestión administrativa, desarrollo de

personal y gestión de cambio, de los cuales se desglosarán temas de igual relevancia, lo cual permitirá dilucidar el panorama ideal como un patrón para fortalecer las prácticas actuales del manejo del recurso humano.

Mediante el estudio sobre mejores prácticas de gestión de talento humano se podrá conocer la planeación del recurso humano dentro de la empresa, y se determinarán los conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones que son requeridas por cada individuo al interior de la empresa para alcanzar un trabajo cohesivo al interior del grupo, además López (2008) agrega que el estudio en mención permite identificar los esquemas mentales y estereotipos que impiden evolucionar e innovar y principalmente generar un cambio, al realizar una comparación con un escenario ideal, es decir, al realizar un análisis comparativo entre los diferentes autores que año tras año han enriquecido el tema de gestión del talento humano permitirá aportar en gran medida a las practicas actuales de gestión del talento humano en el sector de confección de las pequeñas empresas sometidas a este estudio;

#### *Impacto practico*

La presente investigación profundiza en el análisis de las pequeñas empresas del sector de confección en Bucaramanga para fortalecer las practicas de gestión del talento humano, específicamente en tres aspectos de igual importancia: (a). Contribuir al mejoramiento de las actividades de Administración de talento humano que mediante fases permita efectuar el respectivo análisis, descripción y diseño del puesto de cargo, con el fin de reclutar personas aptas para estos puestos, de tal forma, que la organización pueda seleccionar de ellas las más indicadas a través de diversas técnicas de selección, seguido del proceso de inducción, hasta el óptimo desempeño del personal dentro de la

organización. (b). Apoyar la importancia al establecer el necesario aprendizaje de gestión de talento humano que al analizar, diagnosticar y proponer permitirá generar una notoria necesidad de capacitación constante; en ese orden de ideas, un reciente estudio establece que “un adecuado plan de capacitaciones al interior de las empresas de confección, fortalece las prácticas que contribuyen al desarrollo del talento humano”. (Kulkarni, 2014), y (c) generar un plan de innovación de procesos enfocado en códigos de buenas practicas que estimule al cambio y creatividad en los empleados.

En síntesis, la investigación permite aunar esfuerzos entre la academia y el sector productivo para fortalecerse entre sí, a través de la búsqueda de soluciones a las problemáticas en las prácticas de la gestión del talento humano, que viven las empresas como consecuencia de los permanentes cambios internos y externos, los cuales demandan nuevos conocimientos que permitan la generación de estrategias para enfrentarlos.

### **1.3 Objetivo**

**1.3.1 Objetivo General.** Determinar una propuesta de mejora que contribuya al fortalecimiento de las prácticas actuales de gestión de talento humano en el sector de confección en Bucaramanga.

**1.3.2 Objetivos Específicos.**

Identificar las mejores prácticas generales de talento humano consignadas en la literatura académica.

Identificar las prácticas de gestión humana comúnmente utilizadas por las empresas de sector confección en Bucaramanga para convertirse en un punto de partida de un diagnóstico sectorial.

Detectar la diferencia existente entre las mejores prácticas y el estado actual de la gestión humana hallado en el estudio exploratorio.

## **2 Marco referencial**

En el marco referencial se presentan los enfoques de principales autores y teorías existentes relacionadas con el problema objeto de investigación y conceptos que permitan comprender los diversos aspectos que se investigan.

**2.1 Estado del arte.** Gran parte de las investigaciones sobre prácticas de recurso humano en el ámbito nacional e internacional, permiten tener una percepción mucho más amplia de su gran importancia y compromiso en el campo empresarial, se pudo constatar variedad de clasificaciones entre los diferentes autores, a continuación se resaltan algunas de las prácticas encontradas:

**2.1.1 Prácticas de Recurso Humano en el ámbito Nacional.** Para el desarrollo eficiente de las *prácticas del talento humano* en Colombia, López (2008) se enfoca en el manejo de la globalización de las economías y culturas por medio de la adecuada administración del talento humano, es decir, contar con personal calificado en términos de productividad y

competitividad; este estudio resalta que para responder al mercado de confección “Se debe desarrollar una propuesta de gestión de desarrollo humano que beneficie el área de Recursos Humanos, mejorando el rendimiento y aumentando la capacidad de la misma, tales como: planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Desde la óptica de la gestión administrativa para el desarrollo eficiente de las *prácticas del talento humano* en Colombia, López (2008) se enfoca en el manejo de la globalización de las economías y culturas por medio de la adecuada administración del talento humano, es decir, contar con personal calificado en términos de productividad y competitividad; este estudio resalta que para responder al mercado de confección era necesario implementar una propuesta de Gestión de TTHH buscando beneficiar y mejorar el rendimiento y aumentando la capacidad del área, en técnicas tales como: planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, que se llevan a cabo dentro de la empresa Nacional de confecciones, la principal beneficiada en esta investigación en la ciudad de Pereira.

Desde la óptica de la gestión administrativa Calderón y Álvarez (2006) en su investigación toman como referencia de prácticas empresariales en 47 pequeñas empresas en Manizales, Colombia, el proceso de selección y su aplicación de acuerdo al tamaño de empresa. Hacen una pequeña comparación sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal en la grande y pequeña empresa así: las grandes organizaciones emplean criterios de selección técnicos y socioculturales, desde el diseño del cargo hasta la inducción, mientras que en las pequeñas predomina el modelo empírico, las referencias, entrevistas y/o certificaciones de personal interno y externo.

(Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010) En su trabajo de investigación resaltan que las prácticas de *gestión administrativa* durante muchos años ha estado anclada en los siguientes procedimientos (Reclutamiento, selección, contratación, inducción, adiestramiento, remuneración, evaluación y/o desvinculación), buscando mejorar día a día las técnicas mencionadas, por lo anterior, su percepción les permitió afirmar que esto alejó al área de recurso humano de los niveles estratégicos de la empresa, convirtiéndola en una oficina de alta importancia administrativa, distanciada del cumplimiento de los objetivos organizacionales; dicha afirmación generó la consulta sobre la importancia de los cambios operados en el contexto empresarial, lo que les llevó a referenciarse con las investigaciones de: Studdard y Darby (2008) Quienes afirman sobre el necesario cambio y modificación de practicas de gestión humana, algunas citadas por los autores son: (a) desarrollo del capital humano, (b) gestión del cambio y (c) construcción del capital social; un aporte mas lo efectuó.(Boston Consulting Group (2008). Este autor define la importancia de la necesaria modernización de estructuras en las prácticas de gestión humana y permanente profesionalización de procesos de recurso humano, estos procedimientos deben convertir las áreas de recurso humano en generadoras de valor en las organizaciones.

(Sandoval, 2012) Permite visualizar otro campo de estudio como practica en el *desarrollo de personal*, a través de su investigación y que agrega valor al presente trabajo, es el de modelo de gestión basada en el conocimiento del dominio de las competencias laborales y perfiles profesionales, desarrollado por Sandoval (2012) el cual estructura el proceso de gestión en tres actividades: (a) la evaluación de diagnóstico, (b) la planificación y desarrollo de la carrera, y (c) la evaluación del desempeño. Las conclusiones son que una vez que el modelo ha sido implementado, perfiles de trabajo pueden ser definidos de

acuerdo a las expectativas de la organización, favoreciendo la productividad de los empleados, fomentando actuaciones excelentes, así como la incorporación de mejoras y por último la sensibilización de los empleados, orientados a la responsabilidad de su propio desarrollo al ser evaluado periódicamente su desempeño

Un ejemplo del trabajo realizado en el campo del *desarrollo de los empleados* en Colombia, es el presentado por Arenas (2012) el cual describe el proceso práctico de desarrollo organizacional del talento humano basado en herramientas básicas como lo son: bienestar laboral, motivación, cultura organizacional y clima organizacional. Cabe destacar que organizaciones como la Corporación Desarrollo Productivo (CDP) se han convertido en gran apoyo para los empresarios de confección en la pequeña organización, fomentando el entrenamiento de operarios, desarrollo técnico y tecnológico de cada individuo del sector y su desarrollo ético y moral; en su estudio al sector de confección Arenas (2012) desde una perspectiva conjunta, establece que: “En la CDP las organizaciones pueden realizar pruebas piloto con equipos de alta tecnología en la confección, que permiten realizar procesos rápidos y generar mayores utilidades”, lo anterior, como una buena práctica en el proceso de desarrollo de personal.

Como aspecto relacionado con el *desarrollo de personal* Monsalve y Naranjo (2012) efectuaron un estudio donde se determinan las prácticas destinadas a desarrollar las competencias del personal. Se crea identidad, la cual permite diferenciarla de las demás organizaciones, logrando así una ventaja competitiva. Además de la justificación teórica, los elementos del método de casos, se utiliza para analizar el objetivo principal, lo que ayuda a determinar nuevas variables para el estudio de la gestión de talento humano y búsqueda de la realidad empresarial. El análisis empírico se centra en la organización

SEMCO una empresa brasileña que ha atraído el interés de los expertos por sus prácticas innovadoras en la gestión del talento humano, el diseño organizativo y generación de su propia identidad, como base de su ventaja competitiva,

Por ultimo una de las prácticas primordiales para el *desarrollo y generación de personal* a través de la motivación es la remuneración, Calderón, Montes y Tobón (2004) hacen hincapié en este tema y lo definen así: “El sistema de compensación salarial es de los mas asociados al rendimiento y consecución de metas; y enfatizan, en el país esta limitada básicamente con excepciones, ya que al cumplir con los requisitos de ley, falta en gran medida una orientación estratégica para su cumplimiento, tildan el sistema retributivo como incipiente en su desarrollo. De acuerdo con Calderón, Montes y Tobón (2004), a pesar de ser esta práctica una de las primordiales para generar compromiso y motivación en la organización y de que en sistemas más desarrollados está asociada al rendimiento o la consecución de metas, en el país básicamente está limitada -con excepciones- a cumplir con los requisitos de ley y carece en gran parte de una orientación estratégica.

En el aspecto de *gestión del cambio* un reciente estudio es el de Calderón (2011) de la Universidad Nacional de Manizales, realizado en una muestra de 530 empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños, de las 530 la muestra objetivo fue de 109 empresas, este concluyó que las áreas de gestión humana sí generan un valor para las empresas y asume como modelo multidimensional cinco dimensiones desarrolladas así: (a). Proyección organizacional, (b). Gestión de cambio, (c). Infraestructura organizacional, (d). Liderazgo de las personas y (e). Apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social y dentro de esta investigación en una de sus conclusiones menciona su reflexión sobre el tema de gestión del cambio, lo tilda como fenómeno interesante y fundamental para el éxito

del área en su papel de agregar valor a la organización, pero encuentra según la muestra, debilidades como el aprovechamiento de los procesos de cambio para generar aprendizajes, en las estrategias de seguimiento-evaluación y aún más importante en el poco apoyo para movilizar el cambio.

Bajo la tónica de *gestión del cambio* Jaramillo (2005) realizó un estudio a 48 Mipymes en la ciudad de Barranquilla, el cual pretendió conocer la situación actual de dichas empresas en el sector alimentos y confección en materia de Gestión del cambio en el talento humano; el cual permitió constatar la necesidad de fortalecer temas como dirección, reclutamiento, selección, capacitación, salud ocupacional, evaluación de desempeño, debido a las falencias encontradas por causa de ser en su mayoría organizaciones de tipo familiar que efectúan todos los procesos de manera informal y mediante procedimientos antiguos y poco ortodoxos.

- En la misma tónica *de gestión del cambio*, el trabajo desarrollado por Bonnet en (1993), destaca la preocupación en la gerencia del talento humano, tomando como referente el modelo de organizaciones europeas. En la cual se destaca que la dirección del talento humano, se relaciona directamente con la Gerencia del Recurso Humano y específicamente los descritos según la investigación del autor son: (a) Preparación de la organización para el cambio, (b) Necesidad de realizar planes estratégicos, (c) Importancia de invertir más tiempo y dinero en capacitación, (d) Desarrollo de carrera por parte de los colaboradores y (e) Manejo efectivo de la comunicación, precisamente temas que hoy día se están desarrollando y son material de investigación y puesta en marcha para su estudio y en su defecto implementación en Colombia.

**2.1.2** Prácticas de recurso humano en el ámbito internacional. Un estudio de consultoría elaborado por Aon Consulting (2002) en América evidenció que las prácticas de gestión del talento humano en las organizaciones, la dirección de recursos permiten un avance en la toma de decisiones como contribución a la efectividad organizacional, aunque aún el área seguía enfocada en lo operativo mas que en lo estratégico y simultáneo a ello las investigaciones de PriceWhaterHouse (2002) en Norteamérica arrojan la siguiente conclusión “al investigar los efectos productivos en la inversión en Recurso humano, mostró que favorece a grandes rasgos la productividad”.

Akhtar y Mak, (2003) establecieron siete prácticas de *gestión administrativa* transformadoras asociadas con mayores beneficios en las organizaciones, que aplicaron en las organizaciones comerciales y de servicios hoy día están siendo aprovechadas y puestas en marcha; estas fueron: (a) Diseño de puestos, (b) Selección de personal, (c) Sistemas de incentivos, d. Evaluación del desempeño, (e) Sistemas de promoción, (f) Participación de la información y (g) Valoración de la actitud.

Gubman, (2000) resalta según su experiencia de las empresas de, Colombia en la importancia de practicas de *gestión administrativa*, ya que según su conclusión es la forma mediante lo cual las estrategias laborales cobran vida; este autor, también manifiesta que mediante tres criterios que para él, resalta como de carácter principal, es posible determinar el funcionamiento de las prácticas administrativas, estos son: alineación, integración y ejecución.

Como aspecto relacionado con el *desarrollo de personal* Babio 2012) ha realizado estudios de talento humano en organizaciones de consultoría en países como Colombia, Venezuela y Argentina específicamente en el sector servicios, analizando las consecuencias

de 72 empresas spin-off creadas en españa; algunas *prácticas de recursos humanos* en las organizaciones de confección, a partir de la creación o destrucción de punto de vista del capital intelectual. Se diseña un modelo de simulación para tomar decisiones gerenciales fácilmente. Se analizan las consecuencias de las medidas de compensación, formación y políticas de planificación de personal en el flujo interno de profesionales. Los resultados de la investigación han permitido precisar que las inversiones de formación y los ajustes de personal en las empresas de consultoría mejoran la retención del talento dentro de la organización. La relación entre el nivel de salario y bajas voluntarias de consultores con experiencia está condicionada a sus expectativas de promoción interna.(párr.. 1-8).

**2.1.3** Como aporte al tema del desarrollo de personal, Delery y Doty (1996) en su investigación relacionada a los modelos teóricos de manejo de recurso humano a nivel mundial en la Universidad de Arkansas en 1996 las 7 prácticas de talento humano consideradas estratégicas en el tema de recurso humano y utilizadas como referente a nuevas investigaciones exploratorias por su visión innovadora relacionadas con el desarrollo de personal, son: (a) Oportunidades internas de carrera, (b) Capacitación, (c) Evaluación por resultados, (d) Participación en las utilidades, (e) Seguridad en el empleo, (f) Mecanismos de participación y (g) Descripción de cargos.

Desde la óptica del *desarrollo de personal* Berg (1999) proyecta un sistema de trabajo de alto rendimiento integrado por tres tipos de prácticas: (a) Aquellas que desarrollan conocimientos, habilidades y competencias necesarias para hacer su labor; (b) Las orientadas a motivar un esfuerzo discrecional, y (c) Que proveen a los trabajadores la oportunidad de intervenir en el proceso de trabajo y en la toma de decisiones.

Militello y Sheppeck, (2000) en sus investigaciones en empresas europeas las concentran en 4 dimensiones estratégica para el desarrollo de personal: (a) Destrezas del trabajador, (b) Prácticas de trabajo, (c) Políticas (d) Desarrollo del desempeño en los empleados que agrupadas logren el *desarrollo de personal*, a través de prácticas de soporte en el puesto de trabajo que fomente la motivación en los empleados; medidas de desempeño y prácticas de consolidación permitiendo focalizar la energía de los colaboradores sobre comportamientos productivos específicos, y prácticas relacionadas con la organización del mercado laboral.

En el estudio de Menezes, Wood y Gelade en 2010 el cual fue desarrollado por el grupo de investigación en Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, y contó con la financiación de Asociación Colombiana de Gestión Humana-Bogotá definen la importancia las *prácticas de gestión humana* en la organización, ya que según su percepción es de gran aporte a la productividad de la empresa, por los procedimientos que realizan, ya que aporta a la *gestión del cambio*, en formación y motivación a través de los distintos modelos de innovación implementados por cada organización, lo anterior, para los autores, genera en las personas, eficiencia, disminución del tiempo del ciclo de producción, minimización de costos y fortalecimiento de prácticas de alto rendimiento.

Por último Ulrich (2012) en materia de investigación propone como papel central en el área de recurso humano en las organizaciones de confección en Latinoamérica el aspecto de desarrollar la *capacidad de cambio* en la organización a través de 4 ambientes (a) Necesidad compartida del cambio, (b) Movilizar apoyos, (c) Institucionalizar el cambio y (d) Vigilar el proceso; suministrando un pensamiento para ser usado en el área de recurso

humano así: deben buscar un sano equilibrio entre la transformación y la estabilidad, entre la necesidad de mantener aspectos del pasado y proponer tendencias hacia el futuro, entre la libertad de acción y el control, entre la eficiencia y la innovación, lo cual implica una misión cuya función no es controlar y dominar el cambio, sino responder a éste con agilidad.

## **2.2 Marco teórico.**

**2.2.1 Prácticas de Gestión del talento humano.** La investigación se sustenta en las prácticas que componen la gestión del talento humano propuestas por Chiavenato (2009) y que representan el foco del diagnóstico realizado, el cual se enfoca en seis procesos, así: (a) Admisión de personas (División de reclutamiento y selección de personal), (b) Aplicación de personas (División de cargos y salarios), (c) Compensación de las personas (División de beneficios sociales), (d) Desarrollo de las personas (División de capacitación), (e) Mantenimiento de personas (División de higiene y seguridad), (f) Evaluación de personas (División de personal); procesos diseñados para ser utilizados según la influencia organizacional y lograr mayor compatibilidad entre sí.

Desde entonces se han tomado varias posturas referentes a las prácticas del talento humano y que han hecho evolucionar el concepto y el área del recurso humano en el siglo XXI dentro de una organización. Una proponente es Alles, (2012) la cual se centra en el estudio de la *gestión administrativa del talento humano*, enfocada en el proceso de diseño de cargo; reclutamiento y selección; contratación e inducción de personal. En su investigación profundiza en el desarrollo de puestos o cargos y métodos de selección de los mejores candidatos. Otro autor que contribuye con las practicas actuales de gestión de

talento humano es Calderón (2009) quien contribuye con la práctica: *Desarrollo de personal*, quien adiciona nuevas funciones dentro del desarrollo de personal, tales como: planes de carrera, métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo y programas como el *mentoringyjobposting* como herramientas en el desarrollo de carreras.

Un tercer proponente en las prácticas de gestión de talento humano es Ulrich (2012) quien resalta la *gestión del cambio* como un mecanismo para innovar procesos desarrollados por el talento humano y en la concientización de la gerencia en apartar dentro de su presupuesto lo concerniente a la innovación de maquinaria utilizada y su respectiva capacitación. A continuación se profundiza en las tres prácticas de gestión de talento humano: gestión administrativa del talento humano, desarrollo de personal y gestión del cambio, propuestas por Alles (2012), Calderón (2009) y Ulrich (2012).

**2.2.2 Práctica de Gestión del talento humano: Gestión administrativa.** Las organizaciones se enfrentan a un nuevo sistema económico mundial influenciado por los avances tecnológicos y las comunicaciones, integrado a la globalización. En este horizonte, es necesario que los procesos que conforman estas organizaciones estén alineados a la planeación estratégica y específicamente, el recurso humano, ya que son las personas las que crean, implementan e innovan los procesos y productos dentro de la organización.(Medina, Delgado y Lavado, 2012)..

La gestión administrativa del talento humano implica la creación de un sistema técnico de administración de personal que regula los procesos o etapas en el diseño del cargo, reclutamiento, selección, contratación e inducción. En su investigación Ramírez (2011) comparte un sistema técnico desde el sector público y menciona las siguientes fases:

(a) concursos, (b) convocatoria, (c) reclutamiento, (d) Pruebas, (e) lista de elegibles, (f) período de prueba, (g) evaluación de desempeño (h) calificación de los empleados, (i) estímulos (H) capacitación y (k) retiro del servicio. En relación con lo anterior, se puede evidenciar a través de esta investigación que se eliminan costos innecesarios, se mejora la eficiencia y se encuentran constantemente nuevas maneras para hacer mejor las cosas, lo cual se podría tener en cuenta como guía a procesos desde el sector privado.

Existe una importante secuencia en el proceso de gestión administrativa que enriquece la vinculación del personal a la organización, que será expuesta y enriquecida a través de diferentes autores:

Un punto de partida como factor clave en el proceso de gestión administrativa es la implementación del *diseño de cargos*, en el cual cada departamento de recurso humano debe revisar las necesidades que tienen por satisfacer, es decir, organizar el trabajo a través de dos variables: Las tareas necesarias al desempeño del cargo, y el perfil que requiere para determinado puesto; se hace notoria la ejecución del mismo como fortaleza y ayuda a los procesos que intervienen dentro de la gestión administrativa, como lo son: Reclutamiento, selección de personal e inducción, teniendo presente que suma como factor clave a la evaluación de desempeño. (Chiavenato, 2009).

Existen tres modelos de *diseño del cargo* los cuales han sido denominados por Chiavenato, (2009) así: Modelo clásico, humanista y situacional, definidos a continuación:  
Modelo Clásico: Este modelo tiene como mayor interés la máxima eficiencia posible en el desarrollo de tareas, quien logra obtener dicho desempeño obtiene premio de producción, su proyección busca: reducir costos estandarizar actividades, y apoyar la tecnología.  
Modelo Humanístico: Llamado también relaciones humanas su mayor interés radica en las

personas y los grupos sociales, este se preocupa por el contexto del cargo que por el contenido del cargo y Modelo Situacional: Este posee un enfoque amplio ya que contiene tres variables: Personas, tarea y estructura de la organización que permiten su desarrollo a través de cinco dimensiones como: Variedad, autonomía, significado de tareas, identidad con la tarea y retroalimentación, dichas variables unidas permiten establecer un número y/o variedad de habilidades, gama de operaciones y procedimientos que enriquecen el cargo sin que este termine siendo monótono o repetitivo, da libertad e independencia y criterio personal que permite la amplia planeación, ejecución de tareas, métodos a desarrollar para el cumplimiento de tareas y procedimientos, Dimensiones básicas que todo cargo debe poseer en un mayor o menor grado.

Adicional a lo anterior se expone la importancia en la implementación del diseño del cargo como proceso de organización del trabajo cuyo objetivo permite generar una estructura a las tareas, elementos y deberes de cada uno de los puestos en una organización teniendo en mente los respectivos deberes, retribuciones, responsabilidades, calificaciones, requisitos y recompensas a los ocupantes de la vacante, lo cual logre un máximo desempeño en cada puesto ocupado, el diseño del cargo marca un valor muy importante en el proceso de reclutamiento y selección de personal ya que es el punto de partida, al generar información de contenido del cargo, aplicación de técnicas de reclutamiento, perfil, característica, requisitos, implementación de test, pruebas, evaluación del cargo, salario, evaluación desempeño (objetivos y metas a cumplir) lo que proporciona una adecuada descripción al detalle del cargo a ofertar.

Precisamente es necesario establecer un análisis del puestos y su respectiva descripción todo influye ya sea directa e indirectamente en el correcto desempeño de un

puesto de trabajo, Fuentes y Pereda (1999) citado por García (2001) dicen: “Un buen análisis y descripción de puestos recoge toda la pesquisa concerniente a los puestos de la organización: espacio físico, ambiente, entorno de trabajo, herramientas, funciones, tareas, responsabilidades y conocimientos”.

El Análisis de Puesto alcanza dos aspectos básicos, descripción del puesto de trabajo y de las personas que cubren dicho puesto; aspectos que respectivamente describen el primero la labor, función desarrollado lo llamaría ”El Hacer” y el segundo requisitos, cualidades, experiencias, al que se denominaría “El Ser” de la persona que desempeñará dichas funciones.(Atalaya, 2001).

Si se aplica las funciones que cumple este rol, se efectúa una gestión del talento humano, en la cual se realizan las siguientes tareas: Desarrollar los pasos a seguir en el reclutamiento, selección de personal e inserción laboral de forma tal que se ajusten a las necesidades de la empresa y fijar un plan de formación y adiestramiento.

Como factor importante en la gestión administrativa se encuentra el *proceso de reclutamiento de personal* como paso que busca conseguir o atraer un determinado grupo de personas calificados a un cargo específico, como punto de partida para que una organización pueda seleccionar y de acuerdo a sus necesidades, cubrir la vacante, debe cumplir con ciertas técnicas llamadas: Reclutamiento Interno (Vacante ocupada por un empleado de la misma organización ya sea por traslado, ascenso o transferencia) y/o Reclutamiento externo (Vacante ocupada por persona que no es empleada de la organización, a la que se le denomina candidato potencial),lo anterior, de acuerdo a la necesidad presentada en la organización, este proceso se efectúa a través de fuentes de reclutamiento como: recomendación de los mismos empleados, aplicaciones directas,

bolsas o agencias de empleo publicas, publicaciones por prensa, Instituciones educativas o entidades oficiales creadas para dicho fin, y a través de concurso (estos generalmente son efectuados por la entidades estatales) (Giacomelli, 2009, pág. 1-44)

A partir de la difusión y el respectivo reclutamiento de candidatos potenciales se encuentra la *selección de personal* como siamés al proceso de reclutamiento, la cual es tildada o definida como un proceso de comparación, elección y decisión que busca escoger al candidato adecuado, El proceso de selección se efectúa mediante técnicas agrupadas según Chiavenato (2009) así: -“Entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, estos varían de acuerdo al cargo y la organización”.(pág, 20)

De una excelente gestión administrativa al proceso de selección de personal se elige que postulante contratar finalmente y continuar el proceso de inducción el cual comprende la bienvenida al nuevo trabajador y la familiarización con el puesto de trabajo, jefes y compañeros, adicional a ello políticas, objetivos y filosofías organizacionales, lo cual es una etapa de crucial importancia en el futuro desempeño del nuevo empleado.(Atalaya, 2001)

La gestión administrativa del talento humano debe encaminarse o esforzarse por dar el seguimiento a sus empleados y la debida importancia a los mismos, buscar compatibilidad entre el cargo, la persona un apropiado clima laboral, lo anterior a través, de reuniones, talleres, y demás técnicas en las que surjan propuestas de cambio e inquietudes que permita mejorar el bienestar de los colaboradores en la organización, de esta forma ellos contribuirán con la empresa en una mayor dedicación, competencia y buen desempeño laboral.

**2.2.3** Práctica de Gestión del talento humano: Desarrollo de personal. Impulsar el aprendizaje de los equipos de individuos al interior de la organización es según Calderón (2009) el camino hacia la gestión eficiente del talento. Como alternativa a esta situación surge la carrera administrativa, la cual se orienta a garantizar la eficiencia de la administración de personal, la igualdad de oportunidades a los miembros de la organización para acceder al desarrollo intelectual y de sus capacidades.

Ahora, cuando se implementa un plan de carrera en las organizaciones, la empresa contribuye al desarrollo académico de los trabajadores, ya sea, con ayudas financieras que contribuyan al pago de la matrícula en instituciones de educación superior, o con becas a los trabajadores más destacados. (Yturalde, 2012). Además, en los planes de carrera, se destaca los cursos, escuelas corporativas y planes de capacitación, esenciales en el desarrollo de habilidades que le permitan al personal desempeñarse eficientemente en la organización.

Asimismo es importante destacar otras actividades que desarrolla la práctica *desarrollo de personal* del talento humano: (a) Definir la asignación de puestos y responsabilidades. (b) Crear un plan de compensaciones que sea equitativo interna y externamente. (c) Fijar incentivos que motiven a los empleados con el fin que estos aumenten su desempeño (motivaciones monetarias y no monetarias). (d) Realizar evaluaciones de desempeño y potencial de los empleados. (e) Diseñar manuales de procedimientos que permitan a los empleados conocer sus funciones y los comportamientos que la empresa espera de los mismos.

Una contribución final de Calderón, (2009) con relación al tema *Desarrollo de personal* es la importancia de las capacitaciones y cursos en las que no solo se da información para la obtención de mayor conocimiento, destrezas y/o habilidades sino dar formación básica con el único fin que aprendan nuevas actitudes, ideas y soluciones que les permitan ser eficientes en su desempeño diario, una de sus frases es “formar es mucho mas que informar”, y define como procesos de desarrollo tres estados: a. Entrenamiento, b. Desarrollo de personas, y c. Desarrollo organizacional (cambio e innovación).

**2.2.4** Práctica de Gestión del talento humano: Gestión del cambio. Dentro de la gestión del cambio es preponderante, impulsar la cultura de transformación, gestionar el cambio, la evolución y aprendizaje de los equipos de individuos al interior de la organización. Según Ulrich, (2012) la gestión del cambio implica, la necesidad de comprender los cambios e hitos en la empresa y ayudar a los equipos a evolucionar. Asimismo la gerencia debe colaborar a unificar las culturas existentes en la empresa, y acompañar al personal para que perciban los beneficios al implantar cambios.

La *gestión del cambio* presenta un proceso para lograr la transformación deseada en la forma de desarrollar las actividades al interior de la empresa. En primer lugar, resulta de suma importancia desarrollar un *plan de acción* en el que el personal se vea identificado con la empresa y aquí todo el talento humano debe intervenir con el fin que se identifique los esquemas mentales y estereotipos que impidan evolucionar e innovar y en consecuencia, esto brinde frutos organizacionales, en pocas palabras, se afirma que la gestión del cambio debe focalizarse en dos frentes estratégicos: los *códigos de mejores prácticas* en que exista involucramiento de la gerencia en los problemas, las

preocupaciones del personal y la satisfacción de las necesidades cotidianas de los empleados. En segundo lugar la *innovación, creatividad y comunicación* debe encaminarse o esforzarse por entender las necesidades de los empleados, generando espacios al interior de la empresa para que el empleado innove el producto, servicios o procedimientos (Ulrich (2012). En tercer lugar en el proceso de la gestión del cambio debe desarrollarse un *presupuesto para la innovación*, Williams (2014) estipula que se debe apartar un rubro económico para la innovación. Esto se refleja con la actualización y mejora de la maquinaria, la compra de software y uso de las tecnologías de la información, que contribuya con el mejoramiento de los tiempos productivos y el buen desempeño de los empleados, por medio de la asignación de las herramientas necesarias.

**2.3 Marco conceptual.** En general la investigación se ha centrado en clasificar las prácticas de gestión de talento humano, los cuales, representan el foco del estudio exploratorio. En primera instancia en este apartado se define las prácticas de gestión de talento humano, seguido de la conceptualización en las prácticas: gestión administrativa, desarrollo de personal y gestión del cambio.

**2.3.1 Prácticas de gestión de talento humano.** Según Chiavenato (2009) la gestión humana es un conjunto de actividades en las que se es sensible al desarrollo de los individuos en las empresas. Para el autor dicho concepto es contingente y situacional ya que depende de aspectos tales como: (a) Cultura de cada organización, (b) Estructura

organizacional, (c) Característica contexto ambiental, (d) El negocio de la organización, (e) La tecnología, (f) Procesos internos, entre otros.

Con base a lo anterior el foco de la investigación se centra en las prácticas de gestión talento humano, este último, es definido por Ulrich (2012) como el conjunto de actividades que se desarrollan en la organización en busca de satisfacción de las necesidades, aspiraciones y autorrealización de los individuos que la componen. Además el autor define las prácticas de gestión humana como el conglomerado de actividades, entre las que se destaca: gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales.

Asimismo las *prácticas de gestión del talento humano* son definidas por Mendoza (2012) desde la perspectiva de la administración como: conjunto de estrategias encaminadas al direccionamiento del recurso humano en aras de la satisfacción, especialización y desarrollo. También William (2014) resalta las prácticas de gestión humana como los mecanismos de satisfacción y crecimiento integral del ser humano al interior de un sistema empresarial. A las anteriores acepciones se destaca la definición de Calderón (2009), el cual afirma que “las actividades de direccionamiento del recurso humano son los actos de administrar, coordinar y organizar lo concerniente al talento humano por medio de la selección del personal idóneo”.

Por ultimo Naranjo y Álvarez (2010) definen las actividades de gestión del recurso humano como una visión puramente operativa, facultada de los aspectos de administración de personal; de importante utilización y desarrollo en la actualidad, a una dinámica de desarrollo, cuya finalidad está encaminada a la vinculación de procesos internos y aspectos

estratégicos del negocio, al manejo de relaciones laborales, la gestión de práctica y mercados laborales. Al concepto anterior se relaciona la definición de Israel y Núñez (2011) los cuales ven las prácticas de gestión humana como un instrumento que responde a principios tales como: aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento teniendo en cuenta que ponen al hombre como el centro de atención y no como un recurso o capital propio de la organización en comparación con recursos no humanos, sino que se centran en el bienestar, desarrollo personal de los empleados y atención en los procesos creativos del trabajo.

Las prácticas de la gestión del talento humano a definir a continuación en el marco conceptual para investigación son: *gestión administrativa, desarrollo de personal y gestión del cambio*.

**2.3.2 Proceso de Gestión Administrativa.** (Alles, 2012) especifica este término al proceso de reclutamiento y selección de personal, en el cual la autora destaca las siguientes etapas administrativas:

- **Diseño de cargo:** Son los requerimientos del puesto, funciones administrativas y nivel de educación, necesarios para el cumplimiento de los objetivos de gestión de talento humano.
- **Reclutamiento:** Este proceso cumple su papel necesario e importante, de su difusión dependen el éxito necesario al conglomerar todas las opciones de candidatos potenciales que puedan cubrir los requisitos de la organización, aquí se define en que medio, donde y cuando se buscaran aspirantes, según Hernando (2007) define el Mercado laboral así: “área geográfica donde interactúan los individuos en busca de empleo y empresarios en busca de

empleados, se puede visualizar la oferta y la demanda”, lo anterior, como actividad fundamental en el proceso de reclutamiento.

- *Selección:* En esta etapa del proceso de gestión administrativa se recibe las solicitudes de candidatos al puesto, se realiza una serie de pruebas de idoneidad y entrevistas de selección, una vez se selecciona el personal se realiza el examen médico rutinario, es una de las actividades más importantes del proceso efectuado en la gestión administrativa, ya que este determina a donde debe dirigirse la empresa en la adquisición del recurso humano necesario para la organización, tarea necesaria de ser planificada.

- *Contratación:* Al tener el candidato que cumple con el perfil del cargo se procede a realizar un contrato escrito que estipula: salario, funciones, beneficios, horario, según el código sustantivo de trabajo denota definición de Contrato individual de trabajo así: “Es aquel por el cual una persona natural es obligada a prestar un servicio a otra persona ya sea natural o jurídica, bajo subordinación y dependencia de la segunda, quien presta el servicio se denomina Trabajador y quien lo recibe se llama empleador y se pacta una remuneración la cual es denominada salario” (C.S.T, 1950, artículo N° 22).

- *Inducción:* La inducción es la primera capacitación que realiza el empleado contratado, en la que se hace hincapié en las funciones del cargo. Chiavenato (2009) especifica que en la inducción se le muestran al empleado las herramientas necesarias que facilitan la adaptación y conocimiento organizacional, además aprende las creencias, valores, pensamientos de sus nuevos compañeros de trabajo y las normas establecidas por la empresa. En esta etapa el colaborador conocerá el puesto, funciones, procedimientos, normas de la empresa. (Jaramillo, 2005).

**2.3.3** Desarrollo de personal. Se orienta a garantizar la igualdad de oportunidades a los miembros de la organización para acceder al desarrollo intelectual y de sus capacidades. Yturalde (2012) estipula que cuando se implementa un plan de carrera en las organizaciones, la empresa contribuye al desarrollo académico de los trabajadores. El desarrollo de personal conlleva a una serie de actividades, entre ellas, las siguientes:

- *Necesidad de capacitación:* Conlleva una serie de acciones, como: (a) Definir los propósitos, u objetivos de la capacitación. (b) Definir cargos a capacitar. (c) Crear un plan de compensaciones que sea equitativo interna y externamente. (d) Fijar incentivos que motiven a los empleados con el fin que estos aumenten su desempeño (motivaciones monetarias y no monetarias). (e) Diseñar manuales de procedimientos que permitan a los empleados conocer sus funciones y los comportamientos que la empresa espera de los mismos.

- *Diseño de capacitación:* Este esquema incluye: (a) Especificación de puntos centrales a capacitar (atención al cliente, producción, ventas, etc.) (b) Desarrollo de un cronograma de capacitación para empleados, además, en esta etapa (c) Se recopila información de empleados objeto de capacitación externamente y (d) Se efectúa un programa de ayudas económicas e incentivos.

- *Desarrollo de capacitación:* Los empleados realizan la formación en un periodo de tiempo y se controla el proceso de capacitación en cada empleado.

- *Evaluación de capacitación:* Se ejecutan evaluaciones de desempeño y valoración del potencial de cada empleado en su puesto de trabajo después de elaborar la capacitación.

(Yturalde, 2012, párr. 2-8)

**2.3.4 Gestión del Cambio.** La gestión del cambio resalta la necesidad de comprender los cambios e hitos en la empresa y ayudar a los equipos a evolucionar. Además Ulrich (2012) comparte las siguientes funciones de la gestión del cambio que permiten profundizar en el desarrollo de innovación constante de procesos e implementación de la creatividad en la organización para evolucionar:

*Plan de acción:* La primera etapa de la gestión de cambio se define como la actividad en la que se identifica los esquemas mentales y estereotipos que impidan evolucionar e innovar. Además se concientiza a la gerencia en la necesidad del cambio y del compromiso requerido para mejorar cada uno de los procesos.

- *Código de mejores prácticas:* En la segunda etapa, la cual se enfoca en dos frentes: en primer lugar el involucramiento y acompañamiento de la alta gerencia en actividades de todos los niveles de la organización, con el fin de coordinar las tareas en pro del cumplimiento de objetivos, en segundo lugar la implantación de medidas de bienestar de personal que permita centrar esfuerzos en la satisfacción de expectativas

- *Innovación creatividad, comunicación:* Desarrollar nuevas prácticas e incorporación trato equitativo: congelar nuevas prácticas significa controlar que la nuevas medidas se cumplan en el transcurso del tiempo, es decir la alta gerencia debe garantizar que las nuevas medidas o cambios sean sostenibles en el largo plazo. (Ulrich, 2012)

- *Presupuesto para la innovación:* es el cálculo gerencial monetario que se destina para fortalecer los procedimientos al interior de la organización, tales como: actualización de maquinaria, compra de tecnologías y desarrollo tecnológico.

## **2.4 Marco contextual.**

**2.4.1** Caracterización del sector de confección. El sector textil se ha convertido en uno de los sectores con mayor reconocimiento y tradición en Colombia (Campos, 2014). Las últimas décadas ha sido catalogado como una industria mundial la cual los centros de producción son cada vez más numerosos. (Banco Mundial, 2012, párr. 1).

El sector se destaca a nivel mundial principalmente en la cadena de producción de confecciones y diseño de prendas de vestir, además los estándares de calidad permiten generar valor en el producto final. La distribución del producto se viene incrementando con el transcurrir de los años y las exportaciones aumentan a pasos agigantados, con la apertura de los tratados de libre comercio. (Organización Mundial del Comercio, 2009, párr..15)

Una de las oportunidades que ofrece el mercado al exportar prendas Colombianas, son: Pantalones en tejido de punto, b. Ropa Infantil, c. Ropa interior femenina, y de igual forma las telas de fibra sintética y los accesorio para viaje, paquete completo con telas de fibras sintéticas y accesorios en cuero de viaje; uno de los principales consumidores de prendas de vestir es Estados Unidos con un porcentaje de estimación del 82% (Peñalosa y duarte, 2013, párr.. 4)

El DANE presenta cifras positivas en cuanto a producción y ventas, pero desalentador en materia de empleo. En la tabla 1 se encuentran las cifras que permiten determinar: en enero de 2014, un índice de crecimiento del 13% de producción y un crecimiento del 10% ventas reales, en relación con la producción y venta de enero de 2013, en contraste presenta una disminución sostenida en el índice de empleo durante el periodo 2013 y enero de 2014.

Tabla 1.

*Índice Producción y ventas reales y empleo total*

| Año         | Mes    | Sector                          | Producción Ventas Empleo |        |       |
|-------------|--------|---------------------------------|--------------------------|--------|-------|
|             |        |                                 | Real                     | Reales | Total |
| <b>2013</b> | ENERO  | Prendas de vestir, confecciones | 77,85                    | 79,40  | 41,23 |
| <b>2013</b> | FEBRER | Prendas de vestir, confecciones | 97,41                    | 89,88  | 45,80 |
| <b>2013</b> | MARZO  | Prendas de vestir, confecciones | 87,74                    | 81,98  | 47,32 |
| <b>2013</b> | ABRIL  | Prendas de vestir, confecciones | 116,61                   | 114,49 | 48,28 |
| <b>2013</b> | MAYO   | Prendas de vestir, confecciones | 121,11                   | 114,89 | 49,16 |
| <b>2013</b> | JUNIO  | Prendas de vestir, confecciones | 114,61                   | 104,65 | 49,20 |
| <b>2013</b> | JULIO  | Prendas de vestir, confecciones | 96,55                    | 93,53  | 48,83 |
| <b>2013</b> | AGOSTO | Prendas de vestir, confecciones | 109,19                   | 115,09 | 49,12 |
| <b>2013</b> | SEPTIE | Prendas de vestir, confecciones | 125,08                   | 109,34 | 48,35 |
| <b>2013</b> | OCTUBR | Prendas de vestir, confecciones | 148,13                   | 139,41 | 47,97 |

|              |        |         |    |         |        |        |       |
|--------------|--------|---------|----|---------|--------|--------|-------|
| confecciones |        |         |    |         |        |        |       |
| <b>2013</b>  | NOVIEM | Prendas | de | vestir, | 176,91 | 172,51 | 47,58 |
| confecciones |        |         |    |         |        |        |       |
| <b>2013</b>  | DICIEM | Prendas | de | vestir, | 140,11 | 224,71 | 46,69 |
| confecciones |        |         |    |         |        |        |       |
| <b>2014</b>  | ENERO  | Prendas | de | vestir, | 91,41  | 91,16  | 39,67 |
| confecciones |        |         |    |         |        |        |       |

*Nota: DANE (2014) Tabla 1 (Continuación)*

La entidad establece que en Colombia, las pequeñas y medianas empresas representan al menos el 90% del parque empresarial nacional, y aportan el 48% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios. De igual manera, representan el 27% de la inversión neta del país, DANE (2014). Un último dato que proporciona la entidad es la segmentación y los nichos de mercado por medio de la confección infantil, la cual está tomando fuerza, incrementando su participación en el producto interno bruto, con un 18% para el 2014.

Se hace necesario que las empresas Santandereanas presenten nuevas prácticas en su forma de funcionamiento para crear ventajas competitivas que les permita sobrevivir. Entre las principales estrategias que las lleven a ser competitivas se tiene: satisfacción del cliente interno, motivación de los empleados en pro del cumplimiento de los objetivos y el fortalecimiento de las capacidades de las personas que ayudan a que los objetivos de la alta gerencia se cumplan.

Cifras la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2014) resaltan el número de empresas de pequeñas empresas de confección en Bucaramanga, con 57 empresas constituidas legalmente en Bucaramanga. Según afirma la entidad el crecimiento sostenido en cifras de 2009 a 2014 en del 18.7%, razón de crecimiento año tras año. La razón del crecimiento económico del sector es el aumento de la distribución de los productos de confección. Los principales destinos nacionales de distribución de prendas de vestir son: Barranquilla y el eje cafetero.

En materia de exportación el municipio aporta un 3.7% del total de exportaciones, siendo Estados Unidos el destino predilecto de los empresarios, como lo muestra la tabla N1.

*Tabla 2.*  
*Principales destinos de las prendas de vestir*

| <b>PAIS- AÑO</b>      | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
|-----------------------|-------------|-------------|
| <b>Estados Unidos</b> | 10.834,5    | 11.354      |
| <b>Puerto Rico</b>    | 2.789,3     | 3,000,5     |
| <b>México</b>         | 1500,2      | 1550        |
| <b>Reino Unido</b>    | 798,4       | 804,8       |
| <b>Venezuela</b>      | 587,4       | 609,3       |

*Nota: DANE (Cifras en miles de dólares) Continuación Tabla 2*

Es importante resaltar que el aumento año tras año es poco de las exportaciones en cada uno de los países destino, siendo esta cifra del 2% de 2013 al 2014.

La Corporación Desarrollo Productivo-CDP (2014) manifiesta que para mejorar estos indicadores y ser competitivo nacional e internacionalmente, y con base a los estudios realizados en el sector de confección, se requiere un análisis de las practicas actuales de la gestión de talento humano, esta declaración se sustenta en que un fuerza laboral coordinada, con metas claras y un direccionamiento optimo, será productivamente eficaz.

La determinación de la situación actual del talento humano en las pequeñas empresas de confección, es el camino para fortalecer las prácticas de talento humano y por ende la consolidación de la industria. (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), 2014)

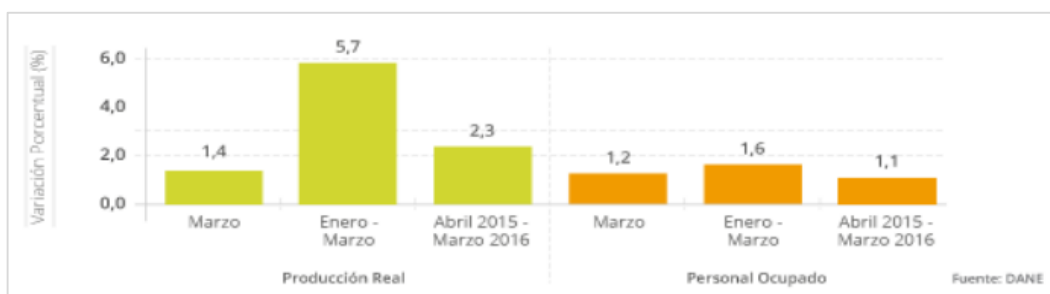
Tabla 3  
Distribución porcentual según departamentos

| Departamentos           | Numero de            | Total                | Personal remunerado | Personal remunerado |
|-------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
|                         | establecimientos (a) | personal ocupado (b) | permanente (c)      | temporal (d)        |
| <b>Total</b>            | <b>100</b>           | <b>100</b>           | <b>100</b>          | <b>100</b>          |
| Antioquia               | 21,0                 | 23,1                 | 23,3                | 27,1                |
| Atlántico               | 4,1                  | 6,0                  | 4,6                 | 4,1                 |
| Bogotá D.C.             | 36,2                 | 29,3                 | 30,6                | 28,1                |
| Bolívar                 | 1,6                  | 2,1                  | 2,0                 | 0,5                 |
| Boyacá                  | 0,9                  | 0,9                  | 1,1                 | 0,9                 |
| Caldas                  | 1,7                  | 2,0                  | 1,6                 | 2,4                 |
| Cauca                   | 1,1                  | 1,9                  | 2,3                 | 0,8                 |
| Cesar                   | 0,4                  | 0,4                  | 0,4                 | 0,4                 |
| Córdoba                 | 0,3                  | 0,5                  | 0,4                 | 0,6                 |
| Cundinamarca            | 6,8                  | 10,2                 | 11,3                | 6,4                 |
| Huila                   | 0,6                  | 0,3                  | 0,3                 | 0,5                 |
| Magdalena               | 0,6                  | 0,4                  | 0,5                 | 0,3                 |
| Meta                    | 0,6                  | 0,5                  | 0,5                 | 0,6                 |
| Nariño                  | 0,6                  | 0,2                  | 0,2                 | 0,4                 |
| Norte Santander         | 1,4                  | 0,7                  | 0,5                 | 1,2                 |
| Quindío                 | 0,6                  | 0,4                  | 0,3                 | 0,7                 |
| Risaralda               | 2,1                  | 2,9                  | 2,4                 | 4,9                 |
| Santander               | 4,4                  | 2,7                  | 2,1                 | 4,8                 |
| Sucre                   | 0,2                  | 0,2                  | 0,1                 | 0,2                 |
| Tolima                  | 1,3                  | 0,8                  | 0,8                 | 1,0                 |
| Valle                   | 13,1                 | 14,3                 | 14,5                | 13,9                |
| Casanare                | 0,1                  | 0,1                  | 0,1                 | 0,1                 |
| Otros departamentos (i) | 0,2                  | 0,1                  | 0,1                 | 0,1                 |

Fuente: DANE (2014) Encuesta anual manufacturera Continuación tabla 3

Según información suministrada por el DANE (2014), se encuentra a Santander, como uno de los diez departamentos con mayor promedio de establecimientos y personal contratado al sector de manufactura, la importancia del sector industrial y como su crecimiento permite la empleabilidad y mejoramiento en la calidad de vida de las personas.

Se pudo evidenciar según para un periodo mas actual la variación de doce meses tomando como referencia “El periodo comprendido entre abril de 2015 y marzo de 2016, la producción real de la industria manufacturera registró una variación de 2,3%, por su parte el resultado obtenido en el año precedente fue de 0,1%. En el periodo de referencia, las ventas aumentaron 2,9%, mientras que en el precedente la variación fue de -0,2%. En los últimos doce meses la variación en el personal ocupado por la industria fue de 1,1%, mientras que en 2015 fue de 0,4%”. (DANE, 2016, párr. 4) Se puede constatar que el Sector Manufacturero se encuentra en crecimiento y su aporte al sector industrial permite la contratación y mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores.



*Figura 1. Encuesta Mensual Manufacturera (EMM) - Marzo 2016*  
Fuente: DANE (2016)

### **3 Metodología**

**3.1 Tipo de investigación.** La investigación está orientada hacia el desarrollo de un diagnóstico del estado actual de la gestión del talento humano en pequeñas empresas del sector de confección. La investigación es de carácter exploratorio por cuanto estudia el uso de las prácticas de talento humano en la industria de confección en Bucaramanga. Se presenta un componente cuantitativo que se relaciona con el desarrollo de encuestas en las empresas objeto de estudio, y se presenta el componente cualitativo por medio de entrevistas a expertos en la gestión del talento humano en el sector confección.

### **3.2 Fuentes de información.**

**3.2.1 Secundarias.** (a) Recopilación de las publicaciones existentes sobre el tema en revistas, referencias directas. (b) Recopilación de fuentes provenientes de los buscadores en internet; (c) Recopilación de información referente a las prácticas de talento humano existente en gremios como la Cámara de Comercio, y de repositorios de las Universidades, tales como, UIS, UNAB, USTA y UPB.

**3.2.2 Primarias.** Recopilación de información utilizando un cuestionario como instrumento de identificación de prácticas de talento humano, la cual, está compuesta por tres niveles, cada uno de ellos hace referencia a una práctica de gestión del talento humano: Gestión administrativa del talento humano, desarrollo del personal y gestión del cambio, con una escala de valoración nominal. El cuestionario será aplicado en una muestra por conveniencia de 30 empresas del total de población 57 pequeñas empresas del sector de confección en la ciudad de Bucaramanga, en la tabla 4 se enuncia los criterios de selección de las empresas objeto de estudio. La investigación permitirá identificar el uso de las prácticas de la gestión del talento humano.

Además en la tabla 5 se enuncia las características de los expertos en gestión de talento humano que validan la diferencia entre las mejores prácticas que se muestran en la literatura académica y el estado actual de las prácticas en las organizaciones objeto de estudio.

*Tabla 4.*

*Ficha técnica encuesta*

|  |   |
|--|---|
| Tipo de investigación                                  | Exploratorio  |
| Método de investigación                                | Análisis deductivo: por cuanto busca establecer la situación de un sector, por medio del análisis de unas variables   |
| Fuentes de información                                 | Primarias y secundarias   |
| Técnicas de recolección de información                 | Encuesta: 30 empresas del total de 57 empresas, que permita determinar el estado actual del sector  |
| Instrumento  | Cuestionarios estructurados.  |
| Modo de aplicación                                     | Dirigida y Directamente   |
| Definición de población (elemento, unidad de muestreo) | Pequeñas empresas sector de confección  |
| Proceso de muestreo y Tamaño muestral                  | Muestreo por conveniencia en 30 pequeñas empresas de confección en Bucaramanga de un total 57 de dichas organizaciones. Los resultados obtenidos no definen la realidad que se infiere al sector, pero permite emitir juicios de valor. |

|                      |   |
|----------------------|---|
| Marco muestral       | Empresas con registro mercantil referentes a pequeña empresa que cumplen con los siguientes criterios:<br><br>a. naturaleza del negocio: empresas productoras y comercializadoras ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana<br><br>b. margen operativo: superior al 20% anual<br><br>c. cobertura de mercado: regional y nacional |
| Alcance              | Bucaramanga   |
| Tiempo de aplicación | 2 meses   |

*Nota: Autor(2016)Tabla 4 (Continuación)*

*Tabla 5.  
Ficha técnica Entrevista en profundidad*

|  |   |
|--|---|
| Tipo de investigación                  | Exploratorio  |
| Método de investigación                | Análisis deductivo: por cuanto busca establecer la situación de un sector, por medio del análisis de unas variables   |
| Fuentes de información                 | Primarias   |
| Técnicas de recolección de información | Entrevista en profundidad: 3 empresarios expertos en mejores prácticas de gestión de talento humano, que permita determinar las brechas existentes presentes en la gestión de talento humano. |
| Instrumento                            | Guion   |
| Modo de aplicación                     | Dirigida y Directamente   |

|  |  |
|--|--|
| Definición de población (elemento, unidad de muestreo) | Empresarios expertos en mejores prácticas de gestión de talento humano |
| Alcance  | Bucaramanga  |
| Tiempo de aplicación                                   | 2 meses  |

*Nota: Autor(2016) Tabla 5 (continuación)*

*Tabla 6.  
Perfil, expertos en Administración de Talento Humano*

|           |   |
|-----------|---|
| Experto 1 | Gerente: Confecciones Julián  |
| Perfil    | 8 años en direccionamiento de 10 empleados en el sector objeto de estudio               |
| Experto 2 | Gerente: Confecciones Tiffer  |
| Perfil    | 10 años de experiencia en la gestión del recurso humano, administrador de empresas.     |
| Experto 3 | Gerente: Rosa Pastel  |
| Perfil    | Economista y administradora del talento humano por 4 años de la organización en mención |

*Nota: Autor Tabla. 6 (Continuación)*

**3.3 Proceso Metodológico.** El proceso metodológico conlleva a una serie de actividades que se enuncian a continuación.

*Tabla 7  
Proceso Metodológico*

|                 |                             |
|-----------------|-----------------------------|
| <b>OBJETIVO</b> | <b>PROCESO METODOLÓGICO</b> |
|-----------------|-----------------------------|

|   |  |
|---|--|
| Identificar las mejores prácticas de talento humano consignadas en la literatura científica   | Recopilación de información referente a las prácticas de talento humano existente en gremios como la Cámara de Comercio, y de repositorios de las Universidades, tales como, UIS, UNAB, USTA, UPB y UTS con el fin de determinar las mejores practicas   |
| Identificar las practicas gestión humana utilizadas en la actualidad por la empresas de sector confección en Bucaramanga para convertirse en un punto de partida de un diagnóstico sectorial. | Desarrollar instrumento de recolección de datos: cuestionario con categorías de respuesta que no tienen ningún orden entre ellos, según la práctica de gestión de talento humano a la que se haga referencia (administrativa, desarrollo personal y gestión del cambio).<br>Selección de un grupo de individuos para capacitarlos en el manejo del instrumento y seguido viene la aplicación de las encuestas a la muestra objetivo. |
| Determinar las brechas existentes entre las mejores prácticas y el estado actual hallado en el estudio exploratorio   | Manejo de hoja de cálculo Excel para tabular y analizar las variables o practicas diagnosticadas en la investigación.  |
| Desarrollar un análisis crítico en el que se proponga algunas actividades para mejorar las brechas existentes en la gestión de talento humano.  | Una vez se determina el estado actual y el ideal se presenta una propuesta de mejora de las brechas existentes.  |

*Nota: Autor (2016) Tabla. 7 (Continuación)*

### 3.4 Operalización Variables

*Tabla 8  
Operalización variables*

| Variable             | Dimensión | Indicadores a medir | Indicadores de Ponderación |
|----------------------|-----------|---------------------|----------------------------|
| <b>Independiente</b> |           |                     |                            |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <p>Las prácticas de gestión de talento humano son: gestión administrativa, desarrollo de personal, gestión del cambio.</p> | Gestión Administrativa del talento humano | Diseño de cargo                         |   |
|  |   | Selección                               |   |
|  |   | Contratación                            |   |
|  |   | Inducción                               |   |
|  |   | Necesidad de Capacitación               |   |
|  |   | Diseño de la Capacitación               | Escala Nominal tiene categorías de respuesta que no tienen ningún orden entre ellos, bajo los criterios: no se ha implementado, se realiza un trabajo para implementarlo, se está implementado y se implementa y funciona bien. Aplica para las tres variables de estudio |
|  |   | Desarrollo de la Capacitación           |   |
|  |   | Evaluación de la Capacitación           |   |
|  |   | Plan de acción                          |   |
|  |   | Gestión del cambio                      | Código de mejores prácticas   |
|  |   | Innovación, creatividad y comunicación. |   |
|  |   | Presupuesto para la innovación.         |   |

*Nota: Autor (2016) Tabla 8 (Continuación)*

#### 4 Resultados investigación

*Tabla 9.*  
*Cumplimiento de objetivos en la investigación*

| OBJETIVO   | PRODUCTO FINAL DE LA ACTIVIDAD   | ANEXO  |
|--|--|--|
| Identificar las mejores prácticas de talento humano consignadas en la literatura científica,   | Capítulo 1: revisión mejores prácticas y bibliografía  |  |
| Identificar las practicas gestión humana utilizadas en la actualidad por la empresas de sector confección en Bucaramanga para convertirse en un punto de partida de un diagnostico sectorial | Capítulo 2: interpretación de los resultados del uso de prácticas de gestión de talento humano en el sector confección   | Anexo 1 cuestionario estructurado  |
| Determinar las brechas existentes entre las mejores prácticas y el estado actual de la gestión humana hallado en el estudio exploratorio,  | Capítulo 3 análisis que contrasta las mejores prácticas y la situación actual del uso de las prácticas de talento humano | Anexo 2 resultados entrevista<br>Anexos 3, 4 y 5 entrevistas a expertos talento humano |
| Desarrollar un plan de mejora que contribuya a fortalecer las practicas actuales de gestión del talento  | Capítulo 4 plan de mejora de buenas prácticas de gestión del talento humano  |  |

---

humano en el sector objetivo

---

*Nota: Autor* Tabla 9 (Continuación)

#### **4.1 Mejores Prácticas de Talento Humano.**

Con el fin de dar cumplimiento al primer objetivo se resalta a continuación las mejores prácticas consignadas en la literatura académica como punto de partida del diagnóstico sectorial.

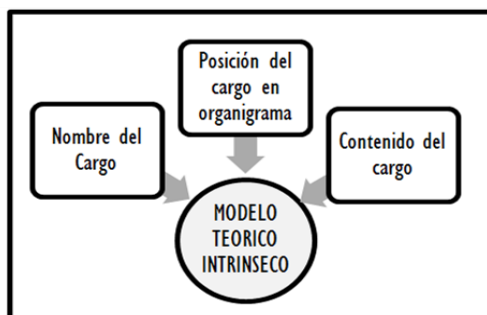
En Colombia se identifica que las investigaciones sobre el tema de mejores prácticas de GGHH en las pequeñas organizaciones son pocas, Maldonado (2012), parte de esta afirmación, se busca recopilar estudios y modelos de gestión de mejores prácticas aplicados en grandes organizaciones, con el fin de ajustarlo a las empresas objeto de estudio. Entre las principales áreas de la gestión de talento humano y piedras angulares del presente estudio se destaca la Gestión Administrativa, desarrollo de personal y gestión del cambio. A continuación se contextualiza cada uno de estos referentes bajo la literatura y modelos existentes.

##### **4.1.1 Gestión Administrativa del Talento Humano.**

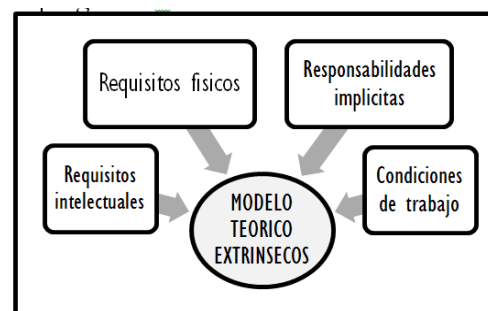
A continuación se abordan los elementos que hacen de este un llamativo proceso:

- *Diseño de cargo.* Los procesos de modernización de las empresas implicaron un cambio en los criterios de vinculación de los trabajadores en lo relacionado con escolaridad y calificación, pues la poca complejidad tecnológica de los procesos productivos iniciando el

siglo XXI hizo enfocar dichos criterios a aspectos socioculturales como la capacidad de adaptación, las "buenas costumbres", el sometimiento a la disciplina, la ausencia de experiencia sindical (Tarique, 2012, párr. 1-3); el incremento de la cobertura de la educación permitió que las empresas pudieran reclutar personas con mayor nivel académico. Pero es en la actualidad, con el nuevo modelo tecno económico, que reconoce el valor del conocimiento como fuente de valor agregado, que las empresas se sienten en la necesidad de cambiar la manera de seleccionar sus trabajadores. Chiavenato (2009) define el análisis del cargo como “El proceso de obtener, analizar, registrar informaciones relacionadas con el cargo definiendo requisitos calificativos, las responsabilidades que el atañen y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño” este mismo autor diseño su propio modelo teórico intrínseco y extrínseco que aporta al momento de efectuar el respectivo diseño del cargo, lo describe así:



**Figura 2. Modelo teórico intrínseco**  
Nota: Chiavenato (2009)



**Figura 3. Modelo teórico extrínseco**  
Nota: Chiavenato (2009)

Es importante que la organización revise hacia dónde quiere llegar y desde la misma creación de cada cargo la empresa retome sus ideales, objetivos y metas trazados. Al tener esta definición se podrá proceder con el respectivo reclutamiento como elemento esencial en la gestión empresarial. Un punto importante aquí son los beneficios que lleva consigo el analizar el cargo;

“El análisis de puesto puede traer grandes beneficios para todos los miembros de la organización” (Rivas, 2009) a través del siguiente gráfico expresa los beneficios definidos por el:

| Para directivos   | Para Trabajadores                                   | Para el área de recursos humanos                                 | Para la empresa  |
|---|---|--|--|
| Orienta al trabajador sobre sus tareas                  | Sabe lo que deben hacer                             | Bases de la selección de personal                                | Apoya la realización de estudios de trabajo                                  |
| Soporte para exigir un desempeño adecuado               | Señala sus responsabilidades                        | Orienta la capacitación, formación y desarrollo de personal      | Es la base de un sistema de incentivos                                       |
| Identifica la duplicidad y pérdida de energía funcional | Conoce los requisitos que debe cubrir para ascender | Base de la evolución de puestos                                  | Define responsabilidades   |
| Permite seleccionar y desarrollar al personal           | Orienta para pedir cursos de formación              | Permite implantar un adecuado sistema de evaluación de desempeño | Base de la planeación estratégica de recursos humanos                        |
|   | Aclaran lo que se espera de él                      | Es la base de los programas de incentivos                        | Facilita la definición de ámbitos de competencia entre gerencias y empleados |
|   |   |  | Facilita las auditorías  |

Figura 4. Beneficios análisis de cargo

Nota: Rivas (2009)

• **Reclutamiento:** Las empresas se quejan cada vez más de la dificultad de encontrar las personas adecuadas para los procesos diseñados. Es la dicotomía de la preparación universitaria y del mercado enfrentado por los recién egresados como profesionales. Por eso los métodos de reclutamiento deben ser los adecuados para asegurar la selección de los mejores. Las empresas necesitan cada vez más perfiles capaces de manejarse con agilidad en situaciones multiculturales, mentalidad internacional, facilidad a adaptarse sin problemas a distintos entornos, asumir la innovación como la única constante, descubrir en el día a día la oportunidad de innovar. (Calderón, 2011). Un ejemplo de lo anterior son las empresas innovadoras las cuales desarrollan sistemas de reclutamiento en los que se buscan personas idóneas tanto en lo que a cualificación y

competencias, como en lo que a actitudes y comportamientos se refiere”. (Corredera, 2013, párr. 8).

Chiavenato (2009) plantea una interesante clasificación de los principales procesos en el reclutamiento de personal del talento humano los cuales son agrupados en tres vertientes: (a) Admisión de personas (reclutamiento), (b) Aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño), (c) Compensación laboral.

Una de las tareas otorgadas al reclutamiento, como fase fundamental del proceso de gestión administrativa, es incorporar y/o atraer determinado grupo de candidatos potenciales interesados en el puesto ofertado, cuyas características cumplan con el perfil previamente establecido por la organización de acuerdo al cargo.

*Selección:* la selección es definida por Chiavenato (2009) como “actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adaptarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado”. Además el autor citado afirma que se necesita pensar muy bien a quién contratar y cómo se va a ajustar con la organización y su cultura. Los aspectos del futuro de una organización son impredecibles, por esto, es importante elegir personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos. Las organizaciones al seleccionar su personal deben tener visión a largo plazo, que ayude a visualizar en sus empleados potenciales que a futuro estén dispuestos a asumir nuevos retos, tener una mente abierta al cambio y dispuestos a evolucionar con la organización. “En la actualidad el problema central no es encontrar suficientes candidatos, ni incluso su retención después de contratados, sino encontrar las personas que tengan el talento clave para realizar su

trabajo". (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2011, párr. 5-8), para profundizar dentro del proceso de selección, establecen que las empresas grandes como las pequeñas deben ahondar en la selección referente de sus propios empleados, es decir en el que predomine los procesos intuitivos centrados en entrevistas y certificaciones, recurriendo poco a pruebas psicotécnicas (Calderón et al 2011, párr. 1).

Por lo anterior, es necesario que al proceder con la selección la empresa defina qué cualidades, capacidades y/o aptitudes va a tener presente, partiendo de las características del puesto como el enfoque del mercado de la organización, que espera obtener del candidato a largo plazo.

Según Atalaya (2001), propone una etapas de selección de personal denominadas así: *Etapa (a) Planteamiento del proceso de selección:* En esta se definen planes, objetivos, revisión de perfiles, en general el análisis del puesto, alcance y presupuesto a destinar. *Etapa (b) Evaluación:* Corresponde a la aplicación de instrumentos como: entrevista, evaluación psicológica y de conocimientos; existen unas técnicas de selección llamadas: Test psicológico, Pruebas de conocimiento o capacidad, Test de aptitud, Test de personalidad, Técnicas de simulación. *Etapa (c) Verificación:* Recopilación, comprobación, de dato, examen, entrevista, documentos de los postulantes a ocupar dicho cargo. *Etapa (d) Decisión:* Análisis de informes de los individuos que se encuentran en lista de elegibles, aquí nuestro autor define que es importante que se encuentre el jefe inmediato y se procede a efectuar los respectivos exámenes de ingreso y a firmar la contratación. *Etapa (e) Inducción:* Conocimiento del nuevo puesto de trabajo, políticas, objetivos y filosofía de la organización.

Enfocando el concepto de selección al aspecto de la entrevista, sin duda alguna ha sido la técnica de elección comúnmente utilizada para la selección de personal, según consultores Ernst y Young, 2005 mencionan cinco tipos de entrevista los cuales son: (a). Por el objeto (De selección, amonestación, despido, salida, etc), (b). Según el grado de Tensión: (Busca probar su control emocional, son constantes). (c). Por la modalidad: (Libre, planificada o mixta) (d). Por el momento: (Preliminar, de selección y Final), (e). Por el número de participantes: (Individuales, colectivas, de grupo o sucesivas).

Desde la óptica de las organizaciones, estas recurren más a la selección externa, en parte porque este tipo de selección ofrece la oportunidad de que la organización tenga un abanico más amplio para poder acceder a personas que dispongan de una mayor cualificación y pueden así captar el conocimiento externo (Jiménez y Sanz, 2010).

En síntesis cabe destacar que la selección como un proceso de elección del personal ideal agrupa técnicas como la entrevista, pruebas psicotécnicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación que varían de acuerdo al cargo y la organización. De una excelente planeación del proceso de selección de personal se elige que postulante que cumple con rigurosidad la demanda de la empresa ofertante del cargo (Atalaya, 2001).

Por último las organizaciones innovadoras recurren más a la selección externa, en parte porque este tipo de selección ofrece la oportunidad de que la organización tenga un abanico más amplio para poder acceder a personas que dispongan de una mayor cualificación y pueden así captar el conocimiento externo (Jiménez y Sanz, 2010).

*Contratación.* El candidato que cumple con el perfil del cargo procede a realizar un contrato de trabajo, es decir un documento por escrito que estipula: salario, funciones, beneficios, horario, el cual es esencial para delimitar los deberes y derechos del personal que entra a la organización. Con esa premisa, en caso de diferencia entre el empleador y el empleado, resultaría eficiente para dar una solución en temas de controversia. Además el contrato escrito esta para apoyar a ambas partes y es una buena práctica de responsabilidad y orden en cada organización (López, 2012, párr. 1).

Existen dos tipos de contrato; el verbal y el no verbal, quien para su validez no requiere alguna especial forma de presentación definidos según el CST así: “El contrato no verbal es aquel que por escrito contiene toda la información pactada de manera verbal entre el patrono y el empleado como: domicilio de ambas partes, lugar donde se prestará el servicio, la naturaleza del trabajo, la cuantía, forma de pagos, beneficios, fecha de finalización, estos son utilizados en su mayoría en los contratos a término fijo. De igual forma defina el contrato verbal; es aquel en el que no existe un documento firmado cuyo contenido tiene la información pactada y tiene la misma validez que el contrato que se hace por escrito, este por excelencia se convierte en contrato a término indefinido”. (CST, 2005, Art 46)

Teniendo en cuenta este aporte al proceso de gestión administrativa es importante destacar el pensamiento “La compañía debe asegurarse que las personas contratadas por selección externa cuenten con los comportamientos requeridos y que estén dispuestas, acatar el contrato, sobre todo, a trabajar en equipo y a compartir su conocimiento”. Se requiere alto sentido de pertenencia por quien llega a formar parte de la organización, amplia adaptabilidad al cambio con diligencia” (García- pintos, García y Piñeiro, 2010).

*Inducción:* El desarrollo de las competencias son el eje central de la inducción, en donde se facilite la entrada de nuevos perfiles. En esta etapa del proceso de gestión administrativa de personal es necesario tomar como herramienta las capacitaciones dirigidas por expertos en cada área, los cuales manejen el cargo y sus procedimientos con el fin de dar soluciones técnicas y no empíricas a futuras problemáticas. (Hamel, 2012, párr. 2)

Para el desarrollo eficiente de las directrices de la gestión administrativa, descritas en los apartados anteriores, en pequeñas organizaciones en Colombia, López (2012) se enfoca en el manejo de la globalización de las economías y culturas por medio de la adecuada administración del talento humano, es decir, contar con personal calificado en términos de productividad y competitividad.

**4.1.2** Desarrollo personal. En un estudio de Corpes (2010) se cuestionó la función de formación y desarrollo pues se encontró que el 41% de las empresas no planificaban la formación de su capital humano y quienes lo hacían tenían un horizonte temporal inferior a un año; en la actualidad se observa que en Colombia muchas de las grandes empresas y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias y es un punto clave e importante en el ámbito empresarial ya que cada organización contribuye al crecimiento y mejoramiento de las competencias de sus empleados, Hoyos (2010) menciona “El éxito de una compañía es la calidad de su equipo y la gestión correcta de este recurso constituye uno de los elementos claves para la adquisición de algunas ventajas competitivas”. y es allí donde la misma organización se beneficia de su inversión en conocimiento, por otro lado es importante observar que el rol de una empresa competitiva y con calidez humana es ratificado con este tipo de buenas prácticas. Feldman (2011) comparte la siguiente afirmación: “La planificación del desarrollo de

personal, es el proceso por el que las personas: Toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades; Obtienen información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa; Identifican objetivos profesionales y diseñan planes de acción para alcanzar sus objetivos profesionales”.

La gerencia en las organizaciones rara vez analiza la influencia que sus decisiones pueden generar en la vida de sus colaboradores, si al generar formación en su capital humano, abre puertas a estos mismos para que en el interior de la organización puedan obtener crecimiento, oportunidad laboral como lo afirma el señor Feldman (2011) “existe mayor motivación generando robusto conocimiento, habilidad y compromiso al interior de la estructura empresarial”.

“Las empresas solo pueden ser innovadoras y adaptativas si sus empleados tienen motivación de desarrollo profesional” (Valle, 2009, párr. 1). Un colaborador motivado está comprometido con la organización, tiene sentido de pertenencia por su organización y da más de lo que se espera de él, las organizaciones por su parte deben medir resultados y constatar por sí mismos los logros adquiridos al decidir invertir en formación observando el efectivo retorno a su transformación organizacional. En síntesis las actividades que mejor describen desarrollo de personal al interior de una organización son: planes de carrera y capacitación continua, evaluación de desempeño y remuneración eficiente.

*Planes de carrera y capacitación continua.* Los planes de carrera al interior de la organización son una excelente estrategia que fomenta continuidad laboral al interior de la organización puesto que permite que un empleado ascienda dentro de la organización, acompañado de formación continua, con estas actividades la organización está pensando en primer lugar en quienes por largo tiempo han aportado a la organización, tiempo dedicación y entrega, esto ayuda en la retención de mejores empleados y atrae a las personas mas calificadas a las diferentes organizaciones cuya implementación se presente.

Por lo anterior, las organizaciones deben establecer planes que ayuden a obtener mayor compromiso en el capital de trabajo, inversión en recurso humano, satisfacción y motivación de empleados, mayor personal capacitado, aprovechamiento del tiempo libre. Uribe (2012) comparte la siguiente afirmación “Cualquier plan de carrera debe contemplar la formación de sus empleados, ya sea para contemplar rotación o promoción, y hacer un seguimiento del proceso y funcionamiento de plan”. (Uribe, 2012 párr 1-10)

Dessler (2010) refuerza el concepto anterior cuando afirma en el desarrollo del plan de carrera deben estar involucrados la organización y el empleado. Proporcionando una tabla que compara el enfoque tradicional de personal con el enfoque al desarrollo del plan carrera así:

| Actividad                   | Enfoque tradicional  | Enfoque del desarrollo de carrera   |
|-----------------------------|--|---|
| Planificación de personal   | Analiza los puestos, habilidades, tareas, presentes y futuros.<br>Proyecta necesidades.<br>Usa datos estadísticos. | Añade a los datos información acerca de los intereses, preferencias y demás del individuo.                      |
| Capacitación y desarrollo   | Ofrece oportunidades para aprender habilidades, información y actitudes relacionadas con el trabajo.               | Añade orientación para el crecimiento individual  |
| Evaluación del desempeño    | Calificación y/o recompensas   | Añade planes de desarrollo y establecimiento individual de metas.   |
| Reclutamiento y colocación  | Conciliar las necesidades de la organización con los individuos calificados  | Concilia a las personas con los puestos, basándose en una serie de intereses de los empleados por sus carreras  |
| Compensación y prestaciones | Recompensa por tiempo, productividad, talento, etc.  | Añade actividades no relacionadas con el trabajo que son recompensadas, como puestos de liderazgo en United Way |

Figura 5. Cuadro comparativo (Enfoque tradicional de personal con enfoque al desarrollo de carrera).

Nota: (Dessler 2010)

El paso a paso en un plan de carrera para Alles (2012) consta de tres elementos que según Uribe (2012) “Deben complementarse mutuamente” (Uribe, 2012, párr. 2), los tres elementos que Alles define son:

(a) Acciones sugeridas para alcanzar el nivel superior. Aquí se debe detallar lo que se necesita para acceder al nivel superior, lo cual incluye adquirir determinados conocimientos, asistir a cursos, obtener determinadas calificaciones, etc. (b) O, si se debe incrementar una competencia en un grado en particular, a través de responsable, herramienta de apoyo, se deben detallar las herramientas de las cuales dispone, como guías de desarrollo y/o actividades de desarrollo que ofrece la organización. (c). El jefe directo o un mentor juegan un rol necesario en la experiencia de la persona. (Alles, 2012)

Lo anterior, se puede observar a través del siguiente gráfico:

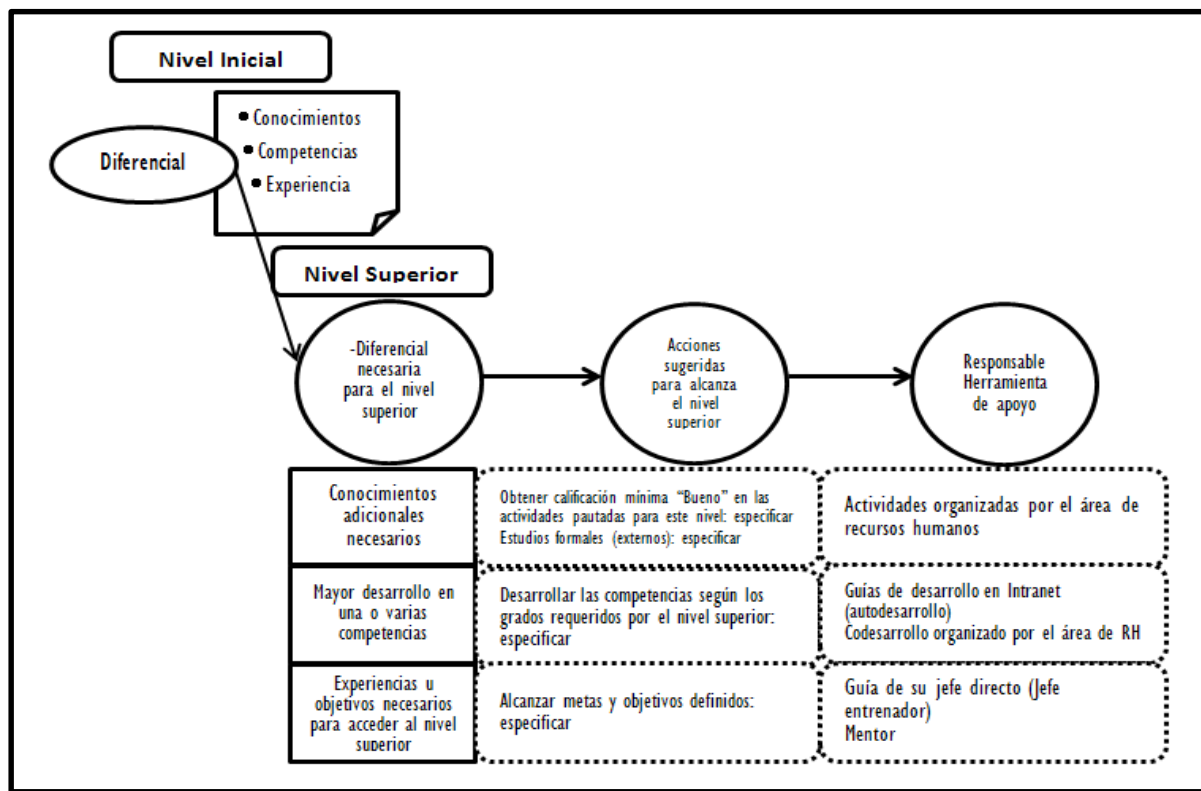


Figura 6. Plan de carrera

Nota:(Alles, 2012)

Adicional a lo anterior un resultado curioso se presenta en una investigación reciente. "Aunque son relativamente pocas las empresas que afirman tener planes de carrera formalizados para sus empleados, existe una mayor proporción de empresas, el 46,7%, que ofrecen programas de desarrollo para facilitarle a su personal la posibilidad de promoción interna mediante la valoración del rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal" Calderón et al (2011).

Siguiendo la dinámica del desarrollo de personal surge como función esencial en las organizaciones, la creación de evaluación de individuos y/o colaboradores que están inmersos en distintos roles en la empresa, según Brazolotto (2012) lo define así: "La evaluación de

desempeño es una técnica de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, mediante la cual se pueden identificar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa o al cargo, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores de los exigidos para el cargo, de motivación, etc. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente”.

Lo cual busca mejorar resultados del RRHH en la organización, Chiavenato (2009) crea los principales objetivos de la evaluación de desempeño en tres ítems así: (a) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo. (b) Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa. (c) Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, en donde se cumplan los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

El estudio de Cooke (2013) arroja la cifra del 55% de los empresarios encuestados están satisfechos o muy insatisfechos con la eficacia de los actuales procesos de evaluación, ya que en muchas empresas se tiene como un formalismo, no como práctica de gestión del talento humano, ni como una herramienta de gestión administrativa, por otra parte Chiavenato (2009) da la siguiente afirmación: “cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo” cuando existe una planeación y seriedad en los procesos que se implementan en la organización, esto trae consigo excelentes resultados que dan alto aporte en la empresa.

En las pequeñas empresas la evaluación del desempeño de efectuarse de manera informal, mediante observación y supervisión directa del jefe (en muchas de ellas las hace directamente el gerente) o por análisis de quejas y reclamos de los clientes. Llama la atención que normalmente

está asociada a la detección de problemas o dificultades y excepcionalmente a la búsqueda de fortalezas o potencialidades. (Calderón et al, 2010).

Muchas de las fallas radican según el párrafo anterior, en los colaboradores, debido a que no se dan por enterados de los procesos en los que deben mejorar ya que no existe una retroalimentación en forma continua de cómo está su desempeño en la empresa o quizá falta un poco más de análisis al momento de efectuar la respectiva evaluación en su mayoría por parte del gerente o cada jefe inmediato del proceso, y se juzga a la ligera o carecen de habilidades para evaluar justamente y ayudar en el proceso de mejora continua.

*Remuneración.* Es necesario el desarrollo de planes que vincula la remuneración con el desempeño en los empleados y sirve de gran estímulo de desempeño laboral, como es bien sabido, el salario es un factor de gran importancia para la vida de un individuo ya que le beneficia directamente y contribuye para día a día de una familia y toda una comunidad en general; “un buen plan de remuneración se traduce en beneficios claros y tangibles para la empresa, debido a que el salario es un motivador de esfuerzo, de este depende una parte importante del desempeño del trabajador”, (Dessler, 2009, párr. 1), por lo anterior, un colaborador motivado, es un empleado satisfecho que hace su trabajo con dedicación y diligencia que trae consigo mayores beneficios a la compañía, por eso es necesario, que las empresas tengan presente el desarrollo de planes de acción en el que incluyan la importancia de la compensación salarial partiendo del cargo, funciones y evaluación del desempeño, Guzmán y Olave tienen su propia apreciación sobre la importancia al estímulo en un empleado así: “En la medida que la empresa trate a los empleados como asociados y fomente su compromiso, será razonable pagarles más como socios y asimismo vincular más directamente el pago con el desempeño”, (Guzmán y Olave 2010, párr. 2); “La empresa evalúa al trabajador con base en factores como el cumplimiento de objetivos previamente establecidos”, según (Ballen, 2011, párr.. 1) de igual forma Alles 2012 comenta “Se viene

avanzado en lograr una verdadera remuneración por productividad pues no se ha concebido la compensación como una variable estratégica de gestión” (Alles, 2012, párr.. 4)

De acuerdo a la periodicidad del pago, se puede pactar con el empleado en pagos mensuales, quincenales o salario diario, también llamado jornal, de acuerdo a los factores que compensa, estos son llamados; salario ordinario e integral, este último hace referencia al salario de acuerdo a su jornada ordinaria normal y a los recargos; la remuneración pactada puede ser cancelada en dinero o en especie, el salario en especie no debe ser superior al 50% del total del salario y en caso del pago representar el salario mínimo legal mensual vigente no debe superar el 30% a la contraprestación en especie (CST, Art 127 – 130)

La remuneración como eje central de la satisfacción y la motivación de personal y como referente de buena práctica requiere de compromiso de los directivos para que reconozcan el buen desempeño del personal, no solo cuando cumple objetivos sino cuando realiza una tarea específica adecuadamente y cuando se le redirige cuando se equivoca. (Dessler, 2009).

Para culminar esta práctica de gestión del talento humano denominada desarrollo de personal, cabe destacar el trabajo de potencialización de capacidades, que puede ser definido de acuerdo a las expectativas de la organización, favoreciendo la productividad de los empleados, fomentando actuaciones excelentes, así como la incorporación de mejoras y por último la sensibilización de los empleados, orientados a la responsabilidad de su propio desarrollo.

**4.1.3** Gestión del cambio. Toma especial importancia en la gestión del cambio, generar espacios para compartir conocimiento y gestionarlo como capital intangible de la organización. También se puede tratar de cambiar los comportamientos de la gente. Un ejemplo de ello puede ser rotar a las personas de sus cargos para que entiendan la perspectiva de sus colegas, se salgan

de su zona de confort y estimulen su pensamiento creativo. La Organización Internacional del Trabajo (2013) formula cuatro campos esenciales en la gestión del cambio para potencializar el talento humano: plan de acción, código de mejores prácticas, innovación creatividad, comunicación y presupuesto para la innovación. (párr.. 3-20)

*Plan de acción.* Por ser el propósito de la planeación de RR.HH anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro y fuera de esta según (Dennis, 2012, párr.7) se hace necesario de que cada movimiento evite la reactividad, traducida en pérdidas generalmente irreparables. Más que nunca, se hace necesario entonces planear el talento humano basado en la criticidad de los puestos de trabajo, el grado de maduración de éste tenga con relación al mercado interno y externo y las potencialidades que desde él puedan surgir. Con este panorama la planeación del talento humano tendría como premisa final el mejoramiento de los procesos de la organización y la innovación como estructura.

*Código de Mejores prácticas.* Un código es un lineamiento o política que se establece como patrón, para objeto de este estudio se relaciona como el desarrollo de políticas para mejorar las prácticas y estimular el cambio, en ese orden de ideas, por un lado Ulrich 2012 establece “es bien sabido que las empresas gastan fortunas, a veces incalculables, en capacitación no traducida en el mejoramiento de la calidad de los oficios y puestos de trabajo de quienes las reciben”. El seguimiento constante a los empleados, las evaluaciones de desempeño, las coevaluaciones, evaluaciones de 360° u otros sistemas pueden asegurar en buena parte el éxito de lo planeado en la capacitación impartida. Se debe recordar una vieja premisa en administración de la calidad “Lo que no se planea, no se controla y lo que no se controla no se mejora” (Ulrich, 2012) El seguimiento continuo constituye quizás el pilar fundamental de toda implementación. Sin seguimiento la implementación fracasaría.

Por otro lado, dentro de la tónica de mejores prácticas se debe tener en cuenta a los empleados como parte del llamado “mercado laboral” y como todo mercado se encuentra sumergido en la globalización obedeciendo a oferta y demanda. Arenas (2012) afirma que “se debe ser consecuente con la dificultad o la suerte de haberlo reclutado correctamente”, Vale la pena preguntarse entonces ¿Que tan competitivo se ha vuelto el personal de la organización y como se reconoce esa competitividad?, ¿La organización es atractiva para el mercado laboral existente? ¿El personal está lo suficientemente bien remunerado, y puede ser alejarlo de futuras ofertas de la competencia?

El desafío en este campo de la gestión del cambio para los próximos años será atraer y retener a profesionales con talento y con expectativas únicas acerca de su trabajo y sus empresas. Cómo satisfacer las necesidades personales y familiares de estos profesionales y cómo conseguir su compromiso afectivo real con un proyecto empresarial concreto, con el fin de retener el conocimiento al interior de la empresa y no gastar dinero en reclutar nuevo personal y en capacitarlo.

*Innovación, creatividad y comunicación.* Con la frase “si veinte personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría” (Gates 2012) lleva a la reflexión y motiva al cambio ideando nuevas formas de gestión en las organizaciones en los nuevos tiempos. Para esto sería entonces prioritario alinear los procesos de innovación con la gestión del talento humano. Para ello Hamel (2011) subtitula “El recurso humano, representado como activos del conocimiento, será la variable más valiosa para sustentar la competitividad empresarial. Lo que permite inferir de la importancia que toma la alineación del proceso de gestión del cambio con todos los procesos de la organización, dejando de ser un staff administrativo para convertirse en un protagonista en la creación sostenida de valor en las empresas.

Lo anterior lleva a pensar en dinamizar o generar nuevas estructuras, para permitir estar mucho más atentos al desenvolvimiento de los equipos de trabajo, propiciando ambientes para la creatividad y en los que los coach tomen la vocería y se conviertan en protagonista de ese aprendizaje organizacional y del desarrollo de pequeños subgrupos al interior de la empresa (Rodríguez, 2015, párr.1-10 ).

*Presupuesto para la innovación.* Es necesario trabajar de mano con contabilidad generar plan presupuestario en el que se tenga en cuenta la renovación de maquinaria tecnológica, analizando: (a) El desgaste de los activos fijos y la necesidad de reponer. (b) Registro en libros del valor monetario hasta su tiempo de desgaste. (c) Reemplazo de maquinaria para que la empresa continúe generando ingresos a través del trabajo continuo de la organización. y (d) Establecer del porcentaje de utilidades de la organización para la compra de maquinaria actualizada, que permita la optimización de recursos.

## **4.2 Interpretación de resultados y brechas existentes**

**4.2.1** Gestión Administrativa. De acuerdo al estudio desarrollado en la muestra de 30 pequeñas empresas se presenta un porcentaje de 32% de cumplimiento en las actividades de gestión administrativa: Diseño de cargo, selección, contratación e inducción, entre lo que se destaca que el 22% de organizaciones lo tienen implementado pero 10% de empresas estudiadas confirman la efectividad de la practicas gestión administrativa (ver figura 7), además se puede evidenciar la falta de compromiso de la alta gerencia en generar políticas de gestión administrativa, lo cual se evidencia en la tabla 10 en la cual se detalla que las un bajo nivel de organizaciones implementa

prácticas de gestión administrativa. A continuación se profundiza en los resultados para cada actividad de la gestión administrativa.

*Tabla 10.*  
*Tabulación Gestión Administrativa.*

| Variable de Medición  | Nivel 1  | Nivel 2   | Nivel 3                                 | Nivel 4                         |
|---|--|---|---|---------------------------------|
|   | No se ha implementado (desconocimiento o no lo ve necesario) | Se realiza un plan de trabajo para hacerlo realidad | Se está implementando y se va mejorando | Su implementación funciona bien |
| La empresa diseña cargos, antes del proceso de selección de personal  | 10   | 15  | 5                                       | 0                               |
| La organización tiene personal encargado de desarrollar nuevos cargos   | 9  | 8   | 5                                       | 8                               |
| La empresa oferta cargo por bolsa de empleo.  | 3  | 14  | 10                                      | 3                               |
| La empresa establece una matriz del proceso de reclutamiento de personal, desde el diseño del cargo hasta la inducción del nuevo empleado | 7  | 10  | 10                                      | 3                               |
| Para la selección de personal, se cuenta con personal especializado en desarrollo de entrevistas  | 12   | 10  | 6                                       | 2                               |

la empresa cuenta con un modelo de pruebas psicotécnicas para los empleados postulantes al cargo

9 12 5 4

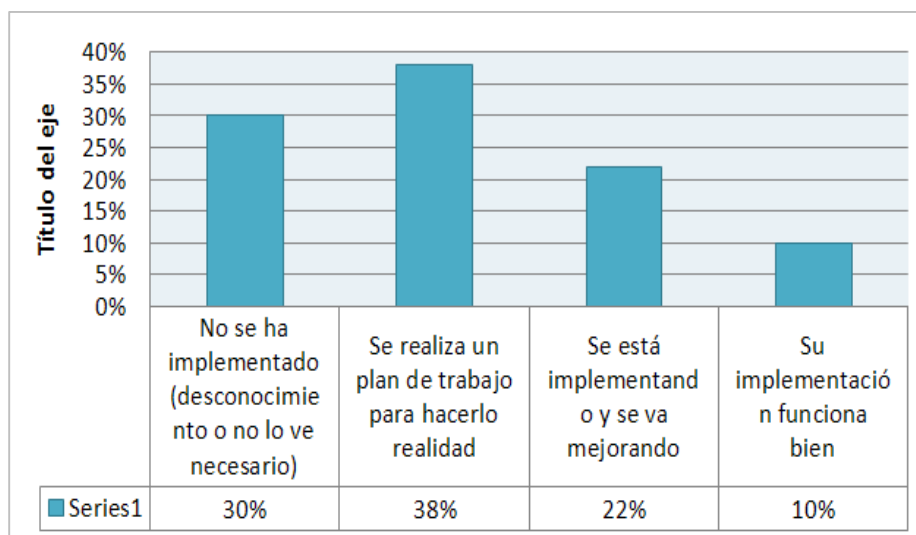
los empleados cuentan con un contrato, en el que se estipula sus funciones, contraprestaciones y condiciones de trabajo para la debida ejecución de sus funciones

13 9 7 1

La organización maneja un sistema de capacitaciones periódicas de empleados y cuenta con personal especializado para impartir inducciones.

10 12 4 4

*Nota: (Autor, 2016) Tabla. 10 (Continuación)*



*Figura 7. Tabulación Gestión administrativa*

*Nota: (Autor, 2016)*

Diseño de cargo: El 33% de los empresarios que hicieron parte del estudio no ven en el diseño de cargo una herramienta para la búsqueda de perfiles, y un 50% realiza un plan para hacerlo realidad pero aún no lo implementan debido a que toman como referente la necesidad y las problemáticas latentes en el proceso productivo. A mediano plazo puede ser perjudicial para la organización, puesto que el personal que entra a la empresa, no lo hace bajo el cumplimiento de unas características bien estructuradas donde permee la habilidad y adaptación al puesto y/o al entorno. (Ver Tabla 11 y figura 8)

Tabla 11.  
Tabulación Diseño de Cargo.

| Variable de medición   | Nivel 1   | Nivel 2  | Nivel 3  | Nivel 4                                |
|--|---|--|--|--|
|  | <b>No se ha implementado (desconocimiento o no lo ve necesario)</b> | <b>Se realiza un plan de trabajo para hacerlo realidad</b> | <b>Se está implementando y se va mejorando</b> | <b>Su implementación funciona bien</b> |
| La empresa diseña cargos, antes del proceso de selección de personal | 10  | 15   | 5  | 0                                      |

Nota: (Autor, 2016) Tabla 11 (Continuación)

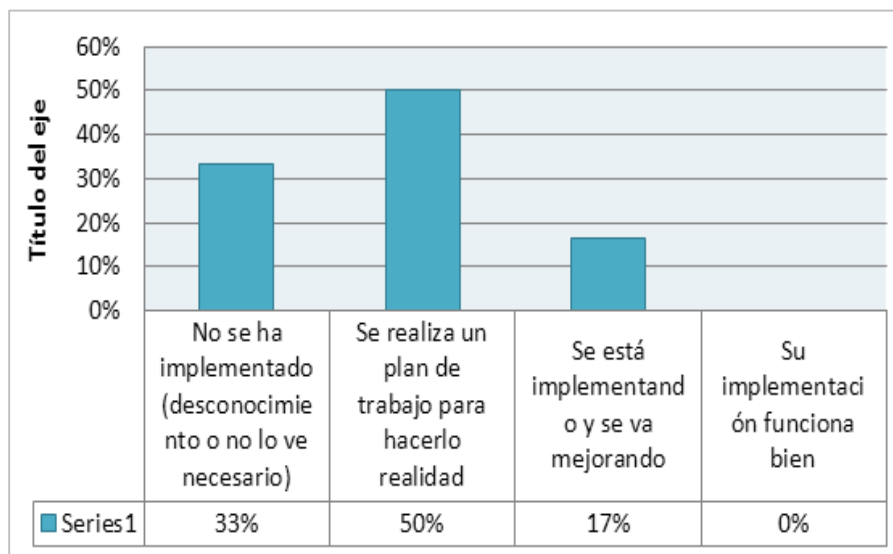


Figura 8. Tabulación Diseño de Cargo.

Nota: (Autor, 2016)

Por otro lado un 30% de organizaciones objeto de estudio no invierten en personal que contribuya a establecer procedimientos, tales como: análisis, diseño y descripción del puesto de trabajo. Adicional a lo anterior existe poca innovación de cargos que instauran las empresas del sector de confección, por cuanto no se realiza observación periódica de las actividades de cada departamento, ni se analiza las áreas de mejora y maximización de tiempos. (Ver Tabla 12 y figura 9).

Tabla 12.  
Tabulación Diseño de Cargo.

| Variable de | Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 | Nivel 4 |
|-------------|---------|---------|---------|---------|
| Medición    |         |         |         |         |

|  |   |   |   |                                 |
|--|---|---|---|---------------------------------|
|  | No se ha implementado<br>(desconocimiento o no lo ve necesario) | Se realiza un plan de trabajo para hacerlo realidad | Se está implementando y se va mejorando | Su implementación funciona bien |
| La organización tiene personal encargado de desarrollar de nuevos cargos | 9   | 8   | 5                                       | 8                               |

Nota: (Autor, 2016) Tabla 12 (Continuación)

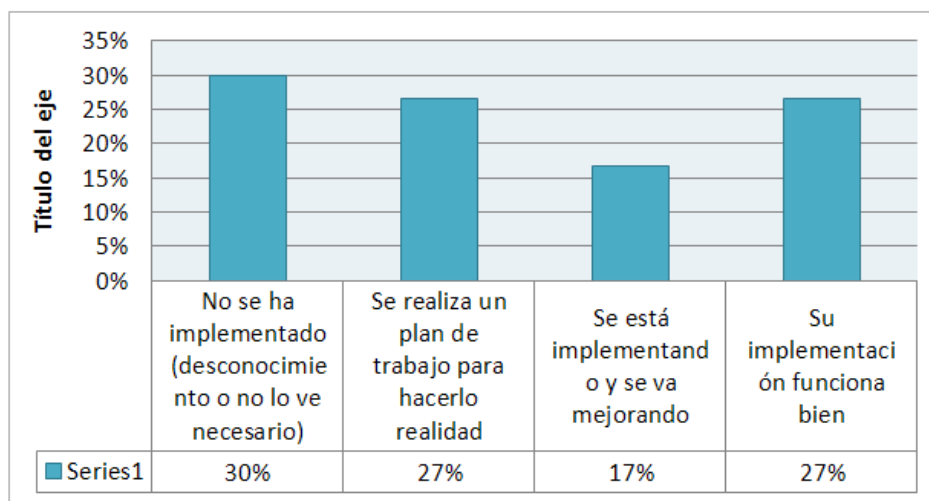


Figura 9 Tabulación Diseño del Cargo

Nota: (Autor, 2016)

*Reclutamiento:* En el aspecto de reclutamiento, en primera instancia, algunas organizaciones estudiadas se enfocan en facilidad y economía a la hora de ofertar y no en un medio eficiente como por ejemplo “las bolsas de empleo”. Un 10% de las empresas encuestadas no disponen sus recursos para contratar de manera eficiente a través de las bolsas de empleo y a su vez un 43% lo tienen en mente a través de un plan de trabajo que a la fecha no se implementa. Se pudo evidenciar que los empleados considerados en el presente estudio, el 10% es contratado a través de bolsas de empleo, quienes actúan como responsables de la selección. (Ver Tabla 13 y figura 10)

*Tabla 13.  
Tabulación Selección y reclutamiento.*

| <b>Variable de Medición</b>                  | <b>Nivel 1</b>   | <b>Nivel 2</b>                                      | <b>Nivel 3</b>                          | <b>Nivel 4</b>                  |
|--|--|---|---|---------------------------------|
|  | No se ha implementado (desconocimiento o no lo ve necesario) | Se realiza un plan de trabajo para hacerlo realidad | Se está implementando y se va mejorando | Su implementación funciona bien |
| La empresa oferta cargo por bolsa de empleo. | 3  | 14  | 10                                      | 3                               |

Nota: (Autor, 2016)

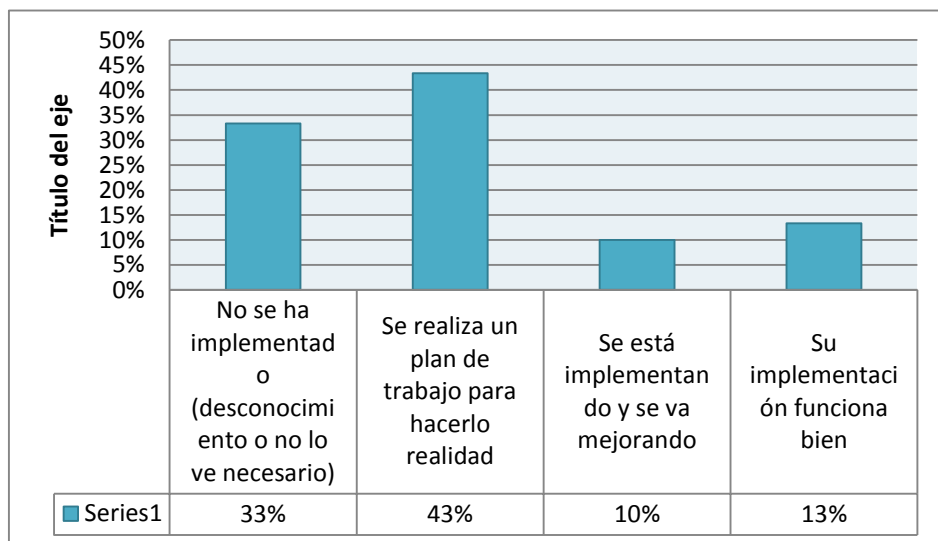


Figura 10 Tabulación Selección y reclutamiento.

Nota: (Autor, 2016)

*Selección:* En segunda instancia, las organizaciones objeto de estudio carecen de métodos de selección innovadores, en donde predomine la elección de personal con altas capacidades en la toma de decisiones y con talento único a la hora de resolver problemas de la vida diaria y empresarial, por encima de aspectos tales como experiencia y nivel educativo. Uno de los factores que está alimentando este problema es que en un 73% no tienen implementado políticas de selección, debido a que el gerente mismo es quien desarrolla todo el proceso de selección, lo que conlleva a no tener en muchos casos la persona competente y capacitada o simplemente no contar con el profesional indicado para ejercer la actividad mencionada, debido al rol gerencial que difiere de la gestión de reclutamiento. (Ver Tabla 14 y figura 11)

Tabla 14.  
Tabulación Selección y Reclutamiento B

| Variable de Medición   | Nivel 1  | Nivel 2   | Nivel 3                                 | Nivel 4                         |
|--|--|---|---|---------------------------------|
|  | No se ha implementado (desconocimiento o no lo ve necesario) | Se realiza un plan de trabajo para hacerlo realidad | Se está implementando y se va mejorando | Su implementación funciona bien |
| Para la selección de personal, se cuenta con personal especializado en desarrollo de entrevistas | 12   | 10  | 6                                       | 2                               |

Nota: (Autor, 2016)

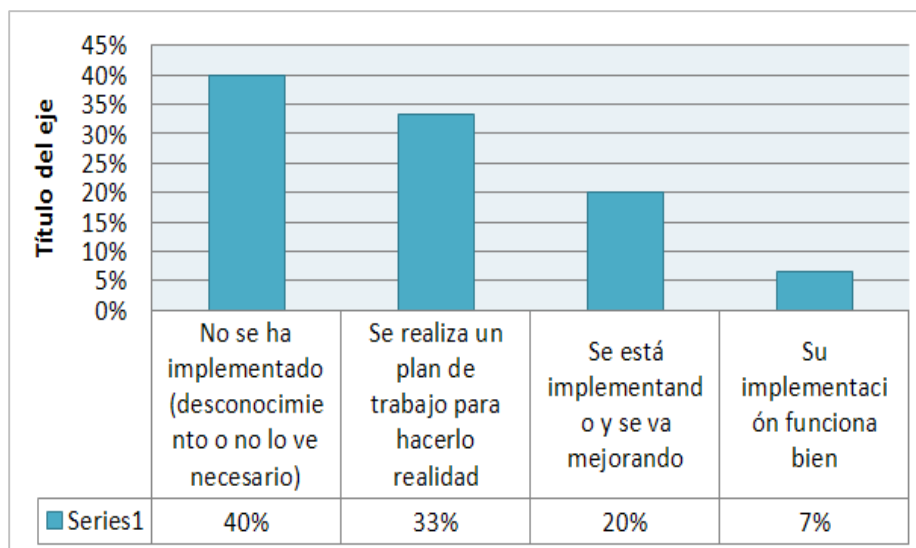


Figura 11. Tabulación selección y reclutamiento B

Nota: (Autor, 2016)

Uno de los puntos relevantes que un 87% de las organizaciones objeto de estudio no cuenta con un modelo de pruebas psicotécnicas para los individuos postulantes a determinado cargo, por ende, se torna importante que los empresarios dejen en mano de los expertos en el tema de selección o al personal idóneo para ejercer dicho proceso ya que solo en un 13% su implementación funciona bien. (Ver Tabla 15 y figura 12)

Tabla 15 .  
 Tabulación Selección y reclutamiento C

|  | Nivel 1  | Nivel 2   | Nivel 3                                 | Nivel 4                         |
|--|--|---|---|---------------------------------|
| Variable de Medición   | No se ha implementado (desconocimiento o no lo ve necesario) | Se realiza un plan de trabajo para hacerlo realidad | Se está implementando y se va mejorando | Su implementación funciona bien |
| la empresa cuenta con un modelo de pruebas psicotécnicas para los empleados postulantes al cargo | 9  | 12  | 5                                       | 4                               |

Nota: (Autor, 2016)

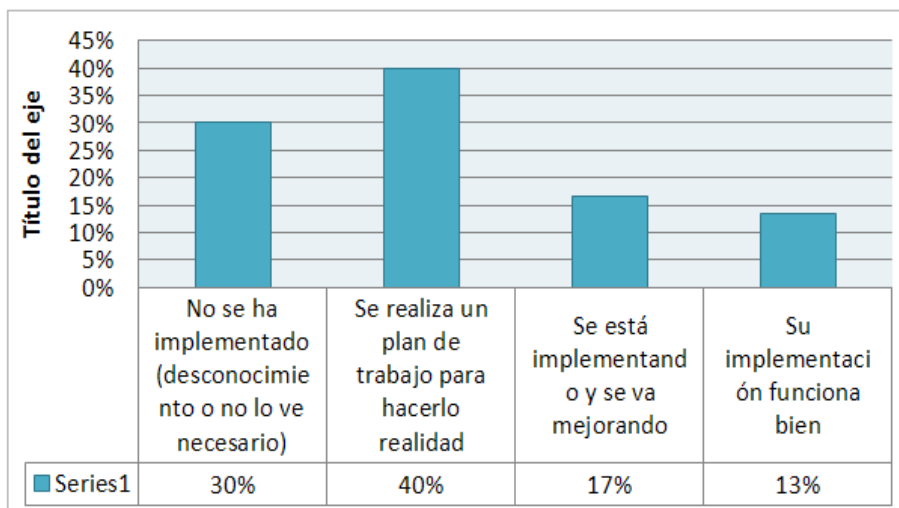


Figura 12 Tabulación Selección y reclutamiento C.  
 Nota: (Autor, 2016)

Un punto importante de resaltar es el hallado a través de la encuesta en el proceso de selección que garantiza la elección del personal idóneo, se observa el desarrollo de los mismos métodos rudimentarios de selección, es decir no hay innovación, únicamente un 10% ha implementado el proceso de reclutamiento y selección de personal a través de las técnicas creadas desde el diseño del cargo hasta la inducción del nuevo colaborador y un 76% de organizaciones escogen el personal por métodos rudimentarios, como lo es la recomendación personal. (Ver Tabla 16 y figura 13)

Tabla 16  
 Tabulación Selección y reclutamiento D.

| Variable de Medición | Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 | Nivel 4 |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|
|----------------------|---------|---------|---------|---------|

|  | No se ha implementado<br>(desconocimiento o no lo<br>ve necesario) | Se realiza un<br>plan de<br>trabajo para<br>hacerlo<br>realidad | Se está<br>implementando y<br>se va mejorando | Su<br>implementación<br>funciona bien |
|--|--|---|---|---------------------------------------|
| La empresa establece una<br>matriz del proceso de<br>reclutamiento de personal,<br>desde el diseño del cargo<br>hasta la inducción del nuevo<br>empleado | 7  | 10  | 10  | 3                                     |

Nota: (Autor, 2016) Tabla 16 (Continuación)

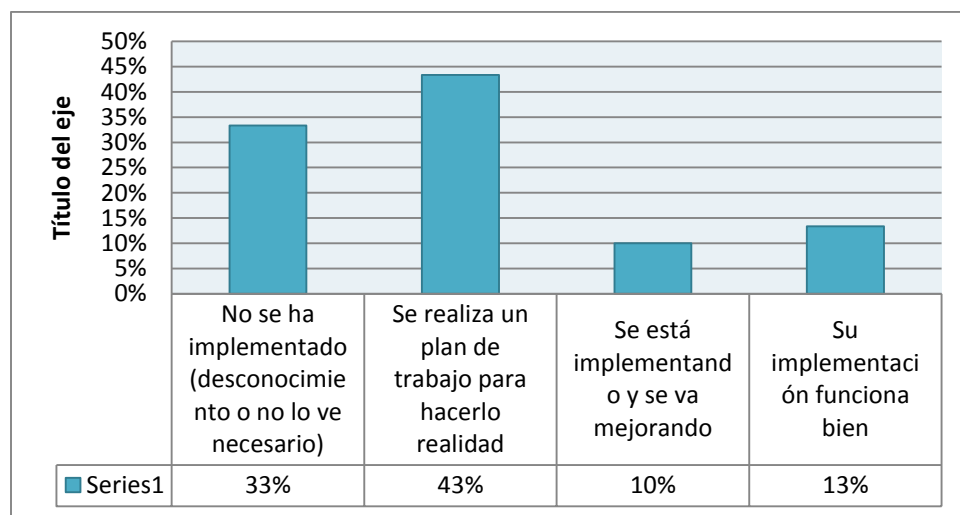


Figura 13. Tabulación Selección y reclutamiento D.

Nota: (Autor, 2016)

Contratación. Referente a la contratación, no se puede pasar por alto que las organizaciones objeto de estudio efectúen procesos de contratación verbal, se observa que un 73% se está efectuando de esta manera, lo que conlleva a no evidenciar monto o salario, prestaciones sociales, horarios, etc... la razón de los empresarios se sustenta en el alto costo que implica el cambio de tipo de contratación.

Adicional a lo anterior, el no tener un documento de prueba en caso de existir diferencia entre el empleador y el empleado, resultaría difícil entrar a dar una solución en temas de controversia, por lo anterior, y de acuerdo al tema de estudio se aconseja a los gerentes obviar esta práctica de contratación verbal. El contrato escrito esta para apoyar a ambas partes y es una buena práctica de responsabilidad y orden en cada organización. (Ver *Tabla 17 y figura 14*)

*Tabla 17*  
*Tabulación contratación*

| Variable de Medición   | Nivel 1  | Nivel 2  | Nivel 3                                       | Nivel 4                               |
|--|--|--|---|---------------------------------------|
|  | No se ha implementado<br>(desconocimiento o no<br>lo ve necesario) | Se realiza un<br>plan de trabajo<br>para hacerlo<br>realidad | Se está<br>implementando y<br>se va mejorando | Su<br>implementación<br>funciona bien |
| los empleados cuentan<br>con un contrato, en el<br>que se estipula sus<br>funciones,<br>contraprestaciones y | 13   | 9  | 7   | 1                                     |

condiciones de trabajo  
para la debida ejecución  
de sus funciones

Nota: (Autor, 2016) Tabla 17 (Continuación)

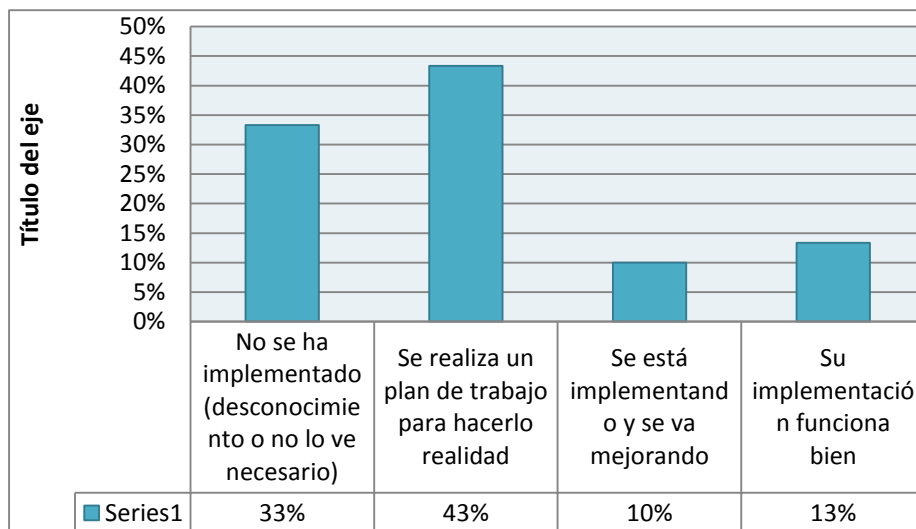


Figura 14. Tabulación contratación

Nota: (Autor, 2016)

Inducción. De igual forma la inducción actúa como el medio de integración entre el nuevo miembro y todo un sistema en la organización; es de vital importancia que el empleado esté familiarizado con los objetivos, metas, políticas, procedimientos, objetivos, responsabilidades, beneficios, funciones y reglas que definen la identidad organizacional, entre otros, que ayuden a fortalecer su sentido de pertenencia y seguridad, lo cual permitirá al individuo adecuarse a su nuevo entorno laboral y puesto a ocupar. El proceso de inducción se desarrolla mediante fases, etapas o pasos que son de gran importancia, los cuales deben ser asumidos por el personal calificado para la inducción; en su mayoría para muchos gerentes esta etapa dentro del proceso

de pos-contratación del nuevo empleado no es significativo, ni relevante, por lo que se delega esta responsabilidad a personas no calificadas, para llevar a cabo este proceso, lo anterior, se puede visualizar en las empresas objeto de estudio de acuerdo a la encuestas realizadas ya que un 73% no han implementado un sistema de capacitaciones periódicas de empleados con personal especializado para impartir inducciones. (Ver Tabla 18 y figura 15)

*Tabla 18  
Tabulación Inducción*

| Variable de Medición   | Nivel 1  | Nivel 2   | Nivel 3                                 | Nivel 4                         |
|--|--|---|---|---------------------------------|
|  | No se ha implementado (desconocimiento o no lo ve necesario) | Se realiza un plan de trabajo para hacerlo realidad | Se está implementando y se va mejorando | Su implementación funciona bien |
| La organización maneja un sistema de capacitaciones periódicas de empleados y cuenta con personal especializado para impartir inducciones. | 10   | 12  | 4                                       | 4                               |

*Nota: (Autor, 2016) Tabla 18 (Continuación)*

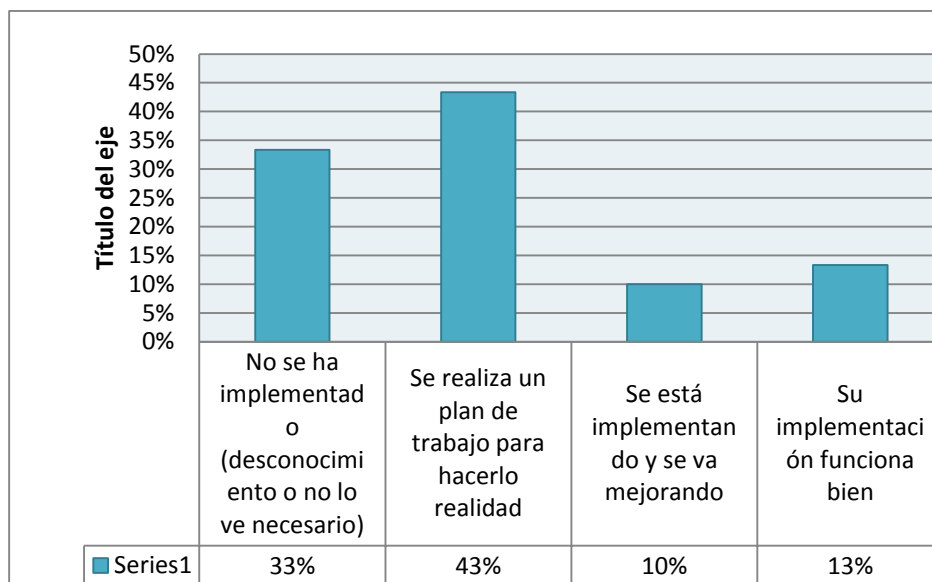


Figura 15 Tabulación inducción

Nota: (Autor, 2016)

Los Directivos en las organizaciones tienen gran responsabilidad en las buenas prácticas de inducción que se presente en la entidad a su cargo, dependiendo de ello permitirá un buen desempeño del individuo y nivel motivacional permanente en el nuevo empleado.

**4.2.2** Desarrollo personal. Con base al diagnóstico organizacional en las organizaciones de confección se determina por un lado que las empresas cumplen en un 24% las actividades de desarrollo de personal, como capacitación y entrenamiento, además no existe evaluación de desempeño derivado de la reglamentación actual de las organizaciones en el que se pretende que el empleado este cumpliendo metas y retroalimentando fallas a mejorar.

Por otro lado, no se desarrollan políticas de educación profesional, técnica ni tecnológica como mecanismo de planes de carrera para consolidar el conocimiento al interior de la organización.

Por último el 76% de las organizaciones no desarrollan programas de incentivos y reconocimiento en la gestión productiva y comercial. Con base a estos requerimientos se presentan las siguientes actividades de gestión de talento humano en el área de plan de carrera, capacitación continua y remuneración de personal. . (Ver Tabla 19 y figura 16)

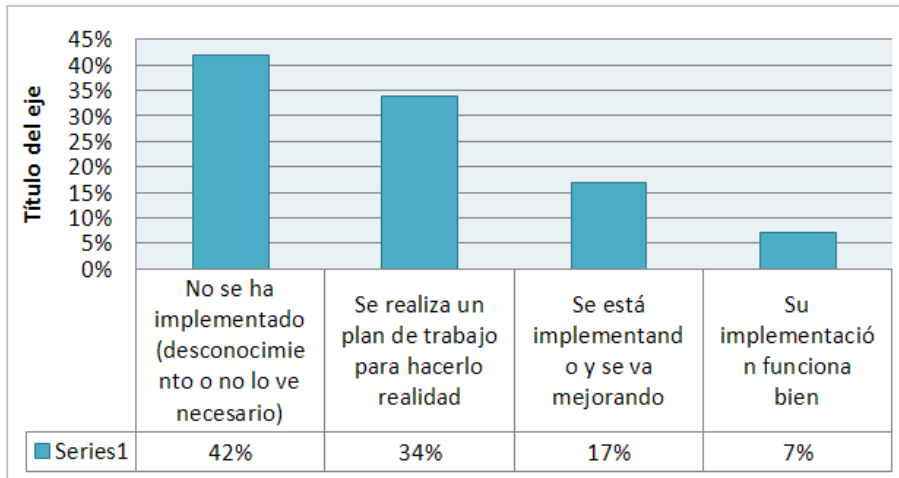
*Tabla 19  
Desarrollo de personal y satisfacción*

|  | Nivel 1  | Nivel 2   | Nivel 3                                 | Nivel 4                         |
|--|--|---|---|---------------------------------|
| Variable de Medición   | No se ha implementado (desconocimiento o no lo ve necesario) | Se realiza un plan de trabajo para hacerlo realidad | Se está implementando y se va mejorando | Su implementación funciona bien |
| <b>ITEM DESARROLLO DE PERSONAL Y SATISFACCIÓN</b>  |  |   |   |                                 |
| La empresa establece los ítems y áreas a capacitar de acuerdo a las necesidades organizacionales y los objetivos a cumplir | 10   | 11  | 6                                       | 3                               |

|  |    |    |   |   |
|--|----|----|---|---|
| El empresario maneja una estructura salarial acorde a los perfiles y necesidades de los cargos   | 12 | 10 | 4 | 4 |
| La empresa establece un programa de formación en nuevas prácticas productivas, para el desarrollo de prendas de vestir.                              | 11 | 9  | 8 | 2 |
| La empresa maneja un programa de formación tanto en el ámbito laboral como en el ámbito personal en todos sus niveles organizacionales.              | 13 | 9  | 7 | 1 |
| El empresario efectúa un plan de carrera (aporte pago de matrículas universitarias) para sus empleados.  | 16 | 10 | 4 | 0 |
| Se tiene una estrategia de formación y entrenamiento para incentivar: la creatividad, innovación, orientación a resultados y el servicio al cliente. | 14 | 10 | 4 | 2 |
| la organización estipula evaluaciones de capacidades y desempeño periódicos que  | 15 | 12 | 2 | 1 |

permiten medir el éxito de las capacitaciones

*Nota: (Autor, 2016) Tabla 19 (Continuación)*



*Figura 16 Tabulación Desarrollo de personal y satisfacción*

*Nota: (Autor, 2016)*

*Planes de carrera y capacitación.* Para esta área de desarrollo de personal en la que pocas organizaciones destinan de su presupuesto, se hace apremiante la asignación de recursos para becas a empleados destacados en el que se motive el desarrollo de sus capacidades, el sentido de pertenecía corporativo y el crecimiento en la jerarquía empresarial, lo anterior, ya que al hacer análisis de las encuestas a empresas de confección en estudio, se puede observar un 43% con interés en la inversión empresarial al hacer formación de recurso humano, a través de incentivos, cuyo beneficiario final será la misma organización al tener consigo empleados motivados, innovadores, proactivos, con orientación al cambio, resultados y al correcto servicio al cliente. Pero solo un 13% de empresas estudiadas tienen implementado planes de carrera (Ver Tabla 20 y figura 17)

Tabla 20

Tabulación plan de carrera

|  | Nivel 1  | Nivel 2   | Nivel 3                                 | Nivel 4                         |
|--|--|---|---|---------------------------------|
| Variable de Medición   | No se ha implementado (desconocimiento o no lo ve necesario) | Se realiza un plan de trabajo para hacerlo realidad | Se está implementando y se va mejorando | Su implementación funciona bien |
| El empresario efectúa un plan de carrera (aporte pago de matrículas) | 16   | 10  | 4                                       | 0                               |

universitarias) para sus empleados.

Se tiene una estrategia de formación y entrenamiento para incentivar: la creatividad, innovación, orientación a resultados y el servicio al cliente.

14 10 4 2

Nota: (Autor, 2016)

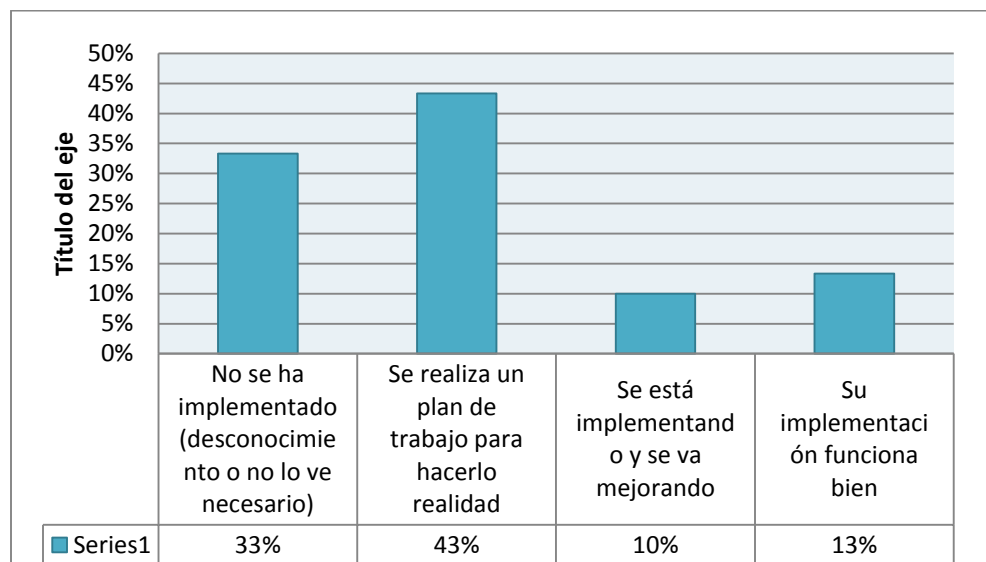


Figura 17. Tabulación Plan de carrera-

Nota: (Autor, 2016)

Adicional a lo anterior, se debe ofertar programas de desarrollo interno en el que se planifique las áreas a reforzar conocimiento, contenido del programa de capacitación y métodos de medición de aprendizaje para facilitarle a su personal la posibilidad de promoción interna

mediante la valoración del rendimiento, las capacidades y las habilidades. Otro factor relevante dentro de este componente es sensibilizar los empleados, orientándolos a la responsabilidad de su propio desarrollo, por medio de cursos virtuales ofertados por la organización, iniciando estas motivaciones al buscar el apoyo de organizaciones gubernamentales o la caja de compensación familiar dispuestas para este fin, ya sea a través de la formación dentro de la misma organización, proporcionando los medios tecnológicos si fuere el caso y/o el espacio (en permisos) para su formación en Centros Educativos en mención, ya que se observa por parte de los directivos un 70% con poco interés para generar capacitación de sus colaboradores de acuerdo a las necesidades y objetivos organizacionales, de lo anterior, se destaca que un 7% de las organizaciones objeto de estudio tienen implementados y en marcha programas de formación, en el que se capacita al personal en todos sus niveles organizacionales. (Ver Tabla 21 y figura 18)

*Tabla 21.  
Tabulación Capacitación*

|   | Nivel 1  | Nivel 2   | Nivel 3                                 | Nivel 4                         |
|---|--|---|---|---------------------------------|
| Variable de Medición  | No se ha implementado (desconocimiento o no lo ve necesario) | Se realiza un plan de trabajo para hacerlo realidad | Se está implementando y se va mejorando | Su implementación funciona bien |
| La empresa establece los ítems y áreas a capacitar de acuerdo a las necesidades | 10   | 11  | 6                                       | 3                               |

|   |    |   |   |   |
|---|----|---|---|---|
| organizacionales y los objetivos a cumplir  |    |   |   |   |
| La empresa establece un programa de formación en nuevas prácticas productivas, para el desarrollo de prendas de vestir.                 | 11 | 9 | 8 | 2 |
| La empresa maneja un programa de formación tanto en el ámbito laboral como en el ámbito personal en todos sus niveles organizacionales. | 13 | 9 | 7 | 1 |

Nota: (Autor, 2016) Tabla 21 (Continuación)

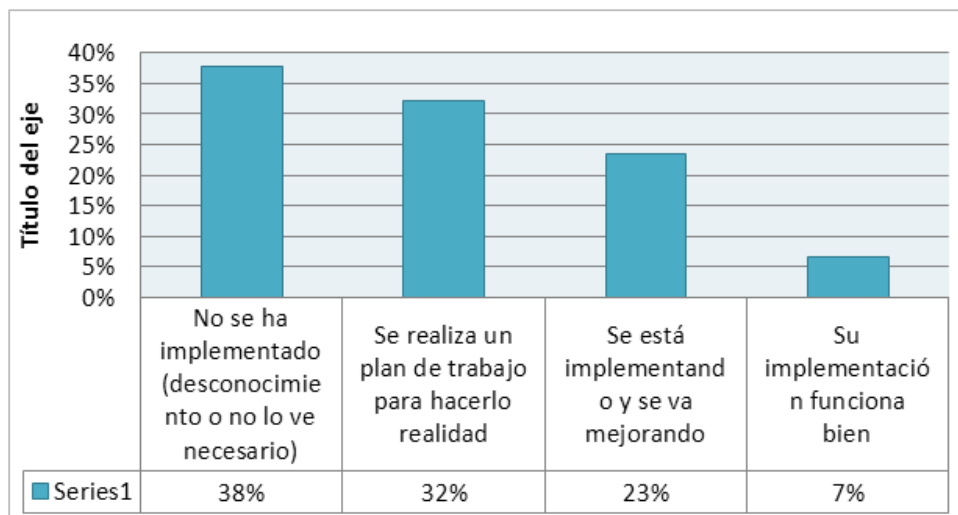


Figura 18. Tabulación Capacitación

Nota: (Autor, 2016)

*Evaluación de Desempeño:* De acuerdo al estudio el 76% de las pequeñas empresas evalúan el desempeño de manera informal y/o empírica, mediante observación y supervisión directa de las metas o se analiza las quejas y reclamos de los clientes, Pero adicional a las actividades anteriores es viable implementar la autoevaluación del rendimiento utilizando como herramienta un software analítico; teniendo como referente el software se pueden utilizar como dispositivos de control de tiempos ociosos (redes sociales, llamadas extra laborales) de personal, con el fin de que los funcionarios tengan la debida dedicación al cumplimiento de metas .

De igual forma un 13% de organizaciones evalúa periódicamente el desempeño por medio cumplimiento de metas, y revisión de indicadores de quejas y reclamos. (Ver Tabla 22 y figura 19)

Tabla 22  
Tabulación evaluación de desempeño

|  | Nivel 1  | Nivel 2   | Nivel 3                                 | Nivel 4                         |
|--|--|---|---|---------------------------------|
| Variable de Medición   | No se ha implementado (desconocimiento o no lo ve necesario) | Se realiza un plan de trabajo para hacerlo realidad | Se está implementando y se va mejorando | Su implementación funciona bien |
| La organización estipula evaluaciones de capacidades y desempeño | 15   | 12  | 2                                       | 1                               |

periódicos que permiten medir el éxito de las capacitaciones

Nota: (Autor, 2016)Tabla. 19

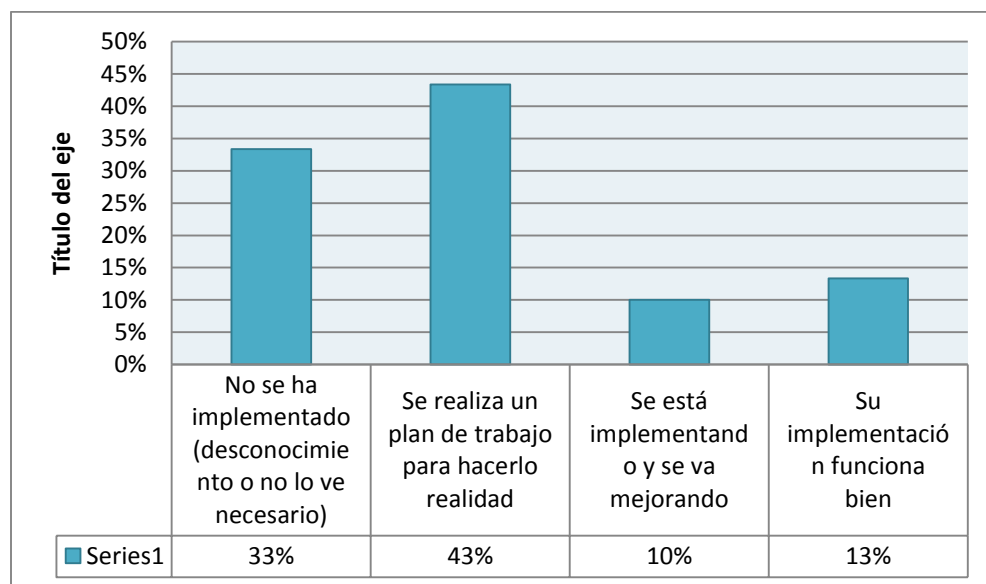


Figura 19 Tabulación de desempeño

Nota: (Autor, 2016)

*Remuneración:* Un factor importante en la remuneración es el manejo de una estructura salarial acorde a los perfiles y necesidades de los cargos ya que un 73% de las organizaciones objeto de estudio no tienen implementación del mismo, lo que permite apreciar, que la estructura salarial está generalizada entre los colaboradores, sin analizar funciones, carga laboral, cumplimiento de metas, etc. (Ver Tabla 23 y figura 20)

*Tabla 23*  
*Tabulación Remuneración acorde al cargo*

|  | Nivel 1  | Nivel 2   | Nivel 3                                       | Nivel 4                               |
|--|--|---|---|---------------------------------------|
| Variable de Medición   | No se ha implementado<br>(desconocimiento o no<br>lo ve necesario) | Se realiza un<br>plan de<br>trabajo para<br>hacerlo<br>realidad | Se está<br>implementando y<br>se va mejorando | Su<br>implementación<br>funciona bien |
| El empresario maneja<br>una estructura salarial<br>acorde a los perfiles y<br>necesidades de los<br>cargos | 12   | 10  | 4   | 4                                     |

Nota: (Autor, 2016) Tabla 23 (Continuación)

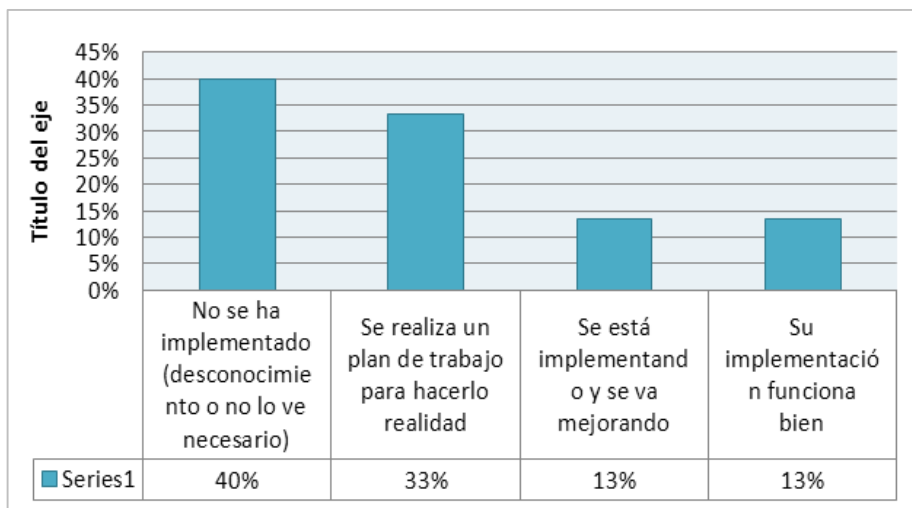


Figura 20 Tabulación remuneración acorde al cargo

Nota: (Autor, 2016)

Conjuntamente debe existir estabilidad laboral como principal motivante para la buena gestión de los funcionarios y establecer conexión y/o servir de puente en la búsqueda efectiva de vivienda propia sus empleados encaminado al mejoramiento de su calidad de vida. Justamente establecer políticas de motivación en empleados implica instaurar recompensa: monetaria, emocional (reconocimiento / certificaciones) y viajes. También las políticas serias de motivación se reflejan en beneficios en tiempo que permitan al empleado tener espacio de esparcimiento y de vacaciones.

**4.2.3** Gestión del cambio. Tomando como referente el estado actual de las actividades de gestión del cambio organizacional en el sector confección se determina que las empresas cumplen en un 10% lo relacionado a la generación ambientes para la innovación en procesos, es decir las pequeñas empresas poco promueven espacios dentro de su infraestructura para crear

una mentalidad creativa generadora de nuevos ingresos para la compañía y ahondar en resultados de gestión del cambio, se establece el comportamiento de las organizaciones en cada uno de los criterios del cambio. (Ver Tabla 24 y figura 21)

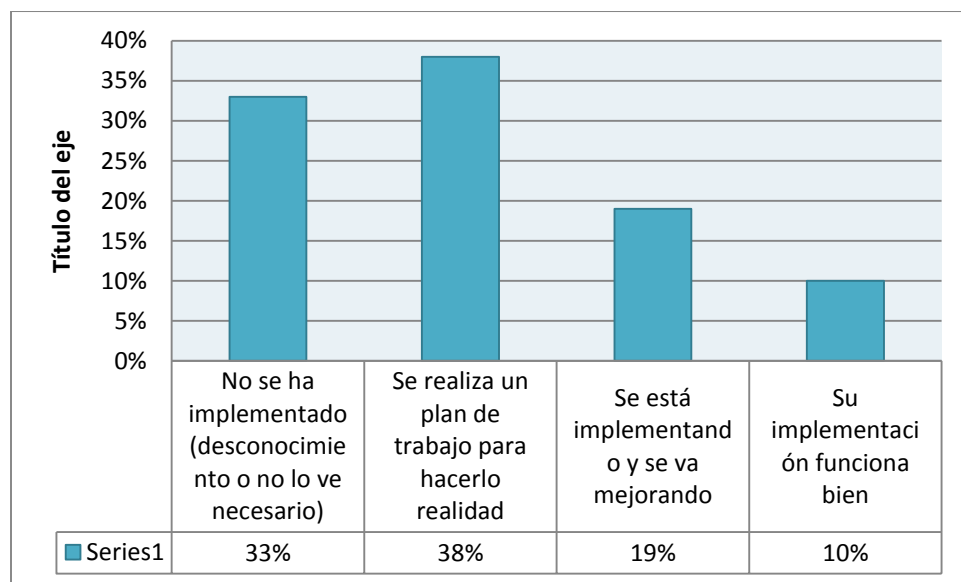
*Tabla 24*  
*Gestión del cambio*

| Variable de Medición  | Nivel 1  | Nivel 2   | Nivel 3                                 | Nivel 4                         |
|---|--|---|---|---------------------------------|
|   | No se ha implementado (desconocimiento o no lo ve necesario) | Se realiza un plan de trabajo para hacerlo realidad | Se está implementando y se va mejorando | Su implementación funciona bien |
| <b>ITEM GESTIÓN DEL CAMBIO</b>  |  |   |   |                                 |
| La organización innova periódicamente su línea de productos                                 | 9  | 14  | 4                                       | 3                               |
| La empresa cuenta con códigos de buenas prácticas (ética profesional)                       | 15   | 10  | 3                                       | 2                               |
| Se cuenta con un plan estratégico que permite delimitar el rumbo de la organización         | 10   | 13  | 3                                       | 4                               |
| La empresa cuenta con una planta de producción adecuada para los requerimientos del negocio | 8  | 10  | 10                                      | 2                               |

La empresa cuenta con guías, directrices, soportes y modelos que ofrecen mecanismos de comunicación e Información de nuevos propósitos a desarrollar.

|   |    |    |   |   |
|---|----|----|---|---|
| El empresario cuenta con un estado tecnológico de las maquinas, herramientas, equipos que hacen que los empleados ejecuten sus funciones adecuadamente. | 11 | 10 | 4 | 5 |
|---|----|----|---|---|

*Nota: (Autor, 2016) Tabla 24 (Continuación)*



*Figura 21 Gestión del cambio*

*Nota: (Autor, 2016)*

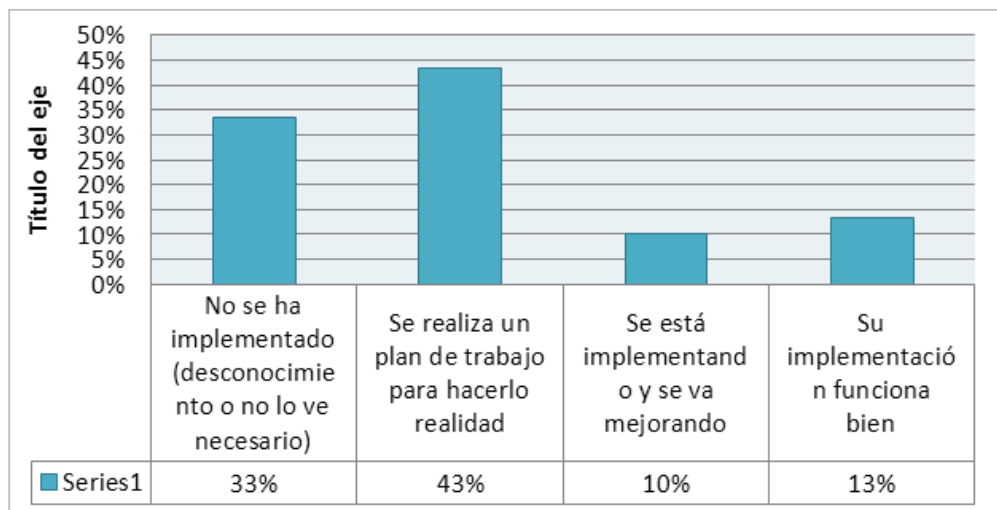
Plan de acción: Las empresas de confección sometidas a este estudio en un 76% no cuentan con un plan estratégico que permite delimitar el rumbo de la organización, por lo anterior, es necesario que en primera instancia se desarrolle un plan de trabajo cuyo fin sea su cumplimiento riguroso mediante la formulación de planes de acción, que ayuden a medir, evaluar y hacer un apropiado seguimiento a la gestión, que evidencie la ejecución del plan de trabajo y muestre un alto nivel de efectividad, ayudando a optimizar procesos, alcanzar objetivos y generar cumplimiento de una mejora continua, además generar códigos de buen gobierno y a través de capacitaciones periódicas, desarrollar en los empleados una conciencia ética y profesional que ayude a adquirir en el talento humano interés, importancia y genere un modelo orientado a la generación de buenas prácticas y lealtad a su labor, empresa, familia y demás. (Ver Tabla 25 y figura 22).

*Tabla 25.  
Tabulación plan estratégico*

|   | <b>Nivel 1</b>   | <b>Nivel 2</b>                                      | <b>Nivel 3</b>                          | <b>Nivel 4</b>                  |
|---|--|---|---|---------------------------------|
| <b>Variable de Medición</b>                   | No se ha implementado (desconocimiento o no lo ve necesario) | Se realiza un plan de trabajo para hacerlo realidad | Se está implementando y se va mejorando | Su implementación funciona bien |
| Se cuenta con un plan estratégico que permite | 10   | 13  | 3                                       | 4                               |

delimitar el rumbo de  
la organización

*Nota: (Autor, 2016)*



*Figura 22 Tabulación Plan Estratégico*

*Nota: (Autor, 2016)*

*Códigos de mejores prácticas:* Se evidencia por un lado que un 50% bajo interés por parte de los funcionarios en adquirir o reafirmar códigos de mejores prácticas de Ética profesional y centran su interés en otras prácticas que son de compartida importancia, desmeritando lo esencial del tema de la ética profesional que busca el fomento de valores morales en la organización ó por falta de promover el desarrollo de ética en la organización en su diaria gestión, hace que sus empleados tomen en poco cumplir con los valores institucionales instaurados en el código de ética como principio de buenas prácticas. Por otro lado se observa que 7% de empresas realiza códigos de mejores prácticas por medio de la implementación de códigos de buen gobierno.

*Tabla 26*  
*Tabulación código de mejores prácticas*

|   | Nivel 1  | Nivel 2   | Nivel 3                                 | Nivel 4                         |
|---|--|---|---|---------------------------------|
| Variable de Medición                              | No se ha implementado (desconocimiento o no lo ve necesario) | Se realiza un plan de trabajo para hacerlo realidad | Se está implementando y se va mejorando | Su implementación funciona bien |
| La empresa cuenta con códigos de buenas prácticas | 15   | 10  | 3                                       | 2                               |

*Nota: (Autor, 2016)*

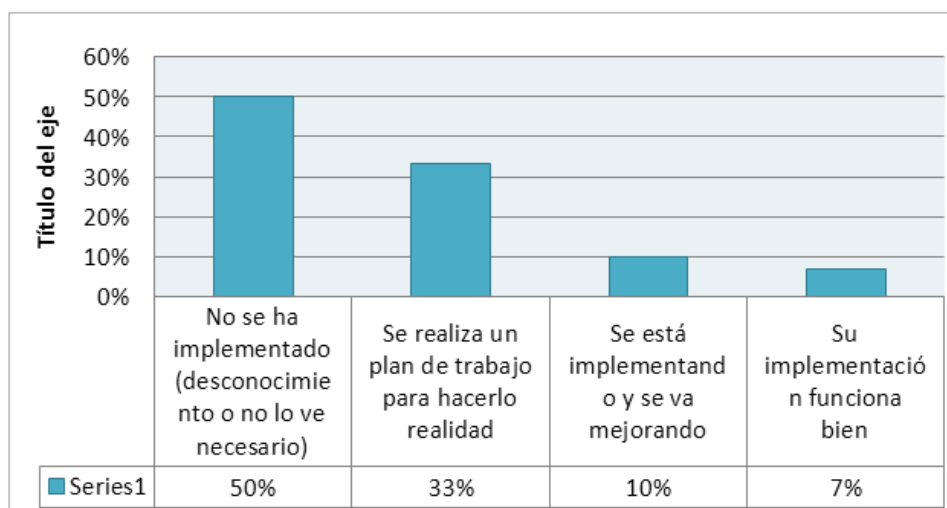


Figura 23 Tabulación código mejores prácticas

Nota: (Autor, 2016)

Innovación, creatividad y comunicación. Uno de los puntos clave en el crecimiento de la organización y que se observa está afectado, es la innovación ya que como es bien sabido los constantes cambios exigen estar inmersos en el mundo de la globalización, en donde es necesario que las organizaciones implementen nuevas estrategias orientadas a los objetivos de la empresa en una forma creativa, rompiendo prototipos y reinventando; es aquí donde el preciado equipo de talento humano y la tecnología que la empresa posee entra a jugar un papel importante dentro de este proceso ya que los mismos empleados pueden generar ideas a través de su creatividad personal, lamentablemente las organizaciones objeto de estudio muestran en un 30% que sus empleados no tienen la motivación de crear, desarrollan los procesos como poco artesanales e innovadores; lo cual genera la inquietud del porque esto sucede y se presume que puede ser por falta de capacitación y habilidad, desmotivación, falta de compromiso y pertenencia por la

organización ya que un 77% de las empresas encuestadas no tienen implementado un programa de formación en nuevas prácticas productivas, para el desarrollo de prendas de vestir que ayude en el proceso de innovación, por lo anterior, es necesario reestructurar y dar soluciones a esta problemática y la forma más efectiva sería estableciendo mecanismos que motiven a los empleados a trabajar por convicción, con sentido de pertenencia y no por obligación, sin embargo es importante la capacitación y el reconocimiento, este último es un estímulo que como seres humanos se hace latente porque ayuda al crecimiento y motivación en el desarrollo de las actividades, muchas organizaciones han implementado en sus equipos de trabajo una dependencia, área o espacio en sus redes sociales para el reconocimiento a los empleados creativos e innovadores, lo cual hace que los empleados se motiven a reinventar, hacer mejor su trabajo, promoviendo una mentalidad innovadora y positiva, sin rechazo al cambio; la motivación en el ser humano genera placer y motivación emocional en todo la labor realizada y su implementación es causal de buena práctica en las organizaciones. (Ver Tabla 27 y figura 24).

*Tabla 27.*  
*Tabulación innovación*

| <b>Variable de</b> | <b>Nivel 1</b>  | <b>Nivel 2</b>  | <b>Nivel 3</b>                                | <b>Nivel 4</b>                        |
|--------------------|---|---|---|---------------------------------------|
| <b>Medición</b>    | No se ha<br>implementado<br>(desconocimiento o no<br>lo ve necesario) | Se realiza<br>un plan de<br>trabajo para<br>hacerlo<br>realidad | Se está<br>implementando y<br>se va mejorando | Su<br>implementación<br>funciona bien |

|                    |   |    |   |   |
|--------------------|---|----|---|---|
| La organización    |   |    |   |   |
| innova             |   |    |   |   |
| periódicamente su  | 9 | 14 | 4 | 3 |
| línea de productos |   |    |   |   |

Nota: (Autor, 2016) Tabla 27 (Continuación)

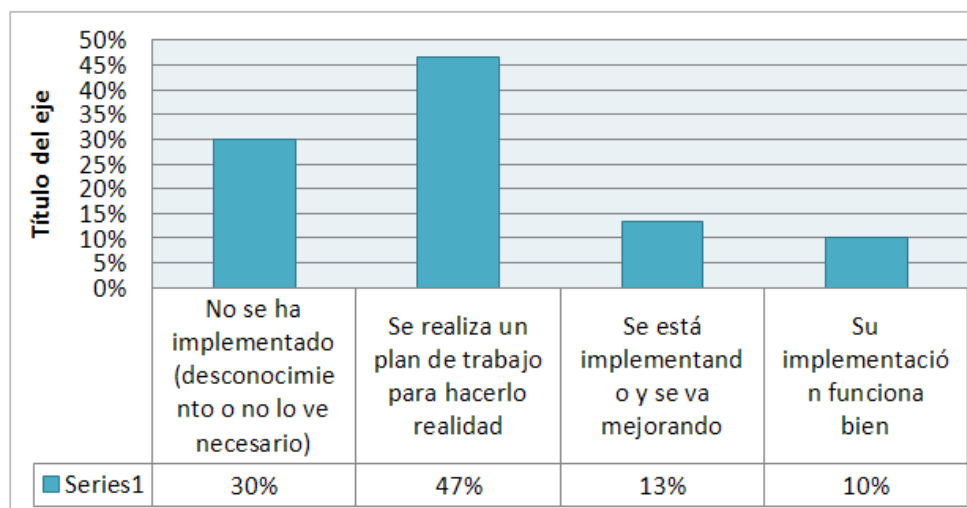


Figura 24. Tabulación Innovación

Nota: (Autor, 2016)

En el aspecto de comunicación un 37% de organizaciones están generando políticas para idear, crear y establecer planes de comunicación interna y organizacional que permita mantener en la empresa un mismo mensaje, propósito e información en general, lo cual permita que todos los funcionarios se encuentren enfocados hacia el mismo objetivo: “Aprendizaje colectivo”. (Ver Tabla 28 y figura 25)

Tabla 28  
 Tabulación comunicación

| Variable de Medición  | Nivel 1  | Nivel 2   | Nivel 3                                 | Nivel 4                         |
|---|--|---|---|---------------------------------|
|   | No se ha implementado (desconocimiento o no lo ve necesario) | Se realiza un plan de trabajo para hacerlo realidad | Se está implementando y se va mejorando | Su implementación funciona bien |
| La empresa cuenta con guías, directrices, soportes y modelos que ofrecen mecanismos de comunicación e Información de nuevos propósitos a desarrollar. | 7  | 11  | 10                                      | 2                               |

Nota: (Autor, 2016) Tabla 28 (Continuación)

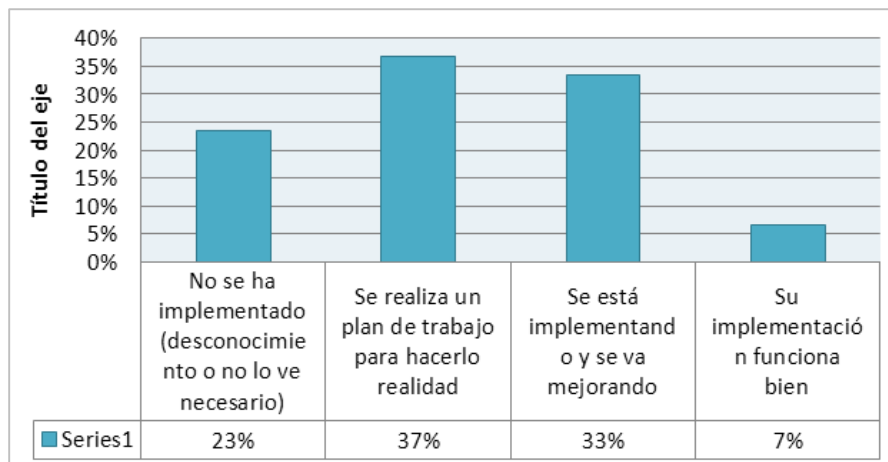


Figura 25. Tabulación comunicación

Nota: (Autor, 2016)

*Presupuesto para la innovación:* Por ultimo un 70% de organizaciones no ha implementado presupuestos para compra de maquinaria adecuada indispensable para la óptima ejecución de funciones en los empleados. Un 17% de organizaciones apartan del rubro económico para invertir en tecnología para mejorar procesos de confección, como lo es el diseño de prendas (Ver Tabla 29 y figura 26)

Tabla 29  
Tabulación presupuesto para la innovación

| Variable de Medición  | Nivel 1  | Nivel 2   | Nivel 3                                 | Nivel 4                         |
|---|--|---|---|---------------------------------|
|   | No se ha implementado (desconocimiento o no lo ve necesario) | Se realiza un plan de trabajo para hacerlo realidad | Se está implementando y se va mejorando | Su implementación funciona bien |
| El empresario cuenta con un estado tecnológico de las maquinas, herramientas, equipos que hacen que los empleados ejecuten sus funciones adecuadamente. | 11   | 10  | 4                                       | 5                               |

Nota: (Autor, 2016)

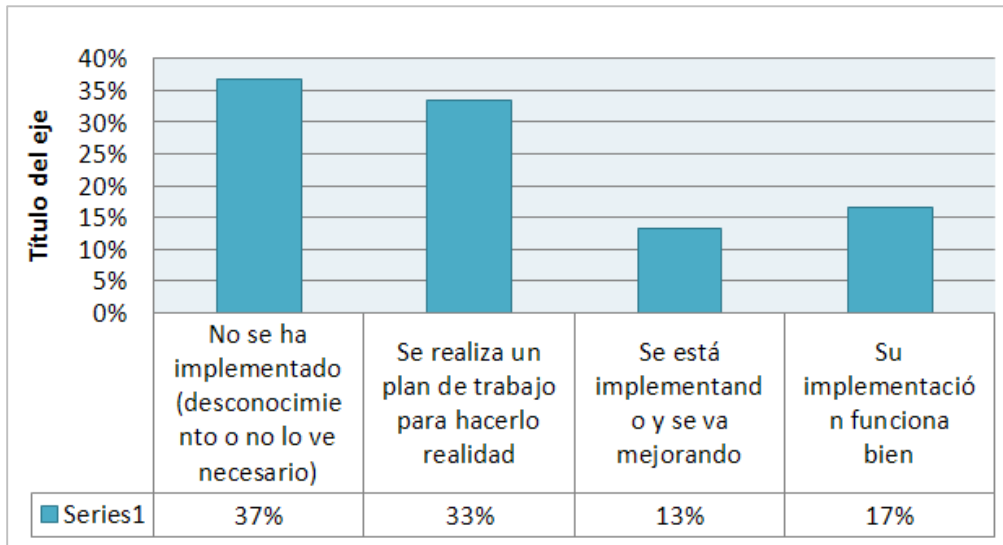


Figura 26. Tabulación presupuesto para la innovación

Nota: (Autor, 2016)

Con este panorama la gestión del cambio tiene como premisa final el mejoramiento de los procesos de la organización y la innovación como estructura.

## 5 Discusión

### 5.1 Diferencia entre mejores prácticas y estado actual de prácticas de talento humano

Al realizar un análisis de la teoría académica de mejores prácticas propuesto por Alles (2012), Calderón (2009) y Ulrich (2012) e identificar las prácticas de talento humano desarrolladas por las organizaciones de confección en el área metropolitana de Bucaramanga en lo concerniente a la gestión administrativa, desarrollo de personal y gestión del cambio se determina el siguiente juicio de valor que cumple con el objetivo 3 de la investigación representado por un cuadro comparativo, donde se contrasta las mejores prácticas del talento humano consignados en la literatura académica con el estado actual de las prácticas de gestión humana hallada en el estudio exploratorio

Tabla 30  
Diferencia entre mejores prácticas y estado actual de prácticas de talento humano

| Mejores prácticas consignadas en la literatura académica | Estado actual practicas talento humano sector confección |
|--|--|
|--|--|

#### GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO

|   |   |
|---|---|
| Como etapa inicial de la gestión administrativa del talento humano está el diseño de cargo, donde se establece: las áreas dentro de la organización que tiene necesidad, las funciones y el perfil del personal para el cargo | No se realiza observación periódica de las actividades de cada cargo en los departamentos, ni se especifica las funciones de las áreas, con el fin de innovar los cargos. |
|---|---|

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| Las organizaciones establecen métodos de | Se realiza selección de personal por |
|--|--------------------------------------|

selección, en donde predomine la elección de personal con altas capacidades en la toma de decisiones y con talento único a la hora de resolver problemas de la vida diaria y empresarial, por encima de aspectos tales como experiencia y nivel educativo.

recomendación de personal tener en muchos casos la persona competente y capacitada o simplemente no contar con el profesional indicado para ejercer la actividad mencionada, debido al rol gerencial que difiere de la gestión de reclutamiento;

Una organización comprometida con la gestión del talento humano establece contratación a término fijo o indefinido en el que se establece términos y cláusulas del empleador y del empleado

Las organizaciones objeto de estudio desarrollan contratación verbal, y no establecen una escala salarial, ni funciones, ni deberes de los empleados vinculados a la organización

El proceso de inducción se desarrolla mediante fases, etapas o pasos que son de gran importancia, los cuales deben ser asumidos por el personal calificado para la inducción

Para muchos gerentes esta etapa dentro del proceso de pos-contratación del nuevo empleado no es significativo, ni relevante, por lo que se delega esta responsabilidad a personas no calificadas, para llevar a cabo este proceso.

**DESARROLLO DE PERSONAL**

Las organizaciones deben ofertar programas de desarrollo interno en el que se planifique las áreas a reforzar conocimiento, contenido del programa de capacitación y métodos de medición de aprendizaje para facilitarle a su personal la

En las organizaciones objeto de estudio se carece de un diseño de cursos y contenidos programáticos para la ejecución de capacitación, además no existe completa evaluación de desempeño derivado del desarrollo de un curso o

posibilidad de promoción interna mediante la capacitación valoración del rendimiento, las capacidades y las habilidades.

Las organizaciones realizan convenios con centros educativos de formación superior, con el fin de potencializar competencias en los empleados

No se desarrolla políticas de educación profesional, técnica ni tecnológica como mecanismo de plan de carrera para consolidar el conocimiento al interior de la organización.

Dentro del apartado formación y entrenamiento en el presupuesto empresarial de las organizaciones se destina para incentivar el buen desempeño y la generación de sentido de pertenencia de los empleados por la organización

Pocas organizaciones destinan de su presupuesto en la asignación de recursos para becas para empleados destacados en el que se motive el desarrollo de sus capacidades, adicional a lo anterior no se aparta del presupuesto para contribuir con la educación de las familias de los empleados

### GESTIÓN DEL CAMBIO

Se identifica los espacios y los tiempos propicios para el desarrollo creativo e innovador de los empleados, además es preponderante establecer metas claras y realizables para los empleados, sin dejar a un lado los incentivos económicos por la innovación

Las pequeñas empresas no promueven espacios dentro de la infraestructura de la empresa para crear una mentalidad creativa generadora de nuevos ingresos para la compañía.

Los códigos de buen gobierno permiten establecer reglamentos de ética, valores profesionales y de resolución de conflictos

Las organizaciones estudiadas carecen de mecanismos para formular políticas de ética profesional que ayude a adquirir en el talento humano conciencia, interés, importancia y

|  |  |
|--|--|
|  | <p>generación de buenas prácticas y lealtad a su labor, empresa, familia y demás.</p>  |
| <p>Uno de los puntos claves en el crecimiento de las organizaciones, es la innovación, ya que como es bien sabido los constantes cambios en el mundo globalizado, hace necesario que las organizaciones implementen nuevas estrategias orientadas a los objetivos de la empresa en una forma creativa, rompiendo prototipos y reinventando</p> | <p>Las organizaciones objeto de estudio desarrollan sus procesos manufactureros empíricamente producido por la falta de capacitación y falta de motivación organizacional.</p> |
| <p>Es esencial Idear, crear y establecer planes de comunicación interna y organizacional que permita mantener en la empresa un mismo mensaje, propósito e información en general, lo cual permita que todos los funcionarios se encuentren enfocados hacia el mismo objetivo: aprendizaje colectivo</p>  | <p>En ocasiones se genera quejas y conflictos por políticas y procedimientos que no son claros y socializados con el personal de las organizaciones estudiadas</p>             |

*Nota: (Autor, 2016) Tabla. 30 (Continuación)*

## 5.2 Propuesta de mejora bajo análisis de expertos.

Se determina una propuesta de mejora que contribuya al fortalecimiento de las prácticas actuales de gestión de talento humano en el sector de confección en Bucaramanga, con el aporte de los expertos en gestión de talento humano.

En la siguiente tabla se consigna los ítem que componen cada una de las variables de estudio: prácticas de gestión de talento humano, gestión administrativa, desarrollo de personal y gestión del cambio, además se resalta principales aportes de 3 expertos en uso de prácticas de talento humano y al final la propuesta de mejora para los diversos aspectos.

*Tabla 31*  
*Propuesta mejora bajo análisis de expertos*

| <b>PROPUESTA DE MEJORA DE PRACTICAS DE GESTION DE TALENTO HUMANO BAJO</b>                                  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
| <b>ASESORIA EXPERTOS RECURSO HUMANO</b>  |  |  |   |  |
| <b>PRACTICAS GESTIÓN TALENTO HUMANO</b>  |  |  |   |  |
| <b>Ítem</b>  | <b>Respuestas Dadas</b>  |  |   | <b>Propuesta de Mejora</b>   |
|  | <b>Experto 1</b>   | <b>Experto 2</b>   | <b>Experto 3</b>  |  |
| <b>Implementación de prácticas de gestión talento humano empresas confecciones gestión administrativa,</b> | La alta gerencia debe concientizar a los empleados en el uso que se le dará a las prácticas de gestión | la organización debe desarrollar un plan de implementación y establecer un rubro para aplicar las prácticas de | La organización debe inventar en las mejores prácticas de talento humano para ser competitiva | La organización debe desarrollar un plan de implementación y establecer un rubro para aplicar las prácticas de gestión de talento humano y |

**desarrollo de talento humano gestión de talento** comunicar las políticas  
**personal y gestión dentro de la humano** de gestión humana para  
**del cambio organización** conocimiento de los empleados.

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

| Ítem                 | Respuestas Dadas |                |  | Propuesta de Mejora   |
|----------------------|------------------|----------------|--|---|
|                      | Experto 1        | Experto 2      | Experto 3                                      |   |
| <b>Método Diseño</b> | Necesidad        | Observar áreas |  |   |
| <b>cargo</b>         |                  |                | Hay que mirar necesidades en los departamentos | Los empresarios de confección diseñan cargos como: diseñador, ensamblador y costureros bajo las necesidades del proceso, con el fin de reducir tiempos ociosos. |
| <b>Forma ofertar</b> | Redes sociales   | Redes sociales | Bolsas de empleado virtuales                   | Las organizaciones deben hacer visible el cargo públicamente por diversos medios de comunicación y no esperar recomendaciones de                                |
| <b>cargo</b>         |                  |                |  |   |

---

|  |                                      |   |  |   |
|--|--------------------------------------|---|--|---|
|  |                                      |   |  | posibles postulantes  |
| <b>Elementos para selección personal</b> | Entrevista                           | Tiempo prueba                               | Convocatoria con reglamentaciones claras   | En primer lugar se debe realizar procesos serios y reglamentados, en los que se resalte una entrevista por psicólogos y unos tiempos de prueba para medir experiencia dependiendo el cargo dentro del proceso manufacturero de prendas de vestir. |
| <b>Aspecto de contratación</b>           | Se debe estipular salario, funciones | Se debe estipular funciones y no ser verbal | No debe ser verbal y estipular un contrato por orden de prestación de servicios para empleados de producción | La contratación del departamento productivo en las empresas de confección no debe ser verbal y es necesario estipular un contrato por orden de prestación de servicios en el que se establezcan metas específicas de prendas de vestir.           |

---

|                              |                             |                          |                              |   |
|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------------|---|
| <b>Programa de inducción</b> | Capacitación uso maquinaria | conocimientos confección | tareas básicas a desarrollar | Se debe capacitar por expertos en uso de maquinaria, aspectos básicos de la confección. |
|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------------|---|

**GESTIÓN CAMBIO**

| <b>Ítem</b>                                  | <b>Respuestas Dadas</b> |                             |                             | <b>Propuesta de Mejora</b>  |
|--|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---|
| <b>Plan de acción en torno al cambio</b>     | Reuniones               | Jornadas de fortalecimiento | Reuniones                   | Reuniones en las que concientice al personal en la necesidad de los cambios en los procesos antes de implementar cualquier cambio             |
| <b>Implementación innovación en procesos</b> | capacitación            | maximización tiempo         | renovación maquinaria       | Se hace preponderante el cambio de maquinaria y capacitación de los empleados en pro de que sean más productivos por medio de nuevos procesos |
| <b>Mecanismos comunicación</b>               | Participación activa en | reuniones de orientación al | Metas claramente expresadas | Implementar la comunicación asertiva  |

**cambio** procesos cambio en el que se establezca metas por prendas de vestir de acuerdo a la planeación de producción y se obtenga feedback en el que se resuelvan dudas del personal.

**DESARROLLO PERSONAL**

| Ítem                         | Respuestas Dadas                          |                                      |   | Propuesta de Mejora   |
|------------------------------|---|--------------------------------------|---|---|
| <b>Áreas de capacitación</b> | De acuerdo a la problemática de cada área | Con base a la necesidad de cada área | Con base a la necesidad de cada área            | En general se identifican áreas a reforzar conocimiento para iniciar una capacitación y establecer un fin y unos alcances                                     |
| <b>Diseño capacitación</b>   | Debe tener un contenido programático      | Expertos en el tema                  | Expertos en el tema deben impartir capacitación | En primer lugar, las capacitaciones deben ser establecidas bajo un contenido programático, en segundo lugar debe establecerse un tipo de enseñanza: virtual o |

---

|  |                       |   |                       |   |
|--|-----------------------|---|-----------------------|---|
|  |                       |   |                       | presencial y debe ser impartida por un experto en el tema, preferiblemente profesional en el área     |
| <b>Evaluaciones de desempeño como herramienta para medir el conocimiento</b> | Cumplimiento de metas | Se realizan preguntas o se prueba al empleado en el campo de acción | Cumplimiento de metas | Las organizaciones en su mayoría observan el desempeño y miden por metas cumplidas.                   |
| <b>Técnicas para incentivar empleados</b>                                    | Planes de carrera     | Pago estudio de hijos   | Planes de carrera     | Un plan de carrera fortalecido con becas por la buena gestión contribuye con el cumplimiento de metas |

---

Fuente: (Autor, 2016) Tabla 31 (Continuación)

## 6. Conclusiones

De acuerdo a los resultados de la investigación y la revisión de mejores prácticas se identifican básicamente tres prácticas de gestión de talento humano: (a) Gestión administrativa, (b) Desarrollo de personal y (c) Gestión del cambio. En el que se determina en primera instancia las mejores prácticas consignadas en la literatura académica, en segunda instancia el estado actual de las prácticas del recurso humano en el sector de confección en Bucaramanga, en tercera instancia se detecta las diferencias y por último se determina una propuesta de mejora para fortalecer el sector

Del primer apartado de *mejores prácticas de gestión de talento humano* se identifica que es necesario el liderazgo organizacional, el cual, se refleja en la participación de los empleados en la toma de decisiones y la comunicación asertiva entre el gerente y los empleados en el sector objetivo que conlleve a la retroalimentación, además se hace necesario generar compromiso e integración entre pequeñas organizaciones entre las que se realicen labores en conjunto de reclutamiento, capacitaciones y orientación en pro del cambio de prácticas empíricas para maximizar el desempeño del activo más valioso de la organización: los empleados.

En la perspectiva de *la gestión administrativa de personal*. El estudio exploratorio resalta que las organizaciones deben invertir en personal calificado que efectúe el normal proceso de análisis, diseño y descripción del puesto de trabajo, en el que se destaque: habilidades, obligaciones del cargo y tipo de persona a contratar; además debe existir un proceso confiable y evidenciable de oferta interna o externa de cargos, a través de concursos de cargos internos y ofertar de cargos a través de las bolsas de empleo. En el aspecto contractual se debe definir un tipo de contratación: orden de prestación de servicios, término fijo o término indefinido y por último es necesario delimitar quienes capacitaran a los empleados en su primera experiencia dentro de la organización.

Bajo la lógica *del desarrollo de personal*, en el factor capacitaciones la gerencia debe fomentarla formación, incentivando al personal a desarrollar cursos virtuales o presenciales en instituciones de educación superior relacionados al manejo de desperdicios en la confección, el manejo de inventarios y el manejo de la maquinaria, también es preponderante la oferta de capacitaciones estructuradas en las que se identifique: departamentos con necesidad de capacitación: gerencia, producción, ventas, etc; contenidos programáticos; planes pedagógicos y de micro currículo; metodologías de enseñanza: presencial o virtual y evaluaciones de

desempeño. Precisamente la evaluación periódica de desempeño, conlleva evaluar metas con relación a las cantidades de prendas de vestir a producir diariamente y según los resultados realizar retroalimentación y aplicar planes de mejora.

En la práctica *gestión del cambio* las pequeñas empresas deben asumir nuevos retos, como lo es generar planes de acción que contribuyan a la actualización constante de maquinaria relacionada con la confección, sin perder de vista el entrenamiento y la reingeniería de procesos por medio de la reubicación de procesos productivos de confección: costura, bodega y modelado de prendas.

Desde *la revisión del estado actual de las prácticas* se observa en el capítulo dos de resultados que el **45%** de las organizaciones objeto de estudio ejercen cumplimiento de las prácticas seleccionadas: gestión administrativa, desarrollo personal y gestión del cambio, por medio de la inclusión de personal calificado que se encarga de analizar cargos, medir las capacidades del personal, capacitar al personal y orientar los equipos de trabajo para que maximicen tiempos productivos en la fabricación de prendas. Esto resulta importante para el sector porque se generan procesos selectivos para la elección de talento humano idóneo para suplir las necesidades de los cargos, también se desarrolla contratación de personal con condiciones claramente estipuladas para empleador y empleado y permite que los procesos se tecnifiquen y aumente la cantidad de prendas producidas por año. En la *gestión administrativa* las empresas estudiadas presentan deficiencias en la contratación, esto se refleja en que un 73% de organizaciones objeto de estudio efectúan contratación verbal en el área productiva y un 27% tienen vínculo contractual por escrito con sus empleados, incluyendo a los de producción. Estos resultados pueden tener repercusiones en las organizaciones a corto, mediano y/o largo en lo

concerniente a las implicaciones legales que representa la no contratación por escrito que se sustenta el código sustantivo de trabajo decreto 2663 de 2016.

En la perspectiva de *desarrollo de personal* las empresas encuestadas un 73,33% no desarrollan programas de incentivos y reconocimiento en la gestión productiva y comercial. Y un 20% establece becas para empleado con cierta trayectoria para que puedan realizar cursos y un 13% tienen planes estructurados para el estudio técnico y profesional de empleados, esta situación requiere ser tomada en cuenta para no generar deficiencias en las competencias que el empleado debe desarrollar al interior de la organización y mejora de la productividad del sector.

Desde la óptica de la *gestión del cambio* cabe destacar que un 77% de las empresas encuestadas muestra falta mejoramiento de procesos empíricos por procesos tecnificados y carencia en la de generación de nuevas prácticas productivas y un 33,33% utiliza maquinaria de costura de punta para nuevos diseños en las prendas de vestir. Se hace necesario actualizar la maquinaria de costura, con el fin de mejorar los diseños de las prendas de vestir con mejores acabados que permita ser llamativas las prendas en mercados internacionales.

En cumplimiento al último objetivo se determina una *propuesta de mejora* para las prácticas de gestión de talento humano en el que se propone: (a) una gestión de desarrollo humano estructurada, que inicia por un proceso de selección responsable en el que se contrate por mérito y por capacidades y no por recomendación, (b) beneficios para los departamentos, mejorando el rendimiento y aumentando las competencias del talento humano que ingresa a la organización, efectuando actividades para medir el rendimiento y los conocimientos alcanzados y reclutando personal idóneo para realizar la inducción. Y (c) inversión en activos fijos como maquinaria que ayude a disminuir los desperdicios y permita la maximización del diseño de las confección.

## 7. Recomendaciones

Este estudio permite inferir que es necesario el desarrollo de nuevos estudios a otros sectores de la economía y generar grupos de investigación en Bucaramanga con líneas de investigación que centren en la aplicación de mejores prácticas del recurso humano, como medida de lo planteado en la conclusión uno adicional a lo anterior se emite una recomendación para cada uno de los temas desarrollados: gestión administrativa del talento humano, desarrollo de personal y gestión del cambio.

En el ámbito de *la gestión administrativa de personal* tema desarrollado en la conclusión dos se resalta la necesidad de realizar nuevos estudios referentes a los talleres satélites, los cuales son fabricas que trabajan como independientes a las empresas objetos de estudio, tienen su propio personal y hacen parte del proceso manufacturo de la confección, con el fin analizar las ventajas y desventajas de la integración empresarial que se genera entre los talleres satélites y las pequeñas empresas de confección, lo cual repercute significativamente el proceso de diseño de cargo, reclutamiento, selección, contratación y adiestramiento de personal.

En el aspecto del *desarrollo de personal* y en relación con la tercer conclusión se debe analizar en futuros estudios en los que se profundice en los mecanismos para generar convenios entre las pequeñas empresas del sector de confección y las instituciones superiores o formadoras de personal en el que se genere negociaciones que satisfagan los requerimientos entre las partes y adicional a lo anterior se pueden desarrollar nuevas investigaciones referente a los métodos para presupuestar los rubros pertinentes al entrenamiento de personal y el monto necesario para formar las competencias del talento humano.

En el tema de la *gestión del cambio* se puede relacionar con estudios referentes a las investigaciones de operaciones, tiempos productivos y de ocio con el fin de formular alternativas de solución para maximizar el desempeño del talento humano a la hora de producir bienes y servicios, además en futuras investigaciones como referente de la cuarta conclusión es necesario en futuras investigaciones calcular los costos de mano de obra permitirán asignar eficazmente los salarios que permitan la motivación del personal

Un aspecto final y necesario para nuevas investigaciones es la planeación estratégica como herramienta de apoyo a la razón de ser y el propósito del personal en la organización y que ayudará en las organizaciones a direccionar sus empleados en un mercado que no permite errores de la fuerza interna: el talento humano.

### **Bibliografía**

- Alles, M. (2012). Dirección Estratégica del Recurso Humano. Gestión por competencias. México: Ediciones granica. Nueva edición.
- Álvarez, C. M. (2006). Características and sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. Revista Universidad EAFIT, Vol. 42 (142) Pág. 26-45.
- Álvarez, R. (2011). Planeación estratégica del Recurso Humano. Gestión del conocimiento. Colombia: Ediciones limited.
- Aon Consulting (2002). Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia. Bogotá.

Arenas, M. (2012). El Talento Humano: Parte esencial en el Funcionamiento de la Organización. Universidad Industrial de Santander: Bucaramanga. P.15-P.17. Recuperado el 20 de septiembre de 2015 de la base de datos de Scopus.

Atalaya P. M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. Revista en Psicología, Vol.4 N° 2. Pág 1-30

Babio, N. (2012). La Gestión Empresarial como Factor Clave de Desarrollo en Organizaciones de Consultoría. Universidad de la Coruña: Coruña. P.1-P.17. Recuperado el 15 marzo de 2015 de la base de datos de Scopus.

Ballén, B. (2011). Gestión del talento humano en las empresas vinculadas a los sectores de confecciones y alimentos. Recuperado 19 marzo de 2016, de la fuente

Berg, P. (1999). "The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry". In: Industrial Relations (Canadian). Vol. 54. pp. 111-134.

Bolman y Deal. (1995) Organización y liderazgo. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington Delaware.

Bonnet, L. (1993). La gerencia del talento humano en el siglo XXI. Revista Icesi, 48.

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

Brazzolotto, N. (2012) *Aplicación de la Evaluación de Desempeño por competencias a las organizaciones*. Colombia: ediciones norma. P.1- P.176

Brewster, C. (1999). "Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms". In: *Management International Review*. p. 45.

Calderón H. G. y Álvarez G. C. M. (2006) *Características y sentido de las practicas de gestión humana en pequeñas empresas*. *Revista Universidad EAFIT* Vol 42. No. 142. 2006 (pp 26-45).

Calderón, G. (2006). *La gestión humana and sus aportes a las organizaciones colombianas*. *Cuadernos de administración*, Vol. 31 (19), Pág 9-55.

Calderón, G. (2011). *Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia*. Universidad Nacional de Colombia: Manizales. P.17-P.27 Recuperado el 20 marzo de 2015 de la base de datos de Scopus.

Calderón, G.; Montes, A. y Tobón, M. P. (2004). *Prácticas de recursos humanos and estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia*. *Revista Universidad EAFIT*, 40 (136), 9-25.

Calderón, Naranjo y Álvarez (2010). “Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. una aproximación a un sistema integral” Universidad Nacional de Colombia, Manizales Colombia. 23 (41) Pág.13-36

Chiavenato, I. (2009). Gestión Talento Humano (3ra edición), México D.F, Mc Graw-Hill Interamericana editores. 2009.

Cooke, F. (2013) Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices, China: School of International Business, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu.

Corpes, S. (2010). Modelo estratégico de la gestión talento humano: un estudio basado en un caso de calidad organizacional. Revista Estados Unidos: Universidad Nevada de las Vegas, p.15-p.23.

Corredera, P. (2013). Gestión de los recursos humanos en empresas innovadoras, Universidad del País Vasco, Euskal Herriko Unibertsitatea, Escuela Universitaria de relaciones laborales, p.15-p.17. Recuperado el 20 de noviembre de 2015 de la base de datos de Scopus.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Muestra mensual manufacturera, (actualizado el 16 de Junio de 2016) Disponible en:

<http://www.dane.gov.co/index.php/construccion-en-industria/industria/muestra-mensual-manufacturera-mmm>.

De Menezes, L.; Wood, S. and Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: a longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management*, 28, 455-471.

Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996). “Modos of Theurizi in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 39. No.4. pp. 802-835.

Dennis, A. (2012). La Era del Talento Humano. Recuperado 19 de Agosto de 2015, de la fuente.

Fitz-end, J. (1998). “La verdad sobre las mejores prácticas: cuáles son y cómo aplicarlas”, en: Ulrich, D., Losey, M.R. y Lake G. *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000 y Aedipe. pp. 236-245.

García-Pintos, A.; García, J.M. & Piñeiro, P. (2010) Incidencia de las políticas de recursos humanos en la transferencia de conocimiento y su efecto sobre la innovación. Recuperado 19 febrero de 2015, de la fuente.

Gates, B. (2012). La regla de Bill Gates para la vida. Artículo Microsoft Corporations. Recuperado 17 de Febrero de 2015, de la fuente.

Giacomelli T. R. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección Universidad Autónoma de Nuevo León. México P 1-44.

Gubman, E. (2000). El Talento como Solución. Bogotá: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Guzmán, L., y Olave, L. (2010) Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas Chilenas. Universidad de Chile P. 1-167.

Hamel, G. (2011) en entrevista concedida a Des Dearlove, editor de The Financial Times y publicada en la Revista Gestión Vol (Juni-Julio de 2006), p.11-p18.

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol.16, nº 1, p. 14-p.16.

Jaramillo, N. O. L. (2005). Artículo. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopymes de la Universidad del Norte en los sectores de confección y alimentos. Nº18, Universidad del Norte. Barranquilla P 1-103.

López, C. (2011). Propuesta de gestión de desarrollo humano en la empresa "Nacional de Confecciones" de la ciudad de Pereira. Revista Universidad Tecnológica de Pereira, p.15-p.20.

Mak, S. y Akhtar, S. (2003) “Human Resource Management Practices, Strategic Orientations, and Company Performance: A Correlation Study of Publicly Listed Companies”. In: Journal of American Academy of Business. Vol 2. No. 2. March 2003.

Malaver, M. (2013) Formulación y ejecución de planeación prospectiva aplicable a organizaciones y actividades económicas en Santander. Unidades Tecnológicas de Santander. Bucaramanga. Recuperado 15 junio de 2015, de la fuente.

Maldonado, M. (2012), Currículo con enfoque de competencias. Educación y pedagogía, Colombia: Bogotá. Ecoe Ediciones.

Medina L. Delgado O., Alvarado, L.(2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). Universidad Icesi, Colombia.

Monsalve, J. y Naranjo (2012). Grupo SEMCO y las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso, Universidad Nacional de Colombia: Bogotá. p 10-p15.

Organización Internacional del Trabajo (2013). Informe internacional del trabajo en equipo.

Cooperación internacional para la gestión humana. Recuperado 25 de Agosto de 2015, de la fuente.

Price Waterhouse (2002). Multinational Professional Services. Enterprise Risk Management.

Ramírez M. J. M. (2011) La carrera administrativa en Colombia (Análisis y perspectivas)  
Universidad Nacional de Colombia. Bogotá P. 1-122.

Rodríguez (2015). Un profesional competente. Revista Iberoamérica de Educación. Centro de  
altos estudios universitarios. Vol (enero- Junio 2016), p.15-p.23.

Sandoval, F. (2012). Gestión de Perfiles de Cargos laborales Basados en Competencias.  
Universidad Central de Venezuela. Caracas. Recuperado 27 marzo de 2015, de la fuente.

Sheppeck M. A. and Militello J. (2000). “Strategic HR Configurations and Organizational  
Performance”. In: Human Resource Management. Vol.39. No. 15-16.

Studdard, N. and Darby, D. (2008). From social capital to human resource development: a cross  
cultural study of the role of RM in innovation and entrepreneurship in high technology  
organizations. European Journal of International Management,3 (2), 333-355.

Tarique, I. (2012). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and  
Suggestions for Further Research. Pace University: New York: ediciones olímpica.

Ulrich, D. (2012). Recurso humano Champions, Roles de la gestión del talento humano, México:  
Granica, quinta edición.

Ulrich, D., Losey, M. R. y Lake, G. (1998). El futuro de la dirección de recursos humanos.

Barcelona: Gestión 2000 y Aedipe.

Yturalde (2012). Desarrollo de personal: modelo para las empresas de confección, Japón.

Recuperado 2 marzo de 2014, de la fuente.