



# MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS TEXTILES DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Sara Restrepo Mora <sup>1</sup>, Valentina Niño Castrillón <sup>2</sup>.

Asesor temático: David Octavio Rangel Carrero

<sup>1</sup>Sara Restrepo Mora, C.c 1001362368, Valentina Niño Castrillón, C.c 1000305066. Estudiantes Administración de Empresas, Universidad CES.

## Resumen

A lo largo de los años, se ha hablado de la gestión humana como una herramienta que ha ido tomando fuerza en la participación del desarrollo de las organizaciones, como condicional de éxito, reconociendo a la persona como el centro y eje de toda actividad. Es por esto que para darle sentido a esta investigación se plantearon los siguientes objetivos, con los cuales se pretende responder desde el ámbito académico, las necesidades del sector en cuanto a la gestión de su talento.

Estos objetivos se enuncian como, “Diseñar un modelo compuesto por las variables más importantes del área de recursos humanos para la correcta gestión del talento humano en las empresas textiles de la ciudad de Medellín”, así, se apoyará el logro de este objetivo general con los específicos, definidos como: “comprender los niveles de madurez y

sus dimensiones dentro de una organización”; “Analizar el nivel en que se encuentra el área de gestión humana del sector textil de la ciudad de Medellín”, y “Conocer el impacto y validez del modelo en diferentes empresas del sector textil de la ciudad de Medellín”.

En este orden de ideas, hablamos de los niveles de madurez que debe tener el área de recursos humanos dentro de una empresa, divididos en cinco (5), siendo el último (nivel 5) el más importante y aquel que definirá una correcta gestión del talento humano dentro de la organización. El conocimiento y posicionamiento de estos niveles tendrá como resultado que las empresas obtengan un cambio notable en las todas las actividades que componen el área de recursos humanos. Con esta investigación se busca construir un modelo detallado para pequeñas y grandes



empresas de aquellas variables que supone una adecuada gestión del talento humano. Este proyecto se realizará bajo una metodología mixta y se esperan resultados académicos y organizacionales.

**Palabras clave:**

Colaborador, gestión del talento humano, niveles de madurez, sector textil.

**ABSTRACT**

*Over the years, human resources have been spoken of as a tool that has been gaining strength in the participation of the development of organizations, as a condition of success, recognizing the person as the center and axis of all activity. For this reason, this research has the following objectives proposed, with which it is intended to respond from the academic field, the needs of the sector in terms of talent development.*

*These objectives are stated as, "Design a model composed of the most important variables in the human resources area for the correct management of human talent in the textile companies of the city of Medellín", thus, the achievement of this general objective will be supported with the specific*

*ones, defined as: "understanding maturity levels and their dimensions within an organization"; "Analyze the level of the human management area of the textile sector of the city of Medellín", and "Know the impact and validity of the model in different companies of the textile sector of the city of Medellín".*

*In this order of ideas, we talk about the levels of maturity that the human resources area must have within a company, divided into five (5), level 5 being the most important and the one that will define correct management of the talent within the organization. The knowledge and positioning of these levels will result in companies obtaining a notable change in all the activities that make up the human resources area.*

*This research seeks to build a detailed model for small, medium, and large companies of those variables that adequate management of human talent implies. This project will be carried out under a mixed methodology and academic and organizational results as expected.*

**Keywords:** *Collaborator, human talent management, maturity levels, textile sector.*



## 1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como finalidad dar respuesta a la implementación de la gestión del talento humano en el sector textil de la ciudad de Medellín, construyendo un modelo donde se evidencie todos los componentes necesarios para disminuir significativamente la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador, llevando a un mejoramiento continuo para lograr una mayor eficiencia y eficacia, mejorando la cultura organizacional y el clima de trabajo, y otorgando una mayor satisfacción laboral a los colaboradores por el alto sentido de pertenencia que desarrollan hacia la organización.

Se espera conocer la diferencia que genera la implementación de la gestión del talento humano en una empresa, en una visión general de comparación con otras que no tienen en cuenta este factor; se cree que los resultados obtenidos con esta investigación serán una base fundamental para una posible adaptación de esta metodología innovadora que empodera a los empleados, de aquellas empresas que no tienen conocimientos o se

niegan a este cambio, en un futuro. Teniendo en cuenta que la implementación del recurso humano en una empresa resulta siendo el principal motor hacia la realización de los objetivos organizacionales en conjunto.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

Esta es una investigación descriptiva, sustentada en datos cualitativos, que ayudarán a generar hipótesis sobre unas posible solución a los problemas sobre una inadecuada implementación del talento humano por parte de las empresas, mediante la creación de un modelo para dar respuesta a esta problemática. Para esta investigación, primeramente, se indagó en información recolectada en medios virtuales de una empresa local, fundada y actualmente domiciliada en la ciudad de Medellín, Antioquia; encargada de producir y comercializar ropa a nivel nacional e internacionalmente, analizando su forma de pensar y actuar como un modelo a seguir, ya que dentro del sector es la organización cuyo nivel alto de madurez, es más evidente y se ve reflejado en sus procesos.



En una segunda parte, se acudirá a empresas del sector textil de la ciudad de Medellín para conocer de una fuente primaria, el nivel de madurez de gestión humana en el que se encuentran las organizaciones y así mismo basándose también en documentos académicos poder realizar un diagnóstico del sector.

Durante la recolección de datos, se usarán herramientas como documentos académicos y documentos propios de las empresas que avale y dé a conocer información verídica necesaria, del mismo modo, se emplearán técnicas como entrevistas con preguntas abiertas, que incentiven a la reflexión con el fin de conocer tendencias del objeto de investigación.

Esta metodología permitirá abundar en la profundidad de los aspectos positivos y negativos que se presentan en las empresas y que se evidencian en los procesos, reuniendo la información suficiente para diseñar un modelo que suponga una adecuada gestión del talento humano y así mismo la importancia del conocimiento de los niveles de madurez y su importancia para las organizaciones, dando así solución a los problemas objetivos de la investigación.

### **3. RESULTADOS**

Cambio en la concepción del personal, pasando de ser un costo más en la empresa, a ser un recurso, destacándose como un medio de generación en ventajas competitivas sostenidas, jugando un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización a través del compromiso organizacional como componente clave en el proceso de creación de valor. Los modelos y diversos enfoques de la gestión del talento humano han tenido modificaciones, de acuerdo con el modelo histórico de la visión de la empresa, las tendencias administrativas y la evolución del papel de las personas en la organización.

Según las características de la “época histórico-económica”, la evolución del tema empieza con la connotación de la importancia del jefe de familia como autoridad y el trabajo en grupo (época primitiva), pasando por la sumisión como preámbulo al tema de la “subordinación”, las tareas de fuerza y el castigo corporal como fase primaria a los actuales marcos sancionatorios (época esclavista), siguiendo con la servidumbre ante el control feudal como antecedente del “patrón” y la aparición de iniciativas independientes con los talleres artesanales



(época feudal). Dicha evolución habría de continuar con la definitiva aparición de la máquina, en donde la técnica y las factorías entrarían a determinar las relaciones de personal (época industrial), para luego ir dando paso a la consolidación del trabajo en medio del desarrollo tecnológico, la búsqueda de simplificación de procesos y la creciente importancia del conocimiento (época actual).

No obstante, junto a la “época histórico-económica”, la gestión humana en las organizaciones fue avanzando en la medida que fue apareciendo y evolucionando las escuelas del pensamiento organizacional. Surgió así el tema inicialmente influenciado, en especial, por el énfasis en “la tarea”, pasando al énfasis en la “estructura de la empresa”, para luego ser influenciado sobre todo por la psicología y el énfasis en “las personas”, con sus comportamientos y motivaciones, siguiendo con dos énfasis de postguerra: “la tecnología” y el del “medio ambiente”, evolucionando casi simultáneamente dentro de una época de “tendencias del management” entre los años setenta, para finalmente estar inscrita dentro del fenómeno de la “competitividad y la globalización.”<sup>1</sup>

“La inversión en talento humano brinda importantes ventajas a nivel mundial a empresas y países en la economía del conocimiento. Esta corriente económica obliga a los gobiernos a tomar medidas de inversión que tendrán retornos económicos positivos para el país. Gracias a estas inversiones ciertos países pueden contar con un capital humano que otorgue ventajas competitivas substanciales. El presente trabajo busca demostrar la importancia de dicha inversión mediante un análisis descriptivo de diferentes conceptos abordados en la literatura administrativa. De acuerdo a lo revisado, se identifica que la inversión en el talento humano convierte a los países en potencias mundiales y que la creación, distribución y utilización de nuevos conocimientos tiene como fin satisfacer las necesidades de la sociedad.”<sup>2</sup>

En la actualidad son muchos los países y empresas dentro de estos que le están apostando al desarrollo del talento humano, considerando y entendiendo que es este componente lo que asegura el crecimiento de la organización debido a que busca un equilibrio y colaboración desde todos los campos de operación, para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, además con la constante motivación de los



empleados y colaboradores no solo desde las empresas sino también desde las diferentes alianzas y programas ofrecidos por el gobierno se logra una mayor productividad y alto nivel de rendimiento por parte de los empleados. Esta es una solución favorable para el país debido a que aumenta su PIB y por lo tanto su desarrollo y crecimiento frente a otros países que se cierran a la idea del empoderamiento de los trabajadores.

La gestión de personas de la empresa moderna está afectada por factores inherentes a su madurez que condicionan toda manifestación de su quehacer en los ámbitos organizacionales, donde las personas coinciden para aprender, asociarse con otras, tomar decisiones, y agregar valor con lo que mejor saben hacer. Así mismo, se han creado escenarios que contienen alta complejidad e incertidumbre sobre las nuevas demandas competitivas, que supone para las empresas desarrollar una capacidad superior que cuestione sus estrategias y gestiones con el fin de generar nuevos productos y servicios, con una velocidad mayor para estar un paso adelante de la competencia.

De esta forma, se introduce un concepto que permite reconocer y diferenciar las tácticas de la gestión humana en pro de sus

colaboradores en comparación a las demás empresas, el cual se conoce como “niveles de madurez de la gestión humana”, definidos como la posición en que se encuentra la organización en cuanto al desarrollo e implementación de la correcta gestión del talento dentro de sus actividades y decisiones diarias. Estos constan de 5 niveles, enumerados de 1 a 5, donde en el nivel 1 se trata con objetividad al empleado, y en el nivel 5 se practica el desarrollo y potenciación de los colaboradores para aumentar su calidad de vida personal y laboral, al igual que en la organización. Asumiendo esto, a continuación, se explicarán detalladamente los niveles para llevarlos a cabo.

El nivel 1 está dirigido hacia la administración del personal, orientado a la tarea, todas las empresas inicialmente pasan por este nivel, es aquí donde realizan una gestión básica y sin especialización del recurso humano, solo se tiene en cuenta la contratación y el cumplimiento de la actividad. Al darse cuenta que esta gestión es insuficiente, se comienza a escalar a los otros niveles, continuando con el nivel 2, dirigido hacia los recursos humanos, orientado a la función, en este nivel se evidencia la necesidad de definir unos roles dentro de la organización, especificando cargos y tomando más conciencia sobre el



clima organizacional y su impacto sobre la productividad. Así mismo también se da respuesta a la necesidad de formar y desarrollar a las personas teniendo en cuenta los perfiles definidos.

El nivel 3, va dirigido hacia el capital humano, orientado a los procesos, una vez se llega a este nivel, las organizaciones han tomado conciencia de la persona en calidad humana dentro de la organización y como esta es parte esencial de los procesos establecidos que se llevan a cabo para cada función. El nivel 4 está dirigido hacia el talento humano, orientado a las personas, cuando la empresa identifica a sus colaboradores como el centro de toda la organización, toma conciencia de la importancia de buscar la satisfacción de ellos dentro de sus puestos de trabajo, además de la búsqueda de despertar una pertenencia hacia la organización con el fin de que el colaborador tome más conciencia sobre su labor y la realice de la mejor manera posible buscando siempre el beneficio común, se consolida un clima organizacional óptimo donde se genera una sinergia y se trabaja por un mismo fin.

El nivel 5 dirigido hacia las personas y las redes de talento, orientado a la innovación, por último, es el nivel más especializado,

todos los procesos tiene un patrón específico que garantiza la productividad máxima, se trabaja en sinergia y se busca siempre el desarrollo personal y laboral de los colaboradores. En este nivel se establecen perfiles de cargo específicos los cuales son cubiertos por personas con características específicas que se complementan entre sí dentro de un equipo de trabajo el cual se convierte en uno de alto rendimiento, además de esto, la organización centra sus esfuerzos y se enfoca en la satisfacción del colaborador dentro de la organización, mediante estrategias como redes de apoyo, indicadores de desempeño y tecnologías innovadoras que facilitan los procesos y garantizan los resultados esperados.

“La literatura especializada sobre gestión humana ha señalado importantes cambios en su concepción y en los roles que desempeña para aportar valor en la construcción de ventajas competitivas sostenibles a través de la gente y como respaldo para lograr los objetivos organizacionales. El artículo establece el estado de la cuestión en la empresa colombiana, partiendo de la perspectiva de recursos y capacidades y mediante un trabajo que integra un enfoque descriptivo con uno comprensivo. Según los resultados, hay una mayor madurez en las



áreas de talento humano, reconocimiento del área como capacidad organizacional y de la persona como fuente de éxito y valoración de los sistemas de prácticas como condición para que gestión humana agregue valor. Dos deudas están pendientes: la apropiada medición de sus resultados y el poco aporte a la conformación de capital tecnológico. Se concluye con la propuesta de un sistema integrado de gestión humana.”<sup>3</sup>

Se dice que una buena gestión del talento humano tiene un impacto directamente proporcional a la productividad e innovación que tenga la empresa, así mismo se destacan prácticas básicas para dicho impacto, tales como: “ajuste a los valores de la organización, [...], un cuerpo directivo que sea ejemplo de talento para el resto de empleados, la posibilidad de utilizar los propios métodos de trabajo con una autonomía y empowerment que garantice sacar lo mejor de los profesionales, y por último, que los profesionales estén en continuo desarrollo y aprendizaje permitiendo avanzar a la organización hacia no solo la competitividad actual sino también la futura.”<sup>4</sup>

Como resultado de una adecuada implementación de las características anteriormente mencionadas, se logra

posicionar a la organización en el nivel máximo de madurez (nivel 5), dirigido a las personas y las redes de talento, orientado a la innovación. Para llegar a este nivel máximo de madurez, la empresa debió cruzar por cada uno de los niveles anteriores donde las actividades son menos específicas pero siempre orientadas a la satisfacción del colaborador al igual que al crear un sentido de pertenencia por la organización y empoderarlo para que tome partida del rumbo de la organización.

Nivel	Gestión de Personas	Orientación
1	Administración de Personal	A la Tarea
2	Recursos Humanos	A la Función
3	Capital Humano	A los Procesos
4	Talento Humano	A las Personas
5	Personas y Redes de Talento	A la Innovación

Imagen 1. Recuperado de <https://talentoenexpansion.wordpress.com/2016/03/14/modelo-de-madurez-para-recursos-humanos/>

Si el empleado o colaborador se siente empoderado y parte de la organización como factor esencial y no solo como un medio de producción, desarrollará sentido de pertenencia hacia su labor y hacia la empresa misma, lo que lo llevará a realizar sus actividades con mayor eficiencia y calidad.





Siendo Colombia un país del tercer mundo, la implementación y desarrollo de esta filosofía inclusiva, motivadora y que empodera a los trabajadores, para las empresas, se lograría que estas aumenten sus niveles de rentabilidad y crecimiento, lo que potenciaría el mercado y la economía colombiana, volviendo al país más competitivo frente a la economía y mercado internacional. Desde la implementación y desarrollo de la gestión de talento humano podría lograrse un crecimiento a nivel nacional y una mejora interna de las empresas, convirtiendo al país en un ejemplo de evolución laboral y desarrollo.

“El estudio sobre redes empresariales y la innovación empresarial ha cobrado especial interés en la literatura reciente; en particular, el recurso humano como un aspecto vital que contribuye al desarrollo de redes de conocimiento e innovación dentro de las redes empresariales. El artículo estudia la relación entre el nivel de formación del recurso humano y los vínculos entre empresas dentro del clúster de confecciones en el departamento de Caldas (Colombia), como determinantes del desempeño innovador empresarial. Se presentan los referentes teóricos, el contexto regional y los principales resultados. Se concluye que la

formación del recurso humano, la existencia de áreas especializadas, planes estratégicos de recurso humano y acciones conjuntas entre las empresas que involucran el recurso humano, influyen positivamente en la innovación empresarial.” 5

Se ha evidenciado que la formación del recurso humano dentro de las empresas ya es una necesidad, debido a que esto mejora la especialización del trabajo en las empresas y apunta a la innovación. Darles participación a los trabajadores no es solo que estén presentes en las reuniones, es poder tomar partida en la mejora de los procesos, aportar al cambio, respetar sus derechos y mejorar sus condiciones laborales sobre lo que debería ser lo básico, es también el espacio de trabajo un componente esencial para el aumento de la productividad y para alcanzar la innovación.

A manera de conclusión, puede decirse que desde un nivel macro (Mundial) hasta uno micro (municipal) el desarrollo de la gestión del talento humano tiene la misma importancia y relevancia sin importar el sector de producción o el territorio donde este se desarrolle, apunta siempre a cumplir los objetivos de la organización con un enfoque común y promueve la igualdad, que es un factor esencial para aumentar la



productividad al igual que el empoderamiento. Así mismo, al tenerse en cuenta el posicionamiento en la escala de madurez, permite tener claras las actividades que se deben llevar a cabo desde la atracción y selección del personal hasta el desarrollo y satisfacción del colaborador dentro de la organización.

#### **4. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS**

La búsqueda de mejorar el área de talento humano de una organización, es una necesidad actual que tiene impacto directo con todas las demás áreas y que condiciona no solo la forma interna en la que se desarrollan las actividades y procesos, sino también la percepción de los diferentes tipos de clientes.

Un método adecuado para realizar una correcta gestión del talento humano es la planeación estratégica del mismo, afirmaba Acle (1992) que “la planeación estratégica es un conjunto de acciones que se desarrollan con el fin de alcanzar objetivos estratégicos, definiendo y priorizando los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar responsabilidades, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”. 2

De esta forma, la identificación de los niveles de madurez en esta área permite a la organización tener un panorama claro de las necesidades y así mismo facilitar el diseño de objetivos estratégicos, planes de acción específicos y efectivos que garanticen resultados óptimos reflejados en toda la organización y que permita continuar aumentando la especialización del área e incrementar su nivel de madurez.

La productividad, la competitividad y la reputación de una organización radican en la calidad y habilidad de su fuerza laboral, así como en su organización y control. Por esta razón, al implementar un proyecto robusto de gestión de talento humano, que incluya aspectos integrales iniciando por la especialización del área y la importancia del nivel de madurez, seguido de la evaluación precisa de las capacidades de los aspirantes y colaboradores, nivel de satisfacción, sentido de pertenencia y productividad, se debe garantizar un máximo control e intervención estratégica mediante objetivos claros que permitan la consecución y desarrollo de este proyecto sin permitir que se descuiden otros aspectos importantes. la gestión del talento permite garantizar estabilidad laboral, un alto nivel de productividad y un clima laboral óptimo, lo cual además va a fortalecer el liderazgo y la competitividad de la compañía.



Surge una necesidad por la carencia de conocimiento sobre el tema, la cual se evidencia como la necesidad de realizar un documento guía que avale la información anteriormente mencionada y que permita a una organización identificar aquellos componentes de los cuales carece o en los cuales se destaca, evaluado desde unas dimensiones con actividades específicas, el cual busca facilitar el desarrollo del área y la especialización de sus actividades mediante diversos métodos mencionados como lo es la planeación estratégica, de esta forma, se busca dar a conocer la importancia de que cada organización identifique el nivel de madurez de su área de talento humano y como desde esta área se puede alinear a la organización en un mismo objetivo, permitiendo y teniendo como objetivo siempre potenciar el crecimiento y satisfacción el eje y pilar el cual es conocido como el colaborador.

## **5. RESULTADOS DEL PROYECTO.**

Un sistema de gestión del talento humano es esa capacidad estratégica de las empresas de motivar y gestionar en su capital humano el liderazgo, capacidad de innovación y adaptabilidad a las diversas situaciones,

buscando el rendimiento y el aumento del potencial de cada empleado para que constantemente se cumplan los objetivos organizacionales esperados dentro de plazos establecidos.

Al pasar el tiempo, las personas se han posicionado en las empresas como un pilar, y no como un costo más. Anteriormente, el área de RRHH estaba enfocado a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a implementar el aprendizaje continuo y flexible, dejando de lado las prácticas obsoletas, entendiendo el impacto positivo, desde la estrategia corporativa, de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización; así mismo, las personas se ven destacadas como un medio de generación en ventajas competitivas sostenidas que marcan cierta diferencia externa, reflejada en la productividad y enriquecimiento personal de cada trabajador.

En los nuevos escenarios por los cuales se investiga, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el cambio permanente y la valoración del conocimiento, por ello, el



hombre se destaca según sus habilidades adquiridas a través del conocimiento, aportes intelectuales y por el talento en la consecución de metas dentro de la organización. El valor diferencial de cada organización, que constituye su ventaja comparativa, estará en la generación, gestión y utilización de esos activos intangibles en la empresa, que dicese ser el segundo elemento que sienta las bases para hablar de la gestión del talento en la literatura organizacional (Parra, 2004). Aquellos que lo potencien, y a su vez, entiendan la importancia de adoptar una estrategia o filosofía gerencial acorde con este propósito, serán capaces de integrar la gerencia del talento organizacional en la propia estructura del “management” en una organización.

En el siguiente análisis, se presentan los resultados obtenidos de la revisión de los datos extraídos en el proceso de entrevista y encuesta, como ejemplo del desarrollo de las diversas actividades que lleva a cabo el área de gestión humana, como herramienta para darle respuesta a los objetivos, y así, apoyarse en información de base para el desarrollo del trabajo de la presente investigación. A continuación, se analizarán los datos encontrados a partir los objetivos específicos. El primer objetivo específico se trata de “Comprender los niveles de madurez de

gestión humana y sus dimensiones dentro de una organización”. Como resultado, la comprensión de estos niveles fue la clave para el desarrollo de la investigación, puesto que su función dentro de las organizaciones y específicamente en el área de gestión humana define y resuelve la pregunta inicial de “¿cómo se implementa la gestión del talento humano en las empresas?”. De esta manera, los niveles de madurez son definidos como la posición en que se encuentra la organización en cuanto al desarrollo e implementación de la correcta gestión del talento dentro de sus actividades y decisiones diarias, y a su vez, permite reconocer y diferenciar las tácticas de la gestión humana en pro de sus colaboradores en comparación a las demás empresas.

Dentro de cada nivel existen 4 dimensiones que ayudan a conocer y efectuar de forma correcta el diagnóstico de madurez del área de RRHH, nombrados como: Atracción y selección; gestión de desempeño y desarrollo; clima, cultura y gestión del cambio; influencia estratégica. Las dimensiones atracción y selección, y gestión de desempeño y desarrollo son características de funciones específicas que realiza el área de RRHH, en cambio, las dimensiones clima, cultura y gestión del



cambio e influencia estratégica son inherentes al área, pero tienen relación. Estos niveles se dividen del 1 al 5, cada uno contando con actividades y procesos diferentes, los cuales se explicarán a continuación:

Nivel 1: Gestión guiada a la administración de personas y orientadas a la tarea. En este primer nivel las empresas actúan de manera general, realizando solo actividades necesarias como lo son la atracción y selección de nuevo personal, así mismo la capacitación de manera no específica y cubriendo solo aspectos básicos que suponen un nivel mínimo de control del recurso humano. “Constituye la estructura más elemental de la función de RRHH, la cual es común en empresas jóvenes y de pequeño tamaño (...), sin embargo, no han dimensionado aún, la función de RRHH a la escala actual del negocio. Su gestión es netamente transaccional y operativa. Sus analistas, apremiados por las urgencias de la operación, rara vez tienen la motivación y el tiempo necesario, para desplegar alguna capacidad de planificación”. Es la característica de empresas netamente operativas, generalmente por su poca experiencia en el mercado, falta de recursos,

falta de conocimiento y dinamismo en su evolución.

Nivel 2: Gestión guiada al recurso humano orientado a la función. En este nivel se pudo percibir que, aunque dentro de esta área todo sigue siendo de carácter general no especializado, ya se reconoce que la persona hace parte de la organización y que debe tenerse en cuenta para que realice adecuadamente su función ya que este es el principal objetivo de este nivel, la orientación a la función. Desde la atracción y selección del personal, se implementan criterios básicos donde se habla de componentes necesarios para llevar a cabo la tarea y que en cierta forma benefician y facilitan la actividad del colaborador. Se tiene indicios del control del desarrollo y se apunta a un crecimiento estimado por parte de la participación de los colaboradores, así mismo el clima organizacional es intervenido con acciones mínimas como reuniones de calidad y se hace parte de la gestión del cambio apoyada en la evolución de una empresa de mente cerrada a una dinámica.

Nivel 3: Gestión del capital humano orientado a los procesos. Este es denominado como un nivel neutro, donde la gestión del capital humano ya ha sido consolidada y se



integraron los procesos medulares con la ayuda de la tecnología y la influencia estratégica. El equipo de trabajo del área se conforma por profesionales especialistas que trabajan de forma coordinada con el resto de la empresa; de este modo, en este nivel hay un foco hacia la eficiencia operativa y su desarrollo, donde ya se evidencian indicadores de efectividad (eficiencia y eficacia) y que puede ser parte de un cuadro de mando integral incorporado en la organización.

Durante la atracción y selección se aplican pruebas psicológicas para determinar personalidad y actitudes de los candidatos y la forma en que encajan con los perfiles de cargo establecidos, también, la política salarial se establece bajo la dinámica del mercado laboral para ser más competitivos. Existe una estandarización y automatización de la evaluación de desempeño que permite hacerle continuo seguimiento al personal y al cumplimiento de los objetivos organizacionales

Nivel 4: Gestión del talento humano orientado a las personas. Las empresas que se encuentran en este nivel reconocen la participación del componente humano como clave para la consecución de objetivos y por

esto se comienzan a especializar los procesos que tienen que ver en esta área como la atracción y selección del personal, donde se permite realizar actividades específicas que ayudan a obtener mejores resultados para la organización, así mismo, se empieza un trabajo de construcción de componentes que benefician al colaborador desde su función. En este nivel las empresas enfocan su esfuerzo en comprender la participación del colaborador y como retribuir su participación buscando de esta forma no solo su satisfacción sino un resultado positivo para la organización. Las empresas que se encuentran en este nivel, son aquellas que identificaron falencias dentro del área de gestión humana y así mismo comprenden los aspectos positivos que supone una adecuada gestión del componente humano.

Nivel 5: Gestión de personas y redes de talento orientadas a la innovación. Este es el máximo nivel de madurez en cuanto a gestión del talento humano en el que puede estar una empresa. Aquí ya se conoce y reconoce la importancia de las personas dentro de la organización ya que es el eje principal, es por esto que las organizaciones que se encuentran en este nivel debieron pasar por los cuatro anteriores, permitiendo así especializar más esta área hasta llegar al



punto de crear estrategias que permitan orientar a todos los colaboradores a un mismo objetivo común donde ellos son los principales actores y quienes permiten y promueven el desarrollo colectivo. En este nivel todos los procesos son especializados desde la atracción y selección mediante estrategias eficientes y eficaces que permiten obtener el personal más idóneo para la organización, así mismo el clima laboral es ideal para todos ya que se trabaja en pro de su construcción.

Todas estas características permiten que las organizaciones que se encuentran en este nivel tengan un crecimiento controlado pero consecuente con su estrategia. Son aquellas que le apuntan a la transformación de una ideología clásica y que creen fielmente que el componente humano es el componente fundamental de toda actividad, así mismo, generalmente son empresas con experiencia en el mercado y que han pasado por los demás niveles ya que son pocas aquellas que pueden llegar a este nivel saltando algunos de los anteriores, sin embargo, puede suceder debido a su enfoque y filosofía corporativa.

En el segundo objetivo específico se encuentra: “Analizar el nivel en que se encuentra el área de gestión humana del

sector textil de la ciudad de Medellín”. En cuanto a los resultados de este objetivo y debido a la contingencia actual, fue difícil que empresas del sector permitieran compartir información ya que en su mayoría tienen enfocados todos sus esfuerzos en salir de la crisis ya que es un sector que se vio altamente afectado, por lo tanto, la información recolectada es una muestra pequeña para representar a todo el sector, por lo tanto se debe cruzar con información real tomada de documentos y hacer un análisis para construir así una idea hipotética del nivel de madurez en el que se encuentra el sector textil de la ciudad de Medellín.

En una primera parte, se indagó en documentos que reúnen información acerca de la realidad de este sector en la ciudad, donde el principal componente que se identificó es la informalidad ya que, en su mayoría, son pequeñas y microempresas que llevan a cabo sus actividades de producción y comercialización de manera ilegal, lo que ocasiona que la identificación de estos niveles de madurez en el sector sea compleja ya que estas empresas no cuentan ni con características o componentes mínimos como lo son la contratación, afiliación a seguridad social o garantías mínimas laborales legales. Es por esto que, desde este primer vistazo al



sector, se identificó que diariamente se ve afectado por la informalidad y así mismo por la situación crítica que se vive en la economía nacional desde el año anterior debido a la pandemia por el COVID-19, además de la competencia con grandes multinacionales cuyo modelo de negocio es el fastfashion, limitando las condiciones favorables para las pequeñas y medianas empresas, quienes deben centrar sus esfuerzos en sobrevivir y por esto, invertir en un ideal sistema de gestión del talento no está dentro de sus prioridades.

Se tomó como ejemplo para el sector dos empresas, una empresa que produce y comercializa bajo marca propia productos textiles y la otra encargada de logística a nivel nacional de este sector, con las cuales se tuvo un acercamiento donde se pudo llevar a cabo una entrevista a uno de los líderes del área de talento humano, quien respondió a las preguntas realizadas y las cuales fueron diseñadas partiendo del análisis de documentos académicos con el fin de evidenciar en qué nivel de madurez se encuentra estas organizaciones y tener una visión del nivel en el que se encuentra el sector. La información extraída de estas entrevistas fue la siguiente, se aclara que la escala de 1 a 5 de medición de esta entrevista

se planteó de la siguiente forma: 1 como el nivel más alto, demostrando una fortaleza para la organización y 5 como el nivel más bajo, donde la organización no cuenta con las actividades necesarias y demuestra una debilidad.

Primera empresa.

En las actividades correspondientes a la primera dimensión que comprende la atracción y selección, el representante de esta indicó que, aunque constantemente hay vacantes dentro de la organización ya que su rotación de personal es alta en especial por temporadas, se encargan de realizar todo un proceso de selección arduo y completo, iniciando con el uso de portales virtuales el cual reúne más del 50% de las personas que se presentan a las convocatorias existentes, también indicaba que para cada vacante se realizaba un perfil de cargo con características específicas, en este proceso de definición del perfil no solo participaban los líderes del área de GH, sino también el líder del área quien da a conocer y sintetiza las necesidades del área y las cualidades específicas que requiere el puesto, así mismo se encargan de enfatizar la importancia de que el candidato este alineado con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa.





Para garantizar la eficiencia de los procesos de atracción y selección, la empresa establece tiempos en los cuales se debe cumplir con todo el proceso y así mismo evitando el desperdicio de tiempo, también indicó que el tiempo de duración de la capacitación de un nuevo empleado depende de su puesto de trabajo, a que ciertos puestos requieren de más conocimientos que otros. En el proceso de entrevista e integración de nuevo personal a la organización, interviene los líderes del área de GH, así como los líderes de las áreas y psicólogos de la organización. Informó los beneficios que presenta para la organización el tener una herramienta para gestionar la nómina como lo es el control por biométrico, donde todos los empleados en las diferentes sedes deben marcar su hora de entrada y salida con su huella permitiendo controlar el horario de trabajo, las horas extra y las demás anomalías en el horario laboral, facilitando y cerrando el margen de error. Se preguntó por el seguimiento a indicadores básicos como rotación de personal y satisfacción laboral, a lo que indicaron lo importante que es para esta empresa mantener un control de calidad basado en indicadores para mantener el orden de todos los sistemas. Esta dimensión representa para la organización una fortaleza.

En la gestión por desempeño y desarrollo, se buscó identificar la participación del área de GH en el desarrollo de los colaboradores. Para dar respuesta a algunas de las preguntas planteadas, el representante de esta empresa no indicó la iniciativa que la organización había creado para sus colaboradores la cual consiste en una universidad en la cual se encargan de formar y desarrollar el personal en habilidades y conocimientos específicos que lo benefician en su puesto de trabajo, así mismo en esta universidad se tiene una calificación y seguimiento semanal con evaluaciones académicas. Este modelo surgió como método para mejorar las capacidades técnicas y directivas de los colaboradores. Fuera de este modelo, los líderes se encargan de empoderar y así mismo realizar feedback constantemente, incentivando al colaborador a que esté en constante evolución y mejora. Este nivel representa una fortaleza para la organización.

La siguiente dimensión corresponde a clima y cultura, donde las preguntas estaban orientadas a identificar el compromiso de las organizaciones con el clima, entorno y el impacto en la gestión del talento. En esta parte de la entrevista, el líder del área de gestión humana informó acerca de la participación e intervención de la



organización en la búsqueda constante de mejorar el clima organizacional, desde eliminar la carga de trabajo hasta intervenir en los conflictos que puedan presentarse entre los colaboradores para garantizar que se reduzcan las oportunidades de presenciar un clima negativo que pueda afectar la productividad. Informó lo importante que es mantener una comunicación lineal dentro de la organización eliminando la jerarquía y el miedo irracional de los colaboradores a intervenir en la toma de decisiones que les compete.

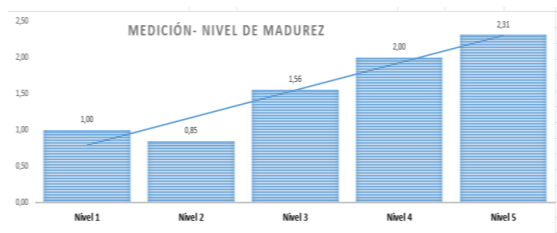
En esta organización se realiza cada cierto periodo de tiempo encuestas de clima organizacional, para que los líderes puedan intervenir en aquellos conflictos que no se perciben a simple vista pero que pueden afectar el entorno, así mismo afirmó que la empresa es consciente del impacto que tiene estas dos variables en la satisfacción del colaborado. El hecho de que actualmente no exista ningún grupo sindical, representa una fortaleza para la organización, sin embargo, aseguran que es un derecho que como organización respetan. Aunque hay actividades que aún se deben mejorar, esta dimensión representa una fortaleza para la organización.

Por último, se encuentra la cuarta dimensión correspondiente a la influencia estratégica que tiene el área de RH en toda la organización. Hace algunos años, esta organización ha venido evolucionando y mejorando la participación de esta área y su participación en la toma de decisiones ha tomado fuerza posicionándose como un aliado, así mismo, tienen voz y voto en la ejecución de la estrategia empresarial y aunque el líder asegura que queda mucho por mejorar, esta área dentro de esta organización tiene una gran influencia directiva. Esta dimensión supone una fortaleza para la organización.

Toda la información recolectada de esta entrevista, se tabuló para convertir los datos de cualitativos a cuantitativos y de esta forma poder sacar un promedio para identificar en el nivel de madurez en el que se encuentra la organización según la calificación dada para cada dimensión, de esta forma, se pudo llegar a la conclusión de que esta organización se encuentra en un nivel 2, ya que su tendencia hacia 1,0, siendo 1 una fortaleza, estuvo más marcada en este nivel 2, cercana a pasar a un nivel 3 y no muy lejos del 4. Esto se debe al proceso que la organización viene presentando de renovación en algunos procesos del área y dinámicas diferentes en



cuanto al manejo de su personal. Si continúan realizando las actividades como en la actualidad y mejoran aquellos procesos que causan una desviación en la tendencia positiva, seguramente en un mediano plazo su nivel de madurez puede llegar a aumentar, convirtiéndose en una empresa con una correcta gestión del talento humano.



*Elaboración propia. Se entiende que entre más se acerque cada nivel a cero(0), esa es su posición.*

### Segunda empresa.

En la dimensión de atracción y selección, el líder entrevistado aseguró que en la empresa el nivel de rotación es mínimo en un periodo de tiempo inferior a tres años, cuando hay una nueva integración de personal es por un caso específico, el cambio significativo se da cada tres años aproximadamente por con la administración. La organización no hace uso de portales virtuales externos a su propia página y redes sociales, además de estos recursos solo accede a portales de las cajas de compensación y a convocatorias de universidades. Cuentan con un formato establecido para definir los perfiles de cargo, donde se especifican todos los aspectos que

hacen alusión a la vacante, en esta definición participan el director del área que solicita el cargo y la dirección de Talento humano. La organización califica en un nivel 1 que los colaboradores estén unidos al propósito de la empresa para poder vibrar en una misma sintonía.

En esta organización, los procesos de selección tienen unos niveles de servicio de acuerdo al nivel de cargo y estos niveles están publicados con la política de selección dando claridad en los tiempos de entrega del candidato. Para ser más eficiente en el proceso de selección, lo que hace la organización es en una misma actividad evaluar varios componentes al tiempo, siendo más efectivo para el candidato y el área. La empresa en cuestión cuenta con un ARP para gestionar su nómina de forma eficiente. El proceso de inducción para cada cargo puede durar alrededor de dos días, y la capacitación y adaptación al cargo dos meses aproximadamente, una vez culmine este tiempo, se hace una evaluación para detectar los vacíos que presenta el colaborador y se refuerzan sesiones de trabajo con las áreas requeridas.

Así mismo, indica que en la organización no se realizan evaluaciones de desempeño



periódicas, sin embargo, los líderes siempre están formando a los colaboradores en compañía del área de talento humano. En esta organización al presente año, se tiene alrededor de doce indicadores de control, corporativos y de cada área, permitiendo validar el desarrollo de los procesos, el seguimiento de estos indicadores se hace a través de PowerBI y se tienen comités para la revisión de estos indicadores.

Desde la gestión del desempeño y desarrollo, en esta organización los temas de formación de cada año varían según las necesidades, el avance del plan de desarrollo, de acuerdo a sistemas de gestión como el ambiental, el de seguridad y salud en el trabajo y turismo. No se realiza evaluación de desempeño para los colaboradores, el director es el encargado de realizar un balance de cada miembro del equipo identificando fortalezas y debilidades. La organización cree fielmente que la formación es el principal motor para mejorar las capacidades de los colaboradores, por esto son tenidos en cuenta para la asistencia a eventos que les permite adquirir experiencia que puede ser compartida a los demás colaboradores. El seguimiento al desarrollo de los colaboradores se hace de forma mensual, permitiendo visualizar de manera clara que actividades propuestas se

cumplieron y cuales están pendientes, cada dos meses se realiza un informe y se envía al equipo directivo con los indicadores del proceso de formación. La empresa trabaja a partir de proyectos y en cada uno de estos participan todos los colaboradores aportando su conocimiento y experiencia para que el proyecto se ejecute de la mejor forma posible.

En la tercera dimensión correspondiente al clima, cultura y gestión del cambio, la empresa está enfocada en que todo lo que se vive internamente es el fiel reflejo que percibe el cliente, destacando como protagonista a su cultura organizacional, y comprendida por sus colaboradores como pilar fundamental. De este modo, por la preocupación de la empresa para que los ambientes de trabajo y el clima sean dinámicos y equilibrados es que emprenden sus acciones, tales como plena autonomía del colaborador en sus actividades y responsabilidades, guiados siempre al cumplimiento de los objetivos; foco de atención en los niveles de estrés que puedan presentar las personas, tratándose a través de una constante comunicación y de forma anual con encuestas de riesgo psicosocial; tratamiento de diversos canales de comunicación directa e indirecta que permite



a los colaboradores informarse, preguntar y comentar; medición estandarizada del clima organizacional desde el 2020 a través de una herramienta sugerida por la ARL, en la cual se miden 15 componentes claves para entender el estado de los colaboradores en la organización y; enfoque en la calidad de vida del trabajador y su núcleo familiar.

En este orden de ideas, vivir la cultura y los valores es el resultado que la empresa quiere con sus colaboradores, construyendo así los planes de desarrollo y contenidos de formación, también, a través del propósito de la empresa, el cual se conecta fácilmente con las personas que ingresan y que llevan años laborando en la empresa y permite que los mismos colaboradores conozcan, se conecten y transformen dentro de la empresa e impacten el sector. El reconocimiento hacia que cada logro obtenido es gracias al talento humano permite destacar a la empresa sobre su enfoque al bienestar del trabajador y al cuidado de sus necesidades.

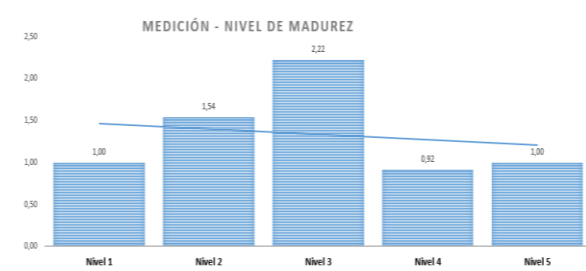
Finalmente, en la última dimensión que se trata de la influencia estratégica que tiene el área de gestión humana en la empresa, se habla de que la dirección de talento humano tiene una relación directa con la presidencia, participando directamente en todas las

reuniones estratégicas y de planeación de la compañía, entendiéndose esta área como un socio estratégico con voz y voto, siendo transversales a toda la organización y con gran influencia en las determinaciones internas. Esta influencia es gracias a como se decía antes, el reconocimiento sobre la gestión del talento humano (los colaboradores) que tiene la empresa, comprendiendo su valor agregado y su esencia.

Toda la información recolectada de esta entrevista, se tabuló para convertir los datos de cualitativos a cuantitativos y de esta forma poder sacar un promedio para identificar en el nivel de madurez en el que se encuentra la organización según la calificación dada para cada dimensión, de esta forma, se pudo llegar a la conclusión de que esta organización se encuentra en un nivel 4, ya que su tendencia hacia 1,0, siendo 1 una fortaleza, estuvo más marcada en este nivel 4, sin embargo, en el nivel 5 también hubo tendencia hacia 1, destacando sus prácticas en la gestión del talento humano como sobresalientes y alcanzando un nivel óptimo en la implementación de la misma. Hay una observación y es que los niveles 2 y 3, la dimensión “gestión de desempeño y desarrollo” es deficiente, puesto que su



principal actividad, evaluación de desempeño, no está incluida en la empresa, lo que desequilibra su calificación y pone en cuestión la forma en que mide y potencia la formación y desarrollo de los colaboradores. Se aclara que la empresa hace actividades constantes que pueden “reemplazar” estas evaluaciones de desempeño, pero no deja el mismo impacto.



*Elaboración propia. Se entiende que entre más se acerque cada nivel a cero(0), esa es su posición.*

Cuando se realizó el análisis de información recolectada, se pudo identificar de manera clara, la diferencia en algunas de las actividades que realizan estas dos empresas en cada una de las dimensiones y que le han funcionado hasta el día de hoy, permitiendo afirmar que no todas las actividades tienen la misma repercusión en las empresas así pertenezcan al mismo sector, esto puede deberse a la especialización de ciertos componentes organizacionales a comparación de la otra. En la primera dimensión se encontró una significativa diferencia en cuanto al nivel de rotación, ya

que en la primera empresa es muy alto y constantemente hay nuevas vacantes mientras que en la segunda empresa es mínimo y se da en un periodo de tres años, así mismo en cuanto al uso de portales, la primera empresa hace uso de estos para reclutar personal de una manera más amplia mientras que la segunda limita su búsqueda a página propia y portales universitarios limitando el reclutamiento a una población específica.

En el segundo nivel, la principal diferencia se da en la evaluación de los indicadores, ya que ambas lo realizan de forma diferente y características diferentes, sin embargo, ambas coinciden en la necesidad de desarrollar a los colaboradores y aunque de formas diferentes ambas organizaciones cumplen con todo un plan de formación para su personal. Así mismo, de ambas empresas se resalta la similitud en cuanto a la búsqueda de un clima, cultura y gestión del cambio basado en la satisfacción a nivel interno para que esto se vea reflejado en la buena gestión externa de cara a los clientes, cabe resaltar que realizan actividades de seguimiento con caracteres evaluativos diferentes, debido en su mayoría a su labor social, que, aunque pertenece al mismo sector, realizan actividades distintas. En el último nivel ambas



empresas resaltan la participación del área en la toma de decisiones internas y como esta área ha generado un impacto positivo en los resultados reflejados en mejores condiciones para sus colaboradores, permitiendo la participación de estos de cierta forma en la formación de estrategias empresariales.

Después de cruzar la información de documentos obtenidos que reflejan la realidad del sector y la información obtenida de las dos empresas ejemplo de estudio, se puede decir que las empresas que se encuentran este nivel son en su mayoría micro, pequeñas y medianas empresas que están adaptándose al mercado y están mejorando sus condiciones o se sienten en la necesidad de adaptarse a esta metodología para crecer y desarrollarse. Así mismo, también pueden ser grandes empresas consolidadas que identificaron se encontraban estancadas debido a su falta de dinamismo. Se introducen algunos indicadores de gestión básicos y se trabaja en el diseño de políticas, normas y procedimientos.

En el tercer y último objetivo específico se tiene: “Conocer el impacto y validez del modelo en diferentes empresas del sector textil de la ciudad de Medellín”. Se identificó

que el principal objetivo de todos los artículos analizados era alcanzar un mayor nivel de productividad y una opción para conseguir esto es realizar una adecuada gestión del talento humano ya que como bien lo dice algunos de los artículos, la persona dentro de la organización es quien permite el cumplimiento de las actividades y quien potencia la economía, además de esto es el centro de la misma y por eso debe tratarse como componente fundamental.

Para conocer este impacto y validez se acudió a dos docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad CES cuya experiencia dirigiendo personal y trabajando con equipos es amplia, por lo tanto, desde sus vivencias y conocimientos hicieron una evaluación del modelo diseñado a partir de la investigación realizada. El primer docente abordado, encontró este modelo completo y aplicable, así mismo hizo ciertas precisiones en la fase de diagnóstico, seguimiento con indicadores y registros del modelo para complementar su aplicación y garantizar óptimos resultados, que se tomarán en cuenta en el cumplimiento del objetivo general.

Por su parte, el otro docente sugirió realizar una adecuación a la explicación de los niveles y dimensiones dentro de los resultados,



organizando la información en una matriz, buscando que de esta forma sea más fácil para el lector comprender el tema.

Como respuesta al principal objetivo: “Diseñar un modelo compuesto por las variables más importantes del área de recursos humanos para la correcta gestión del talento humano en las empresas textiles de la ciudad de Medellín”. Como respuesta a este objetivo, se diseñó un instructivo partiendo de la información recolectada de las empresas y así mismo de los documentos académicos que se revisaron y fueron base de estudio a lo largo de esta investigación. Este modelo busca corregir la inadecuada ejecución o la no ejecución de una gestión de talento humano en mipymes y grandes empresas del sector textil de la ciudad de Medellín. Se define de la siguiente manera:

1. Inicialmente debe existir una labor de comunicación para la empresa en general por parte de los responsables de este cambio (área de gestión humana y directivos), dando a conocer los objetivos del cambio, los cuales siempre deberán ser los mismos: satisfacción del colaborador, desarrollo de sentido de pertenencia por la empresa, condiciones óptimas laborales, salario emocional y retención y desarrollo del personal.

2. Realizar un diagnóstico que permita dar a conocer en qué nivel de madurez se encuentra el área de gestión humana y así, identificar qué actividades realiza, cuáles debe mejorar y cuáles debe implementar. Este diagnóstico se realiza analizando la tabla presentada a continuación, donde se describen las actividades para cada dimensión en cada nivel, la empresa debe identificar las actividades que realiza en cada uno, permitiendo de este modo, realizar un diagnóstico claro y conciso para saber qué actividades le hacen falta estar dentro de un nivel alto de madurez, contando con resultados evaluables y medibles Apoyándose de igual manera en los indicadores de desempeño (KPI) establecidos por la empresa, que tengan que ver con los procesos del área de gestión humana, tal como indicador de productividad medido sobre el desempeño de los colaboradores, indicador de efectividad en los procesos de atracción y selección y gestión de desempeño, indicador de calidad, entre otros.

A continuación se muestran las actividades correspondientes de cada nivel con cada dimensión, con las que se cumple una gestión del talento humano:





Nivel 1 dirigido hacia la administración del personal, orientado a la tarea

- Uso de portales virtuales de reclutamiento
- Definición y diseño de perfiles de cargo
- Gestión de nómina estandarizada
- Requisitos básicos de contratación
- Necesidad de formación para colaborador y área
- Desarrollo de actividades formativas
- Proceso de evaluación por desempeño
- Mejora de capacidades técnicas y/o directivas
- Atención a sensaciones persistentes de estrés
- Autonomía de los colaboradores
- Comunicación lineal
- Implementación de mediadores
- Consciencia de la ejecución estratégica por parte de RRHH
- Gestión de personas como valor agregado para la empresa

Nivel 2: dirigido hacia los recursos humanos, orientado a la función

- Integración de nuevo personal (Tiempo)
- Definición y diseño de perfiles de cargo
- Efectividad en procesos de atracción y selección
- Seguimiento de indicadores básicos de gestión

- Evaluación de desempeño como instrumento relevante para decisiones sobre el futuro del cargo

- Evaluación de desempeño estandarizada y automatizada
- Consciencia del impacto de clima y cultura
- Influencia estratégica de los analistas de C y C
- Aplicación de encuestas de clima laboral
- Sindicatos dentro de la empresa
- Control de sindicatos (si se llegan a presentar sindicatos en la empresa)
- Percepción de RRHH (aliado o socio estratégico)

Nivel 3: dirigido hacia el capital humano, orientado a los procesos

- Políticas de reclutamiento y selección
- Efectividad en procesos de atracción y selección
- Capacitaciones
- Evaluación de desempeño como instrumento relevante para decisiones sobre el futuro del cargo
- Evaluación de desempeño estandarizada y automatizada
- Seguimiento de los objetivos en el plan de formación y desarrollo
- Efectividad en la inversión de F y D
- Desarrollo de planes corporativos
- Influencia directiva de RRHH



Nivel 4: dirigido hacia el talento humano, orientado a las personas

- Compatibilidad con misión, visión, valores y objetivos estratégicos
- Participación en proceso de entrevista
- Capacitaciones
- Seguimiento al empleado
- Adaptación del puesto físico al colaborador
- Evaluación por competencias
- Feedback e influencia por parte de los líderes
- Desarrollo y retención de talento de alto potencial
- Clima laboral sano y pleno de oportunidades
- Organización promotora de motivación y sentido de pertenencia
- Liderazgo inteligente
- Buenas prácticas de la gestión del talento

Nivel 5: dirigido hacia las personas y las redes de talento, orientado a la innovación

- Atracción y selección de talentos internos
- Capacitaciones
- Seguimiento al empleado
- Diversidad de talento
- Gestión de retos
- Gestión del conocimiento empresarial
- Organización promotora de motivación y sentido de pertenencia

- Valores empresariales corresponden a competencias organizativas o transversales
- Promoción de cultura innovadora
- Gestión de personas y redes de talento
- Ambientes laborales abiertos y dinámicos
- Profesionales con grandes capacidades en RRHH
- Nuevas formas de agregación de valor al negocio

3. Luego del diagnóstico y de saber cuáles actividades realiza, cuáles debe mejorar y cuáles debe implementar, y encajar en un nivel de madurez, se deberán tener en cuenta las siguientes actividades que son las esenciales para comenzar con la implementación de la gestión del talento humano y así identificar cómo se debe actuar. Entonces:

3.1. Si se encuentra entre Nivel 1 y 2: Se debe identificar si se están realizando las actividades básicas legales con las cuales debe cumplir una empresa y empleador con el colaborador, las cuales son la afiliación a seguridad social, contratar bajo condiciones dignas y claras de un contrato legal (en cualquiera de sus modalidades), informar al colaborador sobre variaciones en la nómina o condiciones del contrato.



Luego de cumplir con estas condiciones mínimas legales, se debe iniciar con el tratamiento especial del talento humano, iniciando con atracción y selección del personal, donde se recomienda hacer uso de portales virtuales o masivos de reclutamiento, garantizando efectividad en los procesos, así mismo se debe tener una definición con características específicas de cada perfil de cargo, se debe apuntar por la estandarización del proceso de nómina, tener un tiempo estimado de rotación del personal y contratación de nuevo teniendo en cuenta la actividad de la organización, realizar seguimiento de indicadores básicos de gestión.

Gestión de desempeño y desarrollo, donde se debe realizar la formación del colaborador y de todo el equipo de trabajo por área mediante actividades formativas, realizar procesos de evaluaciones por desempeño, estandarizada y automatizada, buscar la mejora de las capacidades técnicas y directivas de los colaboradores. Desarrollo de un plan de formación y desarrollo.

Clima, cultura y gestión del cambio, buscar la autonomía de los colaboradores, tener una comunicación lineal, permitir que los analistas de clima y cultura influyan en las

decisiones de la empresa, aplicar a toda la organización encuestas de clima laboral, respetar el derecho a la libre sindicalización de los colaboradores, así mismo llevar un control de estos.

Influencia estratégica, orientar a un grupo colaboradores a cumplir la función mediadores, identificar la gestión de personas como un valor agregado para la empresa, reconocer el área de recursos humanos como un aliado o socio estratégico.

### 3.2. Si se encuentra en el nivel 3

Atracción y selección del personal se tiene en cuenta que ya deben existir unas políticas de reclutamiento y selección establecidas, se recomienda la existencia de capacitación constante para los colaboradores, se aplican pruebas psicométricas para determinar factores actitudinales y rasgos de personalidad y se tiene en cuenta la competitividad del salario en comparación al valor que esté en el mercado.

Gestión de desempeño y desarrollo se hacen constantes seguimientos a los objetivos establecidos en el plan de desarrollo y formación, como también la efectividad en la inversión del mismo.



Clima, cultura y gestión del cambio se realiza por medio de planes corporativos que trabajen la vida personal y la vida laboral, se realizan criterios de diversidad e inclusión en la integración de plantillas y equipos, se desarrollan estudios periódicos de clima, análisis del mercado salarial y se aplican encuestas para evaluar el compromiso y satisfacción de los colaboradores.

Influencia estratégica se crea una influencia directiva del área de gestión humana.

### 3.3. Si se encuentra entre el nivel 4 y 5:

Atracción y selección de personas debe existir una compatibilidad de los nuevos integrantes con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa, la participación en el proceso de entrevista debe estar intervenida por el jefe del área, se recomienda hacerle un seguimiento constante al empleado y que su puesto físico de trabajo esté adaptado a él. La atracción y selección de talentos internos se convierte en una nueva modalidad y se deberá trabajar en la diversidad de talento.

Gestión de desempeño y desarrollo existe comúnmente la evaluación por competencias, se realiza constante feedback a los colaboradores e influencia por parte de los líderes, se busca siempre el desarrollo y

retención de talento de alto potencial, se realizan planes que conlleve a una gestión de retos de la empresa a los colaboradores y también gestión del conocimiento empresarial.

Clima, cultura y gestión del cambio se busca que el clima laboral siempre sea sano y pleno de oportunidades, la organización deberá ser promotora de motivación, por parte de los jefes de equipos o áreas debe existir un liderazgo inteligente, los valores empresariales corresponden a competencias organizativas o transversales, existe en la organización una promoción de cultura innovadora, hay un enfoque en gestión de personas y redes de talentos y los ambientes laborales son abiertos y dinámicos.

Influencia estratégica existen buenas prácticas de la gestión del talento por parte del área de gestión humana y la organización, se cuenta con profesionales con grandes capacidades en gestión humana y afines y finalmente se desarrollan nuevas formas de agregación de valor al negocio.

Estas actividades identificadas deberán ir registradas en un formato previamente establecido para tener el control de las mismas, y tener evidencia de lo que se hace



con cada actividad luego de ponerla en función dentro del área.

4. Una vez se identifique que actividades debe mejorar y cuales debe implementar, debe realizar un plan de acción donde se definan las actividades y de qué forma van a implementarse, por ejemplo, si se va a implementar un nuevo sistema de nómina, debe identificarse todas las características tanto positivas como los riesgos que esto puede traer, especificando también la forma sobre cómo se pondrá en acción y qué actores estarán implicados allí. Este plan de acción estará respaldado de nuevos indicadores que controlen la acción y medición del mismo, tal como indicador de rotación de personal, indicador de tiempo de capacitación y entrenamiento, indicador de gestión guiado al cumplimiento de los objetivos y metas, indicador de nivel de ausentismo, indicador de retención del talento, indicador de vacantes promedio a cubrir e indicador de clima y cultura laboral.

5. Se debe comunicar a toda la comunidad los cambios que se van a realizar, buscando de esta forma la colaboración de toda la organización para orientar a todos al cumplimiento de un mismo objetivo común.

6. Se debe realizar un seguimiento detallado de estas actividades para llevar un control y poder percibir las mejoras que se perciban dentro de la organización. Esta medición se debería realizar de manera estandarizada y de preferencia automatizada mediante unos indicadores de desempeño (mencionados en el punto 2).

7. Así mismo como se identifican aquellas actividades que no se están ejecutando, se debe reconocer aquellas que generan un reproceso en la organización para intervenirlas, teniendo en cuenta que no a todas las organizaciones las beneficia todas y cada una las actividades anteriormente mencionadas dentro de los niveles, debido a características específicas de la empresa, como cantidad de colaboradores, actividad productiva, entre otras.

8. Una vez se realiza los procesos anteriores y la empresa aumente su nivel de madurez, debe continuar evolucionando así se encuentre en el último, teniendo en cuenta que el mercado es dinámico y siempre hay oportunidades de mejora, orientadas a la satisfacción del colaborador y el desarrollo de su persona, dando como resultado un aumento en la productividad de la empresa y así mismo aportando a su crecimiento.



## **6. CONCLUSIONES**

La implementación de una adecuada gestión del talento humano no le compete solo al área de gestión humana, esto es una tarea de toda la organización para garantizar los mejores resultados, ya que se necesita del apoyo de todas las áreas para construir los mejores beneficios para los colaboradores, desde un acompañamiento, unos incentivos económicos establecidos, unas jornadas flexibles y demás componentes que permiten alcanzar la satisfacción de las necesidades de la persona en su puesto y entorno laboral.

Mediante una planeación estratégica de recursos humanos, la organización puede beneficiarse y ser más competitivo en el mercado, esto se debe a que es el componente humano el que permite a la empresa aumentar su productividad, y mediante el desarrollo de esta estrategia puede aprovechar al máximo los beneficios que le otorga el potenciar las cualidades de los colaboradores, permitiendo orientar a toda la organización hacia un mismo objetivo corporativo.

La satisfacción laboral de los colaboradores es la meta a la que todas las organizaciones

deberían aspirar, esta variable se define como el nivel de conformidad de los empleados con la organización, el entorno y su puesto de trabajo. De esta puede depender la permanencia de los colaboradores dentro de la organización y por consiguiente la disminución de la rotación de personas que generan sobre costos, también esta variable condiciona la productividad de la organización ya que esta se da mediante el colaborador y si este no está conforme no realizará de la mejor forma sus actividades y no aumentará su desempeño para ser más productivo. Es por esto, que si las empresas quieren alcanzar un mayor nivel de productividad deben centrarse en su recurso humano para que la satisfacción laboral de sus empleados aumente cada vez más hasta desarrollar sentido de pertenencia por la organización.

El entendimiento en la estrategia corporativa sobre los niveles de madurez y la influencia que tiene el área de gestión humana en las decisiones organizacionales puede definir el éxito de una empresa aún desde el corto plazo, sabiéndose que el reto está en consolidar, desde el área, una línea eficaz de reclutamiento, capacitación, retención y compromiso de desarrollo para poder contar en definitiva con lo mejor del talento humano



del mercado y diferenciarse a través de la calidad de los colaboradores. En este orden de ideas, tener en cuenta los niveles permite tener un diagnóstico sobre cómo está el área de gestión humana y el comportamiento de la organización en general con esta, para así llevar a cabo un plan corporativo, o si es el caso, un plan de contingencia, para tener en cuenta y reevaluar los procesos que aún se desconocen o no se les presta la mayor atención.

Cuando se parte de la idea de gestionar adecuadamente la implementación del talento humano, nos referimos a que ese es el futuro de las empresas, su gente, sus colaboradores, por ende, siempre los beneficios y halagos deben ser para ellos, pues son quienes se esfuerzan y dan lo mejor de sí mismos para tener un buen desempeño y generar la productividad que una estrategia organizacional les pide, puesto que de los resultados que obtengan, se ve influenciado el éxito personal y empresarial.

La flexibilidad que debe brindar la empresa con sus colaboradores será la clave de la gestión, en el sentido de que cuando se dedica presupuesto para generar incentivos emocionales, o cuando se les da la oportunidad de generar nuevos espacios de

trabajo (desde casa, desde la poca exigencia en su presentación sin perder la formalidad, días libres al mes, entre otras), puede llegar a generar un sentimiento diferente y positivo del empleado a la empresa, motivándose en hacer bien su trabajo y colaborar conjuntamente para que la empresa desarrolle sus objetivos y se logre un crecimiento exponencial.

Finalmente, se considera que este tema es muy importante llevarlo a constantes investigaciones, desde la teoría del bienestar hasta la práctica en las empresas de quienes son los protagonistas, con el fin de que constantemente se modifique el sistema, y la exigencia y excelencia sea la principal característica de las empresas, convirtiendo el sector, y así mismo el país, en más productivo y competitivo en los mercados.

## **7. REFERENCIAS**

1 (Pardo, C. Porras, J. 2011. La gestión del talento humano ante el desafío de las organizaciones competitivas. Recuperado de [https://www.academia.edu/8571783/la\\_gestión\\_del\\_talento\\_humano\\_ante\\_el\\_desafío\\_de\\_organizaciones\\_competitivas](https://www.academia.edu/8571783/la_gestión_del_talento_humano_ante_el_desafío_de_organizaciones_competitivas)



2. Revista Científica y Tecnológica UPSE, Vol. III, N. 3, Pág. 59-70 (dic., 2016) A. Sánchez/M. Arévalo
3. Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J., & Álvarez Giraldo, C. (2012). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos De Administración, 23(41). Recuperado a partir de [https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/1890](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1890)
4. Luna, R. (4 febrero 2017). El talento en el sector textil: claves para su modernización. Las Provincias. Recuperado de <https://blogs.lasprovincias.es/empleoytalento/2017/02/04/el-talento-en-el-sector-textil-claves-para-sumodernizacion/>
5. Becerra, F., y Álvarez, C. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas - Colombia. *Elsevier España S.L.* 27, 209-232.
6. Concejo de Medellín, plan estratégico del talento humano. 2019.
- Muñoz Montaña, Juan C. (2017). Prácticas de gestión humana en el sector textil confección. En: *Revista Gestión y Región* N° 23 (Enero-Junio de 2017); pp. 119-132
- Amarillo, J. D., y Mosquera, M. (2012). Atracción y retención de empleados y su relación con la satisfacción laboral. Universidad de la Sabana. 1-46.
- Caycho, G. (2017). Implementación de un sistema de incentivos para la mejora de la productividad en una empresa de confección textil (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú.
- Bustos, N. (2013). Liderazgo y la importancia del talento para el éxito de una organización. Universidad Militar Nueva Granada. 5-28.
- Castillo, E., y Sabando, J. (2018). Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017 (Tesis de Pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil – Ecuador.
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque





Estratégico. Información Tecnológica, 30(6), 167–175.

Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Tesis de especialización). Universidad de Medellín, Medellín - Colombia.

Wu, Y. (2017). Contratos de incentivos y asignación de talentos. *The Economic Journal*, 117, 2744 – 2783.

Ferrada, L. M. (2017). Determinantes y diferencias territoriales en materia de satisfacción laboral: el caso de Chile. CEPAL.

Moreno, F., y Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. DAENA.

Nocua, A. P. (2013). Desafíos frente al fortalecimiento del talento humano para al aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). *Revista de Ingeniería*.

Vásquez, R., y Vásquez, X. (2006). Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos. *Folletos Gerenciales*.

García, I. (2016). Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos. *Debates IESA*.

Riascos, S., y Aguilera, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*.

García, M., y Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*.

Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión Humana: tendencias y perspectivas. EBSCO.

Moreno, A. V., Muñoz, E., y Romero de Cuba, J. (2018). Satisfacción Laboral en las Pyme colombianas del sector Textil-Confección. *Utopía y Praxis Latinoamericana*.

Barrios, K., Olivero, E., y Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. EBSCO.

Restrepo, L. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala (Revistas CURN)*.



Ministerio de Salud. (1993). Normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. (Resolución N° 008430 de 1993).

[https://www.urosario.edu.co/Escuela-Medicina/Investigacion/Documentos-de-interes/Files/resolucion\\_008430\\_1993.pdf](https://www.urosario.edu.co/Escuela-Medicina/Investigacion/Documentos-de-interes/Files/resolucion_008430_1993.pdf)

Siurana, J.C. (2010). Los principios de la bioética y el surgimiento de una bioética intercultural. Scielo. ISSN 0717-4675. P 121-157

Imagen 1: Ballesta, O. (2016). Hacia un nuevo Modelo de Madurez en la Gestión de Personas. Recuperado de <https://talentoenexpansion.wordpress.com/2016/03/14/modelo-de-madurez-para-recursos-humanos/>

Imagen 2: Santos, P. (s.f). Administración del talento humano. Recuperado de <https://psantos25.files.wordpress.com/2010/02/taller-14.pdf>

Anexo 1: Colombia es el sexto país más innovador en América Latina según ranking internacional. (2019). La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/>

[colombia-es-el-sexto-pais-mas-innovador-en-america-latina-2892899](https://datos.bancomundial.org/indicador/IP.JRN.ARTC.SC?end=2018&start=2018&view=map)

Anexo 2: Artículos y publicaciones científicas y técnicas. (2018). Banco mundial. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IP.JRN.ARTC.SC?end=2018&start=2018&view=map>