

La gestión del talento y la implementación de las TIC: mecanismo para consolidar las relaciones con los *stakeholders* en el sector de la confección.¹

The management of the talent and implementation of ICT:
mechanism to consolidate relations with stakeholders in the sector of
the clothing.

Ph.D. Alba Patricia Guzmán Duque², Mg. Edwin Andrés Hernández Álvarez³,
Mg. Javier Mauricio Mendoza Paredes⁴

Unidades Tecnológicas de Santander, Bucaramanga, Colombia

Artículo recibido en mes agosto de año 2016; artículo aceptado en mes septiembre de año
2016

¹ Artículo de investigación cuantitativa, resultado del proyecto de investigación Valoración de las prácticas de talento humano en el sector confección en Bucaramanga (en curso), perteneciente al área Ciencias Sociales, sub área de Economía y Negocios, desarrollado en el grupo de investigación GICSE y fue financiado por las Unidades Tecnológicas de Santander de la ciudad de Bucaramanga (Colombia). Dirección Calle de los Estudiantes 9-82, Bucaramanga, Colombia, PBX:6917700. Fecha de inicio: agosto de 2016.

² Administradora de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Doctora en Gestión de las TI en las Organizaciones, Universitat Politècnica de Valencia. Docente-investigador-Líder del grupo: GICSE. Unidades Tecnológicas de Santander de la ciudad de Bucaramanga (Colombia): Dirección Calle de los Estudiantes 9-82, Bucaramanga, Colombia, PBX:6917700. Correo electrónico institucional: aguzman@correo.uts.edu.co

³ Administrador de empresas, Unidades Tecnológicas de Santander|. Magister en Administración, Universidad Santo Tomás. Docente-investigador del grupo: GICSE. Unidades Tecnológicas de Santander de la ciudad de Bucaramanga (Colombia): Dirección Calle de los Estudiantes 9-82, Bucaramanga, Colombia, PBX:6917700. Correo electrónico institucional: ehernandez@correo.uts.edu.co

⁴ Administrador de Empresas, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Magister en Administración con énfasis en marketing, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Docente-investigador del grupo: GICSE. Unidades Tecnológicas de Santander de la ciudad de Bucaramanga (Colombia): Dirección Calle de los Estudiantes 9-82, Bucaramanga, Colombia, PBX:6917700. Correo electrónico institucional: jmendoza@correo.uts.edu.co

Citación del artículo: Guzmán,A., Hernández,E. & Mendoza,J. (2016). La gestión del talento y la implementación de las TIC: mecanismo para consolidar las relaciones con los stakeholders en el sector de la confección. *Revista de Investigaciones*, 1(2), pp-pp.

Resumen

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación son poderosas herramientas que facilitan la comunicación interna y externa de la empresa a través de la conformación de comunidades que interaccionan en favor de las organizaciones mejorando su imagen corporativa. De otro lado, la gestión del talento se orienta hacia el fortalecimiento de las empresas y a mejorar su imagen corporativa frente a los *stakeholders*, considerando que la empresa depende de sus colaboradores para cumplir con sus objetivos organizacionales y alcanzar la ventaja competitiva. En este artículo se muestra cómo 30 pequeñas empresas del sector de las confecciones en Bucaramanga incluyen tres puntos claves dentro de sus actividades de liderazgo de la gestión del talento: la gestión del cambio (65.7%), el desarrollo de personal (48.3%) y el reclutamiento de personal (39.5%). Además, se muestra cómo el personal que se está contratando debe ser competente en su desempeño, innovador en su quehacer y competente en el manejo de las TIC. Finalmente, se establecen las buenas prácticas que deben considerar las empresas del sector para gestionar su talento, valorar el que ya poseen e implantar las TIC como mecanismo para consolidar sus relaciones con los *stakeholders*.

Palabras clave: TIC, gestión del talento, innovación, *stakeholders*, comunidades virtuales.

Resumen en inglés.

Them technologies of the information and the communication are powerful tools that facilitate the communication internal and external of the company through the conformation of communities that interact of them organizations improving his image corporate. On the other hand, the human talent management is geared towards the strengthening of enterprises and to improve their corporate image to the stakeholders, whereas the company depends on its partners to meet their organizational goals and achieve

competitive advantage. In this article is shows how 30 small companies of the sector of the clothing in Bucaramanga include three points key within its activities of leadership of the management of the talent human: the management of the change (65.7%), the development of personal (48.3%) and the recruitment of personal (39.5%). Also, is shows how the personal that is hiring must be competent in its performance, innovative in their work and competent in the management of the ICT. Finally, establish good practices that consider the companies in the sector to manage their talent, rating which already possess and implement ICT as mechanism to strengthen its relationships with stakeholders.

Introducción

Las empresas son organizaciones económicas que desarrollan actividades comerciales, industriales y/o de servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad combinando sus factores productivos -trabajo, capital y recursos materiales-, requiriendo del direccionamiento y del liderazgo del talento humano (Alles, 2012) y aportando al desarrollo de os sectores económicos a través de las relaciones con sus *stakeholders*. Según la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2014) la ciudad ha sido pionera en la industria de la confección, pues cuenta con 57 pequeñas organizaciones (60.0% del mercado interno).

La gestión del talento humano, o gestión del talento como se abordará desde ahora, conlleva a los equipos organizacionales al desarrollo de actividades para la contratación de personal, considerando la dupla: a) *el diseño del cargo, reclutamiento, selección, contratación e inducción con el desarrollo de capacitaciones y planes de carrera*; y, b) *la incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC, implementando herramientas de la web 2.0*. Ambas actividades requieren de inversión, liderazgo y comunicación entre los integrantes de la organización, con el fin de fortalecer el esquema productivo y la mejora de la imagen corporativa de la empresa (Ulrich, 2012) que permite que las relaciones con los *stakeholders* se consoliden para realizar transacciones efectivas.

En este artículo se detalla el uso de las prácticas de la gestión del talento y la implementación de las TIC en los equipos de trabajo para favorecer el desempeño de los

trabajadores. Para ello, se realizó una investigación en 30 pequeñas empresas del sector de confección en Bucaramanga para determinar la valoración del recurso humano considerando como referentes para las organizaciones tres perspectivas: reclutamiento de personal, desarrollo de personal, gestión del cambio, y el aprovechamiento de sus procesos a través de la implementación de las TIC para consolidar las relaciones con los *stakeholders*.

Referente Teórico

La gestión del talento

Las prácticas de la gestión del talento se vienen estudiando en los últimos años como una alternativa organizacional para mejorar el desempeño de sus trabajadores (Darwish, Singh & Wood, 2015). Son varias las tendencias en este sentido. Saldarriaga (2013) indica que en la gestión del conocimiento se requiere incluir la responsabilidad social para gestionar el recurso humano de las empresas aportando al desempeño de los trabajadores midiéndolo de manera flexible. Armstrong y Taylor (2014) afirman que se requiere la implementación de la gestión del conocimiento como mecanismo para favorecer la creación, la adquisición, el compartir y el uso de ese conocimiento como un mecanismo para aportar al desarrollo de las organizaciones, incluyendo a los empleados en los procesos considerándolos como un talento para la organización. Darwish, Singh y Wood (2015) aseguran que las empresas requieren motivar a sus recursos humanos para enfrentarse a los mercados emergentes. Leih, Linden & Teece (2014) mencionan que la generación de nuevos modelos de negocio requieren que la gestión del talento se oriente a establecer las capacidades dinámicas del recurso humano y valore su aporte tecnológico a sus procesos laborales como un mecanismo de fortalecimiento empresarial que favorezca su imagen corporativa. Stock, Totzauer y Zacharias (2014) demostraron que si la organización se apoya en procesos de liderazgo, se favorece la participación de su personal en las políticas empresariales. Asimismo, Ulrich (2012) explica que el recurso humano es valorado en la medida en que se desarrollen prácticas en la gestión del talento relacionadas con el capital

intelectual, la motivación, la satisfacción, la autorrealización, la calidad de vida y la generación de cambio, porque aporta al incremento de la competitividad, al clima organizacional, a la imagen corporativa, y al cumplimiento de la responsabilidad social. Estos aspectos favorecen a la compañía porque permiten que las relaciones con los *stakeholders* se consoliden para el crecimiento de la organización.

La gestión del conocimiento se relaciona con la administración del talento humano porque contribuyen al incremento de la competitividad y de la productividad de la organización (Saldarriaga, 2013). Además, favorece la adopción de nuevas prácticas empresariales porque permiten la generación de relaciones orientadas hacia el reclutamiento y la cooperación entre las organizaciones (Stock, Totzauer & Zacharias, 2014) de manera que se establezcan relaciones entre ellas para favorecer la transacción (Guzmán & Del Moral, 2014). En este sentido, la gestión del talento se puede implementar considerando la gestión del cambio como proceso organizacional para alcanzar la transformación en el desarrollo de las actividades en el interior de la empresa, a través de cuatro etapas: *a) el plan de acción* para identificar el talento que se requiere para innovar en la organización; *b) los códigos de mejores prácticas* para involucrar a la gerencia con los empleados a través de planes que favorezcan un ambiente laboral pertinente; *c) la innovación, la creatividad y la comunicación* para comprender las necesidades de los empleados promoviendo espacios que favorezcan la innovación de los procesos, los productos o los servicios (Ulrich, 2012) y la influencia de sus grupos de interés en los procesos; y, *d) presupuesto para la innovación* considerando que se requiere invertir para desarrollarla (Werther, Davis & Brito, 2014).

Finalmente, es necesario que las empresas consideren en su interior la combinación de los recursos físicos y el talento humano, y su combinación tras la operatividad de la gestión corporativa (Armstrong & Taylor, 2014) para alcanzar la competitividad, y, en su exterior la forma en que debe fortalecer las relaciones con los *stakeholders* para favorecer las negociaciones y satisfacer a la sociedad (Alles, 2012).

Implementación de las TIC

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC, son potentes herramientas que por sus características de rapidez y facilidad de uso, favorecen la comunicación dentro de la empresa y por fuera de ella con sus grupos de interés (Guzmán & Del Moral, 2014). La incorporación de las TIC en la gestión del talento es una manera para aprovechar la tecnología social y el recurso humano con el objetivo de generar valor agregado en la organización favoreciendo el desarrollo del sentido de pertenencia del personal (Robinson, 2009), considerando que los *stakeholders* influyen en mantener una imagen corporativa según sus experiencias con la organización. De hecho la gestión del talento para ser eficiente requiere *el uso de herramientas como las ofimáticas* para que el recurso humano se desempeñe en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, *y la utilización de las herramientas sociales que provienen de la web 2.0* inclusive los dispositivos móviles para la creación de conocimiento colectivo para la resolución de problemas (Armstrong & Taylor, 2014). En este sentido, la innovación en la gestión del talento aporta para el aprovechamiento de las capacidades dinámicas del recurso humano a partir del aprendizaje colectivo desde las herramientas de la web 2.0, la cultura de la organización y la habilidad que tiene la dirección para gestionar el trabajo en equipo.

Una de las formas de incorporar las TIC en la gestión del talento es ejerciendo prácticas de liderazgo orientadas a la creación de comunidades que trabajen en equipo favoreciendo la participación de los actores, la cooperación y la capacidad de innovación en los procesos (Stock, Totzauer & Zacharias, 2014). Por ejemplo, Sompong y Rampai (2015) indican que una de las formas de mejorar los procesos en las organizaciones es a través del aprendizaje basado en TIC para mejorar el plan estratégico de la empresa considerando también a la sociedad y a los grupos de interés de la organización; Kalali (2015) afirma que es necesario retener al talento humano fomentando el uso de las TIC como mecanismo para mejorar la comunicación de las estrategias organizacionales apoyando el desarrollo de la competitividad de la empresa.

Es por esto, que la gestión del talento requiere integrar las TIC dentro de sus procesos, porque a través del uso de web 2.0 se evidencia la inclusión del aprendizaje con el uso de wikis, blogs y plataformas web (Armstrong & Taylor, 2014) y el aprovechamiento de las herramientas ofimáticas (Leih, Linden & Teece, 2014); la competitividad de la empresa con el desarrollo de las competencias del talento para que los procesos sean eficientes y se alcancen los objetivos (Ulrich, 2012); y el favorecimiento de la comunicación con los *stakeholders* a partir de espacios colaborativos (Guzmán & Del Moral, 2014).

Caracterización del sector de la confección

El sector textil tiene un importante reconocimiento y tradición en Colombia (López, 2011), siendo catalogado en las últimas décadas como una industria mundial conformada por un creciente número de centros de producción y el incremento de la producción textil, destacándose la cadena de valor en las confecciones y el diseño de prendas de vestir, basados en estándares de calidad incluidos en el producto final. El motivo que sustenta lo anterior es el incremento de las exportaciones debido a la apertura económica a través de tratados comerciales firmados en los últimos años (Organización Mundial del Comercio, 2012). Dentro de las oportunidades que ofrece el mercado textil para las exportaciones de prendas colombianas se encuentran los siguientes productos: pantalones en tejido de punto, ropa Infantil, ropa interior femenina, y telas de fibra sintética y los accesorio para viaje (Peñalosa, 2013), donde el principal destino de las exportaciones es Estados Unidos con un porcentaje de estimación del 82.0% (López, 2011). Según el DANE (2014), la producción y las ventas de textiles en el año 2014 fue positiva frente al año 2013, pero preocupa la falta de crecimiento del empleo, destacando que las empresas colombianas pequeñas y medianas en este sector representan al menos el 90.0% del parque empresarial nacional, y aportan el 48.0% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios, representando el 27.0% de la inversión neta del país.

El sector de la confección en Bucaramanga lo constituyen 924 pequeñas empresas (para la investigación se tomarán como referente 57) con un crecimiento entre los años 2009 y 2014 del 18.7%, atribuido al aumento de la distribución de los productos de confección y con destino hacia Barranquilla y al eje cafetero, y en exportaciones se aporta desde el sector un 3.7% del total de exportaciones nacionales, siendo Estados Unidos el principal destino (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2014).

Método

Tipo investigación

El enfoque es mixto y se realiza una investigación descriptiva. Se utilizaron técnicas estadísticas descriptivas para evidenciar las opiniones de los empresarios para determinar la valoración y gestión del talento que hacen. El método de investigación fue análisis deductivo.

Participantes y Proceso

La investigación se realizó en el sector de las confecciones de Bucaramanga (Santander, Colombia) a 30 de las 57 pequeñas empresas del sector, para determinar cuál es la forma en que administran el talento de su personal, utilizando la técnica de muestreo por conveniencia, como lo realizó Mendoza (2013) en su investigación, y considerando que estas empresas tienen registro mercantil con los siguientes criterios: productoras y comercializadoras. Si bien el sector de la confección lo constituyen 924 pequeñas empresas, se tomaron las 30 por conveniencia considerando que los resultados obtenidos no definen la realidad que se infiere en el sector, pero permiten emitir juicios de valor. La muestra establece un nivel de confiabilidad del 90.0% y un margen de error del 10.0%, debido a la dificultad para acceder a la información. Para la recolección de la información los

estudiantes del Semillero PENSAR de sexto semestre de la carrera Gestión Empresarial visitaron a los empresarios para hacer una encuesta directa.

Materiales e Instrumentos

Para recoger los datos se construyó un instrumento compuesto por tres dimensiones: reclutamiento de personal, gestión del cambio y desarrollo de personal, medidos con preguntas bajo la escala de likert de 1 a 4 (1=no se ha implementado, 2=se realiza plan de trabajo; 3=se está implementando; 4=funciona).

Para la medición de las tres dimensiones previamente indicadas se crearon una serie de indicadores. En el reclutamiento de personal se mide por: a) *Empresa diseña cargos antes del proceso de selección;* b) *La organización tiene personal encargado de desarrollar nuevos cargos;* c) *La empresa oferta cargo por bolsa de empleo;* d) *La empresa establece una matriz del proceso de reclutamiento de personal, desde el diseño del cargo hasta la inducción del nuevo empleado;* e) *Para la selección de personal, se cuenta con personal especializado en desarrollo de entrevistas;* f) *La empresa cuenta con un modelo de pruebas psicotécnicas para los empleados postulantes al cargo;* g) *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.*

La gestión del cambio incluye los siguientes indicadores: a) *La organización innova periódicamente su línea de productos;* b) *La empresa cuenta con códigos de buenas prácticas (ética profesional);* c) *Se cuenta con un plan estratégico que permite delimitar el rumbo de la organización;* d) *La empresa cuenta con una planta de producción adecuada para los requerimientos del negocio;* e) *El empresario maneja una estructura salarial acorde a los perfiles y necesidades de los cargos;* f) *La empresa cuenta con guías, directrices, soportes y modelos que ofrecen mecanismos de comunicación e Información de nuevos propósitos a desarrollar;* g) *El empresario cuenta con un estado tecnológico de las*

máquinas, herramientas, equipos que hacen que los empleados ejecuten sus funciones adecuadamente.

Finalmente, el desarrollo de personal se mide a través de: *a) La empresa establece los ítems y áreas a capacitar de acuerdo a las necesidades organizacionales y los objetivos a cumplir; b) La empresa establece un programa de formación en nuevas prácticas productivas, para el desarrollo de prendas de vestir; c) La empresa maneja un programa de formación tanto en el ámbito laboral como en el ámbito personal en todos sus niveles organizacionales; d) El empresario efectúa un plan de carrera (aporte pago de matrículas universitarias) para sus empleados; e) Se tiene una estrategia de formación y entrenamiento para incentivar: la creatividad, innovación, orientación a resultados y el servicio al cliente; f) la organización estipula evaluaciones de capacidades y desempeño periódicos que permiten medir el éxito de las capacitaciones.*

El paquete utilizado para el tratamiento de datos fue SPSS (v.23).

Resultados

Reclutamiento de personal

La Figura 1 evidencia que las empresas presentan la siguiente distribución de sus datos en el aspecto del reclutamiento de personal, donde en el aspecto *se encuentran realizando planes de trabajo se destacan la empresa establece una matriz del proceso de reclutamiento de personal, considerando desde el diseño del cargo hasta la inducción del nuevo empleado (56.7%), en el escrito condiciones los empleados cuentan con un contrato, en el que se estipulan sus funciones, contraprestaciones y condiciones de trabajo para la debida ejecución de sus funciones (50.0%), seguida por la organización tiene personal encargado de desarrollar nuevos cargos (33.3%), y la empresa cuenta con un modelo de pruebas psicotécnicas para los empleados postulantes al cargo (30.0%). De otro lado, en el ítem de inducción no se utilizan wikis para realizar cooperación con los nuevos empleados, específicamente a la hora de desarrollar la inducción (75.0%), para la selección de*

*personal, se cuenta con especializados en desarrollo de entrevistas (50.0%), las pruebas
 psicotécnicas (46.0%), y, la empresa oferta el cargo a través de bolsa de empleo (43.3%).*

Figura 1. Distribución porcentual de la opinión de los empresarios sobre el Reclutamiento de Personal

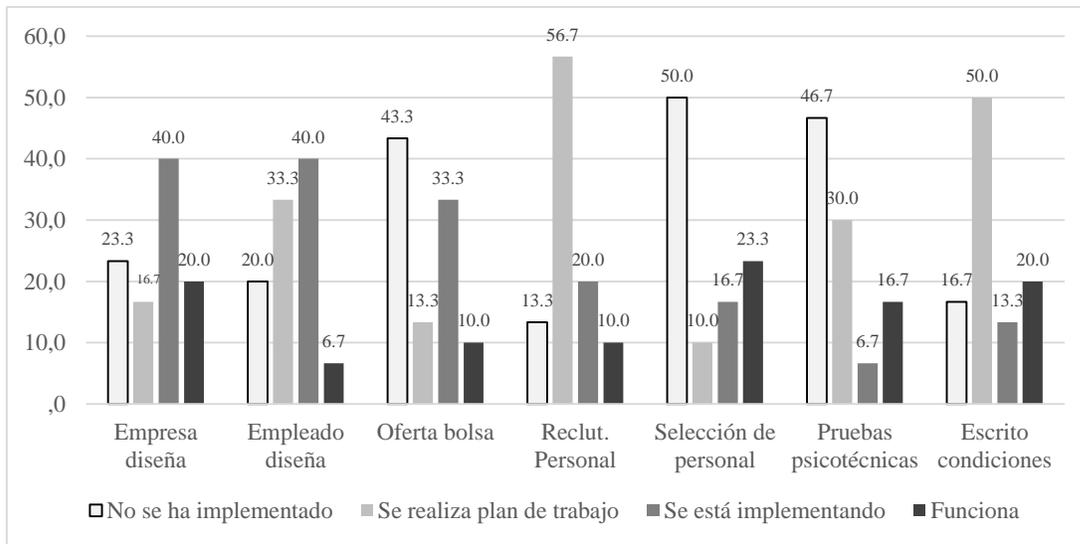


Figura 1. Elaborada con el paquete estadístico SPSS v.23 sobre los datos recogidos de la investigación del proyecto *Valoración de las prácticas de talento humano en el sector confección en Bucaramanga* (en curso) financiado por las Unidades Tecnológicas de Santander.

Es importante destacar que tan solo en el 23.3% de las pequeñas empresas *funciona* la selección de personal, en el 20.0% el diseño de cargos por parte de la empresa y el escrito condiciones, y en el 16.7% las pruebas psicotécnicas. Finalmente, se observa que el ítem *se está implementando* abarca sus mayores porcentajes en el diseño de cargos por parte de la empresa (40.0%), el diseño de cargos por parte de los empleados (40.0%), el ofrecimiento de empleos a través de bolsas (33.3%), el reclutamiento de personal (20.0%), la selección de personal (16.7%), y el escrito condiciones (13.3%).

Gestión del cambio

La Figura 2 evidencia la distribución porcentual de las opiniones que hacen los pequeños empresarios del sector textil sobre la gestión del cambio. Se destaca que en el aspecto *funciona* se encuentran en orden de importancia los siguientes ítems: *la organización innova periódicamente su línea de productos* (60.0%), en el uso de plataformas corporativas se remite a las relacionadas con el *conocimiento de guías, directrices, soportes y modelos que ofrecen mecanismos de comunicación e Información de nuevos propósitos a desarrollar* (46.7%), seguido por el ítem *el empresario cuenta con un estado tecnológico de las máquinas, herramientas, equipos que hacen que se ejecuten las funciones adecuadamente* (46.7%), *los códigos de buenas prácticas (ética profesional)* (43.3%) y *el empresario maneja una estructura salarial acorde a los perfiles y necesidades de los cargos* (40.0%). En el aspecto *se está implementando* se destacan los ítems relacionados con *un plan estratégico que permite delimitar el rumbo de la organización* (43.3%), *la empresa cuenta con una planta de producción adecuada para los requerimientos del negocio* (26.7%), *los códigos de buenas prácticas* (23.3%), *la innovación en productos* (23.3%) y *la estructura salarial* (20.0%).

Figura 2. Distribución porcentual de la opinión de los empresarios sobre la gestión del cambio para la Selección de Personal

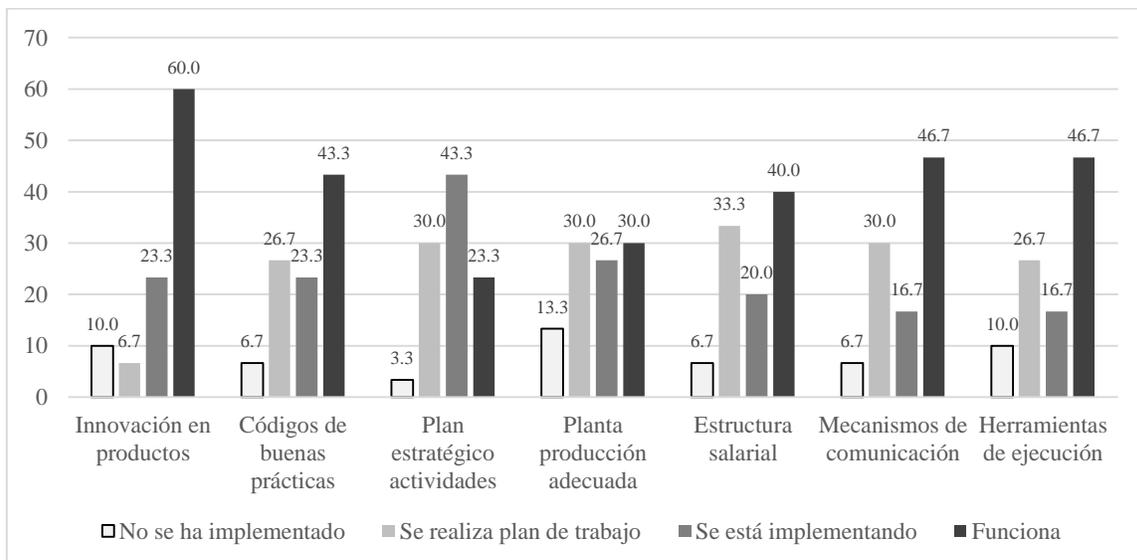


Figura 2. Elaborada con el paquete estadístico SPSS v.23 sobre los datos recogidos de la investigación del proyecto *Valoración de las prácticas de talento humano en el sector confección en Bucaramanga* (en curso) financiado por las Unidades Tecnológicas de Santander.

En el aspecto *se realiza el plan de trabajo* se destacan los ítems relacionados con la *estructura salarial* (33.3%), *el plan estratégico de actividades, la planta de producción adecuada, los mecanismos de comunicación*, cada uno con un 30.0% de representación, y *los códigos de buenas prácticas y la innovación en productos* con un 23.3% cada uno. Finalmente, es de destacar que el ítem *no se ha implementado* representa porcentajes muy bajos, como se observa en la Figura 2.

Desarrollo de personal

En cuanto al Desarrollo de Personal, la Figura 3 muestra que el mayor porcentaje se encuentra en el aspecto *no se ha implementado*, refiriéndose a que *el empresario efectúa un plan de carrera (aporte pago de matrículas universitarias) para sus empleados* (50.0%), seguido por el hecho de que *la empresa establece un programa de formación en nuevas prácticas productivas, para el desarrollo de prendas de vestir* (23.3%) y *la estrategia de formación y entrenamiento para incentivar: la creatividad, innovación, orientación a resultados y el servicio al cliente* (20.0%). En el aspecto *se realiza plan de trabajo* se destacan los ítems *los programas de formación* (43.3%), seguido por el hecho que *la empresa maneja un programa de formación tanto en el ámbito laboral como en el ámbito personal en todos sus niveles organizacionales* (36.7%), *la empresa establece los ítems y áreas a capacitar de acuerdo a las necesidades organizacionales y los objetivos a cumplir* (33.3%), *el entrenamiento, la innovación y la creatividad* (26.7%) y *la organización estipula evaluaciones de capacidades y desempeño periódicos que permiten medir el éxito de las capacitaciones* (26.7%).

Figura 3. Distribución porcentual de la opinión de los empresarios sobre el desarrollo de personal

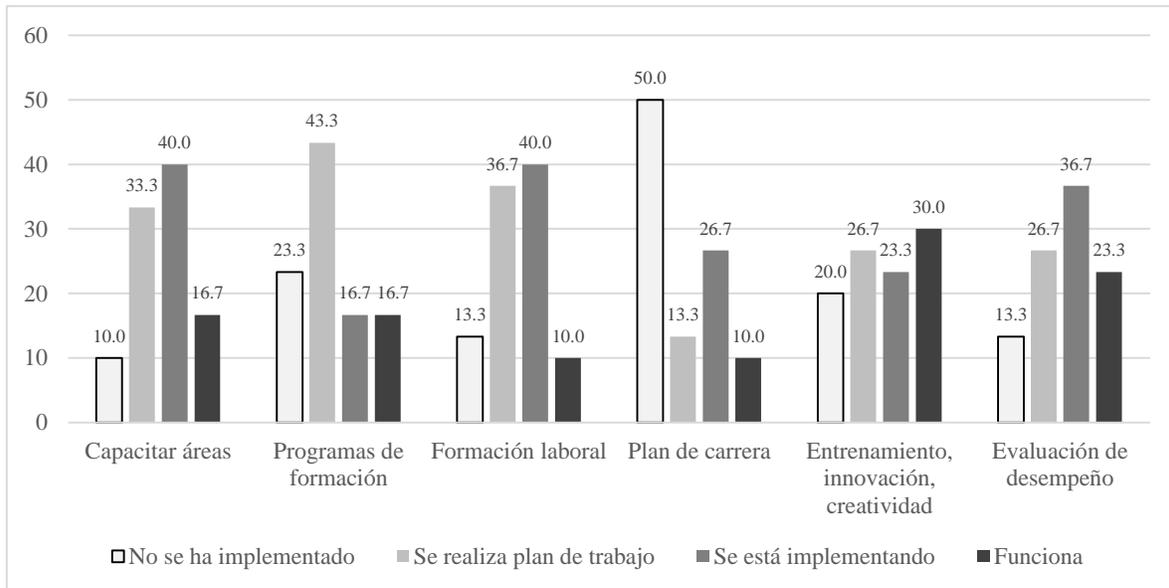


Figura 3. Elaborada con el paquete estadístico SPSS v.23 sobre los datos recogidos de la investigación del proyecto *Valoración de las prácticas de talento humano en el sector confección en Bucaramanga* (en curso) financiado por las Unidades Tecnológicas de Santander.

En el aspecto *se está implementando* los ítems más valorados por los empresarios son *la capacitación por áreas* (40.0%), *la formación laboral* (40.0%), *la evaluación de desempeño* (36.7%), *el plan de carrera* (26.7%). En este sentido el 23.33% de los empresarios afirman que dentro de sus procesos se *usan herramientas 2.0*, específicamente *los blogs para la difusión del conocimiento entre los procesos desarrollados por los equipos de trabajo*. Es importante indicar que solo el 30.0% de ellos indica que *funciona* en sus pequeñas empresas *el entrenamiento, innovación, creatividad*, y el 23.3% *la evaluación de desempeño*.

Implementación de web 2.0 en los equipos de trabajo

Tras los resultados obtenidos se evidencia que las pequeñas empresas del sector de las confecciones en Bucaramanga son conscientes de la importancia del uso de las web 2.0 para sus organizaciones pero no las implementan en el desarrollo de procesos productivos.

Lo anterior se evidencia en la deficiente gestión del conocimiento representada en los siguientes indicadores relacionados con la web 2.0: *la organización emite comunicados utilizando los blog* (13.3%), *desarrollo de inducción utilizando wikis* (30.0%) y *la capacitación por plataformas corporativas* (23.0%). Esta información fue suministrada a través del instrumento por los empresarios de las pequeñas empresas del sector de las confecciones y se resumen como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1. *Propuesta de Mejora gestión del cambio.*

Ítem	Propuesta de Mejora
Plan de acción en torno al cambio	Reuniones para concientizar al personal en la necesidad de adoptar los cambios en los procesos antes de implementarlos.
Códigos de mejores prácticas	Establecimiento de los reglamentos de ética, promoción de los valores profesionales y facilidades para la resolución de conflictos.
Uso de las web 2.0 en los procesos	Propender por el uso de las wikis, blogs, internet y plataformas corporativas en los procesos colaborativos y la capacitación de los empleados para incrementar la productividad.
Mecanismos comunicación cambio	Implementación de la comunicación asertiva para el establecimiento de metas por prendas de vestir de acuerdo a la planeación de producción y el <i>feedback</i> para el mejoramiento de la calidad de vida del personal.

Precisamente, se demuestra que estas organizaciones ven más importante incluir dentro de la gestión del talento la dimensión de la gestión del conocimiento, donde ejercen liderazgo para cumplir sus objetivos y metas que las otras dos dimensiones planteada. Este aspecto es relevante y respaldado por las respuestas de los empresarios, donde al considerar el promedio de los aspectos *se está implementando y funcionan* se detecta que la dimensión más valorada por los empresarios es *la gestión del cambio* (65.7%), seguida por *el desarrollo de personal* (48.3%) y *el reclutamiento de personal* (39.5%).

Un hecho importante es la valoración que las empresas hacen de su talento porque indican estar contratando personal competente e innovador, esto permite que el personal esté en un proceso de contratación eficiente porque se busca personal calificado en el área, con capacidad innovadora, una manera de responder a las expectativas de los *stakeholders* y mantener la imagen de la organización.

Cuando existe personal capacitado y formado que conoce las bondades de los productos y los procesos, se puede impartir formación en el uso de los productos a los clientes, además una organización que entrena a su fuerza interna, promueve programas de entrenamiento en calidad y la logística a proveedores y distribuidores.

La formación se relaciona con el desarrollo de los productos que sean sostenibles con el medio ambiente y que no genere contaminación a las comunidades, adicional a lo anterior debe existir políticas serias de competitividad en que no se generen monopolios ni competencia desleal.

Comentarios

Las empresas de Bucaramanga y del departamento de Santander requieren incluir en sus organizaciones nuevas prácticas que incluyan la gestión del talento para crear ventaja competitiva favoreciendo la creación de redes de contratación a través de la comunicación que se genera con los diferentes grupos de interés de las organizaciones a través de la utilización de las TIC. Precisamente, entre las principales estrategias propuestas para implementar en el interior de la organización se encuentran: la satisfacción del cliente interno, la motivación de los empleados y el fortalecimiento de las capacidades de las personas en pro del cumplimiento de los objetivos de la empresa. Estos aspectos favorecen la imagen de la empresa, considerando que cuando el cliente interno se siente satisfecho evidencia hacia el exterior estas prácticas de la organización favoreciendo el mejoramiento de la imagen corporativa.

En las prácticas relacionadas con la gestión de talento se sugiere implementar el liderazgo organizacional, para fomentar en la participación de los empleados en la toma de decisiones y la comunicación asertiva entre el gerente y los empleados, buscando que se realice la retroalimentación o *feedback* en los diferentes procesos, contando con el aporte que los *stakeholders* indican a través de su comunicación con la empresa para mejorar los procesos organizacionales a través de sus aportes y críticas. También se requiere la generación de compromiso e integración entre pequeñas organizaciones para la realización

de labores aprovechando las TIC mediadas por la comunicación de las comunidades y relacionadas con la gestión del talento: reclutamiento, capacitaciones y orientación. De esta manera puede maximizarse el desempeño de los empleados.

En la perspectiva de la gestión administrativa de personal, se detecta que las organizaciones deben invertir en personal calificado que efectúe el normal proceso de análisis, diseño y descripción del puesto de trabajo, considerando: habilidades, obligaciones del cargo y tipo de persona a contratar. En el proceso se deben generar prácticas que generen confianza para la creación de cargos en ofertas internas y externas a través de concursos y la utilización de bolsas de empleo para la contratación. Este hecho favorece el proceso de contratación porque muestra claridad frente a la sociedad y el compromiso de trabajo de la empresa con otras empresas que permitan la contratación laboral por diferentes modalidades laborales.

Bajo la óptica del desarrollo de personal, en el factor capacitaciones la gerencia debe fomentar la formación, incentivando al personal a desarrollar cursos virtuales o presenciales en Instituciones de Educación Superior, uno de los *stakeholders* que son aliadas con las empresas en temas relacionados con el manejo eficiente de los residuos que quedan en la confección, el manejo de inventarios y el manejo de la maquinaria. Este aspecto implica la inclusión dentro de los procesos de la academia a través de diferentes programas de estudio, considerando que las Instituciones de Educación Superior son *stakeholders* que favorecen la creación de espacios de conocimiento y transferencia de tecnología a las empresas. De acuerdo con este aspecto, también es necesario que se amplíe la oferta de capacitaciones estructuradas en las áreas que requiere el empleado, sin descuidar la evaluación periódica de desempeño y la consecuente retroalimentación para definir planes de mejora. Este tipo de relaciones favorece que la empresa mantenga una buena imagen en la sociedad, con la sociedad y para la sociedad, considerando que está trabajando con procesos responsables socialmente.

ALBA GUZMÁN DUQUE, EDWIN HERNÁNDEZ ÁLVAREZ, JAVIER MENDOZA PAREDES
La gestión del talento y la implementación de las TIC: mecanismo para consolidar las relaciones
con los *stakeholders* en el sector de la confección.

Finalmente, es importante indicar que las organizaciones requieren implementar dentro de sus procesos a las TIC considerándolas como herramientas facilitadoras para el mejoramiento de los procesos, y fomentando la comunicación con los *stakeholders*.

Agradecimientos

La financiación de este proyecto es por parte de las Unidades Tecnológicas de Santander, el equipo de trabajo del Programa Administración de Empresas y la participación de los estudiantes del Semillero PENSAR.

Referencias

Alles, M. (2012). Dirección Estratégica del Recurso Humano. Gestión por competencias. Recuperado de: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/Diccionario -
Gestion por competencias - Martha Alles.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/Diccionario-_Gestion_por_competencias_-_Martha_Alles.pdf).

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Darwish, T. K., Singh, S., & Wood, G. (2015). The impact of human resource practices on actual and perceived organizational performance in a Middle Eastern emerging market. *Human Resource Management*, 55(2), 261-281.

Cámara de Comercio de Bucaramanga (2014). Organizaciones sector de confección legalmente constituida. Recuperado de: www.camaradirecta.com

DANE (2014). Actualidad de la industria manufacturera. Recuperado de: [http://www.dane.gov.co/index.php/construccion-en-industria/industria/muestra-mensual-
manufacturera-mmm](http://www.dane.gov.co/index.php/construccion-en-industria/industria/muestra-mensual-manufacturera-mmm)

ALBA GUZMÁN DUQUE, EDWIN HERNÁNDEZ ÁLVAREZ, JAVIER MENDOZA PAREDES
La gestión del talento y la implementación de las TIC: mecanismo para consolidar las relaciones con los *stakeholders* en el sector de la confección.

Guzmán, A. P., & Moral, M. E. D. (2014). Tendencias de uso de YouTube: optimizando la comunicación estratégica de las universidades iberoamericanas. *Observatorio (OBS*)*, 8(1), 69-94.

Kalali, N. S. (2015). A Fuzzy Inference System for Supporting the Retention Strategies of Human Capital. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 344-353.

Leih, S., Linden, G., & Teece, D. (2014). Business model innovation and organizational design: a dynamic capabilities perspective. Recuperado de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2423191

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*, 30(21), 15-20.

Mendoza, J. (2013). Uso de las tecnologías de la información y comunicación en los procesos de la cadena de valor en las empresas del sector cacaoero. *Revista Economía y Administración*, 4, 17-29.

Organización Mundial del Comercio (2012). Informe internacional del trabajo en equipo. Cooperación internacional para la gestión humana. Recuperado de: <https://www.wto.org/indexsp.htm>.

Peñalosa, M (2013) Internacionalización de las pymes del sector textil, confección, diseño y moda en Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.uao.edu.co/sites/default/files/Peñalosa.pdf>

Robinson, K. (2009). Las escuelas matan la creatividad. *Diario de la innovación*, 35(125), 23-25.

Saldarriaga, R., J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117.

ALBA GUZMÁN DUQUE, EDWIN HERNÁNDEZ ÁLVAREZ, JAVIER MENDOZA PAREDES
La gestión del talento y la implementación de las TIC: mecanismo para consolidar las relaciones
con los *stakeholders* en el sector de la confección.

Sompong, N., & Rampai, N. (2015). The Development Model of Knowledge Management to Strengthen Thai ict Community Learning Center. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 176, 139-147.

Stock, R. M., Totzauer, F., & Zacharias, N. A. (2014). A Closer Look at Cross-Functional R&D Cooperation for Innovativeness: Innovation-Oriented Leadership and Human Resource Practices as Driving Forces. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 924-938.

Ulrich, D. (2012). *Recurso humano Champions, Roles de la Gestión del Talento Humano*, México: Granica, 5ª Edición.

Werther, W. B., Davis, K., & Brito, M. P. G. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano*. McGraw-Hill Interamericana.