

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO BASE PARA LA EFECTIVIDAD
DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

JULLY RIAÑO RODRÍGUEZ

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.
2020

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO BASE PARA LA EFECTIVIDAD
DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

JULLY RIAÑO RODRÌGUEZ

Monografía para optar por el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano

Orientador(a):
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.
2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma calificador

Bogotá, D.C., agosto de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Florentino Moreno

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado principalmente a Dios, por haber abierto cada puerta en el camino para continuar adelante sin incertidumbre sobre el futuro. A mis padres por ser el impulso y la guía que con amor y sabiduría siempre están presentes incondicionalmente. A mi esposo, con quien escribo cada día esta historia de sueños que gratamente se hacen realidad. Finalmente, pero no menos relevante, a mi hermana y mi sobrino por hacerme saber que cuento con su amor en todo momento a pesar de la distancia.

AGRADECIMIENTOS

Sin lugar a dudas no hay suficientes palabras para agradecer a Dios por mis padres, quienes confiaron en el camino que decidí llevar por la vida y a quienes les debo gran parte de la culminación de este logro. Agradezco también a mi hermana, quien por mucho tiempo me llevo de la mano, exigiéndome cosas que en su momento no entendía, pero que ahora son las bases de la disciplina y empeño que me caracterizan.

A mi esposo tengo que agradecer toda la fuerza que he tenido para emprender este camino, por ser el bastón que me apoya cuando flaqueo y por el tiempo que ha dedicado a acompañar todos mis sueños. Finalmente, a la Dra. María Eugenia, pues sin su ayuda, las ideas que rondaban en mi cabeza no se hubiesen hecho tangibles.

CONTENIDO

	pág.
GLOSARIO	13
RESUMEN	16
ABSTRACT	16
INTRODUCCIÓN	17
1. OBJETIVOS	18
1.1 OBJETIVO GENERAL	18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. ANTECEDENTES	21
4.1. La Gestión del talento humano en las organizaciones	21
4.2. La Industria del Plástico en Colombia	22
5. DELIMITACIÓN	24
6. MARCO TEÓRICO	25
6.1 EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES	26
6.2 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	27
6.2.1 Selección de personal	28
6.2.2 Diseño de funciones del cargo	29
6.2.3 Gestión del conocimiento	29
6.2.4 Sistemas de compensación	30
6.2.5 Mejora de condiciones de trabajo	30
6.2.6 Evaluación de personas	31
6.3 GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE EMPAQUES PLASTICOS EN COLOMBIA	31
6.3.1 Multidimensionales	32
6.3.2 FlexoSpring SAS	33
6.3.3 Plastilene	34
6.3.4 Compañía de Empaques S.A	35
6.4. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LA INDUSTRIA DE EMPAQUES PLÁSTICOS EN COLOMBIA	36
7. DISEÑO METODOLÓGICO	38

8. DESARROLLO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS	39
8.1 LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE PERMITEN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN.	39
8.1.1 Integración del talento humano (reclutamiento y selección)	40
8.1.2 Organización del talento humano	43
8.1.3 Retención del talento humano	45
8.1.4 Desarrollo del talento humano	48
8.1.5 Auditoria de gestión humana	50
8.2 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO DESDE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO VINCULADAS AL ÁREA DE PRODUCCIÓN.	52
8.2.1 Remuneración	52
8.2.2. Incentivos y reconocimientos.	54
8.2.3. Formación y capacitación	56
8.2.4. Planes de carrera.	58
8.2.5 Círculos de Calidad	60
8.2.6. Socialización organizacional	61
8.3 LOS PROCESOS DEL ÁREA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE ESTABLECEN ESTRATEGIAS PARA LA EFECTIVIDAD DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.	62
9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	65
10 CONCLUSIONES	66
11 RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68

LISTA DE ECUACIONES

	pág.
Ecuación 1. Ecuación del índice de rotación de personal	41
Ecuación 2. Ecuación de la teoría de la equidad	55

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. La labor histórica de la gestión humana en Latinoamérica.	21
Figura 2. Procesos del departamento de Gestión del Talento Humano	28
Figura 3. Logotipo Empresa Multidimensionales	32
Figura 4. Logotipo empresa FlexoSpring S.A.S	33
Figura 5. Logotipo empresa Plastilene	34
Figura 6. Logotipo empresa Compañía de Empaques	35
Figura 7. Eficiencia y eficacia según Barnard	39
Figura 8. Los estratos de capacitación, desarrollo del personal y organizacional	48
Figura 9. Banco de datos de Recursos Humanos	51
Figura 10. Factores determinantes de la remuneración directa	53
Figura 11. Ciclo de formación y Capacitación	57
Figura 12. Ciclo de crecimiento desde el Talento humano	62

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Estado de la industria plástica en Colombia	22
Tabla 2. Efectos de los procesos de modernización en empresas colombianas	36
Tabla 3. Los cinco procesos básicos en la Gestión del Talento Humano	40
Tabla 4. Beneficios de los planes de carrera	59
Tabla 5. Beneficios de la socialización organizacional	61
Tabla 6. Perspectiva de la gestión del talento humano para las áreas de producción	63

GLOSARIO

ANALISIS DE PUESTOS: según como lo plantea el autor Varela¹. Es el proceso que estudia y organiza las actividades que se ejecutan en un puesto de trabajo y determina los requisitos que deben tener los trabajadores para el cumplimiento eficaz de sus labores.

BENEFICIOS: en concordancia con lo que expone la autora Alles², son todas las prestaciones que la organización ofrece al trabajador, adicionales a lo que determinan las leyes y normas locales, no siempre estos beneficios son otorgados en dinero.

COMPETENCIA LABORAL: es la capacidad real y demostrada que tiene una persona para aplicar habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes en asociados a una actividad específica dentro de un entorno de laboral. “Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades rasgos de personalidad y formas de comportamiento”³.

COMPETITIVIDAD: es la capacidad que tiene una organización para para obtener una rentabilidad mayor en comparación con sus competidores. Esta, generalmente se alcanzan mediante estrategias que aseguren la consecución de un objetivo y la mejora continua a corto mediano y largo plazo. Con base en lo que sugiere Chiavenato⁴, el talento humano se ha convertido en un factor determinante en la competitividad de las organizaciones.

CULTURA ORGANIZACIONAL: determina la forma en la que funciona una empresa y está compuesta por el conjunto de valores, costumbres, actitudes y hábitos que tienen las personas que pertenecen a la organización, como lo hacen notar Armas, Llanos y Traverso⁵, está relacionada con la efectividad de los

¹ VARELA JUAREZ, Ricardo. Administración de la compensación. 2.Ed. Revisión técnica de RODRIGUEZ TEPEZANO, José Luis. México. Pearson. 2013, p.91. ISBN: 978-607-32-1586-2.

² ALLES, Martha Alicia. Diccionario de términos de recursos humanos. Argentina. Ed. Granica. 2011, p 67. ISBN: 978-950-641-618-8.

³ WAYNE MONDY, Robert Noé. Administración de Recursos Humanos. 11.ed. Traducido por GOMEZ, Jaime y ARAIZA, Mont; revisión técnica de HUERTA SOBRINO, Martha Cristina. México. Prentice Hall 2010, p.244. ISBN: 978-607-32-0203-9

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8.Ed. Traducido por MASCARO SACRISTAN, Pilar y HANO ROA, María del Carmen. México. McGRAW-HILL. 2007, p.188. ISBN 958-41-0037-8.

⁵ ARMAS ORTEGA, Yadira. LLANOS ENCALADA, Pilar y TRAVERSO HOLGUIN Paola. Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC. Ecuador. 2017, p.39. ISBN 978-9942-960-29-0

procesos, el compromiso de las personas, los estilos de gestión, entre otros.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO: de acuerdo con Alles⁶ son las acciones encaminadas al fortalecimiento, madurez y perfeccionamiento de conocimientos y competencias de las personas en su puesto de trabajo actual o futuro.

EFFECTIVIDAD: es la capacidad de obtener el resultado esperado en las condiciones deseadas. Dicho con palabras de Armas, Llanos y Traverso⁷ la efectividad es la suma de la eficiencia y la eficacia, pues se es efectivo cuando se cumplen los objetivos generando valor agregado y optimizando los recursos.

GESTION DEL TALENTO HUMANO: es el conjunto de procesos enfocados en el recurso humano con el fin de atraer, motivar, desarrollar y retener a las personas mediante estrategias que estén alineadas con los objetivos de las organizaciones. Desde el punto de vista de García⁸, la gestión del talento humano se preocupa por generar valor tanto dentro como fuera de la organización.

ORGANIZACIÓN: teniendo en cuenta lo que plantea Chiavenato⁹, es posible afirmar que es una estructura alineada para la consecución de unos objetivos, conformada por personas, tareas y administración de recursos, que interactúan dentro de un mismo sistema de forma coordinada y en el marco de unas normas previamente establecidas.

PROCESO DE PRODUCCION: tomando como referencia lo que plantea el autor Becerra, et al¹⁰, es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de un recurso (materia prima, energía, información, recurso humano, entre otro) para incrementar su valor y satisfacer la demanda del cliente a través de unas salidas

⁶ ALLES, Martha Alicia. Diccionario de términos de recursos humanos. Argentina. Ed. Granica. 2011, p.119. ISBN: 978-950-641-618-8.

⁷ ARMAS ORTEGA, Yadira. LLANOS ENCALADA, Pilar y TRAVERSO HOLGUIN Paola. Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC. Ecuador. 2017, p.39. ISBN 978-9942-960-29-0.

⁸ GARCIA SOLARTE, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. Pensamiento & gestión. [Universidad del Norte]. Santiago de Cali. Agosto de 2009. Vol 27. Nro. 2 2009, p.200. ISBN 978-958-670-910-1. [Consultado 18, mayo, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/846/491>.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8.Ed. Traducido por MASCARO SACRISTAN, Pilar y HANO ROA, María del Carmen. México. McGRAW-HILL. 2007, P6. ISBN 958-41-0037-8.

¹⁰ BECERRA RODRIGUEZ, Fredy, et al. Gestión de la producción: una aproximación conceptual. Manizales: Unilibros. 2008, p.332. ISBN: 978-958-701-963-6

(productos o servicios).

REMUNERACION: “es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados”¹¹.

TALENTO HUMANO: es el conjunto de personas pertenecientes a una organización que entienden de una forma racional la manera de ejecutar una tarea o resolver determinado problema dentro de un entorno laboral, dotado de competencias, motivaciones, experiencias y potencialidades. Según lo afirma Chiavenato¹², no hay organizaciones sin personas, pues de ellas depende la dirección, control, operación y funcionamiento de las organizaciones.

¹¹ WAYNE MONDY, Robert Noé. Administración de Recursos Humanos. 11.ed. Traducido por GOMEZ, Jaime y ARAIZA, Mont; revisión técnica de HUERTA SOBRINO, Martha Cristina. México. Prentice Hall 2010, p.268. ISBN: 978-607-32-0203-9

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8.Ed. Traducido por MASCARO SACRISTAN, Pilar y HANO ROA, María del Carmen. México. McGRAW-HILL. 2007, p.63. ISBN 958-41-0037-8.

RESUMEN

La evolución de la gestión humana en las organizaciones ha permitido que cada uno de sus procesos tenga un rol importante en la misión de las empresas dedicadas a la producción o transformación de materias primas. Con esta nueva concepción se empiezan a identificar fácilmente ventajas competitivas sostenibles que radican en el talento humano y respaldan ampliamente el alcance de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Aquí, se establecerá la relación que existe entre los procesos de gestión humana y la efectividad de los procesos productivos, desde un enfoque inicialmente descriptivo, que al final permita comprender y enumerar las estrategias que se aplican al personal que opera en las plantas de producción de la industria de plásticos en Colombia, que permiten potencializar, valorar y mejorar la ejecución de sus labores diarias.

Palabras clave: Talento humano, mejora continua, organización, efectividad, remuneración, selección, evaluación, motivación, compensación, calidad, producción, competitividad, objetivos estratégicos, cultura organizacional.

ABSTRACT

The human management evolution in organizations has allowed each of its processes to play an important role in the mission of companies dedicated to the production or transformation of raw materials. With this new conception, it is easy to identify sustainable competitive advantages that lie in human talent and widely support the achievement of the strategic objectives of organizations.

Here, the relationship that exists between human management processes and the effectiveness of production processes will be established, from an initially descriptive approach, which in the end allows us to understand and list the strategies that are applied to the personnel that operate in the production plants of the plastics industry in Colombia, which allow to potentiate, value and improve the execution of their daily tasks.

Key Words: Human talent, continuous improvement, organization, effectiveness, remuneration, selection, evaluation, motivation, compensation, quality, production, competitiveness, strategic objectives, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

El éxito de cualquier empresa depende en gran medida de las personas que trabajan en ella, por tanto, todas las estrategias que se puedan aplicar a nivel gerencial para aumentar la efectividad de los procesos de las organizaciones, deben verse reflejadas directamente en la sostenibilidad y competitividad tanto en el mercado nacional como en el internacional. Desde siempre el concepto de efectividad, a nivel mundial ha estado presente en las plantas de producción, en Colombia, sin lugar a dudas las empresas que se dedican a la manufactura buscan continuamente incrementar sus utilidades, trabajando arduamente en elevar la efectividad.

Sin embargo, la mayor parte de los esfuerzos se han enfocado en la materia prima y la maquinaria, pero es muy poco lo que se habla de la mano de obra. El capital humano como factor de competitividad debe ser potencializado, teniendo colaboradores competentes y con la disposición adecuada es posible lograr una ventaja competitiva para su empresa. Las prácticas dirigidas al personal han evolucionado con el fin de incrementar la aportación del valor del trabajador a la organización, sin embargo, aún en Colombia existen costumbres rezagadas que dificultan esta evolución y generan un impacto negativo en el resto de la organización.

Viviendo en un país con un índice de analfabetismo aun considerable, es claro que a las plantas de producción llegan personas a la parte operativa con un nivel de escolaridad bajo, razón por la cual es necesario un estudio de métodos para la gestión de personas un poco diferente al que se manejaría en una empresa que no se dedica a la manufactura y que este enfocado en el personal operativo, dejando así de gestionar con la necesidad de las personas y comenzando a gestionar desde la alineación entre los objetivos de cada persona con los logros de la organización.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer la relación que existe entre la gestión humana y las áreas de producción que permitan la efectividad de los procesos.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar los procesos de la gestión del Talento Humano que permiten el mejoramiento continuo de los procesos de producción.
2. Definir estrategias de Mejoramiento continuo desde la Gestión del Talento Humano vinculadas al Área de Producción.
3. Determinar los procesos del Área Gestión del Talento Humano que establecen estrategias para la efectividad del Área de Producción.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones que se dedican a la transformación o producción de materia prima están continuamente buscando estrategias que les permitan incrementar su competitividad en el mercado, el deseo por mejorar la calidad de vida de las personas, la limitada disponibilidad de los recursos y las tendencias que continuamente dinamizan el mercado son razones suficientes para que las empresas de producción quieran asegurar la efectividad de los procesos.

En el concepto más básico, todos los procesos se componen de unas entradas, una transformación y una salida, para lo cual, aun en las plantas de producción más automatizadas, es necesario contratar personal que se encargue de las operaciones a lo largo del flujo de estos procesos. El proceso de selección de personas, es el departamento de Gestión Humana quien lo gestiona. En las diferentes empresas según su tamaño, si es grande, mediana o Pyme, tiene a cargo la contratación del personal operativo en las organizaciones, iniciando con el reclutamiento, la selección, la socialización y finalmente, la contratación.

Generalmente, las personas que ejecutan trabajos operativos no tienen formación académica posterior al bachillerato, en algunos de los casos son personas que vienen de zonas rurales a las ciudades para emplearse de manera formal y obtener estabilidad. Adicionalmente, la oferta salarial para estas personas en la mayoría de las empresas no supera el salario mínimo, por lo cual, una persona con un nivel técnico o tecnológico no se postularía para estas vacantes, estas razones son parte de las causas por las cuales los procesos no son efectivos. No con esto se debe responsabilizar a las personas, por el contrario, el problema, radica en la poca importancia que las organizaciones le dan al desarrollo del talento humano, para enfocarlo en los resultados que incrementen la utilidad del negocio.

Teniendo en cuenta, que nos encontramos en un país en el que las inversiones que los medianos y pequeños empresarios pueden hacer son reducidas, es importante que las investigaciones en el fortalecimiento de los recursos intangibles de las compañías se hagan cada vez más importantes, para dejar de operar con tiempo de mano de obra y empezar a producir con los beneficios que aporta a las organizaciones gestionar personas altamente enfocadas y motivadas con sus labores diarias.

¿Cuáles son las estrategias que mejoran continuamente el desempeño del recurso humano y que en consecuencia incrementan la efectividad de los procesos?

3. JUSTIFICACIÓN

Los procesos productivos se componen principalmente de tres factores, materias primas, maquinaria y mano de obra, en teoría, es claro para la mayoría que este último es el más importante, sin embargo, en la realidad de las empresas en Colombia, pasa a un segundo plano por la vigencia de procesos de Gestión Humana tradicionales. Los limitados recursos que se destinan a esta área y la falta de información con respecto al aporte que tienen las personas en la mejora de todos los indicadores que contribuyen a la utilidad de las organizaciones son las razones por las cuales debemos comenzar a ahondar en este tema en nuestro país.

Por tal razón es importante establecer la relación, aun no tan clara, que existe entre las áreas de talento humano y producción, asumiendo esta como eje central para las empresas dedicadas a la manufactura en Colombia. Investigando en las prácticas ejecutadas por las áreas de talento humano y que impactan significativamente en las áreas de producción, las cuales hasta ahora son poco documentadas en nuestro país y por ende muy poco aplicadas.

Se espera que los resultados de la investigación contribuyan a identificar las oportunidades de mejora para las empresas en las áreas de gestión humana y sea posible generar consciencia también en los gerentes, directores, jefes y en general quienes tienen personas a cargo que esta gestión depende en gran medida de la manera en la que dirigimos día a día a nuestro personal a cargo.

La resistencia al cambio que persiste en las empresas de manufactura en Colombia hace más compleja la aplicación de propuestas innovadoras que se enfoquen en la mano de obra y que buscan asegurar la efectividad en los procesos y en consecuencia, en la mayoría de los casos una disminución en los costos de producción. Indudablemente el garantizar la efectividad se convierte en la solución para combatir la crisis, mejorar el desempeño y lograr productos que se vuelven altamente competitivos, razones por las que se fundamenta la importancia de esta investigación. De acuerdo con Daniel Mitchel¹³ son cerca de 55.000 personas que trabajan directamente en las industrias de transformación de plásticos, siendo la industria plástica el 15% del PIB manufacturero, por ello, se vuelve muy importante ahondar en el análisis de las condiciones de en las que trabajan estas personas y determinar las estrategias que mejor se adapten al personal operativo que trabaja en estas organizaciones y que permitan la efectividad de los procesos.

¹³ MITCHEL, Daniel. Las industrias química, petroquímica, del plástico, caucho, fibras, pinturas y tintas de 2015 a 2017. Plásticos en Colombia. [Acoplasticos. Org]. Bogota D.C. Marzo de 2018. Ed 48, p.53. Panamericana Impresos y formas. 2018. ISSN: 0120-8624-48. [Consultado 25, enero, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en URL: <http://www.acoplasticos.org/index.php/mnu-nos/mnu-pyr/mnu-pyr-pi/308>

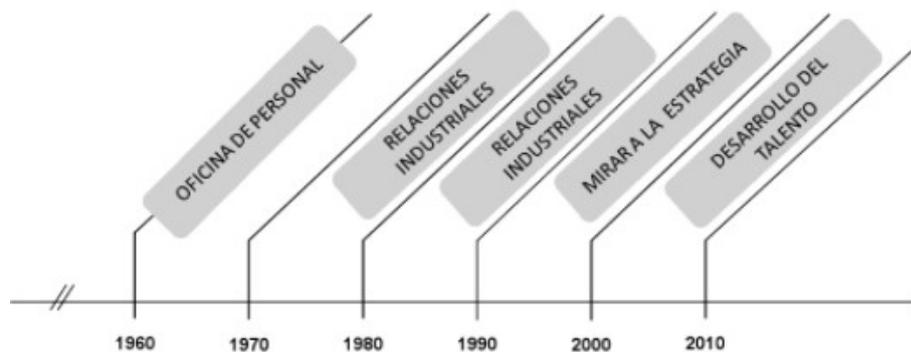
4. ANTECEDENTES

4.1. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

La gestión humana en los últimos años tanto en Colombia como en el mundo ha presentado una evolución significativa, en la concepción antigua se entendía como una oficina de relaciones obrero-patronales, en la que se realizaban tramites que ni siquiera se podían llamar de selección de personal, sino trámites para el ingreso de personal, entrevistas, contrataciones, despidos y se atendían las relaciones del obrero y el patrón. Ahora es un área que se dedica realmente a la gestión de las personas, volviéndose fundamental para el desarrollo de estrategias que permitan alinear a las personas con los objetivos que generan valor en las organizaciones.

Sin lugar a dudas, las inversiones realizadas en recursos humanos tenían unos efectos positivos en los resultados de las organizaciones, en consecuencia, era posible favorecer fácilmente la efectividad de los procesos. Varios conceptos han cambiado en términos del talento humano, por ejemplo, el concepto de empleo ha cambiado por el de empleabilidad, el oficio se ha cambiado por asignación laboral, desde los sistemas de gestión de Calidad, con la norma ISO9001 en la actualización de 2015 se cambió el concepto de trabajador por el de colaborador, buscando humanizar cada vez más las organizaciones. En la siguiente figura se muestra la evolución del concepto de gestión del talento humano en las organizaciones en Latinoamérica.

Figura 1. La labor histórica de la gestión humana en Latinoamérica.



Fuente: ALLES, Martha Alicia. Diccionario de términos de recursos humanos. Argentina. Ed. Granica. 2011, p.26. ISBN: 978-950-641-618-8.

En este proceso de evolución, en las organizaciones colombianas ya se comienza a considerar la gestión del talento humano como un aliado estratégico para el alcance de los objetivos, que permite e impulsa el desarrollo de las personas dentro de la organización y sirve como base para las transformaciones y mejoras que deben existir constantemente para mantenerse en el mercado.

En las plantas de producción que transforman productos plásticos en Colombia, poco se ha hablado de los mecanismos que desde gestión humana pueden ser usados para asegurar la efectividad de los procesos. Fomentar en las personas prácticas de alto rendimiento puede, en consecuencia, minimizar costos y tiempos perdidos en los procesos productivos, e incrementar la creatividad y capacidad de innovación de las personas.

4.2. LA INDUSTRIA DEL PLÁSTICO EN COLOMBIA

El plástico en general se considera un bien intermedio, pues es usado para contener materiales que están destinados al consumidor final, según lo menciona el autor Zapata¹⁴, alrededor de un 50% del plástico que se produce en Colombia, es usado para el embalaje, empaque y envase de otros productos, por tal razón, sus clientes son también en su mayoría industriales que buscan mejorar la imagen e inocuidad de los productos que comercializan. Las cifras para el 2016 del estado de la industria plástica en Colombia, de acuerdo con los datos emitidos por el DANE en la encuesta anual manufacturera, son las que se muestran a continuación.

Tabla 1. Estado de la industria plástica en Colombia

INDUSTRIA DE PRODUCTOS PLASTICOS EN COLOMBIA	TIPO DE EMPRESA	ESTABLECIMIENTOS		PERSONAL OCUPADO		PRODUCCION BRUTA	
		CANTIDAD	% PARTICIP	CANTIDAD	% PARTICIP	MILLARDOS DE PESOS	% PARTICIP
		De 1 a 49 personas ocupadas	358	59%	7827	14%	981
De 50 a 199 personas ocupadas	188	31%	19260	35%	3390	34%	
Mas de 200 personas ocupadas	60	10%	28235	51%	5722	57%	
	TOTAL	606	100%	55322	100%	10093	100%

Fuente: MITCHEL, Daniel. Las industrias química, petroquímica, del plástico, caucho, fibras, pinturas y tintas de 2015 a 2017. Plásticos en Colombia. [Acoplasticos. Org]. Bogota D.C. Marzo de 2018. Ed 48, p.46. Panamericana Impresos y formas. 2018. ISSN: 0120-8624-48. [Consultado 25, enero, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en URL: <http://www.acoplasticos.org/index.php/mnu-nos/mnu-pyr/mnu-pyr-pi/308>

Nota: información de referencia tomada de la fuente

¹⁴ ZAPATA SANCHEZ, William German. Estudios de mercado sectoriales en línea con la política pública de desarrollo económico de Medellín. Medellín. [Alcaldía de Medellín]. 2019, p.19. [Consultado 01, junio, 2020]. Disponible en https://empesarismo.medellindigital.gov.co/images/inteligencia_mercados/PDF/Fabricacion-de-productos-de-plastico.pdf

Teniendo en cuenta el informe emitido por Greenpeace¹⁵ en 2018, en Colombia el consumo de plástico per cápita es de 24 kilos anualmente, 56% de ellos son de un solo uso, por lo que las organizaciones deben enfocarse en transformar la industria con soluciones sostenibles que promuevan el uso racional de sus productos generando consciencia de cambio desde las personas que están en sus plantas de producción hasta sus consumidores.

El sector de los plásticos en Colombia a lo largo del tiempo ha tenido una tendencia de mejora significativa, gracias al dinamismo de sus prácticas y la implementación de nuevas tecnologías, contando con las suficientes ventajas para mantener a los más de 55 mil empleados que dependen de esta industria. Es un sector para el que merece la pena estudiar su recurso humano, pues adicional a las personas que trabajan en ella también es importante saber que ocupa, como lo expresa el autor Vargas¹⁶, entre el 8% y 10% del PIB de la industria manufacturera en Colombia.

¹⁵ GREENPEACE.ORG. Colombia, mejor sin plásticos. La contaminación plástica en Colombia y en el mundo. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. 2018. Sec. Noticias, octubre 2018, p.6. [Consultado 20, febrero, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en URL: http://greenpeace.co/pdf/reporte_plasticos.pdf

¹⁶ VARGAS RIAÑO, Diego. Industria plástica pone la mira en la economía circular. Diario Portafolio Bogotá D.C. 08, agosto, 2019, Sec. Empresas. [Consultado 13, julio, 2020]. Disponible en URL: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/industria-plastica-pone-la-mira-en-la-economia-circular-532407>

5. DELIMITACIÓN

El desarrollo del tema se enfocará en el cambio que ha tenido la gestión del talento humano en los últimos 15 años y como este fenómeno impacta en los procesos productivos que se desarrollan en las cuatro empresas líderes en la fabricación de empaques plásticos de Colombia; teniendo en cuenta el acelerado proceso de transformación que sufren las generaciones humanas es necesario tener claridad sobre las razones que puedan motivar a las personas más jóvenes a emplearse en las plantas de producción, esta reflexión debe servir como caracterización para pronosticar su comportamiento en las organizaciones, en consecuencia, también el futuro de las medianas empresas del país que se dedican a la producción de empaques flexibles.

El personal operativo, es sin lugar a dudas la base de las empresas que transforman algún tipo de materia prima, por ello, a lo largo de este documento se hará énfasis en el segmento del talento humano de estas organizaciones. El referente técnico que basa la motivación de esta investigación está dado por la experiencia laboral de la autora en empresas del sector, en las que ha evidenciado la carencia en la implementación de los procesos de gestión del talento humano, enfocados al personal operativo, que contribuyan con satisfacer las expectativas y el logro de las metas personales de quienes trabajan en las plantas de producción, alineándose con los objetivos estratégicos de la industria del plástico.

6. MARCO TEÓRICO

Las áreas de gestión del talento humano en las organizaciones hacen parte de la dinámica del cambio que se genera en las personas para el alcance de los objetivos, desde el momento en que se oferta una vacante comienza la alineación de los postulados con la cultura de la organización. Actualmente se desarrolla en estas áreas una labor mucho más humanizada, dando más importancia a las motivaciones de las personas y poniendo en un segundo plano la simple imposición de normas o manuales que se tornaban represivos y poco motivantes.

El manejo de la fuerza laboral a lo largo del tiempo en Colombia ha llamado mucho la atención, generando todos los días nuevas expectativas y retos, razón por la cual se han dado grandes evoluciones con el cambio generacional de las administraciones y en general en la manera de pensar con respecto al impacto que tiene la labor motivada y consciente de cada una de las personas que ejercen un rol dentro de una organización.

Durante mucho tiempo el desarrollo de los planes estratégicos de las empresas se enfocó más hacia lo externo y era una tarea principalmente de la alta dirección. La transformación que ha tenido este concepto le ha otorgado a la gestión del talento humano un papel más protagónico en el desarrollo de estrategias enfocadas a estos planes, en consecuencia, se tiene entonces la necesidad de involucrar a todos los miembros de la organización para que desde su labor contribuyan a elevar la competitividad de la empresa. Dejando de dedicarse a los tramites de selección, contratación y despido de personal para convertirse en áreas constructoras de cambio.

Uno de los principales pilares que sostienen la gestión del talento humano es el desarrollo de personal, que permite conocer el involucramiento y responsabilidad de las personas con la labor que ejecutan y con el alcance de los objetivos del área a la que pertenece, esto garantiza contar con el recurso humano preparado y acorde para la organización.

El análisis que se presenta de esta situación, está motivado por las relaciones entre procesos que deben estar encadenadas entre sí para el alcance de los objetivos en las organizaciones. Abordando inicialmente conceptos generales del capital humano y la gestión del talento humana en el país para luego describir en detalle cuales y como cada una de las fases que desarrolla gestión humana promueve la efectividad de los procesos productivos.

6.1 EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES

“Los empleados saben que muchas de las planificaciones de los directivos no son las mejores. Saben también, lo que se debería hacer para mejorar los procedimientos de trabajo. Conocen muy bien las tareas que ejecutan, sus deficiencias y los sistemas para eliminarlos. Pero no dicen lo que saben porque nadie se los pregunta”¹⁷.

Una de las ventajas competitivas a resaltar para muchas organizaciones actualmente está constituida por el capital humano, que forma un conocimiento colectivo al fusionar las habilidades, preparación y experiencias de cada uno de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización. Las organizaciones entonces deben ser responsables de desarrollar estrategias que permitan mejorar las competencias de su capital humano, siendo capaces de preparar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para que su labor sea efectiva, generando al final en ellos satisfacción por su labor y sentido de pertenencia hacia las organizaciones.

Como todos los recursos es importante que las organizaciones reconozcan e identifiquen claramente el recurso humano con el que cuentan, esto les permite desarrollar propuestas empresariales que incrementen la utilidad de los negocios, por ello. Está comprobado que cuando se retiene de forma adecuada el talento humano, potencializando sus habilidades aplicadas al proceso productivo, este se vuelve un factor esencial para la rentabilidad de las empresas. En esta labor de alineación del capital humano con los objetivos de la organización, las personas se vuelven un subproducto de la misión del desarrollo integral del ser humano, que deben implementar las áreas de Gestión del Talento Humano en las empresas.

Con la evolución que han tenido recientemente los procesos de Gestión Humana, se ha dado la vuelta al concepto de trabajador, ahora, las personas que ejecutan alguna labor dentro de la organización, son tratadas como clientes internos, por tanto, deben ser atendidas sus necesidades con el fin de obtener cambios culturales en la organización que impacten en la calidad de vida de las personas y en consecuencia, propendan por la mejora continua de todos los procesos productivos, el desarrollo de la empresa y la competitividad basada en la efectividad de sus procesos.

El desarrollo del talento humano visto como una inversión en competitividad, progreso y sostenibilidad, se pone en el mismo nivel de importancia con las inversiones en maquinaria, materias primas y tecnología. Teniendo en cuenta que

¹⁷ CASTILLO CONTRERAS, Rita del Carmen. Desarrollo del capital humano en las organizaciones. México. Red Tercer Milenio. 2012. p.11. ISBN 978-607-733-011-0.

las tres anteriores se pueden comprar, solicitar o importar de acuerdo con las especificaciones que la organización requiere, es de vital importancia desarrollar de forma integral el talento humano, pues este, debe adestrarse y formarse para que desempeñe un papel fundamental en el crecimiento económico. Las empresas más grandes en Colombia han comenzado a entender que su competitividad también depende del entendimiento de las expectativas sociales y psicológicas que tengan sus trabajadores.

Las personas deben verse como elementos activos de desarrollo, capaces de entregar talento, aprendizaje e inteligencia que aporten a la mejora continua y a la evolución de los procesos, en consecuencia, incrementan la competitividad de las organizaciones que se enfrentan todos los días a cambios y desafíos constantes. En conclusión, no deben verse como actores inertes, pues ellos implícitamente se vuelven socios del negocio, con sus inversiones de conocimiento, esfuerzo y dedicación a sus labores diarias; inversiones que deben verse retribuidas con las estrategias que desde gestión humana se implementen también para mejorar todos los días sus condiciones.

6.2 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En Colombia, el mercado ha obligado a las empresas a repensar la influencia de cada uno de los procesos de gestión humana en la apertura económica y los retos que ofrecen los mercados tanto nacionales como a nivel internacional. Generando procesos de participación del capital humano y vinculando variables que antes se consideraban ajenas a los procesos productivos como la capacitación, motivación, entre otras.

Las áreas funcionales de talento humano agregan un valor significativo, especialmente en las empresas de manufactura en Colombia, en los últimos años se han hecho avances sustanciales en aspectos críticos como son los sistemas de compensación, mediciones de desempeño y el cumplimiento de nuevas reglamentaciones enfocadas a la responsabilidad social, lo cual ha mostrado una nueva cara de esta gestión que eventualmente genera la ventaja competitiva de las organizaciones.

La estructura de procesos de los departamentos de gestión del talento humano en términos generales y luego de haber evolucionado desde su primer concepto de “oficina de personal” a lo que conocemos actualmente, queda conformada, en la mayoría de las organizaciones, como se muestra en el diagrama que se encuentra a continuación:

Figura 2. Procesos del departamento de Gestión del Talento Humano



Fuente: GARCIA SOLARTE, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. Pensamiento & gestión. [Universidad del Norte]. Santiago de Cali. Agosto de 2009. Vol 27. Nro. 2 2009, p.17. ISBN 978-958-670-910-1. [Consultado 18, mayo, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/846/491>

Nota: Se toma información de referencia de la fuente.

6.2.1 Selección de personal. Antes de ofertar la vacante es necesario que el departamento de gestión del talento humano se responda la primera gran pregunta ¿Quién debe trabajar en la organización? Es de vital importancia conocer que se espera de las personas que comienzan a trabajar para la empresa, pues, entre más claridad se tenga en este aspecto más fácil será seleccionar a la persona correcta. Para esto se debe tener en cuenta primero, los valores de la organización y los comportamientos que rigen la cultura organizacional, luego, el tipo de labores que esperamos que desempeñe la persona, finalmente, de acuerdo con el cargo se deben establecer las competencias mínimas que debe tener el postulador.

De acuerdo con los autores Armas, Llano y Traverso¹⁸, es posible hacer una analogía entre los procesos de selección y una puerta, en la que el portero es responsable de las personas que deja entrar, así mismo, el proceso que se dedica a la selección de personal debe hacerse responsable del talento que deja ingresar, del que deja por fuera y del que deja salir de la organización. Entendido así, no es una tarea nada fácil, pues requiere de un amplio conocimiento de los requerimientos y una astucia desarrollada para identificar anomalías que regularmente puedan estar ocultas en el proceso.

6.2.2 Diseño de funciones del cargo. Consiste en determinar las habilidades, conocimientos y experiencia que debe tener una persona para ejecutar una labor específica. De acuerdo con Chiavenato¹⁹, adicionalmente debe determinar las características físicas y psicológicas que se requieren para la ocupación de un cargo, por ejemplo, una persona que tiene problemas con los juegos de azar no debería manejar la cartera de la organización.

Toda la información que surge del análisis de funciones del cargo es consignada en los manuales o perfiles del cargo. Del nivel de profundidad que tenga este análisis depende el éxito de los procesos de capacitación y selección de personal. En resumen, es la forma de conocer el ¿Qué se hace?, ¿para qué se hace? Y ¿Cómo se hace? de cada cargo que exista en la organización.

6.2.3 Gestión del conocimiento. “Las organizaciones se forman, desarrollan y sucumben de la mano de las personas, sin las cuales, no son más que ideas de lo que podría o deberían ser... Son las personas quienes le dan vida a la misma, las que la configuran y definen, son ellas quienes por medio de su aporte marcan el éxito o no de la organización, de allí la importancia de una adecuada suma de esas diferencias”²⁰.

Es necesario estar continuamente fortaleciendo el desarrollo de las habilidades y conocimientos de las personas, en las empresas de producción es fundamental la actualización, teniendo en cuenta que se mueven en un entorno de continua

¹⁸ ARMAS ORTEGA, Yadira. LLANOS ENCALADA, Pilar y TRAVERSO HOLGUIN Paola. Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. Samborondon Universidad ECOTEC. 2017. p.69. ISBN 978-9942-960-29-0

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8.Ed. Traducido por MASCARO SACRISTAN, Pilar y HANO ROA, María del Carmen. México. MCGRAW-HILL. 2007. p. 203. ISBN 958-41-0037-8.

²⁰ ARMAS ORTEGA, Yadira. LLANOS ENCALADA, Pilar y TRAVERSO HOLGUIN Paola. Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. Samborondon Universidad ECOTEC. 2017. P.4. ISBN 978-9942-960-29-0

evolución que viene no solo del mercado sino también de la normatividad. Por ejemplo, para una organización que se dedique, a la transformación de plásticos, resulta altamente riesgoso caer en la obsolescencia por la normatividad que ha entrado en vigencia en los últimos años para combatir el calentamiento global.

En lo anterior radica la trascendencia de los procesos de formación en las organizaciones, que, como efectos deseados trae consigo la motivación de las personas, el mejoramiento de las técnicas actuales de trabajo y el nacimiento de talentos hasta ahora desconocidos. Todos estos esfuerzos que realizan las organizaciones en capacitar a las personas deben estar engranados con la visión de la empresa, basados en las necesidades objetivas de la empresa, considerando tanto la situación actual como futura y garantizando el cumplimiento de las expectativas, vistos entonces como procesos altamente conscientes de la inversión.

6.2.4 Sistemas de compensación. Estos sistemas se enfocan en la motivación extrínseca que se le da al trabajador, pueden ser premios, viáticos, salarios adicionales, incentivos, entre otros, por tanto, requieren de la disponibilidad de recurso económico, no por eso se debe ver como un gasto sino como una inversión, pues se debe hacer un análisis de costo/ beneficio por estas compensaciones, teniendo cuales son los resultados esperados luego del incentivo o para la compensación.

Estos sistemas cooperan con las estrategias de retención de personal, esto se puede ver reflejado en la baja rotación de personal. Un sistema de compensación puede también generar un ambiente de igualdad, reforzar el cumplimiento adecuado de las labores y con ello la eficiencia de los procesos, generar niveles de competitividad sana entre los trabajadores, entre otros beneficios que pueden traer las compensaciones entregadas de forma racional y justificada en un objetivo.

6.2.5 Mejora de condiciones de trabajo. La mejora de las condiciones de trabajo desde el área de gestión del talento humano es en resumen lo que actualmente se conoce como retención y acompañamiento del personal, sin lugar a dudas, nadie se queda en donde no lo quieren o en donde no se siente a gusto, esta parte es tal vez una de las más difíciles misiones que tienen los gerentes, pues es trabajar en los recursos intangibles que puede proveer cada persona dentro de una organización y que dependen de la motivación intrínseca, que hacen que una persona decida quedarse en la organización y no migrar fácilmente a otra solo por mejorar su condición salarial.

Estas mejoras involucran todas las acciones que se puedan hacer por garantizar la seguridad del trabajador desde una convicción de autocuidado; los progresos que puedan realizarse a los ambientes laborales para que al final de la jornada el trabajador sienta menos carga; los procesos de capacitación que se interesen por

la formación integral, involucrando los aspectos personales, entre otros aspectos que benefician significativamente a las personas.

6.2.6 Evaluación de personas. Es el instrumento con el cual la organización analiza y toma decisiones para mejorar el resultado de los talentos que tiene la organización, entre estas decisiones deben primar la implementación de programas de capacitación, desarrollo del recurso humano, compensación y promoción de las personas, pero no el despido. Este es un concepto, que cambió radicalmente en los últimos años, pues, la evaluación de desempeño en las organizaciones era vista como argumento de sancionatorio o de despido y no como herramienta de mejora.

Los métodos de evaluación son por tanto, distintos en cada organización, esto depende de la actividad económica, del tamaño de la empresa y del plan estratégico que se tenga trazado, sin embargo, es importante que la evaluación se enfoque en dos direcciones, desde la organización a trabajador y desde el trabajador a la organización, con esto, se pretende involucrar a las personas con las decisiones e identificar oportunidades de mejora que desde la organización estén enfocadas garantizar la eficiencia de los procesos.

6.3 GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE EMPAQUES PLASTICOS EN COLOMBIA

El sector de empaques plásticos en Colombia en los últimos años ha presentado un crecimiento acelerado debido a la mayor cobertura de aplicación de sus productos. De acuerdo con la página web de PROCOLOMBIA ²¹, la producción de plástico en el país actualmente supera el millón de toneladas anuales, con perspectivas positivas a futuro pese a las nuevas reglamentaciones ambientales que impactan directamente a la industria del plástico. A este sector pertenecen todas las empresas dedicadas a la fabricación de empaques de cualquier naturaleza, sean primarios, secundarios o terciarios, que sean usados para contener, distribuir, manipular, proteger y presentar cualquier tipo de mercancía, materia prima, producto en proceso o terminado, en resumen, gran parte de las cosas con las que tenemos contacto a diario fue o es contenido en un empaque plástico.

²¹ PROCOLOMBIA. EXPORTACIONES TURISMOS INVERSION MARCA PAIS. [Sitio Web]. Bogotá. D.C. CO. Sec. Manufactura. s.f. [Consultado 30. Mayo, 2020]. Disponible en: https://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR_ENVASES_Y_EMPAQUES_PLASTICOS_2016.

Como lo hace notar la página web de PROCOLOMBIA ²², el mayor volumen de ventas en Colombia corresponde al segmento de empaques para la industria de alimentos (66%), seguido por los empaques y envases para bebidas (22%), finalmente los empaques destinados a los cosméticos y artículos de aseo (9%). Este comportamiento obedece a la demostrada capacidad de los empaques plásticos en general para mantener la calidad, inocuidad y durabilidad de los productos que contienen, desplazando en gran medida a los empaques de papel y vidrio. Es especialmente notorio el volumen de ventas en la industria de alimentos, teniendo en cuenta que para este caso son aplicaciones de un solo uso y es cada vez más importante conservación de los productos que contienen.

Tal como lo considera el autor Zapata²³, cuando se examina el papel del plástico como un bien intermedio, la elaboración de empaques y envases tiene un 55% de participación en la industria de transformación de plásticos. Este sector tiene como clientes grandes industrias que buscan continuamente incrementar las ventas de sus productos a través de la imagen que reflejan sus empaques. Las empresas en Colombia que más se destacan en el sector son las que se describen brevemente a continuación:

6.3.1 Multidimensionales

Figura 3. Logotipo Empresa Multidimensionales



Fuente: BOTERO SOTO SOLUCIONES LOGISTICAS [Sitio Web]. Medellín. CO. Sec. Clientes. s.f. [Consultada 09, febrero, 2020]. Disponible en: <https://www.boterosoto.com.co/clientes/>.

Perteneciente al Grupo Phoenix, la planta Multidimensionales fue fundada en 1976 en Fontibón, Bogotá. Inicio la producción con seis máquinas de termo formado, comenzando con la fabricación de juguetes para niños, bañeras, partes de

²² PROCOLOMBIA. EXPORTACIONES TURISMOS INVERSION MARCA PAIS. [Sitio Web]. Bogotá. D.C. CO. Sec. Manufactura. s.f. [Consultado 30. Mayo, 2020]. Disponible en: https://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR_ENVASES_Y_EMPAQUES_PLASTICOS_2016.

²³ ZAPATA SANCHEZ, William German. Estudios de mercado sectoriales en línea con la política pública de desarrollo económico de Medellín. Medellín. [Alcaldía de Medellín]. 2019. p.19. [Consultado 01, junio, 2020]. Disponible en https://empresarismo.medellindigital.gov.co/images/inteligencia_mercados/PDF/Fabricacion-de-productos-de-plastico.pdf

electrodomésticos, estuches, entre otros. Para la época en la que inicio labores la empresa aun todos los empaques se hacían en papel o vidrio, para incursionar en el mundo de los empaques, Multidimensionales tuvo que adquirir máquinas para imprimir la imagen y los textos legales que debían llevar los empaques para alimentos.

En 1979 tan solo tres años después de su inicio, comienzan también con la fabricación de tubos y aerosoles, hacia 1989 inician con la fabricación de empaques termo formados para exportar. Los procesos de innovación que han tenido lugar en su planta de producción se han mantenido fieles a su visión que consiste en mantener el liderazgo en el mercado, siendo identificados por la calidad y servicio permitiendo un crecimiento sostenido del negocio.

“Somos una familia rica en cultura, unida por múltiples idiomas, que está constantemente pensando y superándose, buscando las grandes soluciones en la industria. Ellos representan nuestros pensadores creativos y líderes empresariales que van más allá todos los días.”²⁴

6.3.2 FlexoSpring SAS

Figura 4. Logotipo empresa FlexoSpring S.A.S



Fuente: FLEXO SPRING S.A.S. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Quienes Somos. s.f. [Consultada 09, febrero, 2020] Disponible en: <http://flexospring.com.co/quienes-somos/>.

Es una empresa familiar que nace en 1972, inicialmente contaba con el proceso de extrusión, sellado manual y corte, posteriormente incursionaron en la impresión flexo gráfica y en procesos de sellado automático. El número de clientes ha venido incrementando como resultado de la calidad de sus productos, actualmente es uno de los principales proveedores de las más grandes empresas fabricantes de alimentos, cadenas de almacenes y comercializadoras.

Ubicados en la zona industrial de Puente Aranda en Bogotá desde 1977 con una planta de producción con líneas de extrusión, inyección, soplado y conversión de

²⁴ GRUPO PHOENIX. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Quienes somos. s.f. [Consultada 03, abril, 2020]. Disponible en: <https://www.grupophoenix.com/es/quienes-somos/>

empaques flexibles. En 1994 divide en dos sus líneas de producción, por un lado, crean la Empresa Colombiana de Soplado e Inyección ECSI S.A, en la que como su nombre lo indica se ubicaron las líneas de inyección y soplado y por otro lado la línea de extrusión y conversión de empaques flexibles continúa llamándose Flexo Spring, la cual desde 1998 cuenta con una segunda planta en Fontibón, Bogotá. Con tecnología de punta que le permitió aumentar la brecha competitiva por el valor agregado de ofrecen en sus productos.

6.3.3 Plastilene

Figura 5. Logotipo empresa Plastilene



Fuente: GRUPO PLASTILENE. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Inicio. s.f. [Consultada 1, febrero, 2020]. Disponible en: <https://www.plastilene.net/#home>

Grupo empresarial con 60 años dedicados a la producción, creación y comercialización de películas y empaques termo formados para la industria. Comprometidos con la innovación de sus productos para el incremento del bienestar de sus clientes, sin comprometer la calidad futura y pensando en el medio ambiente. Con inversiones continuas en tecnología, en sus procesos productivos, en sus laboratorios de monitoreo de calidad y en el desarrollo de nuevos productos, contribuyen a mejorar el bienestar de la sociedad y de sus clientes sin comprometer la calidad de vida futura.

Entre sus valores corporativos están el respeto, con principios éticos impecables, comprometidos con la sociedad, con sus clientes y con su gente. Invirtiendo continuamente en la capacitación de sus trabajadores obtienen mejoras que se convierten en desarrollos funcionales que suministran ventaja competitiva. Con presencia en América Latina en Colombia, Ecuador y Venezuela, sin lugar a dudas es líder de la industria del plástico, con un portafolio integral que le permite establecer alianzas comerciales con las empresas más importantes de América Latina.

“Invertimos continuamente en la capacitación y formación de nuestro equipo humano para ofrecer las mejores soluciones que conviertan las necesidades en

desarrollos altamente funcionales que suministren ventajas competitivas y creativas.”²⁵

6.3.4 Compañía de Empaques S.A

Figura 6. Logotipo empresa Compañía de Empaques



Fuente: COMPAÑÍA DE EMPAQUES. [Sitio Web]. Itagüí. CO. Sec. Compañía. s.f. [Consultada 1, Febrero, 2020]. Disponible en: <http://ciaempaques.com.co/es/compa>

Con más de 75 años de experiencia en la fabricación de empaques para la industria agropecuaria, de la construcción e infraestructura. Con una red de trabajo que cuenta con un equipo humano mayor a 1500 colaboradores comprometidos con la innovación y la calidad en la entrega de sus productos. Ofrecen a sus clientes soluciones de empaque, embalaje y almacenamiento para los productos industriales.

De acuerdo con su página web, Compañía de empaques²⁶ fabrica soluciones para señalización, publicidad y comercio. Gracias a la tecnología de punta que implementan en sus procesos y el compromiso de sus colaboradores fundamentan una filosofía de respeto por la naturaleza y la calidad de sus productos. En su responsabilidad social empresarial está la siembra y transformación de fique, que es una fibra biodegradable y resistente, apoyando a más de 50.000 familias colombianas que la ven como alternativa de sustitución a los cultivos ilícitos.

²⁵ GRUPO PLASTILENE. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO Sec. Quienes somos. s.f. [Consultada 1, febrero, 2020]. Disponible en: <https://www.plastilene.net/#home>

²⁶ COMPAÑÍA DE EMPAQUES. Compañía. [Sitio Web]. Itagüí. CO. Sec. Compañía. s.f. [Consultada 1, Febrero, 2020]. Disponible en: <http://ciaempaques.com.co/es/compa>.

6.4. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LA INDUSTRIA DE EMPAQUES PLÁSTICOS EN COLOMBIA

La industria de empaques plásticos en Colombia cuenta con un volumen considerable de capital humano en los cargos operativos, que hacen posible la transformación de materias primas en productos tangibles, bien sea con operaciones manuales o a través de máquinas de mediana y alta tecnología.

En las etapas iniciales y por un buen tiempo en estas industrias se configuro una estructura operacional poco calificada y poco costosa, con mano de obra abundante. Entonces fueron necesarios cambios que progresivamente empezaron a modificar la perspectiva de la industria en Colombia y a darle un papel mucho más protagónico a la gestión del talento humano en las organizaciones.

Tabla 2. Efectos de los procesos de modernización en empresas colombianas

ESTRATEGIA DE MODERNIZACION	ASPECTOS MEJORADOS	ASPECTOS DESCUIDADOS
<i>Gestión de la producción</i>	<i>Integración departamental. Ordenamiento espacial de equipos. Mayores vínculos Empresa - Cliente.</i>	<i>Células de trabajo. Control de Calidad. Justo a tiempo. Control estadístico de procesos. Asistencia a proveedores.</i>
<i>Organización de la producción</i>	<i>Simplificación de tareas. Rotación de puestos. Actualización en normas, tiempos y rutinas. Inspección de calidad por parte de operarios.</i>	<i>Desarrollo de equipos de trabajo. Reducción de jerarquías. Control estadístico y manejo de inventarios por los operarios.</i>
<i>Gestión de recursos humanos</i>	<i>Capacitación de operarios. Capacitación de mandos medios y gerentes. Seguridad industrial</i>	<i>Participación de trabajadores. Sistemas de remuneración. Intercambio de información. Efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo.</i>

Fuente: CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. ALVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas. Manizales. UNILIBROS. 2008. p. 17. ISBN 978-958-719-074- 8.

Nota: se toma información de referencia de la fuente.

La gestión del talento humano influye en la industria en tres dimensiones principales que deben ser valoradas ampliamente, la dimensión individual, la organizacional y los factores externos. La primera hace referencia a las creencias, valores, expectativas, talentos y todas aquellas variables de comportamiento que tienen las personas que trabajan en la organización, en esta medida la misión de los gestores

de talento humano es conocer estas características individuales e identificar las estrategias que permitan alinearlas con las perspectivas de la organización.

La segunda dimensión tiene que ver con la dinámica organizacional como eje principal para la efectividad de los procesos productivos, comprender el comportamiento organizacional debe ser una herramienta necesaria en la mejora continua. Los niveles de competitividad actuales requieren de un esfuerzo en la implementación de estructuras organizacionales que incrementen la utilidad del negocio mediante el trabajo realizado por personal altamente competente y motivado.

El último, relacionado con los factores externos se vuelve cada vez más importante en la sociedad actual con el nacimiento de conceptos como responsabilidad social empresarial y sostenibilidad, volviéndose un medio por el cual algunas comunidades resuelven a través de las empresas las problemáticas que enfrentan.

Actualmente las industrias de los empaques a base de algún tipo de plástico se han visto amenazadas constantemente por las nuevas medidas que reglamentan el uso de sus productos, tanto a nivel ambiental como de inocuidad. La gestión del talento humano juega un papel fundamental en estas adaptaciones en las que los recursos se vuelven cada vez más escasos y los valores evolucionan con rapidez en la sociedad, por lo cual es necesario que las organizaciones comprendan todo aquello que influya en la eficacia de sus procesos, volviendo el comportamiento organizacional un enfoque que dirija integralmente a las personas dentro de las compañías.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

La Investigación es de tipo cualitativo, pretende enmarcar los comportamientos del personal operativo de las organizaciones dedicadas a la transformación del plástico para la obtención de empaques flexibles, sin generar ningún tipo de estadística al respecto. El objetivo es encontrar tantas cualidades como sea posible que sean útiles para la solución del problema.

Es documental pues sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno con sus respectivos componentes, basada en investigaciones y documentos anteriores enfocados a la población de estudio. Mediante este método es posible vincular variables intangibles y tangibles que en conjunto sirvan para llevar el problema a su estado deseado.

En el caso particular de esta investigación se analizará primero la estructura de las áreas de gestión del talento humano que existe en las organizaciones a analizar, después, las estrategias que desde esta área son aplicadas al personal que se encarga de las operaciones para incrementar la efectividad de los procesos. Con el fin de diagnosticar la situación actual y determinar las estrategias que puedan llevar a mejores resultados para este sector productivo.

Este tipo de investigación fue seleccionado teniendo en cuenta que van enfocado a personas con necesidades, objetivos y situaciones distintas, que deben ser dejadas de ver como un número para convertirlas en la ventaja competitiva de la organización. Para ello es necesario un conocimiento más profundo y menos enmarcado en estadísticas que podrían limitar las variables de análisis.

Este método de obtención de datos consiste en obtener la información mediante la clasificación e interpretación de las investigaciones anteriores para enmarcarlas en la población de estudio, reuniendo argumentos para el planteamiento del conjunto de estrategias que desde la gestión del talento humano es posible aplicar en este tipo de organizaciones.

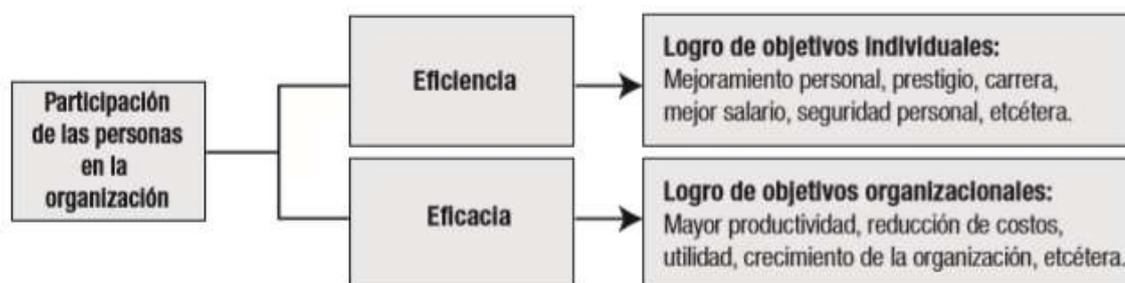
También serán usadas fuentes de información ajenas a la población de estudio, que pueden proporcionar un panorama adicional con respecto a cómo se ha solucionado el problema de la efectividad en otras industrias, tomada también de libros, investigaciones anteriores, publicaciones confiables que contengan descripción del tema, para dar soporte a la investigación.

8. DESARROLLO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS

8.1 LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE PERMITEN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN.

Las empresas dedicadas a la producción de empaques plásticos tienen un gran número de personas trabajando para la transformación de sus productos, razón por la cual es de vital importancia contar con procesos de gestión del talento humano que favorezcan las condiciones de trabajo para el incremento de las utilidades, aseguramiento de la efectividad de los procesos y garantía de la calidad de los productos. Estos esfuerzos deben estar especialmente enfocados en el personal operativo, que es en la mayoría de las industrias el personal que ocupa gran parte de la nómina. Chiavenato en su libro nos referencia el significado de la participación de las personas en las organizaciones para la eficiencia y eficacia según Barnard.

Figura 7. Eficiencia y eficacia según Barnard



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8.Ed. Traducido por MASCARO SACRISTAN, Pilar y HANO ROA, María del Carmen. México. McGRAW-HILL. 2007, p. 78. ISBN 958-41-0037-8.

La gerencia del talento humano debe tener un efecto crucial tanto en la organización como en las personas, desarrollando en cada uno de sus procesos estrategias que favorezcan el incremento de la competitividad organizacional. El enfoque en el personal operativo para las empresas de producción es muy importante, pues los ingresos de la empresa dependen en gran medida del desempeño de los empleados en su puesto de trabajo, por tanto, se debe conocer la diversidad de los trabajadores con el fin de encontrar la fórmula para hacerlos compatibles con el puesto requerido.

En los últimos años son cada vez más las empresas que han alcanzado una ventaja competitiva sostenible mediante estrategias que se enfocan en el talento humano, en esta labor intervienen varios procesos que se vuelven un eslabón más en la cadena de producción y que contribuyen a la consecución de los resultados y la

mejora continua de las organizaciones, los cinco procesos básicos de la gerencia del talento humano son los que se describen en la siguiente tabla.

Tabla 3. Los cinco procesos básicos en la Gestión del Talento Humano

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8.Ed. Traducido por MASCARO SACRISTAN, Pilar y HANO ROA, María del Carmen. México. McGRAW-HILL. 2007, p. 118. ISBN 958-41-0037-8.

8.1.1 Integración del talento humano (reclutamiento y selección). La integración como proceso es la puerta de entrada del personal a la organización, es el proceso que comprende las actividades que se realizan en cada uno de los cargos de la empresa y las características que deben tener las personas para estos cargos con el fin de incorporar personas de se apropien de sus funciones y consideren el sistema organizacional compatible con sus objetivos personales. La gestión que se lleva a cabo en el proceso de integración contribuye significativamente a la mejora continua en la efectividad de los procesos productivos, pues permite la reducción de algunos costos que se incurren en el reclutamiento y selección de personal, costo de la curva de aprendizaje en procesos de capacitación que impactan directamente en la calidad y la efectividad.

Uno de los indicadores mediante los que es posible medir el éxito de esta gestión es el índice de rotación de personal. De ninguna manera se debe buscar un índice de rotación de personal que sea cero, pues volvería estática la organización, por el contrario, el índice de rotación de personal debe estar adaptado a la empresa, permitiéndole conservar el talento humano de mejor calidad y poder sustituir a las personas que no contribuyen en gran medida al cumplimiento de los objetivos o con

un desempeño poco sobresaliente. El índice de rotación de personal se define de la forma más básica mediante la ecuación:

Ecuación 1. Ecuación del índice de rotación de personal

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8.Ed. Traducido por MASCARO SACRISTAN, Pilar y HANO ROA, María del Carmen. México. McGRAW-HILL. 2007. p.137. ISBN 958-41-0037-8.

Nota: información de referencia tomada de la fuente.

Donde:

- “I = ingresos de personal en el periodo considerado.
- S = salida de personal en el periodo considerado (tanto por iniciativa propia como por iniciativa de la empresa
- PE= personal empleado promedio en el periodo considerado (se obtiene con la suma del valor al inicio y al final del periodo dividido entre dos)” ²⁷.

En el proceso de integración del talento humano se desarrollan dos subprocesos con un rol fundamental en el ingreso del personal, los cuales, tienen la primera radiografía del talento humano con el que cuenta la organización, se basan en la adecuada planificación de gestión humana y en el conocimiento integral de la organización, su entorno y de las tareas que se llevan a cabo dentro de ella, desarrollada en dos fases principales que se describen a continuación.

El reclutamiento es la primera fase dentro del proceso de integración del talento humano, pues, está encargado de identificar los candidatos que son capaces y adecuados para cumplir con el perfil para ocupar un cargo de acuerdo con los requerimientos, políticas y el mercado laboral en el que se encuentra inmersa la organización. En resumen, es una fase de divulgación asertiva de lo que espera la organización de los candidatos y es quien ofrece el insumo para la fase de selección de personal. El reclutamiento se puede llevar a cabo tanto de forma interna como externa, cualquiera de las dos estrategias puede traer ventajas de acuerdo con los objetivos que se tengan para el cargo.

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8.Ed. Traducido por MASCARO SACRISTAN, Pilar y HANO ROA, María del Carmen. México. McGRAW-HILL. 2007, p.137. ISBN 958-41-0037-8.

Algunas de las ventajas que ofrece el reclutamiento interno es que puede tener un menor costo, resulta más rápido seleccionar una persona dentro de la organización y motiva al personal a desarrollar su proyecto de vida paralelo al crecimiento laboral, esta motivación se puede traducir en que las personas estén continuamente preparándose y realizando sus labores de la mejor manera, lo que puede verse al final reflejado en la efectividad de las operaciones. El elegir únicamente el reclutamiento interno para cargos medios y superiores puede a futuro restringir la diversificación de pensamiento y encajar a la organización en una zona de confort de la cual puede ser difícil salir.

Los procesos de reclutamiento externo por su parte, pueden tardarse un poco más por el hecho de tener candidatos desconocidos, ahí es donde se deben fortalecer las habilidades comunicativas en los procesos de reclutamiento para identificar fácilmente los factores que pueden estar en contraposición con los objetivos de la organización. Sin embargo, este tipo de reclutamiento favorece enormemente el crecimiento de las organizaciones por la visión de aportan del exterior los nuevos candidatos, un candidato externo puede aportar nuevas ideas de cómo hacer las cosas y favorecer la mejora continua.

El desarrollo del proceso de reclutamiento depende en buena medida de la planeación que está basada en la adecuada investigación interna de las necesidades de personal en los cargos, esta se debe llevar a cabo de manera continua, no es tan solo una tarea que se realiza cuando aparece una vacante, pues es fundamental conocer no solo las necesidades de personal inmediatas sino también a mediano y largo plazo, las cuales pueden determinar el crecimiento de la organización.

La segunda fase en el proceso de integración del talento humano es la selección de personal, que se mantiene vigente mientras se considere ampliamente la diversidad humana tanto en el aspecto físico como en el psicológico y cultural. Esta fase debe evaluar al mismo tiempo las necesidades de la organización y las características del candidato para lograr sincronizarlas y crear una proyección del desempeño del aspirante en su cargo a mediano y largo plazo.

La comparación de estos dos factores no debe ser de equivalencia sino más bien debe estar situado en unos niveles de aceptación y adaptación permitiendo algo de flexibilidad en la valoración, sin embargo, debe arrojar resultados que permitan determinar si el aspirante cumple con el perfil, si no cumple con los requisitos, o por otra parte se encuentra sobre calificado para el cargo. Esta fase está basada en la aplicación de métodos de selección que proporcionan luces con respecto a la afinidad de los candidatos con la organización, algunos de ellos pueden ser las entrevistas, pruebas psicotécnicas, exámenes de conocimiento, test de personalidad o ejercicios de simulación.

En los procesos productivos, en los que la mayor parte del talento humano está enfocado en el personal operativo se tiende a valorar más la responsabilidad, la disposición para trabajar y el interés por aprender. Los métodos de selección deben ser elegidos de acuerdo con el cargo que se desea ocupar, pues la efectividad de los procesos de producción en gran medida está en manos de estas personas por lo que los procesos de selección tienen un rol fundamental en el inicio del cumplimiento de los objetivos.

8.1.2 Organización del talento humano. Las empresas dedicadas a la transformación de plástico en Colombia, por el nivel de tecnificación de la industria, requieren de una gran cantidad de personas trabajando para la transformación de sus materias primas. El éxito de las organizaciones depende en gran medida de que las personas que trabajan en ella sean capaces de desempeñar sus funciones adecuadamente, teniendo en cuenta que en el proceso anterior se seleccionó el candidato que más se adaptaba al puesto de trabajo, es de esperarse que este objetivo se cumpla de fácilmente, sin embargo, este esfuerzo depende del trabajo que realiza el proceso de organización del talento humano.

En este proceso, el diseño de los puestos de trabajo interviene de forma significativa pues gracias a este la organización define la estructura formal, obligaciones y requisitos para cada uno de los cargos. En la realidad actual la necesidad de analizar profundamente los puestos de trabajo se vuelve fundamental, pues no solo sirve para crear un perfil de las plazas a ocupar sino también identificar las posibilidades de mejora que hay en todas sus funciones. En consecuencia, es una labor continua de mejora pues las personas, las funciones y la empresa cambia, por tanto, un diseño de puesto de trabajo al cabo de un tiempo puede volverse obsoleto. De acuerdo con lo que plantea el autor R. Wayne Mondy²⁸, lo que busca el diseño de puestos de trabajo es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?
6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

En resumen, el diseño de puestos de trabajo recopila las responsabilidades y deberes de un trabajador con sus funciones, la relación que existe entre sus conocimientos y habilidades con el desarrollo de su trabajo y la manera correcta de

²⁸ WAYNE MONDY, Robert Noé. Administración de Recursos Humanos. 11.ed. Traducido por GOMEZ, Jaime y ARAIZA, Mont; revisión técnica de HUERTA SOBRINO, Martha Cristina. México. Prentice Hall 2010, p. 115. ISBN: 978-607-32-0203-9

ejecutar las labores para garantizar la efectividad de los procesos productivos. Si bien, no es un proceso estático, no es necesario tampoco realizar un análisis nuevo cada vez que se presente una vacante en el cargo, basta con analizar críticamente si el puesto se ha modificado de manera significativa en método, tecnología, espacio, procedimiento o sistema, para determinar si es necesaria la actualización del diseño.

Otra parte importante en el proceso de organización del talento humano es la evaluación de desempeño que debe tenerse en cuenta no como requisito o formalismo sino como una herramienta de gestión administrativa que favorezca la eficiencia de los procesos productivos. Generalmente en las empresas se realiza informalmente mediante la observación de un superior, pero normalmente está asociada a detectar falencias en las personas y no, sus potencialidades y fortalezas, en consecuencia, tampoco es común que se use para la implementación de planes de capacitación u otorgar reconocimientos o recompensas.

De acuerdo con lo que plantea la autora M. García²⁹ la evaluación de desempeño es el proceso mediante el que se estima el rendimiento global del empleado, con el objetivo de estimular o valorar las cualidades dentro de la organización, teniendo en cuenta el desempeño de sus funciones. La evaluación de desempeño se basa en el diseño de puestos de trabajo, pues permite la valoración detallada de cada cargo, para no caer en el error de comparar todos los puestos de trabajo bajo los mismos estándares.

La herramienta de evaluación, debe servir para identificar problemas en los procesos de producción, procesos de capacitación incompletos, carente desarrollo de personas con potencial destacable, entre otros factores que tienen incidencia en la efectividad de los procesos productivos en las organizaciones. En la evaluación de desempeño se debe propiciar la comunicación directa entre el colaborador y su jefe evaluador, otorgando mayor libertad a los jefes de que realmente administren su personal a cargo.

En esta parte del proceso es posible obtener información de vital importancia para el futuro de la empresa, por tanto, es la antesala a la implementación de las mejoras en la efectividad de las personas en las labores que ejecuta dentro de la cadena de producción, así pues, es prioritario favorecer la sana comunicación entre el evaluador y el evaluado, algunos de los aspectos que asisten al éxito en la comunicación en esta etapa es que el evaluador conozca de antemano que se le va

²⁹ GARCIA SOLARTE, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. Pensamiento & gestión. [Universidad del Norte]. Santiago de Cali. Agosto de 2009. Vol 27. Nro. 2 2009. p.191. ISBN 978-958-670-910-1. [Consultado 18, mayo, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/846/491>.

a evaluar, con qué fin, de qué manera y de ser posible, cuando; la evaluación debe tener unos criterios de rendimiento claros y directamente relacionados con el puesto de trabajo.

Finalmente, la evaluación de desempeño como una gran parte del proceso de organización del talento humano debe contribuir al mejoramiento de los procesos gerenciales, dotando de herramientas a los gerentes de talento humano para adoptar decisiones que mejoren la efectividad de los procesos, determinar a futuro planes de acción luego de conocer las habilidades, fortalezas y oportunidades de mejora que tienen sus colaboradores y encontrar caminos de perfeccionamiento que a través del talento humano le otorguen a la organización una ventaja competitiva que le dé una posición sobresaliente en el mercado.

8.1.3 Retención del talento humano. La consecución de los objetivos en talento humano claramente depende de todas las personas involucradas en la organización, antes, las áreas de gestión humana se dedicaban a las labores básicas del personal, como las contrataciones y despidos, sin embargo, la evolución de los conceptos ha dado un giro a estas estructuras, convirtiéndolas en procesos de acompañamiento integral de los colaboradores y dando apertura a la verdadera gestión del talento humano.

La remuneración es la primera fase de gran relevancia en el proceso de retención del talento humano, el dinero puede ser un elemento motivacional que contribuya en la efectividad de los procesos y debe existir una relación justa entre el pago que se recibe por una labor de acuerdo con su importancia.

En Colombia aún existen empresas que no cumplen enteramente los acuerdos que pactan con el empleado en términos de remuneración, tanto en fechas como en cuantía, es por ello que parte de este documento se centra en resaltar factores y estrategias que pueden estar afectando la efectividad de los procesos productivos en las empresas dedicadas a la transformación del plástico en Colombia.

Siguiendo con la afirmación anterior, Chiavenato³⁰ menciona que en algunas organizaciones la fases de remuneración se acercan a un modelo de hombre económico (que trabaja únicamente por el salario). Por lo cual, se vuelve notable la necesidad de implementar sistemas de compensación dentro de los de remuneración, que motiven a la exaltación de características individuales que sobresalen en cada colaborador y que además aportan mejoras en los procesos productivos.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8.Ed. Traducido por MASCARO SACRISTAN, Pilar y HANO ROA, María del Carmen. México. McGRAW-HILL. 2007, p.258. ISBN 958-41-0037-8.

Inicialmente las buenas practicas que se deriven de la remuneración para lograr la fidelización de un colaborador deben basarse en la equidad, pues las personas tienden a comparar su desempeño y beneficios con los de otros colaboradores, por ende, es vital poder demostrar el principio de la equidad dentro de la organización, para no caer en la ocurrencia del efecto contrario y es que la persona se sienta desmotivada y empiece a trabajar únicamente por lo básico.

En este sentido no solo debemos fijarnos en la equidad interna, sino también en la externa, pues los rangos salariales de la competencia también pueden ser conocidos por todos los colaboradores y en muchos casos la inequidad externa ha hecho que los talentos más sobresalientes con los que cuenta una compañía, sean tentados por una mejor oferta salarial en otra empresa, “comprando” el proceso de capacitación que ya se ha invertido en él y la experiencia que en muchos casos ha adquirido con la organización.

Hay factores que intervienen en una remuneración justa y se deben tener en cuenta si lo que la organización quiere es apuntarle a la remuneración como herramienta de retención de personal. Entre estos factores se encuentran: el mercado laboral, en donde pagar un salario más bajo que el que ofrece la tarifa del mercado no es un ahorro, en realidad es una práctica que resulta muy costosa; capacidad de pago, no todas las organizaciones cuentan con un musculo financiero robusto que les permita mantener a largo plazo un buen sistema de remuneración; costo de vida, la organización debe propender a que la calidad de vida de sus colaboradores sea optima, que su salario les alcance para mucho más que solo solventar sus necesidades básicas; la legislación, ninguna empresa podrá pagar a sus empleados menos de lo que impone la ley; finalmente la relación con los sindicatos, pues es sabido que quienes son miembros de ellos tienen generalmente acuerdan sus sueldos por medio de negociaciones con el empleador.

La segunda fase, pero no menos importante del proceso de retención de personal es la de bienestar, que tiene como finalidad principal motivar al empleado mediante la satisfacción de sus necesidades para lograr la fidelización del mismo con la organización, generando aportes que permitan el desarrollo de mejoras dentro de su labor. Si un trabajador considera que tiene unas buenas condiciones laborales, seguramente querrá continuar conservando su empleo, la empresa por su parte se beneficiara de tener un buen talento por un largo tiempo pues ahorrara en procesos de contratación y capacitación continuos que pueden impactar la curva de efectividad de los procesos.

El bienestar laboral se alimenta de varios aspectos que se pueden conjugar para obtener la satisfacción del colaborador con sus labores, aunque algunos puedan ser obligatorios, la forma en la que se gestionen hará la diferencia entre una empresa y otra, iniciamos con el aspecto de la compensación laboral, que no necesariamente

debe ser monetaria, pues pueden constituirlos los reconocimientos que sirven de aliciente para la labor de una persona específica, la autogestión como muestra de confianza hace que el colaborador se sienta en libertad de tomar algunas decisiones sin que se vea coartado su poder de decisión o también las promociones a otros cargos que se realicen periódicamente en la organización favorecen la percepción de bienestar de los colaboradores.

Otro aspecto relevante en el bienestar laboral es la higiene y seguridad, pues los accidentes de trabajo y enfermedades laborales, comúnmente causan grandes perjuicios emocionales a las personas, en Colombia, según los autores Calderón, Naranjo y Álvarez ³¹, solo hasta 1999 se comienza a hablar de una reglamentación de accidentes de trabajo e higiene laboral, por consiguiente, es notorio el progreso que han tenido las compañías en el reconocimiento de la importancia de trabajar duro en los beneficios de la seguridad de sus colaboradores. Este esfuerzo no es realizado solo por el empleador, también por las compañías de seguros, en el caso de Colombia por el ministerio del trabajo y asociaciones sindicales que impulsan el cambio.

Toda estrategia que se plantee para mejorar la salud física y mental de los trabajadores debe verse como una inversión, en tanto los ambientes laborales sean más seguros, es menor el costo que se debe pagar a futuro por indemnizaciones, reemplazos de personal o mantener nóminas de estabilidad reforzada por enfermedades profesionales. En el ámbito Psicológico lo que busca la higiene y seguridad industrial es un ambiente de trabajo sano y motivador, que elimine al máximo posibles fuentes de estrés laboral.

Finalmente, la calidad de vida en el trabajo juega un papel fundamental en la integración del proceso de bienestar del talento humano pues las condiciones sociales también forman parte del ambiente laboral, esto influye drásticamente en la efectividad de los procesos, si las empresas quieren satisfacer las necesidades de un cliente externo no deben olvidarse de sus clientes internos, pues son los primeros responsables de éxito del producto que se ofrece, así, la competitividad de la organización también depende de la calidad de vida en el trabajo.

Siendo las emociones un factor determinante en la efectividad de algunos procesos productivos, la forma en la que los empleados perciban el clima laboral de su organización puede determinar positiva o negativamente el resultado, la calidad de vida en el trabajo depende de varios factores tanto visibles como no visibles, que son relativos de acuerdo con la persona pues para un empleado pueden ser más

³¹ CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. ALVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas. Manizales. UNILIBROS. 2008, p. 17. ISBN 978-958-719-074- 8.

significativos que para otro, algunos de ellos son: las buenas relaciones interpersonales con sus pares y sus superiores, los valores corporativos y códigos de conducta de la organización, los momentos de comunicación entre colaboradores que permiten un canal abierto, el adecuado ambiente físico (iluminación, ventilación, espacio, etc). En resumen, se puede afirmar que el trabajar en la calidad de vida laboral trae como consecuencia la lealtad y compromiso de los colaboradores hacia la empresa.

8.1.4 Desarrollo del talento humano. El proceso de desarrollo del talento humano busca mantener a las personas motivadas mediante el manejo de nueva información, potencialización de sus habilidades y crecimiento dentro de la organización, ya sea a nivel personal, profesional o ambas, tomando como elemento base la educación como factor estimulante del cumplimiento de los objetivos de la empresa y para el caso de estudio, el logro de la efectividad en los procesos de producción. Este proceso se puede dimensionar como lo propone el autor Chiavenato, mediante el siguiente esquema.

Figura 8. Los estratos de capacitación, desarrollo del personal y organizacional



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8.Ed. Traducido por MASCARO SACRISTAN, Pilar y HANO ROA, María del Carmen. México. MCGRAW-HILL. 2007, p. 380. ISBN 958-41-0037-8.

La forma en la que se mueven las organizaciones en la actualidad es bastante dinámica, por consiguiente, debe existir un impulso continuo para que los empleados mejoren y actualicen la manera de hacer las cosas con mayor frecuencia

que antes, todas las fases que tiene el proceso de desarrollo de talento humano deben verse como una inversión a mediano y largo plazo, nunca como un gasto. La forma de impartir este conocimiento depende de las individualidades de los grupos objetivo y de la necesidad de los procesos, por tanto, se pueden realizar con personal interno o externo, de acuerdo con los objetivos planteados.

La etapa de capacitación se desenvuelve generalmente en aspectos específicos y en breves lapsos de tiempo, sin embargo, es un esfuerzo continuo pues no se centra solo en el personal nuevo, sino debe extenderse también a renovar las habilidades del personal antiguo, todo lo anterior con un enfoque a largo plazo. La capacitación el personal puede traer beneficios estratégicos que se reflejan en tasas de rotación de personal más bajas, eficiencia de los procesos productivos, perfeccionamiento de la calidad de los productos, motivación de los empleados, entre otros.

Para establecer planes de capacitación que sean efectivos la organización debe identificar las nuevas competencias con las que necesita que cuenten sus colaboradores, de ahí que parte de esta información se pueda obtener de las evaluaciones de desempeño, pues comparan las habilidades actuales de las personas con las habilidades requeridas para el puesto de trabajo. Involucrar a los colaboradores en la planificación de estas capacitaciones puede ayudar a definir particularmente el método con el que se llevara a cabo y el tiempo que se pueda tardar para que los objetivos planteados se alcancen.

Durante la etapa de capacitación es importante aclarar los objetivos que se buscan con este aprendizaje, de ser posible, quien imparta el conocimiento debe demostrar las competencias esperadas para que sus aprendices puedan observarlas. El método de transmisión del conocimiento debe ser adaptado a la población objetivo, esto facilita la interiorización del aprendizaje, finalmente se debe dar la oportunidad a los colaboradores de demostrar la competencia adquirida para que el instructor pueda retroalimentarle de su desempeño y corregir de inmediato cualquier ambigüedad que pudiera haberse presentado en el desarrollo de la capacitación.

El desarrollo de personal pretende principalmente que el individuo se perfeccione, crezca de acuerdo con sus expectativas laborales y se mantenga interesado activamente en la organización, con labores de mayor responsabilidad y mejor remuneración. Parte de este proceso se hace posible cuando se tienen políticas de reclutamiento interno y definidos los perfiles de los cargos, pues esto evita que las personas que no sean promocionadas se sientan altamente desmotivadas por procesos de ascenso injustos.

Uno de los aspectos que generan ventaja competitiva a las empresas es el desarrollo de su personal, puesto que la modernidad ha traído consigo nuevos conceptos que permiten la apertura a la inversión en la formación de su personal lo

cual, agrega valor no solo a las personas sino también a la organización. La efectividad en los procesos productivos se eleva cuando el personal ve sus necesidades satisfechas, pues se siente motivado a proponer mejoras para hacer sus labores más productivas, estas prácticas también generan una percepción de estabilidad laboral que le permitirá crecer en sus trabajos y expandir sus conocimientos.

Finalmente, la etapa de desarrollo organizacional no se centra en la individualidad de las personas sino en el macro de la organización, se basa en el cambio, pues siendo estáticos en el tiempo no es posible generar desarrollo. El planteamiento de estrategias de mejora que reenfoquen a toda la organización en los objetivos propios de su razón de ser, logran un ambiente de trabajo más compacto y efectivo. El desarrollo organizacional puede darse en la cultura de la corporativa, modificando los comportamientos que adoptan los miembros de la empresa de todos los niveles, es importante que estos cambios se den con cierta frecuencia pues la organización debe adaptarse continuamente a los cambios comportamentales de su entorno.

Otra dimensión que puede ser modificada a través del desarrollo organizacional tiene que ver con los productos y servicios ofrecidos, las empresas deben ajustarse a las necesidades del mercado, lo que lleva a modificar de alguna manera los procesos y métodos que se llevan a cabo, precisar de tecnología nueva o modificaciones en la planta física de la empresa. Los cambios estructurales también conducen a mejoras en el funcionamiento de la organización, las estructuras jerárquicas deben ser dinámicas, pues favorecen el flujo de la información. En conclusión, todas las etapas que se llevan a cabo en el desarrollo del talento humano tienen una visión de progreso y deben llevar al incremento del compromiso y entusiasmo de las personas dentro de la organización.

8.1.5 Auditoria de gestión humana. Las acciones que se implementen en la gestión del talento humano deben tener unos resultados que sean medibles y comparables con los objetivos esperados, todo esto, no nace del azar, sino de la suma de operaciones de recolección de información que le permiten al gerente tomar las decisiones basadas en el análisis de los datos. Los bancos de datos son una herramienta útil para organizar esta información y volverla tangible para todos los miembros de la organización que deban hacer uso de ella.

En el proceso de auditoria se hace uso de toda esta información con el fin de verificar si los resultados planteados se estén logrando o cuales de los factores pueden estar obstaculizando el alcance de los objetivos. Chiavenato, propone un ejemplo de los datos mínimos que deberían manejarse en un banco de datos de recursos humanos.

Figura 9. Banco de datos de Recursos Humanos



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8.Ed. Traducido por MASCARO SACRISTAN, Pilar y HANO ROA, María del Carmen. México. McGRAW-HILL. 2007, p.380. ISBN 958-41-0037-8.

El banco de datos se construye con una amplia información de todas las personas pertenecientes a la organización, debe estar de forma organizada y ser de fácil análisis, en ella deben estar registradas todas las personas que trabajan en la organización, con sus datos básicos como dirección, teléfono, contactos de emergencia, edad, documento de identidad, lugar de origen y cualquier otra información que el empleador considere necesario conocer del trabajador, lo que constituye lo que Chiavenato llama el inventario de personal.

El registro de áreas está relacionado con la agrupación de las personas que pertenecen a determinada área de trabajo que exista dentro de la compañía, con su debida clasificación (división, área, departamento). El cargo que desempeñan o el puesto que ocupan las personas en cada una de las subdivisiones de la empresa debe tenerse también en la base, pues permite determinar las funciones que debe cumplir de acuerdo con su cargo, las responsabilidades y su escala salarial de cada persona. El registro de remuneración y el de prestaciones, al igual que los anteriores debe tener la información necesaria y suficiente para que se puedan tomar decisiones oportunas, revisar la efectividad del recurso humano y establecer estrategias que promuevan en la organización la mejora continua.

La auditoría no se basa únicamente en el banco de datos, reúne además herramientas que se fueron mencionadas anteriormente, como la evaluación de desempeño, el diseño de puestos de trabajo, los indicadores de gestión del talento

humano, las evidencias de los procesos de reclutamiento y selección de personal, procesos de capacitación, entre otras labores que se documentan dentro de todo el ciclo que se lleva a cabo con el personal y que facilitan el análisis de los datos para la toma de decisiones objetiva de los procesos de gestión del talento humano.

8.2 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO DESDE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO VINCULADAS AL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

La gestión del talento humano interviene integralmente en las organizaciones, en empresas dedicadas a la transformación de plásticos, se entiende la gestión del talento humano como la relación que existe entre los colaboradores y los procesos productivos de la organización, esta se convierte en la columna que apoya a los procesos de producción para lograr su efectividad y en consecuencia el alcance de los objetivos estratégicos de las empresas. En las plantas de manufactura especialmente, las personas se encargan de producir un bien, de controlar su calidad, de mover los productos a lo largo de la cadena productiva y almacenar los productos que se venden al cliente, enfocados en los objetivos y metas de la organización, sin gente que asegure la efectividad de los procesos de vuelve un trabajo arduo el cumplimiento de estos objetivos.

Las personas que se desenvuelven en la organización están inmersas en una cultura que va de acuerdo con el contexto ambiental de la empresa y pertenecen a una estructura organizacional que de acuerdo con su cargo les permite grados de autonomía y toma de decisiones que se convierten en la actualidad en la base para el mejoramiento de los procesos, pues lo que busca la gestión del talento humano en la actualidad es la optimización de las habilidades, conocimientos, creatividad y participación de las personas. Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se convierte en un componente fundamental para incidir en el personal y mejorar la efectividad y el desempeño en el trabajo, mediante estrategias que se plantean en todos sus procesos como las que se describen a continuación:

8.2.1 Remuneración. La remuneración en si es uno de los factores más relevantes en la gestión del talento humano, mediante ella es posible generar las condiciones apropiadas para que el trabajador se sienta responsable de su rol, fomentando oportunidades de crecimiento y desarrollo para la organización. El sentido de pertenencia que se genera a través de adecuados sistemas de remuneración se traduce en la eficacia de los procesos y la alineación de las personas con los objetivos de la compañía. Las necesidades de las personas cambian de acuerdo con la evolución de las sociedades, por tanto, es indispensable cada cierto tiempo reevaluar los sistemas de remuneración, enfocándose en la búsqueda racional del equilibrio entre lo que obtienen las dos partes con la relación laboral establecida.

La competitividad de una organización también se puede evidenciar en este aspecto, pues no contar con sistemas de remuneración equitativos comparados con el mercado laboral, lleva prontamente a que los mejores talentos migren a otras organizaciones que ofrezcan una mejor remuneración. Existen dos clasificaciones para la remuneración, la primera, es la directa, que corresponde al salario que se le asigna a una persona en su puesto de trabajo y la segunda es la remuneración indirecta, que tiene que ver con las prestaciones y pagos adicionales a los que haya lugar de acuerdo con la legislación. Existen cuatro factores determinantes para establecer la remuneración directa:

Figura 10. Factores determinantes de la remuneración directa



Fuente: VARELA JUAREZ, Ricardo. Administración de la compensación. 2.Ed. Revisión técnica de RODRIGUEZ TEPEZANO, José Luis. México. Pearson. 2013. p.271. ISBN: 978-607-32-1586-2.

Nota: información de referencia tomada de la fuente

La mayoría de las organizaciones en Colombia son conscientes de que el talento humano es uno de los factores fundamentales para la efectividad de los procesos y la competitividad en el mercado, por ello, parte de su esfuerzo es enfocado en el

presupuesto asignado a la remuneración directa y las acreencias a las que tiene lugar la remuneración indirecta, algunas de ellas se describen a continuación:

- Como lo menciona el autor Vallecilla ³², el auxilio de transporte de acuerdo con la Ley 15 de 1959 es una suma de dinero a favor de los trabajadores cuyos ingresos no excedan los dos salarios mínimos legales vigentes.
- Afiliación a sistema de seguridad social.
- Afiliación a Caja de compensación familiar.
- Pago de cesantías e intereses sobre cesantías, según el artículo 249 del código sustantivo del trabajo, equivale a 30 días de salario o en su defecto a la proporción equivalente por año.
- Prima de servicios equivalente a 15 días de salario por semestre trabajado.
- Vacaciones, equivalentes a 15 días hábiles de descanso, con pago de dominicales y festivos.

Para concluir, la remuneración es un factor decisivo para la competitividad de las organizaciones, pues ofrece una radiografía de la forma en la que se gestiona el talento humano y de la manera en la que sus colaboradores actúan frente a los compromisos que adquieren con las empresas. La estrategia de mantener sistemas de remuneración justos y con condiciones sobresalientes comparados con el mercado laboral tiene una influencia positiva en el clima laboral, la efectividad de los procesos productivos y la tranquilidad de sus colaboradores en su mantener estabilidad y calidad de vida.

8.2.2. Incentivos y reconocimientos. Esta política en las organizaciones es primordial para generar compromiso y motivación en las personas pertenecientes a la organización, debe tener una orientación estratégica, que le permita ser rentable, confiriendo a sus colaboradores beneficios que no obtienen fácilmente trabajando en otro lugar y no limitándose únicamente a lo que establece la ley. “Este es el proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas” ³³, puede estar compuesta por

³² VALLECILLA BAENA, Luis Fernando. Et. Al. Derecho Laboral en Colombia. Bogotá D.C. Universidad Católica de Colombia. 2018, p. 111. ISBN: 978-958-5456-31-0

³³ GARCIA SOLARTE, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. Pensamiento & gestión. [Universidad del Norte]. Santiago de Cali. Agosto de 2009. Vol 27. Nro. 2 2009, p.181. ISBN 978-958-670-910-1. [Consultado 18, mayo, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/846/491>.

compensaciones financieras o no financieras, en cualquiera de los dos casos lo que buscan es motivar el desempeño de los colaboradores, para incrementar la competitividad en el mercado laboral.

Los incentivos y reconocimientos hacen parte de los sistemas de compensación, que se centran en el enfoque del pago como agente de motivación de las personas. Los sistemas de compensación se basan en algunas teorías que descritas brevemente son:

- Teoría del intercambio: las relaciones de los individuos en general se llevan a cabo a través de acuerdos de intercambios, la buena motivación de un empleado a realizar de la mejor manera su trabajo depende de la forma en la que perciba las recompensas que recibe a cambio de su tiempo, esfuerzo, dedicación y aplicación de habilidades y conocimientos. Por supuesto, todas las personas que acuerdan un contrato laboral en una organización deben recibir un sueldo a cambio de su trabajo, sin embargo, esta no es la única retribución que debe existir para que el empleado se sienta absolutamente motivado a realizar su trabajo, es aquí en donde comienzan a jugar un papel determinante los incentivos y reconocimientos.
- Teoría de la equidad: se traduce en la comparación de lo que una persona recibe por su trabajo con lo que las demás personas reciben por un trabajo de similares o iguales características. Los sistemas de compensación que se basan en esta teoría garantizan que el clima laboral no se quebrante por la tensión que genera en las personas la sensación de desigualdad. Esta comparación subjetiva la realizan todos los individuos de la organización y se traduce en una fórmula muy sencilla.

Ecuación 2. Ecuación de la teoría de la equidad

$$\frac{\text{Mis aportaciones}}{\text{Mis resultados}} \text{ en comparación con: } \frac{\text{Sus aportaciones}}{\text{Sus resultados}}$$

Fuente: VARELA JUAREZ, Ricardo. Administración de la compensación. 2.Ed. Revisión técnica de RODRIGUEZ TEPEZANO, José Luis. México. Pearson. 2013, p.392. ISBN: 978-607-32-1586-2.

Las consecuencias generadas por el sentimiento de desigualdad de una persona dependen del tiempo y de la repetición de este sentimiento dentro de un entorno, algunas de estas consecuencias pueden identificarse en comportamientos como ausentismo, baja efectividad en sus tareas, impuntualidad, disminución de esfuerzos entre otros.

- Teoría de la expectativa: se define como la percepción que tiene el individuo con relación al cumplimiento de sus expectativas; la importancia de esta teoría radica en la valoración que se realiza de la individualidad de las personas, pues no todas tienen las mismas expectativas tanto a nivel profesional como personal. La motivación, bajo esta teoría es el resultado de multiplicar tres factores que se relacionan con las metas de las personas: Valencia, deseo de alcanzar la meta, expectativa, convicción de poder lograrlo e instrumentalidad, seguridad de la recompensa.

Los gerentes de Talento Humano son los responsables de conocer el entorno global en el que se mueve la organización, así como los puntos de vista de todos los que intervienen en ella. El aseguramiento de la efectividad de los procesos mediante el uso de esta estrategia de incentivos y reconocimientos, es posible en la medida en que exista equilibrio entre los objetivos estratégicos de la empresa y los objetivos de las personas.

En Colombia, de acuerdo con el periódico la Republica³⁴, los incentivos que más ofrecen las empresas a sus trabajadores no son de tipo monetario, posibilidad de parqueadero, flexibilidad en los horarios, tiempos libres, salidas temprano de acuerdo con su desempeño, acceso a cursos y capacitaciones, entre otros son elementos que pueden ser incluidos en la estrategia de incentivos y recompensas y que no generan un costo muy alto en la utilidad del negocio, al contrario, es una inversión en la efectividad de los procesos.

8.2.3. Formación y capacitación. Los gerentes y directivos de las organizaciones establecen los objetivos estratégicos que debe alcanzar la organización en el mediano y largo plazo, estos marcan el camino que deben recorrer junto con todas las personas pertenecientes a la organización, para establecer ventajas competitivas que a futuro permitan la continuidad del negocio. La formación y capacitación de las personas como estrategia permite que la efectividad de los procesos productivos sea posible en el marco de la cultura, la filosofía y los aspectos técnicos de las labores que se ejecutan dentro de la organización, pues favorecen la gestión del conocimiento institucional.

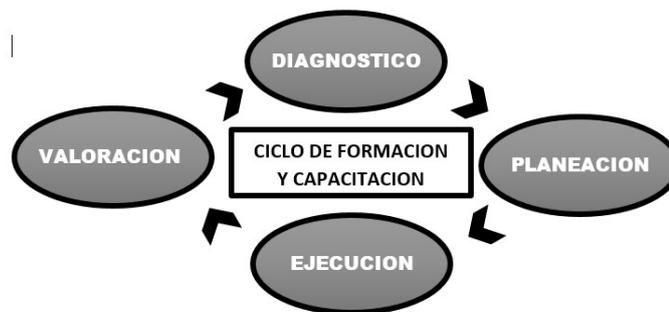
Por ser una estrategia de mejora y transformación a nivel organizacional, requiere de inversión, ya sea de tiempo, dinero, entre otros, por ello es importante establecer mecanismos de medición para el retorno a la inversión, que facilitan la toma de decisión de los gerentes y directivos para apostar por esta estrategia como medio

³⁴ DIARIO LA REPUBLICA. Los incentivos no monetarios que están ofreciendo las empresas a sus trabajadores. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Laboral. 27, febrero, 2020. [Consultado 13, mayo, 2020]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/especiales/felicidad/los-incentivos-no-monetarios-que-mas-estan-ofreciendo-las-empresas-a-sus-trabajadores-2969596>.

para obtener los beneficios tangibles e intangibles que proporcionan el tener personal competitivo en todos los cargos dentro de la organización.

Todos los esfuerzos que se hagan enfocados en la formación y capacitación del personal tienen el efecto de mejorar los procesos y fortalecer las habilidades existentes en los equipos de trabajo, estos deben estar alineados con las estrategias de la organización, basarse en las necesidades existentes y las futuras y reforzar la motivación de las personas destacando el compromiso claro de los directivos en el crecimiento de todos los individuos pertenecientes a la organización. Estos procesos se llevan a cabo generalmente en cuatro etapas, de acuerdo con la siguiente figura.

Figura 11. Ciclo de formación y Capacitación



Fuente: ARMAS ORTEGA, Yadira. LLANOS ENCALADA, Pilar y TRAVERSO HOLGUIN Paola. Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. Samborondon Universidad ECOTEC. 2017, p103. ISBN 978-9942-960-29-0

Nota: información de referencia tomada de la fuente.

En la etapa de diagnóstico, se establecen las necesidades o carencias en las competencias de los colaboradores, en los procesos de producción es posible identificarlos mediante indicadores de calidad, efectividad, productividad, desperdicios y costos de producción o mantenimiento. Se debe tomar un tiempo prudente para la realización del diagnóstico, pues de esta etapa depende gran parte del éxito de la estrategia. Herramientas como las evaluaciones de desempeño, pruebas de conocimiento, conceptos de los superiores y autoevaluaciones del personal, consolidan el panorama en el entorno organizacional, personal y propio de las operaciones que se realizan.

El diseño de planes de acción para mitigar el impacto de las necesidades identificadas trae consigo efectos como brindar oportunidades de mejora a las personas de acuerdo con sus carencias, se establecen prioridades del personal que debe ser formado. En esta fase del ciclo, como lo establecen las autoras Armas,

Llanos y Traverso³⁵, se define a quienes ira dirigida la estrategia, quien impartirá el conocimiento, que temas se trataran los procesos de formación y capacitación, los cronogramas para su ejecución, cuales son los resultados esperados y los métodos a usar para llevarla a cabo.

La ejecución del plan requiere de comprender la absorción de conocimiento como un proceso que depende de cada individuo, por tal razón los esfuerzos deben dirigirse al desarrollo de elementos didácticos para la instrucción y entrenamiento como medios para la apropiación del saber. Especialmente en los procesos productivos no se puede asegurar el proceso de capacitación solo con la socialización de las instrucciones, debe ponerse en práctica ese conocimiento para el desarrollo de habilidades que convierten al trabajador en un agente competitivo en el entorno. Las victorias de los procesos de formación y capacitación son evidentes cuando el trabajador se vuelve capaz de resolver con la autonomía que le da el conocimiento, los problemas que surgen en su puesto de trabajo.

La estrategia de formación y capacitación es un ciclo infinito, pues las oportunidades de mejora siempre estarán presentes, el compromiso de la alta dirección en continuar con las inversiones en este sentido depende en gran medida de la fase de valoración, última de este ciclo, que tiene como objetivo evidenciar los resultados obtenidos. La medición es muy importante en todo proceso de mejora, esta, debe realizarse durante, al finalizar y después del proceso, para tener la confianza de que la ejecución fue efectiva y se mantiene en el tiempo. Finalmente, la valoración debe realizarse en total congruencia con los resultados esperados en la etapa de planeación y con la alineación de estos resultados con los objetivos estratégicos de la organización.

8.2.4. Planes de carrera. Las personas que ingresan actualmente a las organizaciones buscan continuamente el crecimiento personal y profesional. Ofrecer esta opción dentro de las organizaciones las mantiene con posibilidades potenciales de desarrollarse en un mercado en continuo cambio, de la misma forma que el entorno se modifica, las personas que trabajan en las empresas también deben hacerlo, en este sentido, los planes de carrera como estrategia de mejora le otorgan ventaja competitiva a las empresas que los implementan.

El desarrollo profesional en sí mismo es un factor motivacional para las personas, las necesidades de la organización por mantener el cumplimiento de sus objetivos efectivamente, hace que sea preciso el uso de la academia para fortalecer el talento humano que contribuye en la mejora continua de los procesos. En esta estrategia

³⁵ ARMAS ORTEGA, Yadira. LLANOS ENCALADA, Pilar y TRAVERSO HOLGUIN Paola. Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. Samborondon Universidad ECOTEC. 2017. p106. ISBN 978-9942-960-29-0

cobra mucho más valor la importancia de alinear los objetivos personales con los organizacionales, esta es tal vez la base del éxito de los planes de carrera, a continuación, se muestran algunos de los beneficios que pueden obtener las dos partes luego de la implementación de esta estrategia.

Tabla 4. Beneficios de los planes de carrera.

PERSONA	ORGANIZACIÓN
Incremento de sus ingresos	Tecnificación del trabajo
Mejora de sus condiciones laborales	Disminución de la tasa de rotación
Apertura mental	Mejora del perfil en los procesos de reclutamiento interno
Cumplimiento de sus sueños profesionales	Refuerza la imagen positiva, por ser un lugar en el que las personas desean trabajar
Sentimiento de reconocimiento y valoración	Fortalece el compromiso y responsabilidad de sus colaboradores
Disminuye la incertidumbre con respecto al futuro	Aporta en la efectividad de los procesos
Mejora de la autoestima y autoconocimiento	Mejora en el resultado de las evaluaciones de desempeño

Fuente: elaboración propia

Es importante establecer métodos para la selección de las personas que ingresan a estos planes de carrera, pues al ser un esfuerzo conjunto, la organización debe garantizar en alguna medida que los conocimientos obtenidos por las personas sean aplicables a los procesos a los que pertenece o a los que pueda pertenecer a futuro dentro de la misma, por ejemplo, no todas las carreras son fácilmente aplicables a los procesos productivos de las empresas de manufactura.

Algunas de las variables que se pueden tener en cuenta para esta selección son: la antigüedad, el desempeño, el cargo que ocupa actualmente la persona y el abanico de cargos que podría ocupar luego de pasar por el proceso formativo, las habilidades con las que cuenta y las competencias requeridas para los cargos posteriores, las necesidades futuras de la empresa de acuerdo con el entorno, el mercado en el que se mueve, los planes de jubilación de sus empleados, las mejoras tecnológicas, entre otras que puedan surgir para el crecimiento.

Finalmente, la implementación de la estrategia requiere de una inversión que fortalece el valor intelectual en las compañías y le permite fácilmente incursionar en

la evolución que demanda la época actual. Se debe enfatizar en que con esta estrategia se tiene un retorno a la inversión visible en el corto y mediano plazo, pero que perdurara en el largo plazo, sin lugar a dudas es un esfuerzo que requiere de un método de aplicación bien definido, pues depende también del proyecto de vida de las personas, lo cual debe conocerse a fondo para lograr la alineación que se espera y que las personas no desfallezcan a lo largo del proceso.

8.2.5 Círculos de Calidad. Fomentar de forma regular la participación de todos los miembros de la organización en los procesos de mejora continua debe ser una de las labores de las áreas de gestión del talento humano. En las empresas de producción especialmente, los círculos de calidad están diseñados para que grupos pequeños de personas de todos los cargos se reúnan de forma voluntaria con los jefes para discutir al respecto de los problemas que se presentan en los procesos productivos. Esta práctica desarrolla en los colaboradores un espíritu competitivo que facilitan el perfeccionamiento de los métodos, haciéndolos más efectivos.

El trabajo que realizan los gerentes de talento humano en la cultura organizacional también debe contemplar la generación de consciencia con respecto a la importancia de la labor que cada uno ejecuta, en esta medida promover el intercambio de experiencia y conocimientos busca que se emprenda un camino que impacte positivamente en el desempeño de las personas y la calidad de lo que se procesa. La efectividad de los procesos también significa hacer las cosas con la calidad requerida y en el tiempo estimado.

Como lo plantean los autores Reyes y Simón³⁶ Cuando inicia el concepto de los círculos de calidad en Japón hacia los años setenta, se pensaba en la necesidad de proporcionar más conocimiento a los supervisores, que eran el puente de comunicación entre las personas de las plantas de producción y la administración, ahora, este concepto evoluciona a la necesidad de integrar a las personas que realizan la labores que son quienes mejor conocen de su trabajo, con el fin de incentivarlos para generar soluciones que reduzcan gastos, desperdicios, tiempos perdidos y en generar proporcionen soluciones útiles y de fácil aplicación.

Finalmente, cabe resaltar que la implementación de círculos de calidad en los procesos productivos trae consigo beneficios como el fortalecimiento de la comunicación en todos los niveles de la organización, puesto que las reuniones no tienen posiciones en el organigrama definidas para los participantes; el perfeccionamiento de las técnicas de solución de problemas se logra gracias a la

³⁶ REYES AGUILAR, Primitivo, SIMON DOMINGEZ, Nadima. Los círculos de control de calidad en empresas de manufactura en México. En: Contaduría y Administración. Abril de 2001. Ed 201. México. 2001, p.47. ISSN 0186-1042. [Consultado 20, enero, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en URL: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39520105>

participación de las personas que ejecutan directamente los procesos productivos; el reconocimiento de las oportunidades de mejora que no han sido visibles en las operaciones que se ejecutan en la planta, entre otras son razones por las cuales las empresas dedicadas a la manufactura deben contemplar la aplicación de esta estrategia.

8.2.6. Socialización organizacional. El conocimiento integral de la organización es importante para que todas las personas que están involucradas a ella conozcan la razón de ser de las tareas de las que son responsables y de qué manera su aporte diario garantiza que la utilidad del negocio se logre. Principalmente esta estrategia es aplicada para los empleados que recién ingresan a laborar en la empresa, sin embargo, la socialización continua de los objetivos organizacionales y la importancia del rol que cada uno tiene es importante para que las personas no pierdan el foco a lo largo del tiempo.

La socialización permite delimitar claramente las normas bajo las que se rige la organización y las regulaciones internas que precisan los métodos y procedimientos que se llevan a cabo para la ejecución de las labores que cumple cada persona. Es una estrategia de carácter bilateral, por lo que los gerentes del talento humano deben hacer un gran esfuerzo por persuadir a sus trabajadores para el cumplimiento de objetivos y la efectividad en los procesos, logrando una posición de adaptación y no de resignación.

Tabla 5. Beneficios de la socialización organizacional

BENEFICIOS DE LA ESTRATEGIA
Potencia el interes de por mantenerse en la organización
Claridad en los procesos administrativos y productivos
Incremento del sentido de pertenencia y compromiso
Reconocimiento de la importancia de las labores que ejecuta
Empatia con la labor que ejecutan los demas procesos
Reduccion de la ansiedad por ser nuevo en la organización
Agiliza la adaptacion al equipo de trabajo
Intercambio de experiencias entre las personas y la organización

Fuente: elaboración propia

Para concluir la utilidad de la estrategia es tangible en la efectividad de los procesos productivos, en la medida en la que se mantenga informado a todo el personal con respecto al enfoque con el que se mueve la organización, cuando las personas se sienten informadas tienen la posibilidad de moverse con pasos firmes.

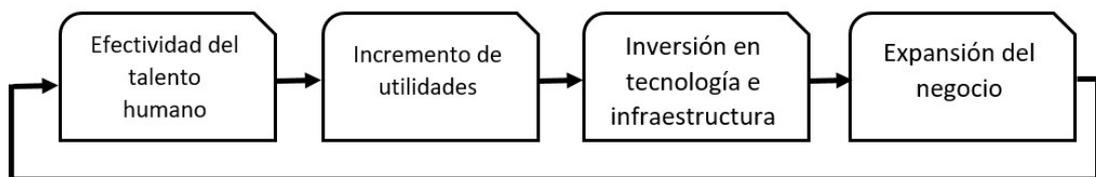
8.3 LOS PROCESOS DEL ÁREA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE ESTABLECEN ESTRATEGIAS PARA LA EFECTIVIDAD DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

La gestión del talento humano se despliega en todas las divisiones de la organización y en todos los niveles del organigrama, por ello es correcto afirmar que las estrategias que se llevan a cabo para la efectividad de las áreas de producción puede nacer de cualquiera de los procesos de gestión del talento humano. Las estrategias que desde allí se apliquen están basadas en la exaltación de la importancia del valor que agregan a las organizaciones personas bien capacitadas, comprometidas, motivadas y alineadas con los objetivos estratégicos.

El talento humano debe verse como un factor estratégico para la competitividad de las compañías, la tecnología e infraestructura en sí mismas no generan utilidades, son las personas quienes hacen posible que los procesos se ejecuten de acuerdo con los recursos disponibles. Generalmente las pequeñas empresas comienzan con recursos limitados, por lo que, las personas son quienes comienzan a potencializar los procesos para una ejecución más efectiva, logrando con ello ganancias superiores, en consecuencia, las empresas pueden invertir, crecer y contratar a más personas.

"Las solas tasas de acumulación de capital físico no explican todo el crecimiento, sino que existe un alto grado de asociación entre el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico y, en general con el aumento del llamado capital humano" ³⁷. Resultado de la interpretación de su afirmación, el siguiente diagrama muestra este ciclo de crecimiento originado en el talento humano.

Figura 12. Ciclo de crecimiento desde el Talento humano



Fuente: Elaboración propia

³⁷ CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. ALVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas. Manizales. UNILIBROS. 2008, p. 41. ISBN 978-958-719-074- 8.

La gestión del talento humano impulsa el éxito empresarial desde todos sus procesos respondiendo a los retos competitivos que impone el mercado y el desarrollo propio de las sociedades. Los beneficios intangibles que ofrecen las personas a la organización se reflejan en el desarrollo de nuevos productos, mejora en la efectividad de los procesos, incremento de la calidad de los productos, disminución de tiempos perdidos, entre otros, todos ellos se convierten en una oportunidad de diferenciación en el mercado.

El enfoque de los procesos de gestión del talento humano, observado desde la perspectiva de las áreas de producción, debe tener congruencia con la naturaleza del negocio, por tanto, estar en función de los resultados mediante su gestión, aplicada al personal operativo y técnico que hacen posible la transformación de los productos. En resumen, los procesos de las áreas de gestión del talento humano tienen una perspectiva clara que busca continuamente impulsar la efectividad de los procesos de las áreas de producción como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 6. Perspectiva de la gestión del talento humano para las áreas de producción.

PROCESO	PERSPECTIVA
<i>Integración</i>	Seleccionar las personas adecuadas para cada uno de los procesos de producción, teniendo en cuenta sus habilidades, condiciones físicas, psicologías y preparación.
<i>Organización</i>	Detectar las características de los puestos de trabajo y establecer mecanismos de evaluación que permitan calificar la efectividad de las personas en los procesos productivos
<i>Retención</i>	Conservar dentro de la organización a los mejores talentos con estrategias competitivas en el mercado laboral. Que favorezcan el crecimiento y la creatividad de las personas.
<i>Desarrollo</i>	Motivar el crecimiento de las personas dentro de la organización, con el fortalecimiento de sus habilidades y progreso en su calidad de vida.
<i>Auditoria</i>	Todos los procesos que son medidos pueden ser mejorados, por ende, la revisión continua de la efectividad de los procesos permite que las áreas de gestión del talento humano considere la implementación de nuestras estrategias o la mejora de las existentes.

Fuente: elaboración propia.

Las relaciones humanas sin lugar a dudas son el insumo más importante de las estrategias implementadas para la gestión del talento humano en todo tipo de organización. Las normas y procedimientos que se emiten para el desarrollo de los procesos productivos regulan la conducta de las personas, convirtiendo las acciones individuales en un comportamiento colectivo con amplio eco en la organización.

Las empresas dedicadas a la fabricación de empaques plásticos en Colombia han demostrado evolución en la administración de su personal, en una industria en constate evolución ha sido de suma importancia el aporte de los colaboradores en el desarrollo de estrategias que les permitan continuar siendo competitivos en el

mercado, teniendo en cuenta la tendencia creciente a la desestimación de la utilidad de los empaques plásticos y su impacto en la contaminación del planeta. En manos del personal operativo esta la ejecución de los procesos de forma efectiva, lo que en consecuencia contribuye con la disminución de desperdicios y el aprovechamiento de la maquinaria y las materias primas.

La gestión del talento humano en las empresas de transformación de plásticos se ha convertido en una amalgama que congrega la visión de todos los departamentos de la empresa para el cumplimiento de los objetivos, teniendo en cuenta que durante mucho tiempo estas empresas contaban solo con el área administrativa, comercial y de producción, era una tarea ardua la alineación de los objetivos. En esta nueva etapa, en la que se involucra de forma más visible la gestión del talento humano en este tipo de organizaciones, se valora la motivación de las personas como medio para potencializar sus habilidades y obtener beneficios que incrementen la utilidad del negocio.

En conclusión, los gerentes de talento humano entienden a las personas pertenecientes a la organización de acuerdo con lo que plantea el autor Chiavenato³⁸, como individuos dotados de sentimientos, deseos y temores que se reflejan en la ejecución de su trabajo, en este sentido, la motivación se convierte en un factor que juega a favor de la baja rotación de personal y el buen desempeño de los colaboradores.

Las personas encargadas de la gestión de las personas deben propender por el cumplimiento de los objetivos de la organización, la eficacia de los cargos medios se ve reflejada en las personas que dirige, la motivación que pueda imprimirles contribuye en el compromiso de los colaboradores. Finalmente, la regulación que ejerce la gestión del talento humano en la cultura y comportamientos de las personas dentro de la organización debe originar estímulos que promuevan la efectividad de los procesos productivos.

³⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7. Ed. Traducido por: DE LA FUENTE CHAVES, Carmen Leonor. MONTAÑO SERRANO, Elizabeth Lidia. Revisión técnica de: MORENO ACUÑA, Maestro Andrés. México: McGRAW-HILL, 2004, p. 589. ISBN 85-352-1348-1

9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La revisión bibliográfica que se realizó a lo largo del desarrollo de este documento, fue enfocada primero en las estructuras actuales de las áreas de gestión del talento humano tanto en Colombia como en distintos modelos a nivel mundial. Lo que proporciono a la investigación los fundamentos teóricos necesarios para convertirse en la base sobre la cual se fueron desarrollando los conceptos para el cumplimiento de los objetivos que impulsaron el inicio del presente trabajo.

El haber enfocado el desarrollo de la investigación en el personal operativo en las plantas de producción de empaques plásticos en Colombia, represento un reto para el hallazgo de información, pues, no existe aún una gran cantidad de información escrita al respecto, sin embargo, fue satisfactorio encontrar que ya algunos autores están poniendo la lupa en los aspectos relacionados con esta población, por la cual, el autor de este documento tuvo la intención de profundizar, luego de que su experiencia laboral le mostrara algunas deficiencias en la efectividad de los procesos productivos por las carencias en la gestión del talento humano.

El diseño metodológico elegido permitió a cabalidad el cumplimiento de los objetivos, inicialmente por la contextualización de los procesos de gestión del talento humano en las organizaciones, en lo cual se logró profundizar gracias a la abundante información que existe al respecto; después por que fue posible establecer algunas de las estrategias más relevantes que se usan las áreas de gestión del talento humano en las organizaciones para contribuir con la efectividad de los procesos productivos. Finalmente fue posible encontrar la relación, antes casi inexistente, entre la gestión del talento humano en las organizaciones con los procesos que se ejecutan en las plantas de producción.

Los gerentes del talento humano están dirigiendo procesos que son transversales en la organización, por lo cual sería incorrecto estudiar el impacto en la efectividad de las operaciones solo de algunos de los procesos de gestión del talento humano, pues en su naturaleza, todos sus procesos deben contribuir con la construcción de la ventaja competitiva y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Finalmente, se reafirma la importancia del talento humano como agente activo en la generación de valor, minimización de costos y mejora continua, logrando una alianza con la organización para el desarrollo de productos, factores diferenciadores en el mercado y mejora de la calidad de los productos.

9 CONCLUSIONES

En Colombia, los resultados de la aplicación de estrategias para la efectividad de los procesos productivos aún se consideran escasas, por ahora la mayoría de las organizaciones no tienen una integración clara entre los procesos que se llevan a cabo desde las áreas de la gestión del talento humano y las áreas de producción.

Las estrategias que aplican los procesos de gestión humana que contribuyen al cumplimiento de los objetivos requieren de inversiones que tienen un retorno a la inversión a mediano y largo plazo, por lo cual, en ocasiones las empresas de manufactura en Colombia tienden a verlas más como un gasto que como una inversión.

La gestión del talento humano en las organizaciones aporta desde todos sus procesos al cumplimiento de los objetivos y a la construcción de la ventaja competitiva en el mercado, basados en criterios técnicos y socioculturales que se conjugan para el desarrollo y formación de las personas que se encuentran en todos los niveles de la organización.

La motivación es una de las variables en las que más énfasis hace la gestión del talento humano para el desarrollo de sus estrategias, con un sistema coherente de prácticas es posible que las motivaciones generadas en las personas se traduzcan directamente en mejorar los procesos que llevan a cabo dentro de sus cargos.

Pese a que la investigación tuvo un enfoque en el personal de operativo de las plantas de producción de empresas de empaques plásticos en Colombia, se encuentra latente la necesidad de que el área de gestión del talento humano interactúe de forma más estrecha con las demás áreas de las organizaciones, con una filosofía, aplicada a todos los niveles de la organización encaminada a utilizar al máximo el potencial del personal.

10 RECOMENDACIONES

La industria de empaques plásticos a nivel mundial es una industria en continua evolución y desarrollo, teniendo en cuenta las normas que emergen a causa del impacto del plástico en el medio ambiente, es importante que estas organizaciones cuenten con el personal adecuado para garantizar la efectividad de los procesos de producción. Pues está claro que se requiere de un alto nivel de innovación y adaptación al cambio para evolucionar en un mundo globalizado que actualmente está en una lucha incansable por recuperar algo del medio ambiente.

En Colombia, de acuerdo con lo que se expuso a lo largo del presente documento, aun se carece de la valoración del aporte que otorga el talento humano en las plantas de producción, es importante, en adelante que las empresas construyan un panorama de inversión en el talento humano que proporcione un retorno a la inversión a mediano plazo, pero con resultados duraderos que construyen una ventaja competitiva perdurable.

Es importante que en las empresas dedicadas a la manufactura en Colombia tengan un enfoque en el talento humano claro, pues, el común de denominador de las empresas colombianas, no tienen un músculo económico para invertir de forma continua en tecnología, por lo cual, cualquier estrategia que se enfoque en el talento humano puede potencializar el resultado de las labores que cada persona ejecuta y fomentar cambios que requieran de inversiones menores, pero que aportan significativamente en la efectividad de los procesos.

La ventaja competitiva que se logra a través de los aportes de la gestión del talento humano debe comenzar a ser más visible en este tipo de industrias. En la medida en la que las empresas comienzan a ver desde otra perspectiva el personal que trabaja en sus plantas de producción, se establecen vínculos que mejoran la imagen que tienen las personas tanto dentro como fuera de la organización, las empresas ganan reconocimiento al ser lugares en los que las personas desean trabajar y finalmente aprovechan de forma integral todos los conocimientos y capacidades que los colaboradores aportan en su labor diaria.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia. Diccionario de términos de recursos humanos. Buenos Aires: Granica. 2011.p 483. ISBN: 978-950-641-618-8.

ARANGO, Luz Gabriela. LOPEZ, Carmen Mari. Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina. Bogotá D.C: Utópica. 1999. Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Humanas. ISBN 958-96259-9-1.

ARMAS ORTEGA, Yadira. LLANOS ENCALADA, Pilar y TRAVERSO HOLGUIN Paola. Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. Samborondon Universidad ECOTEC. 2017. p139. ISBN 978-9942-960-29-0

BECERRA RODRIGUEZ, Fredy. et al. Gestión de la producción: una aproximación conceptual. Manizales: Unilibros. 2008. p.332. ISBN: 978-958-701-963-6

BOTERO SOTO SOLUCIONES LOGISTICAS [Sitio Web]. Medellín. CO. Sec. Clientes. s.f. [Consultada 09, febrero, 2020]. Disponible en: <https://www.boterosoto.com.co/clientes/>.

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. ALVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Bogotá D.C, Colombia. 2010 [Consultado 15, enero, 2020]

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. ALVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas. Manizales. UNILIBROS. 2008. p. 143. ISBN 978-958-719-074- 8.

CASTILLO CONTRERAS, Rita del Carmen. Desarrollo del capital humano en las organizaciones. México. Red Tercer Milenio. 2012. p.144. ISBN 978-607-733-011-0.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 8.Ed. Traducido por MASCARO SACRISTAN, Pilar y HANO ROA, María del Carmen. México. McGRAW-HILL. 2007. p518. ISBN 958-41-0037-8.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7. Ed. Traducido por: DE LA FUENTE CHAVES, Carmen Leonor. MONTAÑO SERRANO, Elizabeth Lidia. Revisión técnica de: MORENO ACUÑA, Maestro Andrés. México: McGRAW-HILL, 2004, p. 589. ISBN 85-352-1348-1

COMPAÑÍA DE EMPAQUES. [Sitio Web]. Itagüí. CO. Sec. Compañía. s.f. [Consultada 1, febrero, 2020]. Disponible en: <http://ciaempaques.com.co/es/compa>

DIARIO LA REPUBLICA. Los incentivos no monetarios que están ofreciendo las empresas a sus trabajadores. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Laboral. 27, febrero, 2020. [Consultado 13, mayo, 2020]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/especiales/felicidad/los-incentivos-no-monetarios-que-mas-estan-ofreciendo-las-empresas-a-sus-trabajadores-2969596>.

FLEXO SPRING S.A.S. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Quienes Somos. s.f. [Consultada 09, febrero, 2020] Disponible en: <http://flexospring.com.co/quienes-somos/>.

GARCIA SOLARTE, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. Pensamiento & gestión. [Universidad del Norte]. Santiago de Cali. Agosto de 2009. Vol 27. Nro. 2 2009. p.200. ISBN 978-958-670-910-1. [Consultado 18, mayo, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/846/491>.

GREENPEACE.ORG. Colombia, mejor sin plásticos. La contaminación plástica en Colombia y en el mundo. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. 2018. Sec. Noticias, octubre 2018. p.9. [Consultado 20, febrero, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en URL: http://greenpeace.co/pdf/reporte_plasticos.pdf

GRUPO PHOENIX. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Quienes somos. s.f. [Consultada 03, abril, 2020]. Disponible en: <https://www.grupophoenix.com/es/quienes-somos/>

PROCOLOMBIA. EXPORTACIONES TURISMOS INVERSION MARCA PAIS. [Sitio Web]. Bogotá. D.C. CO. Sec. Manufactura. s.f. [Consultado 30. Mayo, 2020]. Disponible en: https://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR_ENVASES_Y_EMPAQUES_PLASTICOS_2016.

MITCHEL, Daniel. Las industrias química, petroquímica, del plástico, caucho, fibras, pinturas y tintas de 2015 a 2017. Plásticos en Colombia. [Acoplasticos. Org]. Bogota D.C. Marzo de 2018. Ed 48. p.210. Panamericana Impresos y formas. 2018. ISSN: 0120-8624-48. [Consultado 25, enero, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en URL: <http://www.acoplasticos.org/index.php/mnu-nos/mnu-pyr/mnu-pyr-pi/308>

GRUPO PLASTILENE. [Sitio Web]. Bogotá D.C. Sec. Inicio. s.f. [Consultada 1, febrero, 2020]. Disponible en: <https://www.plastilene.net/#home>

REYES AGUILAR, Primitivo, SIMON DOMINGEZ, Nadima. Los círculos de control de calidad en empresas de manufactura en México. En: Contaduría y Administración. Abril de 2001. Ed 201. México. 2001, p.60. ISSN 0186-1042. [Consultado 20, enero, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en URL: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39520105>

VALLECILLA BAENA, Luis Fernando. Et. Al. Derecho Laboral en Colombia. Bogotá D.C. Universidad Católica de Colombia. 2018. p. 187. ISBN: 978-958-5456-31-0

VARELA JUAREZ, Ricardo. Administración de la compensación. 2.Ed. Revisión técnica de RODRIGUEZ TEPEZANO, José Luis. México. Pearson. 2013. p.392. ISBN: 978-607-32-1586-2.

VARGAS RIAÑO, Diego. Industria plástica pone la mira en la economía circular. Diario Portafolio Bogotá D.C. 08, Agosto, 2019. Sec. Empresas. [Consultado 13, julio, 2020]. Disponible en URL: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/industria-plastica-pone-la-mira-en-la-economia-circular-532407>

WAYNE MONDY, Robert Noé. Administración de Recursos Humanos. 11.ed. Traducido por GOMEZ, Jaime y ARAIZA, Mont; revisión técnica de HUERTA SOBRINO, Martha Cristina. México. Prentice Hall 2010.p 514. ISBN: 978-607-32-0203-9

ZAPATA SANCHEZ, William German. Estudios de mercado sectoriales en línea con la política pública de desarrollo económico de Medellín. Medellín. [Alcaldía de Medellín]. 2019. p.30. [Consultado 01, junio, 2020]. Disponible en https://empresarismo.medellindigital.gov.co/images/inteligencia_mercados/PDF/Fabricacion-de-productos-de-plastico.pdf