



**Desarrollo de un modelo de Gestión de personal para la compañía PLASPEL  
S.A.S.**

Ingrid Natalia Morales Moreno

Deysi Johana Saavedra Solórzano

Universidad Ean

Facultad de administración de empresas, finanzas y ciencias económicas

**Magister Business Administration (MBA)**

Bogotá, Colombia

30/10/2024

**Desarrollo de un modelo de Gestión de personal para la compañía PLASPEL  
S.A.S.**

**Ingrid Natalia Morales Moreno**

**Deysi Johana Saavedra Solórzano**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister Business Administration (MBA)**

Director (a):

José Alejandro Martínez Sepúlveda

Modalidad:

**Consultoría Profesional**

Universidad Ean

Facultad de administración de empresas, finanzas y ciencias económicas

Magister Business Administration (MBA)

Bogotá, Colombia

30 de octubre de 2024

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

(Dedicatoria o frase. Página opcional)

***Dedicatoria Natalia:*** A mis padres quienes han sido mi mayor fuente de inspiración y apoyo incondicional, gracias por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. A mi familia, por cada palabra de aliento y confianza brindada. Este logro es tanto mío como de ustedes.

***Dedicatoria Johanna:*** A mi madre, Patricia Solórzano Baquero, cuyo amor incondicional ha sido mi fuerza impulsora. A mi padre, Oscar Saavedra Martínez quien siempre me ha enseñado el valor del trabajo duro y la perseverancia. A mi esposo, gracias por apoyarme en cada momento. Y a todos aquellos que, de alguna manera, han contribuido a que este sueño se hiciera realidad.

## Resumen

Hoy en día el área de talento humano dentro de las organizaciones ha ido evolucionando, reconociendo que no son simplemente un recurso sino un capital que cuenta con conocimiento y habilidades necesarias para lograr alcanzar los objetivos y metas propuestas por los directivos dentro de la compañía. El objetivo principal de esta investigación realizada a Plaspel S.A.S, es evaluar su modelo de gestión del talento humano y proponer mejoras dentro de la misma.

Al momento de investigar y analizar que retos presenta actualmente la compañía se evidencia, por medio de entrevistas, recopilación y análisis de datos realizadas a los principales agentes involucrados, una gestión del talento estática la cual no ha tenido mucha evolución; Se identifica que su reto actual es poder desarrollar un modelo de gestión del talento humano alineado a la cultura organizacional, a los procesos más eficientes, robustos y estructurados.

Esta consultoría propone acciones específicas que buscan mejorar la gestión del talento humano con el objetivo de incrementar los niveles de satisfacción de sus colaboradores y así mismo de eficiencia en beneficio de los mismos y de la organización.

**Palabras clave:** Modelo de gestión, cultura, organizaciones, retención, eficiencia, talento humano

### **Abstract**

Nowdays, the human capital area within organizations has been evolving, recognizing that they are not simply a resource but a capital that has the necessary knowledge and skills to achieve the objectives and goals proposed by the leadership team within the companies. The main objective of this research carried out to Plaspel S.A.S, is to evaluate the Human Capital Management model and propose improvements within it.

While investigating and analyzing the current challenges the company has, it is evident, through interviews, data collection and analysis carried out with the main agents involved, a static talent management which has not had much evolution; was identified that its current challenge is to develop a human management model aligned to the organizational culture, to the most efficient, robust and structured processes.

This consultancy proposes specific actions that seek to improve the management of human talent with the aim of increasing the levels of satisfaction of its employees and also efficiency for the benefit of them and the organization.

**Keywords:** Management model, culture, organizations, retention, efficiency, human talent

## Tabla de contenido

Introducción.....	17
Objetivos .....	20
<i>Objetivo general</i> .....	20
<i>Objetivos específicos</i> .....	20
Justificación .....	21
Marco Institucional .....	24
<i>Misión</i> .....	25
<i>Visión</i> .....	25
<i>Estructura Organizacional</i> .....	26
<i>Mejora continua</i> .....	26
<i>Estrategia de sostenibilidad:</i> .....	27
<i>Portafolio de productos:</i> .....	27
Marco Contextual y Conceptual .....	28
<i>Gestión del Talento Humano o administración de recursos humanos</i> .....	28
<i>Mercado de recursos humanos</i> .....	29
<i>Reclutamiento</i> .....	30
<i>Employee Experience</i> .....	32
<i>Retención del talento</i> .....	32

<b>Compensación del personal.....</b>	<b>33</b>
<b>Capacitación y desarrollo de personal.....</b>	<b>35</b>
<b>Cultura o Clima Organizacional: .....</b>	<b>36</b>
<b>Evaluación y Retroalimentación Continua.....</b>	<b>38</b>
<b>Futuro de las organizaciones alineado con la IA .....</b>	<b>38</b>
<b>Gestión de personal en el marco de la gestión de calidad .....</b>	<b>39</b>
<b>Modelos de Gestión por competencias.....</b>	<b>40</b>
<b>Gestión del desempeño .....</b>	<b>41</b>
<b>Tecnologías.....</b>	<b>42</b>
<b>Métodos de Evaluación Modernos .....</b>	<b>43</b>
<b>Desarrollo del Talento.....</b>	<b>43</b>
<b>Diseño Metodológico .....</b>	<b>47</b>
<b>Recopilación información secundaria: .....</b>	<b>48</b>
<b>Recopilación de información primaria: .....</b>	<b>48</b>
<b>Ruta de Observación: .....</b>	<b>49</b>
<b>Diagnóstico Organizacional.....</b>	<b>50</b>
<b>Análisis Pestel: .....</b>	<b>50</b>
<b>Conclusiones Pestel: .....</b>	<b>53</b>
<b>Análisis DOFA: .....</b>	<b>55</b>
<b>Conclusiones análisis DOFA: .....</b>	<b>56</b>

<b><i>Análisis Las Cinco fuerzas de Porter:</i></b> .....	<b>57</b>
<b>Conclusiones de las cinco fuerzas de Porter</b> .....	<b>58</b>
<b><i>Análisis Financiero de Plaspel S.A.S.</i></b> .....	<b>60</b>
<b>Conclusiones Análisis Financiero:</b> .....	<b>60</b>
<b><i>Encuesta clima laboral 2022.</i></b> .....	<b>61</b>
<b>Resultados Instrumento Cuantitativo (Encuesta clima laboral):</b> .....	<b>61</b>
<b>Resultados información primaria</b> .....	<b>62</b>
<b><i>Resultados instrumento Cuantitativo (Encuesta):</i></b> .....	<b>62</b>
<b>Resultados de la Ruta de Observación:</b> .....	<b>66</b>
<b>Resultados instrumento cualitativo (Entrevista):</b> .....	<b>70</b>
<b>Solución – Propuesta de la consultoría</b> .....	<b>78</b>
<b><i>Diagnóstico de la situación actual de la relacionado con el talento humano de la empresa:</i></b> .....	<b>78</b>
<b>Propuesta de Acciones Concretas</b> .....	<b>82</b>
<b>Propuesta Modelo de Gestión de personal para la compañía Plaspel S.A.S</b> .....	<b>82</b>
<b><i>Modelo Actual de Gestión del Talento Humano en Plaspel S.A.S.</i></b> .....	<b>83</b>
<b>Propuesta de Mejora Modelo Actual de Plaspel S.A.S.</b> .....	<b>85</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>91</b>
<b><i>Conclusiones</i></b> .....	<b>91</b>
<b><i>Recomendaciones</i></b> .....	<b>91</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>93</b>

**Anexos ..... 98**

### Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Logo empresa Plaspel S.A.S. ....	24
<b>Figura 2</b> Organigrama empresa Plaspel S.A.S. ....	26
<b>Figura 3</b> Análisis financiero. ....	60
<b>Figura 4</b> Edad de los encuestados. ....	63
<b>Figura 5</b> Nivel educativo encuestados. ....	63
<b>Figura 6</b> Experiencia laboral encuestados. ....	64
<b>Figura 7</b> Preferencias de capacitación. ....	65
<b>Figura 8</b> Disponibilidad de los encuestados. ....	65
<b>Figura 9</b> Disposición para pagar ....	65
<b>Figura 10</b> Registro fotográfico visita Plaspel S.A.S. ....	66
<b>Figura 11</b> Modelo propuesto ....	85

**Lista de Tablas**

**Tabla 1** Matriz comparativo modelos de gestión ..... 45

**Tabla 2** Análisis Pestel. .... 50

**Tabla 3** Análisis DOFA. .... 55

**Tabla 4** Análisis las cinco fuerzas de Porter..... 58

**Tabla 5** Resultados de las entrevistas..... 70

**Tabla 6** Propuesta Económica Consultoría ..... 90

**Lista de Anexos**

**Anexo 1** - Encuesta personal externo ..... 98

**Anexo 2** - Entrevista personal área de capital humano..... 100

**Anexo 3** - Ruta de Observación ..... 102

**Anexo 4** - Resultados encuesta de clima laboral ..... 105

**Anexo 5** - Brief de Investigación anteproyecto ..... 105

## Introducción

Hoy en día las organizaciones han evolucionado significativamente en su enfoque hacia el talento humano. En un mundo laboral cada vez más competitivo y dinámico, han comprendido que su principal activo son las personas. Es por esta razón que se han adoptado nuevas prácticas y tecnologías para gestionarlos efectivamente (García y Leal, 2008, pp.144-159).

Algunos paradigmas actuales en la gestión del Talento Humano son: el colaborador como socio estratégico y no como un recurso; culturas organizacionales centradas en las personas, creación de ambientes de trabajo positivos y saludables, donde los colaboradores se sienten valorados y motivados, lo que se traduce en mayor productividad y retención del talento; desarrollo continuo del talento a través de inversión en programas de capacitación y desarrollo para que los colaboradores adquieran nuevas habilidades y conocimiento; flexibilidad y adaptación, donde las empresas se adaptan a las nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo y los horarios flexibles, para satisfacer las necesidades de los colaboradores y mejorar su equilibrio entre la vida personal y laboral; por último, la diversidad e inclusión, convirtiéndose en un pilar fundamental para crear equipos de alto rendimiento (Ospina, 2010, pp.80-82).

Ulrich D. &. (2015) argumenta que, aunque ha habido avances significativos en el ámbito del talento humano, es esencial que los encargados de cada departamento sigan adaptándose y innovando para así agregar un valor estratégico a la organización, propone un marco de referencia en el cual incluye cuatro roles esenciales que el equipo de talento humano debe asumir, estos son; el socio estratégico, el experto administrativo, el agente de cambio y el experto (*champion*) de la cultura. Buscando por medio de estos mantener una alineación con los objetivos estratégicos de la compañía, fomentando la colaboración y el desarrollo de talento de los colaboradores.

Este trabajo se centra en la consultoría empresarial realizada a Plaspel S.A.S., empresa enfocada en la fabricación de plástico y papel, quienes han expresado la necesidad de asegurar procesos productivos eficientes, con altos estándares de calidad, en función de promover índices de satisfacción favorables con los clientes y un mejor posicionamiento en el mercado. Al momento de presentar el reto, éste fue abordado por diferentes equipos, cada uno bajo un enfoque específico. El enfoque particular desarrollado en el presente trabajo de grado es el de gestión de talento humano, pues se identificó que, a pesar de tener una estrategia arraigada con la cual han podido evolucionar, existe una gestión del talento estática donde se observan oportunidades de mejora, lo cual permite encontrar un enfoque a su reto actual, que es poder implementar un modelo de gestión del talento humano, que proporcione una estructura sistémica para planificar, implementar y controlar las políticas y actividades relacionadas con el talento humano de una organización.

Según Chiavenato (2004) la importancia de un modelo de gestión humana radica en alinear la estrategia de RRHH con los objetivos organizacionales, optimizar el desempeño de los colaboradores, fomentar una cultura organizacional positiva, aumentar la productividad y la eficiencia y reducir la rotación de personal. Es por esto que, hoy en día un plan estratégico robusto es fundamental para asegurar el éxito a largo plazo, ya que este no solo atrae y retiene a los colaboradores más destacados, sino también fomenta la innovación, desarrollo y excelencia en todas las áreas dentro de la compañía (Alles, 2004).

La implementación de este modelo de gestión de talento humano en Plaspel S.A.S. tiene como objetivo presentar un modelo de gestión de personal que no solo se alinee con las tendencias actuales, sino que también responda a las necesidades específicas, el cual se llevará a cabo en varias fases, buscando aumentar la retención del talento, mejorar la satisfacción laboral, fomentar la innovación y, en última instancia, consolidar su posición como líder en el mercado de empaques flexibles en Colombia.

El presente documento se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se establecen los objetivos que guían el desarrollo de la consultoría; posteriormente, se presenta un análisis del contexto de la empresa Plaspel S.A.S, así como un marco teórico que aborda conceptos clave para la consultoría, permitiendo una mejor comprensión de la situación actual y los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta de mejora; más adelante, se explica el diseño metodológico empleado, incluyendo la aplicación de instrumentos para la captura de información secundaria y primaria, y se realiza un análisis exhaustivo de los datos recopilados; finalmente, en el último capítulo, se presenta la solución planteada para el reto de Plaspel S.A.S, relacionada con la pregunta y el reto inicial, la cual permitirá a la compañía desarrollar y mejorar su modelo de gestión de personal, implementando procesos de mayor calidad.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer un modelo efectivo de gestión del talento humano que se alinee coherentemente con la estrategia organizacional de la empresa Plaspel S.A.S.

### **Objetivos específicos**

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa específicamente de todo lo relacionado con el talento humano.
- Identificar y analizar la estrategia y cultura organizacional de Plaspel S.A.S.
- Evaluar el modelo existente para la gestión del talento humano en Plaspel S.A.S y proponer mejoras asociadas.

### **Justificación**

La presente consultoría se basa por la creciente necesidad de transformación que enfrenta la empresa en un entorno competitivo y en constante evolución. La Gerente de Calidad de Plaspe S.A.S en una reunión inicial, expuso la necesidad de asegurar procesos productivos eficientes, con altos estándares de calidad, en función de promover índices de satisfacción favorables con los clientes y un mejor posicionamiento en el mercado. Al momento de presentar este reto se abordó por múltiples equipos de trabajo, por lo cual se requirió de una segunda reunión donde se observó una oportunidad de mejora al mostrar la necesidad de realizar cambios sustanciales en los procesos de gestión del talento humano, dado que la actual situación que enfrentan se caracteriza por la falta de alineación entre los colaboradores y los objetivos organizacionales. Esta desconexión no solo se traduce en una alta rotación de personal, sino que también genera un ambiente de desmotivación que afecta directamente la calidad de los resultados obtenidos.

De acuerdo con las tendencias de Capital Humano 2024 hoy en día las organizaciones deben adoptar un enfoque centrado en las personas, equilibrando la sostenibilidad empresarial y humana, para mejorar el desempeño y prosperar en un mundo laboral en constante evolución. Esto implica priorizar las conexiones humanas, ir más allá de las métricas tradicionales de productividad, crear espacios para explorar y experimentar, fomentar el balance entre vida personal versus vida laboral y transformar el papel de Recursos Humanos hacia un modelo sin fronteras (Deloitte, 2023). Las organizaciones que logren superar la brecha entre el conocimiento y la acción en estos aspectos tendrán más probabilidades de lograr mejores resultados tanto comerciales como humanos.

El impacto empresarial esperado de esta consultoría es significativo ya que busca la mejora en los procesos de evaluación del desempeño, junto con el desarrollo de planes de beneficios que respondan a las necesidades reales de los colaboradores. Esto no solo contribuirá a

reducir la rotación del personal, también potenciará el compromiso y la satisfacción laboral.

Esto se traducirá en un aumento en la productividad y, por ende, en la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Además, la relevancia social de este proyecto radica en su capacidad de transformar la cultura organizaciones. Al abordar las necesidades de los colaboradores y fomentar un clima laboral positivo, se contribuye a crear un entorno donde el bienestar y el desarrollo personal son prioritarios. Varios estudios han demostrado que una gestión eficiente puede tener implicaciones positivas no solo para la empresa, sino también para la comunidad en la que opera, ya que una fuerza laboral motivada y comprometida tiende a tener un impacto más positivo en su entorno.

Según un informe de Gallup (2020), las empresas con un bajo compromiso de los colaboradores experimentan una disminución del 18% en la productividad y un aumento del 16% en la rotación de personal. Esto no solo afecta la moral del equipo, sino que también repercute en los resultados financieros de la empresa, evidenciando que la falta de atención a la gestión del talento humano puede llevar a una disminución en el desempeño general de la organización.

Adicional a esto, el Boston Consulting Group (2023) destaca que las empresas que abordan de manera proactiva los desafíos de recursos humanos pueden mejorar significativamente su desempeño organizacional, enfatizando la importancia de una gestión eficaz del talento para alcanzar los objetivos estratégicos.

Es importante destacar que de acuerdo con la reunión sostenida con el gerente de talento (J. Guerrero, comunicación personal, 22 de septiembre 2023), la compañía cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de acción ajustado a las necesidades organizacionales.

Al tener la disponibilidad de la información necesaria como lo son el plan estratégico de la compañía, su estructura organizacional, perfiles de cargo existentes, plan de beneficios y

resultados de las encuestas de clima organizacional existentes, evidencia que existe capital, recurso humano y disposición de parte de la compañía lo cual hace que sea un proyecto viable.

### Marco Institucional

Plaspel S.A.S es una empresa mediana colombiana, fundada el 23 de octubre del 2013, enfocada en la fabricación de plástico y papel la cual surgió queriendo cubrir la necesidad de un público específico el cual buscaba satisfacer la demanda del mercado, flexibilidad en tiempos de entrega, estructura de costos liviana y lotes mínimos para rodajes más cortos. Plaspel S.A.S, es la consolidación de un grupo de inversionistas con amplia experiencia en el sector, hace parte de la industria de plástico en Colombia y del sector flexográfico, es la consolidación de un grupo de inversionistas con amplia experiencia en el sector Flexográfico, su sede principal se encuentra ubicada en el Parque Industrial Gran Sabana, Bodega 67B, Vereda Tibito, en el municipio de Tocancipá en Cundinamarca. Cuenta actualmente con 86 colaboradores, de los cuales aproximadamente el 75% de los colaboradores son operarios y el 25% administrativo según Linda Restrepo, Gerente de Calidad (comunicación personal, 6 de septiembre, 2023).

**Figura 1** Logo empresa Plaspel S.A.S.



*Nota.* Tomado de sitio web (Plaspel S.A.S, 2024).

Algunos de sus clientes más reconocidos son: Familia, Dafiti, Huggies, Arroz Roa, Kleenex, Condimentos el rey, Dersa, Flor huila, Cencosud, Falabella, Sodimac, Arroz diana, Linio, Femsa, entre otros, sus principales productos son: Lámina de empaque flexible, Bolsas e-commerce, láminas de empaque termo encogido, todo en empaques secundarios, es decir

aquellos que no tienen contacto directo con el producto el cual será empacado (Plaspel S.A.S, 2024).

La estrategia adoptada por esta empresa se llama LEAN MANUFACTURING, la cual se caracteriza por ser un proceso constante y metódico cuyo objetivo principal es identificar y eliminar aquellas actividades que no aportan valor en un proceso, pero que generan costos, demandan esfuerzos, sobreproducción o altos tiempos de espera. La principal filosofía de esta estrategia es “siempre se puede hacer mejor”. En consecuencia, dentro de esta organización debe prevalecer una constante búsqueda de oportunidades para mejorar, esta estrategia les ha permitido entregar a sus clientes productos de alta calidad a precios competitivos con lead times inferiores al promedio de la industria (Plaspel S.A.S, 2024).

Plaspel S.A.S se destaca por tener un compromiso de cumplir de manera integral con las necesidades de sus clientes, al mismo tiempo que se compromete a mantener elevados estándares de calidad. Su visión es consolidarse como una empresa reconocida tanto a nivel nacional como internacional, destacándose por su dedicación a la calidad, la eficiencia en la gestión de sus recursos, el bienestar de sus colaboradores y el cuidado y protección del medio ambiente.

### **Misión**

“Suministrar empaques de plástico y servicios que satisfagan las necesidades de manera efectiva de nuestros clientes, generando bienestar a nuestra gente, tranquilidad a nuestros clientes y un margen de rentabilidad a sus socios que permita la sostenibilidad, sustentabilidad y crecimiento de la compañía.” (Plaspel S.A.S, 2024)

### **Visión**

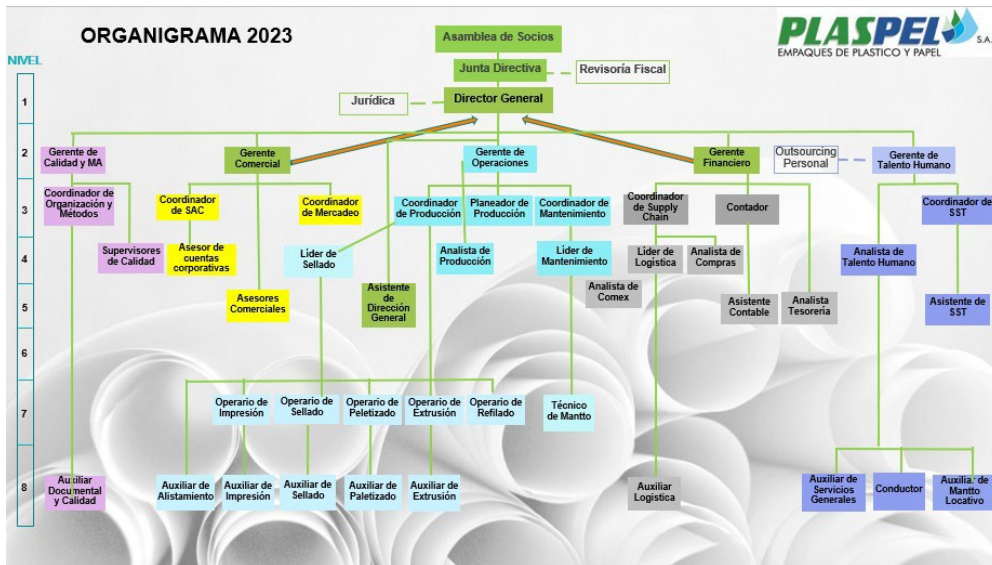
“Consolidarnos como una empresa reconocida en el mercado de empaques primarios y secundarios de plástico, distinguiéndonos por proveer productos de calidad, optimizando los recursos con eficiencia y eficacia, priorizando el bienestar de los trabajadores y el cuidado del

medio ambiente, utilizando tecnología de punta en constante crecimiento e innovación.”

(Plaspel S.A.S, 2024).

### Estructura Organizacional

Figura 2 Organigrama empresa Plaspel S.A.S.



Nota. Tomado de (Plaspel S.A.S,2023).

**Mejora continua:** Plaspel S.A.S tiene como filosofía de trabajo la mejora continua y el autocontrol en cada uno de sus productos, los lineamientos KAIZEN y LEAN son base de su política de calidad. “Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, trabajadores, proveedores y accionistas, con productos, servicios y soluciones de calidad. Es fundamental para nosotros la formación de nuestros colaboradores para asegurar sus niveles de competencia, así como la comunicación permanente, respetuosa, directa y clara” (Plaspel S.A.S, 2024).

Los principales productos que la empresa elabora son:

1. Láminas de empaques flexibles.
2. Bolsas e-commerce
3. Láminas de empaque

4. Termo encogidos
5. Todo en empaques secundarios

**Estrategia de sostenibilidad:** Plaspel S.A.S está comprometida con el medio ambiente, la economía circular y con los objetivos de desarrollo sostenible entendiendo que hoy en día la sostenibilidad es una herramienta indispensable para hacer negocios en el mundo moderno. Como objetivos principales direccionados al medio ambiente y la sostenibilidad son; tener un total del 60% de material PCR (Material Reciclado Post-Consumo) en todos sus productos para el año 2026, además de esto, para el año 2030 buscan ser plástico recolectando el 50% del plástico virgen y transformando el 50% a plástico post consumo, es decir la misma cantidad de plástico virgen que ponen en el mercado (Giobs, 2023).

**Portafolio de productos:**

- **Lamina:** esta lámina es ideal para empaques secundarios (aquellos que no tienen contacto con el producto final) en una variedad de industrias. Ofrece una excelente protección contra la humedad.
- **Película Termo encogible:** la película termo encogible es una solución versátil y eficaz para el empaque de productos de diversas formas y tamaños.
- **Bolsa:** estas bolsas se encuentran disponibles tanto impresas como sin impresión, son la opción perfecta para empaquetar una variedad de productos.
- **Papel:** este papel de alta calidad es una solución confiable para una amplia gama de aplicaciones de empaque y envío (Plaspel S.A.S, 2024).

### **Marco Contextual y Conceptual**

Teniendo en cuenta la importancia que está adquiriendo el área de capital humano en las organizaciones y la necesidad de implementar estrategias efectivas para alcanzar el éxito y mantener la competitividad en el mercado laboral actual, se presentan a continuación los conceptos que servirán como base para la propuesta de mejora y desarrollo del modelo de gestión de personal en Plaspel S.A.S:

#### **Gestión del Talento Humano o administración de recursos humanos**

La gestión del talento humano se refiere a un conjunto de políticas y prácticas que buscan dirigir y optimizar los aspectos relacionados con las personas dentro de una organización, abarcando procesos clave como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la remuneración y la evaluación del desempeño. Esta función ha evolucionado de un enfoque operativo a una perspectiva estratégica que valora al talento humano como un activo esencial para el éxito organizacional, reconociendo la importancia de contar con colaboradores capacitados y alineados con las metas de la empresa. Al atraer, desarrollar y retener a los colaboradores, y al ofrecer programas de capacitación adaptados a sus necesidades, las organizaciones no solo mejoran la productividad, sino que también fomentan un entorno laboral motivador y comprometido, beneficiando tanto a la empresa como al desarrollo personal y profesional de cada individuo (Chiavenato, 2004).

Es por esto que, su propósito principal es facilitar la colaboración efectiva entre los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, propiciando un clima laboral sano e incentivador. La forma en que se gestionan las personas puede influir en las fortalezas y debilidades de la organización, por lo que es fundamental que los gerentes reconozcan a los colaboradores como elementos clave para la eficacia organizacional (LinkedIn, 2023).

Se dice que la gestión del talento humano puede evolucionar para agregar un valor estratégico significativo al convertirse en un facilitador clave de prácticas sostenibles dentro

de la organización (Ulrich & Brockbank, 2005), además sostiene que los líderes deben desempeñar un papel activo en la integración de la sostenibilidad en la cultura organizacional y en el desarrollo de un entorno que fomente la responsabilidad social y el bienestar de los colaboradores. Al alinear las estrategias de talento con los objetivos de sostenibilidad, los líderes pueden no solo atraer y retener talento, sino también impulsar un cambio positivo que mejore el rendimiento organizacional a largo plazo. Esta integración es fundamental para crear una organización ágil que responda efectivamente a los desafíos contemporáneos y maximice su impacto en la sociedad (Ulrich & Smallwood, 2013).

Los objetivos de la gestión del talento humano se pueden resumir en tres puntos clave, fundamentales para el éxito de una organización. En primer lugar, atraer y contratar a los mejores colaboradores, asegurando que cumplan con las habilidades y cualidades necesarias para los puestos vacantes. En segundo lugar, retener y motivar a los colaboradores, promoviendo un ambiente laboral que fomente el compromiso y la lealtad, lo que disminuye la rotación de personal. Finalmente, evaluar el desempeño, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores, facilitando así su desarrollo a través de capacitaciones (Gómez-Mejía, 2016).

#### **Mercado de recursos humanos:**

Hace referencia al conjunto de personas que están dispuestas a trabajar, abarcando no solo a aquellos que actualmente se encuentran desempleados, sino también a los trabajadores activos que desean mejorar su situación laboral o explorar nuevos horizontes profesionales. Este mercado está compuesto por personas que ofrecen una amplia gama de habilidades, conocimientos y destrezas, reflejando tendencias y cambios en el mundo laboral, como la creciente demanda de habilidades digitales, la importancia del trabajo en equipo y la adaptabilidad, así como la búsqueda de un equilibrio entre vida laboral y personal (Chiavenato, 2004). En este contexto, la gestión del talento humano se convierte en un elemento crucial, ya que las organizaciones deben adaptarse a las necesidades y

expectativas de este diverso grupo de profesionales.

Hoy en día, la gestión de personas basada en datos o mejor conocida como 'People analytics' es una herramienta que cada vez coge más fuerza ya que está implica el uso sistemático de datos analíticos para tomar decisiones informadas en la gestión del talento humano. Bersin (2019) argumenta que este enfoque permite a las organizaciones obtener una comprensión más profunda de su fuerza laboral, facilitando decisiones sobre reclutamiento, desarrollo, retención y evaluación del desempeño. Implementar un enfoque basado en datos no solo mejora la gestión del talento, sino que también contribuye al éxito general de la organización al facilitar una toma de decisiones más precisa y alineada con los objetivos estratégicos. Esto incluye el uso de análisis predictivo para anticipar tendencias, definir métricas clave que reflejen el impacto de las decisiones de recursos humanos, personalizar programas de desarrollo según las necesidades específicas de los colaboradores, y fomentar una cultura organizacional que valore la transparencia y el uso de datos en la toma de decisiones. Así, la gestión de personas basada en datos se convierte en un pilar esencial para afrontar los desafíos del mercado laboral contemporáneo.

### **Reclutamiento:**

El reclutamiento es un proceso esencial dentro de la gestión del talento humano el cual implica identificar, atraer y seleccionar candidatos del Mercado de recursos humanos que cuenten con las habilidades y competencias necesarias para ocupar vacantes dentro de la organización.

Este proceso puede llevarse a cabo tanto externamente, buscando nuevos talentos en el mercado laboral, como internamente, promoviendo a colaboradores de la compañía mediante promociones o movimientos laterales (Sastre & Aguilar, 2003).

De acuerdo con Dessler (2018), las técnicas de reclutamiento se desglosan en varias categorías, incluyendo entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas psicotécnicas, pruebas

de personalidad, entre otras. Cada una de ellas con un propósito específico que contribuye a evaluar capacidades y adecuación de los postulantes al puesto, a continuación, se pueden encontrar las características de cada categoría:

1. **Entrevista:** Es la técnica más utilizada por los reclutadores ya que permite evaluar a los candidatos mediante un proceso de comunicación e interacción directa donde se pueden analizar conocimientos específicos y especializados requeridos para cada cargo además se pueden revisar comportamientos y reacciones a distintas situaciones.
2. **Prueba de conocimiento:** Son herramientas que buscan medir el nivel de conocimiento general o específico requeridos para el cargo, así como la capacidad de desempeño que tiene el candidato.
3. **Prueba psicotécnica:** Es un instrumento utilizado en el proceso de reclutamiento el cual busca evaluar de manera estandarizada y objetiva las aptitudes del candidato. Esta prueba está diseñada para medir aspectos del comportamiento humano y sus resultados ofrecen características distintivas como lo son la predictibilidad, que permite anticipar el posible rendimiento del candidato en el trabajo; la validez, que asegura que la prueba mide efectivamente lo que se pretende evaluar; y la precisión, la cual garantiza que los resultados sean consistentes al aplicarse en diferentes ocasiones a la misma persona. Estas características hacen que esta herramienta sea útil para identificar no solo sus capacidades técnicas sino también la adaptación que tendría a la cultura organizacional.
4. **Prueba de personalidad:** Esta prueba revela aspectos de la personalidad como los rasgos adquiridos el cual define el carácter y los rasgos innatos como el temperamento. Buscando de esta manera entender su equilibrio emocional, frustraciones, intereses y motivaciones.

### **Employee Experience:**

Es el conjunto de interacciones y percepciones que un colaborador experimenta a lo largo de su tiempo en una organización, desde su llegada hasta su salida. Este concepto incluye diversos aspectos del entorno laboral, como las relaciones con compañeros, la cultura empresarial, las oportunidades de desarrollo y el equilibrio entre la vida personal y profesional. Whitter (2019) subraya que una experiencia positiva para los colaboradores es esencial para su satisfacción, compromiso y retención, y enfatiza que las organizaciones deben atender las necesidades y expectativas de sus colaboradores, creando un ambiente que fomente el bienestar y el crecimiento. Así, el *employee experience* se presenta como una estrategia integral que busca mejorar la vida laboral de los colaboradores, alineando sus deseos con los objetivos organizacionales.

### **Retención del talento:**

Las políticas de compensación empresarial desempeñan un papel crítico en la atracción, motivación y retención del talento, estas políticas definen como se retribuye el trabajo de los colaboradores y son esenciales para el éxito y el crecimiento de las organizaciones.

Una política de compensación efectiva ayuda a atraer profesionales altamente calificados, ya que es un detonante al momento de aceptar una oferta de trabajo.

También contribuye a la retención del talento a largo plazo, ya que los colaboradores que se sienten valorados y recompensados adecuadamente son más propensos a permanecer en la empresa, lo que reduce la rotación de personal y los costos asociados.

Estas políticas también pueden motivar a los colaboradores y mejorar su rendimiento al vincular la compensación con el logro de metas y un desempeño excepcional.

Una política de compensación bien diseñada promueve la equidad y la transparencia en la organización, creando un ambiente laboral justo y equitativo que fortalece la cultura empresarial y fomenta relaciones interpersonales sólidas y sentido de pertenencia.

Finalmente, una empresa con una política de compensación justa y competitiva puede ganar una sólida reputación en el mercado laboral, lo que facilita la atracción de talento en el futuro (Legis, 2023).

Retener a los colaboradores requiere un enfoque integral que vaya más allá de los beneficios. Si bien estos son importantes, factores como el reconocimiento, el desarrollo profesional y un buen liderazgo son igualmente relevantes. Las organizaciones deben escuchar a sus colaboradores, identificar sus necesidades y diseñar estrategias personalizadas para cada uno. Al hacerlo, podrán construir un ambiente de trabajo donde los colaboradores se sientan valorados y motivados a permanecer (Snell, 2020).

### **Compensación del personal:**

“Es una manera de incrementar la lealtad del personal y reducir la probabilidad de que sea contratado por los competidores. Refleja un movimiento estratégico por parte de la organización para demostrar que sus colaboradores son el componente más importante para lograr el éxito” (Snell, 2020, p.306).

Aunque un sistema de compensación bien diseñado moviliza el compromiso de los colaboradores, alineando sus motivaciones con las metas organizacionales. Siendo esto una inversión estratégica que fomenta la lealtad de los colaboradores y disminuye el riesgo de rotación laboral (Thompson et al., 2023), se dice que la felicidad laboral va más allá de la compensación monetaria, dando lugar a un concepto adicional que es el salario emocional. Este concepto busca retribuir a los colaboradores con beneficios no monetarios para así poder retener el buen talento y construir equipos que se encuentren más satisfechos, que sean más productivos y estén más comprometidos. Parte de los aspectos clave del salario emocional incluyen oportunidades de estudio, horarios flexibles donde se pueda tener un mejor balance entre el trabajo y la vida personal, planes de carrera, capacitaciones y herramientas para tener hábitos saludables (Portafolio, 2016).

Además, en un mundo empresarial cada vez más enfocado en el bienestar de los colaboradores, las organizaciones están reconociendo la importancia de satisfacer no solo las necesidades laborales de sus trabajadores, sino también la de sus familias identificando las necesidades y preocupaciones de las mismas, ampliar los beneficios a los familiares no solo impacta positivamente en la moral y la retención de personal sino que también fortalece las relaciones con las empresas y los familiares de los colaboradores.

Algunos beneficios podrían ser seguros de vida, seguros médicos, programas de asistencia para el cuidado de niños y adultos mayores, planificación financiera familiar.

La evolución en las dinámicas laborales y las expectativas de los colaboradores ha sido influenciada por diversos factores. Uno de los cambios destacados es la atención creciente al equilibrio entre el trabajo y la familia, buscando armonía en todos los aspectos de la vida personal y laboral. Además, se observa una creciente búsqueda de entornos laborales alineados con los valores y propósitos individuales (Ortega, 2020).

En la actualidad, es crucial abordar el tema de la felicidad laboral y tomar medidas contra el estrés laboral, ya que el constante cambio al que se enfrentan las organizaciones genera incertidumbre sobre la estabilidad laboral, afectando a un porcentaje significativo de colaboradores. Según Grensing-Pophal (2020), para mitigar estos casos, se sugiere que los líderes implementen programas de asistencia al colaborador y de salud y bienestar, proporcionando apoyo especializado cuando sea necesario. Esta atención a aspectos personales y emocionales contribuye a crear un entorno laboral más saludable y equilibrado para los colaboradores.

Como lo menciona Alles (2018) es crucial que los líderes de gestión humana se preocupen por remunerar de manera adecuada, lo cual implica seguir políticas estipuladas y evitar pagos discrecionales. Esto asegura que la empresa mantenga un margen de ganancias apropiado y fomente un clima interno saludable. Aquellas compañías con programas formales y políticas de remuneración deben asumir responsabilidades adicionales como lo son: analizar y evaluar los

puestos, sus obligaciones y requisitos, así como mantener actualizadas las descripciones de los perfiles de cargo para todos los roles en la organización.

### **Capacitación y desarrollo de personal:**

La capacitación consiste en proporcionar a todos los colaboradores las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar eficazmente sus funciones. Este proceso, que puede incluir la explicación de responsabilidades y procedimientos específicos de la posición, es crucial, ya que incluso los colaboradores con alto potencial pueden enfrentar dificultades si no comprenden claramente sus funciones o cómo llevarlas a cabo (Dessler, 2022). La formación y capacitación de los colaboradores ayuda a mejorar sus competencias, permitiéndoles desempeñar sus funciones con mayor eficiencia, adaptarse a nuevas tecnologías y ofrecer un servicio de alta calidad, lo que no solo incrementa la productividad, sino que también fortalece la imagen de la organización y la satisfacción del cliente (Wehrich, Cannice, & Koontz, 2022).

Por otro lado, el desarrollo de personal es un proceso estratégico que las organizaciones realizan para mejorar las habilidades, el conocimiento y actitudes de los colaboradores. Su objetivo principal es potenciar el desempeño individual y colectivo, alineado con los objetivos de la organización. Este enfoque tiene una visión a largo plazo y busca preparar a los colaboradores para asumir mayores responsabilidades en el futuro. Se centra en el crecimiento personal y profesional, y puede incluir programas de liderazgo, coaching y mentoring (Werther, 2019).

Según Pink (2011), las organizaciones deben adoptar un enfoque más humanista y centrado en el individuo, creando un entorno que promueva la autonomía, el desarrollo de habilidades y un propósito claro para los colaboradores. Esta transformación no solo incrementa la satisfacción y el bienestar de los colaboradores, sino que también potencia el rendimiento organizacional. Además, resalta que la motivación intrínseca, sustentada en la autonomía, la maestría y el propósito, es esencial para el crecimiento y rendimiento de los colaboradores.

Inspirándose en las teorías de Abraham Maslow y Edward Deci, Pink sugiere que, tras satisfacer las necesidades básicas, las organizaciones deben facilitar un ambiente que favorezca el sentido de propósito y el desarrollo personal. Esto, a su vez, contribuye a la mejora continua de las competencias y habilidades de los colaboradores, preparándolos para enfrentar los desafíos del futuro.

### **Cultura o Clima Organizacional:**

Múltiples autores han dado diferentes definiciones acerca del clima organizacional como: La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, actitudes, hábitos y normas compartidas que caracterizan el entorno de una organización. Está juega un papel fundamental en la forma en la que se realizan las cosas dentro de la empresa, en como trata a sus clientes y colaboradores, la manera de negociar y de percibir su competencia. Una cultura fuerte y positiva, en otras palabras, exitosa, logra incrementar la motivación, compromiso y productividad de sus colaboradores. Por otro lado, la parte sumergida del iceberg representa los aspectos invisibles y profundos de la cultura, que son más difíciles de detectar. En esta sección se encuentran las ceremonias, símbolos, significados, héroes, tradiciones, historias, valores y el modo de vida que caracterizan a la organización. Esta dimensión oculta abarca los aspectos psicológicos y sociológicos de la cultura, reflejando cómo los valores y creencias compartidos influyen en el comportamiento y la dinámica organizacional (Chiavenato, 2004).

"El clima organizacional es la percepción compartida que los miembros de la organización tienen sobre su empresa y entorno de trabajo; en particular, las políticas, las prácticas y los procedimientos vigentes" (Robbins y Judge, 2009,p.648).

"El clima organizacional se refiere a las percepciones y emociones que los colaboradores experimentan respecto al entorno laboral. Estas percepciones influyen en su motivación, desempeño y satisfacción en el trabajo" (Schneider y Barbera, 2014).

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno que perciben los colaboradores en su lugar de trabajo, basado en su percepción sobre la gestión de las prácticas laborales y las dinámicas de relaciones dentro de la empresa” (Purohit y Wadhwa, 2012).

La cultura organizacional representa los valores, creencias y normas que guían las acciones y decisiones de sus miembros, mientras que el clima laboral se refiere al ambiente emocional y psicológico en el que se desenvuelven los colaboradores en su día a día. Ambos aspectos están estrechamente relacionados y tienen un impacto significativo en la motivación, la productividad y la satisfacción de los trabajadores.

La insatisfacción laboral es una causa principal de la rotación de colaboradores y de la falta de compromiso en el lugar de trabajo. Esto puede generar un impacto negativo en la estabilidad y el éxito a largo plazo de las empresas, además de acarrear costos significativos (Ricky W. Griffin, 2020).

La cultura y el clima organizacional son elementos fundamentales que influyen en el desempeño y el bienestar de los colaboradores, según Ross (2014), las organizaciones deben transformar su cultura para fomentar comunidades inclusivas que fortalezcan a las personas, los propósitos y el rendimiento. Esta inclusión no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también impulsa la creatividad y la innovación, elementos cruciales en un entorno empresarial competitivo.

Por otro lado, el concepto *Ikigai* resuena en la creación de un clima organizacional positivo. El *ikigai* se refiere a la intersección entre lo que amas, lo que eres bueno, lo que el mundo necesita y lo que te puede recompensar. Cuando las organizaciones ayudan a sus colaboradores a encontrar su *ikigai* en el trabajo, no solo se promueve un sentido de propósito, sino que también se mejora la motivación y el compromiso. Un clima donde los colaboradores pueden alinear sus pasiones y habilidades con las metas organizacionales fomenta un ambiente laboral más saludable y productivo (García & Miralles, 2018).

### **Evaluación y Retroalimentación Continua:**

La evaluación es el proceso de monitorear y valorar el desempeño de los colaboradores de manera regular. En lugar de esperar hasta el final de un ciclo de evaluación formal, se realiza una revisión constante que permite ajustes y mejoras continuas. Este enfoque ayuda a identificar problemas de desempeño y áreas de mejora a medida que surgen, lo que puede aumentar la efectividad y la satisfacción laboral (Mohammed, 2020).

Mientras que la retroalimentación continua se refiere a la práctica de proporcionar comentarios regulares y constructivos a los colaboradores sobre su desempeño. A diferencia de las evaluaciones formales periódicas, la retroalimentación continua es oportuna y específica, lo que facilita el desarrollo inmediato y la resolución de problemas. Esta práctica fomenta un ambiente de mejora constante y adaptación en el trabajo (Thean, 2023).

La evaluación y retroalimentación continua son procesos fundamentales para el desarrollo profesional y el éxito de las organizaciones, ya que permite a los colaboradores recibir orientación constante y ajustar sus esfuerzos en línea con los objetivos personales y empresariales. Este proceso puede promover una mayor motivación y mejor desempeño así mismo mitiga la rotación de personal (Buckingham y Goodall, 2019).

Entre sus beneficios destacan una mayor claridad en las expectativas, una rápida adaptación a los cambios que puedan surgir y un ambiente de trabajo más colaborativo y comprometido. Además de mejorar el desempeño individual, este sistema fomenta una cultura de alto desempeño y aprendizaje, fortaleciendo la cohesión del equipo y promoviendo un desarrollo profesional continuo que impulsa el éxito organizacional (Pulakos y O'Leary, 2015).

### **Futuro de las organizaciones alineado con la IA**

El futuro de las organizaciones y la gestión del talento humano está intrínsecamente ligado a la adopción de tecnologías de inteligencia artificial (IA) y automatización. Estas herramientas no solo transforman los procesos operativos, sino que también redefinen el rol del talento humano en las empresas. A medida que las máquinas asumen tareas rutinarias y repetitivas, los

colaboradores tendrán la oportunidad de centrarse en actividades más estratégicas y creativas, lo que exige una recalibración de las habilidades y competencias requeridas.

Según autores como Bersin (2018), el uso de IA en la gestión del talento permite una personalización de la experiencia del colaborador, facilitando el análisis de datos para identificar las necesidades de desarrollo y las trayectorias de carrera más adecuadas. Además, Ulrich (2016), sugiere que el enfoque en la tecnología debe ir de la mano con una cultura organizacional que fomente la adaptabilidad y el aprendizaje continuo. La IA también puede optimizar procesos de reclutamiento y selección, mejorando la calidad de las contrataciones al permitir un análisis más profundo de las habilidades de los candidatos.

La colaboración entre humanos y máquinas será clave en este nuevo paradigma. Las organizaciones que logren integrar eficazmente la tecnología con la inteligencia humana estarán mejor posicionadas para innovar y competir. Esto implica que las organizaciones deben adoptar un enfoque proactivo en la formación y el desarrollo de sus colaboradores para que puedan trabajar de manera efectiva con herramientas de IA y automatización. Además, es fundamental considerar el impacto de estas tecnologías en el bienestar y la satisfacción del colaborador. La automatización puede liberar tiempo para que los trabajadores se concentren en actividades que realmente les apasionan, fomentando un sentido de propósito y satisfacción en el trabajo (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

### **Gestión de personal en el marco de la gestión de calidad**

La importancia del talento humano en una organización dentro del marco de la gestión de calidad es fundamental, ya que este recurso es considerado el activo más valioso de cualquier empresa. La gestión eficaz del talento humano no solo se traduce en la satisfacción y motivación de los colaboradores, sino que también impacta directamente en la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Un personal comprometido y bien gestionado contribuye a crear un ambiente de innovación y mejora continua, lo que a su vez se refleja en la satisfacción del cliente y en la competitividad de la organización (Gaspar-Castro, 2021).

Además, los modelos de calidad total, como el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, subrayan que el éxito de una organización depende en gran medida del talento de sus colaboradores. Estos modelos enfatizan la necesidad de desarrollar las capacidades del personal, fomentar la comunicación interna y reconocer los esfuerzos individuales, lo que genera un clima laboral positivo y un compromiso elevado hacia los objetivos organizacionales. En este sentido, la gestión del talento humano se convierte en un pilar esencial para alcanzar la excelencia y optimizar la calidad en todas las áreas de la empresa (School, s.f.).

Adicional a esto, la cultura organizacional es uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las empresas, y se le considera como una de las ventajas comparativas y competitivas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo. Un modelo de cultura organizacional como el realizado por Charón (2007) se caracteriza por su integridad y profundidad, y puede ser adaptado a cualquier tipo de organización. Los resultados muestran que la filosofía de gestión, el estilo gerencial y la cultura organizacional son factores elementales para la futura implantación de un nuevo modelo de gestión que busca la excelencia bajo el enfoque del sistema de gestión de la calidad de acuerdo con las exigencias de las Normas ISO.

### **Modelos de Gestión por competencias**

Un modelo de gestión por competencias Implica un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tiene como propósito alinearlos en pro de los objetivos organizacionales.

Un modelo por competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional (Alles M. A., 2015).

Otras definiciones:

**Boyatzis (1991)** "The Competent Manager: A Model for Effective Performance" es un libro fundamental en el campo de la gestión por competencias. En esta obra, Boyatzis desarrolla un modelo que identifica las competencias necesarias para un desempeño efectivo en roles de gestión.

Boyatzis propone que las competencias no solo son habilidades técnicas, sino también comportamientos y rasgos que permiten a los gerentes y líderes tener éxito en su trabajo. Estas competencias se dividen en tres categorías: habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades de pensamiento.

**Flores (2012)** "Gestión por Competencias" es un libro que explora el enfoque de la gestión por competencias como una herramienta estratégica para mejorar el desempeño organizacional.

Arriola define las competencias como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a un individuo desempeñar eficazmente una función o tarea en un contexto laboral específico.

El autor destaca que este enfoque ayuda a alinear los recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización, favoreciendo un desempeño más efectivo y adaptable a los cambios del entorno.

### **Gestión del desempeño**

La gestión del desempeño es un proceso estratégico y continuo que implica planificar, monitorear, evaluar y mejorar el rendimiento de los colaboradores con el fin de alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

Consiste en establecer expectativas claras, medir el desempeño, proporcionar retroalimentación y brindar oportunidades de desarrollo para maximizar el potencial de cada colaborador y contribuir al éxito de la organización (Terlesky, 2023).

**Armstrong (2020)** "Armstrong's Handbook of Performance Management" es una obra completa que aborda la gestión del desempeño en las organizaciones. En el libro, Armstrong define la gestión del desempeño como un proceso estructurado que busca mejorar el rendimiento de los colaboradores y alinear sus metas con las de la empresa. Presenta un ciclo que abarca la planificación del desempeño, la revisión constante, la evaluación y el desarrollo de talento, lo que facilita la creación de expectativas claras y la entrega de retroalimentación regular.

Además, Armstrong destaca la relevancia de establecer objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales) como base para evaluar el desempeño.

También se discuten diversos métodos de evaluación, como revisiones anuales y retroalimentación 360 grados, enfatizando que esta retroalimentación debe ser constructiva y frecuente.

Michael Armstrong incorpora enfoques contemporáneos en la gestión del desempeño, destacando varias tecnologías y métodos de evaluación modernos, dentro de los cuales se destacan:

### **Tecnologías**

**Plataformas de Gestión del Desempeño:** Herramientas digitales que permiten a las organizaciones gestionar el desempeño de manera más eficiente, facilitando la planificación, seguimiento y evaluación del desempeño en tiempo real.

**Software de Retroalimentación Continua:** Aplicaciones que permiten a los colaboradores y gerentes proporcionar y recibir retroalimentación de manera regular, en lugar de limitarse a revisiones anuales.

**Análisis de Datos:** El uso de analíticas avanzadas para evaluar el desempeño, identificar patrones y predecir resultados, lo que permite tomar decisiones informadas y basadas en datos.

Inteligencia Artificial: Algoritmos que ayudan a personalizar el desarrollo del talento y optimizar los procesos de evaluación, proporcionando recomendaciones específicas para cada colaborador.

### **Métodos de Evaluación Modernos**

Evaluación 360 Grados: Incluye retroalimentación de múltiples fuentes (compañeros, supervisores, subordinados) para obtener una visión completa del desempeño de un colaborador.

Revisiones Basadas en Proyectos: Evaluaciones que se centran en el desempeño durante la ejecución de proyectos específicos, permitiendo una retroalimentación más contextualizada y relevante.

Autoevaluaciones: Fomentan la reflexión personal y el desarrollo, permitiendo a los colaboradores evaluar su propio desempeño y establecer metas de mejora.

Objetivos Ágiles: Un enfoque flexible que permite ajustar los objetivos en función de las necesidades cambiantes del negocio y del entorno, favoreciendo la adaptabilidad.

Feedback Instantáneo: Proporciona retroalimentación inmediata después de eventos o tareas específicas, ayudando a los colaboradores a hacer ajustes rápidamente.

### **Desarrollo del Talento**

Jack Welch influyente empresario y ejecutivo estadounidense, conocido principalmente por su papel con CEO de General Electric desde 1981 hasta 2001, expreso que el desarrollo del talento se refiere al proceso de identificar, cultivar y potenciar las habilidades, competencias y capacidades de los colaboradores dentro de una organización. Este enfoque busca maximizar el potencial de cada individuo, alineando sus talentos con los objetivos estratégicos de la empresa.

Aspectos claves para desarrollar el talento:

- Identificación de talentos: Implica reconocer las habilidades y competencias únicas de cada colaborador a través de evaluaciones, entrevistas y retroalimentación.

- Capacitación y formación: ofrece oportunidades de aprendizaje y desarrollo, como cursos, talleres y programas de mentoría, que ayuden a los colaboradores a adquirir nuevas habilidades y mejorar las existentes.
- Planes de Carrera: Establecer trayectorias profesionales claras que permitan a los colaboradores visualizar su crecimiento dentro de la organización y desarrollar un sentido de pertenencia.
- Evaluación del desempeño: Utilizar herramientas y métodos para medir y evaluar el rendimiento de los colaboradores, proporcionando retroalimentación constructiva y estableciendo objetivos de desarrollo.
- Cultura Organizacional: Fomentar un entorno que valore el aprendizaje continuo, la colaboración y el reconocimiento, lo que puede aumentar el compromiso y la satisfacción laboral.
- Liderazgo y Mentoring: Implicar a líderes y mentores en el proceso de desarrollo, proporcionando orientación y apoyo a los colaboradores para que puedan alcanzar su máximo potencial.
- Alineación Estratégica: Asegurarse de que el desarrollo del talento este alineado con los objetivos y metas estratégicas de la organización, lo que ayuda a crear un impacto positivo en el rendimiento general.

**Goleman (2005)**, destaca la importancia de la inteligencia emocional en el desarrollo del talento, argumentando que las habilidades interpersonales son cruciales para el éxito profesional.

Goleman define la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer, entender y gestionar nuestras propias emociones, así como la habilidad para reconocer e influir en las emociones de los demás. La inteligencia emocional se divide en cinco componentes principales: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

**Tabla 1** Matriz comparativo modelos de gestión

<b>Modelos</b>	<b>Pros</b>	<b>Contras</b>	<b>Adaptación a la Alineación Estratégica</b>
<b>Gestión por competencias</b>	Mejora el rendimiento al centrarse en habilidades específicas.	Puede ser rígido si no se revisa periódicamente.	Alinear competencias claves con los objetivos estratégicos para garantizar que los colaboradores tengan las habilidades necesarias.
	Facilita la selección y capacitación de colaboradores.	Puede no considerar el contexto del trabajo o habilidades blandas.	Desarrollar un marco de competencias que refleje la cultura y visión de la organización.
	Proporciona claridad en roles y expectativas.	Requiere tiempo y recursos para su implementación efectiva.	Asegurar que las competencias se relacionen con las metas a largo plazo de la organización.
<b>Gestión del Desempeño</b>	Proporciona un marco claro para evaluar el rendimiento.	Puede ser percibido con un proceso administrativo tedioso.	Alinear los objetivos de desempeño individual con los objetivos estratégicos de la organización.
	Facilita la retroalimentación continua y el desarrollo.	Puede generar resistencia si no se comunica efectivamente.	Implementar revisiones periódicas para ajustar objetivos y asegurar la alineación continua.
	Fomenta el desarrollo de una cultura de alto rendimiento.	Puede no considerar adecuadamente el contexto o las circunstancias individuales.	Utilizar métricas de desempeño que reflejen la estrategia organizacional.
<b>Desarrollo del Talento</b>	Aumenta la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.	Puede ser costoso y requerir un compromiso a largo plazo.	Crear planes de desarrollo que se alineen con los objetivos estratégicos de crecimiento y retención de talento.

	Mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios.	Necesita evaluación continua para ser efectivo.	Establecer trayectorias profesionales que apoyen las metas organizacionales a largo plazo.
	Desarrolla habilidades críticas que benefician a la organización.	Requiere tiempo para ver resultados significativos.	Integrar el desarrollo del talento con la estrategia de negocios para asegurar un pipeline de habilidades alineadas.

*Nota.* Elaboración propia.

### **Diseño Metodológico**

La metodología empleada para la realización de este trabajo se basa en el enfoque de la Universidad Ean para el desarrollo de trabajos de grado en la modalidad de consultoría profesional, por lo que a continuación se detallan los pasos clave para llevar a cabo el proyecto.

Como primera instancia se inició con una reunión grupal el 25 de agosto de 2023 donde se reunieron los equipos y las empresas con el fin de ahondar más en el reto principal de cada una de ellas y aclarar dudas que surgieran al respecto para así poder iniciar con el análisis y selección del enfoque que cada equipo quería tener al respecto. Plaspel S.A.S, empresa enfocada en la fabricación de plástico y papel expresaron una necesidad inicial de poder asegurar procesos productivos y eficientes con altos estándares de calidad, en función de promover índices de satisfacción favorables con los clientes y un mejor posicionamiento en el mercado.

Se decidió realizar una segunda entrevista debido a la participación de varios equipos en el mismo reto, esto con el fin de poder identificar cuáles eran las necesidades que tenía específicamente la compañía y como cada equipo podría darle un enfoque diferente en aras de mejorar sus estándares de calidad. En el presente trabajo, el enfoque se centra en la gestión del talento humano. Se ha identificado que, a pesar de tener una estrategia establecida que les ha permitido progresar, la gestión del talento humano se mantiene estática, lo que presenta oportunidades de mejora. Por ende, es crucial encontrar un enfoque para abordar su desafío actual, que consiste en implementar un modelo de gestión del talento humano que brinde una estructura sistémica para planificar, implementar y supervisar las políticas y actividades relacionadas con el talento humano en la organización.

La implementación de esta metodología se llevó a cabo en diversas fases con el fin de comprender la cultura organizacional de la empresa Plaspel S.A.S. y su alineación con el talento humano.

### **Recopilación información secundaria:**

Se realizó un análisis de Plaspel S.A.S por medio de herramientas de captura de información específicas de análisis del entorno del negocio, incluyendo el análisis PESTEL el cual nos ayuda a comprender los factores del entorno externo buscando anticipar posibles cambios que afecten la organización; las Cinco Fuerzas de Porter donde se califican las diferentes variables que puedan ser determinantes para entender la dinámica competitiva y generar estrategias para un mejor posicionamiento en el mercado, en esta se evalúa el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores actuales; el análisis financiero, da una idea de cómo es el comportamiento de la empresa a nivel financiero con el fin de determinar si el negocio es rentable y cuanta con la solvencia necesaria para llevar a cabo su producción sin contratiempos; y la matriz DOFA donde se revisaron factores internos (Fortalezas y debilidades) y factores externos (Oportunidades y amenazas) con el fin de crear estrategias ligadas al aprovechamiento de estas oportunidades buscando mitigar y minimizar al máximo posible las decisiones donde se tenga una amenaza alta. Todo esto con el objetivo de obtener un contexto empresarial más preciso y alineado con las propuestas que surgirán como resultado de este ejercicio.

Adicionalmente, se realizó un análisis de los resultados de la última encuesta de clima laboral aplicado por la empresa en el año 2022, dicha encuesta fue realizada en un periodo del 15 al 28 de julio de 2022 donde se contó con una participación del 89% de los colaboradores lo que traduce en 58 participantes. Se realizó por medio del portal de colaboradores directo de la compañía cuyo nombre es Giobs, está nos permitió medir y evaluar el ambiente interno de la organización desde la perspectiva de sus colaboradores.

### **Recopilación de información primaria:**

**Datos cuantitativos:** Se llevo a cabo encuestas entre los colaboradores del Parque Industrial Gran Sabana, ubicado en el municipio de Tocancipá. Estas encuestas tenían como

objetivo principal evaluar el interés de las personas en participar en procesos de capacitación relacionados con la producción de plástico y papel (Ver anexo 1). La finalidad de este proceso es contar con un respaldo de talento humano que pueda ser empleado en caso de que se presenten desvinculaciones en la empresa Plaspel S.A.S y que su proceso de inducción sea más ágil y efectivo minimizando los tiempos de capacitación al momento de su vinculación.

**Datos Cualitativos:** Se realizaron entrevistas estructuradas a los líderes clave dentro de la empresa con la finalidad de entender las necesidades que tiene la empresa en el proceso de gestión humana. Estas entrevistas proporcionaron una visión más detallada y cualitativa de la cultura organizacional y su impacto en el equipo de trabajo (Ver anexo 2).

**Ruta de Observación:**

Adicionalmente, se llevó a cabo una ruta de observación el día 27 de septiembre de 2023 en las instalaciones de la empresa, ubicada en el municipio de Tocancipá luego de tener una reunión con el equipo de Plaspel S.A.S.

El propósito del encuentro fue aplicar el instrumento diseñado para la ruta de observación y comprender mejor los procesos internos de la compañía. Durante la visita, se realizó un recorrido por las instalaciones de la planta, lo que permitió observar de cerca las operaciones diarias y las condiciones de trabajo (Ver anexo 3).

Además, se llevó a cabo una reunión con el Gerente de Talento Humano, el Sr. Jaider Guerrero, quien brindó una explicación detallada sobre los procesos actuales en el área de Talento Humano de la empresa. Durante esta conversación, se identificaron varios desafíos y problemas que enfrenta la compañía en la gestión del talento, lo que proporcionó una visión clara de las áreas que necesitan mejoras y posibles soluciones para optimizar el rendimiento y el bienestar del personal.

Esta visita y reunión fueron fundamentales para obtener una comprensión integral de las dinámicas de trabajo en Plaspel S.A.S. y para establecer un plan de acción orientado a abordar las necesidades y mejorar la efectividad del área de Talento Humano.

**Diagnóstico Organizacional****Análisis Pestel:**

A continuación, se llevará a cabo un análisis de los distintos factores, proporcionando una descripción detallada de cada aspecto a evaluar. Se informará sobre el tiempo de impacto esperado (corto – hasta 1 año, mediano – de 2 a 4 años, largo – más de 4 años), así como el tipo de impacto que cada factor puede tener en la compañía Plaspel S.A.S. (positivo, negativo o indiferente).

**Tabla 2** Análisis Pestel.

<b>FACTORES</b>	<b>ASPECTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TIEMPO DE IMPACTO</b>	<b>TIPO DE IMPACTO</b>
<b>Político</b>	Normativas ambientales	Regulaciones sobre el uso del plástico que puedan afectar tanto la producción como la demanda.	Mediano	Negativo
	Cambio de políticas	Acuerdos comerciales que puedan afectar la cadena de suministro y los costos de estos.	Mediano	Negativo
	Cambios de gobiernos y acuerdos internacionales	Podrían Afectar la producción y la comercialización de los productos.	Mediano	Negativo
	Beneficios políticos para practicas sostenibles	Incentivos fiscales como descuentos en el impuesto de renta y exenciones arancelarias, impuestos a la contaminación.	Corto	Positivo
<b>Económico</b>	Tasas de Interés	Costos de financiamiento para expansión o inversión de nueva tecnología para la producción.	Corto	Negativo
	Tasas de Inflación y devaluación de la moneda local	La tasa de inflación es un indicador que mide el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en una economía durante un período de tiempo específico.  La devaluación significa que una unidad de la moneda local (en este caso, el peso) ahora tiene menos poder adquisitivo en el mercado internacional.	Corto	Negativo
	Precios Competitivos	Estrategia de fijación de precios teniendo en cuenta el mercado y	Corto	Positivo

		la competencia directa. Ajuste de precios logrando un equilibrio entre calidad y costos.		
	Fluctuación del tipo de cambio y materias primas	Impacto en la importación de insumos, competitividad en el mercado, planificación financiera y presupuestaria.	Corto	Negativo
<b>Social</b>	Preferencias del consumidor	Cambio de las preferencias del consumidor hacia empaques más sostenibles.	Corto	Positivo
	Conciencia Ambiental	Cada vez existen más canales de difusión sobre este tema y sus afectaciones ambientales.	Mediano	Indiferente
	Campañas educativas sobre el reciclaje	Se está sensibilizando cada vez más a la sociedad sobre el impacto climático, demostrando la importancia de los aportes que se puede hacer para mejorar.	Corto	Positivo
	ODS (Objetivos de desarrollo sostenible)	Trabajo decente y Crecimiento Económico	Corto	Positivo
	Lealtad de Marca	Los consumidores están mas inclinados a ser leales a marcas que demuestren un compromiso con la sostenibilidad	Corto	Positivo
<b>Tecnológico</b>	Adquisición de Maquinaria de punta para la producción de Plásticos	La adquisición de maquinaria de punta para la producción de plásticos implica la inversión en equipos y tecnología de vanguardia diseñados específicamente para optimizar y mejorar el proceso de fabricación de productos de plástico.	Mediano	Positivo
	Implementación de procesos automatizados	Adquisición de sistemas que abarquen toda la operación de la compañía, disminuyendo tiempos y reprocesos.	Mediano	Positivo
	Innovación Tecnológica	Incorporar en sus procesos administrativos, comerciales y marketing herramientas como inteligencia artificial.	Mediano	Positivo
<b>Ecológico</b>	ODS (Objetivos de desarrollo sostenible)	Acción por el Clima Vida submarina Producción y consumos responsables	Corto	Positivo
	Consumo de recursos Naturales	La producción de plásticos requiere una cantidad significativa de recursos naturales, como petróleo y gas natural. La extracción y el procesamiento de estos recursos	Largo	Negativo

		pueden tener un impacto en los ecosistemas locales y contribuir al cambio climático.		
	Huella de Carbono	Buscar reducir las emisiones de carbón y adoptar practicas más limpias	Mediano	Positivo
	Impacto de fenómenos climáticos	Efectos en la cadena de suministro: fenómenos climáticos externos como inundaciones o sequias, pueden afectar la cadena de suministro de la materia prima de Plaspel S.A.S, debe considerar diversificar sus proveedores o fuentes de materiales para mitigar el riesgo. Adaptación de procesos productivos: la adaptación a climas cambiantes puede requerir innovaciones en la forma en que se producen y distribuyen los productos.	Mediano	Negativo
	Ley 2232 de 2022 - Medidas para la reducción de la producción y consumo de Plástico de un solo Uso.	Por la cual se establece medidas tendientes a la reducción gradual de la producción y consumo de ciertos productos plásticos de un solo uso y se dictan otras disposiciones.	Mediano	Negativo
<b>Legal</b>	Plan Nacional para la Gestión sostenible de los plásticos de un solo usos. - Ministerio de Ambiente y desarrollo Sostenible - junio del 2021	Objetivo del Plan: Implementar la Gestión Sostenible de los plásticos, a partir de instrumentos y acciones en prevención, reducción, reutilización, aprovechamiento, consumo responsable, generación de nuevas oportunidades de negocio, encadenamientos, empleos y desarrollos tecnológicos, con el fin de proteger los recursos naturales y fomentar la competitividad.	Mediano	Positivo
	Convenio internacional, entre Panamá, Jamaica y Colombia para combatir el plástico en las ciudades	Alianzas estratégicas entre países que buscan eliminar plásticos de un solo uso e integrar producciones circulares que permitan disminuir la contaminación.	Largo	Positivo

Anticiparse a cambios regulatorios	<b>Planificación Estratégica:</b> La anticipación a posibles cambios regulatorios debe ser parte de la planificación estratégica de la empresa. Desarrollar un marco para la adaptación y la innovación puede mitigar el impacto de nuevas leyes y garantizar una transición suave hacia el cumplimiento.	Mediano	Positivo
------------------------------------	---	---------	----------

*Nota.* Elaboración propia.

**Conclusiones Pestel:**

El análisis PESTEL revela que la empresa Plaspel S.A.S en Colombia enfrenta un entorno complejo y dinámico.

- La estabilidad política y las regulaciones ambientales locales son factores cruciales que influyen directamente en la producción y comercialización de plásticos.
- Aprovechar los beneficios políticos relacionados con la sostenibilidad y adaptarse a las barreras existentes no solo puede mejorar la rentabilidad de Plaspel S.A.S, sino también posicionarla como una empresa responsable en un mercado cada vez más exigente en términos ambientales.
- La economía colombiana, sujeta a inflación y devaluación del peso, plantea desafíos en términos de costos y competitividad.
- El entorno económico, caracterizado por la inflación y la devaluación, afecta significativamente la capacidad de Plaspel S.A.S para acceder a financiamiento y gestionar sus costos operativos. Para mitigar estos efectos, la empresa debería considerar estrategias de gestión de riesgos financieros, así como evaluar alternativas locales para la adquisición de materias primas, reduciendo su exposición a la fluctuación del tipo de cambio. Implementar un enfoque proactivo en la gestión financiera permitirá a Plaspel S.A.S adaptarse mejor a las condiciones cambiantes del mercado y mantener su competitividad.

- La creciente conciencia ambiental y las tendencias de consumo requieren que Plaspel S.A.S se adapte, priorizando la innovación hacia productos sostenibles, renovando el panorama empresarial. Las empresas que se adapten a estas tendencias no solo mejoraran su imagen de marca, sino que también crearán un ambiente laboral más positivo, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad de los colaboradores y clientes. Integrar prácticas sostenibles y éticas se ha convertido en una necesidad estratégica en el entorno actual.
- La adopción de tecnologías avanzadas en el desarrollo de plásticos biodegradables y reciclables, junto con una gestión eficiente de residuos, se vuelve esencial para que la empresa obtenga una ventaja competitiva en un mercado cada vez más orientado hacia la sostenibilidad. Además, es crucial que la empresa esté alerta a los cambios legales y mantenga altos estándares éticos. Las oportunidades de colaboración con startups locales y globales en áreas como la gestión de residuos y la economía circular pueden impulsar la innovación y mejorar la eficiencia operativa. Al alinearse con estas tendencias, la empresa no solo se posiciona como líder en sostenibilidad, sino que también fortalece su capacidad para enfrentar los desafíos del futuro.
- Plaspel S.A.S. debe prestar atención a las normativas sobre gestión de residuos plásticos en Colombia y anticipar cambios en las políticas ambientales para mantener su competitividad. Realizar una evaluación de su huella de carbono y adaptarse a los fenómenos climáticos son pasos críticos que la empresa debe tomar para garantizar la sostenibilidad de su operación y su cadena de suministro en un entorno que cada vez más prioriza la responsabilidad ambiental.
- Plaspel S.A.S. debe reconocer la importancia de no solo cumplir con las normativas legales actuales, sino también anticipar cambios regulatorios que puedan impactar su operación. Adoptar un enfoque proactivo frente a la sostenibilidad y los riesgos

legales, especialmente en relación con el uso de plásticos no sostenibles, es esencial para proteger a la empresa y mantener su competitividad en un entorno cada vez más exigente en términos de responsabilidad ambiental.

Para prosperar en este panorama, Plaspel S.A.S. deberá centrarse en la sostenibilidad, la innovación y la adaptación a factores políticos y económicos cambiantes, además de anticiparse a los cambios regulatorios que podrían afectarlo.

### **Análisis DOFA:**

Este análisis DOFA se basa en la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos a través de diversas fuentes, incluyendo informes internos, estudios de mercado, y entrevistas con stakeholders clave. A través de la identificación y evaluación de estos factores, Plaspel S.A.S. podrá desarrollar estrategias informadas que aborden sus debilidades, aprovechen sus fortalezas, capitalicen oportunidades y mitiguen amenazas.

**Tabla 3** Análisis DOFA.

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
Aumento del precio de la materia prima	Crecimiento de líneas de negocio, estudio de mercado
No se encuentra personal con experiencia	Establecer nuevas relaciones económicas con proveedores
Falta de un proceso de capacitación más efectivo	Capacitación al recurso humano
No se encuentra sistematizado el proceso completo	Adquisición de tecnologías y software especializado
Fuga de talento especializado en la operación y manejo de maquinaria	Creación de estrategias de retención de capital humano
Dificultad en la contratación de personal con formación específica en el sector de plásticos y empaques flexográficos	Posibilidad de expansión de mercado geográfico
Dependencia de mercados específicos	Diversificación en la línea de producto
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
El área investiga, observa y aprende del mercado y la competencia	No cumplir con los estándares y la normatividad aplicable
Amplia experiencia en la producción	Presencia de competencia desleal en el mercado
Tiempos récord de entrega de productos	Sanciones monetarias a la compañía

Innovación en la maquinaria de producción	Situación económica compleja
Fidelización de proveedores	Concientización ambiental y nueva normatividad sobre el uso de plásticos
Uso de material PCR – Post Consumo Reciclado	
Alianza con clientes para disminuir el impacto ecológico y obtener beneficios en contraprestación	

*Nota.* Elaboración propia.

### **Conclusiones análisis DOFA:**

Plaspel S.A.S se encuentra actualmente enfrentando desafíos relacionados con la pérdida de personal altamente capacitado, a causa de prácticas desleales de competidores ubicados en las proximidades de la planta. En muchos casos, la decisión de abandonar la empresa se basa en la oferta de incrementos salariales, aunque las condiciones de estabilidad laboral y la calidad del trabajo pueden no ser comparables.

Es relevante destacar que la empresa cuenta con un número limitado de colaboradores en funciones operativas debido a la adquisición de maquinaria de última tecnología, lo cual ha reducido la necesidad de una mano de obra extensa. En consecuencia, la partida de personal altamente especializado podría tener un impacto significativo en nuestras operaciones.

Con el propósito de transformar esta debilidad en una fortaleza, la empresa se está concentrando en la implementación de procesos de capacitación más efectivos y en la creación de reservas de conocimiento dentro del equipo. Esta estrategia tiene como objetivo mitigar los posibles impactos negativos derivados de la pérdida de talento, fortaleciendo nuestra capacidad para mantener la continuidad operativa y el alto nivel de especialización que nos los distingue.

El análisis DOFA y la visita a la planta realizada han permitido identificar una serie de áreas de mejora en la empresa. Entre los hallazgos destacados, se ha observado que la empresa carece de procesos definitivos y de una certificación de calidad, aunque es importante resaltar que ya se están implementando medidas para obtener esta certificación, y se considera un

objetivo a corto plazo. Asimismo, durante el recorrido en la planta, se evidenció la falta de un flujo de procesos continuo desde la entrada de la materia prima hasta las máquinas de producción, lo que ha resultado en un aumento de los tiempos operativos debido a la necesidad de transportar la materia prima entre diferentes etapas del proceso. En este sentido, una reorganización eficiente de la planta, estableciendo un flujo de trabajo continuo, tiene el potencial de optimizar los tiempos de producción, reducir costos y mejorar la eficiencia general de las operaciones.

En relación con las amenazas identificadas en el análisis, es importante destacar que la empresa ha avanzado significativamente en el control de los estándares de calidad. Durante la visita a la planta, se constató que la organización ha incorporado costos asociados al desperdicio de materia prima en su proceso de producción, todo esto con el objetivo de asegurar la producción de productos de alta calidad. Además, se evidenció que se utilizan controles y seguimientos de manera constante, lo que contribuye a garantizar la calidad de sus productos.

En lo que respecta a las posibles sanciones monetarias, Plaspel S.A.S está tomando medidas proactivas para cumplir con las normativas vigentes. De hecho, la empresa está enfocada en superar los requisitos mínimos exigidos, lo que refleja su compromiso con la responsabilidad y la sostenibilidad como principios fundamentales en su operación.

Estas acciones demuestran el compromiso de Plaspel S.A.S en mantener altos estándares de calidad y cumplimiento normativo, lo que contribuye a mitigar las amenazas identificadas y a fortalecer su posición en el mercado.

#### **Análisis Las Cinco fuerzas de Porter:**

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter proporcionará a Plaspel S.A.S. una comprensión profunda de las dinámicas competitivas que afectan su operación en el mercado. Con esta información, la empresa podrá desarrollar estrategias más efectivas para fortalecer su posición competitiva, anticipar desafíos y aprovechar oportunidades. Este análisis es esencial para la

toma de decisiones estratégicas que asegurarán el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de Plaspel S.A.S. en un entorno empresarial en constante cambio.

**Tabla 4** Análisis las cinco fuerzas de Porter.

<b>FUERZA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	Es un mercado de muchos competidores, creció un 22.2% en el 2021 con relación al año anterior, 678 empresas en Colombia están registradas. Los Competidores tienen prestigio en el mercado. Nacen varias microempresas con este Core Business.
<b>Poder de negociación de los consumidores</b>	Bajo poder de Negociación porque la industria es muy competitiva. Se adapta a los requerimientos especiales de los clientes Alto valor agregado El precio es un factor clave en la competencia.
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Plaspel S.A.S tiene un alto poder de negociación. Buen prestigio de la empresa en el sector.
<b>Rivalidad entre competidores</b>	Rivales fuertes Competencia preocupada por innovar con tecnología y procesos. Según DANE, existen 678 empresas de productos de caucho y de plástico. Plaspel S.A.S. ocupa el puesto 281 entre las 678 empresas. Rivales Fuertes: Plastilene, Microplast, Litoplas.
<b>Amenaza de ingresos de nuevos productos</b>	Políticas de plásticos de un solo abre puertas a nuevos sustitutos. Productos derivados de fibras naturales, telas y entre otros. Plaspel S.A.S busca competir con el incremento del 60% de su operación con plásticos derivados del post consumo y la post industria.

*Nota.* Elaboración propia.

### **Conclusiones de las cinco fuerzas de Porter**

**Amenaza de Nuevos Competidores:** La alta tasa de crecimiento del mercado y la presencia de numerosas empresas, incluyendo competidores con prestigio, indican que la

barrera de entrada no es particularmente alta. La proliferación de microempresas también contribuye a una mayor amenaza de nuevos entrantes. Para mitigar esta amenaza, Plaspel S.A.S. debe fortalecer su marca, innovar constantemente y considerar estrategias para aumentar las barreras de entrada, como la diferenciación de productos y servicios.

**Poder de Negociación de los Consumidores:** Aunque el poder de negociación de los consumidores es bajo, la competencia feroz y el precio siguen siendo factores determinantes en el mercado. Plaspel S.A.S. debe continuar enfocándose en la diferenciación mediante la innovación y la personalización de productos para mantener su ventaja competitiva. El ofrecer un alto valor agregado y adaptarse a las necesidades específicas de los clientes puede ayudar a reducir la sensibilidad al precio.

**Poder de Negociación de los Proveedores:** El alto poder de negociación con los proveedores proporciona a Plaspel S.A.S. la capacidad de asegurar condiciones favorables y mantener costos competitivos. Esto puede traducirse en una ventaja competitiva, permitiendo a la empresa gestionar mejor sus márgenes de beneficio. Sin embargo, es esencial mantener y fortalecer estas relaciones para seguir beneficiándose de este poder de negociación.

**Rivalidad entre Competidores:** La competencia intensa y la constante innovación de los rivales representan un desafío significativo para Plaspel S.A.S. Es crucial que la empresa se enfoque en la mejora continua de sus procesos y en la adopción de nuevas tecnologías para mantenerse competitiva. La capacidad de ofrecer productos innovadores y de alta calidad será clave para diferenciarse en este entorno altamente competitivo.

**Amenaza de Productos Sustitutos:** La creciente preocupación por el medio ambiente y las políticas restrictivas sobre plásticos de un solo uso impulsan la demanda de sustitutos. Plaspel S.A.S. está tomando medidas proactivas al incrementar su oferta de plásticos reciclados y sostenibles, lo que puede ayudar a mitigar esta amenaza. La empresa debe seguir innovando en productos ecológicos y promover sus esfuerzos en sostenibilidad para mantener su competitividad frente a los sustitutos.

Plaspel S.A.S. enfrenta un entorno competitivo desafiante con una alta amenaza de nuevos entrantes y una rivalidad intensa entre competidores. Aunque el poder de negociación de los consumidores es bajo, el precio sigue siendo un factor crítico. El poder de negociación favorable con los proveedores ofrece una ventaja estratégica, mientras que la amenaza de productos sustitutos requiere una adaptación constante y la adopción de soluciones sostenibles. La empresa debe centrarse en la innovación, la diferenciación y la sostenibilidad para fortalecer su posición en el mercado y asegurar su éxito a largo plazo.

### Análisis Financiero de Plaspel S.A.S.

Figura 3 Análisis financiero.

			Anual Ind. 2022-12-31 Millones GOP	Anual Ind. 2021-12-31 Millones GOP	Anual Ind. 2020-12-31 Millones GOP	Anual Ind. 2019-12-31 Millones GOP	Anual Ind. 2018-12-31 Millones GOP
LIQUIDEZ	Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1.22	1.19	1.04	1.20	0.99
	Prueba Acida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{menos INVENTARIOS}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1.22	1.19	1.04	1.20	0.99
	Capital Neto de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$1,813	\$1,057	\$155	\$549	-\$31
RENTABILIDAD	Margen neto: Ben neto / ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	0.038	0.000	0.042	0.043	0.028
	Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	0.197	0.184	0.221	0.242	0.205
	Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	0.038	0.000	0.042	0.043	0.028
	ROA: Ben net / activos x100	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos}}$	0.059	0.000	0.050	0.075	0.052
	ROE ben neto / patrim	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	0.259	0.000	0.178	0.179	0.121
	Pasivo financiero / Margen Ebitda	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Pasivo}}$	0.076	0.000	0.069	0.129	0.092

Nota. Tomado y adaptado de (Emis,2024).

### Conclusiones Análisis Financiero:

El análisis financiero de la empresa revela una sólida posición de liquidez, lo que indica una capacidad robusta para honrar sus obligaciones a corto plazo. Asimismo, su capital sustancial actúa como un colchón de seguridad, mitigando riesgos financieros y asegurando la continuidad operativa.

En cuanto a la rentabilidad, los indicadores muestran una tendencia positiva en el último año, manteniéndose dentro de un rango históricamente sólido. Este crecimiento sostenido

sugiere una gestión eficaz de los recursos y una capacidad para generar valor para los accionistas.

Es importante destacar que, si bien los resultados financieros son alentadores, es fundamental realizar un análisis más profundo para identificar las fuentes de este crecimiento y evaluar su sostenibilidad a largo plazo. Esto implica analizar factores como la diversificación de ingresos, la eficiencia operativa, la gestión del riesgo y la capacidad de adaptarse a cambios en el entorno competitivo.

### **Encuesta clima laboral 2022**

La empresa Plaspel S.A.S, aplicó la encuesta de clima laboral del 15 al 28 de julio del año 2022 (ver Anexo 5), invitando a 65 colaboradores a participar en ella, obteniendo participación de 58 personas equivalentes al 89% de la muestra, el diseño de la encuesta cuenta con 57 preguntas cerradas, 2 preguntas abiertas, 8 demográficas y 3 de proyectos, con 4 escalas de respuestas desde Totalmente de acuerdo hasta Totalmente en desacuerdo, aplicada mediante la herramienta interna GIOBS.

### **Resultados Instrumento Cuantitativo (Encuesta clima laboral):**

La encuesta de clima laboral realizada en Plaspel S.A.S. ha revelado información crucial sobre los colaboradores en cuanto a su distribución demográfica, nivel educativo, antigüedad, composición familiar y disposición hacia la formación (Ver anexo 4). Estos datos son esenciales para que la empresa ajuste sus políticas internas y fortalezca su ambiente laboral.

Geográficamente, el 62% de los colaboradores reside en Tocancipá, facilitando el acceso a la planta y la operación 24/7. Sin embargo, el 14% vive en Bogotá, lo que ha requerido la implementación de rutas de transporte. En cuanto a educación, la mayoría de los colaboradores está en niveles operativos, pero casi todos están dispuestos a recibir formación (97.5%), lo que refleja un fuerte interés en el desarrollo profesional. Además, la empresa

muestra un compromiso con la equidad de género y la inclusión, evidenciado en la igualdad de oportunidades laborales para hombres y mujeres.

La encuesta también revela una diversidad generacional, donde el 72% de los colaboradores tiene entre 18 y 39 años, complementados por un 28% de personas mayores de 40 años. Esta diversidad generacional contribuye a un ambiente de aprendizaje y colaboración intergeneracional.

Desde el punto de vista corporativo, los resultados reflejan un ambiente positivo. La mayoría de los colaboradores siente satisfacción (80%) y destaca áreas como bienestar y remuneración, crecimiento profesional, cultura organizacional y liderazgo. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora, especialmente en la gestión del estrés, la distribución de recursos y la planificación del trabajo.

Finalmente, Plaspel S.A.S. ha logrado crear un ambiente de pertenencia, con un 98% de los colaboradores expresando felicidad por trabajar en la empresa, y un 86% demostrando lealtad. Esto resalta una sólida cohesión interna y un clima laboral positivo, esencial para el éxito a largo plazo.

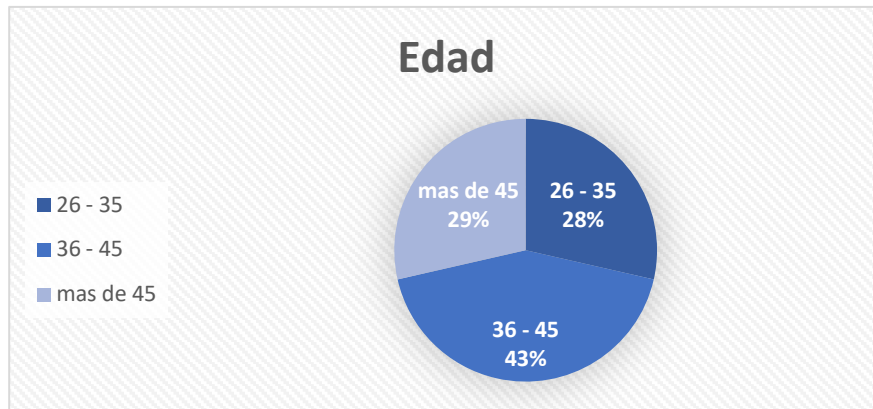
### **Resultados información primaria**

#### **Resultados instrumento Cuantitativo (Encuesta):**

La encuesta se llevó a cabo entre personas naturales residentes del municipio de Tocancipá, quienes poseen un perfil operativo y se encuentran dispuestas a adquirir conocimientos técnicos especializados en el sector de manejo de plásticos. El objetivo de esta investigación es validar la posibilidad de contar con un respaldo en caso de que ocurra algún movimiento dentro de la compañía o se necesite realizar una capacitación nueva a más personal.

El perfil de los encuestados muestra una diversidad en cuanto a edad, nivel educativo y experiencia laboral, pero con un denominador común: el interés en adquirir conocimientos adicionales sobre la producción de plásticos y papel.

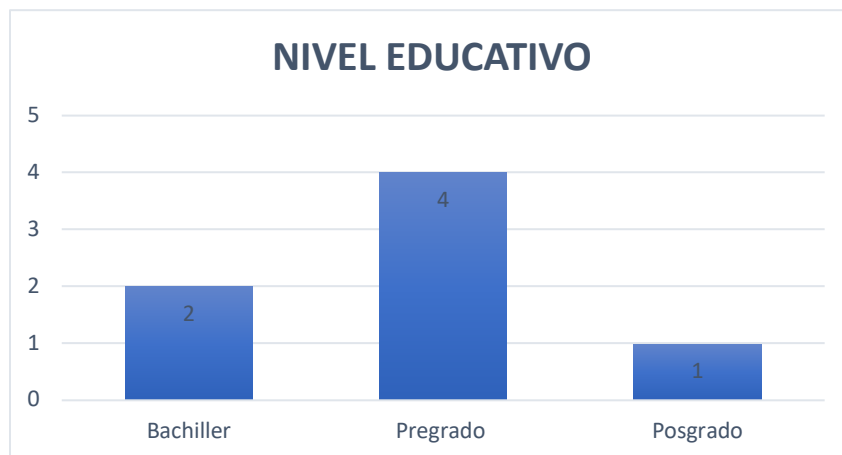
**Figura 4** Edad de los encuestados.



*Nota: Elaboración propia.*

Edad: Se observa un rango de edad amplio, lo que indica que el interés por esta temática trasciende las generaciones.

**Figura 5** Nivel educativo encuestados.

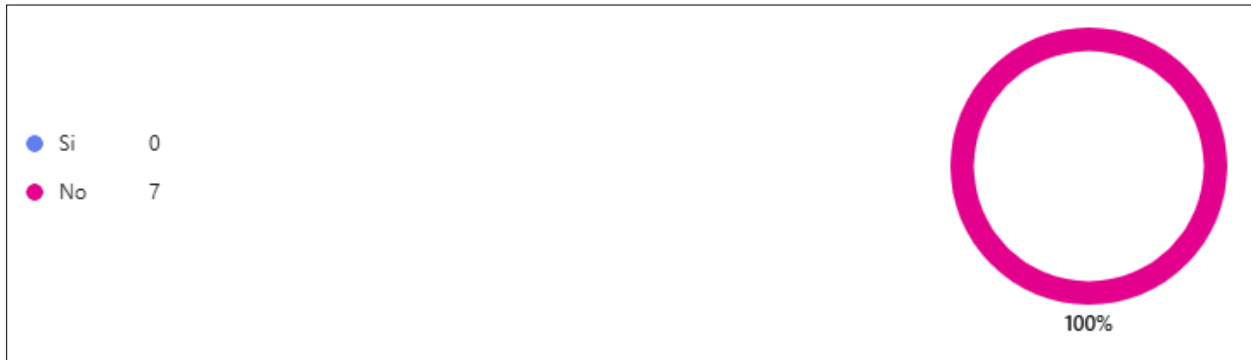


*Nota: Elaboración propia.*

Nivel educativo: La predominancia del nivel educativo de pregrado entre los encuestados sugiere que las oportunidades de capacitación podrían ser bien recibidas.

Es recomendable diseñar programas que se alineen con el nivel educativo y las expectativas de desarrollo profesional de los participantes.

**Figura 6** Experiencia laboral encuestados.



*Nota: Elaboración propia.*

**Experiencia:** La totalidad de los encuestados no tiene experiencia previa en la producción de plásticos y papel, lo que sugiere una necesidad de formación básica.

Los encuestados manifestaron un interés particular en:

**Sostenibilidad y producción limpia:** Existe una clara preocupación por los impactos ambientales de la industria y un deseo de aprender sobre prácticas más sostenibles.

**Procesos de producción:** Los encuestados desean conocer en detalle los procesos de fabricación de plásticos y papel, desde la materia prima hasta el producto final.

**Aplicaciones prácticas:** Hay un interés en aprender sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos en la industria, como la fabricación de bolsas plásticas o el reciclaje.

**Beneficios profesionales:** Los encuestados esperan que la capacitación les permita mejorar su desempeño laboral, aumentar su empleabilidad y acceder a mejores oportunidades profesionales.

En cuanto a las preferencias de capacitación, los encuestados mostraron una inclinación hacia:

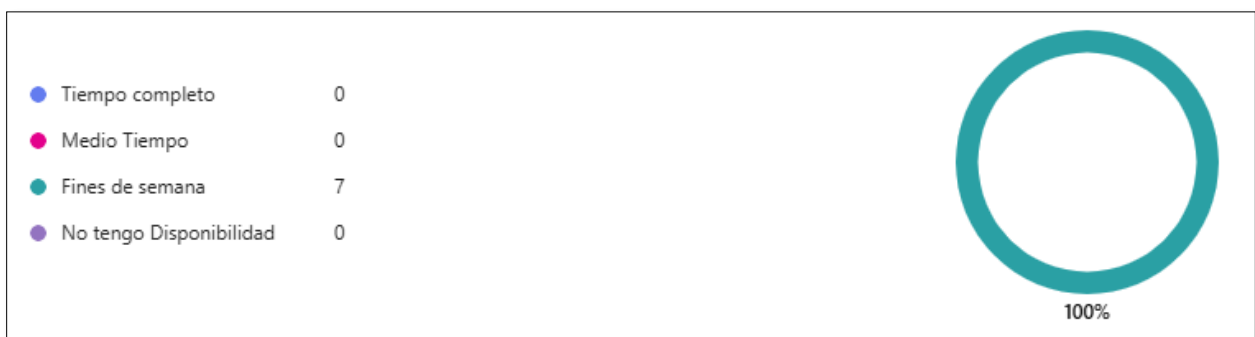
**Figura 7** Preferencias de capacitación.



*Nota: Elaboración propia.*

Formato: Predominan las preferencias por secciones prácticas en planta y clases virtuales, lo que indica un interés por la combinación de teoría y práctica.

**Figura 8** Disponibilidad de los encuestados.



*Nota: Elaboración propia.*

Duración: La mayoría de los encuestados muestra disponibilidad para participar en capacitaciones durante los fines de semana.

**Figura 9** Disposición para pagar



*Nota: Elaboración propia.*

Costo: La mayoría no estaría dispuesta a costear una capacitación, lo que sugiere la necesidad de buscar opciones gratuitas o de bajo costo.

### **Resultados instrumento Cualitativo (Ruta de Observación)**

#### **Fortalezas de la Ruta de Observación:**

Enfoque práctico: La visita a las instalaciones y la reunión con el Gerente de Talento Humano permitieron obtener una visión directa y realista de las operaciones y desafíos de la empresa.

Identificación de problemas: Se logró identificar los problemas específicos que enfrenta Plaspel S.A.S. en la gestión del talento humano, lo cual es un primer paso crucial para implementar soluciones.

Base para un plan de acción: La información recopilada durante la visita servirá como base sólida para desarrollar un plan de acción que aborde las necesidades de la empresa.

#### **Figura 10** Registro fotográfico visita Plaspel S.A.S.



*Nota: Registro fotográfico propio*

#### **Resultados de la Ruta de Observación:**

A partir de la información recopilada en la ruta de observación, se pueden identificar los siguientes puntos clave:

Interacción entre colaboradores y gestión humana: Se ha identificado que, en el entorno operativo actual, la interacción entre colaboradores es escasa. Las condiciones en la planta son desafiantes, lo que dificulta la comunicación. Esta falta de interacción puede tener un impacto negativo en la cohesión del grupo.

No obstante, es importante resaltar que gestión humana está tomando medidas concretas para mejorar esta situación. Durante la reciente visita, se observó que el equipo de gestión humana está desarrollando espacios de descanso y actividades recreativas para los colaboradores. Estas iniciativas están diseñadas para ofrecer a los colaboradores un tiempo de calidad, permitiéndoles relajarse y desconectar de la carga laboral que enfrentan.

La creación de áreas de descanso y actividades lúdicas no solo tiene como objetivo proporcionar un alivio físico y mental, sino también fomentar un ambiente más amigable y colaborativo entre los colaboradores. Al facilitar espacios donde los colaboradores puedan interactuar de manera informal.

Relaciones interpersonales: El ambiente laboral y las relaciones entre compañeros influyen significativamente en la productividad y el bienestar de los colaboradores.

Las relaciones interpersonales en Plaspel S.A.S es un tema que requiere atención, y aunque las condiciones actuales presentan desafíos por la naturaleza de la actividad realizada, las iniciativas de gestión humana representan un paso importante hacia la creación de un ambiente mas colaborativo y humano. Al invertir en estas relaciones, la empresa no solo mejora el bienestar de sus colaboradores, sino que también sienta las bases para un rendimiento más efectivo y sostenible en el futuro.

Cumplimiento de protocolos: Plaspel S.A.S exige el cumplimiento de ciertos protocolos de seguridad, los cuales son fundamentales para proteger la salud y la seguridad de sus colaboradores promoviendo un ambiente laboral seguro y eficiente. Los elementos exigidos incluyen; **casco** de seguridad para proteger la cabeza de posibles impactos o caídas de objetos, **gafas** de seguridad necesarias para salvaguardar los ojos de partículas y productos químicos que se usan en la planta. **protectores auditivos** buscando prevenir o minimizar daños auditivos debido al ruido de las maquinarias, **mascarillas** para protegerlos de inhalación de polvo y los vapores nocivos que expulsan las maquinarias, **cofia** para garantizar la limpieza

y calidad de los productos y las **botas** de seguridad para evitar resbalones o proteger los pies de la caída de objetos pesados.

Uso de herramientas tecnológicas: Las extrusoras son la maquinaria más importante para la compañía ya que es la herramienta principal para la producción de pastico. Durante la observación, se notó que estas máquinas cuentan con un sistema automatizado el cual permite tener el control exacto de la temperatura, velocidad y grosor que se requiera para cada producto, lo cual garantiza una producción constante y de alta calidad. Además, se cuenta con colaboradores capacitados y encargados de realizar los procesos de auditoría y asegurar que todos los productos queden con las especificaciones exactas.

Las impresoras de inyección e impresoras 3D utilizadas en la planta permiten la personalización de productos según las especificaciones del cliente, cabe destacar que la experiencia de los colaboradores con las herramientas tecnológicas proporcionadas por la empresa es buena debido al uso de estas tecnologías avanzadas.

**Figura 11** Maquina extrusora América.



*Nota: Registro fotográfico propio.*

Durante la visita a la planta de producción se observó que la organización del espacio está bien alineada con el proceso productivo, lo cual demuestra coherencia y un diseño eficiente. La distribución de la planta está optimizada para maximizar la eficiencia, ajustándose

adecuadamente a los principios de tiempos y movimientos, lo que permite un flujo de trabajo más efectivo.

Sin embargo, se identificaron algunas áreas con oportunidad de mejora, especialmente en lo que respecta a las condiciones de trabajo. La temperatura en la planta es alta, lo que podría afectar el confort y la productividad de los colaboradores. Además, las posturas y movimientos repetitivos, sin un control adecuado, podrían contribuir a la aparición de enfermedades laborales a largo plazo. Para mitigar estos riesgos, sería recomendable realizar un análisis detallado de los puestos de trabajo y considerar la implementación de pausas más prolongadas y frecuentes, ayudando a reducir la fatiga y prevenir la desmotivación del personal.

Otro aspecto importante para destacar es que la planta opera de manera continua, 24 horas al día, 7 días a la semana, con tres turnos de trabajo. Este régimen de trabajo intensivo podría tener un impacto negativo en la salud y el bienestar de los colaboradores, especialmente si no se gestionan adecuadamente los horarios y los periodos de descanso.

En términos generales, las instalaciones de la empresa son adecuadas y están bien organizadas, lo cual es un punto positivo que contribuye al buen funcionamiento de las operaciones. Sin embargo, es esencial que la empresa aborde los desafíos mencionados para garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable, que fomente tanto la eficiencia operativa como el bienestar de sus colaboradores.

**Resultados instrumento cualitativo (Entrevista):** Se realiza entrevista al equipo actual de talento humano (Gerente y Analista), obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 5** Resultados de las entrevistas.

<b>MATRIZ DE CRUCE - ENTREVISTAS PERSONAL DE GESTIÓN HUMANA - Plaspel S.A.S</b>				
<b>Preguntas</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Calificación</b>	<b>Análisis de Instrumentos</b>
<b>Por favor indíquenos su nombre, cargo actual y cuáles son las funciones principales que cumple en la empresa</b>	Lady Milena Mora Rodríguez Cargo analista de gestión humana - función principal garantizar el pago de nómina y seguridad social de los colaboradores	Jaider Antonio Guerrero Mercado Gerente de Talento Humano F.: Dirigir el departamento alineando las políticas de los objetivos estratégicos de la organización		
<b>¿Podría mencionarnos cual es el proceso de selección actual en la compañía?</b>	Se monta el perfil de la vacante-se hace una preselección luego de evaluar perfiles y se citan para una primera entrevista y prueba técnica	Se inicia con un requisito, sigue el lanzamiento interno y en plataformas, selección, reclutamiento, entrevistas, pruebas, exámenes, contratación y onboarding.	Oportunidad de mejora	No hay alineación en este proceso, el analista no tiene claridad de cuál es el proceso completo de selección de la compañía. - se recomienda capacitación en el proceso.

<p><b>¿Cuáles son los indicadores clave que utiliza para evaluar la efectividad de los procesos de inducción y su impacto en la retención a largo plazo?</b></p>	<p>mide la productividad, rendimiento y objetivos</p>	<p>No hay indicador de la efectividad de la inducción, si hay es evaluación de la inducción y está cargada en nuestra plataforma individual de gestión de colaboradores GIOBS, y después se analiza el desempeño en el periodo de prueba como evaluación en GIOBS, como el acompañamiento día a día al nuevo colaborador.</p>	<p>Oportunidad de mejora</p>	<p>Cuenta con evaluación del proceso de inducción, y evaluación de desempeño en el proceso de inducción, sin embargo, es importante crear indicadores para mejorar los procesos de inducción.</p>
<p><b>¿Cómo percibe actualmente la retención de talento humano dentro de la organización?</b></p>	<p>haz que su bienvenida sea memorable. brinda retroalimentación significativa, útil y oportuna. fomenta una cultura organizacional positiva. apoya su formación y crea planes de desarrollo profesional. ofrece una remuneración competitiva y beneficios adicionales</p>	<p>Es más alta, de lo que actualmente se desea.</p>	<p>Oportunidad de mejora</p>	<p>No se evidencia en las respuestas si actualmente la retención del personal de las empresas es alto o bajo en la empresa, se solicita a la empresa hacer énfasis en este tema, aunque se entiende desde el reto que la rotación del personal es un problema en la empresa, por lo tanto, se puede concluir que es una oportunidad de mejora.</p>

<p><b>Teniendo en cuenta su percepción frente a la empresa, ¿Cuáles cree usted que son los dolores que enfrenta actualmente la compañía referente a este proceso de gestión humana?</b></p>	<p>apoya su formación y crea planes de desarrollo profesional. brinda retroalimentación significativa, útil y oportuna.</p>	<p>Retención</p>	<p>Oportunidad de mejora</p>	<p>Con base en las respuestas recibidas, se identifican algunos dolores: Formación, desarrollo, retención, capacitación entre otros, podemos evidenciar con estas respuestas que la empresa no tiene establecido un modelo de gestión humana que le permita contar con el personal idóneo que ayude a la compañía en su crecimiento y efectividad.</p>
<p><b>¿Cuáles cree que son los principales factores que contribuyen a la fuga del talento?</b></p>	<p>la poca oportunidad de crecimiento laboral, la formación y la remuneración</p>	<p>La amplia oferta en la zona con ingresos más altos. El manejo de la programación del personal por parte del jefe inmediato</p>	<p>Oportunidad de mejora</p>	<p>Recomendaciones a la empresa: Aplicar a un estudio salarial del sector al que pertenece la empresa Plaspel S.A.S., con el fin de establecer un plan de remuneración acorde al mercado con el fin de evitar la fuga de personal. Adicionalmente se evidencia que se debe trabajar en formación con los líderes de la compañía con el manejo del persona y desarrollo de habilidades blandas con el fin de apoyar el</p>
<p><b>En relación con la fuga de talento humano ¿Existe algún patrón o tendencia que haya identificado?</b></p>	<p>no</p>	<p>Si. Oferta, salario, la forma del manejo del personal</p>		

				crecimiento de la empresa.
<b>¿Se han implementado estrategias específicas para abordar estos problemas?</b>	si	Ya estamos elaborando una serie de acciones de mejoras y se subieron a Política de la empresa	Oportunidad de mejora ya identificada y en proceso de solución	Como lo mencionan es importante implementar unas políticas en la empresa, que incentiven el personal y lo motiven para lograr una estabilidad en la operación de la compañía.
<b>¿Cómo evalúa y gestiona la satisfacción y compromiso de los colaboradores?</b>	con las encuestas de clima laboral	Evaluación del clima laboral	Cumple	La empresa actualmente aplica la evaluación de clima laboral, es importante no solo su aplicación si no el análisis y las medidas que se implementen en la compañía con base en los resultados de estas evaluaciones, por lo tanto, se sugiere un plan de acción frente a los hallazgos de la evaluación.

<p><b>¿Cuenta con un plan de beneficios actual para los colaboradores? Si es así ¿Cuál es?</b></p>	<p>sí casino-ruta y/o auxilios de rodamiento-fondo de colaboradores</p>	<p>Si. Cronograma de turnos, fines de semana con la familia, ingreso al plan DreamTeam, casino y cooperativa de trabajadores, tipo de contrato.</p>	<p>Oportunidad de mejora</p>	<p>Es fundamental desarrollar un plan de beneficios que se ajuste a las necesidades de los colaboradores, ya que, en la actualidad, la simple oferta de un contrato a término fijo o indefinido ya no resulta suficiente para motivar al personal. La implementación de beneficios emocionales que generen un impacto positivo en los colaboradores se presenta como una estrategia clave para mantener su compromiso y satisfacción laboral.</p>
<p><b>¿Qué estrategias de compensación tiene actualmente?</b></p>	<p>salario y auxilios</p>	<p>Económicas actualmente no</p>	<p>Oportunidad de mejora</p>	<p>Contar con una política salarial bien estructurada es crucial para el funcionamiento y el éxito a largo plazo de una empresa. Algunas razones que destacan la importancia de tener una política salarial clara son:</p>
<p><b>¿Cómo creería usted que estos dolores se puedan llegar a minimizar?</b></p>	<p>si</p>	<p>Cargando bonificaciones a los resultados</p>		<p>Atracción y Retención de Talento Motivación y Compromiso. Equidad Interna Cumplimiento Normativo Clima Laboral Positivo</p>

<p><b>¿Hay algún aspecto adicional que le gustaría mencionar sobre sus procesos de gestión humana?</b></p>	<p>no</p>	<p>Lanzamiento del nuevo plan de cultura y beneficios 2024, donde el foco es la gente y como objetivo es la retención a 3 años.</p>	<p>Productividad y Desempeño Competitividad en el Mercado Laboral</p> <p>En resumen, una política salarial efectiva no solo aborda la compensación financiera, sino que también influye en la cultura organizacional, la moral de los colaboradores y la percepción de la empresa en el mercado laboral.</p> <p>Dentro de la compensación salarial también se puede destacar la oportunidad de motivar al personal por cumplimiento de objetivos ligado a compensaciones salariales, esto hace que las personas se sientan motivadas e indirectamente ayuda a la empresa con el cumplimiento de sus objetivos.</p>
--	-----------	---	--

*Nota.* Elaboración propia.

### **Conclusiones generales matriz Entrevista equipo Talento Humano**

La matriz de cruce revela importantes discrepancias en los procesos de gestión humana de Plaspel S.A.S. Una de las áreas clave que requiere atención es el proceso de selección, donde no hay alineación entre los diferentes niveles de personal sobre cómo se lleva a cabo. Se recomienda implementar un programa de capacitación para el personal involucrado en el proceso de selección para unificar el entendimiento de este proceso. Esto se puede llevar a cabo por medio de talleres que incluyan mejores prácticas en entrevistas, evaluación de competencias y alineación con la cultura organizacional además de la creación de un manual donde se estandarice el proceso de selección, mostrando los puntos de control mandatorios y cuales son flexibles, asegurando que todos los niveles tengan una comprensión clara y uniforme. Además, la empresa carece de indicadores claros para evaluar la efectividad de los procesos de inducción, lo cual limita su capacidad para mejorar la retención de talento a largo plazo, se sugiere implementar encuestas de retroalimentación que se puedan realizar a los nuevos ingresos y así asegurar si el proceso está siendo lo suficientemente claro.

Otro punto crítico es la retención de talento, ya que tanto la formación profesional como la estructura de remuneración presentan áreas de mejora. La alta rotación de personal se atribuye, en parte, a la falta de oportunidades de crecimiento y a una competencia local con mejores salarios. Se recomienda realizar un estudio salarial del sector y reforzar el desarrollo de habilidades blandas en los líderes para mejorar el manejo del personal, esto se puede llevar a cabo por medio de programas de coaching o mentorías para líderes enfocadas en la comunicación efectiva, empatía, resolución de conflictos, entre otros.

Finalmente, aunque se han implementado encuestas de clima laboral y algunos beneficios para los colaboradores, la empresa aún no cuenta con un plan integral que incluya beneficios emocionales y compensaciones motivacionales. Desarrollar una política salarial clara y estructurada, así como implementar estrategias de retención más innovadoras, será esencial

para mejorar la satisfacción y compromiso de los colaboradores, alineando estos aspectos con los objetivos estratégicos de la organización.

La implementación de estas acciones permitirá a Plaspel S.A.S. no solo mejorar sus procesos de talento humano actuales, sino también alinear su estrategia con los objetivos organizacionales, fortaleciendo así la retención de talento y aumentando la satisfacción y el compromiso de sus colaboradores. Estas medidas no solo mitigarán la rotación de personal sino promoverán un ambiente laboral más positivo y productivo.

### **Solución – Propuesta de la consultoría**

A partir de la información proporcionada y recopilada después de la aplicación de los instrumentos, podemos determinar que Plaspel S.A.S. ha logrado consolidarse como una empresa con una consistente base en la eficiencia operativa, impulsada por la implementación de la metodología Lean Manufacturing. Sin embargo, se ha identificado una oportunidad de mejora en la gestión del talento humano, un componente esencial para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la organización.

#### **Diagnóstico de la situación actual de la relacionado con el talento humano de la empresa:**

Para realizar este diagnóstico fueron utilizados los instrumentos cualitativos de información primaria (Entrevista y Ruta de Observación), obteniendo los siguientes resultados:

1. Capacitación en el proceso de Selección: Existe desconocimiento por parte del personal que conforma el equipo de talento humano en el proceso de que actualmente tiene la empresa para el desarrollo de sus funciones, dejando en evidencia un problema importante ya que el equipo de talento humano debe estar 100% alineado para evangelizar y lograr cambios positivos en la cultura organizacional.

#### **Recomendaciones:**

- Proporcionar documentación clara y detallada sobre el proceso de selección, si este no se encuentra documentados o no están acordes a la realizada actual de la empresa realizar su respectiva actualización e implementación.
  - Realizar programas de capacitación para el analista de talento humano sobre el proceso de selección de la compañía
2. Mejora en proceso de Inducción: Establecer indicadores de medición para mejorar los procesos de inducción, ya que se realizan, pero no se está garantizando la efectividad de la inducción.

Recomendaciones:

- Revisar y actualizar los procesos de inducción existentes
- Implementar cambios según las evaluaciones y retroalimentaciones recibidas.

3. Análisis de Retención de personal: Evaluar y mejorar las tasas de retención del personal.

Recomendaciones:

- Identificar las causas de la rotación y proponer soluciones.
- Desarrollar estrategias para mejorar la retención, como programas de desarrollo y reconocimiento.

4. Estudio Salarial y Plan de Remuneración: Establecer un plan de remuneración competitivo.

Recomendaciones:

- Realizar estudio salarial del sector.
- Ajustar la política salarial para atraer y retener talento
- Implementar medidas para evitar la fuga de talento.

5. Capacitación para líderes: Mejorar las habilidades de los líderes.

Recomendaciones:

- Identificar mejoras en soft skills (habilidades blandas) de los líderes.
- Implementar programas de formación y desarrollo para líderes.

6. Análisis y Acciones a partir de Evaluación de clima laboral: Utilizar los resultados para mejorar el ambiente laboral.

Recomendaciones:

- Analizar los resultados de las evaluaciones de clima laboral
- Implementar medidas basadas en los resultados para abordar problemas identificados.

7. Implementación de Plan de Beneficios: Ofrecer beneficios que satisfagan las necesidades de los colaboradores.

Recomendaciones:

- Realizar encuestas para comprender las necesidades y expectativas de los colaboradores.
  - Desarrollar un plan de beneficios adaptados a las preferencias del personal.
8. Implementar políticas salariales efectivas: Asegurar una política salarial que beneficie a la empresa y a los colaboradores.

Recomendaciones:

- Alinear la política salarial con los objetivos estratégicos de la empresa.
  - Comunicar claramente la política salarial a los colaboradores.
  - Evaluar y ajustar periódicamente la política salarial según las necesidades del mercado y de la empresa.
9. Vinculación de compensación a cumplimiento de objetivos: Motivar a los colaboradores a través de compensaciones vinculadas al rendimiento.

Recomendaciones:

- Establecer metas claras y medibles
- Diseñar un sistema de recompensas que incentive el logro de los objetivos

### **Análisis de la Relación entre Estrategia y Cultura**

La estrategia de Plaspel S.A.S y su cultura organizacional parecen estar fuertemente alineadas. Los valores de sostenibilidad, calidad y mejora continua son reflejados tanto en la misión de la empresa como en sus prácticas diarias. Esta alineación es fundamental para motivar a los colaboradores y lograr los objetivos organizacionales.

### **Identificación de Oportunidades para Mejorar el Talento Humano**

A pesar de esta alineación, siempre hay oportunidades para mejorar. A continuación, se proponen algunas áreas de enfoque:

**Desarrollo de Competencias:**

Competencias técnicas: Invertir en la formación de los colaboradores en temas relacionados con la economía circular, la gestión de residuos y las tecnologías de reciclaje.

Competencias blandas: Fomentar el desarrollo de habilidades como la creatividad, la innovación, la colaboración y la resolución de problemas.

**Reconocimiento y Motivación:**

Programas de reconocimiento: Implementar programas que reconozcan los logros individuales y en equipo, especialmente aquellos relacionados con la sostenibilidad y la mejora continua.

Incentivos: Ofrecer incentivos no monetarios, como oportunidades de desarrollo profesional, mayor autonomía o flexibilidad en el trabajo.

**Comunicación Interna:**

Canales de comunicación efectivos: Establecer canales de comunicación bidireccionales para que los colaboradores se sientan escuchados y valorados.

Transparencia: Comunicar de manera clara y transparente los objetivos de la empresa, los avances y los desafíos.

**Liderazgo:**

Liderazgo transformacional: Desarrollar líderes capaces de inspirar y motivar a los equipos hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Empoderamiento: Delegar responsabilidades y otorgar autonomía a los colaboradores para que puedan tomar decisiones y proponer soluciones.

### **Cultura de Innovación:**

Espacios de co-creación: Crear espacios donde los colaboradores puedan compartir ideas y desarrollar proyectos innovadores.

Tolerancia al error: Fomentar un ambiente en el que se valore el aprendizaje a través de los errores.

### **Propuesta de Acciones Concretas**

- Crear un programa de mentores: Para que los colaboradores más experimentados transmitan sus conocimientos a los nuevos.
- Implementar un sistema de sugerencias: Para fomentar la participación de todos los colaboradores en la mejora de los procesos.
- Organizar talleres de innovación: Para estimular la creatividad y el pensamiento crítico.
- Realizar encuestas de clima laboral: Para medir la satisfacción de los colaboradores e identificar áreas de mejora.
- Desarrollar un plan de sucesión: Para asegurar la continuidad del negocio y el desarrollo de los talentos internos.

En conclusión, Plaspel S.A.S cuenta con una base sólida para seguir creciendo y consolidando su posición en el mercado. Al invertir en el desarrollo de sus colaboradores y en la creación de una cultura organizacional aún más fuerte, podrá seguir siendo un referente en el sector y contribuir a un futuro más sostenible.

### **Propuesta Modelo de Gestión de personal para la compañía Plaspel S.A.S**

Nuestra propuesta se centra en explicar detalladamente todos los procesos del área de talento humano, identificando que se realiza actualmente en la empresa y como este puede mejorar para lograr un modelo efectivo de Gestión de Personal.

### **Modelo Actual de Gestión del Talento Humano en Plaspel S.A.S.**

**Selección y Contratación:** Según la información proporcionada por la empresa, las descripciones de los perfiles de los colaboradores no están diseñadas en función de competencias. El proceso de selección es estático y se realiza en fases secuenciales: reclutamiento, entrevistas, pruebas técnicas, exámenes médicos y finalmente la contratación.

**Inducción y Capacitación:** La empresa utiliza una herramienta en línea llamada Giobs, donde se publica información de interés y material de capacitación. Aunque el uso de aplicaciones online es positivo por su amplia cobertura y accesibilidad, la empresa podría no estar alcanzando sus objetivos de capacitación, ya que la herramienta es autónoma y no mide la efectividad del aprendizaje ni el impacto en el desempeño de los colaboradores. Sería beneficioso implementar mecanismos de evaluación continua para garantizar que las capacitaciones sean efectivas y alineadas con las necesidades de la empresa.

**Retención de Personal:** En Plaspel S.A.S., la retención de personal es un desafío crítico. Se ha reportado una fuga significativa de talento en cargos operativos que requieren un conocimiento técnico especializado, el cual no es fácilmente reemplazable debido a su naturaleza específica dentro del sector. Esto resalta la necesidad de estrategias de retención más efectivas, que consideren no solo la compensación económica, sino también el desarrollo profesional y el reconocimiento del talento técnico.

**Evaluación de Desempeño:** Actualmente, las evaluaciones de desempeño se realizan únicamente durante los períodos de prueba. No se evidencia la implementación de evaluaciones periódicas a lo largo del año. La falta de un sistema de evaluación continua puede impedir a la empresa identificar áreas de mejora y reconocer oportunamente el buen desempeño de sus colaboradores, afectando así la motivación y el crecimiento profesional.

**Clima Laboral y Bienestar:** Según la última encuesta de clima laboral realizada en 2022, Plaspel S.A.S. presenta un nivel de satisfacción del 80% en todas sus dimensiones, lo cual es un indicador positivo. Sin embargo, este resultado contrasta con otros hallazgos que sugieren

posibles incongruencias en la percepción del clima laboral. Se recomienda revisar la formulación de las preguntas de la encuesta y garantizar su confidencialidad para fomentar respuestas sinceras y obtener resultados más precisos que permitan implementar mejoras efectivas.

**Comunicación Interna:** La comunicación interna es un área que requiere atención urgente. Los datos recopilados indican que uno de los principales factores de rotación de personal es la gestión ineficaz de los líderes con sus equipos, lo cual evidencia serias deficiencias en la comunicación interna. Mejorar la transparencia y la calidad de la comunicación entre los diferentes niveles de la organización podría reducir la rotación y mejorar el ambiente laboral.

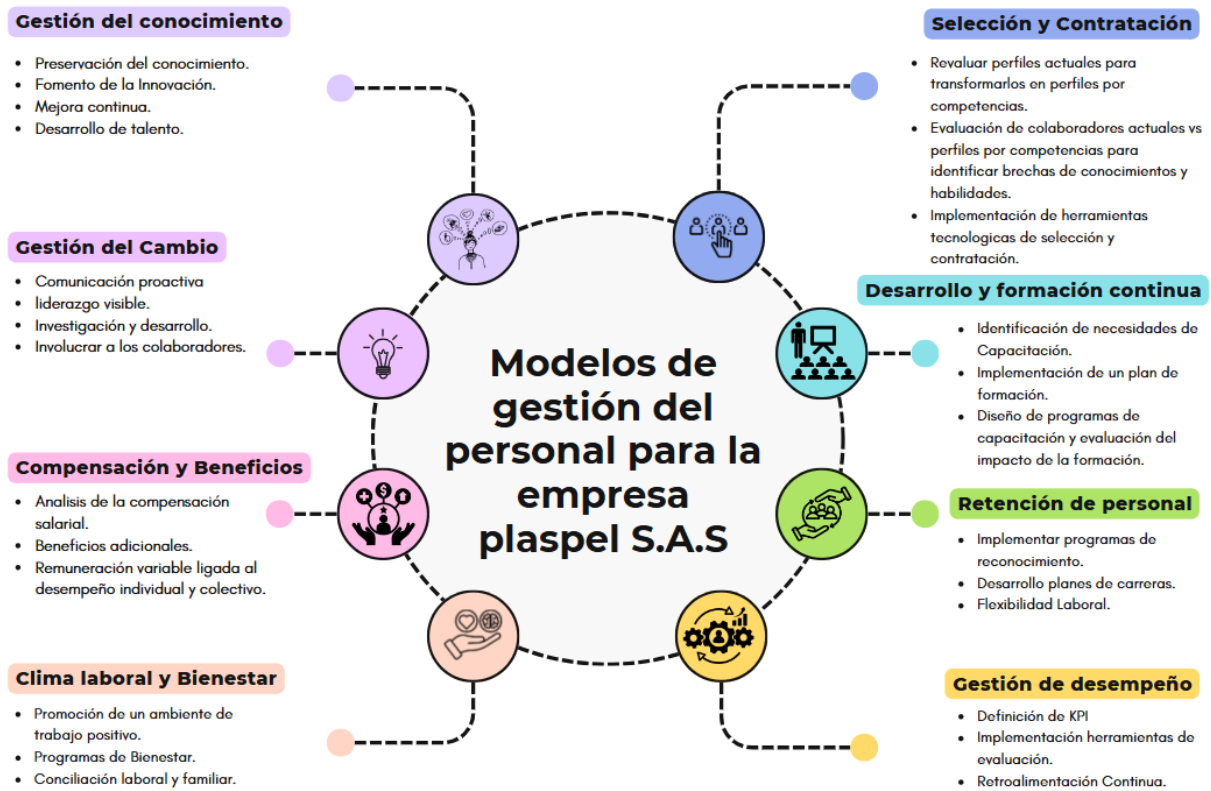
**Compensación y Beneficios:** De acuerdo con las entrevistas realizadas, se ha identificado que uno de los factores que contribuyen a la fuga de talento es la competencia salarial y los incentivos ofrecidos por otras empresas. Esto sugiere que Plaspel S.A.S. no cuenta con una estructura de compensación competitiva ni con un plan de beneficios atractivo. Revisar y actualizar las políticas de compensación y beneficios puede ser crucial para mejorar la retención de colaboradores y atraer nuevos talentos.

**Gestión del Cambio:** La empresa necesita fortalecer sus capacidades en gestión del cambio. Actualmente, no se observa una estrategia clara para manejar los cambios organizacionales, lo cual se ve reflejado en problemas de comunicación, liderazgo y una capacitación inadecuada. Desarrollar una estrategia de gestión del cambio bien definida podría facilitar la adaptación de los colaboradores a nuevas políticas, procesos y tecnologías.

**Gestión del Conocimiento:** No se ha podido determinar si existe un sistema de gestión del conocimiento dentro de la empresa, ya que no se observa una transferencia efectiva del mismo entre los colaboradores. Implementar una estrategia formal de gestión del conocimiento podría ayudar a preservar y compartir la experiencia y habilidades críticas, especialmente en roles técnicos donde el conocimiento es más especializado.

### Propuesta de Mejora Modelo Actual de Plaspel S.A.S.

Figura 11 Modelo propuesto



Nota: Elaboración propia.

#### Reevaluar los perfiles existentes y transformarlos a perfiles por competencias.

- Análisis de los perfiles actuales: Realizar un análisis exhaustivo de cada puesto de trabajo, identificando las tareas, responsabilidades y conocimientos requeridos actualmente.
- Definición de competencias clave: Establecer las competencias técnicas y comportamentales necesarias para cada puesto, alineadas con la estrategia de la empresa y los valores organizacionales.
- Elaboración de perfiles por competencias: Crear descripciones detalladas de los puestos, enfatizando las competencias requeridas en lugar de las tareas específicas.

- Evaluación de los colaboradores actuales: Evaluar el desempeño de los colaboradores actuales frente a los nuevos perfiles por competencias, identificando brechas de conocimiento y habilidades.
- Diseño de planes de desarrollo: Crear planes de desarrollo individualizados para cada colaborador, enfocados en el desarrollo de las competencias necesarias.

### **Desarrollo y formación continua**

- Identificación de necesidades de capacitación: Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los colaboradores, basado en los resultados de las evaluaciones de desempeño y los perfiles por competencias.
- Diseño de programas de capacitación: Desarrollar programas de capacitación adaptados a las necesidades específicas de cada grupo de colaboradores, utilizando diversas metodologías (presencial, virtual, mentoring, coaching).
- Implementación de un plan de formación: Establecer un plan de formación anual, asignando recursos y estableciendo indicadores de seguimiento.
- Evaluación del impacto de la formación: Evaluar el impacto de los programas de capacitación en el desempeño de los colaboradores y en los resultados de la empresa.

### **Retención de personal**

- Programas de reconocimiento: Implementar programas de reconocimiento que resalten los logros individuales y en equipo.
- Desarrollo planes de carrera: Ofrecer oportunidades de desarrollo de carrera a los colaboradores, con el objetivo de que se sientan valorados y comprometidos con la empresa.

- Flexibilidad laboral: Evaluar la posibilidad de ofrecer opciones de trabajo flexible, como horarios flexibles o teletrabajo, para mejorar la conciliación de la vida laboral y personal.

### **Gestión de desempeño**

- Definición de indicadores clave de desempeño (KPI): Establecer KPI claros y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa para cada puesto.
- Herramientas de evaluación: Utilizar herramientas de evaluación del desempeño que permitan una evaluación objetiva y transparente.
- Retroalimentación continua: Proporcionar a los colaboradores una retroalimentación regular y constructiva sobre su desempeño.
- Vinculación de la evaluación al desarrollo: Utilizar los resultados de la evaluación para identificar las áreas de mejora y diseñar planes de desarrollo individualizados.

### **Clima Laboral y Bienestar**

- Promoción de un ambiente de trabajo positivo: Fomentar un ambiente de trabajo basado en el respeto, la confianza y la colaboración.
- Programas de bienestar: Implementar programas de bienestar que promuevan la salud física y mental de los colaboradores, como actividades deportivas, charlas sobre nutrición o programas de gestión del estrés.
- Conciliación laboral y familiar: Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar a través de políticas flexibles.

### **Comunicación interna fortalecida**

- Canales de comunicación efectivos: Establecer canales de comunicación bidireccionales para facilitar el flujo de información entre la dirección y los colaboradores.

- **Transparencia:** Comunicar de manera clara y transparente los objetivos de la empresa, los avances y los desafíos.
- **Comunicación interna estratégica:** Utilizar la comunicación interna para reforzar los valores de la empresa y fomentar el compromiso de los colaboradores.

### **Revisión de políticas de Compensación y beneficios**

- **Análisis de la competitividad salarial:** Realizar un análisis de la competitividad salarial en el mercado para garantizar que los salarios sean atractivos y equitativos.
- **Beneficios adicionales:** Evaluar la oferta de beneficios adicionales y adaptarla a las necesidades y expectativas de los colaboradores.
- **Programas de participación en los beneficios:** Implementar programas de participación en los beneficios que vinculen la remuneración variable al desempeño individual y colectivo.

### **Gestión del Cambio**

- **Comunicación proactiva:** Comunicar de manera clara y transparente los cambios que se van a implementar, explicando los motivos y los beneficios.
- **Involucramiento de los colaboradores:** Involucrar a los colaboradores en el proceso de cambio, solicitando sus ideas y sugerencias.
- **Capacitación:** Proporcionar la capacitación necesaria para que los colaboradores puedan adaptarse a los nuevos procesos y herramientas.
- **Liderazgo visible:** Los líderes deben ser los primeros en adoptar los cambios y servir de modelo para el resto de la organización.

### **Gestión del conocimiento**

- **Preservación del conocimiento:** Dada la naturaleza técnica de la industria del plástico y la importancia de las prácticas sostenibles, es crucial preservar el conocimiento adquirido a lo largo de los años.

- Fomento de la innovación: Al compartir conocimientos y experiencias, se estimula la creatividad y la generación de nuevas ideas.
- Mejora continua: La gestión del conocimiento facilita la identificación de mejores prácticas y la implementación de mejoras en los procesos.
- Desarrollo del talento: Permite que los colaboradores adquieran nuevas habilidades y conocimientos, fomentando su desarrollo profesional.

La propuesta presentada para Plaspel S.A.S. ofrece un marco sólido para transformar la gestión del talento y alinearla con los objetivos estratégicos de la empresa. Al enfocarse en las competencias, el desarrollo continuo y la creación de un ambiente de trabajo positivo, esta propuesta tiene el potencial de impulsar significativamente el desempeño organizacional.

#### Fortalezas de la propuesta

- Enfoque Integral: Abarca todos los aspectos de la gestión del talento, desde la selección hasta la retención.
- Alineación estratégica: Vincular claramente las iniciativas de gestión del talento con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Desarrollo de competencias: Prioriza el desarrollo de las competencias para el éxito a largo plazo.
- Cultura organizacional: Reconoce la importancia de fomentar una cultura de aprendizaje, colaboración y reconocimiento.

Es fundamental que la implementación de esta propuesta se realice de manera gradual y con el compromiso de todos los niveles de la organización. Al hacerlo, Plaspel S.A.S podrá transformar su cultura organizacional y construir una empresa más competitiva y resiliente.

**Tabla 6** Propuesta Económica Consultoría

Propuesta Economica Consultoria					
Proceso	Actividad	Recurso	Cantidad	Valor Unidad	Valor Total
Reevaluar los perfiles existentes y transformarlos a perfiles por competencias.	Definición de competencias clave	Consultor Externo	1 Semana	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
	Análisis de los perfiles actuales	Consultor Externo	2 Semanas	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
	Elaboración de perfiles por competencias	Consultor Externo	1 Mes	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
	Evaluación de los colaboradores actuales	Herramienta Tecnologica	1 Semana	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
	Diseño de planes de desarrollo	Herramienta Tecnologica	1 Semana	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Desarrollo y formación continua	Identificación de necesidades de capacitación	Consultor Externo	1 Semana	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	Diseño de programas de capacitación	Consultor Interno: Elaboración programa	1 Semana	\$ 0	\$ 0
	Implementación de un plan de formación	Consultor Externo: Aprobación y sugerencias Programa	1 Dia	\$ 350.000	\$ 350.000
	Evaluación del impacto de la formación	Consultor Interno	Constante	\$ 0	\$ 0
Retención de personal	Programas de reconocimiento	Consultor Externo	1 Semana	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
	Desarrollo planes de carrera	Consultor Externo: Analisis y entrega de propuesta sobre retención del personal.	1 Semana	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
	Flexibilidad laboral				
Gestión de desempeño	Definición de indicadores clave de desempeño (KPI)	Consultor Externo: Capacitación de consultor interno, entrega de algunos indicadores por areas, se presenta herramientas de evaluación y se explica el proceso de implementación, es responsabilidad de la empresa desarrollarlo y mantenerlo actualizado según las necesidades de la empresa.	2 Semanas	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
	Herramientas de evaluación				
	Retoolimentación continua				
	Vinculación de la evaluación al desarrollo				
Clima Laboral y Bienestar	Promoción de un ambiente de trabajo positivo	Consultor Interno: Aplicación de encuestas y analisis, lo recomendable es que lo aplique un ente externo con el fin de no perder objetividad, sin embargo algunas ARL realizan estas aplicaciones y analisis sin costos para la empresa.	N.A	\$ 0	\$ 0
	Programas de bienestar				
	Conciliación laboral y familiar				
Comunicación interna fortalecida	Canales de comunicación efectivos	el personal de la compañía, a todos los niveles jerarquicos, trabajando fuertemente con los lider, el valor incluye materiales y alimentación de los participantes.	30 Horas	\$ 300.000	\$ 9.000.000
	Transparencia				
	Comunicación interna estratégica				
Revisión de políticas de Compensación y beneficios	Análisis de la competitividad salarial	Consultor Externo: Participar en estudios salariales del gremio con el fin de establecer una política salarial alineada con el mercado.	1 Cada 2 Años	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
	Beneficios adicionales				
	Programas de participación en los beneficios				
Gestión del Cambio	Comunicación proactiva	el personal de la compañía, a todos los niveles jerarquicos, trabajando fuertemente con los lider, el valor incluye materiales y alimentación de los participantes.	10 Horas	\$ 300.000	\$ 3.000.000
	Involucramiento de los colaboradores				
	Capacitación				
	Liderazgo visible				
Gestión del conocimiento	Preservación del conocimiento	Consultor Interno: Inversión en un SharePoint o Intranet con el fin de tener un repositorio de información en la nube, que tenga acceso controlado para todos los colaboradores, contratar una persona encargada del manejo de la información actualización y alimentación de las matrices con las lecciones aprendidas sobre los procesos ejecutados.	1 Persona semi analista documental o de procesos y la herramienta tecnologica, se calcula valor por 1 mes	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000
	Fomento de la innovación				
	Mejora continua				
	Desarrollo del talento				
<b>TOTAL PROPUESTA DE CONSULTORIA</b>					<b>\$ 50.650.000</b>

Nota: Elaboración propia.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Necesidad de una gestión de talento más estratégica: El modelo actual, aunque cuenta con algunos elementos positivos, carece de una visión estratégica que permita alinear las prácticas de gestión de personal con los objetivos de negocio a largo plazo.

Falta de alineamiento entre los procesos: Los diferentes procesos de gestión de personal (selección, capacitación, evaluación, etc.) no están suficientemente integrados y alineados, lo que genera ineficiencias y redundancias.

Oportunidades de mejora en la comunicación interna: La comunicación interna es un proceso que requiere especial atención, ya que influye directamente en el clima laboral y la retención del talento.

Importancia de la gestión del conocimiento: La falta de un sistema formal para gestionar el conocimiento representa una pérdida de valor para la organización, ya que este conocimiento es fundamental para la continuidad del negocio y la innovación.

### **Recomendaciones**

1. Alinear la gestión de talento con la estrategia de negocio:
  - Definir claramente los perfiles de los colaboradores necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
  - Alinear los procesos de selección, capacitación y desarrollo con las necesidades del negocio.
2. Implementar un sistema de gestión del talento integrado:
  - Unificar los diferentes procesos de gestión de personal en un sistema integrado que permita una visión holística del talento.
  - Utilizar herramientas tecnológicas para automatizar y optimizar los procesos.
3. Fortalecer la comunicación interna:

- Establecer canales de comunicación bidireccionales y transparentes.
  - Fomentar una cultura de la comunicación abierta y honesta.
  - Capacitar a los líderes en habilidades de comunicación efectiva.
4. Invertir en el desarrollo del talento:
- Implementar programas de capacitación y desarrollo personalizados para cada colaborador.
  - Fomentar la movilidad interna y las oportunidades de crecimiento profesional.
  - Reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente.
5. Crear una cultura de aprendizaje y conocimiento:
- Fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los colaboradores.
  - Implementar un sistema de gestión del conocimiento para capturar, almacenar y compartir la información relevante.
6. Mejorar la medición y evaluación:
- Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) para medir la efectividad de los procesos de gestión del talento.
  - Realizar evaluaciones periódicas de los programas y ajustar las estrategias según sea necesario.

### Referencias

- Alles, M. (2004). *Dirección estratégica de RRHH*.
- Alles, M. (2018). En *Administración de las remuneraciones y funciones del área. Dirección estratégica de recursos humanos; gestión por competencias* (págs. 140 – 146). Granica.
- Alles, M. A. (2015). ALLES, M. A. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1. 3. ed. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2016. 457 p. Disponible en: <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/66750?page=80>. Con. Argentina - España - Mexico - Chile - Uruguay: Ediciones Granica.*
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Kogan Page.
- Bersin, J. (2018). *The Future of Work: A New Approach to Talent Management*. Obtenido de <https://joshbersin.com/?s=A+new+approach+to+talent+management>
- Bersin, J. (2019). *Data-Driven Talent Management: The Path to Greater Business Impact*. Obtenido de Deloitte Insights : <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/data-driven-talent-management.html>
- Boyatzis, R. (1991). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley, edición 1.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). *Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World*. Harvard Business Review Press.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.
- Chiavenato, i. (2022). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana.

Deloitte. (2023). *Insight*. Obtenido de 2024 Global Human Capital Trend:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836\\_global-human-capital-trends-2024/DI\\_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf)

Dessler, G. (2018). *Human Resource Management*. Pearson.

Dessler, G. (2022). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educación.

Doerr, J. (2019). *Mide lo que importa*. Penguin Random House Grupo Editorial.

Durive, L. C. (2007). *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba*.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>

EMIS. (abril de 2024). Obtenido de [https://www-emis-](https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index?pc=CO&cmpy=4164280)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index?pc=CO&cmpy=4164280](https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index?pc=CO&cmpy=4164280)

ens Baier, V. B.-M. (2023). *Boston Consulting Group* . Obtenido de

<https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports>

Flores, H. H. (2012). *Las competencias en la administración de recursos humanos* . Editorial Académica Española.

García, H., & Miralles, F. (2018). *Ikigai: El secreto japonés para una vida larga y feliz*. Editorial Planeta.

García, M., & Leal, M. (2008). *Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual* (Vol. 14). Maracaibo: Omnia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121008.pdf>

Gaspar-Castro, M. F. (2021). *La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito*. Obtenido de <file:///C:/Users/moralein/Downloads/Dialnet-LaGestionDeTalentoHumanoYSuInfluenciaEnElDesempeno-8042592.pdf>

Giobs. (abril de 2023). Obtenido de

<https://giobs.app/app/businesses.html?b=1S3Geny0IsFFMvqUdYYf>

Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam; 10th Anniversary edición.

- Gómez-Mejía, L. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Grensing-Pophal, L. (abril de 2020). *SHRM Org*. Obtenido de <https://www.shrm.org/topics-tools/news/benefits-compensation/pandemic-takes-toll-employees-emotional-well>
- Legis. (julio de 2023). *La importancia de las políticas de compensación en las empresas, valorando y motivando el talento*. Obtenido de Gestionhumana.com: <https://www-gestionhumana-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/noticias-y-tendencias/la-importancia-de-las-politicas-de-compensacion-en-las-empresas-valorando-y>
- Legis. (Octubre de 2023). *Los colaboradores y la importancia de su conexión con la empresa*. Obtenido de <https://gestionhumana.com/los-colaboradores-y-la-importancia-de-su-conexion-con-la-empresa>
- Legis. (octubre de 2023). *Más allá del beneficio al empleado, la inclusión de la familia en estrategias de bienestar*. Obtenido de Gestiónhumana.com: <https://gestionhumana.com/mas-alla-del-beneficio-al-empleado-la-inclusion-de-la-familia-en-estrategias-de-bienestar>
- LinkedIn. (mayo de 2023). *LinkedIn*. Obtenido de Humano, Heinsohn Talento: <https://es.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1les-son-los-objetivos-de-la-gesti%C3%B3n-del-talento-humano>
- Mohammed, A. A. (2020). Documento de revisión sobre la evaluación del desempeño docente universitario. *Scientific Research An Academic Publisher*.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: 11.
- O'Boyle, E. (2020). *Gallup*. Obtenido de <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>.
- Ortega, N. (02 de febrero de 2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149. Recuperado el 23 de agosto de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100141&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100141&script=sci_arttext&tlng=pt)

- Ospina, H. (Junio de 2010). NUEVOS PARADIGMAS EN GESTIÓN HUMANA. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(23), 79-97. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313724006.pdf>
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Penguin.
- Plaspel S.A.S. (2024). Obtenido de <https://plaspel.co/#>
- Plaspel, *clientes*. (2024). Obtenido de <https://plaspel.co/clientes>
- Portafolio. (julio de 2016). *¿Cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece?* Obtenido de <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/conozca-que-es-el-salario-emocional-en-las-empresas-498913>
- Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2015). *Why Is Performance Management Broken?* Cambridge University Press.
- Purohit, B., & Wadhwa, A. (2012). Clima organizacional desde el punto de vista de la motivación en un hospital del distrito, India . *Scientific Research An Academic Publisher*.
- Ricky W. Griffin, J. M. (2020). *Comportamiento organizacional* . Cengage .
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Ross, H. J. (2014). *Reinventing Diversity: Transforming Organizational Community to Strengthen People, Purpose, and Performance*.
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos Un enfoque estratégico*. McGraw Hill.
- Schneider, B., & Barbera, K. (1 de Junio de 2014). *Manual de Oxford sobre clima y cultura Organizacional*. Obtenido de <https://academic.oup.com/edited-volume/28132>
- School, I. B. (s.f.). *IMF*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/corporativo/gestion-de-calidad/recursos-humanos-gestion-de-calidad/>
- Snell, S. (2020). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Cengage.

- Terlesky, S. (2023). La gestión del desempeño: Un enfoque estratégico para el éxito.  
*AMUNTALENT agencia de reclutamiento.*
- Thean, P. (2023). How to Give (and Receive) Critical Feedback. *Harvard Business Review Home.*
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. (2023). *Administración Estratégica - conceptos y casos.* McGraw-Hill Interamericana .
- Ulrich. (2016). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results.* Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. &. (2015). *Are we there yet? What's next for HR?* Human Resource Management.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition.* Harvard Business Press.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2013). *Leadership Sustainability: Seven Disciplines to Achieve the Changes Great Leaders Know They Must Make.* McGraw Hill Professional.
- Wehrich, H., Cannice, M. V., & Koontz, H. (2022). *Administración - Una perspectiva global, emprendedora y de innovación.* McGraw-Hill .
- Werther, W. (2019). *Administración del capital humano.* McGraw-Hill interamericana.
- Whitter, B. (2019). *Employee Experience.* KoganPage. Obtenido de Whitter, B. (2019).  
Employee Experience: The New Way to Attract and Retain Talent.

## **Anexos**

### **Anexo 1 - Encuesta personal externo**

#### **Encuesta dirigida al Personal Externo interesado en capacitación En Producción**

Buenos días/tardes,

Agradecemos su tiempo y disposición para participar en una encuesta para evaluar la posibilidad de aplicar a un proceso de capacitación sobre la producción de plásticos y papel. Con su consentimiento, la información recopilada será utilizada con fines académicos para una consultoría que se está realizando a la empresa Empaques de plásticos y papel Plaspel S.A.S.

#### **Datos demográficos**

1. Recuerdenos por favor su nombre, edad y estrato socioeconómico
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿Qué nivel educativo tiene?
4. ¿Cuál es su ocupación?
5. ¿Trabaja usted actualmente en la industria de la producción de plásticos o papel?  
 Si  
 No
6. ¿Le gustaría adquirir conocimientos adicionales sobre el proceso de producción de plásticos y papel?  
 Si  
 No
7. ¿Qué nivel de experiencia tiene en la producción de plásticos y papel?  
 Principiante  
 Intermedio  
 Avanzado

- No tengo Experiencia
8. ¿Tiene algún interés particular en aprender sobre la producción de plásticos o papel en específico? (Especifique)
9. ¿Qué áreas de la producción de plásticos o papel le gustaría conocer a profundidad? (Especifique)
10. ¿Qué beneficios cree que podría aportar a su carrera y crecimiento profesional una capacitación en producción de plásticos y papel?
11. ¿Qué formato de Capacitación preferiría?
- Clases presenciales
- Clases virtuales
- Secciones prácticas en planta
- Otro (Especificar)
12. ¿Cuál es su disponibilidad de tiempo para participar en un proceso de capacitación?
- Tiempo Completo
- Medio Tiempo
- Fines de semana
- No tengo Disponibilidad
13. ¿Tiene alguna preferencia en cuanto a la duración del proceso de capacitación? (Especifique).
14. ¿Estaría dispuesto a costear una capacitación de calidad sobre producción de plásticos y papel?
- Si
- No
- Dependería de otros factores (especifique)
15. ¿Tienes alguna sugerencia o comentario adicional que quisieras compartir sobre la capacitación en producción de plásticos y papel?

**Anexo 2 - Entrevista personal área de capital humano**

**ENTREVISTA**

**Objetivo General:**

Entender las necesidades que tiene la empresa en el proceso de gestión humana

**Objetivos específicos:**

- Entender cómo se ejecutan los procesos actuales de la compañía
- Entender la problemática actual que presenta Plaspel S.A.S con referencia al capital humano
- Evaluar cual es el modelo de gestión humana actual con el fin de identificar oportunidades de mejora
- Explorar la comprensión del gerente de gestión humana sobre la cultura organizacional y como la promueve
- Evaluar la utilización de tecnologías y herramientas en la gestión del talento humano
- Identificar oportunidades de mejora en la gestión del desempeño y retroalimentación a los colaboradores

**CONDICIONES PARTICULARES PARA SU APLICACIÓN**

**Entrevistado:** Equipo de gestión humana de la empresa Plaspel S.A.S

**Duración:** 30 a 40 minutos

**Notas:** Se debe grabar la entrevista realizada y transcribirla en un documento Word con el fin de analizar a profundidad las respuestas y entender cada aspecto relevante

**INTRODUCCIÓN**

- Preséntese y explique cuál es el objetivo principal de la entrevista.

Agradecemos el espacio asignado a esta actividad, nosotras somos estudiantes del MBA de la universidad EAN modalidad presencial, el presente instrumento tiene como fin conocer la percepción que tiene el equipo directamente relacionado con la gestión del talento humano

para la empresa Plaspel S.A.S, a la cual nos encontramos realizando una consultoría empresarial como anteproyecto para nuestro proceso de graduación

### **PREGUNTAS**

- Por favor indíquenos su nombre, cargo actual y cuáles son las funciones principales que cumple en la empresa.
- ¿Podría mencionarnos cual es el proceso de selección actual en la compañía?
- ¿Cuáles son los indicadores clave que utiliza para evaluar la efectividad de los procesos de inducción y su impacto en la retención a largo plazo?
- ¿Cómo percibe actualmente la retención de talento humano dentro de la organización?
- Teniendo en cuenta su percepción frente a la empresa, ¿Cuáles cree usted que son los dolores que enfrenta actualmente la compañía referente a este proceso de gestión humana?
- ¿Cuáles cree que son los principales factores que contribuyen a la fuga del talento?
- En relación con la fuga de talento humano ¿Existe algún patrón o tendencia que haya identificado?
- ¿Se han implementado estrategias específicas para abordar estos problemas?
- ¿Cómo evalúa y gestiona la satisfacción y compromiso de los colaboradores?
- ¿Cuenta con un plan de beneficios actual para los colaboradores? Si es así ¿Cuál es?
- ¿Qué estrategias de compensación tiene actualmente?
- ¿Cómo creería usted que estos dolores se puedan llegar a minimizar?
- ¿Hay algún aspecto adicional que le gustaría mencionar sobre sus procesos de gestión humana?

Muchas gracias por el espacio y tiempo dedicado a este proceso de construcción de conocimiento.

**Anexo 3 - Ruta de Observación**

**RUTA DE OBSERVACIÓN**

**Objetivo General:** Determinar cuáles son los comportamientos del área de gestión humana mejor percibidos por parte de los colaboradores y que oportunidades de mejora se tendrían a futuro

**Objetivos Específicos:**

- Observar y analizar cuál es la interacción que tienen los colaboradores con la asistente de gestión humana
- Observar y analizar cuál es la interacción que tienen los colaboradores con el gerente de gestión humana
- Observar y analizar cómo es la interacción de los colaboradores con sus colegas
- Analizar y evaluar cuál es el protocolo de ingreso a planta
- Analizar y evaluar cómo es el funcionamiento de cada una de las áreas
- Observar y analizar cómo es el ambiente laboral
- Analizar la interacción que existe entre los colaboradores y las herramientas tecnológicas que ofrecen la compañía
- Analizar y evaluar cómo es el protocolo para nuevos ingresos de la compañía

**CONDICIONES PARTICULARES PARA SU APLICACIÓN:**

**Numero de observaciones:** 2. Se debe asegurar que se hacen al menos 2 actividades de observación dentro de la compañía.

**Duración:** No hay una duración determinada

**Notas:** Se puede hacer registro fílmico, de audio, de imagen con autorización y acompañamiento del gerente de calidad o gerente de gestión humana. Se puede mezclar la observación con algunas preguntas a gusto del observador si le permiten entender más sobre el proceso. Se deben consolidar los registros audiovisuales en un archivo compartido. Se debe

describir detalladamente que se logró evidenciar en cada uno de los momentos de la observación y que se percibió en el recorrido.

#### **Relación de los colaboradores con asistente y gerente de gestión humana**

- Observe minuciosamente como es la relación que se tienen entre los colaboradores y la asistente o gerente de gestión humana
- ¿Existe un trato cordial entre ambas partes?
- ¿Cómo es la atención ofrecida?
- ¿Qué actitudes se observan que pueden ir en contravía de un buen servicio?
- ¿Qué quejas y reclamos son frecuentes por parte de los colaboradores?
- ¿Con que facilidad tienen acceso los colaboradores al área gestión humana?

#### **Relación entre los colaboradores**

- Observe detenidamente como es la relación e interacción entre los colaboradores
- ¿Qué comportamientos no usuales y otros habituales se pueden evidenciar?
- ¿Qué aspectos podrían interferir en mantener una buena relación dentro de los equipos de trabajo?
- ¿De que habla la gente?

#### **Protocolo de ingreso a planta**

- Observe que protocolo se tiene actualmente para ingresar a la planta
- ¿Qué elementos de protección personal son requeridos para el ingreso a la planta?
- ¿Quién valida y asegura que todos estén usando los elementos apropiados?
- ¿Qué acciones disciplinarias se tienen y como se gestionan, cuando no se hace el uso adecuado?
- ¿Existe un protocolo de emergencia en caso de ser requerido?

#### **Funcionamiento de las áreas y ambiente laboral**

- Observe detalladamente como es el funcionamiento de cada área
- ¿Cuántas áreas logra identificar dentro de la compañía?

- ¿Qué diferencias encuentra entre los comportamientos de las distintas áreas?
- ¿Cómo varia la exigencia y metas de cada área?
- ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de las áreas?
- ¿Cómo es el ambiente y la relación entre las áreas?

**Interacción entre colaboradores y la tecnología (aplicación, página web, canales de atención no presenciales vía telefónica)**

- Utilice cada uno de los canales al menos una vez y conteste las siguientes preguntas:
- **APLICACIÓN GIOBS:** ¿Cómo fue la experiencia al momento de utilizar la aplicación?  
¿Qué tan fácil es utilizar la aplicación? ¿Tiene toda la información necesaria? ¿Qué cosas mejoraría?
- **PÁGINA WEB:** ¿Cómo fue la experiencia al momento de utilizar la página? ¿Qué tan fácil es utilizar la plataforma y que tan completa está la información? ¿Qué tan intuitiva es la navegación dentro de la página? ¿Qué cosas mejoraría?
- **ATENCIÓN TELEFÓNICA:** ¿Cómo fue la atención por vía telefónica? ¿Recibió la información que estaba buscando? ¿La persona que lo atendió tenía la información requerida? ¿Existe algún soporte o historial de la llamada que sustente su respuesta? ¿Qué aspectos pueden positivos y negativos rescata de su experiencia? ¿Qué mejoraría?

**Anexo 4 - Resultados encuesta de clima laboral**

El detalle de los resultados de la encuesta de clima laboral de 2022, pueden ser consultados en el siguiente link:

[Anexo 4 - Resultados encuesta de clima laboral.pdf](#)

**Anexo 5 - Brief de Investigación anteproyecto**

**BRIEF DE INVESTIGACIÓN**

<b>ANTECEDENTES</b>
Empresa de Empaques de plástico y papel PLASPEL, tiene una trayectoria de 10 años en la industria de fabricación y comercialización de empaques de plástico y papel, se dedica a satisfacer las necesidades de sus clientes. Actualmente uno de los objetivos principales de la empresa es desarrollar un modelo de gestión del talento humano que se alinee de manera coherente con su cultura organizacional.
<b>PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN</b>
Reunir los datos esenciales con el fin de identificar tanto las fortalezas existentes como las posibles oportunidades de mejora en lo que respecta a la alineación del equipo de trabajo de la empresa Plaspel con su cultura organizacional.
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>
Los Resultados de la investigación deben: <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar las fortalezas existentes</li><li>• Detectar las posibles oportunidades de mejora.</li><li>• Identificar el nivel de aceptación de un proceso de capacitación como estrategia de captación de talento humano.</li><li>• Evaluar la capacidad de la empresa Plaspel para invertir en un programa de capacitación destinado a atraer talento humano.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Entender las necesidades que tiene la empresa en el proceso de Gestión humano.</li></ul>
<b>DECISIONES PARA TOMAR DESPUÉS DE LA INVESTIGACIÓN</b>
Analizar los resultados de los instrumentos aplicados con el propósito de identificar los aspectos relevantes frente al talento humano de la compañía, comparándolos con los resultados de la última encuesta de clima con el fin de proponer ajustes al modelo actual.
<b>SEGMENTO DE ESTUDIO</b>
Colaboradores de la compañía, independientemente del sexo y edad.  Personal residente del municipio de Tocancipá, de estrato medio – bajo, independientemente del sexo entre los 18 a 45 años, con disponibilidad o intereses en procesos de producción.  Personal directivo de la compañía.
<b>COBERTURA GEOGRÁFICA</b>
Tocancipa – oficina de Plaspel
<b>METODOLOGÍA SUGERIDA</b>
<b>CRONOGRAMA O FECHA EN QUE SE REQUIEREN LOS RESULTADOS</b>
Los resultados serán recolectados durante el 26 de octubre hasta el 07 de noviembre del año 2023.