

PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE
FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVIDADES SUSTENTABLES
EN EMPRESAS DE MONTERÍA

VANESSA ESTELA HOYOS DIAZ

ELIAN DAVID MARTINEZ PENAGOS

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

DIRECTORA

M.g. VALENTINA RAMIREZ HERNANDEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
MONTERIA

2022

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo, a Dios, a nuestras madres, padre, familiares, a nuestra asesora por habernos acompañado en este grato camino y demás profesores que siempre nos guiaron en nuestro camino por la Universidad. Gracias a todos ellos ha sido posible este gran logro.

AGRADECIMIENTOS

Primero agradecer a Dios por habernos guiado en todo momento en la realización y culminación de este trabajo de investigación, a la Ingeniera Valentina Ramírez Hernández por los conocimientos brindados, por haber confiado en nosotros en todo momento, y por habernos guiado en todo el proceso de formación como Ingenieros Industriales.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
DESCRIPCION DEL PROBLEMA	12
Políticas sobre la integración	20
Políticas sobre la organización	20
Políticas acerca de la retención	20
Políticas acerca del desarrollo	20
Políticas sobre auditorias	20
OBJETIVO DEL ESTUDIO	21
General.	21
Específicos	21
MARCO TEÓRICO	21
CAPITULO I. CONCEPCIÓN CLÁSICA DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y LA IDENTIFICACIÓN DE SUS PRINCIPALES VARIABLES	22
1.1. Contexto general de la Gerencia del Talento Humano	22
1.2. Contextualización del desarrollo clásico de la gerencia del talento humano	23
CAPITULO II. CONCEPCIÓN DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN COLOMBIA, Y EL APORTE DE CATEGORÍAS A LAS VARIABLES.	26
CAPITULO III. GREEN HUMAN RESOURCES, Y QUE NUEVOS ELEMENTOS PROPONE Y DECONSTRUYE, DESDE LA EVOLUCIÓN DE RELACIONES ENTRE INDUSTRIA Y SUSTENTABILIDAD.	30
MARCO CONCEPTUAL:	42
MARCO LEGAL	43
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:	43
PRINCIPIOS SOBRE LA RSE (RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL)	44
MARCO LEGAL COLOMBIANO	44
Derechos humanos:	44
Derechos del trabajo.	44
Derechos del medio ambiente	44
Lucha de la corrupción	44
Marco legal selección	45
Normatividad	45
Reclutamiento	45

Normas:	45
Inducción	45
Capacitación	45
Evaluación del rendimiento	46
MARCO ESPACIAL:	46
MARCO TEMPORAL.	47
JUSTIFICACIÓN	47
Justificación teórica	47
Justificación metodológica	48
METODOLOGIA	48
ALCANCE:	53
TIPO DE INVESTIGACIÓN:	53
Productos esperados	55
RESULTADOS	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
Recomendaciones	72
BIBLIOGRAFIA	73
ANEXOS	78
ENCUESTA EMPRESARIAL.	79
RESULTADOS DE LA ENCUESTA	92

TABLAS

Tabla 1. Integración de las Actividades de la Gerencia Humano Tradicional y alineadas con el desarrollo de actividades sustentables.....	38
Tabla 2. Sumatoria de categorías de Matriz DAFO.....	59

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de causa y efecto del panorama de Green Human Resources en el territorio colombiano.	18
Figura 2. Prácticas de la teoría de la gerencia del talento humano Fuente: Elaboración Propia, basada en Chiavenato (2009).....	22
<i>Figura 3. Mapa de la ciudad de Montería-Córdoba, tomado de Google Maps.</i>	<i>46</i>
Figura 4. Relación entre preguntas encuestadas y categorías analizadas.	58
Figura 5 Conocimiento acerca de gerencia del talento humano en empresas de la región de córdoba.	61
Figura 6. Importancia de atraer al personal que se preocupe por el bienestar y la sostenibilidad ambiental.....	61
Figura 7. Conocimiento y aplicación de producción más limpia.....	62
Figura 8. Practicas de gerencia del talento humano aplicadas.....	62
Figura 9. Prácticas en la Gerencia del Talento Humano que apoya las actividades de sustentabilidad dentro del proceso de producción.	63
Figura 10. Certificaciones.....	63
Figura 11. Conocimiento acerca de la RSE.....	64

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo identificar las principales prácticas de la gerencia del talento humano de algunas empresas de manufactura de Montería y/o nacionales, a través del diseño de una encuesta diagnóstica con la finalidad de que faciliten la adopción de actividades de prácticas sustentables, encontrándose como resultado que dicha región se encuentra incipiente en la aplicación del concepto, lo que obligaría a establecer una ruta convergente de prácticas que beneficien el logro de ventajas competitivas y de adaptación de su personal a tareas verdes dentro de procesos de manufactura, en este contexto se señala como importante que la conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sustentable en el año 2012, no solo se lanzó y promovió las discusiones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), sino que para lograr el desarrollo sustentable se debe tener como herramienta principal la economía verde. La Gestión del Talento Humano es considerada como un pilar fundamental en el logro de la prioridad y ventaja competitiva de la empresa en materia sustentable, debido al gran impacto técnico y social que este concepto supone al interior de los sistemas empresariales e industriales. Igualmente, el tema de gerencia del talento humano desde sus concepciones clásicas en Colombia muestra un muy mal desempeño desde sus bases clásicas, teóricas y legales lo que dificulta no solo la trazabilidad de las buenas prácticas que engloba, sino que no asegura el éxito de implementar un concepto como el de "Green Human Resources", que es el que asegura la adaptación del personal a tareas de sustentabilidad y manufactura.

Palabras clave: *Gestión del talento humano, sostenibilidad, operaciones de manufactura sustentable, Green Human Resources, ventaja competitiva, efectos psicológicos, prácticas, competencias laborales.*

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the main practices of human talent management of some Montería and/or national manufacturing companies, through the design of a diagnostic survey in order to facilitate the adoption of sustainable practice activities. , finding as a result that said region is incipient in the application of the concept, which would force to establish a converging route of practices that benefit the achievement of competitive advantages and adaptation of its personnel to green tasks within manufacturing processes, in this In this context, it is pointed out as important that the United Nations Conference on Sustainable Development in 2012 not only launched and promoted discussions of the Sustainable Development Goals (SDGs), but also that in order to achieve sustainable development, it must be taken as main tool the green economy. Human Talent Management is considered a fundamental pillar in achieving the priority and competitive advantage of the company in sustainable matters, due to the great technical and social impact that this concept supposes within business and industrial systems. Likewise, the subject of human talent management from its classical conceptions in Colombia shows a very poor performance from its classical, theoretical, and legal bases, which makes it difficult not only to trace the good practices that it encompasses, but also does not ensure the success of implementing a concept such as "Green Human Resources", which is what ensures the adaptation of personnel to sustainability and manufacturing tasks.

Keywords: *Human talent management, sustainability, sustainable manufacturing operations, Green Human Resources, competitive advantage, psychological effects, practices, labor competencies.*

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo identificar las principales prácticas de la gerencia del talento humano de algunas empresas de manufactura de Montería y/o nacionales, a través del diseño y aplicación de una encuesta diagnóstica que permita la adopción de actividades de prácticas sustentables. Esta investigación tiene gran importancia para el desarrollo de los recursos humanos verdes en las empresas manufactureras de Montería y el Departamento de Córdoba, debido a que este estudio arrojará la condición actual que estas empresas poseen en el tema de los Recursos Humanos Verdes, para así proponer las mejoras necesarias para obtener una producción más sana con el medio ambiente.

Como resultado, se puede señalar que en la región del Departamento de Córdoba, el tema en análisis se encuentra incipiente en la aplicación del concepto, lo que conlleva a buscar una solución a esta problemática, proponiendo una ruta convergente de prácticas que beneficien el logro de ventajas competitivas y de adaptación de su personal a tareas verdes dentro de procesos de manufactura, sin embargo, es claro que las dificultades en el escenario manufacturero presenta entre otros; baja remuneración, inestabilidad laboral, falta de capacitación acorde al momento histórico que estamos viviendo, y que guarda relación con lo establecido con la agenda 2030.

La investigación que se realiza de 29 artículos en donde sus autores principales podemos destacar a Eduardo Lora, Charbel José Chiappetta Jabbour, Idalberto Chiavenato, Gregorio Calderón Hernández, María del Pilar Rodríguez y otros influyentes en el tema de recursos humanos, nos llevó a obtener una completa claridad en el tema, donde pudimos identificar que la gestión del talento humano en tiempos de dificultades en un escenario de complejidad y cobra gran importancia, sobre todo para evidenciar competencias y habilidades que muchas veces no se identifican hasta que no exista la crisis, llevando a la organización a buenos resultados y mejorando su productividad, mediado por la implementación de estrategias del recurso humano de algunas Prácticas empresariales del Recursos Humanos, quienes tiene la oportunidad de evidenciar un Alto Compromiso, relacionados con el Conocimiento y la Innovación en temas de manufacturas, asunto de esta investigación.

Sin embargo, existe una problemática latente en este sentido, debido a que luego, del estudio realizado de la literatura, se encontró como resultado que las empresas colombianas tienen pocas herramientas de cómo manejar el talento humano. Siendo permisivos algunas veces, ante el mal desempeño, de los colaboradores, omitiendo conductas erróneas, acciones equivocadas y en donde la alta gerencia no se hace responsable por fallas al interior de la gestión, sin dejar de lado algunas organizaciones destacadas en estas tareas.

La problemática refleja el manejo de su personal respecto a los ajustes salariales, bonificaciones y demás reconocimientos, que prácticamente no tienen en cuenta el desempeño individual, tampoco cuentan con un buen menú de razones y contraofertas para retener a su personal más talentoso desde las estrategias gerenciales.

La metodología en esta investigación se estableció principalmente en la Investigación Bibliográfica, la cual fue realizada para identificar y caracterizar las variables que componen el fenómeno de investigación, en Investigación por Encuestas y en Estudios de Caso Múltiples, por ende, esta investigación es de carácter cualitativa descriptiva.

Es pertinente señalar además que, la Gerencia del Talento Humano desde sus raíces clásicas conceptuales no evidencia garantías factibles de la adopción de prácticas sustentables dentro del manejo del Talento humano, ya que además de esto, sería el escenario para propiciar cambios en la cultura organizacional, en la cual se encuentran posicionados los valores institucionales, ética, principios, de lo que se desprende la formulación de procedimientos y tareas. Siendo el contexto para la transformación en la estructura organizacional, teniendo que gerenciar para la demanda asumiendo los retos exigidos por los ODS, referidos al cuidado del medio ambiente.

Todo este escenario imprime el sello de importancia de este estudio, siendo pertinente con los objetivos del desarrollo sostenible, las líneas de investigación en desarrollo empresarial industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana, en su contribución al análisis del contexto en Córdoba y en Colombia, en la que se hace imprescindible nuevas prácticas administrativas relacionadas con la gestión del talento humano, siendo este el principal actor en el proceso de producción manufacturero. Y finalmente en los aportes en el contexto manufacturero ya que permitirá documentar a los distintos actores de herramientas que contribuirán al afianzamiento del talento humano para la gestión de procesos sostenibles.

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), denotados por las Naciones Unidas en el año 2000, promueven un programa en el desarrollo humano sostenible, el cual se ha convertido en una preocupación para el mundo entero. El desarrollo sustentable es el tipo de desarrollo que permite a todos beneficiarse del crecimiento económico y los mantiene en armonía con la tierra.

En la conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sustentable en el año 2012, no solo se lanzó y promovió las disputas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), sino que afirmó que la economía verde es una herramienta importante para obtener el desarrollo sustentable (Jabbour, 2015. pp 2-8).

Actualmente, la Gestión del Talento Humano es considerada como un pilar fundamental en el logro de la prioridad y ventaja competitiva de la empresa (Calderón, 2003, p 158) en materia sustentable, debido al gran impacto técnico y social que este concepto supone al interior de los sistemas empresariales e industriales, lo que también ha afectado significativamente la forma de hacer negocios, por lo que Colombia ha tenido que venirse adaptando a dichos cambios. Es así como el Ministerio de Medio Ambiente, ha impuesto mediante legislaciones, algunas actividades que ayuden a la mitigación de la contaminación dentro los procesos, lo que exigiría que su personal como operarios, ingenieros y planta administrativa estén completamente conscientes y adaptados a las nuevas tareas de carácter sustentable.

Dicha adaptación de operaciones sustentables en el ámbito humano se ha venido estudiando bajo la denominación de "*Green Human Resources*":

Es aquel campo de investigación en donde se incluyen las prácticas de la gestión de recursos humanos pero que tienen como objetivo la sostenibilidad ambiental dentro de una empresa, en donde se concilian tanto los objetivos empresariales como los de la sociedad sin que se vean afectados los objetivos de la empresa, GHRM se trata así de generar negocios de una manera ecológicamente sostenible, y brinda oportunidades para acompañar y respaldar los cambios a largo plazo en la mentalidad y el comportamiento de los empleados, que es un requisito previo para

cambios en el ambiente de toda la organización. Desde el punto de vista económico, la sustentabilidad verde es importante porque puede ahorrar costos organizacionales, aumentar la motivación de los empleados y abrir nuevos mercados (2021, párr. 1 - 3).

De esta manera, el complejo industrial colombiano ha venido trabajando, teniendo unos buenos referentes como se evidencia en Revista semana (2019) el caso de la empresa Eternit, Cementos Argos, Esenttia, entre otras, empresas que han demostrado que trabajar en la esfera social, ambiental y económica ha resultado ser tan sumamente seguras y rentables y que se ha transformado en un instrumento de competitividad empresarial.

Sin embargo, el tema de los Recursos Humanos en Colombia ha sido bastante discutido y puesto en evidencia a través de diferentes textos periodísticos, donde se registran bajos cumplimientos frente a parámetros teóricos cotejados con el código sustantivo laboral, lo que ha convertido este tema como altamente ineficiente, y, por ende, muy mal calificados (Revista Semana, 2017, párr. 1), en donde se atestigua que empresas colombianas no manejan el talento. Aquí se señala, que se tolera el deficiente desempeño y la antigüedad tiene un papel importante. la alta gerencia no se hace cargo de errores proporcionados en la administración de dicha gerencia, resaltando el papel de la remuneración según su rendimiento y aporte al éxito de la empresa, la exclusividad de su fase de selección que tiene como finalidad la contradictoria retención del mejor talento. Al respecto, existen muy pocas empresas colombianas que sacan buenas notas en esta materia, así como también existen algunas organizaciones destacadas en estas tareas.

El autor Eduardo Lora (2017) ve reflejado esto en el manejo del talento humano colombiano, en donde de 170 empresas medianas de estándares internacionales (50 a 5.000 empleados) analizadas representativas manufactureras, dan evidencia de resultados que no son buenos reflejados en el manejo de su personal respecto a ajustes en el salario, bonificaciones y entre otros reconocimientos, que no tienen en cuenta el desempeño individual, tampoco cuentan con buenos procedimientos para retener a su personal con más talento desde las estrategias gerenciales; así también lo ha evidenciado el *World Managament Survey*, en el cual diseñó calificaciones apoyadas en entrevistas realizadas a gerentes de planta de empresas elegidas por estudiantes de los mejores Programas de Maestría en Administración de Empresas

Internacionales. Lora (2017) testifica que de las empresas colombianas solo el 7% tiene puntaje de 4/5 en este punto, ninguna obtiene 5, que, comparándolo con EE. UU. la mitad de las empresas tiene calificaciones de 4 y /5, ya que toman las debidas acciones necesarias para poder corregir el mal desempeño del personal y afirma que solo el 3% de empresas colombianas hacen lo necesario para frenar la rotación de excelentes talentos en sus empresas. Solo dos empresas colombianas lograron notas buenas en esta materia de las 170 estudiadas (Revista semana 2017. párr. 1-7).

En otro estudio más actual realizado por Adecco (Multinacional en talento humano), Colombia quedó en la casilla 67 de 118 países que hicieron parte de este estudio, aquí se evidencio una mejoría por parte del país, pero aún está muy lejos de acercarse a países con alto índice en el buen manejo del talento humano. Para realizar esta clasificación por países se tienen en cuenta diferentes ítems de clasificación, en este caso Colombia no obtuvo un buen resultado en temáticas como la inversión en I+D (Innovación y desarrollo), uso de tecnologías, relación entre productividad y pago, corrupción, atracción de estudiantes internacionales y desarrollo del empleado. El verdadero problema es que estos aspectos en los cuales a Colombia no le fue bien son piezas clave para la competitividad lo cual lo deja muy mal parado frente a otras Naciones. Por otro lado, a Colombia le fue bien en aspectos como niveles de tolerancia debido a la buena actitud que ha tenido el país frente a la gran inmigración de ciudadanos venezolanos al país, se ha visto reflejado una actitud de tolerancia y consideración con estas personas que buscan una mejor calidad de vida (Portafolio, 2018. Párr. 1-3). Si se tienen estos problemas de base, entonces tampoco se puede asegurar el desarrollo de tareas de sustentabilidad, a través de las fases teóricas de gerencia del talento humano.

Por otro lado, la industria y la sostenibilidad desde la crisis del petróleo tuvieron que ir evolucionando y empezar a trabajar de la mano, la causa de esto también fueron todos esos problemas ambientales que se estaban presentando por causa de procesos y productos, debido a que no se les respeta su comportamiento cíclico, de esta forma se empezaron a cumplir los objetivos de la sustentabilidad ya que se reutilizaban los desechos y se hacía un menor gasto de materias primas. Esto se ha venido trabajando de una manera formal desde la Cumbre de Brundtland realizada en 1987, donde se acordó el concepto de Desarrollo

Sostenible definido como *"satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades"* (Nuestro Futuro Común e 1987", Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo). Más adelante, en 1994, John Elkington, terminó de contribuir a la construcción de este concepto, a través de la creación del "triple bottom line", en el cual, ya se tiene en cuenta la esfera social, como eje fundamental de desarrollo de la sustentabilidad, además de estar alineado la dimensión económica y ambiental (Ramírez, 2014. p 74).

Estos parámetros previos, implican el reconocimiento del comportamiento cíclico de procesos y productos a lo largo de su cadena logística, lo que su vez reconoce como factor fundamental los principios de la Teoría de los Sistemas, como los gobernantes de dicho comportamiento. Esto desencadena entonces, la comprensión y tratamiento de los sistemas industriales, que, en su momento, fueron protagonistas por ser los principales causantes de contaminación, ya que eran vistos y tratados desde una perspectiva lineal.

Este reconocimiento implica la comprensión, evolución y alteración de patrones administrativos y técnicos dentro de las líneas de producción, que respeten su comportamiento cíclico y que, además, dentro de su visión sistémica, este el factor humano como el recurso dinámico de todos los demás recursos en dicho manejo.

Esta alineación, ha supuesto grandes cambios técnicos, dentro de lo que se cuentan como innovaciones, que dan efectos en todas las esferas de la sustentabilidad. A esto se le denomina, Eco-innovaciones, que, a través de la implementación de la logística inversa, hay retorno de productos post-uso, los cuales suponen un reproceso, del que se pueden generar ahorros en costos de producción hasta en un 80%. Así se ha visto, por ejemplo, que la reprocesamiento más importante en estos beneficios es la remanufactura, es decir, reprocesar productos post-uso, dándoles garantía de nuevo y actualizándolos a las necesidades del momento. Esto también contribuye a la buena disposición final de dichos productos, lo que, a su vez, entraría en el cumplimiento de la figura llamada "Responsabilidad Extendida del Productor".

Desde su visión sistémica, sería hacer correcta trazabilidad desde la perspectiva de la Ingeniería de Ciclo de Vida, siendo está más efectiva, cuando se planea desde la fase de diseño de un producto. Esto indudablemente, es una actividad de altísima agregación de

valor a toda la cadena, que implica la coordinación y fortalecimiento de las capacidades, el diseño para la sustentabilidad, Compras, ventas, Green Marketing, etc. (Ramírez, 2014. pp 59-60).

De forma práctica, las empresas que han respetado los ciclos de productos y procesos, no solo se han visto beneficiados en su parte económica, sino que han desarrollado una ventaja competitiva frente a aquellas empresas que aún siguen siendo lineales, además de que atraen a muchos inversionistas para hacer negociaciones (Ramírez, 2014. pp 98-99).

Es así como desde este punto de vista, se quiso visualizar la situación empresarial de la ciudad de Montería y representativa colombiana, frente al comportamiento cíclico de productos y procesos, desde la perspectiva de la Gerencia del Talento Humano, sobre cómo dicho talento es capaz de adaptarse a las tareas técnicas de producción que implican sustentabilidad, dentro del comportamiento cíclico.

Al respecto se investigó en la ciudad y se encontró que solamente hay algunos postulados y directrices en la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía de Montería, lo cual no evidencia mucha investigación ni tampoco evidencia resultados significativos que se tengan sobre la adopción de prácticas de manufactura sustentable y manufactura esbelta a través de la adaptación de su talento humano, lo que posiblemente haya mucho desconocimiento del tema y que impida la correcta implementación de los procesos fundamentales de la gerencia del talento humano como son reclutamiento, selección, desarrollo, evaluación y auditoría del talento humano.

De esta manera entonces, si no se trata bien la gerencia del talento humana desde sus raíces clásicas conceptuales, no habrá una garantía factible de la adopción de prácticas sustentables dentro del manejo de dicho Talento, ya que además de esto, implicaría el cambio progresivo de cultura organizacional, que tienen contenidas valores institucionales, ética, principios, de lo que se desprende la formulación de procedimientos y tareas. También implicaría el análisis de la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y demás variables importantes (Chiavenato, 2009. p 114), siendo este también la base conceptual y práctica de la Responsabilidad Social Corporativa, las competencias, habilidades y comportamientos para dicha gestión.

Esto daría buenos efectos a largo plazo, como son la proyección hacia mercados internacionales y cumplimiento de diferentes certificaciones, lo que daría un perfil diferenciador que daría más competitividad.

Esto también facilitaría el cumplimiento de la legislación colombiana sobre el funcionamiento de muchos sistemas de producción, así como el cumplimiento de leyes establecidos en el Código Sustantivo Laboral Colombiano.

Esto va entonces alineado con las practicas, la psicología y las competencias laborales las cuales están cotejadas por la teoría y la ley colombiana, y que, de ser bien desarrolladas, no solamente se logra la ventaja competitiva del sistema de manufactura, sino que se desarrolla el capital organizacional el cual resulta siendo el gradiente diferencial de dicha empresa (Tello & Rodríguez 2014, pp. 119-135).

A este respecto, Colombia se ha tenido que alinear ya que es uno de los requisitos de clientes que tienen mentalidad de ciclo de vida y los cuales suponen un mercado internacional exigente, desde la Constitución Política colombiana de 1991, la consideración, manejo y protección de los recursos naturales y el medio ambiente se han elevado a normas constitucionales a través de tres principios fundamentales, como son el derecho a un medio ambiente sano, el patrimonio ambiental común y el desarrollo sostenible.

Por tanto, el panorama del desarrollo de este tema en el territorio colombiano se puede visualizar a través de la siguiente gráfica (Figura 1) de causa y efecto:

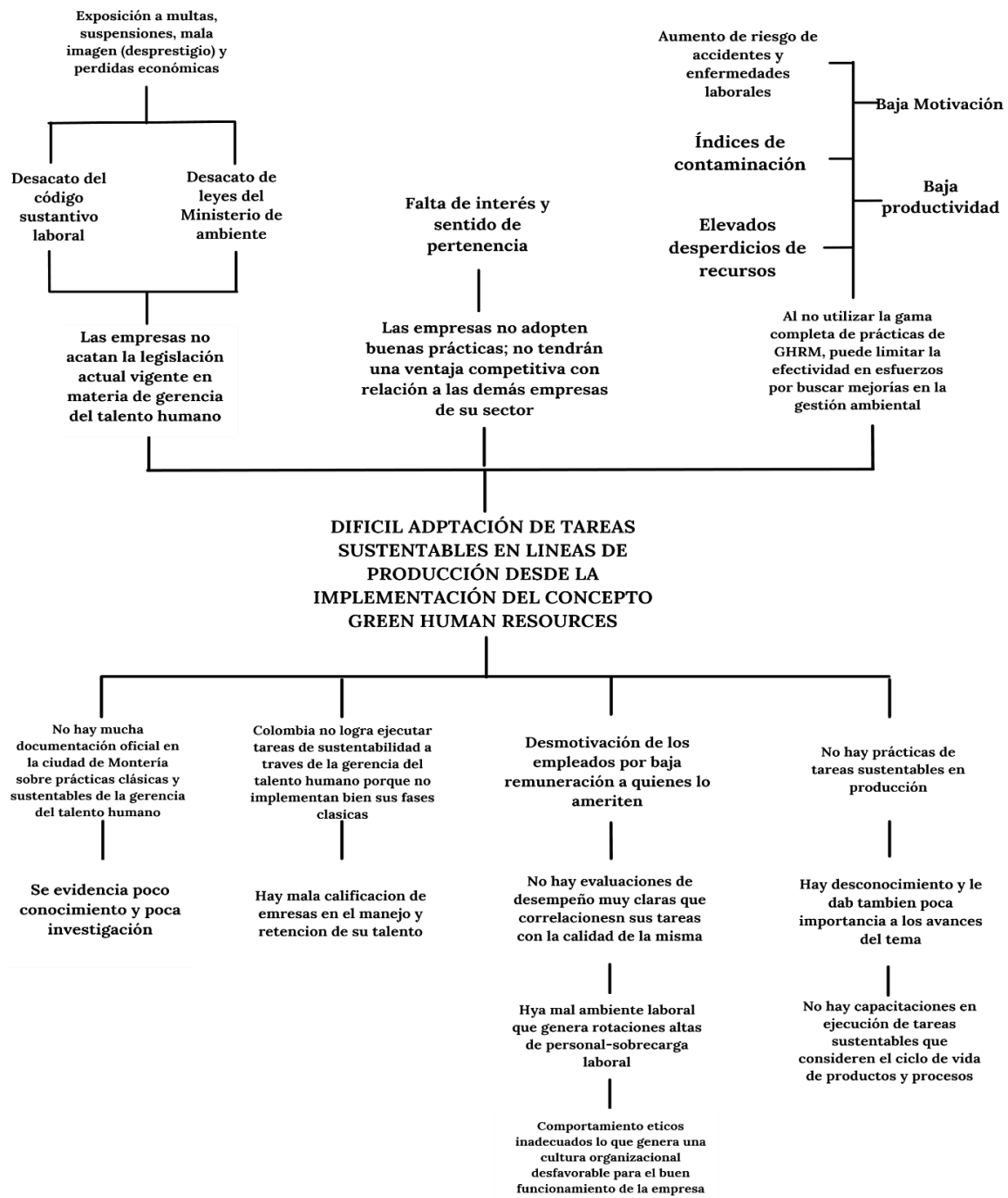


Figura 1. Diagrama de causa y efecto del panorama de Green Human Resources en el territorio colombiano.

No hay interés ni conocimiento en el tema de sustentabilidad en la empresa que se habilite a través del talento humano.

Por lo tanto, el término *Green Human Resources* se ha convertido en una palabra de moda en el mundo empresarial actual y su importancia se ha multiplicado con el tiempo. Dado que la conciencia mundial sobre la gestión ambiental y el desarrollo sostenible aumenta cada día, el término también se ha convertido en un tema importante en los trabajos de investigación recientes (Ahmad 2015, p 3). Hoy en día, el tema de la gestión de recursos humanos verdes no solo incluye la conciencia de los problemas ambientales, sino que también representa el bienestar social y económico de la organización y los empleados desde una perspectiva más amplia. Ahora bien es importante abordar este tema ya que es un apoyo para una empresa en la búsqueda de su sostenibilidad, también en que puedan contribuir a enfrentar diferentes catástrofes ambientales y disminuir todos los efectos nocivos para el planeta, generando así una producción más limpia que beneficie tanto a la sociedad como a la empresa misma, lo que sería también un beneficio en cuanto que podría sobresalir más si se implementan todas estas políticas ecológicas generando unas ventajas competitivas y con miras a un futuro mejor en la empresa.

Las prácticas ecológicas y sustentables de la empresa para procesos de producción son un tema comprendido en el contexto de la Producción más Limpia, la cual es considerada como una herramienta con amplios beneficios estratégicos, por lo que se considera como una estrategia holística (Van Hoof, 2018. p 18).

Ya desde esta perspectiva, con el enfoque en la Gerencia del Talento Humano frente a tareas de Producción más Limpia en donde ellos serían el recurso que dinamiza la ejecución de dichas actividades, entonces la ampliación del concepto a *Green Human Resources* se vuelve necesaria para ponerla en práctica, a través de las políticas que dicho concepto precisa, como serían (Web y empresas, 2021. párr. 9-19):

- **Políticas sobre la integración**

Este tipo de política establece criterios que se pueden utilizar para seleccionar personas con oportunidades educativas, de habilidades y de desarrollo que beneficien a la organización.

Además, permite la introducción de formas de integrar de manera efectiva los nuevos ingresos de una organización y facilitar su adaptación.

- **Políticas sobre la organización**

Este tipo de políticas son las que determinan las responsabilidades de cada empleado dependiendo de su cargo, así teniendo claro cuál es su espectro de actuación.

- **Políticas acerca de la retención**

Estas políticas establecen estándares que permiten a las organizaciones ofrecer recompensas directas e indirectas competitivas en mercados en desarrollo.

Además, determine la mejor manera de brindar beneficios que cubran las necesidades de sus empleados.

- **Políticas acerca del desarrollo**

Este tipo de políticas son las que mantienen a los trabajadores con altas motivaciones para que sigan creciendo dentro de la empresa.

- **Políticas sobre auditorias**

Estas políticas son las utilizadas para evaluar el desempeño de cada tarea realizada internamente. Este proceso puede recopilar datos cuantitativos y cualitativos que se pueden analizar para determinar dónde y con qué rapidez se deben realizar los cambios. Por tanto, si no se tiene en cuenta el concepto de *Green Human Resources*, no se podrá lograr una sostenibilidad ambiental en las organizaciones, y, por ende, estas dejarán de tener una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones de su sector, debido a la no adopción de las esferas que concierne la sustentabilidad.

Frente a esta situación, entonces se plantea la pregunta: ¿Cuáles son las prácticas y demás aspectos de la Gerencia del Talento Humano que facilitan la adopción de actividades sustentables en empresas de Montería?

OBJETIVO DEL ESTUDIO

General.

Identificar las principales prácticas de la gerencia del talento humano de algunas empresas de manufactura de Montería y/o nacionales, a través del diseño y aplicación de una encuesta diagnóstica, con la finalidad de que se pueda conocer la forma acerca de cómo adaptar tareas de sustentabilidad dentro de procesos de producción desde la Gerencia del Talento Humano.

Específicos

1. Identificar las principales características, variables y factores que se deben tener en la adopción de prácticas sustentables en manufactura a través de la Gerencia del Talento Humano, mediante una Revisión Bibliográfica Sistemática, con la finalidad de establecer los puntos de estudio críticos que determinan el marco del *Green Human Resources*.
2. Diagnosticar las prácticas sustentables dentro de la Administración del Talento Humano en empresas de Montería, a través de la aplicación de una herramienta diagnóstica en visitas, entrevistas y análisis de datos, con la finalidad de saber en qué tan avanzado tienen la comprensión práctica de dichas actividades mediante su personal.
3. Determinar las mejores prácticas identificadas dentro de la literatura y de la práctica, a través del tratamiento de los resultados hallados en el instrumento diagnóstico y su comparación, con la finalidad de identificar brechas y sugerir una ruta a seguir en la futura implementación de prácticas de Gerencia del Talento Humano Verde.

MARCO TEÓRICO

Para observar la evolución y convergencia de conceptos que supone la aplicación de *Green Human Resources*, se hace necesario revisar, cual es la concepción clásica de la Gerencia del Talento Humano, como se ha adaptado dichos procedimientos y postulados en Colombia y como esto converge con las metas de sustentabilidad a las que se apuesta a través de su ejecución en el personal.

Por tal motivo, se aplica cada concepto, para después compararlos.

CAPITULO I. CONCEPCIÓN CLÁSICA DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y LA IDENTIFICACIÓN DE SUS PRINCIPALES VARIABLES

1.1. Contexto general de la Gerencia del Talento Humano

Para llevar a cabo la revisión bibliográfica sistemática, fue necesario hacer un pequeño seguimiento a la trazabilidad de lo que implica llegar hasta GHRM. Esto significa, que GREEN HUMAN RESOURCES está compuesta por varias aristas donde el concepto simplemente hace convergencia de todas ellas.

Es así como estudiando el tema de *Green Human Resources* se dio la necesidad de revisar los siguientes subtemas:

La teoría clásica de la Gerencia del talento humano, la cual normalmente está compuesta por 6 practicas (Chiavenato, 2009, pp. 7-8), la cual esta cotejada por la teoría y la practica en el contexto colombiano, puntualmente a través del código sustantivo laboral colombiano. Aquellas prácticas que deben ser nuevamente revisadas son (Figura 2):

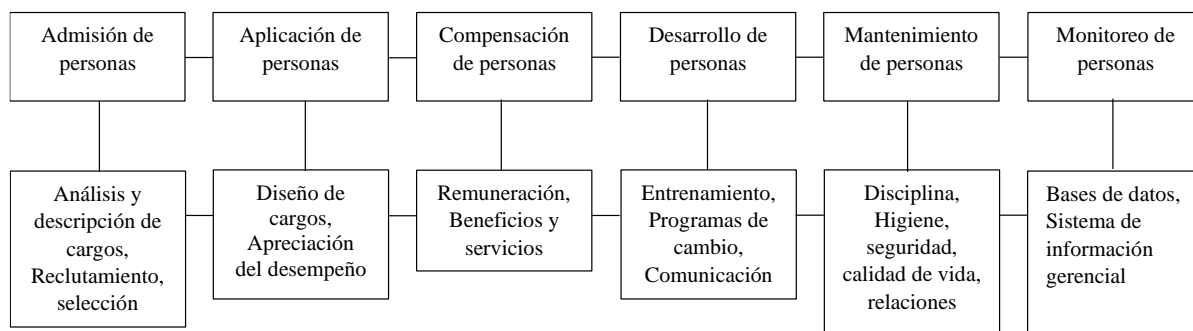


Figura 2: Prácticas de la teoría de la gerencia del talento humano Fuente: Elaboración Propia, basada en Chiavenato (2009).

Según Chiavenato (2009) la gestión del talento humano son todas aquellas actividades y prácticas relacionadas con las personas como son: selección, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y recompensas, así como también aquella encargada de la función administrativa la cual es dedicada a la ganancia, evaluación, entrenamiento y remuneración

de trabajadores. Esto influye en decisiones relacionadas con aspectos del empleo y en torno a la productividad tanto de empleados y organizaciones.

1. Fue necesario revisar el concepto de responsabilidad social organizacional, ya que la evolución y despliegue de este concepto involucran otras esferas y conceptos que engloban el trabajo en las empresas y los efectos sobre las personas. Esto involucra, el tema de culturas éticas organizacionales ISO 26000, ISO 14001, y criterios de calidad.
2. Basado en lo anterior, también fue necesario revisar la evolución y adaptación que se ha tenido que hacer sobre el talento humano en lo relacionado puntualmente con tareas de sustentabilidad.

Todo lo anterior debe funcionar bien, ya que garantiza la trazabilidad en la aplicación del concepto de *Green Human Resources*, lo cual implica también que entre ellas debe haber convergencias y de lo que seguramente no solo se van a identificar prácticas clásicas y de sustentabilidad, sino que tratándose del factor humano y sus efectos sobre el sistema de producción se tendrán que tratar aspectos psicológicos y de desarrollo de competencias, sobre lo cual se va a realizar también una revisión a 2021 sobre cómo se han integrado simultáneamente estos factores.

1.2. Contextualización del desarrollo clásico de la Gerencia del Talento Humano.

La Gerencia del Talento Humano viene antecedida por el neoliberalismo, la cual es una doctrina de pensamiento político, económico y social que es retomada de las ideas del liberalismo económico, que surgió en el siglo XX, basada en la defensa del capitalismo. El neoliberalismo estima que la mediación del Estado-mercado origina la ineficiencia por medio de las regulaciones de industrias, los elevados servicios e impuestos públicos que no permanecen sujetos a la competencia del mercado. El sistema neoliberal intenta capitalizar el comportamiento del Estado y producir más producción con poca inversión social (Máxima, 2020, párr. 3-4). Esto quiere decir que aquellos países como Colombia que están inmersos en una doctrina económica como esta, el normal proceso de la gerencia del talento humano se ve afectada.

Esto incluye, además, la observación y el análisis de todos los stakeholders o partes interesadas, con la finalidad de comprender el cambio que implica desarrollar metas de sostenibilidad (Jabbour 2019, pp. 794-795). A esto se le denomina la teoría de las partes interesadas, la cual es clave tanto para influir como para ser influenciado por la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones (Jabbour 2019, pp. 794-795).

La teoría de las partes interesadas sustenta que:

- ✓ Los empleados tienen que estar motivados y comprometidos con la sostenibilidad
- ✓ Se debe realizar la implementación estratégica de GHRM (Green Human Resources Management - Administración de Recursos Humanos Verdes).
- ✓ Jabbour y Santos sustenta que los sistemas de gestión de recursos humanos deben estar alineados con los objetivos de sostenibilidad de las organizaciones (Jabbour 2019, p. 795).

Las políticas de GHRM en particular pueden facilitar la transformación para crear una cultura organizacional respetuosa con el medio ambiente.

Para ello, es importante tener en alta consideración el concepto de cultura organizacional ética, la cual se define como “Aquella cuyos valores, mitos e ideologías sujetan en su núcleo una meditación sobre lo correcto e incorrecto acerca de comportamientos por dentro y alrededor de la organización, lo cual es dependida del liderazgo que tenga la alta gerencia, y se apoya, formal e informalmente, en la estrategia y estructura de la organización” (Rodríguez, 2015, p 131).

La gestión del talento humano es un área que prevalece en las organizaciones. Es eventual y situacional, ya que de esta dependen aspectos como la cultura organizacional de cada empresa, La estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y una multitud de variables significativas. (Chiavenato, 2009 p. 5). El objetivo general de esta es mejorar el desempeño y las aportaciones del personal de la organización, en base a una actividad socialmente responsable. (Chiavenato, 2009 p. 7).

Este concepto, también hace referencia a las personas que conforman una organización, donde la importancia de sus labores deben estar empotradas en la conciencia de las personas

hacia actividades sustentables, lo cual se constituye como un elemento común de organización porque son ellos los que ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones, afirmando la siguiente frase: “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades” (Núñez, 2013, p. 24).

Las fases del proceso de gestión de recursos humanos van todas alineadas con la estrategia de la empresa, son las siguientes (Ribes, Perello & Herrero 2018, p. 4)

- **Planificación de recursos humanos:** Esta consiste en analizar los trabajos a desempeñar es decir analizar y diseñar todo el contenido concerniente a los puestos de trabajo y poder determinar la cantidad de empleados y los conocimientos y competencias que se necesitan en donde se genere un ambiente laboral positivo, motivador y lo más importante sano.
- **Reclutamiento y selección:** Consiste en atraer y elegir el personal idóneo y adecuado.
- **Formación y desarrollo:** Es aquel que va centrado a enseñar y entrenar a los trabajadores (Desarrollo de sus funciones y preparación).
- **Evaluación del desempeño:** Es la fase donde se evalúa el rendimiento del trabajador, la bondad del trabajo realizado.
- **Retribución:** Es la fase en la que se retribuye las labores del trabajador y se cuantifica la remuneración en los cuales se consideran factores internos y externos.

Como se ve entonces en estas modificaciones, el factor de motivación, compromiso y bienestar de los empleados cobra vital importancia, la cual tampoco debe ser desconocida para *Green Human Resources*, así como también considerar la complejidad que representa la coordinación de los siguientes aspectos, lo que conformaría en cada caso un plano único en la combinación de características. Otras variables importantes serían entonces (Chiavenato, 2011, p. 107):

1. Cambios demográficos:

- Diversidad de etnia.
- Trabajo.

- Distribución por edades.
- Distribución por géneros.
- Elevación niveles educativos.

2. Cambios culturales:

- Derechos de los trabajadores.
- Preocupación por la privacidad.
- Cambio de actitudes hacia el trabajo.
- Distribución por géneros.
- Elevación niveles educativos.
- Equilibrio entre el trabajo y la familia.

Con todo lo anterior, esta búsqueda también se ve retroalimentada con respecto a lo que se ha venido desarrollando en el tema dentro del contexto colombiano.

CAPITULO II. CONCEPCIÓN DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN COLOMBIA, Y EL APORTE DE CATEGORÍAS A LAS VARIABLES.

En el contexto colombiano y en comparación con la teoría clásica de la Gerencia del Talento Humano, el Investigador-Profesor Dr. Gregorio Calderón, manifiesta que existen ciertas brechas, las cuales siguen siendo escasas, lo cual proyectaría para el caso de *Green Human Resources* el debilitamiento de la implementación del tema en el contexto colombiano.

Luego de encuestar a 109 empresas afiliadas a la Asociación Colombiana de Gestión de Personas, el Dr. Calderón concluyó que las prácticas que agregan valor en este contexto son: planificación organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de personas y responsabilidad social (Calderón 2006, p.10).

En el trabajo de Calderón y Álvarez J. (2006), se realizó en 47 pequeños establecimientos de la ciudad de Manizales, seleccionados en base al registro de la Cámara Municipal de Comercio. Se han mencionado varios métodos de gestión del talento, tales como:

1. **Provisión del personal;** la cual resalta tres aspectos fundamentales. Reclutamiento, selección y contratación.

2. **Planes de carrera:** Son una serie de puestos que una persona puede ocupar durante muchos años. Para una empresa, el plan de carrera tiene como objetivo común presentar las actividades laborales y de carrera que el empleado desarrollará durante su carrera (Dessler y Varela, 2004) (Valle, 2004), y en el caso de los trabajadores, esto repercute en su satisfacción y éxito. Cuando el gobierno corporativo fomenta la planificación de carrera, es más probable que los empleados visualicen objetivos de carrera y trabajen activamente para alcanzarlos. Según Werther y Davis (2000), las empresas que promueven la planificación de carrera tienen una ventaja en el desarrollo de empleados competentes.
3. **Formación:** la formación y la tutoría no son suficientes en el mundo empresarial actual. Las habilidades técnicas no son lo único que se requiere, hay habilidades que van desde el razonamiento, la creatividad mental, la alfabetización, el pensamiento lógico y las habilidades creativas, incluso las habilidades capitales, que se encuentran en el funcionamiento social, como la capacidad de trabajar en grupo, la negociación, la interacción y las relaciones interpersonales. habilidades como la autoestima y la confianza (Calderón, 2002, p. 27).
4. **Compensación:** Son aquellas prácticas en donde se evalúa el desempeño del empleado y en donde se establecen recompensas económicas y no económicas, dependiendo de las políticas de cada empresa (Dolan, Schuler y Valle, 1999).
5. **Evaluación de desempeño:** comprende aspectos precisos como la evaluación individual en la empresa con el fin de evaluar y analizar actitudes, habilidades, conocimientos y así como también comportamientos. Y el segundo aspecto es la evaluación de resultado conocido también como gestión de desempeños; son aportes que la empresa hace a sus *stakeholders* como proveedores, clientes, accionistas, sociedad.

La evaluación del desempeño facilita la creación de una cultura de desarrollo de alto desempeño, aumenta la productividad de los empleados al aumentar su autoestima personal y puede tener un impacto en la satisfacción del cliente, el aumento de las ganancias y el

aumento de las ventas (Gubman, 2000). En este sentido, para apoyar estas prácticas, las organizaciones se apoyan con su trabajo, la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que incluye la implementación de acciones diseñadas para tener un impacto positivo en el entorno de la empresa en términos ambientales, sociales y económicos. Estas Acciones forman parte de la estructura, objeto y modelo de negocio de la misma empresa (Ardila, 2021, p. 4). La responsabilidad social empresarial confiere y aporta “valor añadido” a los proyectos comerciales y competitivos (Olano, 2014. p 4).

Esto resalta que la gestión del talento en las empresas colombianas se realiza de manera diferente, dependiendo de la región, tipo y tamaño de la empresa (Tello y Rodríguez, 2014). Como nueva forma de control regulable y autorregulación, la responsabilidad social empresarial siempre ha abogado por la incorporación del ciclo de vida ambiental al proceso productivo de la organización, haciendo de la organización una organización socialmente responsable con un claro enfoque y conciencia sostenible. La sociedad se concibe y expresa bajo redes organizacionales, y entonces se dice que el comportamiento de la RSE está regulado y regido por el estado (Rodríguez, 2014, pp 121-122). Cabe señalar que la RSE se refiere a una nueva forma de compromiso de una empresa con el entorno que la rodea.

Para Jenkins (2009) la RSE es un concepto cambiante que tiene como característica de ser voluntario enfocado en las empresas, en grupos de interés y que se centra en la triple línea de base lo ambiental, económico y social. La RSE es aquella en el cual las empresas deciden voluntariamente en contribuir con el logro de una sociedad mejor y un ambiente más sano y limpio (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 4). Esta RSE actúa bajo tres pilares: crecimiento económico, progreso social y balance ecológico (The business case for sustainable development WBCSD, 2002, p. 15).

Una pequeña organización puede ser más responsable socialmente que una gran organización, si esta impacta más en los grupos de interés propios que los que puede cubrir la segunda. Es por esto por lo que la RSE pueden alterar relaciones en la competitividad (Jenkins, 2009).

La actuación de RSO (Responsabilidad Social Organizacional) va de la mano con el reconocimiento de la organización, como un grupo social entramado en la sociedad de la cual depende.

Por otra parte, el censo económico del 2021 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), dice que en el sector de las industrias manufactureras en Colombia representó casi un 11% en la generación de empleo en el plan de reactivación (DANE, 2021, pp. 10). Esto es importante tenerlo en cuenta, ya que las empresas actualmente se están viendo evocadas al cumplimiento de normas en la responsabilidad social empresarial, así como de ciclos sustentables en los procesos de producción, los cuales implican la flexibilización en su gestión tecnológica y por ende, en su respectiva transformación digital, tal como lo indica las actuales regulaciones del gobierno como se puede ver en el marco de innovación digital para mejorar las relación Estado-Habitante a través de la implementación de la Política de Gobierno Digital con el decreto 1008 de 2018. (Manual de Gobierno Digital, 2018, p. 5).

Aquí cobraría importancia el papel de las Mipymes, ya que algunas veces son el principal aplacador de la pobreza debido a su especialización y flexibilidad que pueden ayudar a la variación de los sistemas de producción nacionales (Sánchez y Giraldo, 2008). Dicha diversificación incluiría necesariamente la consideración de parámetros sustentables de producción, pero que la mayor parte de las veces, se han caracterizado por tener una buena consolidación de áreas financieras y comerciales.

Sin embargo, la Ley Colombiana sobre “Política de producción y consumo sostenible”, a través del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible con su oficina de Negocios Verdes y Sostenibles, planea y propone distintas estrategias de negocio para mejorar la protección del medio ambiente, de la biodiversidad y la utilización de recursos genéticos en un entorno de sectores productivos de alta competencia y con alto factor ambiental. Para su promoción se crearon distintas herramientas, entre estos están un plan de negocios verdes que proveen herramientas de planificación y toma de decisiones que faciliten su impulso, también un portafolio de bienes y servicios de negocios verdes y Bio expo Colombia feria de bienes y servicios que son amigables con el medio ambiente, además nodos o ventanillas de negocios verdes los cuales son grupos técnicos y de gestión al interior de las corporaciones autónomas regionales, además próximamente se tendrá también una plataforma web la cual servirá para promover este tipo de negocios dando a conocer su entorno legal y sus fuentes de financiación (Min Ambiente y Desarrollo sostenible, 2016).

Los negocios verdes están clasificados en tres grupos que son: bienes y servicios sostenibles provenientes de los recursos naturales, ecoproductos industriales y el mercado de carbono como lo son el mercado regulado o el mercado voluntario (Min Ambiente Y Desarrollo sostenible, 2016).

Con lo anterior, se evidencia con urgencia la necesidad de adoptar prácticas desde la *Green Human Resources* que faciliten la implementación de Negocios Verdes, de acuerdo con las exigencias actuales del mercado mundial. Estas prácticas, cada día se hacen más comunes y están respaldadas por las Corporaciones Autónomas de cada región en Colombia.

Para las pequeñas empresas se demuestra que en la mayoría no presentan áreas especificadas de gestión de talento humano, pero si presentan áreas financieras y comerciales, y en donde se puede decir que para el éxito de las organizaciones las personas son juegan un papel crucial. Según calderón (2008), algunas medianas y grandes empresas son conscientes de los nuevos retos de las organizaciones en temas de gestión del talento humano, pero dice que aún hay limitaciones en gestión del talento humano ya que son muy operativas y aún no han logrado incluir o externalizar procesos como nóminas y salud ocupacional.

CAPITULO III. GREEN HUMAN RESOURCES, Y QUE NUEVOS ELEMENTOS PROPONE Y DECONSTRUYE, DESDE LA EVOLUCIÓN DE RELACIONES ENTRE INDUSTRIA Y SUSTENTABILIDAD.

Se presenta entonces, la contextualización del área de recursos humanos en la inclusión de la variable ambiental. A este respecto, hay varios autores que han hecho diferentes aportes a través del tiempo de cómo la variable ambiental comenzó a afectar el entorno empresarial, hasta trascender a la afectación de prácticas teóricas de Gerencia del Talento Humano. Algunos de los aportes más significativos son:

Dichas funciones de la Gerencia del Talento Humano actualmente deben estar alineadas a toda la implementación de la sustentabilidad en las empresas, por lo que se han venido presentando a nivel de literatura una serie de taxonomías que facilitarían la adopción de dichas prácticas sustentables a las organizaciones, como se muestra a continuación (Jabbour y Santos 2006, pp. 437-440):

1. La propuesta de las taxonomías, vienen desde 1979 con los autores Carroll (1979) y de Wartyck y Cochrane (1985), los cuales propusieron un análisis de la responsabilidad social de la empresa a la luz de las escalas evolutivas. Esta visión fue extrapolada para el análisis de la gestión ambiental empresarial.
2. Rohrich y Cunha (2004), investigaron 37 empresas brasileñas, concluyendo que la evolución de la gestión ambiental en la empresa puede ser analizada con base en tres grandes estados como son:
 - Control, que tiene el objetivo de hacer seguimiento del progreso y atender exigencias legales hallándose así la gestión ambiental restringida en decisiones de manufactura.
 - Prevención, cuando la variable ambiental es introducida en las decisiones como la compra de materias primas y selección de proveedores. El desempeño ambiental de la empresa es controlado por medio de auditorías, y está relacionado con la mejora del desempeño ecológico de los procesos y productos, sin extenderse totalmente a las funciones organizacionales.
 - Madurez, también llamado proactividad, donde el estado de la gestión ambiental es realizado bajo la equidad de la alta dirección, por lo que toma como dimensión estratégica y fortifica la autoridad formal para que los responsables puedan actuar en todos los sectores de la empresa. En este sentido, las empresas pertenecientes al grupo proactivo serían las que adaptaran las mejores prácticas ambientales mientras que el grupo denominado de control es el que adopta las prácticas más simples.

Barbieri (2004) plantea la evolución de la gestión ambiental en tres tipos:

- ✓ Control de la Polución, en donde los esfuerzos organizacionales son orientados al cumplimiento de la legislación ambiental y la tensión de las presiones de la comunidad mostrándose marcadamente reactiva y vinculada exclusivamente al área productiva.
- ✓ Internacionalización, de la variable ambiental en la empresa que puede ser preventiva, es decir, en la organización se usan los recursos de forma

eficiente, siendo la preocupación ambiental más incisiva en el área de manufactura, pues se empieza a expandir por toda la organización.

- ✓ Gestión Estratégica, donde las actividades ambientales se encuentran diseminadas por la organización (Barbieri, 2004).

Estos mismos autores también plantean diferentes taxonomías de la gestión ambiental empresarial, desde el conjunto de prácticas y políticas administrativas y operacionales que tienen en cuenta la seguridad y salud de las personas, la protección del medio ambiente por medio la mitigación de impactos por daños ambientales. Dichas taxonomías, surgen de la planeación, implantación, operación, ampliación, relocalización o desactivación de emprendimientos o actividades, incluyendo todas las fases del ciclo de vida del producto. De esta forma se puede decir que la gestión ambiental involucra las actividades de planeación y organización del tratamiento de la variable ambiental por la empresa, teniendo por objetivo alcanzar metas ecológicas específicas (Seiffert 2005, p. 437).

- *Corazza (2010)*: Para este autor, el trabajo adopta la estructura de la gestión ambiental dentro de los procesos productivos, la cual venía bosquejada desde el 2003 en donde se venía afirmando que la estructura de la unidad productiva puede ser alterada de dos maneras.

Respecto a la integración puntual de la variable ambiental, la cual está caracterizada por la creación del oficio, cargo y departamento ambiental, se corrobora entonces la centralización de la iniciativa funcional, destacando la integración puntual y poco eficiente del sistema de gestión ambiental, en la cual se excluye la posibilidad de desarrollar de una forma proactiva la perspectiva ecológica.

Postula entonces, que la integración de la gestión ambiental ocurre cuando hay movilización dentro de las áreas internas de la organización necesaria para planificar, implementar, revisar y desarrollar la política ambiental (Corazza 2003, p. 438), involucrando principalmente las áreas recursos humanos, gestión, protección desarrollo e investigación. Esa integración es obtenida en las organizaciones quieren la excelencia en la adecuación ambiental, comúnmente impulsada por la implementación de sistemas basados en las normas de la familia ISO 14000, que orientan a la empresa en la búsqueda continua y creciente de la calidad ambiental.

Cabe resaltar que la integración matricial de la composición ecológica es un buen posicionamiento empresarial frente a la parte ambiental, se vuelve factible cuando toca las prácticas administrativas de la cúpula empresarial así contribuyendo en un factor concluyente del desempeño y la estrategia organizacional.

Como conclusión las diferentes propuestas de los autores sobre los estados evolutivos de la gestión ambiental a los contextos específicos de las organizaciones fueron coincidentes y adoptaron las configuraciones organizacionales de Mintzberg (2003) de forma a correlacionarla a los estados evolutivos de la gestión ambiental, de la gestión de recursos humanos y de la gestión de producción. De esa manera, los estados de especialización funcional, integración externa e integración interna de la gestión ambiental se relacionan respectivamente a la burocracia mecanizada a la forma dividida y a la adhocracia, que puede ser definida como una organización dinámica cuyo funcionamiento es pautado en equipos de trabajos, que exploran oportunidades del ambiente externo de la empresa (Jabbour y Santos, 2006, pp 444-445).

Es fundamental asociar también, el nivel de madurez de la gestión ambiental a los estados evolutivos de las áreas de los recursos humanos y de producción.

La variable ambiental por ende se vincula directamente a las restricciones de la función productiva, una vez que esta tiene un alto nivel de impacto en su funcionamiento técnico, siendo esta la parte más crítica de impacto por su actividad transformadora, donde la evolución con sus relaciones con el ambiente es más explícita.

Aquí cabe resaltar el desarrollo de una propuesta integrada en donde van relacionadas la función de recursos humanos y la gestión ambiental, una vez que la introducción de que la variable ecológica en la empresa genera cambios organizacionales y cuando las organizaciones se transforman, necesitan de prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas a sus necesidades emergentes, por lo que es necesario una perspectiva futura y actual de su construcción en la estructura organizacional, teniendo en cuenta que su personal puede transformarse en la mayor amenaza para que los resultados esperados sean alcanzados (Jabbour y Santos, 2006, p. 445).

La especialización fundamental de la gestión ambiental coincide con el estado evolutivo de recursos humanos en que la función de esa área es garantizar la contratación de personal adecuado para sustentar el crecimiento empresarial y entregarla para realizar tareas emergentes en la organización. De esta forma la contribución del área de recursos humanos para la gestión ambiental es proveer especialistas en control de la polución y adecuación ambiental en manufactura. Por las características del área de recursos humanos, se espera que apenas las dimensiones funcionales de la gestión de recursos humanos tales como remuneración, selección y entrenamiento apoyen la gestión ambiental (Jabbour y Santos, 2006).

En el ámbito de la burocracia mecanizada de Mintzberg, la función de la producción esta evaluada por medio de la comparación entre el ciclo productivo de la empresa y de sus competidores.

La integración interna de asuntos ambientales en manufactura, el área de los recursos humanos contribuye a la gestión ecológica con las mismas dimensiones funcionales con mayor intensidad, una vez que la función ambiental pasa asesorar varias divisiones. En un ambiente de administración divisionalizado, la gestión de los recursos humanos se mueve en dirección a la prestación de servicios de los negocios. La contribución de los recursos humanos a la gestión ambiental es limitada, pero se puede establecer alianzas entre áreas, por ejemplo, cuando una competencia ambiental requiera ser desarrollada por alguna división a través del entrenamiento. De esta forma se puede decir, que la gestión ambiental y función de la producción se integra cuando hay una necesidad divisional que exige las dos especializaciones (Jabbour y Santos, 2006).

Eso puede ocurrir cuando la división necesita de un proceso productivo más limpio, por ejemplo, acceder a nuevos mercados de consumidores ambientalmente responsables.

Por último, está la integración externa o integración estratégica de la gestión ambiental. En esta parte, las actividades de gestión ambiental son integradas a las estrategias empresariales, enfocadas en exploración de oportunidades halladas dentro del ambiente competitivo dentro de la empresa. Este posicionamiento organizacional se inició históricamente, cuando grandes empresas químicas de Alemania occidental comenzaron a verificar que los gastos realizados con la gestión ambiental se transformaron en ventaja competitiva. A ese grupo de empresas

que comprende la gestión ambiental como factor condicionante de su competitividad se clasificaron como comportamiento ético ambiental. Ese modelo se contrapone al comportamiento reactivo, viendo al medio ambiente como una nueva oportunidad de negocio tanto desde el punto de vista tecnológico como organizativo (Jabbour y Santos, 2006, p. 442).

Dicha integración tiene varios factores promotores tales como (Jabbour y Santos 2006, p. 442):

- a. Beneficios económicos: Reducción en multas, penalidades de polución excesiva, consumo de insumos, aumento de demanda de productos que contribuyen a la mitigación de la polución.
- b. Beneficios estratégicos: Aumento de la productividad, mejora en relaciones con los órganos gubernamentales, comunidad y grupo ambientalista, mejora de la imagen de la institución, acceso a mercados externos.

Aquí se apela a la gestión estratégica para incorporar la variable ambiental, a través del uso del Balanced Scorecard (BSC) cuya metodología garantiza la dirección de los objetivos organizacionales y la gestión ambiental (Campos e Selig, 2002, p. 442) asimismo alinear la estrategia de responsabilidad social de la empresa de acuerdo con lo establecido a la norma ISO 26000. Estas iniciativas corresponden a un enfoque proactivo empresarial. (Campos e Selig, 2002, p. 442)

La integración de la estrategia ambiental de la empresa debe estar enfocada a las funciones de los negocios las cuales también están enfocadas a la exploración de oportunidades en el macro contexto, las cuales van ligadas a nuevos procesos o productos generalmente dentro del mercado verde. Por eso esa estrategia es considerada como generador de ventajas competitivas.

Durante la integración externa de la variable ambiental que coincide con el estado de integración estratégica en el área de recursos humano cuando no solamente desempeñan sus dimensiones funcionales clásicas, sino que:

1. Se comienza a incluir sus dimensiones competitivas a la gestión de la cultura organizacional, poniendo al área de recursos humanos como una de las principales encargadas del cambio organizacional.
2. La gestión del aprendizaje organizacional.
3. El área de RH como una función que integra el trabajo fundado en equipos multidisciplinarios.

En ese estado el área de recursos humanos se preocupa con los objetivos estratégicos relacionados a las cuestiones ambientales, donde esta área es fundamental para cumplir las siguientes funciones (Jabbour y Santos, 2006, pp, 444):

1. Fomentar la cultura organizacional ecológicamente apropiada
2. Introducir los equipos verdes y formarlos para debatir problemáticas medioambientales. Aquí ayuda bastante la formación de equipos Lean Manufacturing.
3. Fomentar juntamente con la función ambiental, el aprendizaje organizacional ecológico, que lanza a la empresa en un movimiento espiral de mejora continua del rendimiento ambiental, que es un factor imprescindible para cualquier sistema de gestión ambiental.

Considerando que la estrategia ambiental no es factible sin apoyo de la función de producción, hay un intenso proceso de comunicación entre las áreas ambientales y producción, a fin de explorar los dos tipos de beneficios competitivos. (Jabbour y Santos, 2006, pp, 444).

1. Procesos de producción limpios pautados para la adopción de tecnologías limpias.
2. La gestión ambiental de productos, y sus principales herramientas son el desarrollo ecológico de productos y la certificación de productos ecológicos por medio de los sellos ambientales. En ese estado la variable ambiental pasa a ser considerada como un nuevo objetivo del desempeño de la función de producción, una vez que se mantiene fuertemente imbricada en las cuestiones de manufactura y genera diversos tipos de ventajas competitivas. Ocurre una transformación en la función de producción, que pasa a incorporar temas como producción más limpia, *Total Quality*

Enviromental Managment, logística inversa y análisis de ciclo de vida del producto (Jabbour y Santos, 2006, pp, 444).

Esto indica entonces, que la variable ambiental tiende a ser interiorizada a medida que la configuración organizacional se vuelve más flexible y se vuelca a la exploración de oportunidades del macroentorno, la cual va acompañada por la evolución de las áreas de gestión de recursos humanos y de producción (Jabbour y Santos, 2006, pp, 444).

De esta manera, las fases teóricas de la Gerencia del Talento Humano son afectadas por la dimensión ambiental, especialmente en manufactura, tal como se puede apreciar en los siguientes ítems (Jabbour, 2019):

- **Atracción de personal:** reclutamiento, selección.
- **Desarrollo:** inducción y entrenamiento, capacitación (gestión del conocimiento: aquí puede haber programas de gestión de la innovación o puede ser un área aparte), formación en competencias laborales.
- **SG-SST:** incluye capacitación, seguimiento y reducción de riesgo psicosocial.
- **DESEMPEÑO:** evaluación de desempeño, practicas sustentables, plan de sucesión.
- **Gestión social:** encargada del plan de beneficios y también apoyo psicosocial
- **Responsabilidad social empresarial:** obligación de las empresas con la comunidad, retribuyendo el daño ambiental, esto también se hace para la evasión de impuestos al país.
- **Compensación:** escala salarial, convenios, descriptores del cargo, funciones de área, responsabilidades.
- **Gestión laboral:** encargada de la contratación, nomina, manejo de sindicato y todo lo legal.

La práctica y/o debido desarrollo de los conceptos de economía circular y la gestión de recursos humanos resulta de gran importancia cuando se trata de una correcta gestión, manejo y control de una empresa en contexto de sostenibilidad ambiental y su economía, bajo el precepto de que, si bien estas dos figuras comúnmente se encuentran separadas o divididas, es menester adoptarlas bajo un marco de integración, así bien, recobra mayor importancia el funcionamiento de Economía Circular y de HRM no solo para la empresa como tal, sino también para el talento humano que en ella se encuentra, los trabajadores.

Pero la gran pregunta es ¿por qué los trabajadores? Simplemente porque se consideran el elemento más importante del área con mayor interés para cualquier empresa y se encuentra constituido por la HRM. Una vez que la Economía Circular y HRM están bajo un marco de integración, se forma un impacto positivo a nivel ambiental y económico para la empresa brindándole una gran ventaja competitiva estratégica frente a otras (Jabbour 2019). De esta forma, se propone integrar a las prácticas identificadas de Gerencia del Talento Humano, la esfera ambiental, lo que le permitiría trascender al concepto de *Green Human Resources*, como se puede estimar en la Tabla 1.

Tabla 1. Integración de las Actividades de la Gerencia Humano Tradicional y alineadas con el desarrollo de actividades sustentables.

Actividades de recursos humanos	Definición	Apoyo al sistema de gestión ambiental
Reclutamiento	El objetivo de esta actividad es localizar y estimular a los candidatos talentosos a solicitar vacantes actuales o futuras. Por lo tanto, la contratación tiene la intención de aumentar la cantidad y diversidad de candidatos para una determinada vacante.	Las actividades de contratación interna o externa muestran la preferencia de una empresa por los candidatos comprometidos con el medio ambiente.
Selección	Mientras que la contratación tiene como objetivo aumentar la cantidad de candidatos, la selección tiene como objetivo la reducción de esta cantidad eligiendo al candidato que mejor cumpla con los criterios de la vacante disponible.	Selección de personas comprometidas y sensibles a la cuestión medioambiental, con una contribución potencial a la gestión ambiental de una empresa.
Desarrollo	Puede entenderse como el proceso sistemático de orientar la conducta de los empleados hacia la consecución de los objetivos organizativos. Inducción y entrenamiento,	Formación ambiental de cada empleado de una empresa o de empresas de outsourcing, con énfasis en los aspectos ambientales de cada trabajo.

	capacitación (gestión del conocimiento: aquí puede haber programas de gestión de la innovación), formación en competencias laborales.	
Evaluación del desempeño	Una evaluación del desempeño se utiliza para analizar el desempeño de los empleados relacionados con sus limitaciones comparando metas y resultados. Evaluación del desempeño, practicas sustentables y plan de sucesión.	Evaluación de desempeño y registro del desempeño ambiental de los empleados a lo largo de su carrera en una empresa. Los empleados deben presentar buenas prácticas en gestión ambiental al realizar sus labores dentro de la empresa.
Gratificante	La política gratificante tiene como objetivo atraer, motivar y retener a los excelentes empleados, así como animarlos a desarrollar conocimientos, actitudes y habilidades que apoyen el logro de los objetivos de una empresa.	Implementación de un sistema financiero de recompensas y no financieras para los empleados con un potencial distinto que contribuyan la gestión ambiental.
Trabajo en equipo	Equipo significa un pequeño grupo de personas con conocimientos complementarios que tienen como objetivo alcanzar metas y objetivos compartidos.	Agrupación de equipos funcionales y/o multifuncionales para hacer frente y resolver problemas ambientales y presentar mejoras ambientales.
Gestión de la cultura organizacional	conjunto de supuestos básicos que un grupo planteó, descubrió y desarrolló en su proceso de aprendizaje con el fin de abordar problemas acerca de adaptación o integración externas e internas.	La cuestión medioambiental se trata como un valor de la cultura organizacional de una empresa.

Gestión del aprendizaje organizacional	El aprendizaje organizacional es el proceso que comprende la adquisición, interpretación y distribución de información.	Se deben implementar prácticas de aprendizaje de las prácticas ambientales desarrolladas en la empresa para los empleados.
SG-SST	Incluye capacitación, seguimiento y reducción de riesgo psicosocial.	Todos los empleadores deben desarrollar procesos basados en la mejora continua de gestión ambiental en organizaciones.
Gestión social	Encargada del plan de beneficios y también apoyo psicosocial.	Se deben desarrollar estrategias o procedimientos de actuación que sean dirigidos a la mejora el bienestar de la sociedad mediante prácticas sustentables.
Responsabilidad social empresarial (RSE)	Obligación de las empresas con la comunidad, retribuyendo el daño ambiental, esto también se hace para la evasión de impuestos al país.	Toda la empresa tiene como misión de cumplir con una contribución potencial a la gestión ambiental en la sociedad.
Compensación	Escala salarial, convenios, descriptores del cargo, funciones de área, responsabilidades.	Los empleados responsables con el medio ambiente deben ser tenidos en cuenta en la empresa.
Gestión laboral	Encargada de la contratación, nomina, manejo de sindicato y todo lo legal.	Cada empresa debe tener una forma eficaz de trabajar con los recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia basada en Calderón (2006) y (Jabbour 2019)

Para que estas fases se vean afectadas, es necesario aclarar que las empresas que tienen implementada la Norma ISO 14001, se les facilita más la aplicación de criterios ambientales sobre los recursos humanos, ya que el enfoque principal de esta norma es la defensa del medio ambiente, esta norma consiste en la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental cumpliendo los requisitos necesarios.

La norma de sistemas de gestión ambiental (SGA) logra que las empresas puedan dar a conocer su responsabilidad y compromiso con la protección medioambiental. La norma ISO

14001 brinda apoyo para identificar y gestionar la problemática ambiental que pueda prestarse en la empresa mientras realizan sus actividades. Al realizar la identificación y gestión de los riesgos conseguida por la norma, se tiene presente la protección medioambiental y se evitan estos riesgos, todo esto siguiendo toda esa normativa planteada legalmente y las necesidades socioeconómicas necesarias para lograr cumplir lo planteado. Para llevarse a cabo la certificación de la norma ISO 14001 se deben llevar a cabo ocho pasos:

- Voluntad de certificarse.
- Planificación.
- Capacitación y formación
- Documentación.
- Puesta en marcha del método.
- Auditoría externa e interna
- Certificación y seguimiento.

La ISO 14001 trabaja bajo el ciclo PHVA, considerado como el ciclo de mejora continua, el cual es un instrumento de gestión mostrada en la década de los 50 por Edward Deming. Este ciclo se ha adoptado últimamente por la familia de las normas ISO debido a su eficacia para: la reducción de costos, procesos de optimización de la producción e incrementación de rentabilidad en empresas. De las siglas del ciclo PHVA se puede deducir que conforman las palabras de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar las cuales son las fases o etapas del ciclo. Mediante este ciclo se tiende a seguir el siguiente esquema:

1. Realización de un grupo de objetivos involucrados con el tema de la gestión ambiental.
2. Planificación de métodos para abordar los objetivos planteados.
3. Incorporación de los recursos de la organización.
4. La implementación de mecanismos de control.
5. Control de análisis de la alta dirección.

Como se puede observar entonces existe una alta correlación entre la mejora continua propuesta por la norma ISO 14001 y las fases de desarrollo de la gerencia del talento humano lo cual muestra la alta congruencia entre el factor humano y ambiental, lo cual encaja en el

marco del concepto de sustentabilidad. Por tanto, es fundamental que el sistema de gerencia del talento humano, siendo de los principales postulados de apoyo, contribuya a la eficacia de estas fases.

Para llegar hasta este punto de Gestión, se hace necesario crear dentro de la empresa el Sistema de Gestión Medioambiental, que sería el que asumiría de hacer una integración conceptual de todos los parámetros de la ISO 14001 y la necesaria implementación del concepto de Producción más Limpia, en donde se pretende erradicar la fuente de desperdicio y contaminación desde la fuente, lo que significa que esa práctica debe empezar por los operarios de las mismas tareas de manufactura.

MARCO CONCEPTUAL:

Gerencia del talento humano: Es un área sensitiva el cual prevalece en las organizaciones. La gerencia del talento humano el cual necesita de algunos aspectos fundamentales como son: características del contexto ambiental y cultura organizacional, la tecnología usada, el negocio de cada organización y procesos propios adoptados dependiendo de cada organización. En cualquiera de este aspecto, la gestión del talento humano se conforma por personas y organizaciones siendo primordial la manera como son tratadas, ya sea como socios o como recursos. Las personas deben ser tenidas en cuenta como el recurso más importante en una organización, por lo que la gestión del talento conduce al reconocimiento de que las personas pueden aportar sabiduría a la organización y se caracterizan por ser socios que pueden conllevarla a la excelencia. (Prieto 2013, pp. 18-20)

Desarrollo sostenible: Del informe de Brundtland nos afirma que “El Desarrollo sostenible satisface las necesidades presentes sin comprometer las generaciones futuras para la satisfacción de sus necesidades propias”(Xercavins, 2005 p. 76).

Gestión ambiental: Según Ochoa (2014, p. 32) “es un proceso relevante dentro de la organización el cual se refiere a los aportes de actores que deben realizar para así conservar y proteger de formar racional el uso de los recursos naturales por lo que es una pieza esencial para el desarrollo sostenible”

Sostenibilidad empresarial: Esta se refiere a la creación de valor en empresas de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo mucho más consciente y sostenible (Hart & Milsten 2003).

Green Human Resources: Green HRM se puede definir como un conjunto de prácticas centradas en el ser humano que tienen como objetivo desarrollar y mantener las competencias, motivaciones y oportunidades de la fuerza del trabajo realizado que contribuyan a la sostenibilidad ambiental y económica de la organización (Resnick et al., 2013, pp. 1-14)

Fases de la Gestión del Talento Humano: principales fases de la gestión del talento humano son indispensables para implementar las mejores prácticas sustentables en las empresas, las principales en Colombia según Calderón (2006) son: formación, capacitación, selección y remuneración.

Sustentabilidad: La sustentabilidad es fundamental para la estrategia global, basada en el bienestar económico, el balance ecológico y el bien común (Velázquez & Vargas, 2012, p. 98).

MARCO LEGAL

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:

La Responsabilidad Social Corporativa es algo que ha venido evolucionando con el tiempo y que surgió como demanda de la sociedad para que las organizaciones cumplan y asuman con todas sus políticas y decisiones. La RSC es un ámbito que retiene un gran entorno de actuación en el cual se involucran (Medio ambiente, sociedad, derechos humanos, derechos laborales).

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) La empresa elige la estrategia de RSC porque se compromete a ser coherente con estos valores y comportamientos sociales básicos, no solo tiene como objetivo los intereses económicos, sino que también cuenta con tres dimensiones entre esas están Dimensiones económicas, sociales y medioambientales. La RSC persigue intereses económicos, beneficia los intereses

de las partes interesadas, mejora la sociedad y protege el medio ambiente, y considera el impacto de sus acciones. (Galván ,2013).

PRINCIPIOS SOBRE LA RSE (RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL)

MARCO LEGAL COLOMBIANO

La responsabilidad social empresarial se encuentra conformada por cuatro grandes áreas las cuales son: derechos humanos, derechos laborales, derechos medioambientales y lucha contra corrupción. (Flores,2020. Párr. 1-7)

Derechos humanos:

Estos son los que comprenden los derechos de la constitución colombiana de 1991 en la cual tiene la protección de estado colombiano por medio de tutelas y acción de cumplimiento.

Derechos del trabajo.

- ✓ Del artículo 25 de la Constitución Política Colombiana se habla sobre el trabajo como un derecho fundamental.
- ✓ El artículo 55 nos habla de los derechos de los sindicatos por medio de la cual se garantizan todos estos derechos con respecto a negociación colectiva, incentivar a la solución a los conflictos de trabajo.
- ✓ En el artículo 17 se elimina cualquier tipo de trabajo obligado y la prohibición de trabajo infantil.

Derechos del medio ambiente

- ✓ Los derechos medioambientales y de desarrollo sostenible se encuentran instituidos en la ley 99 del año 1993 en donde se funda el ministerio de medioambiente.
- ✓ En el artículo 79 se establece que el estado tiene como deber proteger la diversidad e integridad del medio ambiente conservándola y restaurándola de la mejor manera posible.

Lucha de la corrupción

- ✓ Con la ley 1474 de 2011 se creó el reglamento de la anticorrupción. Esta se dedicó a dirigir y fortalecer mecanismos de prevención sanción e investigación contra actos de corrupción.

Marco legal selección

Es aquella facultad tanto de entidades públicas y privadas en donde se establecen los requisitos de ingreso de personal, en donde no se involucre discriminaciones injustificadas entre personas.

En la Sentencia T-463 de 1996, nos indica que tanto entidades públicas y privadas pueden instituir obligaciones de ingreso en procesos de selección que no implique discriminación absurda (Accounter, párr. 8).

Normatividad

Decreto N° 364/1995, de 10 de marzo, por el que se aprueba el "Reglamento General para la Entrada y Oferta de Trabajo y Promoción Profesional del Personal de la Dirección General del Estado" (Avila, 2016. Párr. 20).

Reclutamiento

Es de saber que los encargados del reclutamiento están en manos del área de recursos humanos, en el cual consta de dos etapas selección y contratación respectivamente (Cofide, 2020. Párr. 4)

Normas:

Ley Federal del trabajo: en la cual instituye que existe un contrato entre la persona a prestar el servicio y el que lo recluta. Este contrato por escrito. (Cofide, 2020. Párr. 9)

Inducción

El artículo 64 de la Ley 190 de 1995 dice que “Todos los organismos públicos deberán contar con un programa de referencia para que los empleados se integren a la organización y un programa de actualización cada dos años. Este programa deberá considerar, entre otras, las normas de inhabilidades, incompatibilidades, normas que se opongan a la ética administrativa (Secretaria general de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2017, p. 6)

Capacitación

Del artículo 54 de la Constitución Política de Colombia instituye el derecho a capacitar, instaurando por obligación de empleadores poder ofrecer formación al personal que lo necesite ámbito laboral (Mineducación, 2017. p17)

Evaluación del rendimiento

Resolución 069 de 2019 – El cual se acoge el sistema de evaluación del desempeño laboral para empleados públicos de carreras administrativas y periodo de prueba (Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud, 2021. parr 1).

MARCO ESPACIAL:

La investigación sobre los fundamentos de la gestión del talento humano relacionados con los elementos y características de las empresas sustentables que se realiza en el departamento de Córdoba, la cual es el principal centro empresarial del departamento de Córdoba. La ciudad de Montería se encuentra ubicada al noroccidente de Colombia en la región caribe colombiana. Posee una población de 505.334 habitantes.

Montería es Reconocida como una de las ciudades colombianas de mayor crecimiento y desarrollo en los últimos años (Figura 3), también en los últimos años ha recibido menciones y premios por su capacidad de ser una ciudad sostenible en materia ambiental.



Figura 3. Mapa de la ciudad de Montería-Córdoba, tomado de Google Maps.

MARCO TEMPORAL.

Esta investigación comprenderá el periodo desde enero de 2021 a mayo de 2022.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio se basa en la identificación de las principales prácticas en la gerencia del talento humano de algunas de las empresas de manufactura de Montería y/o nacionales, el motivo por el cual se realiza este estudio es debido al mal manejo del talento humano de las empresas colombianas lo cual nos motivó a investigar más a fondo esta problemática que es de gran importancia actualmente a nivel empresarial. Hemos podido observar que la antigüedad cuenta demasiado y en las empresas la alta gerencia no se hace responsable por las fallas en el manejo de dicha gerencia, además se tolera el mal desempeño lo cual no contribuye al éxito de las empresas. En esta investigación nos centramos más puntualmente en el estudio de empresas manufactureras de la ciudad de montería que cuenten con las certificaciones de la ISO 9001, 14001, 45001, 26000 y donde se quiere verificar cuales son las prácticas de gerencia del talento humano que empoderan al personal para la adopción de prácticas sustentables en empresas de montería.

Justificación teórica

Actualmente, hay una nueva taxonomía compuesta de estados de una nueva estructura organizacional y de las áreas de gestión de la producción y de recursos humanos, que son indispensables para la integración de la dimensión ecológica en el ámbito organizacional. Este es uno de los efectos de la gestión sostenible dentro de procesos empresariales e industriales, frente a lo cual ya se ha implementado estrategias, políticas y prácticas que respalden las dimensiones económicas sociales y sobre todo ambientales. Por esta razón, es fundamental profundizar en los estudios relacionados con la implementación de la sustentabilidad desde el eje de la Gerencia del Talento Humano. Generando una contextualización de la realidad de este tópico en el campo empresarial colombiano, es importante marcar un antecedente de investigación, para estudios posteriores y que de alguna manera se relacionen al tema investigado, que permita avanzar en la implementación de prácticas en la gerencia del talento humano en empresas de Montería y/o en Colombia en

función de la adopción de operaciones de manufactura sustentable, tema que ya ha sido lo suficientemente analizado y contextualizado en diferentes contextos empresariales mundiales, dejando como resultado buenos resultados en el logro de las ventajas competitivas empresariales.

En este contexto, y en función de facilitar el desarrollo de los ODS es importante investigar sobre el desarrollo humano verde dentro de un sistema con comportamiento cíclico, en función del mejoramiento del bienestar humano y equidad social, que a nivel empresarial se ve reflejada a través de la conocida Responsabilidad Social Corporativa.

Justificación metodológica

En la adaptación de una empresa a operaciones sustentables, requiere apalancarse primero de su personal, que se encuentre consciente y capacitado de las actividades que se deben ejecutar, en función de una mejora continua. Es así, como se quiere explorar como cada una de las fases teóricas de desarrollo de la gestión del Talento Humano contribuyen a dicho objetivo, teniendo en cuenta los ajustes y/o variables que se deben tener en cuenta en dicha adaptación, prácticas que son perfectamente complementarias al cumplimiento de parámetros teóricos en la esfera social de la sustentabilidad, así como con el cumplimiento de normas y leyes expresadas a través del Código Sustantivo Laboral Colombiano.

METODOLOGIA

En esta investigación se planea llevar a cabo en unas empresas representativas de la ciudad de Montería, que sostengan la certificación ISO 9001, 26001, 14000, 45001 del sector manufacturero y de servicios monteriano con los principales supuestos rescatados de los estudios de casos.

Desde el punto de vista de la aplicación de procedimientos técnicos de métodos de investigación, este trabajo se centra en la Investigación Bibliográfica, realizada para identificar y caracterizar las variables que componen el fenómeno de investigación, en Investigación por Encuestas y en Estudios de Caso Múltiples, por ende, esta investigación es

de carácter cualitativa descriptiva. Esta revisión bibliográfica consiste en mostrar una síntesis de lecturas realizadas en la fase de investigación documental con el fin de llegar a unas conclusiones y discusiones, esta consta de tres fases fundamentales: estructura documental, registro de la información y elaboración de escritos. (Peña, 2010, p.2)

Como se pensaba anteriormente, un estudio de caso es un método adaptado para analizar un contexto específico, que a su vez se enfrenta a un escenario con más variables que datos, por lo que utiliza múltiples fuentes de evidencia confluidas por triangulación. (Ying, 2009). Para Schramm (1971), "la esencia de un estudio de caso es un intento de dilucidar las decisiones o grupos de decisiones tomadas por una empresa".

Es por esta razón que, se usa un método combinado de más de una técnica de investigación, propuesto inicialmente por Denzin en 1978 (CRESWELL, 1994). Esto evidencia entonces la postura de Bryman (2006), que afirma que el enfoque cualitativo a menudo produce sorpresas y cambios, y conduce a nuevas percepciones. Por otro lado, es de esperar que el enfoque cuantitativo también produzca nuevos entendimientos y consideraciones. Por lo tanto, Creswell (1994) y Bryman (2006) argumentan que el uso de los dos enfoques juntos y además puede multiplicar las contribuciones a nuevos conocimientos.

Esta práctica se denominó Triangulación, su objetivo es neutralizar los sesgos que se originan en el investigador, el método y las fuentes de datos. Esta postura fue reforzada por Martins (2012) y Sampieri, Collado y Lucio (2006), los cuales lo denominan Triangulación Intermétodo, la cual se utilizó más para métodos de investigación que para técnicas o instrumentos de investigación. Este es el método que se va a utilizar en esta propuesta de investigación, ya que se diseñó una encuesta basada en las variables encontradas en la revisión de la literatura.

La propuesta de triangulación en esta investigación nos permite analizar e investigar las brechas que existen entre la teoría y sus variables, confrontando la realidad empírica empresarial; esto pondría de manifiesto cuales son las prácticas defectuosas, las falencias como también las posibles innovaciones que al respecto puedan estar sucediendo y que pueda ser un aporte significativo a la teoría de *Green Human Resources* en el ámbito colombiano. Se pretende entonces con ello profundizar en el análisis cualitativo, que en cierta manera permita hacer una generalización según Creswell (1994) y Martins (2012).

De esta manera se proponen las siguientes fases de investigación que pueda cumplir con las condiciones de la triangulación:

Primero, se realizó una matriz de estado del arte recopilando los principales estudios de caso, la cual permitió identificar los principales autores y avances que el tema ha tenido a nivel de la literatura mundial, la cual se puede evidenciar en el Anexo 1.

De aquí se pudieron evidenciar las principales definiciones descritas en el Marco teórico y los panoramas más comunes que este tema proponía a nivel de administración de operaciones de manufactura.

De esta manera se procedió entonces, a revisar los últimos aportes del *Green Human Resources* en las bases de datos especializadas, para conocer cuál es su aplicación en sistemas empresariales y de transformación.

Con estos hallazgos, se procedió a la realización de una Matriz Marco teórico, que, complementándolo con autores del marco teórico, se compararon sus aportes, distinguiendo de ellos en que aspectos divergen y en qué aspectos convergen, de lo cual se hizo la respectiva identificación de variables en temas de prácticas de gerencia de talento humano y sustentabilidad.

Dicha Matriz de Marco Teórico, se puede hallar en el anexo 2 de la ficha en Excel.

A partir de la identificación de variables, se pudieron agrupar estas en cuatro categorías, como se observa a continuación y en el Anexo 3 de la ficha en Excel. Dichas categorías son:

1. **Categoría 1:** Prácticas: las que se han venido trabajando en Colombia y las que actualmente han venido surgiendo. (Calderón 2006 y Jabbour 2019).
2. **Categoría 2:** Sistemas integrados de gestión y otros sistemas
3. **Categoría 3: Aspectos psicológicos:** que influyen en la adaptación a prácticas sustentables.
4. **Categoría 4: Competencias laborales ambientales:** la creación de competencias laborales adecuadas para prácticas de sustentabilidad para procesos de manufactura.

Luego de haber realizado la matriz Marco Teórico, se diseñó un instrumento diagnóstico así una encuesta la cual será aplicada a una muestra significativa de empresas en Montería-

Córdoba que estén certificadas ya sea en las normas ISO 9100, 45001 e ISO 14001 (Anexo 4 de la ficha de Excel). La encuesta será aplicada a los gerentes de Talento Humano y de los encargados de gestión de la producción.

Para la realización de la encuesta se tuvo en cuenta la comparación entre las prácticas encontradas en GREEN HUMAN RESOURCES con las prácticas encontradas en Colombia dando cabida a la creación de esta. Esta encuesta se podrá diligenciar a través de la aplicación Forms de Gmail en el siguiente link: <https://forms.gle/6CRjcEUutekwXWfs8>

Esto constituye lo que se denomina prueba previa, la cual es diferente a una piloto. El estudio de caso previo a la prueba es de carácter exploratorio, siendo designado por Yin (2015) como un “ensayo” formal que tiene como objetivo erigir la planificación del estudio de caso. En este trabajo, el Pre-test contribuyó, de forma paralela y complementaria, con la revisión de la literatura para demarcar el alcance de la investigación.

Dado que se va a intervenir las empresas con la finalidad de adquirir datos empíricos, se aborda el protocolo sugerido por Yin (2015), el cual muestra la forma de abordar estudios de caso de forma experimental, que apuntan a comprender el mundo real, con la finalidad de responder “Qué + Cuánto” y “Cómo” son las relaciones entre las prácticas de sustentabilidad y gerencia de recursos humanos y “Cuáles” son las variables y factores que pueden contribuir a la integración de estas prácticas, tal como se quiso reflejar con el diseño de la encuesta.

Después de esta exploración inicial, la pregunta se centra en responder “Cómo” se producen estas relaciones, lo que permite que la investigación del investigador sobre el comportamiento real de los eventos de investigación, con un enfoque contemporáneo del estudio en relación con su historia.

Para establecer la comprensión de estas relaciones, es también necesario resolver las siguientes hipótesis, que no solo ayudan a la intervención del estudio de caso, sino que ayudan a la comprensión del fenómeno estudiado, al mismo tiempo que sea una fuente de solución Sampieri, Collado y Lucio (2006), Martins (2012) (Lakatos,2002).

Para esta investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

1. Las prácticas de Gerencia del Talento Humano afectan directamente proporcional las prácticas de sustentabilidad empresarial.

2. La combinación entre prácticas de Gerencia del Talento Humano y Sustentabilidad contribuye a la mejora del desempeño operacional de la empresa.

Lo anterior, proporcionaría un escenario dado en el contexto real y actual (Cauchick Miguel y Sousa, 2012). El uso de este método fue necesario ya que asume que los límites entre el fenómeno estudiado y la realidad son desconocidos y necesitan ser explorados en profundidad, (Yin, 2015), tal como sucede en el contexto cordobés colombiano, después de haber verificado que este tema no está bien desarrollado ni bien fundamentado.

Debido a la posibilidad de contribuir a la comprensión de problemas reales y actuales, este método tiene un gran potencial para contribuir a un campo particular del conocimiento. Estas dos grandes ventajas del método de estudio de casos son señaladas por Cauchick Miguel y Sousa (2012).

Con seguridad, abordar estos protocolos de investigación sobre datos teóricos y datos empíricos, muestra una realidad sobre un fenómeno contemporáneo, donde se pone en evidencia que existen más variables que datos observacionales donde se trata con una distinción técnica distintiva. Sin embargo, cuando se tengan los resultados empíricos a través de la aplicación de la encuesta, se debe tener cuidado con tres prejuicios tradicionales indicados por Yin, los cuales son:

1. La desacreditación de estudio de casos puede presentarse justificada por el caos entre método del caso de la enseñanza y el estudio de casos para la investigación, se dice que en ocasiones los datos pueden ser alterados para poder mostrar de una forma más efectiva un punto en específico, pero esto en el estudio de investigación está prohibido.
2. Los problemas adheridos a la generalización científica, donde como meta el investigador tiene que expandir y generalizar teorías.
3. El largo periodo que se necesita para su ejecución, y además que su resultado produce muchos documentos, además este compara al estudio de casos con los estudios étnicos y nos señala que un estudio de casos validó se puede desarrollar desde una biblioteca mientras que un estudio etnográfico el investigador debe integrarse dentro de la comunidad objeto de estudio. (Yin 1994, como se citó en Jiménez & Comet 2016. P 4).

ALCANCE:

El enfoque de este trabajo está relacionado al fenómeno estudiado como es la relación entre las prácticas de Gerencia del Talento Humano, dentro del ámbito de la gestión de operaciones en un segmento representativo de empresas Monterianas y/o Cordobesas que demuestren manifestar dichas prácticas a través de la evidencia de la certificación de sus procesos, como la Norma 14001.

Para este trabajo se proponen los siguientes capítulos:

1. *Green Human Resources*.
2. Prácticas de gestión humana que apuntan a las actividades sustentables.
3. Actividades sustentables dentro de procesos productivos.

TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Se caracteriza por ser una investigación mixta, ya que evalúa e interpreta los datos usando técnicas y métodos matemáticos y estadísticos, así como consideran las relaciones entre individuos y organizaciones investigadas en el mundo real, donde los datos cualitativos hacen parte de la composición y elaboración de los instrumentos de la colección de datos cuantitativos y también hace parte de los procesos y evaluación e interpretación de los datos cuantitativos.

Esto implica la recolección de datos, análisis de datos y el reporte de estudio, haciendo una mezcla entre la lógica inductiva y la deductiva (Teddlie y Tashakkori, 2003). Estos estudios mixtos obtienen una variedad de perspectivas del problema. Según John Creswell (2005): "si se tiene acceso a datos cuantitativos y cualitativos podemos hacer uso de ambas para entender con mayor profundidad el problema de investigación".

Se uso la revisión sistemática bibliográfica con la finalidad de hacer las siguientes precisiones:

1. Soportar la identificación de tópicos, cuestiones, hipótesis de investigación.
2. Identificar de la literatura cual es la investigación que ira a contribuir y contextualizar la propuesta con la literatura.
3. Posibilitar la construcción y conocimientos de terminología.

4. Contribuir para la construcción de un referencial teórico y listas de referencias que pueden ser consultadas.
5. Sugerir los métodos de investigación adoptados para el trabajo.
6. Analizar e interpretar los resultados.

Todo esto con el propósito de generar conocimientos que sean aplicables en la práctica y enfocados en la solución de problemas específicos, por lo que en la exploración de la revisión bibliográfica sistemática es necesario ubicar factores y variables, por lo que se hace necesario investigar, explorar y describir las informaciones necesarias para la conclusión de la propuesta, a través de una encuesta y en los estudios de casos múltiples. Las hipótesis planteadas, ayudan a explorar conocimientos tácitos obtenidos por el investigador y por las unidades investigadas, las cuales a su vez ayudan a ganar mayor familiaridad y conocimiento del problema para el investigador, por lo que la descripción de las características de determinada población o muestra frente al fenómeno investigado, caracteriza las relaciones entre sus variables. Por tal motivo, en este trabajo de investigación se hizo

Al respecto, Creswell (2005) comentó que la oposición de métodos y la posibilidad de mezclarlos se centran en la compatibilidad e incompatibilidad entre visiones epistemológicas y métodos. Señala que algunos enfoques son más relevantes para una visión que para otra; sin embargo, es poco práctico clasificarlos como una sola visión.

Son cinco los elementos importantes que el investigador debe tomar en cuenta para concluir qué enfoque le pueden ayudar con el planteamiento del problema específico (Creswell, 2005):

1. El enfoque que el investigador especule que acomoda más al planteamiento del problema.
2. El enfoque que mejor se relacione a las expectativas de lectores.
3. Un enfoque en el cual el investigador se sienta cómodo y satisfecho.
4. Un enfoque que el investigador piense lógicamente que sea apropiado.
5. El enfoque donde el investigador tenga más entrenamiento

Para abordar estos puntos de vista, se hace necesario hacer uso del concepto de triangulación de métodos que está compuesta de la siguiente forma:

- a. Dentro de cada método.
- b. Entre métodos (cualitativos y cuantitativos).

Un estudio de caso es un método adaptado para analizar un contexto específico en el cual se afronta a un escenario con más variables que datos, por lo que utiliza múltiples fuentes de evidencia que convergen con la triangulación (Yin, 2009). Para Schramm (1971), “La esencia de un estudio de caso es un intento de iluminar un conjunto de decisiones tomadas por una empresa (Yin, 2009, p. 15).

La triangulación usada para esta investigación tendrá en cuenta diseños en paralelo, es decir, uno que conduzca a un enfoque cuantitativo y a otro cualitativo, sobre los cuales se hacen interpretaciones sobre el problema investigado, de forma secuencial, pues son aplicados al mismo tiempo.

Para llevar a cabo dicha investigación que permita responder a la pregunta de investigación, se hace necesario acudir a la triangulación entre dos métodos: estudio de múltiples casos y una investigación de tipo encuesta, lo que denota asumir diferentes puntos de vista frente al mismo fenómeno, como lo suponen diferentes casos industriales.

Mertens (2005), Stake (2006), Yin y Creswell (2009) reflexionan acerca de que debe haber triangulación de fuentes de datos en un estudio de casos y son utilizadas en herramientas tanto cuantitativas como cualitativas (cuestionarios, entrevistas y documentos).

Productos esperados

Con este trabajo de grado se pretenden obtener la tesis de grado escrita, donde se despliega todo el plan de investigación explicado anteriormente.

Estrategias de comunicación

Una cartilla para el sector agremiación industrial y de servicios de Montería, que permita seguir una ruta de pasos para implementar con el personal, que esté en función de la implementación de tareas de sustentabilidad en la empresa.

Un borrador de un artículo, con los principales resultados de la investigación.

RESULTADOS

- ✓ **Objetivo Especifico 1.** Después de haber hecho la revisión sistemática bibliográfica evidenciada en el Anexo 1 y 3 del Excel, permite identificar el tema de GRH (Gestión de Recursos Humanos) su evolución hacia GHR (Green Human Resources), se identificó lo mal que las empresas colombianas no tienen el debido manejo de estas temáticas, por lo que fue necesario llevar a cabo dicha recolección a través de la elaboración de una matriz de estado del arte. Medina Montoya (2004) nombró al estado del arte como aquella investigación de carácter cualitativo que tiene como objetivo la interpretación de bibliografías.

- ✓ En esta investigación se realizó así, una matriz del estado del arte con la revisión de 27 artículos de los cuales los más destacados son los relacionados con los autores Chiapetta Jabbour, Gregorio Calderón Hernández, María Del Pilar Rodríguez y Chiavenato, pudiendo recopilar de ellos información valiosa y veraz para la realización de la misma, elaborando diferentes puntos importantes como sus principales objetivos, se retomó la metodología utilizada en estos estudios, se sacaron las conclusiones pertinentes, además se retomó que puntos importantes tenían estos estudios para la investigación y se clasificaron cada uno de estos según la categoría de prácticas a la que pertenecen, las cuales fueron: prácticas, sistemas integrados de gestión y otras herramientas, aspectos psicológicos que influyen en la adaptación a prácticas sustentables y competencias laborales adecuadas para prácticas de sustentabilidad para procesos de manufactura. En esta revisión se observaron contribuciones actualizadas, lo que dan como resultado prácticas convergentes y divergentes entre GTH y GHR.

✓ **Objetivo Específico 2.** se identificaron las variables de la GTH, donde a través del método de triangulación se encontraron diferentes posturas de diferentes autores, donde se identificaron 4 categorías de variables (Prácticas, sistemas integrados de gestión, competencias laborales ambientales y aspectos psicológicos), las cuales son visibles en la matriz de marco teórico elaborada, en la cual se obtuvieron aspectos comunes por autores para cada tipo de variable. Después de tener en claro dichas variables se procede a la realización de la encuesta, esta es aplicada a 6 empresas manufactureras de la región de Córdoba.

Las empresas antes mencionadas fueron escogidas de acuerdo con unos criterios de selección, los cuales están definidos de la siguiente manera:

- a. Teniendo en cuenta sus características en los procesos de producción,
- b. Son consideradas en el mercado como eficientes, cuentan con una producción mediada por la tecnología, con equipos computarizados
- c. Son identificadas como empresas que cumplen con normas para favorecer el trabajo sin riesgos de accidentes y garantizando la integridad física, mental, y de salud de sus colaboradores.
- d. También son consideradas como empresas con responsabilidad ambiental.
- e. Contar con certificaciones ISO 9001, ISO 14001, ISO 45000 o ISO 26000
- f. Empresas que aceptaron colaborar con el diligenciamiento de la encuesta diagnóstica.

Las preguntas de la herramienta diagnóstica se categorizan así en las diferentes variables (Figura 4) mencionadas por lo que se muestra a continuación:

RELACIÓN PREGUNTAS+CATEGORÍAS

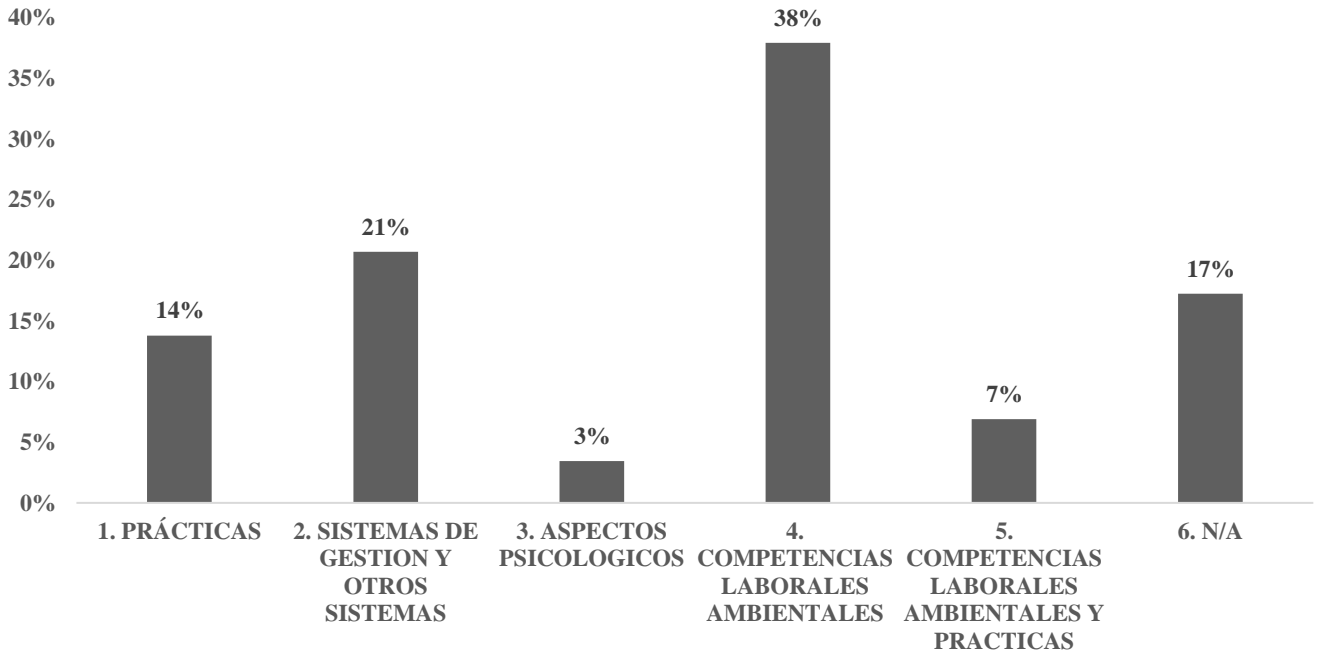


Figura 4. Relación entre preguntas encuestadas y categorías analizadas.

Se evidencia en la Figura 4 que el 14% de las preguntas encuestadas corresponden a la categoría N° 1 prácticas, el 21% la N°2 sistemas de gestión y otros sistemas, el 3% a la N° 3 aspectos psicológicos y por el último la categoría N°4 competencias laborales ambientales correspondiente al mayor porcentaje con un 38%, es de anotar que las que no aplican (17%) son aquellas preguntas básicas como por ejemplo ¿Qué cargo tiene?, ¿Cuántos trabajadores hay en la empresa? entre otros. Esto sugiere que el porcentaje más alto relacionado con las categorías es las competencias laborales ambientales, lo que explica que es importante las habilidades y conocimientos para un desempeño eficaz y con calidad de acuerdo con las exigencias actuales relacionadas con el cuidado del medio ambiente.

- ✓ Después de haber realizado las diferentes visitas y haber recibido el apoyo del personal laboral de las empresas para el diligenciamiento de la encuesta y de haber organizado todas las respuestas obtenidas, se comenzó con la realización del

tratamiento de datos. Mediante una matriz de captación y evaluación de datos de elaboración propia, la cual permitió organizar toda la información y analizar todos aquellos resultados obtenidos.

- ✓ La matriz realizada contiene las preguntas que se realizaron a 6 empresas en Córdoba- Montería, a continuación, se explicara el objetivo social de cada una:

-Empresa 1: Empresa que se dedica a la comercialización de carne y exportación de ganado vivo.

-Empresa 2: Empresa que se dedica a la logística y distribución de productos alimenticios siendo una marca líder en el mercado colombiano.

-Empresa 3: Empresa productora de alimentos balanceados para animales.

-Empresa 4: Pequeña empresa dedicada a la transformación y comercio de madera.

-Empresa 5: Empresa dedicada a la venta de accesorios y piezas para motos.

-Empresa 6: Fabricación de abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados.

- ✓ La matriz también permitió hallar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades teniendo en cuenta las respuestas a cada pregunta, asignándole el número 1 a cada respuesta que era afirmativa. Esto a la final se sumaba y nos arrojaba en cuál de las categorías encajaba.

La matriz anteriormente mencionada se evidencia en el Anexo 5 del Excel.

- ✓ De la matriz se puede analizar que las debilidades se asocian con el cero (0), amenazas (1 y 2), oportunidades (3 y 4) y fortalezas (5 y 6), esto nos da como resultado la siguiente tabla:

Tabla 2. Sumatoria de categorías de Matriz DAFO

		Total	
0	Debilidades	38	38
1	Amenaza	14	46
2		32	
3	Oportunidad	20	52

4		32	
5	Fortaleza	19	30
6		11	

Estas clasificaciones realizadas por consiguiente nos facilitaron la construcción de la matriz DAFO que se encuentra como Anexo 6 dentro de los anexos del Excel, a continuación, se presentan imágenes con análisis de la matriz antes mencionada, evidenciando que se encuentran más fortalezas que debilidades, paralelamente se encuentran más oportunidades que amenazas, aun así, se considera importante que se considere el número de amenazas identificadas debido a la cantidad reflejada. Es importante resaltar que la matriz DAFO se desarrolló con fundamento a las respuestas recibidas por parte de las 6 empresas a las cuales fue aplicado el instrumento, lo contenido en esta matriz son aspectos encontrados en las antes mencionadas empresas.

- ✓ Se evidenció de esta manera que de las empresas encuestadas todas poseen conocimiento del tema de talento humano (Figura 5), además motivan a sus empleados hacia el compromiso con la sostenibilidad (Figura 6) implementando también prácticas de gestión de recursos humanos bien apropiadas a sus necesidades mediante procesos de producción más limpios en la adopción de tecnologías limpias (Figura 7). Para el proceso de entrenamiento estas empresas realizan entrenamiento dentro y fuera del sitio de trabajo, por lo que se encontró que cuentan con disposiciones legales y políticas durante los procesos de formación y en la gestión ambiental.

1. ¿Usted sabe qué es la Gerencia del Talento Humano?
6 respuestas

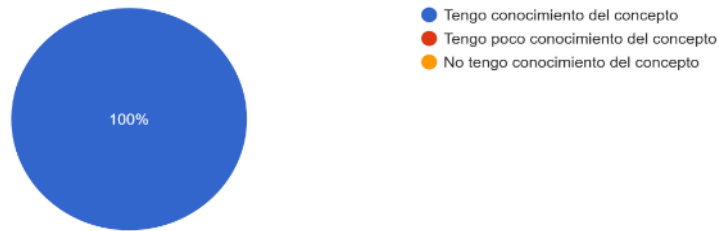


Figura 5 Conocimiento acerca de Gerencia del Talento Humano en empresas de la región de Córdoba. Fuente: Elaboración propia; Tomado de la plataforma de Gmail Google Forms.

En la figura 5 se puede observar que el 100% de los encuestados tiene conocimiento acerca del concepto, lo que indica que los colaboradores se encuentran en permanente capacitación para mejorar procesos relacionados con el talento humano y su importancia en el proceso empresarial.

23. ¿Consideran que es importante atraer personal que se preocupe por el bienestar y la sostenibilidad ambiental?
6 respuestas

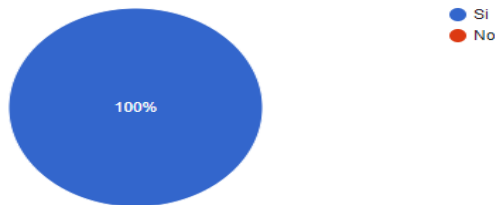


Figura 6. Importancia de atraer al personal que se preocupe por el bienestar y la sostenibilidad ambiental. Fuente: Elaboración propia; Tomado de la plataforma de Gmail Google Forms.

Se aprecia en la figura 6 que el 100% de encuestados considera importante atraer personal que se preocupe por el bienestar y por la sostenibilidad ambiental dado que es parte fundamental de los GHR por lo tanto es una exigencia de las empresas el compromiso y responsabilidad social empresarial de sus colaboradores.

25. ¿Tiene conocimiento sobre producción mas limpia y lo aplica?

6 respuestas

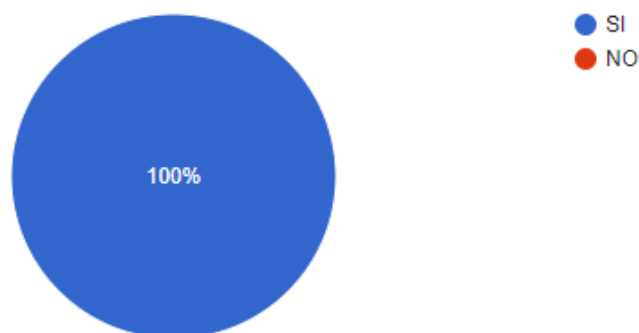


Figura 7: Conocimiento y aplicación de producción más limpia. Fuente: Elaboración propia; Tomado de la plataforma de Gmail Google Forms.

Las principales divergencias de las 6 empresas estudiadas en donde se notó la falta de aplicación de prácticas que conduzcan al reverdecimiento del talento humano fueron planes de carrera (Figura 8), seguido de compensación y provisión del personal. Siendo el más utilizado en las prácticas el tema de formación del personal con un 66,7 %.

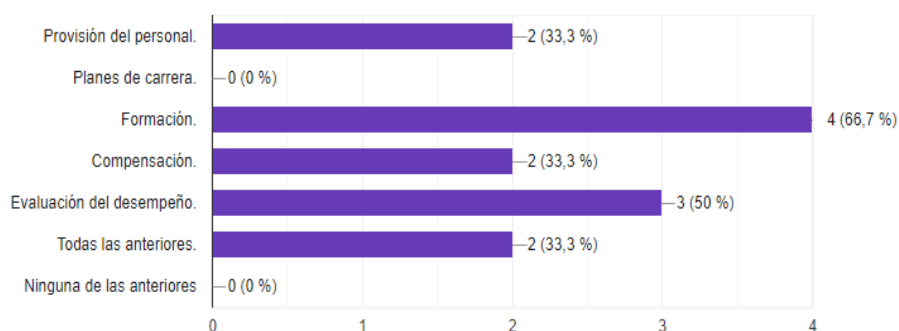


Figura 8: Practicas de gerencia del talento humano aplicadas. Fuente: Elaboración propia; Tomado de la plataforma de Gmail Google Forms.

Dentro de las prácticas en la Gerencia del Talento Humano que apoya las actividades de sustentabilidad dentro del proceso de producción (Figura 9) que más fue escogido fue Responsabilidad social empresarial y Gestión laboral ambos con un 66,7 % de las empresas encuestadas, y en los cuales el 50 % vota que utilizan atracción del personal, gestión social y todas las anteriores es decir todas las practicas, la menos tomada en cuenta fue atracción del personal.

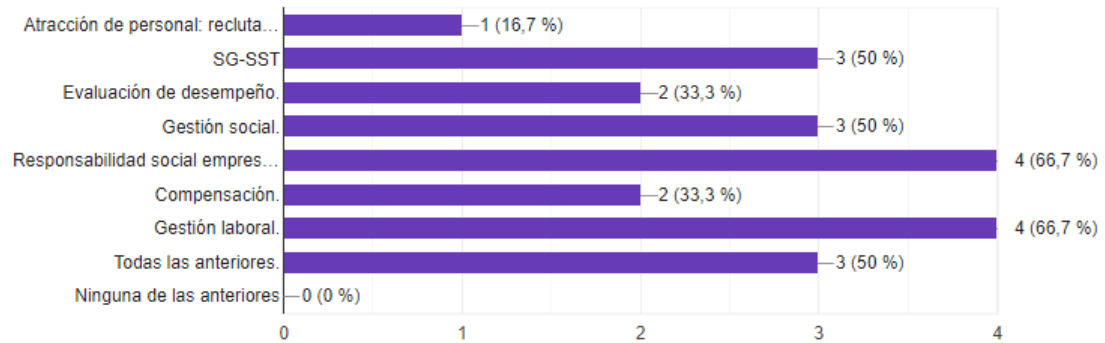


Figura 9: Prácticas en la Gerencia del Talento Humano que apoya las actividades de sustentabilidad dentro del proceso de producción. Fuente: Elaboración propia; Tomado de la plataforma de Gmail Google Forms.

Uno de los grandes hallazgos dentro de estas organizaciones es que no cuentan con Certificación ISO 26000 aplicados a sus procesos (Figura 10). 2 de 6 empresas dicen que no tienen conocimiento acerca de la responsabilidad empresarial (Figura 11) lo que nos lleva a concluir que esta puede ser una de las razones por las cuales aún no ha sido implementada.

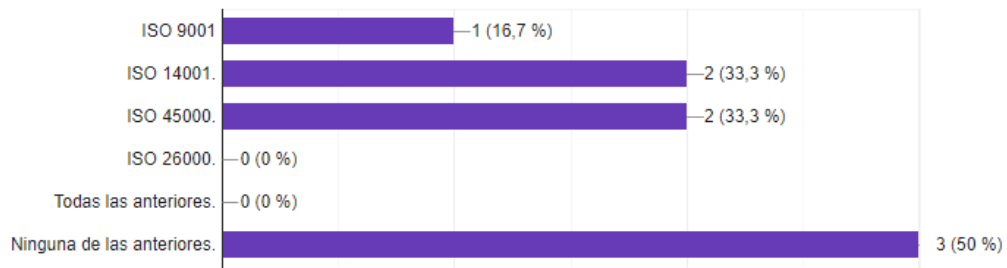


Figura 10. Certificaciones. Fuente: Elaboración propia; Tomado de la plataforma de Gmail Google Forms.

24. ¿Sabe que es RSE (Responsabilidad social empresarial)?

6 respuestas

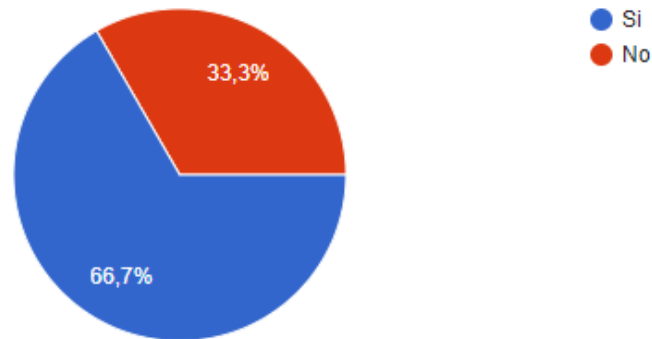


Figura 11: Conocimiento acerca de la RSE

Fuente: Elaboración propia; Tomado de la plataforma de Gmail Google Forms.

Objetivo Especifico 3

De la matriz DAFO realizada, se permite realizar la siguiente ruta de actividades que puede ayudar a adaptar al recurso humano a actividades sustentables dentro de las actividades de manufactura.

En la revisión literaria realizada se pudo evidenciar todas las prácticas de gestión ambiental que se sugieren implementar en las organizaciones, las cuales se detallarán a continuación:

✓ Reclutamiento

- Realizar contrataciones de nuevas personas con conocimientos, habilidades, enfoques y comportamientos que les permitan realizar una buena administración de sistemas dentro de una organización.
- Reclutar profesionales consientes de la importancia de realizar procesos sostenibles.
- Implementar actividades de reclutamiento mediante la Web, lo cual permite proporcionar mucha más información y detalles sobre sus actividades.

✓ **Selección**

- Elegir a candidatos con una conciencia verde, con el fin de realizar procesos en la empresa que sean sensibles con el medio ambiente.
- Enfocar la selección en personal que adopte prácticas de GHRM con una conciencia más consciente del ambiente.

✓ **Capacitación**

- Capacitar a los empleados en temas para conservar energía, reducir desperdicio, crear conciencia ambiental dentro de la organización, y comprometer a los empleados a resolver problemas ambientales.

✓ **Evaluación del desempeño**

- Realizar un registro del desempeño ambiental de los empleados para determinar si han adoptado practicas sustentables.
- Realizar una observación y supervisión del jefe o del gerente a todos los empleados, para el descubrimiento de debilidades y para la búsqueda de potencialidades.
- Realizar un estudio periódico y objetivo a cada trabajador para determinar si esto ayudara al mejoramiento de su rendimiento dentro de la organización.

✓ **Gratificante**

- Implementar una propuesta de un sistema de recompensas económicas y no económicas para empleados, serian beneficiados de esto todos aquellos que tengan un potencial diferenciado para contribuir a la gestión ambiental

✓ **Trabajo en equipo**

- Formar equipos dentro de la organización para tratar y resolver todos aquellos problemas ambientales que se presenten.

✓ **Gestión de la cultura organizacional**

- Implementar el tema ambiental en la cultura de la empresa.

✓ **Provisión del personal**

- Tener la experiencia y más o menos que el perfil se ajuste a lo que busca la empresa.
- Realizar una revisión acerca de estructura familiar.
- Implementar pruebas: en conocimientos, entrevistas, observaciones de hojas de vidas.

✓ **Formación**

- Implementar un plan de formación enfocado hacia aspectos técnicos y operativos.
- Implementar programas de autocuidado y autoestima.
- Capacitar a los empleados en temas para conservar energía, reducir desperdicio, crear conciencia ambiental dentro de la organización, y comprometer a los empleados a resolver problemas ambientales.
- Facilitar a los empleados habilidades necesarias y requeridas.
- Brindar apoyo a los empleados para la corrección de deficiencias en su rendimiento de acuerdo con objetivos estratégicos de la empresa.

✓ **Compensación verde**

- Implementar un plan de compensaciones a los trabajadores por su buen rendimiento y trabajo extra realizado.
- Brindar incentivos y recompensas a los empleados que adopten una conciencia verde.
- Realizar incentivos salariales dentro de la empresa para así atraer candidatos idóneos, reteniéndolos y motivándolos.

✓ **Reclutamiento verde**

- Realizar contrataciones de nuevas personas con conocimientos, habilidades, enfoques y comportamientos que les permitan realizar una buena administración de sistemas dentro de una organización.
- Reclutar profesionales consientes de la importancia de realizar procesos sostenibles.
- Dividir esta etapa en 4 fases, reclutamiento, selección, contratación y socialización, con el fin de dejar a empleado listo para ejercer sus labores.

✓ **Gestión del rendimiento verde**

- Asignar al personal responsabilidades ambientales.

✓ **Proyección organizacional**

- Realizar un análisis del entorno para así desarrollar mejores prácticas que optimicen procesos.

✓ **Gestión del cambio**

- Las áreas de gestión humana deben comprometerse a identificar las necesidades de cambio y plantearlas a la gerencia para motivar el mejoramiento de la organización.

✓ **Infraestructura organizacional**

- Implementar procesos de selección, formación, evaluación, compensación diseñados y ejecutados con una visión estratégica de la organización.

✓ **Liderazgo de las personas**

- Las empresas deben implementar una contribución discrecional del trabajador creando las condiciones que le permitan movilizar a las personas y lograr su contribución.

✓ **Planificación de los RR.HH**

- Diseñar los puestos de trabajo respecto a los conocimientos y competencias que se necesitan en estos para crear ambientes de trabajo positivos y motivadores.

✓ **Formación de empleados en EM (gestión ambiental)**

- Realizar capacitaciones para equipar al personal con habilidades básicas, tales como cómo recolectar desechos relevantes y elevar el nivel de 'eco-alfabetización' y experiencia ambiental en la empresa.

✓ **Conocimiento ambiental**

- Prepara al personal para que adopten medidas medioambientales y así lograr mejores comportamientos ambientales en los empleados.

Es así como también de la encuesta realizada a través de un formulario digital se pudieron identificar las mejores prácticas de gerencia del talento humano dentro de procesos de producción escogidas por las 6 empresas de diferentes sectores en manufactura. Se muestra a continuación:

Las practicas más escogidas fue RSE (Responsabilidad social empresarial) y Gestión social; Para RSE debe existir un balance entre ambiente- empresa. Es de anotar que ninguna de las 6 empresas cuenta con certificaciones ISO 26000.

En segundo lugar, **la gestión social** en donde se pueden hacer acciones en conjunto con todos los trabajadores para que generen un sentido de pertenencia a la organización y participen de las actividades programadas en materia ambiental y en realización de campañas en pro de la mejora ambiental.

De las actividades que se deben llevar a cabo para la adecuación del personal a tareas de sustentabilidad la más tomada en cuenta fue: **La gestión de aprendizaje organizacional**; es importante que se implemente ya que esto genera conocimientos en materia de GHRM para la organización y así concientizarse de que en la actualidad se debe mejorar la polución que puedan estar generando las industrias hoy en día.

Por ultimo las prácticas de gerencia del talento que poseen las empresas son: Formación y evaluación del desempeño (Figura 8), por lo que se deben seguir acciones tales como:

Formación: Capacitar al trabajador anualmente en materia de GHRM, hacer reinducción donde se incluya este tema.

Evaluación del desempeño: Evaluar los conocimientos que vayan adquiriendo los trabajadores en el tiempo para fomentar la implementación en GHRM y observar falencias para mejorarlas mediante planes de intervención y mejoramiento.

De esta ruta de actividades que puede ayudar a adaptar a las personas a *Green Human Resources*, y de las practicas legales y teóricas que existen, se puede deducir que estas nunca van en contra con las políticas colombianas, al contrario, esta lo que hace es cotejar y agregar valor a la empresa.

Con esto, para la implementación y el gerenciamiento de lean Manufacturing en las empresas y para que estas sean aplicadas dentro procesos de producción, se tiene en cuenta una herramienta llamada *Soifuku* y esta consiste en la generación de ideas por parte de los trabajadores para la mejora del rendimiento de los procesos, por lo que facilita incentivos e involucramiento del personal en actividades sustentables fomentando la creatividad e innovación (López. 2019, pp 17).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En esta investigación se desarrollaron se llevó a cabo la revisión bibliográfica del tema principal GRH (Green Human Resources), y concluyendo así que en Colombia no se le da una buena implementación a este tema, además se identificaron las diferentes variables GTH (Gerencia del talento humano) como lo son Prácticas, sistemas integrados de gestión, competencias laborales ambientales y aspectos psicológicos, las cuales fueron la base para el desarrollo de la encuesta realizada en las 6 empresas manufactureras escogidas de la ciudad de montería y el departamento de Córdoba, permitiéndonos hallar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades teniendo en cuenta las respuestas a cada pregunta encuestada, por consiguiente se propuso una ruta de actividades que puede ayudar a adaptar al recurso humano a actividades sustentables. Esta adaptabilidad es lograda debido a que se implementa una herramienta de *Lean Manufacturing* llamada Soifuku. Concluyendo así que la adaptabilidad de personas a tareas o actividades sustentables es gracias a la inclusión de *Lean Manufacturing* dentro de los procesos estandarizados de producción permitiendo así a través de los empleados alcanzar los objetivos establecidos por las organizaciones en materia de sustentabilidad.

En relación al objetivo específico 1 que busca Identificar las principales características, variables y factores que se deben tener en la adopción de prácticas sustentables en manufactura a través de la Gerencia del Talento Humano, mediante una Revisión Bibliográfica Sistemática, con la finalidad de establecer los puntos de estudio críticos que determinan el marco del Green Human Resources: se construyó una matriz del estado del arte con la revisión de artículos de autores como Chiapetta Jabbour, Calderón Hernández, María Del Pilar Rodríguez y Chiavenato, entre otros, recopilando información valiosa y veraz para la realización de la misma, teniendo en cuenta puntos importantes como los principales objetivos, la metodología utilizada en los artículos retomados, retomando los puntos importantes tenían estos estudios para la investigación y se clasificándolos según categoría de prácticas a la que pertenecen: practicas, sistemas integrados de gestión y otras herramientas, aspectos psicológicos que influyen en la adaptación a prácticas sustentables y competencias laborales adecuadas para prácticas de sustentabilidad para procesos de

manufactura, teniendo este procesos como resultado practicas convergentes y divergentes entre el GTH y GHR que contribuyen a la fundamentación a implementación de estas prácticas.

En cuanto al objetivo específico 2, Diagnosticar las prácticas sustentables dentro de la Administración del Talento Humano en empresas de Montería, a través de la aplicación de una herramienta diagnóstica en visitas, entrevistas y análisis de datos, con la finalidad de saber en qué tan avanzado tienen la comprensión práctica de dichas actividades mediante su personal, mediante una matriz DAFO se identificaron las debilidades, amenazas fortalezas y oportunidades de las 6 empresas encuestadas, encontrándose que estas cuentan con 70 amenazas, 49 debilidades, 42 oportunidades y 5 fortalezas, así mismo, se establecen unas estrategias de acuerdo a cada uno de estos aspectos.

Finalmente en lo relacionado al objetivo específico 3: Determinar las mejores prácticas identificadas dentro de la literatura y de la práctica, a través del tratamiento de los resultados hallados en el instrumento diagnóstico y su comparación, con la finalidad de identificar brechas y sugerir una ruta a seguir en la futura implementación de prácticas de Gerencia del Talento Humano Verde, los resultados indicaron que la formación ecológica se correlaciona positivamente con la adopción de prácticas ecológicas de la cadena de suministro en las compras ecológicas y la cooperación con los clientes, lo que confirma la hipótesis principal del estudio. Los resultados de la investigación también indicaron que la capacitación ecológica tiende a ayudar a las empresas a mejorar la gestión de su cadena de suministro ecológica para cooperar con los clientes e implementar compras ecológicas. Este trabajo amplía la literatura actual al mostrar que el contenido de capacitación ecológica de los empleados y los requisitos para proveedores ecológicos deben alinearse aún más. (Jabbour 2016)

Las prácticas de recursos humanos son fundamentales para la implementación y mantenimiento del sistema de gestión ambiental (Jabbour, 2008)

Existe un consenso de que GHRM es establecido a través de la alineación de las prácticas de HRM, con el objetivo de la gestión ambiental organizacional (Jackson y Seo, 2010). En este contexto, Daily y Huang (2001) afirman que cada de las fases de un sistema de gestión ambiental (desde política ambiental para el análisis de los resultados) requiere la

especificación apoyo a una práctica de recursos humanos, con énfasis en reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y recompensas para empleados. Estas prácticas también son relevantes no solo para respaldar los sistemas de gestión ambiental sino también para respaldar el desarrollo de productos e innovaciones con menor impactos ambientales (Govindarajulu y Daily, 2004)

Recomendaciones

Con relación al primer objetivo específico se recomienda: ahondar más en investigación relacionada con la identificación de las principales características, variables y factores que se deben tener en la adopción de prácticas sustentables en manufactura para un mejor uso de las herramientas que se tienen a disposición.

En cuanto al segundo objetivo específico, es importante que se realice constante monitoreo de las prácticas sustentables que se pueden implementar dentro de la Administración del Talento Humano en empresas de Montería, mediante visitas diagnósticas, herramienta diagnóstica en visitas, entrevistas y análisis de datos, con la finalidad de saber en qué tan avanzado tienen la comprensión práctica de dichas actividades mediante su personal, mediante una matriz DAFO.

Finalmente, en relación con el tercer objetivo específico, se recomienda implementar las practicas identificadas que contribuyen a un constante mejoramiento de los GHR para contribuir al mejoramiento de procesos tanto externos e internos de diferentes organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production*, 142, 308-322.
- ✓ Ardila L. J. (2021). Responsabilidad Social Empresarial: Factores limitantes entre las relaciones Estados-Empresas en pro del Desarrollo Sostenible. Maestría en Derecho Ambiental y Sostenibilidad Universidad Jorge Tadeo Lozano, 4.
- ✓ Ávila, A. (2016, 16 diciembre). Normativa y Procedimiento para la Selección de Personal. AYUNTAMIENTO DE AVILA. Tomado de: <http://www.avila.es/areas-destacadas/recursos-humanos/item/596-normativa-y-procedimiento-para-la-seleccion-de-personal>
- ✓ Calderón Hernández, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar*, 13(22), 157-172.
- ✓ Calderón Hernández, G., & Álvarez, C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45.
- ✓ Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2007). LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: CARACTERÍSTICAS Y TENDENCIAS DE LA PRÁCTICA Y DE LA INVESTIGACIÓN. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
- ✓ Chaves, V. E. J., & Weiler, C. C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2).
- ✓ Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- ✓ Cofide (2020). Normas legales de la contratación de personal. Cofide capacitación empresarial. Tomado de <https://www.cofide.mx/blog/normas-legales-de-la-contrataci%C3%B3n-de-personal>
- ✓ DANE. (Enero-Septiembre 2021) Mercado laboral, Principales Resultados Enero-septiembre 2021, dane.gov.co. Tomado de:

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/presentacion-mercado-laboral-enero-2021.pdf>

- ✓ Flórez, M. (2020, 18 agosto). Marco legal de la responsabilidad social empresarial en Colombia. ww.reddearboles.org.
<https://www.reddearboles.org/noticias/nwarticle/447/TODAS/Marco-legal-de-la-responsabilidad-social-empresarial-en-colombia>
- ✓ Hernández, V. R., & Puglieri, F. N (2015). Propuesta en el secuenciamiento de actividades en la integración del ecodiseño y diseño para remanufacturar. *Manufactura flexible*, 184.
- ✓ Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824-1833.
- ✓ Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2006). Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. *Gestão & Produção*, 13(3), 435-448.
- ✓ Jabbour, C. J. C., Jugend, D., de Sousa Jabbour, A. B. L., Gunasekaran, A., & Latan, H. (2015). Green product development and performance of Brazilian firms: measuring the role of human and technical aspects. *Journal of Cleaner Production*, 87, 442-451.
- ✓ Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Jabbour, A. B. L. D. S. (2009). A importância dos fatores humanos no desenvolvimento de produtos com elevado desempenho ambiental: estudo de casos. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 10(4), 32-56.
- ✓ Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2008). Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies? *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1922-1925.
- ✓ Jabbour, C. J. C., Sarkis, J., de Sousa Jabbour, A. B. L., Renwick, D. W. S., Singh, S. K., Grebinevych, O., ... & Godinho Filho, M. (2019). Who is in charge? A review and a research agenda on the 'human side' of the circular economy. *Journal of cleaner production*, 222, 793-801.


- ✓ Joyas, J. C. A. (2015). Prácticas de gestión del talento humano en empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(3), 113-124.
- ✓ López Caño, A (2019). Universidad de Jaén. Facultades de ciencias sociales y jurídicas. Optimización de los recursos en la empresa caso práctico Toyota.
- ✓ Lora, E (2017). *Revista Semana*. Las empresas colombianas no saben manejar el talento. *Semana.com ultimas Noticias de Colombia y el Mundo*. Tomado de: <https://www.semana.com/edicion-impresa/opinion/articulo/las-empresas-colombianas-no-saben-manejar-el-talento-eduardo-lora/241663/>.
- ✓ Manual de gobierno digital (Diciembre, 2018), implementación de la política de gobierno digital. Gobiernodigital.mintic.gov.co. tomado de: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/149186:MinTIC-publica-el-Marco-de-Transformacion-Digital-para-mejorar-la-relacion-Estado-ciudadano>
- ✓ Maxima Uriarte, J. (2020, 22 mayo). NEOLIBERALISMO. Características. <https://www.caracteristicas.co/neoliberalismo/>.
- ✓ Ministerio de educación (2017). PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN 2017, pp 1-62
- ✓ Oliveira, J. A. D. (2016). Relação entre as práticas de Produção mais Limpa e as de Produção Enxuta: estudos de casos múltiplos e survey sobre os impactos no desempenho ambiental, econômico e operacional da empresa (Doctoral dissertation, Universidad de São Paulo).
- ✓ Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista EAN*, (87), 13-26.
- ✓ Peña, L. B. (2010). Proyecto de indagación. Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Fac. Psicol.
- ✓ Portafolio. (25 de mayo, 2018). *Revista portafolio*. Colombia mejora en talento humano, pero sigue rezagada. Tomada de: <https://www.portafolio.co/negocios/colombia-mejora-en-talento-humano-pero-sigue-rezagada-517494>

- ✓ Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).
- ✓ Proceso de selección de personal — conocimiento de resultados. (2014, 1 junio). Accounter. Tomado de: <https://accounter.co/boletines/proceso-de-seleccion-de-personal-conocimiento-de-resultados.html>
- ✓ Quintero-Garzón, Martha L., & Carrión-García, Andrés, & Jordá-Rodríguez, Ma. Aurora, & Rodríguez-Córdoba, Ma. del Pilar (2015). La responsabilidad social empresarial y el modelo de excelencia EFQM como marco de integración de los sistemas de gestión en las organizaciones. *Ingeniería y Competitividad*, 17(1),9-22. [fecha de Consulta 21 de Marzo de 2022]. ISSN: 0123-3033. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=291339265001>.
- ✓ Ramírez Hernández, V. (2014). Integración del diseño para remanufacturar en el ecodiseño. Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales. Tesis de Maestría de Investigación.
- ✓ Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.
- ✓ Restrepo Escobar, F., & Arias Vargas, F. J. (2016). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture & Animal Sciences*, 4(2).
- ✓ Ribes Giner, G., Perelló Marín, M. R., & Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos. *Gestión de personas*. Colección Académica.
- ✓ Rodríguez, M. (2015). Culturas organizacionales éticas. *Revista de Antropología y Sociología: Virajes*, 17 (1), 107-134.
- ✓ S. Ahmad (2015) Green Human Resource Management: Policies and practices, *Cogent Business & Management*, 2:1.
- ✓ Secretaria general de la alcaldía mayor de Bogotá (Julio de 2017) VIGÉSIMO LINEAMIENTO INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN, 1-29.

- ✓ Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Latan, H., & De Oliveira, J. H. C. (2016). Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms. *Journal of Cleaner Production*, 116, 170-176.
- ✓ Tello Castrillón, C., & Rodríguez Córdoba, M. (2014). Categorías conceptuales para el estudio de la responsabilidad social organizacional. *Hallazgos*, 11 (22), pp. 119-135.
- ✓ Van Hoof, B., Monroy, N., & Saer, A. (2018). Producción más limpia: paradigma de gestión ambiental. Universidad de los Andes.
- ✓ Velázquez Álvarez, Luis Vladimir, & Vargas-Hernández, José G. (2012). LA SUSTENTABILIDAD COMO MODELO DE DESARROLLO RESPONSABLE Y COMPETITIVO. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*, (11) ,97-107.
- ✓ Web y Empresas (Nov 14, 2021) Políticas de Recursos Humanos: Definición y Ejemplos. Tomado de: <https://www.webyempresas.com/politicas-de-recursos-humanos/>.
- ✓ WU (Vienna University of Economics and Business). (2021). WU Vienna. <https://www.wu.ac.at/en/persm/green-hrm/green-hrm>
- ✓ XERCAVINS, J. Cayuela, D (2005): Desarrollo sostenible. Barcelona, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona.

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p>PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p>VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p>FO-IP-007</p>
---	--	---

ANEXOS

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p>PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p>VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p>FO-IP-007</p>
--	--	---

ENCUESTA EMPRESARIAL.

20/7/22, 16:20

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVIDADES SUSTENTABLES (GHRM: Green Human Resources Management)


Green Human Resources es la integración estratégica entre las prácticas de recursos humanos junto con la sostenibilidad ambiental.

Estas prácticas van dirigidas a las personas con el objetivo de que puedan desarrollar y mantener las habilidades, la motivación y las oportunidades de la fuerza laboral para contribuir a la sostenibilidad económica y ambiental de la organización (Martínez-del-Río et al. 2012; Renwick et al. 2013).

A continuación se mostraran unas preguntas acerca de la breve introducción de la temática dada.

NOTA IMPORTANTE: LOS DATOS AQUÍ SUMINISTRADOS SE MANEJARAN DE FORMA CONFIDENCIAL TENIENDO EN CUENTA LA LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS (Ley 1581 de 2012).

*Obligatorio

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p>PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p>VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p>FO-IP-007</p>
--	--	---

20/7/22, 16:20 ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

TRABAJO DE GRADO



1. NOMBRE DE LA EMPRESA *

2. ESCRIBA SU NOMBRE COMPLETO *

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p>PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p>VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p>FO-IP-007</p>
--	--	---

20/7/22, 16:20 ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

3. ¿Cuál es su cargo en la empresa? *

4. 1. ¿Usted sabe qué es la Gerencia del Talento Humano? *


Marca solo un óvalo.

- Tengo conocimiento del concepto
- Tengo poco conocimiento del concepto
- No tengo conocimiento del concepto

5. 2. ¿Cuál es su rol dentro de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Gerente.
- Supervisor.
- Técnico.
- Prefiero no responder.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro: _____

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p align="center">PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p align="center">VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p align="center">FO-IP-007</p>
--	---	---

20/7/22, 16:20

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVIDAD...

6. 3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- De 0-2 años.
- De 2-4 años.
- De 4-7 años.
- Más de 7 años.

7. 4. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? *


Marca solo un óvalo.

- De 1 – 10 trabajadores.
- De 10 – 50 trabajadores.
- De 50 – 100 trabajadores.
- Más de 100 trabajadores.

8. 5. ¿La empresa cuenta actualmente con alguna certificación? ¿Cuál certificación? *

Selecciona todos los que correspondan.

- ISO 9001
- ISO 14001.
- ISO 45000.
- ISO 26000.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro: _____

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p align="center">PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p align="center">VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p align="center">FO-IP-007</p>
--	---	---

20/7/22, 16:20

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

9. 6. ¿Cuál de las siguientes prácticas en la Gerencia del Talento Humano posee la empresa? *


Selecciona todos los que correspondan.

- Provisión del personal.
- Planes de carrera.
- Formación.
- Compensación.
- Evaluación del desempeño.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores
- Otro: _____

10. 7. ¿Tiene usted en cuenta las siguientes acciones? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Control al monitorear la evolución y atender a las exigencias legales, encontrándose a la gestión ambiental restringida a las decisiones de manufactura.
- Prevención en decisiones y compras de materias primas y la selección de proveedores.
- Proactividad bajo la equidad de la alta gerencia, que toma como dimensión estratégica y fortalece la autoridad formal ambiental.
- Control de la Polución en cumplimiento de la legislación ambiental y la tensión de las presiones de la comunidad.
- Interiorización, donde la variable ambiental en la empresa que puede ser preventiva, pues se comienza a expandir para toda la organización.
- Análisis de todas las fases del ciclo de vida del producto.
- Planeación, ejecución, revisión y desarrollo de la política ambiental.
- Integración de las áreas de los recursos humanos, protección, gestión, investigación y desarrollo.
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores.
- Otro: _____

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p>PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p>VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p>FO-IP-007</p>
--	--	---


20/7/22, 16:20

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

11. 8. Teniendo en cuenta la cultura y cambio organizacional, se procura revisar las siguientes dinámicas: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Los empleados deben estar motivados hacia el compromiso con la sostenibilidad.
- Se debe implementar una estrategia de GHRM (gestión de recursos humanos ecológicos).
- Los sistemas de gestión de recursos humanos deben estar alineados con los objetivos de sostenibilidad de las organizaciones.
- Proveer especialistas en control de la polución y adecuación ambiental en manufactura.
- Las áreas tales como selección, entrenamiento y remuneración apoyen la gestión ambiental.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro: _____

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p align="center">PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p align="center">VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p align="center">FO-IP-007</p>
--	---	---

20/7/22, 16:20

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

13. 10. ¿Tienen en cuenta beneficios económicos tales como? *


Selecciona todos los que correspondan.

- La reducción del consumo de insumos.
- Reducción de multas y penalidades con polución excesiva.
- Aumento de la demanda para productos que contribuyen a la disminución de la polución.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro: _____

14. 11. ¿Tienen en cuenta beneficios estratégicos tales como? *

Selecciona todos los que correspondan.

- La mejora de la imagen institucional.
- La renovación del portafolio de productos.
- El aumento de la productividad.
- El acceso asegurado a los mercados externos.
- La mejora de las relaciones con los órganos gubernamentales, comunidad y grupos ambientalistas.
- Uso del Balance Score Card en la incorporación de variables ambientales, en el logro de ventajas competitivas para el mercado verde.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro: _____

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p align="center">PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p align="center">VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p align="center">FO-IP-007</p>
--	---	---

20/7/22, 16:20

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVIDAD...

15. 12. ¿Cuáles de las siguientes actividades lleva a cabo para la adecuación del personal a tareas de sustentabilidad? *


Selecciona todos los que correspondan.

- Comienza a incluir sus dimensiones competitivas a la gestión de la cultura organizacional, siendo el área de recursos humanos la función líder.
- La gestión del aprendizaje organizacional.
- El área de recursos humanos como función que fomenta el trabajo basado en equipos multidisciplinares.
- Fomentar una cultura organizacional ecológicamente adecuada.
- Introducir la formación de equipos interfuncionales para debatir la problemática ambiental tales como los equipos verdes.
- Fomentar juntamente con la función ambiental, el aprendizaje organizacional ecológico, que lanza a la empresa en un movimiento espiral de mejora continua del rendimiento ambiental.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro: _____

16. 13. ¿Hay exploración de beneficios competitivos entre producción y la estrategia ambiental? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Procesos productivos más limpios pautados en la adopción de tecnologías limpias.
- La gestión ambiental en productos y su certificación por medio de los sellos ambientales.
- Total Quality Environmental Management.
- Logística inversa.
- Análisis de ciclo de vida del producto.
- Producción más limpia.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro: _____

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p align="center">PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p align="center">VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p align="center">FO-IP-007</p>
--	---	---

20/7/22, 16:20

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

17. 14. La gestión ambiental de los procesos productivos se comienza a dar desde la(s) siguientes(s) concepciones: *


Selecciona todos los que correspondan.

- La creación de la función, cargo o departamento ambiental, se corrobora la centralización de esa iniciativa funcional.
- Movilización de los sectores internos de la organización necesarios para la planeación, ejecución, revisión y desarrollo de la política ambiental.
- La integración ecológica es un excelente posicionamiento empresarial frente a la cuestión ambiental, se vuelve factible cuando toca las prácticas administrativas de la cúpula empresarial, constituyéndose en factor determinante de la estrategia organizacional y de su desempeño.
- Una organización dinámica cuyo funcionamiento es pautado en equipos de trabajos, que exploran oportunidades del ambiente externo de la empresa.
- Se vincula directamente a las restricciones de la función de la producción una vez que ella tiene un alto grado de impacto en su funcionamiento técnico.
- La especialización fundamental de la gestión ambiental, reflejado en la contratación de personal con conocimiento en control de la polución y adecuación ambiental en manufactura.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro: _____

18. 15. ¿Cuál de las siguientes prácticas en la Gerencia del Talento Humano apoya las actividades de sustentabilidad dentro del proceso de producción? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Atracción de personal: reclutamiento, selección.
- SG-SST
- Evaluación de desempeño.
- Gestión social.
- Responsabilidad social empresarial.
- Compensación.
- Gestión laboral.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores
- Otro: _____

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p align="center">PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p align="center">VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p align="center">FO-IP-007</p>
--	---	---

20/7/22, 16:20

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

19. 16. ¿Existen alianzas entre departamentos de la empresa que permitan adaptar y *
capacitar al personal a tareas de sustentabilidad?

Marca solo un óvalo.

- Si, se hacen alianzas entre las áreas, como por ejemplo cuando una competencia ambiental necesite ser desarrollada por alguna división por medio del entrenamiento
- No hay ningún tipo de apoyo entre departamentos.
- Otro: _____

20. 17. En caso de tener la Certificación ISO 14001 u otro sistema de gestión, *
¿Cuáles actividad(es) se llevan a cabo que aseguran la adaptación del personal a
las tareas de sustentabilidad de la empresa?


Selecciona todos los que correspondan.

- El desarrollo de un conjunto de objetivos relacionados con la gestión ambiental.
- Las estrategias para cumplir esos objetivos.
- La movilización de los recursos organizacionales.
- La implementación de mecanismos de control.
- Control de análisis de la alta dirección.

21. 18. ¿Cuáles actividades se procuran dentro el proceso de evaluación de *
desempeño?

Selecciona todos los que correspondan.

- Valoración del rendimiento y el potencial.
- Identificación de fallas y debilidades.
- Analizar la contribución del trabajador a la empresa.
- Estudiar la calidad de trabajo y la relación con los compañeros.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.
- Otro: _____

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p align="center">PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p align="center">VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p align="center">FO-IP-007</p>
--	---	---

20/7/22, 16:20

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

22. 19. ¿Cuáles actividades del proceso de entrenamiento se procuran? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Realizar técnicas de lectura.
- Realizar conferencias y estudios de caso.
- Realizar entrenamiento dentro y fuera del sitio de trabajo.
- Realizar simulaciones.
- Ninguna de las anteriores
- Todas las anteriores
- Otro: _____

23. 20. ¿ Dentro de sus procesos realizan reentrenamiento a sus trabajadores en la organización? *


Marca solo un óvalo.

- Muy pocas veces
- Casi siempre
- Con frecuencia
- No realizamos reentrenamiento

24. 21. ¿En el área de recursos humanos cual de los siguientes aspectos cree que genera mas valor a la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Orientación estratégica a la Proyección Organizacional
- Gestión del cambio
- Infraestructura organizacional
- Eficiencia y eficacia
- Liderazgo de las personas
- Responsabilidad social
- Ninguna de las anteriores
- Todas las anteriores

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p align="center">PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p align="center">VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p align="center">FO-IP-007</p>
--	---	---

20/7/22, 16:20

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

25. 22. Dentro de la cultura organizacional de la empresa cual de los siguientes pilares cree que son fundamentales para su fortalecimiento *

Marca solo un óvalo.

- Valores
- Motivacion
- Ninguna de las anteriores
- Todas las anteriores

26. 23. ¿Consideran que es importante atraer personal que se preocupen por el bienestar y la sostenibilidad ambiental? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

27. 24. ¿Sabe que es RSE (Responsabilidad social empresarial)? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

28. En caso de responder SI a la pregunta N° 24, explique brevemente cuales han sido las acciones que se han implementado *

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p>PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p>VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p>FO-IP-007</p>
--	--	---

20/7/22, 16:20 ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

29. 25. ¿Tiene conocimiento sobre producción mas limpia y lo aplica? *

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

30. 26. ¿Tiene conocimiento acerca de Lean Manufacturing y lo aplica? *

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

31. 27. ¿Tiene conocimiento sobre 5'S y lo aplica? *

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

32. 28. ¿Tiene en cuenta las disposiciones legales, políticas o estrategias que rigen la *
gestión ambiental y el proceso de formación?

Marca solo un óvalo.


- SI
 NO

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

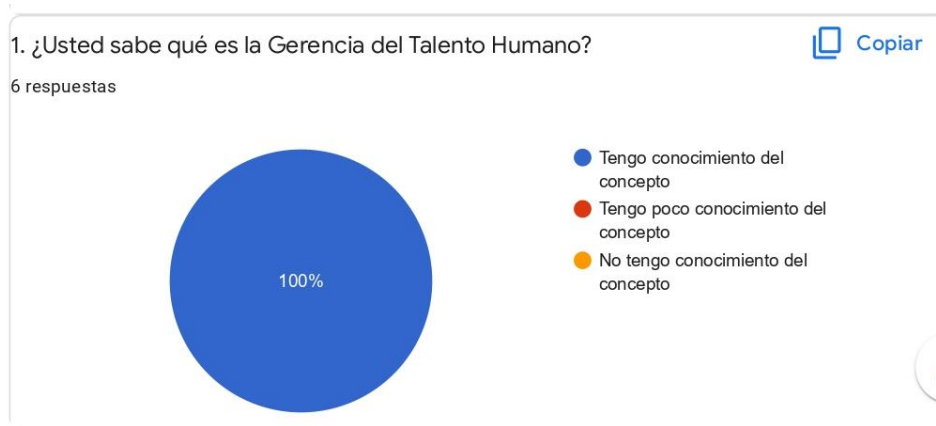
Google Formularios

<https://docs.google.com/forms/d/1uohcjUTjyF0fBcMD6GGa3w9f4C7KMqutz2gZ-7Ah5eQ/edit>

14/15

 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p>PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p>VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p>FO-IP-007</p>
--	--	---

RESULTADOS DE LA ENCUESTA



<https://docs.google.com/forms/d/1uohcjUTjyF0fBcMD6GGa3w9f4C7KMqutz2gZ-7Ah5eQ/viewanalytics>

2/14



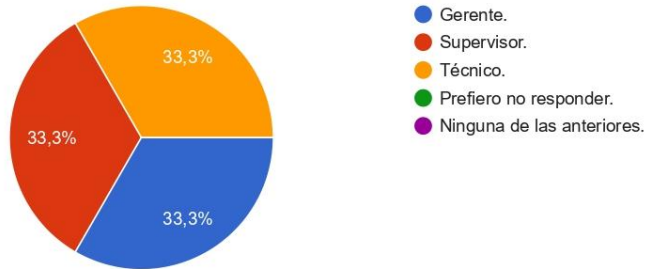
8/5/22, 20:07

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

2. ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?

Copiar

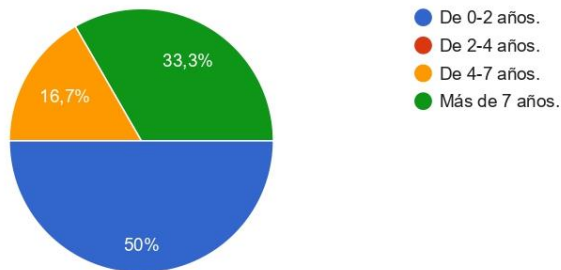
6 respuestas



3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Copiar

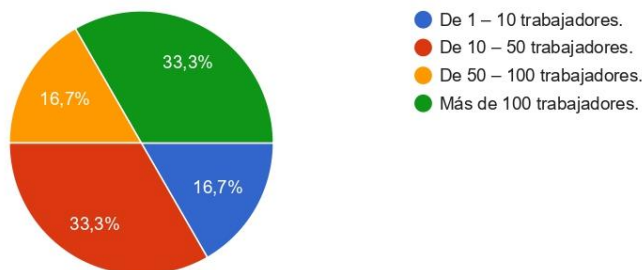
6 respuestas



4. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?

Copiar

6 respuestas





8/5/22, 20:07

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

5. ¿La empresa cuenta actualmente con alguna certificación? ¿Cuál certificación?



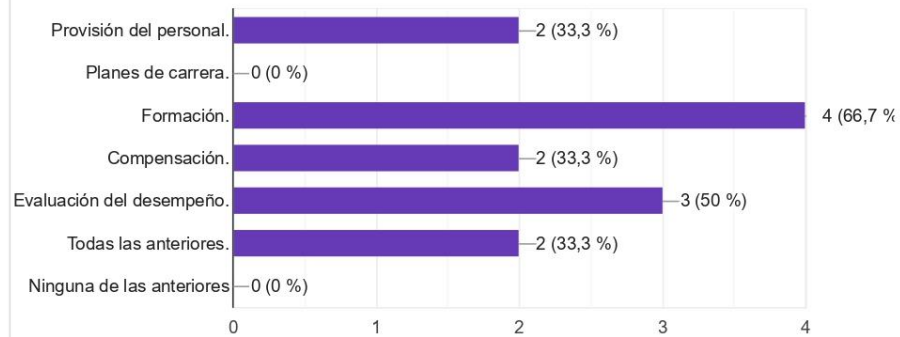
6 respuestas



6. ¿Cuál de las siguientes prácticas en la Gerencia del Talento Humano posee la empresa?



6 respuestas





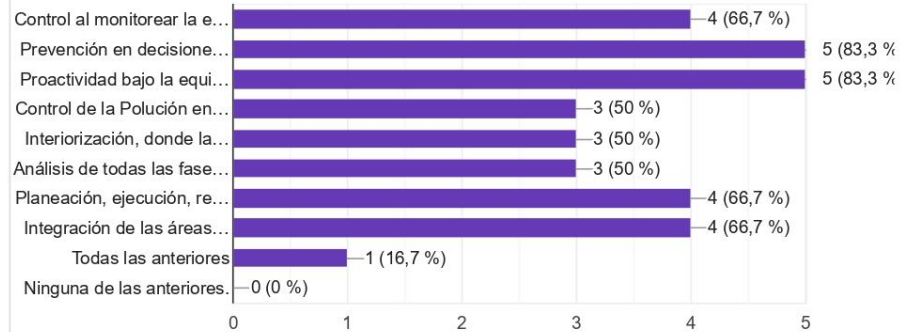
8/5/22, 20:07

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

7. ¿Tiene usted en cuenta las siguientes acciones?

Copiar

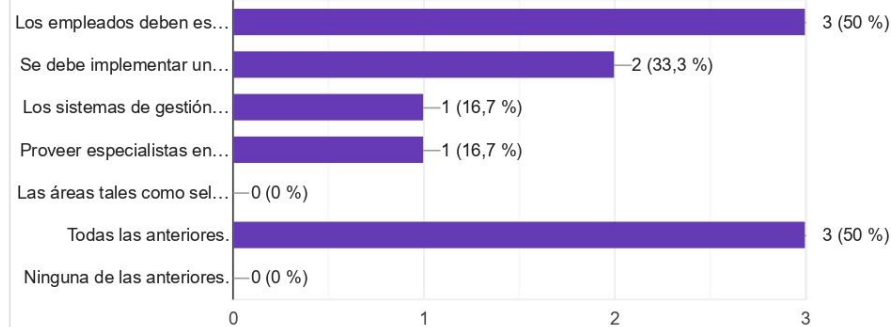
6 respuestas



8. Teniendo en cuenta la cultura y cambio organizacional, se procura revisar las siguientes dinámicas:

Copiar

6 respuestas





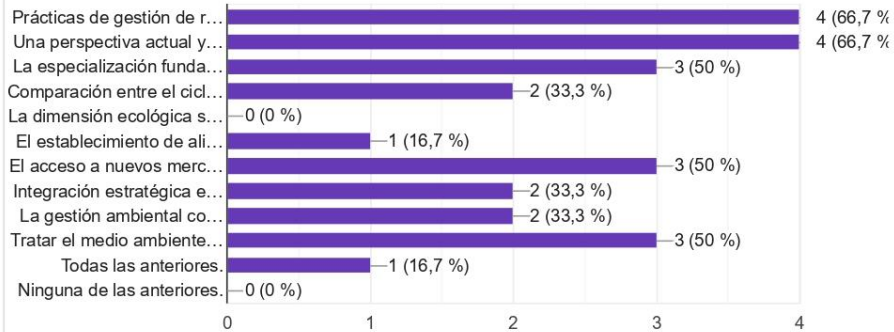
8/5/22, 20:07

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

9. ¿Tienen en consideración las siguientes situaciones?

Copiar

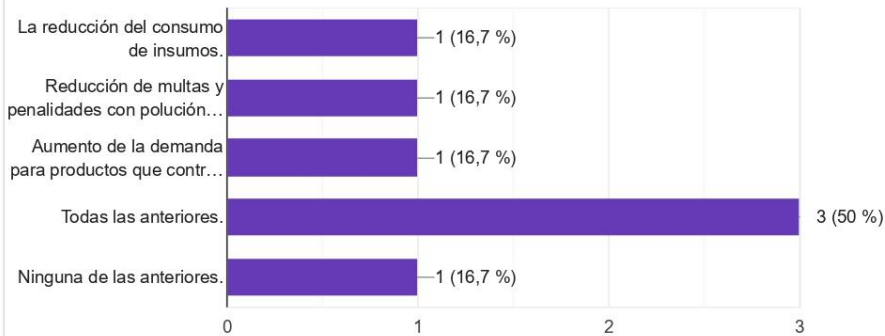
6 respuestas



10. ¿Tienen en cuenta beneficios económicos tales como?

Copiar

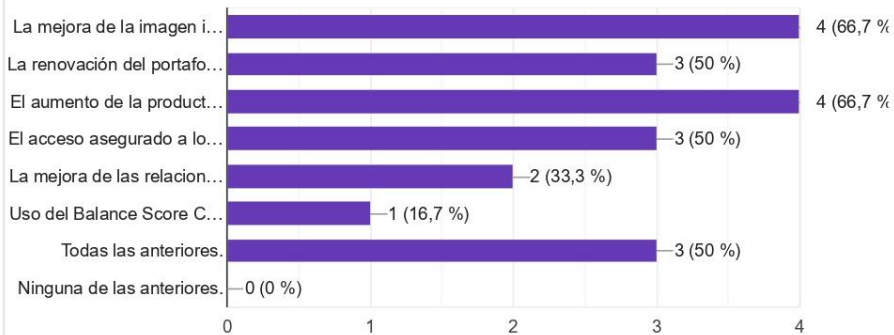
6 respuestas



11. ¿Tienen en cuenta beneficios estratégicos tales como?

Copiar

6 respuestas





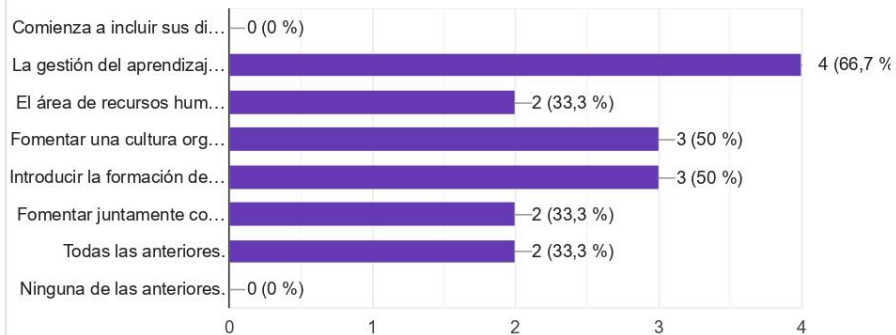
8/5/22, 20:07

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

12. ¿Cuáles de las siguientes actividades lleva a cabo para la adecuación del personal a tareas de sustentabilidad?

Copiar

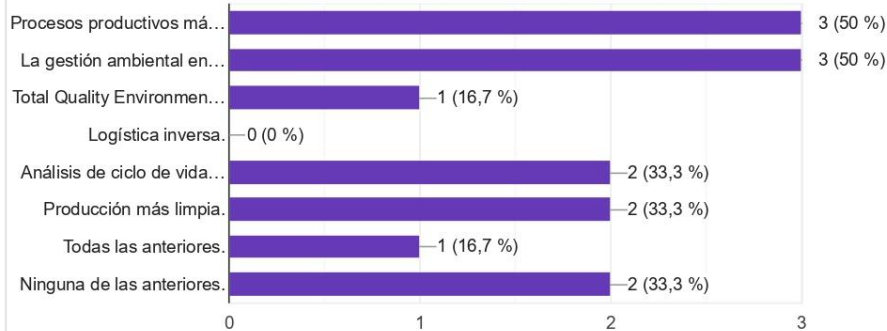
6 respuestas



13. ¿Hay exploración de beneficios competitivos entre producción y la estrategia ambiental?

Copiar

6 respuestas





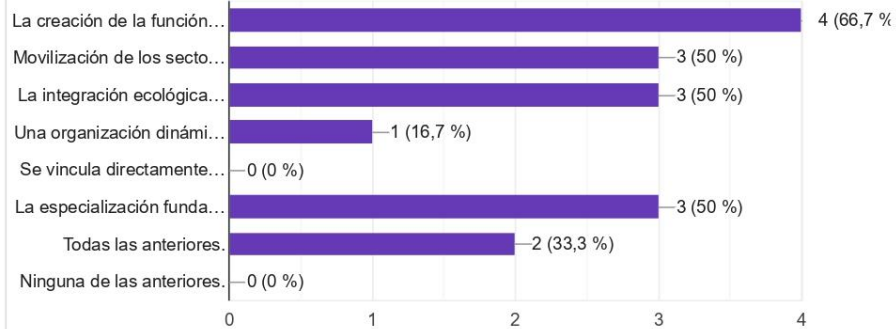
8/5/22, 20:07

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

14. La gestión ambiental de los procesos productivos se comienza a dar desde la(s) siguientes(s) concepciones:

Copiar

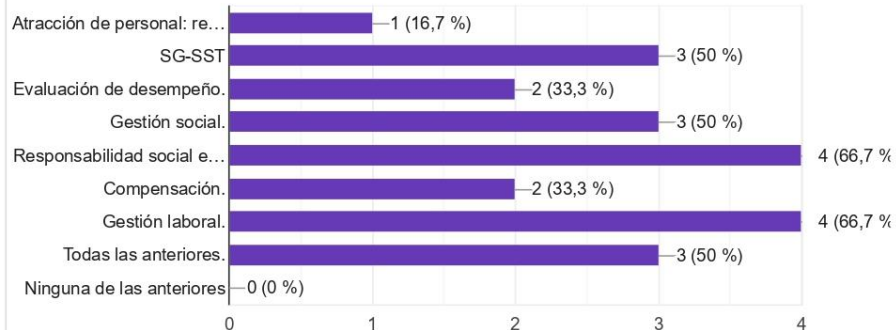
6 respuestas



15. ¿Cuál de las siguientes prácticas en la Gerencia del Talento Humano apoya las actividades de sustentabilidad dentro del proceso de producción?

Copiar

6 respuestas





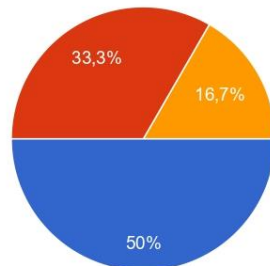
8/5/22, 20:07

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

16. ¿Existen alianzas entre departamentos de la empresa que permitan adaptar y capacitar al personal a tareas de sustentabilidad?

Copiar

6 respuestas

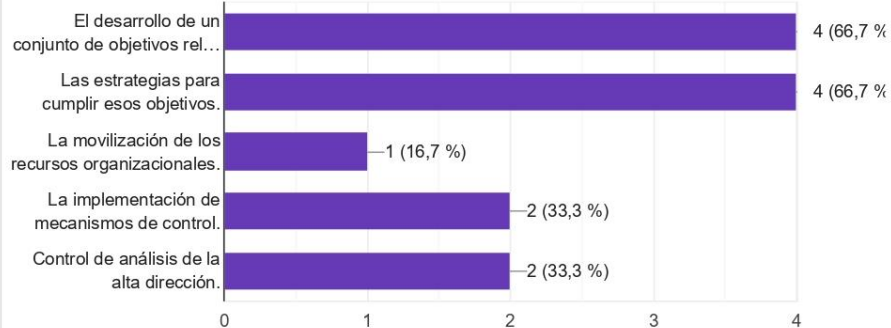


- Si, se hacen alianzas entre las áreas, como por ejemplo cuando una competencia ambiental necesite ser desarrollada por alguna división por medio del entrenamiento
- No hay ningún tipo de apoyo entre departamentos.
- Se realizan charlas pedagógicas al personal por parte del ingeniero ambiental.

17. En caso de tener la Certificación ISO 14001 u otro sistema de gestión, ¿Cuáles actividad(es) se llevan a cabo que aseguran la adaptación del personal a las tareas de sustentabilidad de la empresa?

Copiar

6 respuestas





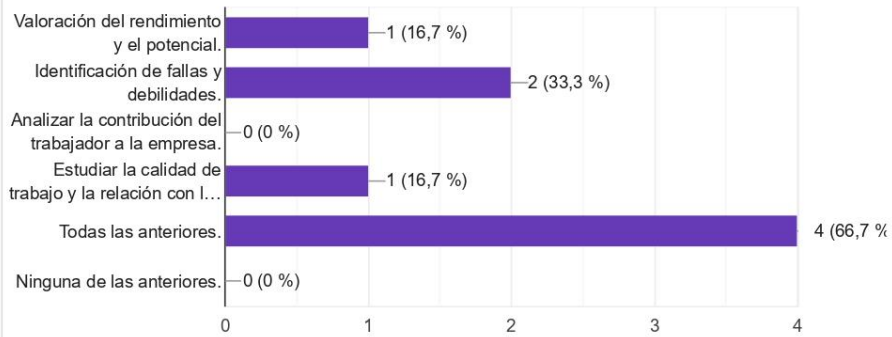
8/5/22, 20:07

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

18. ¿Cuáles actividades se procuran dentro del proceso de evaluación de desempeño?

Copiar

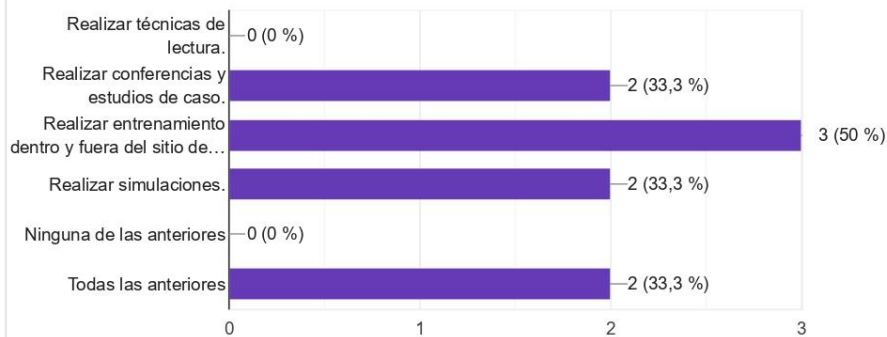
6 respuestas



19. ¿Cuáles actividades del proceso de entrenamiento se procuran?

Copiar

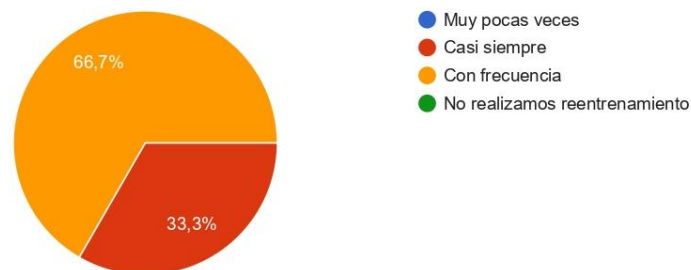
6 respuestas



20. ¿ Dentro de sus procesos realizan reentrenamiento a sus trabajadores en la organización?

Copiar

6 respuestas





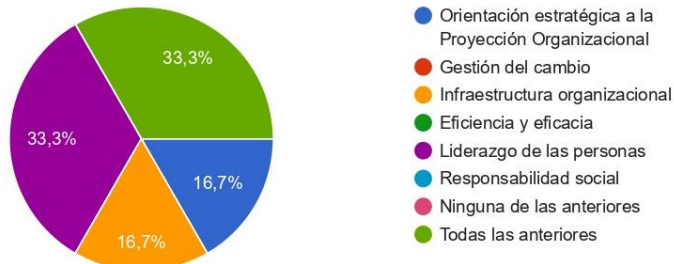
8/5/22, 20:07

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

21. ¿En el área de recursos humanos cual de los siguientes aspectos cree que genera mas valor a la empresa?

Copiar

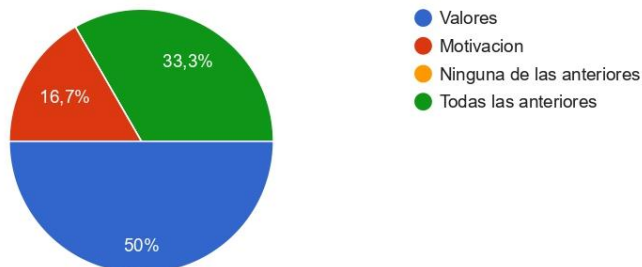
6 respuestas



22. Dentro de la cultura organizacional de la empresa cual de los siguientes pilares cree que son fundamentales para su fortalecimiento

Copiar

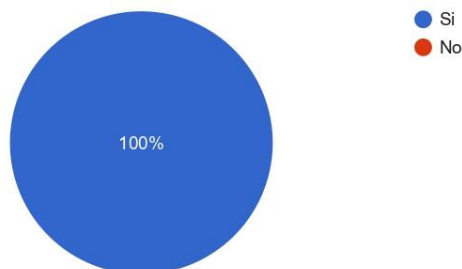
6 respuestas



23. ¿Consideran que es importante atraer personal que se preocupen por el bienestar y la sostenibilidad ambiental?

Copiar

6 respuestas





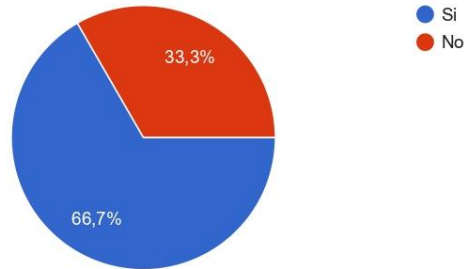
8/5/22, 20:07

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

24. ¿Sabe que es RSE (Responsabilidad social empresarial)?

Copiar

6 respuestas



En caso de responder Si a la pregunta N° 24, explique brevemente cuales han sido las acciones que se han implementado

6 respuestas

Ayuda a las comunidades próximas a las unidades productivas,.. Cumplimiento a las normas ambientales de carácter internacional. Bienestar por los colaboradores.

-Acumulando la chatarra y entregándosela a personas para que se encarguen de ella en vez de botarla. -Donaciones a las zonas afectadas en momentos de inundaciones. -limpieza de la cuadra al no dejarla llena de grasa y repuestos alrededor

Establecer objetivos y metas en la empresa, seguimiento y monitoreo de los resultados obtenidos.

Transformación de materia orgánica para beneficio de los, suelos, cultivos, plantas...

NO





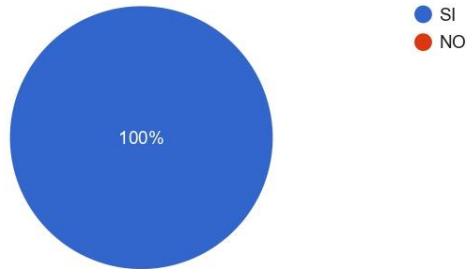
8/5/22, 20:07

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

25. ¿Tiene conocimiento sobre producción mas limpia y lo aplica?

Copiar

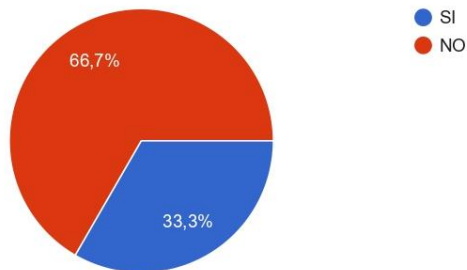
6 respuestas



26. ¿Tiene conocimiento acerca de Lean Manufacturing y lo aplica?

Copiar

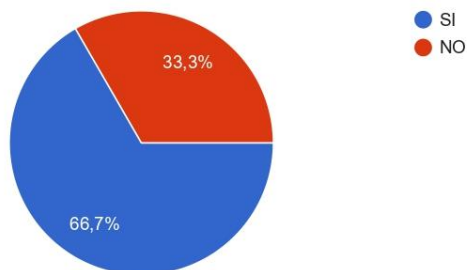
6 respuestas




27. ¿Tiene conocimiento sobre 5'S y lo aplica?

Copiar

6 respuestas



 <p>Universidad Pontificia Bolivariana</p>	<p>PRESENTACIÓN INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO</p>	<p>VICERRECTORIA ACADÉMICA</p> <p>FO-IP-007</p>
--	--	---

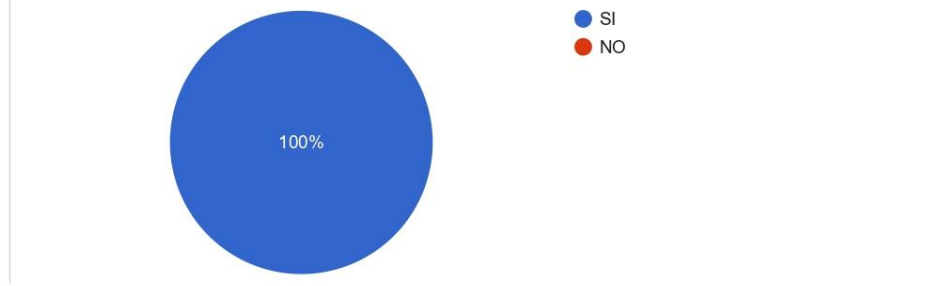
8/5/22, 20:07

ENCUESTA EMPRESARIAL: PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO QUE FACILITAN LA ADOPCIÓN DE ACTIVID...

28. ¿Tiene en cuenta las disposiciones legales, políticas o estrategias que rigen la gestión ambiental y el proceso de formación?

 Copiar

6 respuestas



Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios